



**T.C.**

**HATAY MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE HİZMET İNOVASYON  
PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİDE  
ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ARACILIK  
ROLÜ: TURİZM SEKTÖRÜNDE BİR  
ARAŞTIRMA**

**DOKTORA TEZİ**

**Hazırlayan**

**Dilek EFE**

**Tez Danışmanı**

**Prof. Dr. Ferit ÖLÇER**

**Hatay-2022**





**T.C.**

**HATAY MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE HİZMET İNOVASYON  
PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİDE  
ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ARACILIK  
ROLÜ: TURİZM SEKTÖRÜNDE BİR  
ARAŞTIRMA**

**DOKTORA TEZİ**

**Hazırlayan**

**Dilek EFE**

**Tez Danışmanı**

**Prof. Dr. Ferit ÖLÇER**

**Hatay-2022**

## ONAY

***DİLEK EFE*** tarafından hazırlanan ***“ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE HİZMET İNOVASYON PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ARACILIK ROLÜ: TURİZM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA”*** adlı bu çalışma jüri tarafından lisansüstü öğretim yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip oybirliği ile ***İŞLETME ANA BİLİM DALINDA DOKTORA TEZİ*** olarak kabul edilmiştir.

27/06/2022

| Jüri Üyeleri                                   | İmza |
|------------------------------------------------|------|
| Prof. Dr. Ferit ÖLÇER (Tez Danışmanı - Başkan) |      |
| Doç. Dr. Metin REYHANOĞLU (Üye)                |      |
| Doç. Dr. Özden AKIN (Üye)                      |      |
| Doç. Dr. Alpaslan ATEŞ (Üye)                   |      |
| Dr. Öğr. Üyesi Fatih ÖZDEMİR (Üye)             |      |

***Dilek EFE*** tarafından hazırlanan ***“Örgüt Kültürü Ve Hizmet İnovasyon Performansı Arasındaki İlişkide Algılanan Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü: Turizm Sektöründe Bir Araştırma”*** adlı tez çalışmasının yukarıda imzaları bulunan jüri üyelerince kabul edildiğini **onaylarım.**

**Doç. Dr. Mustafa Onur KAN**  
**Enstitü Müdürü**

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ**

**HATAY MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Bu belge ile bu tezde yer alan bilgilerin tamamının akademik kurallara ve etik ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Söz konusu kural ve ilkelerin gereği olarak tezde yararlandığım eserlerin tamamına uygun bir şekilde atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi ayrıca beyan ederim. (03/06/2022)

Dilek EFE

## ÖNSÖZ

Doktora tez çalışmam boyunca desteği, tavsiyeleri, katkıları, yönlendirmeleri için kıymetli danışmanım Prof. Dr. Ferit ÖLÇER'e teşekkürlerimi sunarım.

Değerlendirmeleri, yapıcı eleştirileri, geri dönüşleri ve rehberlikleri için tez izleme komitesinin değerli üyelerinden Prof. Dr. Muharrem GÜNEŞ ve Doç. Dr. Metin REYHANOĞLU'na, tez savunması jüri üyelerinden Doç. Dr. Özden AKIN, Doç. Dr. Alpaslan ATEŞ ve Dr. Öğr. Üyesi Fatih ÖZDEMİR'e;

Çalışmalarımın her aşamasında yardım ve desteklerini esirgemeyen sevgili hocalarım, değerli meslektaşlarım Doç. Dr. Seçkin ESER, Doç. Dr. Hasan CİNNİOĞLU, Dr. Öğr. Üyesi Gamze ERYILMAZ ve Öğr. Gör. Figen ERGÜRBÜZ'e;

Uygulama aşamasında verilerin toplanması için gereken desteği gösteren tüm öğrencilerime, turizm çalışanlarına; çalışmam boyunca duyarlı davranarak ellerinden gelen desteği gösteren tüm arkadaşlarıma ve büyük ailemin üyelerine teşekkürü bir borç bilirim.

Yükseköğrenime başladığım günden bu yana beni maddi, manevi destekleyen, yaşadığım zorlu süreçlerde, yoğun ve çok stresli olduğum dönemlerde hoşgörülerıyla yanımda olan, güç veren, beni sakinleştirmeye çalışan sevgili anneme ve babama minnetlerimi, çok değerli nişanlım Sinan ÖZDEMİR'e sevgi ve şükranlarımı sunarım.

Saygılarımla

Dilek EFE – HATAY 2022

# **ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE HİZMET İNOVASYON PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ARACILIK ROLÜ: TURİZM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

**Dilek EFE**

**İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, 2022**

**Danışman: Prof. Dr. Ferit ÖLÇER**

## **ÖZET**

Değişimlerin son derece hızlı yaşandığı küresel rekabet ortamında varlığını ve başarısını sürdürmek, rekabette öncü olmak isteyen işletmelerin, gerek örgüt yaşamında etkili olan kavramları gerekse bu kavramların birbirleri olan ilişkilerini, birbirlerine etkilerini iyi incelemeleri ve bilmeleri gerekmektedir. Değişim döngüsünün kesintisiz olarak sürmesi ve bu süreçte dünyanın gelişip ilerlemesini temsil eden kavramlardan biri inovasyondur. İnovasyonu iş dünyası gündeminin ana maddelerinden biri haline getiren, yaşanan teknolojik gelişmelerdir. Bu yönüyle, sundukları hizmetlerde gerçekleştirilen inovasyon çalışmaları, otel işletmeleri açısından hayati bir öneme sahiptir. Bu çalışma, farklı bakış açılarıyla açıklanmaya çalışılan hizmet inovasyon performansını destekleyen örgüt kültürünün belirleyicileri ile ilgili katkıda bulunmaya ve hizmet inovasyonunu destekleyen örgüt kültürü ile hizmet inovasyon performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışmaktadır. Bu doğrultuda, tez çalışmasında turizm sektöründe, konaklama işletmelerinde çalışanların örgüt kültürü, algıladıkları örgütsel destek ve hizmet inovasyon performansları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını incelemek amaçlanmıştır. Ayrıca demografik değişkenlerin kavramlar üzerinde etkisi ve bir farklılık olup olmadığı, kavramların ve demografik değişkenlerin bu ilişkilerdeki etkileşimleri de incelenmiştir.

Araştırmanın evreni, Ege Bölgesinde yer alan illerde (İzmir, Muğla, Aydın, Kütahya, Manisa, Denizli, Uşak, Afyonkarahisar) faaliyetlerini sürdüren Turizm İşletme Belgeli, 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan işgörenlerden oluşmaktadır. Amaca bağlı olarak oluşturulan model, Yapısal Eşitlik Modeli ile test edilmiş, aracılık analizi Baron ve Kenny'nin (1986) modeliyle yapılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre; örgüt kültürü, algılanan örgütsel desteği ve hizmet inovasyon performansını pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir. Araştırmanın diğer bir sonucuna göre, algılanan örgütsel destek hizmet inovasyon performansını pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir. Algılanan rgtsel desteğin aracılık rolüne ilişkin yapılan analiz sonuçları, örgüt kültürünün hizmet inovasyon performansına etkisinde algılanan örgütsel desteğin kısmi aracılık rolü olduğunu göstermektedir.

## **ANAHTAR KELİMELE**

Örgüt Kültürü, Algılanan rgtsel Destek, Hizmet İnovasyon Performansı





**THE MEDIATION ROLE OF OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL  
SUPPORT IN THE RELATIONSHIP BETWEEN THE ORGANIZATIONAL  
CULTURE AND SERVICE INNOVATION PERFORMANCE: A RESEARCH  
IN THE TOURISM SECTOR**

**Ph.D. Dissertation, Dilek EFE**

**Department of Business Administration, 2022**

**Supervisor: Prof. Dr. Ferit ÖLÇER**

**ABSTRACT**

The businesses that strive to maintain their existence and success in the global competition environment of accelerating change, and to pioneer in the competition must analyse and know both the concepts that become effective in the organizational life and the relations, effects of these concepts to one another in detail. Innovation is one of the concepts that represents the uninterrupted continuation of cycle of change and the development and advancement of the world in the process. What makes innovation one of the primary items in the agenda of the business world is the ongoing technological advances. In this regard, innovation studies carried out in the services they provide is crucial in terms of hotel businesses. This study contributes to the determinants of organizational culture that supports service innovation performance tried to be explained by different viewpoints and tries to present the relation between organizational culture that supports the service innovation and the service innovation performance. Accordingly, within this thesis study, it is aimed to analyse whether there is meaningful relation amongst organizational culture of the employees working in the accommodation enterprises in the tourism sector, organizational support they perceived and their service innovation performance. Besides, the effect of demographic variables upon the concepts and whether there is a distinction and the interactions of demographic variables in these relations were analysed as well.

The population of the research consists of the employees working in the four and five-star hotels operating with tourism business certificate in the cities located in the Aegean Region (İzmir, Muğla, Aydın, Kütahya, Manisa, Denizli, Uşak,

Afyonkarahisar). The model was created in line with the purpose of the research and tested using Structural Equation Model. Mediation analysis was conducted using the Model of Baron and Kenny (1986).

According to the results obtained within the scope of the study, organizational culture positively and meaningfully affects perceived organizational support and service innovation performance. In addition, it has been determined that perceived organizational support positively and meaningfully affects service innovation performance. The results of analysis related to the mediation role of perceived organizational support indicate that perceived organizational support has a partial mediating role in the effect of organizational culture on the service innovation performance.

#### **KEY WORDS**

Organizational Culture, Perceived Organizational Support, Service Innovation  
Performance

## İÇİNDEKİLER

Sayfa

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| ÖZET.....                | I   |
| ABSTRACT.....            | III |
| İÇİNDEKİLER.....         | V   |
| TABLOLAR LİSTESİ.....    | IX  |
| ŞEKİLLER LİSTESİ.....    | XI  |
| KISALTMALAR LİSTESİ..... | XII |
| GİRİŞ.....               | 1   |

### BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

|                                                       |    |
|-------------------------------------------------------|----|
| 1.1.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI.....                        | 7  |
| 1.2.ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ OLUŞTURAN UNSURLAR.....           | 16 |
| 1.3.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ VE BOYUTLARI .....        | 20 |
| 1.4.ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ .....                | 32 |
| 1.5.ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU VE SÜRDÜRÜLMESİ.....     | 33 |
| 1.6.TURİZM VE OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ..... | 35 |

### İKİNCİ BÖLÜM ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK

|                                                          |    |
|----------------------------------------------------------|----|
| 2.1.ÖRGÜTSEL DESTEK KAVRAMI .....                        | 41 |
| 2.2.ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK KAVRAMI.....               | 45 |
| 2.3.DESTEKLEYİCİ ÖRGÜTLERİN ÖZELLİKLERİ.....             | 50 |
| 2.4.ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK KURAMLARI .....            | 53 |
| 2.4.1.Sosyal Değişim Kuramı.....                         | 53 |
| 2.4.2.Karşılıklılık Kuramı.....                          | 56 |
| 2.4.3.Örgütsel Destek Kuramı .....                       | 57 |
| 2.4.4.Psikolojik Sözleşme Kuramı .....                   | 59 |
| 2.5.ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER ..... | 59 |

|                                                                         |           |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.5.1.Örgütsel Adalet.....                                              | 60        |
| 2.5.2. Yönetici Desteği .....                                           | 63        |
| 2.5.3. Örgütsel Ödüller ve İş Koşulları.....                            | 64        |
| 2.5.4. Bireysel Özellikler.....                                         | 66        |
| <b>2.6.ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN SONUÇLARI .....</b>                  | <b>68</b> |
| 2.6.1. Örgütsel Bağlılık .....                                          | 68        |
| 2.6.2. Performans ve Ödül Beklentisi.....                               | 70        |
| 2.6.3. İş Tatmini.....                                                  | 71        |
| 2.6.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....                              | 73        |
| 2.6.5. Yaratıcılık ve Buluşların Artması.....                           | 74        |
| 2.6.6. Örgütsel Stres .....                                             | 74        |
| 2.6.7. Zorunluluk Hissetme .....                                        | 76        |
| 2.6.8. İşten Ayrılma Niyeti .....                                       | 76        |
| 2.6.9. Geri Çekilme Davranışı.....                                      | 78        |
| <b>2.7.TURİZM VE OTEL İŞLETMELERİNDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK.....</b> | <b>79</b> |

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### HİZMET İNOVASYON PERFORMANSI

|                                                              |            |
|--------------------------------------------------------------|------------|
| <b>3.1.İNOVASYON KAVRAMI .....</b>                           | <b>87</b>  |
| <b>3.2.İNOVASYON TÜRLERİ .....</b>                           | <b>89</b>  |
| 3.2.1.Alanlarına Göre İnovasyon.....                         | 90         |
| 3.2.1.1.Ürün İnovasyonu.....                                 | 91         |
| 3.2.1.2.Hizmet İnovasyonu .....                              | 92         |
| 3.2.1.3.Süreç İnovasyonu .....                               | 93         |
| 3.2.1.4.Pazarlama İnovasyonu .....                           | 95         |
| 3.2.1.5.Organizasyonel İnovasyon .....                       | 96         |
| 3.2.2.Derecelerine Göre İnovasyon .....                      | 98         |
| 3.2.2.1.Artımsal (Kademeli) İnovasyon.....                   | 98         |
| 3.2.2.2.Radikal İnovasyon.....                               | 100        |
| <b>3.3.HİZMET İŞLETMELERİ VE ÖZELLİKLERİ .....</b>           | <b>102</b> |
| <b>3.4.HİZMET İŞLETMELERİNDE İNOVASYON ÇALIŞMALARI .....</b> | <b>106</b> |

|                                                             |            |
|-------------------------------------------------------------|------------|
| <b>3.5.İNOVASYON PERFORMANSI.....</b>                       | <b>123</b> |
| <b>3.6.HİZMET İŞLETMELERİNDE İNOVASYON PERFORMANSI.....</b> | <b>128</b> |
| 3.6.1. Yeni Hizmet Geliştirilmesi.....                      | 132        |
| 3.6.2. Çalışan İnovasyon Davranışı.....                     | 134        |
| <b>3.7.TURİZM VE OTEL İŞLETMELERİNDE İNOVASYON.....</b>     | <b>136</b> |

#### **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK VE HİZMET İNOVASYON PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ**

|                                                                                                                 |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>4.1.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE HİZMET İNOVASYON PERFORMANSI<br/>ARASINDAKİ İLİŞKİ.....</b>                            | <b>146</b> |
| <b>4.2.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK<br/>ARASINDAKİ İLİŞKİ.....</b>                               | <b>159</b> |
| <b>4.3.ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK İLE HİZMET İNOVASYON<br/>PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ.....</b>                | <b>163</b> |
| <b>4.4.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK VE HİZMET<br/>İNOVASYON PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ .....</b> | <b>172</b> |

#### **BEŞİNCİ BÖLÜM**

### **ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN HİZMET İNOVASYON PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ARACILIK ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

|                                                              |            |
|--------------------------------------------------------------|------------|
| <b>5.1.ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ .....</b>                 | <b>180</b> |
| 5.1.1.Araştırmanın Önemi .....                               | 180        |
| 5.1.2.Araştırmanın Amacı .....                               | 182        |
| <b>5.2.ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ .....</b>          | <b>183</b> |
| <b>5.3.ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI.....</b>       | <b>185</b> |
| 5.3.1.Araştırmanın Kapsamı.....                              | 185        |
| 5.3.2.Araştırmanın Sınırlılıkları .....                      | 187        |
| <b>5.4.VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE KULLANILAN ÖLÇEKLER .....</b> | <b>188</b> |

|                                                            |            |
|------------------------------------------------------------|------------|
| 5.4.1. Veri Toplama Yöntemi .....                          | 188        |
| 5.4.2. Kullanılan Ölçekler.....                            | 189        |
| 5.4.2.1. Örgüt Kültürü Ölçeği .....                        | 189        |
| 5.4.2.2. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği .....            | 190        |
| 5.4.2.3. Hizmet İnovasyon Performansı Ölçeği .....         | 191        |
| <b>5.5. VERİLERİN ANALİZ YÖNTEMİ .....</b>                 | <b>192</b> |
| <b>5.6. GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ.....</b>     | <b>194</b> |
| <b>5.7. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ .....</b> | <b>207</b> |
| 5.7.1. Tanımlayıcı İstatistikler .....                     | 207        |
| 5.7.2. Korelasyon Analizi .....                            | 213        |
| 5.7.3. Farklılıkların Analizleri .....                     | 220        |
| 5.7.4. Yapısal Eşitlik Modeli .....                        | 244        |
| 5.7.5. Aracılık Analizleri .....                           | 247        |
| <b>SONUÇ VE TARTIŞMA.....</b>                              | <b>254</b> |
| <b>KAYNAKÇA.....</b>                                       | <b>282</b> |
| <b>EKLER.....</b>                                          | <b>368</b> |
| EK 1: Anket Formu .....                                    | 368        |
| EK 2: Etik Komisyonu Değerlendirmesi.....                  | 373        |
| EK 3: Yapısal Eşitlik Modeli İstatistik Sonuçları.....     | 374        |

## TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa

|                                                                                                                                               |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 1.</b> Açıklayıcı Modeller .....                                                                                                     | 23  |
| <b>Tablo 2.</b> Sınıflayıcı Modeller .....                                                                                                    | 24  |
| <b>Tablo 3.</b> Örgüt Kültürünün Özellikleri.....                                                                                             | 33  |
| <b>Tablo 4.</b> Kronolojik İnovasyon Tanımları.....                                                                                           | 89  |
| <b>Tablo 5.</b> Radikal ve Artımsal İnovasyon.....                                                                                            | 101 |
| <b>Tablo 6.</b> Hizmet Sektöründeki İnovasyon Faaliyetlerini Üretim Sektöründeki İnovasyon Faaliyetlerinden Ayıran Farklar.....               | 109 |
| <b>Tablo 7.</b> Ege Bölgesi'ndeki 4 ve 5 Yıldızlı Otellerin İllere Göre Dağılımı.....                                                         | 185 |
| <b>Tablo 8.</b> Ölçeklerin Betimleyici İstatistikleri .....                                                                                   | 195 |
| <b>Tablo 9.</b> Örgüt Kültürü, Algılanan Örgütsel Destek ve Hizmet İnovasyon Performansı Ölçeklerinin KMO ve Bartlett Küresellik Testi.....   | 197 |
| <b>Tablo 10.</b> Örgüt Kültürü, Algılanan Örgütsel Destek ve Hizmet İnovasyon Performansı Ölçeklerinin Açıklanan Toplam Varyans Tablosu ..... | 198 |
| <b>Tablo 11.</b> Açıklayıcı Faktör Analizi.....                                                                                               | 199 |
| <b>Tablo 12.</b> Faktörlerin AVE, CR ve ALFA Değerleri .....                                                                                  | 204 |
| <b>Tablo 13.</b> Değişkenlerin Korelasyon ve $\sqrt{AVE}$ Değerleri.....                                                                      | 205 |
| <b>Tablo 14.</b> Cinsiyet ile İlgili Frekans Bilgileri.....                                                                                   | 207 |
| <b>Tablo 15.</b> Yaş ile İlgili Frekans Bilgileri.....                                                                                        | 208 |
| <b>Tablo 16.</b> Medeni Durum ile İlgili Frekans Bilgileri .....                                                                              | 208 |
| <b>Tablo 17.</b> Eğitim Düzeyi ile İlgili Frekans Bilgileri .....                                                                             | 208 |
| <b>Tablo 18.</b> Eğitim Alanı ile İlgili Frekans Bilgileri .....                                                                              | 209 |
| <b>Tablo 19.</b> Çalışma Süresi ile İlgili Frekans Bilgileri.....                                                                             | 209 |
| <b>Tablo 20.</b> Otelcilik Sektöründeki Çalışma Süresi ile İlgili Frekans Bilgileri.....                                                      | 209 |
| <b>Tablo 21.</b> Görev Yapılan Departman ile İlgili Frekans Bilgileri .....                                                                   | 210 |
| <b>Tablo 22.</b> Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....                                                               | 211 |
| <b>Tablo 23.</b> Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....                                                    | 212 |
| <b>Tablo 24.</b> Hizmet İnovasyon Performansı Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....                                                | 213 |
| <b>Tablo 25.</b> Korelasyon Analizi Sonuçları .....                                                                                           | 219 |

|                                                                                                                                                                       |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 26.</b> Cinsiyete Göre Örgüt Kültürü, Algılanan Örgütsel Destek ve Hizmet İnovasyon Performansına İlişkin t Testi.....                                       | 220 |
| <b>Tablo 27.</b> Medeni Duruma Göre Örgüt Kültürü, Algılanan Örgütsel Destek ve Hizmet İnovasyon Performansına İlişkin t Testi.....                                   | 221 |
| <b>Tablo 28.</b> Eğitim Alanına Göre Örgüt Kültürü, Algılanan Örgütsel Destek ve Hizmet İnovasyon Performansına İlişkin t Testi.....                                  | 222 |
| <b>Tablo 29.</b> Yaşa Göre Örgüt Kültürü, Algılanan Örgütsel Destek ve Hizmet İnovasyon Performansına İlişkin ANOVA Sonuçları.....                                    | 225 |
| <b>Tablo 30.</b> Eğitim Durumuna Göre Örgüt Kültürü, Algılanan Örgütsel Destek ve Hizmet İnovasyon Performansına İlişkin ANOVA Sonuçları .....                        | 230 |
| <b>Tablo 31.</b> Çalışma Süresine Göre Örgüt Kültürü, Algılanan Örgütsel Destek ve Hizmet İnovasyon Performansına İlişkin ANOVA Sonuçları .....                       | 233 |
| <b>Tablo 32.</b> Otelcilik Sektöründeki Çalışma Süresine Göre Örgüt Kültürü, Algılanan Örgütsel Destek ve Hizmet İnovasyon Performansına İlişkin ANOVA Sonuçları..... | 237 |
| <b>Tablo 33.</b> Çalışılan Departmana Göre Örgüt Kültürü, Algılanan Örgütsel Destek ve Hizmet İnovasyon Performansına İlişkin ANOVA Sonuçları .....                   | 243 |
| <b>Tablo 34.</b> Modeldeki Anlamsız Yollara Ait Regresyon Değerleri.....                                                                                              | 245 |
| <b>Tablo 35.</b> Modelin Standardize Olmayan ve Standardize Tahmini Değerleri.....                                                                                    | 246 |
| <b>Tablo 36.</b> Örgüt Kültürünün Hizmet İnovasyon Performansı Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....                                           | 248 |
| <b>Tablo 37.</b> Örgüt Kültürünün Algılanan Örgütsel Destek Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....                                              | 249 |
| <b>Tablo 38.</b> Algılanan Örgütsel Desteğin Hizmet İnovasyon Performansı Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....                                | 251 |
| <b>Tablo 39.</b> Aracılık Modelinin Standardize Olmayan ve Standardize Tahmini Değerleri .....                                                                        | 252 |
| <b>Tablo 40.</b> Sobel Testi.....                                                                                                                                     | 253 |
| <b>Tablo 41.</b> Hipotez Sonuçları Tablosu.....                                                                                                                       | 253 |
| <b>Tablo 42.</b> Birinci Düzey DFA Regresyon Kovaryans Sonuçları.....                                                                                                 | 374 |
| <b>Tablo 43.</b> İkinci Düzey DFA Regresyon Kovaryans Sonuçları.....                                                                                                  | 377 |



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

|                                                                                                                            |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Şekil 1.</b> Denison ve Mishra Örgüt Kültürünün Temel Boyutları.....                                                    | 25  |
| <b>Şekil 2.</b> Yeni Hizmet Gelişiminde İki Aşamalı Yapı.....                                                              | 134 |
| <b>Şekil 3.</b> Araştırmanın Modeli.....                                                                                   | 184 |
| <b>Şekil 4.</b> Birinci Düzey DFA Sonucu.....                                                                              | 203 |
| <b>Şekil 5.</b> İkinci Düzey DFA Sonucu.....                                                                               | 206 |
| <b>Şekil 6.</b> Teorik Model Geçerlilik Sonucu .....                                                                       | 246 |
| <b>Şekil 7.</b> Örgüt Kültürünün Hizmet İnovasyon Performansı Üzerindeki Etkisine<br>Yönelik Yol Analizi .....             | 248 |
| <b>Şekil 8.</b> Örgüt Kültürünün Algılanan Örgütsel Destek Üzerindeki Etkisine Yönelik<br>Yol Analizi.....                 | 249 |
| <b>Şekil 9.</b> Algılanan Örgütsel Desteğinin Hizmet İnovasyon Performansı Üzerindeki<br>Etkisine Yönelik Yol Analizi..... | 250 |
| <b>Şekil 10.</b> Algılanan Örgütsel Destek Aracılık Modeli.....                                                            | 251 |

## KISALTMALAR LİSTESİ

|                           |                                       |
|---------------------------|---------------------------------------|
| <b>AB:</b>                | Avrupa Birliği                        |
| <b>ABD:</b>               | Amerika Birleşik Devletleri           |
| <b>AFA:</b>               | Açımlayıcı Faktör Analizi             |
| <b>Alt Boyut Ort.:</b>    | Alt Boyut Ortalama                    |
| <b>Alt Boyut Std. S.:</b> | Alt Boyut Standart Sapma              |
| <b>AMO:</b>               | Yetenek Motivasyon Performan Teorisi  |
| <b>AMOS:</b>              | Yapısal Eşitlik Modeli Programı       |
| <b>ANOVA:</b>             | Varyans Analizi                       |
| <b>AVE:</b>               | Ortalama Açıklanan Varyans            |
| <b>ATM:</b>               | Otomatik Vezne Makinesi               |
| <b>B:</b>                 | Standardize Olmayan Beta Katsayısı    |
| <b>Bknz.:</b>             | Bakınız                               |
| <b>CEO:</b>               | İcra Kurulu Başkanı                   |
| <b>CFI:</b>               | Karşılaştırmalı Uyum İndeksi          |
| <b>CR:</b>                | Birleşik Güvenilirlik                 |
| <b>CRM:</b>               | Müşteri İlişkileri Yönetimi           |
| <b>Çal. Sür.:</b>         | Çalıştığı Süre                        |
| <b>Depart.:</b>           | Çalıştığı Departman                   |
| <b>Df:</b>                | Serbestlik Derecesi                   |
| <b>DFA:</b>               | Doğrulayıcı Faktör Analizi            |
| <b>Eğİ. Ala.:</b>         | Eğitim Alanı                          |
| <b>Eğİ. Dur.:</b>         | Eğitim Durumu                         |
| <b>F:</b>                 | F Test Değeri                         |
| <b>F&amp;B:</b>           | Yiyecek ve İçecek                     |
| <b>GFI:</b>               | İyi Uyum İndeksi                      |
| <b>H:</b>                 | Hipotez                               |
| <b>IBM:</b>               | Uluslararası İş Makineleri            |
| <b>IFI:</b>               | Artan Uyum İndeksi                    |
| <b>ISO:</b>               | Uluslararası Standardizasyon Kuruluşu |
| <b>IT:</b>                | Enformasyon Teknolojileri             |
| <b>İKY:</b>               | İnsan Kaynakları Yönetimi             |

**Kare. Ort.:** Kareler Ortalaması  
**Kare. Top.:** Kareler Toplamı  
**KMO:** Kaiser-Meyer-Olkin  
**KOBİ:** Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler  
**LSD:** En Önemsiz Fark  
**Maks.:** Maksimum  
**Med.Dur.:** Medeni Durumu  
**Min.:** Minimum  
**N:** Örneklem  
**OECD:** Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü  
**OK:** Oslo Kılavuzu  
**Ort.:** Ortalama  
**O.S.Ç.S.:** Otelcilik Sektöründeki Çalışma Süresi  
**Ölçek Ort.:** Ölçek Ortalama  
**Ölçek Std. S.:** Ölçek Standart Sapma  
**RMSEA:** Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü  
**SDK:** Yazılım Geliştirme Kiti  
**SPSS:** Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı  
**SRMR:** Standardize Ortalama Hataların Karekökü  
**Std. E.:** Standart Hata  
**Std. S.:** Standart Sapma  
**T:** t Test İstatistiği  
**TLI:** Normlaştırılmamış Uyum İndeksi  
**p:** Anlamlılık Düzeyi  
**r:** Korelasyon Analizinde Tahmini Değer  
**YEM:** Yapısal Eşitlik Modeli  
**Z:** Test İstatistiği  
 **$\beta$ :** Standardize Beta Katsayısı  
 **$\chi^2(\text{CMIN})/\text{df}$ :** Ki-Kare Uyum Testi

## GİRİŞ

Bir toplumu oluşturan bireyler tarafından kabul edilmiş bilgi, inanç, sanat, ahlaki değerler ve diğer ilgili tüm yeteneklerin karışımı olan kültür, insan davranışlarını birçok farklı açıdan etkilemektedir. Örgütlerdeki bireylerin davranışları, içinde bulundukları toplumsal kültürün temel değerlerine bağlı olarak değişiklik göstermektedir.

Örgütler, fertleri hem fiziki olarak aynı yerde olmaya zorlar hem de toplumsal anlamda değişik gömülmüşlüklerle sahip olmalarına rağmen müşterek bir kültür alanı oluştururlar. Hatta söz konusu bu alan bireylerin sıkı bir etkileşim içerisinde oldukları örgütlerde, bireylerin birbirleri ile kurdukları ilişkilerin, bu ilişkinin taraflarına ve bütün olarak örgüte olan katkısını belirlemektedir. Örgüt kültürü, değerler, semboller, törenler, dil, nesilden nesile aktarılan törenler ve anlatılan hikâyeler, mitler vasıtasıyla örgüt üyelerinin davranışlarına yön veren kuralları, normları, tutum ve davranışları, alışkanlıkları ifade etmektedir. Bu sistem hem bireylerin hem de örgütlerin başarısından performansına birçok bireysel ve örgütsel çıktıyı derinden etkileyen önemli bir etken olabilmektedir.

Bir işletmede var olan yönetim uygulamalarının, farklı kültürel ortamda faaliyet gösteren bir işletme tarafından taklit edilmesinin aynı başarıyı beraberinde getirememesi sonucu örgüt kültürünün önemi fark edilmiştir. Başarısızlığın nedenleri araştırıldığında ise kültürel özelliklerin büyük etkiye sahip olduğu ortaya çıkmış ve kültür yönetim yazınında önemli bir konu haline gelmiştir.

Örgüt kültürü, örgütün üyesi olanlar tarafından meydana getirilen ve kabul gören değerleri ifade etmektedir. 1980'li yıllarda Japon örgütlerinin başarılarıyla ön plana çıkması kavramın önemini gözler önüne sermiştir. Bahsi geçen yıllarda Japon örgütlerinin yüksek performans sağlama konusunda başarılı olma nedeni örgüt kültürü olarak görülmektedir. Bu durumun batılı ülkeler tarafından fark edilmesinin ardından örgüt kültürü gerek araştırmacılar gerekse örgütler tarafından önem verilen bir konu haline gelmiştir. Örgütün yüksek performans sergilemesi, başarılı olması ve bunu sürdürülebilir kılması, rekabet koşullarına uyum sağlaması bakımından örgüt kültürü önemi bir role sahiptir (Gordon ve DiTomaso, 1992; Burt vd., 1994). Milli kültür,

örgütün kurucuları, kanaat önderleri, liderler, örgütün çalışanları örgüt kültürüne etki etmektedir. Örgüt kültürü, çalışmalarıyla ilgili işgörenlere yol gösterici, onların örgüte olan bağlılığını, iş tatminini (Pool, 2000) artırıcı niteliğe sahip olan ancak yazılı olmayan bir özelliğe sahiptir. Bu çerçevede örgütün sahip olduğu kültürün bazı etmenleri direkt olarak etkilediğini söylemek mümkündür.

Çalışana önem veren, onları destekleyen bir örgüt kültürü olumlu davranışlarla ilgili (Odom vd., 1990; Sheridan, 1992) olduğu için örgütler incelenirken örgüt kültürü faktörünün tanınması ve verimlilikle, performansla, örgütsel destekle olan ilişkilerinin anlamlandırabilmesi gerekmektedir. Bu sayede örgüt kültürünün örgütler, yönetim ve çalışanlar bakımından yararları ortaya çıkarılabilir.

Örgütün ortak değerlerini, ulaşmayı amaçladığı hedeflerini kabullenen, bunlara sahip çıkan çalışanlar, örgütleri tarafından desteklendiklerini algıladıklarında örgüt kültürüne kolayca ve kısa zamanda adapte olurlar ve daha çok yarar getiren eylemlerde bulunmaya yönelirler. Eisenberger vd. (1986), işgören-işveren arasındaki değişim ilişkisini anlamak için sosyal mübadele bakış açısına dayanarak algılanan örgütsel destek kavramını geliştirmişlerdir.

Algılanan örgütsel destek, çalışanların örgütün katkılarına ne ölçüde değer verdikleri ve refahlarını ne kadar önemsedikleri yönündeki algısı olarak tanımlanmaktadır. Örgüt ve çalışanları arasındaki değiş tokuş ilişkisini, örgütlerin çalışanlarına verdikleri hakların onları doyuma ulaştıracak seviyede olması bunun karşılığında da çalışanların örgüt için bazı mesuliyetleri üstlenmeleri ortaya çıkartmaktadır. Blau (1964), bu durumu sosyal mübadele teorisine dayandırmaktadır. Bu çerçevede sosyal mübadele, iki tarafın birbirlerine iyilik yapmaları esasına dayanmaktadır. Teoriye göre iyilik yapan, diğer tarafın bu iyiliğin karşılığını ödeyeceğini beklemektedir. Sosyal mübadele ilişkisi, taraflar arasındaki beklentiler karşılandığı müddetçe devam edecektir. Açık açık ifade edilmese de varlığının bilincinde olunan sosyal mübadele teorisi, tersi davranışlar sergilendiğinde önemli sayılabilecek, etkileri negatif olan her iki tarafın da üstelenmek durumunda olduğu mecburiyetleri ifade etmektedir. Bu teoriye göre, sosyal mübadele örgütler, çalışanlarının mutlu olması için çaba harcadığında başlar, örgütün bu çabası çalışan tarafından doğru olarak algılandığı sürece devam eder (Bedük ve Ertürk, 2015: 6).

Örgütsel destek algısı yüksek düzeyde olan çalışanların örgütleri hakkındaki düşünceleri, ona karşı besledikleri duygular olumludur. Bu nedenle, karşılık olarak daha fazla katkı sunmak isterler, performanslarının yüksek olduğunu göstermek amacıyla daha fazla çalışırlar (Eder ve Eisenberger, 2008: 55-68). Destekleyici bir örgüt kültüründe, çalışanlar için inovasyon büyük önem taşıırken, katı kültüre sahip örgütlerde statükoculuk ön planda olduğundan inovatif davranışlar yeterli desteği görmeyebilmektedir. Örgütlerde inovasyonu ortaya çıkaracak ve hayata geçirecek olan örgüt çalışanlarıdır. Bu nedenle De Jong ve Kemp (2003) örgütlerde çalışanların fikirlerinin örgütün her basamağı tarafından desteklenmesinin inovatif davranış geliştirmeleri ve performanslarını artırmaları konularında kolaylık sağladığını ifade etmişlerdir. Bu noktada inovasyonu destekleyici bir örgüt kültürünün oluşturulması yönetimin temel görevleri arasında yer almaktadır.

Hizmet sektörünün ülkelerin ekonomik gelişimlerinde önemli bir payı bulunmaktadır. Belirli ölçülerdeki kalite düzeyleri ve hizmet sunumları neredeyse tüm işletmeler tarafından benimsenmiş durumdadır. Bu durum göz önüne alındığında farklılık yaratarak işletmeyi diğerlerinden ayıracak ve rekabette öncü olmasını sağlayacak stratejilerin büyük bir kısmının inovasyon çalışmaları ile ilişkili olduğu görülmektedir.

Hizmet sektörünün ekonomik manâda büyümesi ve gelişme göstermesinde hizmet inovasyonu önemli bir role sahiptir. Hizmet işletmelerinin rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmesi ancak kendilerini yenilemeleri ve geliştirmeleriyle mümkündür. Hizmet sektörü içerisinde önemli pay sahibi olan turizm sektörü birçok unsurun bir araya gelmesiyle oluşan karma bir yapıya sahiptir. Bu karmayı oluşturan unsurların en önemlilerinden biri konaklama işletmeleridir. Konaklama işletmelerinde son yıllarda yaşanan büyüme ve dönüşüm bu işletmelerin önemini daha belirgin hale getirmektedir. Hızla gelişen teknolojiyle değişen misafir beklenti ve gereksinimlerine cevap verebilme çabası otel işletmelerinin inovasyon faaliyetlerine ağırlık vermelerine yol açmıştır. İnovasyon sürecinde önemli rol oynayan çalışanlar, sürekli değişim halinde olan beğeni ve ihtiyaçları ile yenilik ve farklılık beklentisi içinde olan konuklar olmak üzere birden çok faktör, otel işletmelerinin hizmet inovasyon faaliyetlerine yönelmelerini etkilemektedir. Hizmetin doğal yapısı gereği hizmet işletmelerinde

inovasyon dâhil gerçekleştirilecek her stratejinin temelinde insan faktörü yer almak durumundadır. İnovasyonun otel işletmelerinin performanslarına olan etkisi her geçen gün çoğalmaktadır. Bu nedenle işletme yönetimleri bu konuya daha titiz yaklaşmakta ve dikkatlice ele almaktadırlar. Hizmet inovasyonu uygulamalarının karmaşık ve zaman isteyen yapısı düşünüldüğünde, bu uygulamaların başarıya ulaşabilmesi için hizmet işletmesi içerisinde çalışanların birbirleri arasındaki, çalışanlarla yönetim arasındaki ve tüm bu unsurlarla müşteriler arasındaki bilgi akışının sağlıklı işleminin ne kadar önemli olduğu anlaşılmaktadır. İşletme performanslarının inovasyonla artırılması çabasında olan otel işletmeleri hizmet inovasyon performansını etkileyen etkenlere odaklanmalıdırlar.

Çalışanların yaratıcı fikirler geliştirebilmeleri, inovasyon yapabilmeleri için örgütte inovasyona açık yapıyı destekleyecek yönetim anlayışı, çalışma atmosferi ve bir örgüt kültürü oluşturulabilmelidir. Küresel rekabette başarılı olmak isteyen örgütler, daha kısa zamanda rakiplerinden daha kaliteli, yeni ürün ve hizmetler geliştirmelidir. Yeni ürün ve hizmet geliştirme süreçleri, bütün bir örgütte, uygun bir örgüt kültürü ile desteklendiği takdirde etkinlik ve verimlilik sağlanabilmektedir. Başarılı olmak için inovasyonu destekleyen, teşvik eden ve besleyen yenilikçi bir örgütün inovatif bir örgütsel kültüre sahip olması gerekir. Örgütün sadece yeni ürün ve hizmetler geliştirerek rekabette öncü olamayacağını ya da reket avantajını koruyamayacağını, inovatif bir kültürün var olmadığı koşullarda da inovasyon çalışmalarının olabileceğini belirtmek gerekir. Ancak uygun bir örgüt kültürü ile inovasyon faaliyetlerinin daha hızlı ve daha sürdürülebilir yapılacağı söylenebilir. İşletmeler için önemi büyük olan inovasyon çalışmalarının başarılı bir şekilde yürütülmesi ve sonuçlandırılabilmesinin en ciddi unsurlarından birinin, örgütlere hâkim olan örgüt kültürü olduğunu ifade edebiliriz.

Özetle, çalışanların örgüt kültürünü benimsemesi inovatif düşünceyi açığa çıkarırken, işletmelerin inovasyon yapabilmeleri, çalışanlarını inovasyona yöneltebilmeleri ve bu konuda cesaretlendirebilmeleri için hiç şüphesiz inovatif ve destekleyici bir örgüt kültürüne sahip olmaları gerekmektedir.

Yapılan değerlendirmeler ışığında araştırmanın soru cümlesi; Otel işletmelerinde yürütülen inovasyon çalışmalarının performansı üzerinde, otelin

kültürünün ve çalışanların örgütsel destek algılarının etkisi var mıdır? olarak belirlenmiştir. Bu nedenle örgütsel davranış konularından örgüt kültürü, algılanan örgütsel destek ile hizmet inovasyon performansı arasındaki ilişkinin sağlıklı şekilde yorumlanması gerekmektedir.

Bu amaç ile bu çalışmada örgüt kültürü, algılanan örgütsel destek ve hizmet inovasyon performansı arasındaki ilişki belirlenmekte ve örgüt kültürünün hizmet inovasyon performansına etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü incelenmektedir. Araştırma altı bölümden oluşmaktadır. Tez çalışmasının ilk bölümünde; örgüt kültürü kavramı ve kavramı oluşturan unsurlar açıklanmakta, örgüt kültürü modelleri ve boyutları, özellikleri, oluşumu ve sürdürülmesi ele alınmakta, son olarak turizm ve otel işletmelerinde örgüt kültürü konusuna değinilmektedir.

Araştırmanın ikinci bölümünde, örgütsel destek ve algılanan örgütsel destek kavramları, destekleyici örgütlerin özellikleri açıklanmakta, algılanan örgütsel destek kuramları ile algılanan örgütsel desteği etkileyen faktörler ve sonuçlarına değinilmekte, turizm ve otel işletmelerinde algılanan örgütsel destek konusu ele alınmaktadır.

Araştırmanın üçüncü bölümünde, inovasyon kavramı, türleri açıklanmakta ve hizmet işletmelerine değinilerek söz konusu işletmelerde inovasyon çalışmaları hakkında bilgi verilmekte, inovasyon performansının ardından hizmet işletmeleri bir de turizm ve otel işletmeleri açısından inovasyon performansına değinilmektedir.

Araştırmanın dördüncü bölümünde örgüt kültürü, algılanan örgütsel destek ve hizmet inovasyon performansı arasındaki ilişkiler açıklanmakta, bu ikili ilişkilere yer veren geçmiş dönemlerde yapılmış olan çalışmalar ele alınmakta, Sosyal Mübadele Teorisi çerçevesinde örgüt kültürünün hizmet inovasyon performansına etkisinde algılanan örgütsel desteğin rolünü incelemek amacı ile oluşturulan model ve geliştirilen hipotezler için literatürel temel sunulmaktadır.

Araştırmanın beşinci bölümünde, araştırmanın amacı, önemi, modeli, hipotezleri, kapsamı ve sınırlıkları açıklanmakta, veri toplama yöntemi ve kullanılan ölçekler ile ilgili bilgiler verilmekte, araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliği ve



güvenilirliğine yönelik sonuçlar paylaşılmakta, bununla birlikte analizler sonucunda elde edilen bulgular değerlendirilmektedir.

Araştırmanın son bölümünde, analiz sonuçlarının araştırma konusunun teorik altyapısı ile mukayesesi yapılmakta ve ortaya çıkan sonuçlara yer verilmektedir. Bu sonuçlara bağlı olarak yöneticilere ve gelecek dönemde bu araştırmanın konuları ile ilgili çalışmalar yapacak araştırmacılara öneriler sunulmaktadır.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Çalışmanın bu bölümünde; örgüt kültürü kavramı ve kavramı oluşturan unsurlar açıklanmakta, örgüt kültürü modelleri ve boyutları, özellikleri, oluşumu ve sürdürülmesi ele alınmakta, son olarak turizm ve otel işletmelerinde örgüt kültürü konusuna değinilmektedir.

#### 1.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI

Bu bölümde örgüt kültürüne ilişkin kavramsal tartışmaları ortaya koymak amacıyla örgüt ve kültür konularına değinilecek ve devamında örgüt kültürü ile ilgili açıklamalar yapılacaktır.

Örgüt kavramı akıllara ilk olarak insan faktörünü getirmektedir (Şişman, 2014: 24). İnsanların tek başına yaşamaları sıklıkla karşılaşılmayan bir durumdur. Birbirinden başka nedenlerin başında gelen sosyal hayatın mecburiyeti, insanların bir araya gelerek sosyal gruplar oluşturmalarına, dolayısıyla örgütlenme sürecinin başlangıcına sebep olmaktadır (Güney, 2015: 2). İnsanların tabiatıta yaşamlarını sürdürebilmeleri için yaptıkları işbirlikleri ile başlayan örgüt kavramı, her geçen gün yaşadığımız değişim ve gelişimlerle birlikte şekillenmiş ve bilinçli ortaklıklar halini almıştır (Battal, 2007: 45).

Yunanca “*organon (organ)*” kelimesinden türetilmiş olan örgüt ya da organizasyon kelimesi bağımsız bir fonksiyona sahip olan canlı bir varlığın parçası, bir alet ya da araç anlamına gelmektedir. Yeni Latince’de ayrı kuruluşların birleşmesiyle bir bütünün oluşturulmasını ifade eden (Nehmer, 2015: 12) örgüt kavramı, Türk Dil Kurumu Sözlüğü’nde ise “*ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat*” şeklinde tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr - Erişim Tarihi: 02.04.2018).

Genel olarak ifade edildiğinde örgüt, ortak bir gayeye ulaşmak için birleşen insanların oluşturduğu yapılardır. Bu yapı oluşturulurken yapılan bir dizi eylemler serisine örgütlenme ya da organize etme olarak ifade edilmektedir ki bu da örgütün bir

diğer anlamıdır (Güney, 2007: 27). Başka bir anlamıyla örgüt, toplumda faal olan, ürün ve hizmet üreten sosyal bir varlık, kurum veya kuruluştur (Şimşek ve Çelik, 2017: 24). Giddens (2008: 684) örgütü *“insanların girdi ve/veya kaynakları, yetki ve sorumluluk düzeni bağlamında belirli bir hiyerarşik düzen içerisinde amaçlarını gerçekleştirmek için kullandıkları, çevresel etkileşime duyarlı sosyal ve teknik sistemler”* şeklinde ifade etmektedir.

Örgüt, belirli hedeflere ulaşmak için bir araya gelen insanların birbirleri ile olan ilişkilerini düzene koyan bir araçtır (Şimşek ve Çelik, 2017: 23). Schein (1970) örgütü, *“ortak bir amacı gerçekleştirmek maksadıyla bir araya gelen insanlar tarafından oluşturulan ve görev dağılımı yapılarak, bir otoriteye ya da hiyerarşiye bağlı olan insanlar tarafından ortaya çıkarılan faaliyetlerin bilişsel birlikteliği”* şeklinde tanımlamıştır (Schein’den (1970) aktaran: Güçlü, 2003: 147).

Tanımlardan hareketle örgütü; belirlenmiş amaçları başarmak için bir araya gelerek işbirliği yapan insanların oluşturduğu söylenebilir. Örgütlerin var olmalarında, hedeflerine ulaşmalarında ve oluşturdukları değerleri sonraki kuşaklara aktarmalarında en önemli girdi insandır (Koçel, 2015: 20-30). Örgütün sosyal bir varlık olduğunun göstergesi “insan” kavramıdır. İnsanlar hayatlarının çoğu aşamasında ya mevcut olan ya da kendilerinin oluşturduğu örgütlerle etkileşim halindedirler. İnsanların kendi güçlerini aşan ve ortak çaba gerektiren amaçlarına ulaşabilmeleri için diğerleri ile güç ve eylemlerini birleştirmeleri yani iş birliği yapmaları zorunludur. Zira insanlar ilk çağlardan beri yaşamlarını sürdürebilmek, düşmanları ve zorlu doğa şartlarıyla savaşabilmek ve tek başlarına yapamadıkların işlerin de üstesinden gelebilmek için bir birlik olmakta ve güçlerini birleştirmektedirler. İşbirliği olmadan toplumsal yaşamın olamayacağı göz ardı edilemez bir gerçekliktir (Hasanoğlu, 2004: 44; Çelik, 2007: 6).

Örgüt kavramı, araştırmacıların bakış açılarına ve çalışma alanlarına göre farklılık göstermektedir. Sosyal bilimlerdeki birçok kavramda olduğu gibi örgüt kavramı da tek bir tanımla ifade edilemezken (Kaya, 2008: 122), tanımlamalarda şu kavramlara ilişkin ortak özellikler bulunmaktadır (Taşcıoğlu, 2010: 8):

- ✓ Birden fazla kişinin katılması,

- ✓ Katılımın bilinçli yapılması ve bireyler arası etkileşimin olması,
- ✓ İş-iş, iş-insan ve insan-insan arasındaki bağlantı ve ayarlamalardan meydana gelen toplumsal bir yapı olması,
- ✓ Belirli bir amaç etrafında toplanılması,
- ✓ Belirlenen hedefe özgü, insani ve fiziki imkânların birleştirildiği etkinliklerin rasyonel bir şekilde koordine edilmesi,
- ✓ Üyelerin işbirliği içinde, verimli şekilde çalışmasını sağlayan planlı ve koordineli, kendine has norm ve kulları olan açık faaliyetler sistemi olmasıdır.

1980’li yıllardan itibaren örgüt kavramının etkilendiği bir başka kavram da kültürdür (Şişman, 1995: 87). Schein (1996) kültürü; düşünme, algılama ve tepki vermenin örtülü yollarından biri olarak görmekte ve örgüt içinde etkinlik gösteren kalıcı güçlerden biri olarak değerlendirmektedir. Örgütün hedefleri ve stratejik planlarında, alacağı kararların belirlenmesinde, ortak değerlerde buluşulmasında ve örgütün ortak hedefleri doğrultusunda hareket edilmesinde kültürel değerler büyük önem taşımaktadır (Diker, 2014: 152).

“Cultura” sözcüğünden gelmiş olan kültür kelimesi, Latince’de “colere”; ekip biçmek, sürmek, yetiştirmek anlamlarında kullanılmaktadır. Türkçe’de ve 17. yüzyıla kadar Fransızca’da ekin anlamında kullanılan kültür kelimesi, Türk Dil Kurumu tarafından şu şekilde tanımlamaktadır (www.tdk.gov.tr - Erişim Tarihi: 03.04.2019): *“Tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü, hars, ekin”*.

Kültür, bir geçmişe sahip, toplumsal ilişkileri belirleyen bir yapıya işaret etmektedir. Kavramın tarımla ilgili olması, tarım ile başlamış olabileceğini düşündürmektedir.

İlk olarak Voltaire aracılığıyla kültür kavramı, insan zekâsının doğuşu, olgunlaşması ve yükseltilmesi manasında kullanılmıştır. Ardından kavram, Almanca’ya geçmiş, 1793’te Alman Dili Sözlüğü’nde “cultur” şeklinde yer almaya başlamıştır (Bozkurt, 2011: 122; Saruhan ve Yıldız, 2012: 47). 1871 yılında kültürü ilk tanımlayanlardan ve kültür kavramına getirilen en geçerli tanımlardan birini

yapmış olan Edward B. Tyler'ın çalışmasına göre kültür; insanın öğrendiği bilgi, inanç, sanat, gelenek, örf ve adetlerin, toplumun bir üyesi olan insanın elde ettiği bütün yetenek ve alışkanlıkların oluşturduğu karmaşık bir bütündür (Hofstede vd., 1990: 311). Tyler'ın yaptığı tanımda öğrenmeye vurgu yapıldığı görülmektedir. İnsan öğrendikleri ile kültürü şekillendirmekte ve alışkanlık haline getirmektedir. Ayrıca gelenek ve görenekler, örf ile adetler kültürün diğer önemli öğelerindendir.

Kültür kavramına getirilen tanımlar çoğunlukla insanın belli kazanımlarını ve tecrübelerini, geçmişten taşıdığı sembollerini, nesilden nesile aktarmak için geliştirdiği davranış kalıplarını incelemektedir. Çok fazla farklı tanımla yapılan kültür kavramı için sosyal bilimcilerin şu ifadeyi kullandıkları bilinmektedir (Doğan, 2013: 2): “Bir kavramın bu kadar çok tanımı varsa, onun tanımlanamayacağını kabul etmek gerekir”.

Kültür, sosyal bilimlerde çeşitli anlamlarda, insan ve toplumla ilgili olarak pek çok kez tanımlanmıştır. Çeşitli interdisipliner bilimlerden de incelenmiş, soyut ve karmaşık bir yapıya sahip olan kavram, farklı şekillerde tanımlanmıştır (Hodge vd., 2002: 247). Bununla birlikte literatürde yer alan çalışmalarda çoğunlukla fikir birliğine varılan tanım, Kluckhohn'un tanımı olmuştur. Kluckhohn kültürü; kümelenmiş insan topluluklarının kendilerine özgü yapılarını oluşturan, üretilen ve aktarılan sembollerle açıklayabilen duygu, fikir ve tavır biçimleri olarak tanımlamaktadır (Hofstede, 2001: 11).

Kültür kavramına farklı bir bakış açısı ile yaklaşıldığında Moles'ın (1983) tanımı karşımıza çıkmaktadır. Moles, insanın tasarladığı ve yeniden yarattığı üretim ve ilerlemenin tümünü kültür olarak tanımlamaktadır (Moles, 1983: 17). Çünkü biyolojik varlığının ürettikleri dışında insan, aklı ile bir şeyler ürettiğinde kültürel faaliyetler başlamaktadır. Hofstede, kültürün işlevinden bahsederken, bir insan grubunun üyelerini diğerlerinden ayıran özelliğin insan belleğinin müşterek programlaması olduğunu iletmektedir. Bu anlamda kültürün toplumun çoğunluğu tarafından kabul görmüş, ortak değerlerden oluşan bütün olduğu ifade edilmektedir (Hofstede, 1983: 4). Schein'a (2010: 3) göre kültür aracılığıyla bizim diğerleri ile olan etkileşimlerimiz tekrarlanır, yeniden yaratılır ve davranışlarımızla şekillenir. Schein, kültürü toplumların çevre ile olan mücadelesi ve birlikte yaşamının getirdiği

sorunların çözümü esnasında keşfetmiş, uygulanabilir olduğundan dolayı da yeni dâhil olan bireylere aktarılan tecrübe, beceri, örf, adet, gelenek, görenek, tutum, davranış ve değerlerin tümü olarak yeniden ifade etmiştir (Schein, 2010: 111).

Yapılan tanımlardan ve verilen bilgilerden yola çıkılarak kültürün özellikleri şöyle özetlenebilir (Güvenç, 1993: 102): Kültür;

- ✓ Bütünleştiricidir,
- ✓ İhtiyaçları karşılayıcı ve doyum sağlayıcıdır,
- ✓ Tarihi ve süreklidir,
- ✓ Nesilden nesile aktararak gelişir,
- ✓ Değişebilir,
- ✓ Toplumun tüm kesimleri tarafından benimsenir veya bilinir,
- ✓ Doğuştan değildir, tecrübe edilerek öğrenilir veya daha sonra uyarlanabilir,
- ✓ Normlar oluşturarak bireyleri kısıtlar.

Özetle kültür; sosyal bir varlık olan insanın ve oluşturduğu toplulukların temel ihtiyacı olan iletişim neticesinde oluşmaktadır. Kültür, oluşum evresi devam ederken büyüklerden devralınır, yeni öğrenilenlerle sonraki üyelere aktarılır. Kültür, alışkanlıklardan doğar, tek başına oluşan bir toplumsal durum değildir. Birleştirici ve bütünleştirici, özgün bir sistemdir. Bu sistem sayesinde ortak kültüre mensup öbür üyelerin tutum ve davranışları tahmin edilebilmektedir. Ortak kültür, öz müşterek simgesel çağrışımlarına yol açmaktadır. Farklı kültürlerin kapsadığı ölçü, değer ve tavırlar da farklılık arz etmektedir.

Kültür kendini bir toplumda kendini nasıl gösterebiliyorsa, herhangi bir örgütün içerisinde de varlığını hissettirir. Örgüt içerisinde hissedilen kültürün iki kritik fonksiyonu bulunmaktadır. Birincisi, örgütte görev alan çalışanların birbirleri ile ilişkilerinin sağlıklı olabilmesi için onları kaynaştırmasıdır. İkincisi ise, örgütün devamlı bir sirkülasyon içinde olan dış çevreye nasıl uyum sağlayacağını belirlemesidir. Bu yüzden kültür, örgütün iç ve dış çevresine faydalı ya da faydasız bağ kurduran, örgütün toplumsal varlıklarını şekillendiren bir kavramdır (Daft, 2015: 338).

İnsanlar beraberlerinde içinde soyut ve somut değerlerini bulundurdıkları kültürlerini de örgüte taşırlar. Zamanla bu değerler örgüt üyelerini ve örgütü etkilerken, örgütün mevcut kültüründen de etkilenirler. Bu etkileşimle farklı kültürleri de kapsayan, daha kapsamlı, örgüte özgü, ortak ve yeni bir örgüt kültürü oluşmaktadır.

Örgüt kültürü ile ilgili yapılan çalışmalara ilk 1904 yılında Weber tarafından yayımlanan “Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhu” adlı çalışmada rastlanmaktadır. 1930’lu yıllara gelindiğinde ise kavram teknik manada; sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve işletmecilik alanlarındaki çalışmalara konu olmaya başlamıştır (Tutar, 2017: 192). Kültür kavramının Elliot Jaques’ın “Bir Fabrikanın Kültürünü Değiştirmek (The Changing Culture of a Factory)” (1951) isimli kitabına girmesiyle birlikte örgüt kültürü yönetim literatüründe ele alınmıştır (Hofstede vd., 1990: 286). 20. yüzyılın sonlarına gelinirken, 1978 yılında konu ile ilgili örgütsel düzeyde yapılan ilk çalışma T. J. Peters tarafından “Symbols, Patterns and Settings” adıyla yapılmıştır. Ardından 1979 yılında Andrew M. Pettigrew’in “Administrative Science Quarterly” dergisinde örgütsel kültürler üzerine yazdığı “On Studying Organizational Culture” çalışmasıyla örgüt kültürü kavramı işletme literatüründe ilk kez yer almaya başlamıştır (Şimşek vd., 2011: 46).

Pettigrew’in yaptığı çalışmasında örgüt kültürünü “bir grup tarafından ortaklaşa paylaşılan anlamlar sistemi” şeklinde açıklanmış, örgüt kültürünün unsurlar ise dil, sembol, ideoloji, inanç, ritüel ve mitler şeklinde ifade etmiştir. (Hofstede vd., 1990: 286). Örgüt kültürü temalı yapılan yayın ve çalışmalar Pettigrew’in ardından çoğalmaya başlamıştır. Bilhassa Deal ve Kennedy’nin 1982’de yazdıkları “Şirket Kültürleri (Corporate Cultures)” ile Peters ve Waterman tarafından kaleme alınan “Mükemmeli Arayış (In Search of Excellence)” adlı kitaplar örgüt kültürünün Avrupa dillerinde yayılmasını sağlamış ve böylece kültür kavramı Avrupa’da da incelenen konular arasında yer almıştır (Pettigrew, 1979: 574).

1980’li yıllara gelindiğinde Japonların ulusal kültürleriyle birlikte örgüt kültürüyle performansını artırmak için kullandıkları yönetim uygulamalarından Amerikan şirketleri de etkilenmiştir. Böylece Amerikan şirketleri de kültür kavramının farklı yönlerde ve çok boyutlu olarak araştırılmasıyla ilgili birçok incelemede bulunmuşlardır. Araştırmacıların yaptıkları çalışmalar sonucunda Denison ve Mishra

(1995) örgüt kültürü ve örgütsel etkililik arasındaki ilişkinin ortaya konmasına yönelik; örgüt kültürünü uyum yapısı, misyon, katılım ve tutarlılık olmak üzere dört ana boyutta ayrıldığını belirlemiştir (Yalım, 2017: 22).

1990 yılında örgüt kültürünün kavramsallaşmasında Wilkins ve Ouchi'nin (1983) organizasyon yönetimleriyle işgörenler arasındaki bağlantılar sistemi konulu yapılan çalışmalar ikinci basamak olarak nitelendirilmektedir. Çünkü yapılan bu çalışmalarla organizasyonların hangi koşullarda maksimum fayda sağlanacağı ile “güçlü-kültürlerin” nasıl ortaya çıkacağı incelenmiştir (Yahyagil, 2004: 4).

İçeriği son derece geniş ve kapsamlı olan örgüt kültürü ile ilgili kavramsallaşma sürecinde çok çeşitli tanımlamalar yer almaktadır. Örgüt kültürünün en yaygın ve kapsamlı olarak nitelendirebileceğimiz tanımlarından bazıları şunlardır:

Deal ve Kennedy (1982: 4) örgüt kültürünü; örgütün yönetim ile iş görme şekline maaş şekline ve çalışanlarına karşı sergiledikleri davranış biçimine kadar sayısız olguyu içeren geniş bir tanımlama “iş yapma ve yürütme biçimi” olarak belirtmiştir.

Tanımlamalardan en yaygın kullanılanı, bir sosyal psikolog olan Edgar Schein'in yaptığı tanımlamadır. Literatürde genellikle atıf alan Schein'in (1984) örgüt kültürü tanımlaması; “dış uyum ve iç entegrasyon sürecinde karşılaşılan sorunlarını çözmek adına örgüt üyeleri tarafından öğrenilen, keşfedilen ya da geliştirilen, tüm üyelere de öğretilen, onlara algılama, düşünme ve hissetme konusunda yol gösteren kanıtlanmış ve paylaşılmış temel varsayımlar bütünü” şeklindedir.

Schein'a (1984) göre örgüt kültürü; örgütün kıymetlerinin saptanmasında yer alan şuursuz inanç ve kuramlar toplamıdır. Schein örgüt kültürünü grup içinde uyum sağlama ve grup içinde bütünleşme problemlerinin çözüldüğü ve bunun için stratejiler geliştirme olarak tasvir etmiş ve örgüt kültürünün oluşabilmesi için ortak deneyimlerin olması gerektiğini belirtmiştir. Ortak bir örgütsel kültürden ancak bu durumda söz edilebilir (Schein, 2010: 7; Miroshnik, 2013: 11). Schein, örgüt kültürünün iki nedenden dolayı gerekli olduğunu vurgulamıştır. Bunlardan ilki yeni bir kültürel ortama ayak uydurulmasında, gerginlik ve belirsizliğin ortadan kaldırılabilmesi için



yerleşik örgüt kültürünün olması gerekliliğidir. Diğer ise, kişisel yeterliliklerin ortaya çıkartılması, kişisel ve örgütsel performansla alakalı olarak işgörenlerin sezgilerinin algılanmasıyla organizasyonel verimliliğin yükseltmek için örgüt kültürüne ihtiyaç duyulmasıdır (Schein, 2010: 24-47; Sökmen vd., 2017: 418).

Bir başka tanımlamada Robbins'e (1989: 317) göre örgüt kültürü; örgütü oluşturan bireylerce paylaşılan ve örgüt değerlerine yönelik olarak algılanan ortak bir düşünce tarzını ifade etmektedir.

Denison (1996) örgüt kültürünün; bir işletmenin yönetim sisteminin temellerini meydana getiren faktörlerin altında yatan değer, inanç ve ilkeleri ifade ettiğini, bunlara ilaveten de bu temel prensipleri örnekleyen ve güçlendiren bir sıra yönetim uygulamaları ile davranışlar kümesi olduğunu belirtmektedir.

Örgüt kültürü konusunda en çok çalışan, en çok başvurulmuş dünyaca ünlü yazar, sosyal psikolog ve sosyolog J. Geert Hofstede (1998: 4) örgüt kültürünü; *“bir grubu veya örgütün bireylerini diğerlerinden ayıran kolektif zihin programlaması”* olarak ifade etmiş, kültürün sadece bireylerde değil, etnik gruplar, milletler veya örgütlerdeki insan grupları gibi gruplarda da kendini belirgin olarak gösterdiğini belirtmiştir (Yahyagil, 2004: 57). Hofstede, örgüt kültürünün; üyelerinin zihnindeki kodlama birikimi olduğunu ve bu durumun üyeleri, diğer grup veya kategoriden ayırdığını ileri sürmüştür (Hofstede, 2011: 3).

Cameron ve Quinn'e (1999) göre ise örgüt kültürü; örgüt içinde önemsenen nedir, etkin olan yönetim ve liderlik tarzları, kullanılan dil ve semboller hangileridir, prosedürler, alışkanlıklar nelerdir ve başarı nasıl ifade edilir sorularının cevaplarının oluşturduğu bir bütündür (Cameron ve Quinn'den (1999) aktaran: Hansen, 2018: 11).

Collins ve Porras (2000) örgüt kültürünü, bir örgütü diğerlerinden farklı kılan ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler sistemi olarak tanımlamıştır (Collins ve Porras'tan (2000) aktaran: Wiseman vd., 2017: 243-244).

Örgüt kültürünü olgu olarak tanımlayan Needle (2004); bu olgunun örgütün vizyon, değer, norm, sistem, sembol, dil, varsayım, çevre, inanç ve alışkanlıkları kapsaması gerektiğine vurgu yapmıştır (Needle, 2010: 217).

Örgüt kültürünün ruhunu oluşturan 7 temel özelliği; yenilik ve risk alma, ayrıntıya dikkat etme, sonuç insana ve takım odaklılık, saldırganlık ve istikrar şeklinde ifade eden, Robbins ve Judge (2017: 231) örgüt kültürünü alan kararlar sonrasında belirlenen metodların yürütme şekli, yöntem, kurum içi sembol, değer ve inanışlar, anlamların paylaşıldığı bir düzen, farkındalık meydana getiren üyeler ve kuruma has değerler toplamıdır şeklinde tanımlamışlardır.

Örgüt kültürü kavramı için yapılmış olan tanımları benzer şekillerde çoğaltmam mümkündür. Konu ile ilgili yapılmış olan öncü çalışmalarda yapılan tanımlamalar ışığında genellikle örgüt kültürü; örgütün kendi üyeleri tarafından oluşturulan, geliştirilen, paylaşılan, örgüt içinde nasıl düşünülmesi, hareket edilmesi gerektiğini gösteren ve örgüt üyelerince kolaylıkla algılanan ortak değerler, inançlar ve varsayımlar bütünü şeklinde ifade edilebilir.

Köse vd.'ne (2001) göre farklı tanımların ortak noktalarını aşağıdaki gibi sıralamışlardır:

Örgüt kültürü;

- ✓ ...örgüt üyelerinin paylaştığı değerleri ifade eder.
- ✓ ...örgütteki işleri yerine getirme ve yürütme tarzıdır.
- ✓ ...örgütün diğerlerinden ayrılmasını sağlayan, kazanılmış bir kimliktir.
- ✓ ...örgüte hâkim değerlerden oluşur.
- ✓ ...örgüt üyelerine anlatılan inanç ve sloganların bütünüdür.
- ✓ ...örgüt başarısında direkt etkilidir.

Belirtilen tanımların bütünü ele alındığında örgüt kültürü, örgütlerin birbirine benzerlik gösteren veya göstermeyen çevrelerce, iş kolu, iş yapış biçimi ve büyüklüğü örgütleri diğer örgütlerden ayıran niteliklerdir. Bu kültür değerli konularda örgüt üyelerine duygu birliği ve örgüt içinde geliştirilen ortak değer, inanç, geleneklerin paylaşılmasını sağlamakta, kendine has özellikleri, belirlenen norm ve kuralları çerçevesinde örgüt üyelerinin ortak hareket etmesini sağlayan birleştirici, bütünleştirici ve bağlayıcı bir güç olarak karşımıza çıkmaktadır.

## 1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ OLUŞTURAN UNSURLAR

Örgüt kültürü bir dizi unsurdan oluşmaktadır. Bu unsurlar bireyleri; örgüt değerlerini tam anlamıyla kavrayabilmeye, olayların örgütte mevcut diğer üyelerle aynı şekilde algılanmasına ve üyelerin aynı şekilde davranmasına yöneltmektedir (Kavi, 2008: 120). Örgüt kültürünün unsurları, örgüt kültürünün yönetiminde esas belirleyiciler olarak nitelendirilmektedir. Örgütün oluşumu ancak örgütün kişiliğini belirleyen bu unsurlara bağlanarak gerçekleştirilebilir. Örgüt kültürünü oluşturan unsurlar çoğunlukla bilinçli bir şekilde oluşturulmaz ve genellikle sözlerle dile getirilmez (Şişman, 2014: 82).

Örgütün geçmişinden gelen ve örgüt kültürünü meydana getiren nitelikler kültürün iletilmesi, devam ettirilmesi, yenilenmesi ve dönüştürülmesi süreçlerinde birer anahtar vazifesi görürler. Uzun bir proses neticesinde meydana gelen bu soyut ve somut öğeler, somut olarak çeşitli biçimlerde kendini gösterirken, soyut olarak da kendini içsel olarak hissettirir (Tutar, 2017: 203). Kültürün hareketli ve komplike bir kavram olması nedeniyle örgüt kültürünü meydana getiren nitelikleri tespit ederken çeşitli görüşler ve sınıflamalar ortaya çıkmıştır. Örgüt kültürünün hem anlaşılmasını hem de değerlendirilmesini sağlayan örgüt kültürünün temel unsurları literatürde farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır. Pettigrew (1979), örgüt kültürünün unsurlarını “semboller, dil, ideoloji, inanç, törenler ve mitler” olarak ifade etmektedir.

Örgüt kurucusunun, kültür oluşumu ve şekillendirilmesi üzerindeki etkisinin çok büyük olduğunu belirten Schein (1984), örgüt kültürü unsurlarının kurucuların liderliğinde, iç ve dış faktörlerin etkisiyle oluştuğunu belirtmiş ve üç katmana ayırmıştır. Bu sınıflandırmaya göre örgüt kültürü gözlemlenebilir nesneler, değerler ve temel varsayımlar boyutlarından oluşmaktadır. En üste yerleştirilen semboller ve davranışlar katmanında sezimleyeceğimiz tutumlar ve iş yapma tarzları, dil, teknoloji ve diğer maddi nesneler yer alırken, ikincisinde ise başarı, güven, itaat, yardımseverlik, sorumluluk ve eşitlik gibi değerler yer almaktadır. Üçüncü katmanda ise örgüt kültürünün bireyler açısından gerçekten ne anlam ifade ettiğini tespit etmede büyük öneme sahip olan varsayımlar bulunmaktadır (Schein, 1984: 3-4).

Hofstede ise örgüt kültürü unsurlarını, örgüt kültürünün üzerindeki etki derecelerine göre sınıflandırmakta ve bu sınıflandırmada değerler kültürün en alt katmanında yer almaktadır. Bu unsurlar, soğanın zarları gibi iç içedir ve yaratmış oldukları etki ve değiştirilme zorluğu dıştan içe doğru artmaktadır. Semboller, kahramanlar ve törenler (ritüeller) uygulamalar ekseninde bulunurken, değerler ise bu eksenin çekirdeğini oluşturmaktadır (Hofstede, 2001: 11).

Yapılan araştırmalarda, örgüt kültürünün farklı öğeleri konusunda ayrı ayrı yaklaşımlar ortaya konmuştur (Robbins ve Judge, 2017: 44). Genel literatür taraması sonucu, örgüt kültürünün tanımlanmasına yardımcı olan unsurlar aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır:

*Değerler:* Örgütü oluşturan bireylerin var olmayı sürdürebilmeleri için grupça doğru olduğuna inanılan, grup üyelerinin manevi duygularını yansıtan inanç ve temel alınan ilkelerden oluşmaktadır (Demirci ve Aydemir, 2006: 2). Örgütü ifade eden temel değerler örgütte neyin iyi neyin kötü, neyin yapıp neyin yapılmaması gerektiği, nelerin istenebilirken nelerin istenemeyeceğini göstermektedir (Boylu ve Sökmen, 2006: 7). Dolayısıyla grup üyelerinin davranışını şekillendirmekte, mevcut sorunlara çözüm, potansiyel sorunlara ise engel olunabilmesi için hangi yolların kullanılması gerektiğini şekillendirmektedir (Şişman, 2014: 94). Çalışkanlık, başarı, sorumluluk, cesaret, saygı, kendine güven, hoşgörü, dürüstlük, yardımseverlik ve sevgi örgüt açısından önemli görülen temel değerler olarak belirtilmektedir. Örgüt yönetimi, örgütün temelini oluşturan bu değerleri çalışanlarına aktarır. Bu aktarım zaman zaman işletme felsefesi ya da işletme prensipleri olarak adlandırılırken, bazen de işletme vizyonu şeklinde nitelendirilmekte (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 52), işletmenin logo ve sembollerinde görülebilmektedir (Erkmen, 2010: 49).

*Semboller:* Kültürün yorumlanmasında kullanılan bir diğer araç da hikâyeler, seremoniler, ritüeller ve sloganlar, örgütün bazı fiziksel objeleri, eserleri vb. ile örneklendirebileceğimiz sembollerdir (Daft, 2006: 317). Semboller, insanlara has bir anlamı olan objeler, olgular ve hareketler olarak ifade edilirken (Özkalp ve Kirel, 2013: 209), bunlara kolayca akılda tutulup hatırlanabilenler arasından işletme logoları, bayraklar ve ticari unvanları gösterilebilir. BMW'nin siyah mavi logosu kalite ile eş

anlamlıdır. Migros'un yeşil büyük m (M) harfi ise hemen hemen herkese bu zincir marketi hatırlatır.

*Dil:* Örgütte kullanılan dil örgüt kültürünün önemli göstergelerinden bir diğeridir. Örgüt üyeleri arasında iletişimi kolaylaştıran dil, örgüte yeni katılan üyelere mevcut kültürün aktarılmasında rol oynar. Böylece örgüt kültürünün devam etmesi sağlanır (Dolunay, 2007: 16).

*Varsayımlar (İnançlar/Sayıtlılar):* Bir örgüt kültürü unsuru olarak varsayımlar, örgüt üyelerinin hem kendilerini hem başkalarını hem de dünyayı algılama ve değerlendirme şeklidir. Bu varsayımlar örgütün üyelerine, ilişkileri ve durumları kavrama, sezme, düşünme ve yargılamada esas algı desteğini meydana getirmektedir (Şişman, 2014: 83). Örgüt üyeleri tarafından kabul gören varsayımlar değerleri sisteminden farklıdır. Bunun nedeni varsayımların, kültürel bir biçimde başka alternatiflerle mukayeseye fırsat bırakmayacak doğallıkta olduğunun kabul edilmesidir. Üyelerin gerçeği algılamada kaynak olarak kullandıkları varsayımlar, örgütsel kültürün inanç, değer ve norm sistemine de yön veriler (Wilkins, 1983: 27-29).

Varsayım sözcüğü yerine hipotez ve sayıltı ifadeleri de kullanılmaktadır (Şişman, 2014: 85). Örgüt üyelerince paylaşılan sayıtlılar, çevre ile ilişkiler, gerçeğin tabiatı, zaman ve mekân, insan faaliyetleri ve ilişkilerinin doğası ile ilgili inançlardan oluşmaktadır (Yılmaz ve Oğuz, 2005: 109).

Bireylerin yaşamları ile ilgili ya da örgüt içindeki olayları nasıl algıladığını anlatan varsayımlar, üyelerin kişisel özellikleri ile daha kapsamlı olan kültürel değerlerin birleşimidir (Berberoğlu, 1990: 43).

*Normlar:* Uygun olan ya da olmayan davranışlar üzerindeki beklentiler, norm olarak adlandırılmaktadır (O'Reilly, 1989: 12). Steinhof ve Owens normları sosyal sistemi kurumsallaştıran, örgütsel kültür içinde davranışı etkileyen ve güçlendiren unsurlar şeklinde tanımlamıştır (Steinhoff ve Owens, 1989: 11-12). Karşılaşılan olayların nasıl yorumlanacağını, değerlendirileceğini örgüt üyelerine öğreten sosyal kural ve standartlar (Ivancevich vd., 2005: 62) şeklinde tanımlanan normlar, değişik

anlamları ile hemen hemen tüm toplumda bulunurlar ve çoğunlukla da ayırt edilemezler (O'Reilly, 1989: 12). Normlar için işletme içinde uyulması gereken kurallar da denilebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 38). Normlar, çalışanlar arasında resmi yönergeler, kılavuzlar ve etik değerler gibi sözlü veya yazılı bir şekilde var olan ve aktarılan kuralların sonuçları ile yaptırımlar hakkında bilgilendiren kültür unsurlarıdır (Kilman vd., 1986: 90). Eğer örgütsel sorunların çözülmesine katkı sağlar nitelikte ise normlar örgüt başarısını da beraberinde getirmektedir (Özden ve Najimudinova, 2013: 4820).

*Törenler (Ritüeller) ve Seremoniler:* Örgütte farklı bir düşüncenin iletilmesi ya da bir amacın örgütte içselleştirilmesi için girişilen tüm faaliyetler tören olarak adlandırılmaktadır (Wagner ve Hoolanbeck: 2014, 285). Törenler, örgüt içinde paylaşılan değerleri gösteren, özel bir olay için düzenlenen ya da planlı olarak tekrarlanan anma, kutlama vb. gibi etkinliklerdir (Köse vd., 2001: 230). Bu özel olaylar sırasında örgüt kültürünün bir bölümünü oluşturan kahramanlar ile semboller için törenler düzenleyen örgüt üyeleri, birbirleriyle aralarındaki ilişkiyi yükseltmeyi hedeflemektedirler (Bakan vd., 2004: 60). Örgütler açısından törenler, örgüt üyelerinin işe ve örgüte karşı bağlılıklarını artıran ve örgüt kültürünün benimsenmesini sağlayan çeşitli sembolik faaliyetlerdir (Koç ve Topaloğlu, 2012: 202).

İşletmelerin yaşadığı ya da andığı şahsi vakalar seremoni şeklinde ifade edilmektedir (Güney, 2007: 204). Örgüt içerisinde belirli bir mesaj iletilmek istendiğinde gerçekleştirilen seremoniler sırasında kahramanlara, mitlere ve sembollere ait kutlamalar yapılmaktadır. Gelenekselleşmiş etkinlikler olarak tanımlanan ritüelleri de kapsamına alan seremoniler, örgüt kültürünün sağlamlaştırılmasına katkı sağlamaktadır (Özkalp ve Kirel, 2013: 577).

Ritüeller ve seremoniler örgüt değerlerinin somut göstergeleri sayılmaktadır. Önemli başarıları temsil eden kahramanları onurlandıran ve fikir birliği sağlamak için bireyler arasında bağ kuran özel etkinlikler olarak kabul edilen ritüeller ve seremoniler, işgörenlerin kendilerini örgütle özdeşleştirmelerine de yardımcı olmaktadır (McKenna, 2012: 527).

*Hikâyeler ve Mitler:* Örgütlerde hikâyeler gerçek olaylara dayanan; genellikle gerçek ve kurgunun birleşimi olan anlatılar şeklinde ifade edilmektedir (Trice ve Beyer, 1984: 655). Örgüt kültürünü aktarmada kullanılan önemli iletişim araçlarından biri olan hikâyeler, organizasyonlar için oldukça değerlidir. Organizasyonun öncesi ve âni arasında bağlantı kurarak bir köprü görevini üstlenen hikâyeler (Çelik, 2007: 68) aracılığıyla, örgüte yeni katılanlara örgüt kültürü hakkındaki önemli hususlar anlatılmaktadır. Örgütün kuruluş hikâyesinden, örgütte yaşanan önemli bir kriz döneminden ya da büyük etki yaratan bir inovasyondan bahsedilmesi özellikle örgüte yeni dâhil olan işgörenlere hangi değerlerin örgüt için vazgeçilmez olduğunu göstermektedir (Jex ve Britt, 2014: 452-453).

Mit, bir çevre, kültür ya da dinle ilgili, geçmiş çağlardan günümüze kadar anlatılan efsaneler, olağanüstü hikâyelerdir (Güvenç, 2015: 65). Örgütsel hikâyeler ve mitler incelenerek örgütün kültürü daha detaylı olarak ortaya koyulabilir (Işık ve Gürsel, 2009: 201).

Örgüt için önemli olan, geçmişte yapılan hatalar, kuralların çiğnenmesi gibi olaylar ve örgüt kurucuları gibi insanlara hikâye ve mitlerde yer verilmektedir (Robbins ve Coulter, 2005: 56). Kültürel değer ve normlar hakkında önemli ipuçları veren hikâye ve mitler; örgütün onayladığı davranışları ve uygulamaları ortaya koymaktadır (Jones, 2004: 204). Mitler ve hikâyeler, daha önceki zamanlarda örgütlerin karşı karşıya kaldıkları sorunları nasıl hallettiklerini, örgüt değerlerinin başarılı sembollerinden kahramanların hikâyelerde nasıl anlatıldığını, işgörenlerin kimi değerleri neden kabullenmediğini ve örgütle birleşmesine kılavuz olan kültürel bir faktördür (Şişman, 1994: 75).

### **1.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ VE BOYUTLARI**

Örgüt kültürü kavramı, sürekli tartışılan, kompleks ve tanımı da çeşitlilik gösteren bir konudur. Kavram ile ilgili yapılmış çok sayıda çalışma bulunsa da konu ile ilgili olarak araştırmacılar arasında hâlâ bir uzlaşma sağlanabilmiş değildir. Sunulan tanımların çeşitliliği örgüt kültürünün dinamiklerini açıklayan, iyi gelişmiş ve bütünsel modellere kadar çeşitlilik göstermektedir (Gu vd., 2017: 3).

Örgüt kültürü modellerini anlatmayı hedeflediğimiz bu bölümde de aslında aynı durum geçerliliğini korumaktadır.

Literatürde örgüt kültürü ile ilgili yapılan pek çok çalışma bulunduğuna daha önce yer vermiştik. Çalışmaların hemen hepsinde, konuyu araştıran teorisyenler örgüt kültürü kavramını kendilerine göre algılayıp yorumlayıcı bir yaklaşım sergilemişlerdir. Bu durum ortak tanım, unsurlar, oluşumlar ve modellerden bahsetmenin mümkün olmamasına sebebiyet vermektedir.

Örgüt kültürü kavramı ile ilgili çalışmalar yapan araştırmacılar farklı tanımlamalar yaptıkları gibi yapılan kavramsal sınıflandırmalarda da değişiklikler olmaktadır. Kültüre kendi bakış açılarıyla yaklaşan araştırmacılar örgüt kültürü tipleriyle ilgili farklı farklı sınıflandırmalar yapmışlardır. Yapılan sınıflandırmalar bu alandaki araştırmacıların esas aldıkları klasik modeller çerçevesinde şekillenmektedir (Erdem, 2007: 70-71; Torun, 2012: 42).

Örgüt kültürü çalışmalarının en belirgin özellikleriyle örgütlerin üstün kültürel niteliklerinin saptanmasında ve bu niteliklerle örgütsel çıktılarla bağlantısının izahına yöneliktir. Değişik niteliklerin saptanarak açıklanması örgüt kültürü modelleri şeklinde araştırılmaktadır (Gün, 2016: 31). Örgüt kültürüyle alakalı geliştirilen modeller örgüt kültürünün daha açık ve net anlaşılmasını sağlamaktadır. Katz ve Kahn'a (1978) göre modellerin en önemli amacı beklenmeyen riski azaltarak örgütsel davranış çeşitliliğini anlamaya katkıda bulunmaktır (Katz ve Kahn'dan (1978) aktaran: Altman ve Baruch, 1998: 770). Örgüt kültürü modelleri aynı zamanda personelin işe alımlarında örgüte uygun işgören seçimlerinin yapılmasına; belirli bir kültür tipinin eksilerini ve artılarını tespit etmeye; kültürel gelişim ve değişim hakkında doğru kararlar alınmasına yardımcı olmaktadır (Sadri ve Lees, 2001: 856). Modellerin tanım, kavram ve unsurları arasındaki farklar dikkate alındığında, teorik çerçevenin daha net çizildiği görülmektedir.

Örgüt kültürünün çeşitli sınıflandırmalarının olmasının çeşitli sebepleri bulunmaktadır. Örgüt kültürü sınıfları arasındaki yarar ve zararları kavrayarak eleman tercihini işgören-örgüt adaptasyonu çerçevesinde yaparak idarecilerin kurumdaki varolan problemlerin üstesinden gelmelerine destek çıkmaları bunlardan biridir



(Georgopoulos ve Tannenbaum, 1957: 535). Teorisyenler, oluşturdukları kendilerine özgü örgüt kültürü kategorileri ile örgütsel gerçekliğe has maddesel açıklamalara yer vermişlerdir. Farklılıklar bu öznel açıklamalardan ileri gelmektedir. Araştırmacıların, konuya farklı otoritelerin, farklı kişisel arka planlarının penceresinden yaklaşmaları; kültür konusunun çok boyutlu, çok yönlü bir yapıya sahip olması ve her araştırmanın da konunun değişik bir yönüne vurgu yapmaya çalışması farklı tipolojiler geliştirilmesi sonucunu doğurmuştur. Ama yine de hem kavramsal ve tanımsal hem oluşumsal ve öğesel hem de modellemelerin temelinde verilmek istenilenin sadece örgüte “has” olanlar olduğunu ve bunların da birbirlerinin eksiklerini tamamlayıcı, geliştirici taraflarını aktarmaya çalıştığını söylemek mümkündür. Buna ilaveten konu ile ilgili olarak geliştirilen birbirine tamamen zıt ve temelden aykırı net açıklamalara sahip modellemelere rastlanılmadığı görölmektedir.

Yönetim ve organizasyon yazınında yaygın bir şekilde kullanılan örgüt kültürü sınıflandırılırken araştırmacılar tarafından çeşitli klasik modellere dayandırılmaktadırlar. Literatürde yer alan önemli örgüt kültürü modelleri ve üretilen boyutlar Tablo 1 ve 2’de gösterilmektedir.

Tablo 1  
*Açıklayıcı Modeller*

| Açıklayıcı Modeller                | Boyutlar                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Talcott Parsons'un A.G.I.L. Modeli | Uyum<br>Hedefe Ulaşma<br>Bütünleşme<br>Geçerlilik                                                                                                                                                                                                                      |
| W. G. Ouchi'nin Z-Kültürü Modeli   | İstihdam<br>Değerlendirme<br>Kariyer<br>Kontrol Mekanizmaları<br>Karar Alma Şekilleri<br>Sorumluluk Biçimleri<br>Çalışana Yönelik İlgi Düzeyi                                                                                                                          |
| Peters ve Waterman Modeli          | Eylemden Yana Olmak<br>Müşteriye Yakın Olmak<br>Girişimciliği Destekleme<br>İnsanlar Aracılığıyla Verimlilik<br>İşin İçinde Olmak ve Değerlerle Yönlenmek<br>En İyi Bilinen İşe Sarılmak<br>Yalın Biçim ve Az Kurmay<br>Gevşek ve Sıkı Özelliklerin Birlikte Bulunması |
| Kilmann Modeli                     | Haberleşme<br>Karar Alma<br>Hiyerarşi<br>İş Görme Arzusu<br>Verimlilik                                                                                                                                                                                                 |
| E.H. Schneider Modeli              | Kontrol<br>Yetenek<br>İşbirliği<br>Gelişme                                                                                                                                                                                                                             |
| Denison Örgüt Kültürü Modeli       | Dışa Uyum Yeteneği<br>Misyon<br>Katılım<br>Tutarlılık                                                                                                                                                                                                                  |

**Kaynak:** Leblebici ve Karasoy, 2009: 284-286; Bay, 2018: 841; Büte, 2018: 53-73.

Tablo 2  
Sınıflayıcı Modeller

| Sınıflayıcı Modeller                     | Boyutlar                                                                                                      |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Harrison ve Handy Modeli                 | Güç Kültürü<br>Rol Kültürü<br>Görev Kültürü<br>Kişi/Destek Kültürü                                            |
| T. E. Deal ve A. A. Kennedy Modeli       | Sert Erkek Maço Kültürü<br>Şirket Üzerine İddiaya Gir Kültürü<br>Çok Çalış Sert Oyna Kültürü<br>Süreç Kültürü |
| Hofstede Modeli                          | Güç Mesafesi<br>Belirsizlikten Kaçınma<br>Bireycilik ve Topluculuk<br>Erililik-Dişilik                        |
| M.F.R. Kets De Vries ve D. Miller Modeli | Paranoid Kültür<br>Karizmatik Kültür<br>Çekinik Kültür<br>Bürokratik Kültür<br>Politize Olmuş Kültür          |
| H. Bosetsky ve P. Heinrich Modeli        | Ruhsuz ve Cansız Örgüt Kültürü<br>Hayat Dolu Örgüt Kültürü                                                    |
| Trompenaar Modeli                        | Aile Kültürü<br>Eiffel Kulesi Kültürü<br>Güdümlü Füze Kültürü<br>Kuluçka Makinesi Kültürü                     |
| Miles ve Snow Modeli                     | Koruyucu Kültür<br>Geliştirici Kültür<br>Analizci Kültür<br>Tepki Verici Kültür                               |
| Quinn ve Cameron Modeli                  | Klan Kültürü<br>Adhokrasi Kültürü<br>Hiyerarşi Kültürü                                                        |
| Byars Modeli                             | Etkileşimci Kültür<br>Bütünleşik Kültür<br>Müteşebbis Kültür<br>Sistematik Kültür                             |
| Ansoff Modeli                            | Durgun Kültür<br>Tepkici Kültür<br>Yaratıcı Kültür<br>Katılımcı Model<br>Keşfedici Model                      |

**Kaynak:** Leblebici ve Karasoy, 2009: 284-286; Ataseven vd., 2014: 1402; Yücel ve Koçak, 2014: 49-50; Büte, 2018: 53-73; Bay, 2018: 842.

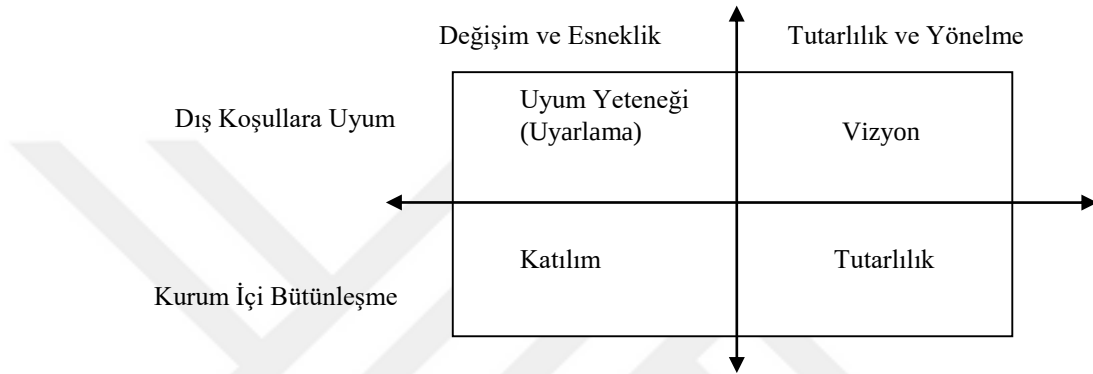
Bu çalışma, örgüt kültürü ile algılanan örgütsel destek ve hizmet inovasyon performansı arasındaki ilişkiyi incelemek üzere kurgulanmıştır. Bu kapsamda çalışmamızda örgüt kültürünü ölçmek amacıyla Denison ve Mishra (1995) Örgüt Kültürü Modeli'nden yararlanılmıştır. Denison ve Mishra Örgüt Kültürü Modeli'nin seçilmesinin temel nedeni, bu ölçeğin dört temel boyutu olan uyum yeteneği, vizyon, tutarlılık ve katılım boyutlarının her biri ile bunların alt boyutları olan 12 kavramın performans ile ilişkisinin bulunması ve performansı etkilemeleridir. Ayrıca modelin çok sayıda akademisyen ve uzmanca tanınmış olması ve güvenilirliği ile

uygulanabilirliğinin yüksek bir model oluşu, diğer modelelere nazaran daha çok kültürel faktör ve proje değerlendirilmesinde verimli olduğu için tercih edilmiştir.

Denison ve Mishra (1995), örgüt kültürü kavramını ölçebilmek için örgüt kültürü boyutunu Şekil 1’deki gibi iki eksende tanımlamışlardır.

Şekil 1

*Denison ve Mishra Örgüt Kültürünün Temel Boyutları*



**Kaynak:** Denison and Mishra,1995: 216.

Denison ve Mishra örgüt kültürü ölçme aracının 4 temel boyutunun içeriği; Denison ve Mishra (1995), Denison (1997), Ferguson (2003), Daft (2006), Yahyagil (2004), Eroğlu ve Özkan (2009), Eşitti (2014), Kızıloğlu ve Kök (2017) ve Kesiktaş ve Ayan (2017) açıklamaları doğrultusunda aşağıdaki gibi anlatılabilir:

**Katılım:** Bu boyut örgütün çalışanlarından maksimum fayda sağlayabilmek için yararlanılan sistem ve metodlardan oluşmaktadır. Örgüte yeni katılan üyelerin örgüte uyumunu hızlandırırken, mevcut üyelerin de katılımını artırmakta olan bu boyut, üyelerin sahiplenme, sorumluluk alanlarını genişletme ve aynı kademeye ulaşma gibi özellikleri ile ilgilenmektedir. Genellikle gönüllülük esasına dayanan otonom kontrol sistemi hâkimdir. Katılım; yetkilendirme, takım çalışması ve yetenek geliştirme gibi alt boyutlardan oluşmaktadır.

**Yetkilendirme;** çalışanların işleriyle bütünleşerek sorumluluk duygularının artmasını sağlayarak örgüte olan bağlılıklarını olumlu olarak etkilemektedir.

*Takım Çalışması;* boyutu ile çalışanlar yaptıkları iş için yetkilendirilerek işleriyle bütünleştirilmekte, sorumluluk duyguları artırılmakta ve böylece çalışanların örgüte bağlılığı olumlu yönde gelişim göstermektedir.

*Yetenek Geliştirme;* örgütün yaşanabilecek yeni durumlara hazırlıklı olmaları için çalışanlarını eğitim, yönetici desteği gibi yetenekleri konusunda geliştirilmesine ve öğrenmesine fırsat oluşturmaları olarak tanımlanmaktadır.

*Tutarlılık;* Bu boyut koordinasyon, merkezi bütünleşme ve kontrol tabanlıdır. Örgütte içsel dengelerin sağlanmasında ve istikrarlı bir çevre düzeninin oluşturulmasında büyük rol oynamaktadır. Örgüt; yürüttüğü faaliyetlerde hangi yöntem ve yaklaşımları kullanıyorsa tutarlılık boyutu bu konularla ilgilidir. Bu boyut; temel değerler, uzlaşma ve koordinasyon olarak üç alt boyuta ayrılmaktadır.

*Temel Değerler;* örgütün kurulmaya başlamasıyla birlikte kurucuları tarafından devamlılığın sağlanması için örgütün niteliklerini ortaya koyan, temel ve vazgeçilmez olan değerleri ifade etmektedir.

*Uzlaşma;* işgörenlerin örgütün hedef ve amaçlarıyla bunlara erişme metodları hakkında net bir fikir ile ortak hareket birliği içinde olmalarıdır.

*Koordinasyon;* örgüt amaçlarına ulaşmak için ana ve alt bölümleriyle koordineli olarak bilgi ve beceriler arasındaki uyumdur.

*Vizyon;* Örgütlerin uzak gelecekte olmak istedikleri hedefe ulaşmalarında bir yol haritası görevi gören vizyon; örgütün esas amaçları ve misyonu doğrultusunda işgörenlerin sinerjisini artırmakta, daha üretken olmalarını sağlayarak işleriyle özdeşleşmelerini kolaylaştırmaktadır. Vizyonun bir örgüt için en önemli fonksiyonu, örgüte gelecek betimlemesi yaparak bir yol haritası çizmek için ön fotoğraf oluşturmaktır. Diğer boyutlarda olduğu gibi vizyonun da alt boyutları vardır. Bunlar; stratejik yönetim, misyondur ve temel amaçlardır.

*Stratejik Yönetim;* örgütün uzun dönemde varlığını devam ettirmesi ve hedeflediği amaçlarına ulaşması için net bir şekilde belirlenmiş stratejilerinin varlığı ile bu yönde sahip olması gereken inancının etkisi olarak ifade edilmektedir.

*Misyon*; dış dünya ile çalışan örgütler yüksek performansa sahip oldukları için değişimlere de hızlı ayak uydurmak zorundadırlar. Bu sebeple örgüt üyelerinin her gün ve neden bu işi yaptıklarını anlamlarına katkı sağlayacak bir misyonunun olması gerekir. Özetle misyon örgütün stratejik kararlarıyla alakalıdır.

*Temel Amaçlar*; örgütlerin uzun dönemli hedeflerinin tanımlanması, gerçekleşmesi için açık ve anlaşılabilir bir misyon ile vizyona sahip olmalarını ve daha doğru stratejik kararlar alınmalarının sağlanması şeklinde ifade edilmektedir.

*Uyum Yeteneği*: Örgütler yaşayan değerler oldukları için bu boyut devamlılık, büyüme ve ilerleme ile çevreden gelen uyarıların önünün alınması, iletilmesi ve içsel tutumlara dönüştürülmesinde örgütün kapasitesini destekleyen norm ve değerler sisteminin bütünü olarak karşımıza çıkmaktadır. Uyum yeteneğinin alt boyutları ise; değişim, müşteri odaklılık ve örgütsel öğrenmedir.

*Değişim*; örgütün canlı bir yapıya sahip olan değişim ile farklılaşan dış çevre koşullarına uyum sağlayabilmesi için hızlı, tatmin edici ve yaratıcı çözümler sunabilmesini ifade eder.

*Müşteri Odaklılık*; örgüt hangi alanda faaliyet gösteriyor olursa olsun varolan müşterileri ile potansiyel müşterilerinin ihtiyaç, istek ve beklentilerini karşılayarak örgüte bağlılıklarını artırarak, yenilikçi bir bakış açısı kazanmalarını sağlayarak rekabette sürdürülebilirlik oluşturmaktadır.

*Örgütsel Öğrenme*; örgütün hızla değişen çevre koşulları sonucunda ortaya çıkan yeni teknoloji ve yöntemlerle kazanılan deneyimlerin birleştirilmesi sonucunda sürekli olarak öğrenilmesi olarak ifade edilmektedir.

Bu boyutların tanımlanmasındaki asıl amaç, bu boyutlara daha yüksek sınıftaki örgütlerin performanslarındaki etkisini belirlemektir. (Denison and Mishra, 1995: 208).

İnanç ve varsayımların oluşturduğu soyut bir kavram olarak nitelendirilen kültürün; ölçülebilir olup olmadığı ile ilgili ikilem, davranış ve deneyimlerde yarattığı somut etkilerin fark edilmesiyle ölçülebilir fakat kompleks bir olgu olduğunun ortaya

konması ile giderilmiştir (Fey ve Denison, 2003: 688). Kültür kavramının yönetim bilimciler tarafından ilgilenilen bir konu olması örgütler için oldukça önemlidir. Bu sayede örgüt kültürünün niteliği, bu niteliğin örgüte olan etkisini incelemek mümkün bir hal almış ve bu, örgüt yazını bakımından bir dönüm noktası oluşturmuştur. Araştırmacılar etkinin araştırılması aşamasında nicel ölçüm tekniklerinden faydalananarak bir örgütün kültürünün faydalı mı faydasız mı olduğunu belirleyerek örgüte olan etkisini saptamaya çalışmışlardır (Denison vd., 2004: 64).

1995 yılında Denison ve Mishra,  rg t kültürüyle etkinlik arasındaki ilişkiyi gösteren bir örgüt kültürü modeli geliştirmişlerdir. Denison ve Mishra modelin geçerliliğini kanıtlamak için 1997-2001 yılları içinde 764 işletme, 35474 kişi ve farklı işletmelerin CEO'ları ile görüşmeler ve anket uygulamaları yapmışlardır. Bu çalışmaların neticesinde 2006 yılında son hali ile ispatlanmış olan model, bugün üretim ve hizmet sektörü gibi sektörlerde bulunan farklı kurum ve kuruluşlarda yapılan örgüt kültürü incelemelerinde sıklıkla başvurulan modellerden biri halini almıştır (Kızıloğlu ve Kök, 2017: 143). Denison ve Mishra'nın örgüt kültürü modelini kullanan işletmelerden bazılarını sıraladığımızda; Lenovo, 3M, at&t, Best Buy, Coca Cola, Domino's Pizza, ebay, Du Pont, Google, Shell, Ikea, Microsoft, NASA, Michigan State University, VISA gibi kuruluşlar yer almaktadır. Bu kuruluşlara ek olarak ulaştırma alanında faaliyet gösteren; Air France, DAMCO, Hertz, COMAIR gibi işletmeler de örnek olarak verilebilir (Kesiktaş ve Ayan, 2017: 82).

Denison  rg t Kültürü Modeli 1995 yılında Denison ve Mishra tarafından geliştirilmiş olup, 12 alt boyut ve 60 ifadeden oluşmaktadır.  l Ğeğin geçerlik ve güvenilirlik testleri Denison, Mishra ve Jae Cho tarafından yapılmıştır ve istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bulunmuştur.

Denison'a göre modelin avantajları (Casida, 2008: 108):

- ✓ Kişiliklerden çok grup davranışlarını ölçmektedir,
- ✓ Akademik ortamdan çok, iş ortamı için planlanarak modellenmiştir,
- ✓ Maddeler mesleki dile göre yazılmıştır ve bu sebeple iş düzeyindeki verileri keşfetmek ve yorumlamak için uygundur,
- ✓ Grup davranışları ile iş sonuçları arasındaki bağlantıyı  l er,

- ✓ Hızlı ve uygulaması kolaydır,
- ✓ Örgütün tüm seviyeler için geçerlidir, şeklindedir.

Denison Örgüt Kültürü Modeli Türkçe'ye önce Gökşen (2001) ve sonrasında İçin (2001) tarafından çevrilmiştir. Yahyagil (2004) de ölçeğin geçerlik ve güvenirlik çalışmasını yaparak, güvenirlik katsayısını (Cronbach alpha) 0.89 olarak bulmuştur. 4 temel kavramsal boyut üzerine konumlandırılmış olan modelin 12 alt boyutlu ve her biri 3 ifadeyle belirtilmiş olan 36 sorulu son biçimini veren Yahyagil böylece Denison Örgüt Kültürü Modeli'ni yerli literatüre kazandırmıştır.

Denison Örgüt Kültürü Ölçeği'nin puanlaması 5'li Likert tipi derecelendirme yöntemi ile yapılmıştır. Derecelendirme; "Kesinlikle katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum, Kesinlikle katılıyorum" şeklinde oluşturulmuştur. Ölçekte olumsuz olan 4, 12, 18, 24, 30, 34 no'lu maddeler ise tersine puanlandırılmış olup "Kesinlikle katılıyorum, Katılıyorum, Kararsızım, Katılmıyorum, Kesinlikle katılmıyorum" şeklindedir.

Denison Örgüt Kültürü Ölçeği'nin kullanıldığı çalışmalara bir göz attığımızda; Yahyagil (2004), "Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Uygulama" başlıklı çalışmada, Denison tarafından belirlenen dört özelliğin güvenirliğini test edilip doğrulanmıştır. Yılmaz ve Ergun (2008) tarafından yapılan "Organizational Culture and Firm Effectiveness: An Examination of Relative Effects of Culture Traits And The Balanced Culture Hypothesis In An Emerging Economy" adlı çalışma Denison modeli kullanılarak yapılan önemli çalışmalardan biridir.

Eroğlu ve Özkan'nın (2009) "Örgüt Kültürü ve İletişim Doyumu Bireysel Özellikler Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi: Bir Uygulama Örneği" çalışmalarında algılanan örgüt kültürüyle iletişim doyum düzeyinin diğer değişkenlerle olan ilişkisi Denison Modeli kullanılarak incelenmiş, Sezgin (2009) ise İngilizce olarak hazırladığı "Exploring The Relationship Between The Concepts Of Organization Culture, Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior" konulu çalışmada Denison Modeli'nden yararlanmıştır.



Özyaman (2010), “Sağlık Kurumlarında Örgüt Kültürü: Akdeniz Üniversitesi Hastanesi Yardımcı Personelinin Algılamalarına Yönelik Bir Araştırma” başlıklı çalışmada hastanelerdeki yardımcı iş gücünün sosyo-demografik nitelikleri, mesleki hayat tarzları ve örgütle alakalı fikirleri gibi değişkenlerin sağlık kurumlarındaki örgüt kültürünün oluşmasındaki etkisini belirlemek amacıyla Denison Modeli’nden yararlanmıştır. Yine Öztürk (2011) örgüt kültürünün durumsal yapısının genel kabul edilebilirliğini ortaya koyabilmek için çalıştığı “Örgütsel Oratoryo: Meta Tiyatro Olarak Örgüt Kültürü” başlıklı araştırmasını gerçekleştirirken Denison Modeli’ne başvurmuştur.

Bingöl ve Çorbacıoğlu (2014), Denison Modeli’yle toplam üretken bakımın örgüt kültürünün değişimi ile ilişkisini ortaya koymayı amaçladıkları “Toplam Üretken Bakım Yönetim Sistemi ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Araştırma” başlıklı çalışmalarında, Akgöz ve Engin (2014) de “Kurum Kültürünün İletişim Memnuniyetine Etkisi” başlıklı makalelerinde iletişim memnuniyetini belirlemek için Denison’ın modelinden yararlanmışlardır.

Öztürk (2015a), cinsiyet değişkeninin algılanan örgüt kültürü üzerindeki reaksiyonunu test etmek için yaptığı “Örgüt Kültürü Algısında Cinsiyet Faktörünün Etkisi ve Bir Uygulama” çalışmasında Denison Modeli’nden faydalanırken, Alayoğlu ve Doğan (2015), “Örgüt Kültürünün Çalışan Motivasyonuna Etkileri: Belediyecilik Sektöründe Bir Uygulama” çalışmalarında örgüt kültürünün işgören motivasyonuna etkilerini ortaya koymak amacıyla yine aynı modelden yararlanmışlardır.

Denison Modeli’ni kullanarak, aile şirketinin sürdürülebilirliğinde ciddi bir etkisi bulunan örgüt kültürüne, aile değerlerinin reaksiyonunun saptanması amacıyla Reyhanoglu ve Yıldırım (2016), “Aile İşletmelerinde Aile Değerlerinin Örgüt Kültürüne Etkisi” başlıklı çalışmayı literatüre kazandırırken, Kesiktaş ve Ayan (2017), “Deniz Ulaştırma İşletmelerinde Denison Modeli ve Motivasyon Üzerine Bir Araştırma” çalışmalarında Türk Deniz Ulaştırma İşletmelerinin beyaz yakalı kara işgöreninin algılanan örgüt kültürüyle ve bu kültürün motivasyon üzerindeki etkilerinin incelenmesi için Denison Modeli’nden faydalanmışlardır.

Kızıloğlu ve Kök (2017), Denison Modeli'nin davranış kökenli olup pratiğe dayalı görülmesi ve açıklayıcı bir yaklaşımı benimsemesi nedeniyle örgütlerde ne kadar kabul edildiğini belirlemek için yaptıkları “Denison Örgüt Kültürü Modeli Üzerine Bir Araştırma” başlıklı çalışmalarında, Barut ve Onay'ın (2018) da “Örgüt Kültürü ve Liderlik Tarzı Arayışında Yeni Argümanlar: Manisa Vestel Fabrikasında Bir Çalışma” başlıklı çalışmalarında liderlik tarzı ve örgüt kültürü arasındaki bağlantının güçlü olması durumunda, örgüt içini nasıl etkileyeceğini gözlemleyebilmek için Denison Modeli'ne başvurmuşlardır.

Erdoğan (2020), örgüt kültürünün dışa uyum yeteneği, kabiliyet yönetimi ve örgütsel itimat arasındaki ilişkilerini irdelemek ve kabiliyet yönetiminin örgüt kültürünün dışa uyum yeteneğiyle örgütsel itimat arasındaki bağlantı üzerindeki kılavuzluk etkisini incelemek amacıyla yaptığı “Örgüt Kültürünün Dışa Uyum Becerisi ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkide Yetenek Yönetiminin Aracılık Rolü: Telekomünikasyon Sektöründe Bir Araştırma” başlıklı çalışmasında Denison Modeli'ni kullanmıştır. Aynı yıl içinde “Örgüt Kültürünün Motivasyon Üzerindeki Etkisinin Doğrusal ve Bulanık Mantık Yöntemleriyle Değerlendirilmesi” başlıklı çalışmayı yapan Canbolat vd. (2020), örgüt kültürünün çalışan motivasyonu üzerindeki etkisini incelemek için Denison Modeli'nden faydalanmışlardır.

Yalım ve Mızrak (2021), Denison Modeli'ni kullanarak seçilen örneklem çerçevesindeki kabin çalışanlarının algılanan örgüt kültürüyle örgütsel özdeşleşme seviyelerin ölçerek, örgüt kültürüyle örgütsel özdeşleşme arasında pozitif bir bağlantının olup olmadığını saptamak için “Örgütsel Özdeşleşmenin Bir Öncülü Olarak Örgüt Kültürü: Havacılık Sektörüne Yönelik Bir Araştırma” başlıklı çalışmayı yapmışlardır.

Yurt dışında Denison Örgüt Kültürü Modeli'nin kullanıldığı çalışmalara baktığımızda;

- ✓ Davidson (2003) “The Relationship Between Organisational Culture and Financial Performance In A South African Investment Bank”,
- ✓ Davidson, Coetzee ve Visser (2007) yaptıkları “Organisational Culture and Financial Performance In a South African Investment Bank”,

- ✓ Nazir ve Lone (2008) “Validation of Denison's Model of Organisational Culture and Effectiveness In The Indian”,
- ✓ Karim (2010) “Relationship Between Corporate Culture and Organizational Effectiveness: A Case Study On Zain Telecommunication Limited”,
- ✓ Okoro (2010) “The Relationship Between Organizational Culture and Performance: Merger In The Nigerian Banking Industry”,
- ✓ Zhang vd. (2011) “Linking Organizational Culture With Performance: The Mediator and The Moderator”,
- ✓ Zakari vd. (2013) “Organizational Culture and Organisational Performance: Empirical Evidence From The Banking Industry In Ghana”,
- ✓ Bruyere (2013) “Examining The Link Between Organizational Culture and Performance In A High-Hazard Environment: A Case Study”,
- ✓ Glaser (2014) “Organizational Culture and Financial Performance and The Moderating Effect Of Organizational” çalışmalarını örnek olarak gösterebiliriz.

#### **1.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ**

Örgüt kültürü; örgütleri birbirinden ayıran ve üyelerince paylaşılan bir sistemdir. Doğal olarak bu sistemin de kendi içinde birtakım özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler yapılan çeşitli çalışmalarda yazarlar, akademisyenler ve düşünürler tarafından farklı şekillerde ele alınmaktadır (Gül ve Aykanat, 2012: 22; Uyar, 2013: 9). Farklı düşünürlerce fikir birliği oluşturularak yapılan örgüt kültürü tanımlamalarından çıkarılan örgüt kültürünün özelliklerini Tablo 3'teki gibi sıralayabiliriz.

Tablo 3  
Örgüt Kültürünün Özellikleri

| Yazarlar           | Örgüt Kültürünün Özellikleri                                                                                                                                                                                                |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pettigrew          | Kavramlar, formlar, kategoriler ve imajlar sistemidir.<br>Herkes açıktır ve herkes tarafından kabul edilir.<br>Antropolojik kavramlarla ilişkilidir.                                                                        |
| Smircich           | Farklı düzeylerde paylaşılan anlamlar sistemidir.                                                                                                                                                                           |
| Schein             | Ortaklaşa öğrenmenin türüdür.<br>Yeni üyelere kabul edilebilir davranış kalıpları ve sistem bilgisi öğretir.<br>Ortaklaşa olarak oluşturulur ve herkes tarafından paylaşılır.<br>Paylaşılan ana unsur temel varsayımlardır. |
| Hofstede ve Rashid | Antropolojik kavramlarla ilişkilidir.<br>Sosyal yapıya sahiptir.<br>Bütünseldir.<br>Yumuşaktır.<br>Zaman içerisinde oluşmuştur.<br>Değişmesi zordur.                                                                        |
| Alvesson           | Bütün hiyerarşik düzeylerde oluşabilir ve gelişir.<br>Üyelerini, paylaştıkları inançlar, anlayışlar, değerler, normlar ve semboller yoluyla etkiler.<br>Oluşumu tarihsel sürece yayılmıştır.                                |

**Kaynak:** Duygulu ve Eroğlu, 2006: 2; Ekşi, 2009: 3; Kalkan, 2013: 11; Çelik ve Koşar, 2015: 50.

Örgüt kültürünün belirlenen özellikleri konusunda yapılan çalışmalar neticesinde güçlü ve zayıf örgüt kültürü özellikleri olarak iki sınıfa ayrılmıştır. Örgüt kültürünün güçlü özelliklerinde örgüt üyeleri temel değerleri kabul ederek bağlılık göstermektedir. Bunun yanı sıra kültürün sembolik, bilişsel ve imgesel öğeleri örgüt üyelerini birbirine güçlü bir şekilde bağlarken, herkesin örgütün amacına bağlı kalıp onun için çalışmalarını sağlamaktadır. Örgüt kültürünün zayıf özelliklerinde ise, değerler üzerinde bir birliğe varılamamıştır ve örgüt üyeleri ile alt kültürler arasındaki bağlar gevşek, diyaloglar eksik, kuşkulu, düşmanlık hislerine hâkim ve gerginlik söz konusudur. Kısacası örgüt ortamı zayıf ve olumsuz bir havaya sahiptir (Erdem ve İşbaşı, 2001: 35).

### 1.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU VE SÜRDÜRÜLMESİ

Toplumsallık, devamlılık, öğrenilir olma ve kuşaktan kuşağa geçmesi özellikleri ile kültür, hem toplumsal sistemin önemli parçası olmakta hem de onu oluşturan küçük parçalar tarafından kabullenilmektedir. Toplumun küçük modülleri olan örgütlerin incelenmesinde örgüt kültürü kavramının daha önemli hale gelmesinin nedeni bu durumdandır (Yiyit, 2017: 154). Mal ve hizmet üreten sosyal araçlar olan

örgütler, kendi kültürlerini oluşturmaktadırlar. Üretim esnasında belirli işler belirli şekillerde yapıldığından bazı örf, adet, efsane ve törenler ortaya çıkmaktadır (Erkmen, 2010: 31).

İş görenlerin duygu, düşünce ve yetenekleri, gelenek ve görenekleri ile inanç ve değerleri kültürün oluşumuna etki etmektedir. Örgüt kültürü işgörenlere ve örgüte bir kimlik kazandırarak işgörenlerin örgüte bağlılığını artırmaktadır. Örgüt kültürü, bir nevi sosyal tutkal görevi görerek işgörenlerin örgüte olan bağlılığını artırma amacı taşımakta, Boon ve Arumugam (2006), Erdem (2007), Gülova ve Demirsoy (2012), Akhtar vd.(2013), Kirkman ve Shapiro (2017), Toker vd. (2019), Aranki vd.'nin (2019) yaptığı çalışmalar da bu amacı destekler niteliktedir.

Schein (2010), örgüt kültürünün temel kaynağını kurucular veya liderler olarak görmektedir. Çünkü mevcut gelenek, görenekler ile işlerin yapılışı şeklini, daha evvel kazanılan başarıların sonucu ortaya çıkarmaktadır. Kurucular, örgüt kültürünün ne olması gerektiği hakkında vizyon sahibidirler ve onların kültür algıları var olan örgütün kültür temelini hazırlar. Bu doğrultuda biçim alan örgüt, kurucusunun öncelikli gördüğü değerler üzerine kurulur. Örneğin Apple Bilgisayar'dan Steve Jobs, IBM'den Thomas Watson ve JBS'den William Poley (Vural, 2012: 96).

Schein'a (1985) göre örgüt kültürünü şekillendirme çalışmaları üç basamakta gerçekleştirilmektedir. Birinci basamak olan kurucular, yalnız kendileri gibi düşünüp hisseden işgörenleri istihdam ederek onların örgütte sürekliliğini sağlarlar. İkinci basamakta kurucular fikirlerine ve hislerine dayanarak bunu çalışanlarına aşılar, onları bu doğrultuda sosyalleştirirler. En sonunda kurucular davranışları ile kendileriyle birlikte çalışanları, kültürü belirleyerek, inanç, değer ve varsayımlarını özümsemeye isteklendirirler (Schein'dan (1985) aktaran: Robbins ve Judge, 2017: 526).

Karmaşık bir oluşum olan örgüt kültüründe, kültüre ait unsurlar ve kurumsal iletişimin etkisi önemlidir. Örgüt kültürü için ilk aşama misyon ve vizyon oluşturmaktır. Kurucular, oluşturulan bu misyon ve vizyon çerçevesinde çalışanları yönlendirerek kurum içinde huzurlu bir çalışma ortamı yaratılmasına temel oluşturabilir (Demirkol ve Savaş, 2012: 260).

## 1.6. TURİZM VE OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Gün geçtikçe teknolojinin değişmesi ve gelişmesi işletmelerin de kendilerini yenileme yoluna gitmelerine sebep olmaktadır. En çok da rekabetin fazlaca yaşandığı hizmet işletmelerinde bu durum bariz bir şekilde karşımıza çıkmaktadır. Hizmet işletmeleri dediğimizde de en başta gelen işletmelerden biri turizm işletmeleridir. Turistlerin temel ihtiyaçlarının karşılanması için işletilen turizm işletmeleri; konaklama, eğlence, seyahat, ulaştırma, yiyecek ve içecek işletmeleri ile alışveriş işletmeleri olarak sınıflara ayrılmaktadır (Karaaltı vd., 2014: 54).

Turizm işletmelerinin yeniliklere uyum sağlayabilmek için yapılarında köklü değişimlere giderek, yöneticilerine liderlik özellikleri kazandırmaları ve yenilikçi bir örgüt kültürü oluşturmaları gerekmektedir. Örgüt kültürünün oluşturulabilmesi için de örgütlerde üretim biçimlerinin, gereksinimlerinin, ortama uyum sağlayacak çalışanlarının olması ve amaçların desteklendiği çalışma ortamının belirlenmesi gerekmektedir. Oluşturulan örgüt kültüründen de önemlisi bu kültürün devamlılığının sağlanmasıdır. Çünkü devamlılık işletmenin ayakta kalmasında ve hedeflediği başarıya daha kolay ulaşmasında önemli bir role sahiptir (Gürdoğan ve Yavuz, 2013: 57).

Küresel ve yerel rekabetten en çok etkilenen konaklama işletmeleri yani oteller, turizm işletmeleri arasında önemli bir yer tutmaktadır. Yaşanan bu rekabet ortamında otel işletmelerinin sürekliliğini sağlayabilmesi, rekabetçi bir yapıya sahip olmalarına bağlıdır. Rekabet avantajını oluşturabilmek için ise yeniliklere açık olmak gerekmektedir. Yeniliklerin ve yenilikçiliğin işletmeler içinde ortaya çıkması, geliştirilmesi ve devamlılığının sağlanması da örgüt kültürüne bağlıdır (Çetin ve Topaloğlu, 2018: 480).

Örgüt kültürü, otel işletmelerinde çalışanların davranışlarını şekillendiren, ortak bir amaç çerçevesinde hareket etmeye sevk eden; slogan, söylence, hikâye, mit, tören, inanç, norm, değer, sembol, varsayım, dil ve kahramanların oluşturduğu bir sistem olarak açıklanabilir. Bu sistem işletmenin yöneticiler, ortaklar, çalışanlar, müşteriler ve toplum gibi tüm paydaşlarla olan ilişkilerini düzenlemektedir (Türkay vd., 2015: 86). Otel işletmelerinde güçlü bir örgüt kültürünün oluşturulabilmesi için

Çalışanların rgt kültürünü benimsemesi gerekmektedir. Örgüt ve işgörenlerin muvaffakiyetlerinde örgüt kültürüyle birlikte işgörenlerin icraa ettikleri görevlerinden duydukları tatmin ile görevli oldukları örgüte olan itaatkrlıkları da etkili olmaktadır. Böylece rgt kültürü çalışanlara hangi söylemlerde bulunmaları ve nerede nasıl davranmaları gerektiği konusunda fikir vererek, örgütün bir arada tutulmasını sağlar (Simpson ve Cacioppe, 2001: 396). Benimsenmeyen bir örgüt kültürüne sahip olan işletmeler zamanla başarısızlıkla karşı karşıya kalırlar. Bir diğer ifadeyle örgüt kültürü ile çalışanların memnuniyeti arasında doğru yönlü bir ilişki söz konusudur (avuş ve Gürdoğan, 2008: 19; zkan ve Gümüş, 2013: 1). Otel işletmelerindeki işgörenlerin hal ve hareketlerini yönlendirerek onların ortak hedefler çerçevesinde yekpare bir biçimde davranmasını sağlayan değer, norm, inanç ve sembollerce oluşturulan bir model olan örgüt kültürü, işgörenlerin hem mesleki hayatlarında hem de özel hayatlarında daha faydalı ve mutlu olmalarını sağlamaktadır (avuş ve Gürdoğan, 2008: 19).

Otel işletmelerinin müşteri memnuniyetlerini, krlarını, verimliliklerini ve kalitelerini artırmaları sahip oldukları örgüt kültürünün esnekliğine bağlıdır. Bu nedenle otel işletmecileri örgüt kültürünü oluştururken çalışanlarına mesleklerinde yükselme imkânı vermeli, onların şahsi sorunlarını önemsemeli, alınan kararlara değer vermeli, çalışanlara takım ruhunu aşılayarak işletmeyi büyük bir aile gibi görmelerini sağlamalıdır. Çünkü otel işletmeleri emeğin yoğun olarak kullanıldığı bir sektör olduğu için rekabet kaçınılmazdır ve bu rekabet içerisinde başarılı olabilmek çalışanlara verilen öneme bağlıdır. Çalışanların işletme için ne hissettikleri, işletmeden ne istedikleri ve işletme için ne harcadıkları onların istek ve gereksinimlerinin karşılanmasına bağlıdır (Boylu ve Sökmen, 2006: 1; Rızaoğlu ve Ayyıldız, 2008: 11). Tatmin edilmeyen çalışan işletmelerde yalnızca verimlilik ve müşteri memnuniyetinde başarısızlığa neden olmakla kalmayıp örgüt içerisindeki çatışmaların artmasına da sebep olmaktadır (Kocaman vd., 2012: 170).

Turizm işletmeleri için örgüt kültürünün oluşturulması işletmelerin uzun vadede başarı elde etmelerini sağladığı için elzemdir. İşletmenin srekliplik sağlayabilmesi, başarısı, örgüt çalışanlarının örgüte has çalışma yöntemleriyle değerlerini idrak edip bu yönde davranış sergileyebilmeleri, işletme içinde paylaşılan ortak inançlar ile bu inançların her yeni gelen çalışana aktarılması örgüt kültürüne

bağlıdır (Hacıoğlu, 2009: 5; Ersoy, 2016: 5). Bunun yanı sıra turizm işletmelerinde birçok kişiyle bir arada çalışmak, çalışanlar arasında istenmeyen tavır ve davranışların sergilenmesine neden olmaktadır. Bu durum da çalışma ekibi içindeki bazı çalışanların motivasyonunu olumsuz etkilemektedir. Yaşanan bu olumsuz durumların önüne geçilmesindeki en etkili faktörlerin başında yine örgütlerin sahip olduğu örgüt kültürü gelmektedir. Örgüt kültürü ile çalışanların örgütün bir parçası olması sağlanır ve böylece işletmenin performansı olumlu yönde gelişme gösterir bu durum ise müşteri memnuniyetini maksimize etmektedir (Türkay vd., 2015: 86; Ertaş, 2019: 327).

Örgüt kültürü oluştururken dikkat edilmesi gereken ve çalışanların iş değerlerinin örgüt kültürü aracılığıyla değişime uğramasında dış çevrede gerçekleşen yenilikler önemlilik arz etmektedir. Bu durum değişime aşırı derecede duyarlı olan turizm sektörü gibi sektörlerde, sürdürülebilirliklerinin sağlanması, rekabet avantajı elde edebilmeleri ve tüketicilerin tüketim taleplerinde olan değişimleri karşılamak için zorunlu bir hal almıştır. Farklılık oluşturma büyük bir öneme sahip olduğu turizm sektöründe, kalitenin aynı oranda sürdürüldüğü veya artırılarak devam ettirildiği hizmetleri ortaya koymanın önemli unsurların başında; çalışanların ortak amaç ve hedefler etrafında toplanması, örgüt içi iletişim sisteminin kusursuz olması ve tüm çalışanlara yol gösterecek bir sistemin olması gerekmektedir (Tekeler, 2019: 39).

Literatür incelendiğinde turizm işletmelerinde örgüt kültürü ile ilgili birçok çalışma yapıldığı ve araştırmacıların turizm işletmelerinde örgüt kültürünü farklı konularla ilişkilendirdikleri görülmektedir. Yapılan bu çalışmalara kısaca değinecek olursak;

Glover'ın (1988) otel işletmelerinde örgüt kültürünü temel aldığı çalışmasında, örgüt kültürüne bağlı yönetim tersliklerinin otellerde verimsizlik ve performans düşüklüğüne neden olduğu belirlenmiştir.

LeBlanc ve Mills (1995) tarafından otel işletmelerinde örgütsel gelişim ve performansın güçlü bir örgüt kültürüne bağlı olduğu savunulmuştur. Ayrıca güçlü bir örgüt kültürü oluşturabilmek için organizasyon yapıları, fiziksel çevre ve duyguları etkileyen bazı faktörlerin olması gerektiği önerileri sunulmuştur.



Tepeci ve Bartlett (2002), konaklama işletmelerinde örgüt kültürü ve bireysel değerleri değerlendirmek için konaklama işletmelerinde örgüt kültürünün bireysel niteliklere etkisi, işgörenin örgüt kültürüyle ahengi, işgörenin iş memnuniyetiyle davranışsal hedefler arasındaki ilişkiyi belirlemişlerdir.

Gürdoğan (2005) tarafından yapılan çalışma ile Bodrum merkezde bulunan beş yıldızlı konaklama işletmeleri çalışanlarının örgüt kültürüne ilişkin algılamaları ile mesleki tatminleri arasında anlamlı bir bağlantının bulunduğu belirlenmiştir.

Rızaoğlu ve Ayyıldız (2008), Didim’de faaliyet gösteren beş otel işletmesindeki 122 çalışandan elde edilen veriler sonucunda örgüt kültürünün iş tatmini üzerinde etkilerinin olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca yapılan inceleme sonuçlarına göre işgörenlerin demografik nitelikleriyle örgüt kültürü ve meslek tatmini değişkenlerinden bazılarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olduğu belirlenmiştir. Çavuş ve Gürdoğan’ın (2008) Kuşadası’nda faaliyet gösteren beş yıldızlı bir otel işletmesindenki 134 işgörenle yaptığı araştırma sonucunda örgüt kültürüyle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide; örgüt kültürünün bazı alt boyutlarıyla örgütsel bağlılığın duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutlarıyla zayıf bir bağlantının olduğu tespit edilmiştir.

Esba (2009), 404 konaklama işletmesi çalışanından elde edilen verilerle yapılan çalışmayla yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin örgüt kültürünün güçlendirilmesinde önemli bir etken olduğu sonucuna ulaşmıştır. Aynı yıl içinde Fiş ve Wasti (2009), örgüt kültürü ve girişimcilik yönelimi arasındaki ilişki inceleyerek, örgüt kültürünün güç aralığı kültürel boyutunun girişimcilik faaliyetlerine pozitif yönde etkilerinin olduğunu belirlemişlerdir.

Kocaman vd. (2012), konaklama sektöründe faaliyet gösteren örgütlerde, örgüt kültürünün örgütsel çatışmaya etkisini ölçmek için Alanya Bölgesi’nde faaliyet gösteren yedi adet beş yıldızlı konaklama işletmesindeki 226 çalışan üzerinden bir araştırma yapmış ve araştırma sonucunda bireysel, grup içi ve gruplar arası çatışmaların hepsinde örgüt kültürünün ciddi bir etkisinin olduğunu belirlenmiştir.

Gürdoğan ve Yavuz (2013), Muğla ilinde bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmeleriyle havayolu işletmelerinde görevli işgörenler üzerinde yaptıkları çalışma ile örgütlerdeki liderlik davranışlarının işgörenlerin örgüt kültürleri üzerindeki etkisinin olumlu yönde olduğu tespit edilmiştir. Özkan ve Gümüş (2013), Ege Bölgesi bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanlardan toplanan veriler ışığında, bu işletmelerde işbirliği ve sosyalleşme seviyesi yüksek bir örgüt kültürünün hâkim olduğu, örgüt kültürünün mesleki değerlerinin dönüşümü üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Diker (2014) Türkiye’de geceleminin en çok yapıldığı beş ilde bulunan konaklama işletmelerindeki 655 çalışan üzerinde yapılan çalışmayla, örgüt kültürüyle örgütsel bağlılık arasında olumlu yönde ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu belirlenmiştir. Aynı yıl içinde Sünnetçioğlu vd. (2014) İstanbul bulunan dört ve beş yıldızlı otellerdeki 316 çalışandan toplanan verilerle yapılan çalışma sonucunda, algılanan örgüt şeklinin ve örgüt kültürünün bazı boyutlarının sosyal kaytarma algısı üzerinde etkisinin olduğu saptanmıştır. Yine İstanbul ilinde bulunan beş yıldızlı zincir otellerde Karaoğlu (2014) tarafından yapılan çalışmayla konaklama işletmelerinde örgüt kültürünün çalışanların motivasyonları üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir.

Ersoy (2016), Antalya bölgesinde bulunan beş yıldızlı konaklama işletmesinde çalışan 8 çalışandan elde edilen veriler sonucunda örneklem olarak seçilen işletmenin etkili bir örgüt kültürünün olduğu ve işgörenlerin ana değerlere bağlı oldukları tespit edilmiştir.

Gün ve Derin (2017), Doğu ile Güneydoğu Anadolu Bölgelerinde bulunan dört ve beş yıldızlı otellerdeki 639 çalışandan elde edilen veriler sonucunda; bürokratik kültür tipinin yenilikçi ve destekleyici kültür tipini olumlu yönde etkilediği, kariyer yönetimi uygulamalarını ise olumsuz etkilediği tespit edilmiştir.

Çetin ve Topaloğlu (2018), Cameron-Quinn örgüt kültürü tipleri ile yenilikçilik bağlantısını ölçmek için Muğla’da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı 53 otel işletmesindeki 405 çalışanla yapılan araştırmayla, adhokrasi ve klan kültürünün yenilikçilikle pozitif ve anlamlı bir bağlantısının olduğuan ayrıca hiyerarşi örgüt kültürüyle de negatif anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Bilgin (2018)

tarafından ülkemizde bulunan beş yıldızlı 20 oteldeki 355 çalışan üzerinde yapılan incelemeyle, örgüt kültürünün pazar yönlülüğü anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca elde edilen bulgulardan çıkartılan bir diğer sonuç ise oteldeki müşteri yönlülüğün desteklenmesinde adhokrasi kültürünün etkili olduğudur.

Tekeler (2019) Kuşadası bölgesinde bulunan dört ve beş yıldızlı turizm iş yerlerinde çalışan 402 çalışandan elde edilen verilerin analizi sonucunda örgüt kültürünün örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal normatif bağlılık boyutlarıyla arasında anlamlı bir bağlantının olduğunu tespit edilmiştir. Yıldırım (2019), İstanbul ilinde bulunan beş yıldızlı otellerde görevli 659 işgörenle yapılan çalışmayla; örgüt kültürünün örgütsel sinizm üzerinde etkili olduğunu belirlemiştir. Bu bulgularla beraber duygusal zekânın düzenleyici, örgütsel iletişimin ise aracı bir role sahip olduğu belirlenmiştir.

Öcal (2021), Bursa ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerindeki 335 çalışandan elde edilen verilerin değerlendirilmesi sonucunda; otel çalışanlarının algılanan örgüt kültürlerinin, örgütsel bağlılıkla örgütsel özdeşleşme seviyelerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu tespit etmiştir. Bu sonuca çalışanların örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri, örgüt kültürü algılarının işten ayrılma düşünceleri üzerinde dolaylı bir aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK

Çalışmanın bu bölümünde; örgütsel destek ve algılanan örgütsel destek kavramları, destekleyici örgütlerin özellikleri açıklanmakta, algılanan örgütsel destek kuramları ile algılanan örgütsel desteği etkileyen faktörler ve sonuçlarına değinilmekte, turizm ve otel işletmelerinde algılanan örgütsel destek konusu ele alınmaktadır.

#### 2.1. ÖRGÜTSEL DESTEK KAVRAMI

Küreselleşen dünyamızda, gün geçtikçe artan rekabet ortamında işletmelerin var olmayı sürdürmeleri ve başarılı olmalarının yolu rekabetteki güçlerinden ileri gelmektedir. Bu durum bütün kaynaklardan maksimum seviyede fayda sağlanmalarına bağlıdır. Rekabette başarının gücü olarak insan unsuru en önemli kaynak olarak literatüre hâkim olmuş, diğer tüm kaynakların önüne geçmiştir (İnce, 2016: 650; Erol ve Bozbayındır, 2018: 228). Dolayısıyla, işletmeler çalışanlarının inovatif düşüncelerini, yaratıcı fikirlerini, olumlu eleştiri ve önerileriyle çözüm seçeneklerini de hesaba katarak, mesleki güvenliklerinin sağlanması, örgüt içinde diğer çalışanlarla pozitif ilişkilere yönelmesi, tüm işgörenlere tarafsız ve eşit davranılması, çalışanların sayılması gibi kimi önemli özelliklere sahip olmalıdır (Eisenberger vd., 1986: 501; Özdevecioğlu, 2003: 116; Bektaş ve Karagöz, 2018: 184-184). Bu sebeplerden ötürü çalışanların hem fiziksel hem de zihinsel enerjilerinden en yüksek düzeyde fayda saylayabilmek için bu kaynak üzerinde etki gösteren bütün değişkenler çalışmaların konusunu oluşturmaktadır.

Emek yoğun bir sektör olan turizmde, insan ilişkileri çok sıkı bir şekilde yaşandığı için çalışanların performansının yüksek olması gerekmektedir. Bu sebeple pek çok faktörden etkilenmektedir. Turizm işletmelerinde çalışanların verimliliğini, etkililiğini ve performansını etkileyen unsurların en önemlilerinden birini algılanan örgütsel destek oluşturmaktadır. Toplumsal bir canlı olan insanın, beğenilmek, itibar görmek, manevi olarak desteklenmek, sayılmak, toplulukta bir sınıfın mensubu ve sosyal statü sahibi olmak gibi bazı ihtiyaçları vardır (Üren ve Çorbacioğlu, 2012: 31). Bu gereksinimlerin karşılanması için insanlar, ömür boyu gayret göstermek

zorundadır. Görev yapılan örgüt ile çalışan arasındaki ilişkinin sağlıklı, sağlam bir temele oturtulmasında, kurumca çalışanın değerinin bilinmesi, iyi veya kötü günleri dâhil olmak üzere her zaman yanında olunması, çalışanların örgütün bu desteklerini hissetmesi ve beklentilerinin karşılanması anlamlarını taşıyan örgütsel desteğin rolü oldukça önemlidir (Turunç ve Çelik, 2010a: 184).

Değişen dünya şartları ile birlikte örgütlerin en fazla ihtiyaç duyduğu, rekabet gücü ile devamlılığın sürdürülmesidir. Bunun için de var olan kaynakların en etkili ve verimli şekilde kullanılması gerekmektedir. Bu kaynakların ilk sırada yer alanı, en önemlisi ve taklit edilemez olanı ise insan kaynağıdır.

İnsan kaynakları çalışmalarında, çalışanların mutlulukları, huzurları ile kurumsal hedefler birlikte değerlendirilmektedir. Örgütler, onların bağlılıkları ile azimlerini artırmak ve örgüt için fedakârca davranmalarını sağlamak için arkalarında olduklarını hissettirmeye çalışmaktadır. Bunu başarabilmek için de insan kaynaklarına önem veren örgütlere ihtiyaç vardır ki, böyle örgütlerin insan kaynakları çalışmalarında çalışanların mutlulukları ve huzurları ile kurumsal hedefler birlikte değerlendirilmektedir. Bu yönüyle örgütsel destek, çalışanların kuruma olan katkılarının farkında olunması ve buna bağlı olarak yürütülen eylem ve politikalarda, onların arzu, istek ve beklentilerine uygun bir şekilde hareket edilmesinin sağlanması olarak ifade edilebilir (Akın, 2008: 142).

Mayo vd. (1995) tarafından 1927-1932 yılları arasında Hawthorne’da (ABD) yapılan araştırmalarda araştırmacılar, uygulanan gözlemlerden daha iyi bulgular elde edebilmek için hem örgüt yöneticilerinin görüşlerini alabilecekleri hem de işgörenlerin katılımını sağlayabilecekleri bir program planlamışlardır. Yapılan araştırma neticesinde görüşlerinin alınabildiği örgüt çalışanlarının alınamayanlara nazaran görevlerinde daha pozitif yönlü oldukları belirlenmiş ve bu durumda örgütlerin çalışanlar için önemli bir manevi kaynak olduğu görülmüştür (Kalağan, 2009: 15). 1960’lardaki kurumsal ve toplumsal değişkenlik içindeki yeniliklerle ilgilenen örgüt işgörenleri için örgütsel desteğin önemini savunan Levinson (1965) çalışmasında, çalışan ile örgüt arasındaki ilişkinin gerekçesini ve kapsamını açıklamış, işgörenlerin örgütlerine insani vasıflar ve kişilik yüklediğini belirtmiştir. Örgütler işgörenlerin ellerinde tutmakla ilgilendiklerinden, işgören-örgüt münasebetinin önemi 1970 ve

1980’li yıllarla birlikte sektörler içinde gelişimini sürdürmüştür (Zagenczyk, 2006: 10). 1980’lerin ikinci yarısıyla birlikte gelişmeye başlayan örgütsel destek kavramı, bireyin, örgüt üyelerinin kendisini değerli görmesi ve saadetinin dikkate alması yönünde bir algılama üslubuna dönüşmüştür (Öztürk ve Eryeşil, 2016: 126-127; Ekşi, 2018: 60-61). Bu nedenle örgütte yönetim kademesinde görev yapanların uygulamalarında, politikalarında, söylemlerinde ve eylemlerinde açık ya da örtük olarak verdikleri iletiler, algılanan örgütsel destek için ciddi derecede etkilidir (Önderoğlu, 2010: 12; Yılmaz ve Görmüş, 2012: 4489).

İşgörenlerin hal ve hareketleri örgütsel manevi destekleyicilerce yönlendirilmeli ve özellikle örgütün işgörenleri kıymetli bir varlık olarak kabul edilerek saadetlerin önemsemesi ve bunun onlara hissettirmesi gerekmektedir. Bu da işgörenlerin örgütle olan duygusal bağını pozitif yönde etkilemektedir. Böylece örgütsel destek işgörenin, örgütün onlardan yana olacak şekilde uyguladığı usullerle, alınan kararları algılaması neticesinde oluşan ve gelişen, işgörenlerin örgütlerinin kendilerine gösterdiği bağlılık karşısında hissettikleri güveni, katkıların farkında olduklarını, onlara değer vermesini ve onlarla birlikte olmaktan mutluluk duyduklarını hissettirmesini algılama biçimi olarak kavramlaştırılabilmektedir (Eisenberger vd., 1986: 501).

Son yıllarda yapılan birçok örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi araştırmaları sıklıkla işgören ile örgüt arasındaki değişim ilişkilerine odaklanmıştır. Bu değişim ilişkilerinden biri de örgütsel destek kavramıdır (Pack, 2005: 1). Örgütsel destek kavramı literatürde çok farklı araştırmacılar ve yazarlar tarafından tanımlanmıştır. Bu farklı tanımlardan bazıları ise şunlardır:

Örgütsel destek; örgütle ilgili değerlerin çalışanların esenliğine önem vermesi ve verilen bu değerın çalışanların saadetini çoğaltıcı nitelikte olması durumudur (Eisenberger vd., 1986: 501). Çalışanlar; örgütün, onların katkısına ve esenliklerine ne kadar değer verdiğini ve önemseydiğine dair inanç geliştirirler. Bu inanç örgütün, çalışanların sosyo-duygusal gereksinim ve gayretlerinin ödüllendirilmesi çerçevesinde gelişmektedir (Rhoades vd., 2001: 825).

Örgütsel destek, örgütün çalışana olan ilgisi ve çalışanın katkılarını değerlendirmesinin belirtisi olarak gösterilebilecek politika, prosedür ve kararlar sonucunda gelişen bir algıdır (Lynch vd., 1999: 469). Örgütsel destek; örgütün, işgörenlerinin örgüte yaptığı katkılarının farkında olması, işgörenlerinin mutluluğu ve refahına önem vermesi olarak tanımlanmaktadır (Rhoades vd., 2001: 826; Polat ve Aktop, 2010: 6; Üren ve Çorbacıoğlu, 2012: 31).

Örgütsel destek anlayışında örgüt; çalışanın örgüte katkılarının farkında olduğunu, onların refahını ve memnuniyetini önemseydiğini, söz konusu değerlerin çalışanların hoşnutluklarını yükseltecek özelliklerinin ön planda tutulmasını sağlayıp, beraber çalışmaktan zevk aldığını ifade ederek işgörenin aidiyet duygusu geliştirme, takdir edilme ve tasdiklenme gereksinimlerini karşıladığını ifade etmektedir (Armeli vd., 1998: 293). Bu bağlamda örgütsel destek, çalışanların güvenliklerini sağlamak, yaratıcı fikirlerini, yapıcı eleştirileri ve tavsiyelerini dikkate almak, onlara adil davranmak, örgüt içi bireysel ilişkilerin pozitif yönde gelişmesini temin etmek, çalışanları önemsemek, çalışanlar arzu etmiyorsa bazı kararları almamak gibi durumları içerisinde bulunduran bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (İplik vd., 2014: 122).

Yapılan tanımlamalardan yola çıkarak örgütsel destek kavramını oluşturan özellikleri;

- ✓ Çalışanın katkısına değer verilmesi,
- ✓ Çalışanın mutluluğu,
- ✓ Fikir,
- ✓ Öneri ve eleştirilerin her zaman önemsenmesi,
- ✓ İş güvenliğinin sağlanması ve başarıları karşısında iş garantisi verilmesi,
- ✓ İşgörene tesir eden yöntem, norm ve etkinliklerde istekli olması,
- ✓ Örgüt ve çalışanlar arasında karşılıklı güven olması,
- ✓ Özelliklerin devamlılığı ve kararlılığı şeklinde sayılabilir.

Yukarıda saydığımız bu özellikler; çalışanına değer veren, onların huzur ve refahlarını önemseyen ve onlara çok güçlü bir dayanak olan her örgütte olması gereken özelliklerdir (Özdevecioğlu, 2003: 117).

Bireye yönelik davranışları ölçmekte temel faktörlerden birisi olan örgütsel destek ile çalışanların kişisel duygularına önem verilmesi ön plana çıkartılmakta (Özler, 2013: 108), böylece çalışanların ve yöneticilerin birbirlerini destekleyebilecekleri ifade edilmektedir. Bu şartların sağlanması ile örgütte bir performans artışı da yakalanabilecektir (Turunç ve Çelik, 2010a: 188).

Literatürde örgütsel destek teriminden ziyade “algılanan örgütsel destek” veya “örgütsel destek algısı” terimleri tercih edilmektedir. Bunun nedeni olarak da; örgütün işgörenine olan desteğinin büyüklüğünden ziyade, işgörenin bu desteğin büyüklüğüyle alakalı algısı gösterilmektedir. Bu nedenledir ki bir örgütte görevleri olan işgörenlerden kiminin hissettiği örgütsel destek yüksek seviyedeysen, kiminin hissiyatı ya daha azdır ya da hiç yoktur (Polatçı, 2015: 26; Ekşi, 2018: 60).

## **2.2. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK KAVRAMI**

Algı; bireylerin duyu uzuvlarıyla aldıkları olguların düzenlenerek anlamlandırılmasıyla ortamlarını karakteristik kılmak için duyusal imajlarını düzenleyip değerlendirdikleri bir süreçtir (Koçel, 2015: 628; Robbins ve Judge, 2017: 166). “Örgütsel destek” kavramının başına getirilen “algılanan” kelimesinin en önemli özelliklerinden biri, çalışanlar tarafından farklı niteliklere sahip olabileceğinin altını çizmektir. Algılama prosesi kişinin, dış çevresinde gerçekleşen dönüşüm ve gelişimleri kişisel görüşü çerçevesinde ölçümlemesi, planlaması ve kişisel doğruları dairesinde yorumlaması olarak ifade edilmektedir. Örgütün işgörenin bakış açısıyla nasıl değerlendirildiği algılanan örgütsel destek prosesi için oldukça mühim bir durumdur ve bu husus her çalışan için farklıdır. Her işgörenin kendine has olan hayat şekli, bireysel özellikleri, doğup büyüdüğü kültürün özellikleri, değer ve inançları algılarının farklılaşmasında etkili faktörler arasında yer almaktadır (Robbins, 2000: 54; Özdevecioğlu, 2003: 113).

Örgütsel kapsamda algı; çalışanların örgüt için geliştirdiği perspektifi ve örgüt içinde oluşan yönetim tarzını, adalet anlayışını ve tarafsızlık durumlarını nasıl algıladığıdır (Özdevecioğlu, 2003: 116). Çalışanlar, örgütlerinin onların iyi olmaları ve bulundukları katkılara önem vermesi konuları üzerine inançlar geliştirirler (Eisenberger vd., 1986: 500; Eisenberger vd., 2002: 572; Rhoades ve Eisenberger,



2002: 712). Örgüt tarafından çalışanlara sağlanan desteğin algılanan örgütsel destek olarak ifade edilmesindeki ana faktör, aynı işletmede aynı işi yapan ve örgüt tarafından aynı kural ve yöntemlere bağlı olan kişilerin algıladıkları desteğin farklı olabileceği olgusudur. Algılanan örgütsel destekte, örgütün çalışanlar için ne kadar destek sağladığından ziyade çalışanların işletmenin kendisini ne kadar desteklediği algısı çok daha belirleyici olmaktadır (Kerse ve Karabey, 2017: 377; Tokmak, 2020: 430-431).

Algılanan örgütsel destek kavramının önemini gösteren araştırmalardan birisi olan Michigan Üniversitesi'nde yapılan "Liderlik Araştırmaları" na göre kişiye yönelik olarak; yetki devri ve çalışma koşulları şeklinde iki temel değişkene değinilmektedir. Bu değişkenler çalışanların moral ve motivasyonlarını olumlu etkileyerek, verimliliklerini artırmaktadır. Ayrıca kişiye yönelik davranışları ölçen temel değişkenlerden algılanan örgütsel destek, grup üyelerinin kişisel hislerine verdikleri değeri öne çıkartmaktadır (Özler, 2013: 108-109; Yılmaz, 2016: 10).

Algılanan örgütsel destek kavramı ilk kez Eisenberger vd. (1986) tarafından "Perceived Organizational Support" başlıklı makalede kullanılmıştır. Algılanan örgütsel destek temalı birden fazla çalışma yapan Eisenberger vd., çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyen örgütün, çalışanlarını desteklemesi durumunda algılanan örgütsel destek teriminin yönetim ve organizasyon alanı için kıymetli bir terim olduğunu vurgulamışlar ve yönetim literatürünün gelişimine önemli katkılar sağlamışlardır (Eisenberger vd., 1986; Eisenberger vd., 1997; Armeli vd., 1998; Eisenberger vd., 2001a; Eisenberger vd., 2002; Rhoades ve Eisenberger, 2002; Shanock ve Eisenberger, 2006; Eder ve Eisenberger, 2008; Chen vd., 2009).

Neo-klasik yönetim anlayışı örgüt ve yönetim alanında yapılan çalışmalara yeni bir boyut kazandırmıştır. Klasik yönetim anlayışı savunucuları insanı bir makine olarak algılamak, neo-klasik yönetim anlayışı yaklaşımçıları insanların duygularını incelemekle kalmayıp onların hem birbirleriyle hem de örgütle olan ilişkilerini de incelemişlerdir. (Kartal vd., 2015: 478). Diğer bir deyişle klasik yönetim anlayışçıları insan faktörünü incelemezken, Hawthorne Araştırmaları'yla insan faktörünün incelenmesine daha fazla ağırlık verilmiş ve örgüt içi insan davranışı yaklaşımın temelleri atılarak neo-klasik yönetim yaklaşımı gelişmiştir (Koçel, 2015: 236; Parlak, 2013: 81). Yapılan bu çalışmalarla örgüt ve örgütsel davranışıyla işgörenlerin

duygusal yönleri ve davranışlarının iş hayatına etkileri incelenmeye başlanmıştır (Kartal vd., 2015: 479).

Hawthorne çalışmaları bulguları gösteriyor ki; örgütün çalışanlarına sağladığı sosyo duygusal destek onların sosyal değişimler yaşamasına yardımcı olmaktadır. Benzer bir durumu Levinson (1965) da savunmuştur. Levinson (1965) örgütsel destek algısının işgörenlerin toplumsal ve coğrafi farklılıklar yaşamasında etkili olduğunu belirtmiştir. 1970 ve 1980'lerde iş çevrelerinde yaşanan gelişmeler çalışan-örgüt ilişkisinin önemini daha da artırmış ve yapılan çalışmaların temelini rekabet avantajı elde etmek ve örgütün çalışanlarının sürekliliğini sağlayabilmek konuları oluşturmuştur (Zagenczyk, 2006: 10).

Temelinde çalışan-örgüt bağlantısı yer alan örgütsel destek algısı kavramıyla ilgili literatür taraması yapıldığında pek çok tanımlamalara rastlanmaktadır. Bu tanımlamalardan birkaçı şu şekildedir;

Eisenberger vd.'ye (1986: 500) göre örgütsel destek algısı; örgütün çalışanın iyiliğini ve saadetini önemseyerek, çalışanın işine gösterdiği çabanın ve örgüte verdiği katkının takdir edildiğinin çalışan tarafından algılanmasıdır.

Rhoades vd.'ye (2001: 825) göre algılanan örgütsel destek, örgütün çalışanlarını ne kadar düşündüğü, çalışanlarının refahı ile katkılarının ne derece önemli olduğuna dair itimadlı şekilde tanımlamaktadır.

Aselage ve Eisenberger (2003: 491) ise; işgörenlerin örgütleriyle aralarındaki psikolojik sözleşmeyi algılanan örgütsel destek olarak nitelendirmektedir. Örgütsel destek algısı; işgören ve örgüt arasındaki bağlantının niteliğini yansıtan, çalışanın katkılarının üyesi olduğu örgüt tarafından önemsendiği ve örgütün onların iyiliğini düşünen bir organizasyon olarak görülmesi şeklinde yorumlanmaktadır.

Özdevecioğlu (2003: 116) örgütsel destek algısını, örgüt değerlerinin işgörenlerin esnekliğini önemsemesi ve onların saadetini artırıcı nitelikler taşıması olarak tanımlamış, örgüt içerisinde çalışanların kendilerini güvende ve arkalarında örgütün varlığını hissetmeleri şeklinde açıklamıştır.

Aube vd. (2007: 480) örgütsel destek algısını,, işgörenlerin örgütten beklentileri olarak yorumlamıştır.

Eisenberger vd. (1986) tarafından ortaya konulan tanımlamanın hemen ardından Kraimer ve Wayne (2004), örgütsel destek algısının şekillenmesinde uyum sağlama, kariyer ve finansal destek algısı olmak üzere üç tür desteğin önem taşıdığını belirtmişlerdir. Uyum sağlama desteği; çalışanın örgüt içerisinde farklı bir departman veya bölgeye aktarılması sonucu, yeni görevine adaptasyon sağlanması, ilgili birime uyumunu kolaylaştırmak adına çalışanın ailesi de dahil işe adaptasyonunun yakından takip edilip, ilgilenilmesi gerektiği ile ilgilidir. Kariyer desteği; çalışanın kariyer ihtiyaçlarının önemsenmesi ve desteklenmesi ile ilgilidir. Finansal destek ise; finansal ihtiyaçlara ve çalışanın katkılarına ne ölçüde değer verildiği ile örgütün ne derece önem verdiği, mali ödüller ve istihdam faydalarıyla ilgilidir.

Örgütsel destek yaklaşımı; işgörenlerin çabalarındaki yükselişi, örgütlerin işgörenlerin yardımlarını karşılıksız bırakmamada ne derece gönüllü olduğunu ve sosyo-duygusal gereksinimlerinin ne derecede tatmin edebildiğiyle bağdaştırmaktadır (Rhoades vd., 2001: 826; Üren ve Çorbacıoğlu, 2012: 32). Ücret artışı, unvanda/mevkide yükselme, iş zenginleştirme, politika üzerindeki etkiler gibi maddi ödüller örgütsel destek algısını artırırken, bu ödüllerin aynısı güçlü sendikal anlaşma gibi dışsal bir faktöre bağlıysa örgütsel destek algısını azaltmaktadır (Eisenberger vd., 1986: 504-505).

Örgütsel kaynaklar bakımından daha az desteklendiği algısında olan çalışanlar, iş faaliyetlerinde daha düşük performans gösterirken, devamsızlık oranında ise artışa neden olmaktadır. Bu durum çalışanın örgüt içi aktivitelere katılım oranını düşürmekte böylece çalışanın farklı bir iş arayışına girmesine sebebiyet vermektedir (Eisenberger vd., 1997: 813).

Algılanan örgütsel destek, örgütlerde çalışanların yaşaması olası olumsuzlukların azaltılmasında ya da hiç yaşanmamasında önemli bir yere sahiptir. Bu nedenle işletmeler, örgütsel destek uygulamaları ile çalışanlarının iyiliğini düşünerek gereksiz iş karmaşıklığını ve yönlendirmesini ortadan kaldırma gibi uygulamalar yapmaktadırlar (Stamper ve Johlke, 2003: 571). Bu nedenle bazı işletmeler algılanan

örgütsel destek programlarına önemli kaynaklar ayırmaktadır. Levering ve Moskowitz (2007) tarafından Fortune dergisinde yapılan çalışmada “Çalışılacak En İyi 100 Şirket (The 100 Best Companies to Work For)” yıllık listesinden hareketle, bu uygulamaların en çarpıcı örneklerine yer verilmiştir. Örneğin Google, çalışanlarına eğitimlerini ilerletebilecekleri bir “Küresel Eğitim İzin Programı” sunarken, mühendislerini zamanlarının %20’sini bağımsız projeler üzerinde çalışmaları için teşvik etmektedir. Buna ilaveten çalışanlara gurme yemekler yeme imkânı sunmakta ve iş yerinde doktor, yüzme havuzu ile spa tesislerinin ücretsiz kullanımını sağlamaktadır. Qualcomm, çalışanlarını çevrimiçi bir ağ üzerinden yeni ürün konseptleri sunmaya teşvik ederken, çalışanlara sağlık bakım hizmetinin yanı sıra geç saatlere kadar çalışmak zorunda kalanlara yiyecek ve içecek servis hizmet sunmaktadır. S.C. Johnson & Co., işten 25 mil veya daha fazla uzakta yaşayan çalışanlarının otel konaklamalarına maddi destek sağlarken, çocuk bakımı ile ilgili giderlerinde de indirimler sağlamaktadır. The Container Store, satış temsilcilerine sektör ortalamasının %50 ila %100’ünü öderken, mallarda %40 indirim sağlamak ve çalışanlara aile dostu bir çalışma programı sunmaktadır (Riggle vd., 2009: 1027).

İşgörenlerin başarılarının ödüllendirilmesi ve kararlara daha sık katılmalarının sağlanması, rol belirsizliği-rol çatışması, işletmedeki çatışma ve stres ortamının minimize edilmesi işgörenin algılanan örgütsel desteğini çoğaltan özelliklerdendir (Önderoğlu, 2010: 12). Algılanan örgütsel desteği yüksek derecede olan işgörenler hem kendi hem de çalıştıkları kurumun menfaatleri için birçok pozitif hal ve hareket göstererek örgütleri hakkında olumlu duygular geliştirmekte, gereğinden fazla çaba harcayarak örgütlerine daha faydalı olmak için performans kazançlarını yükseltmektedirler (Eder ve Eisenberger, 2008: 55-68). Çalışanların performans ve örgütsel başarılarının artmasına özendirici etkenler teşvik edilmeli ve örgüt kültürü içerisinde yer almaları sağlanmalıdır. Çalışanların performanslarının artırılması için vurgulanan faktörler arasında; algılanan örgütsel destek, iş tatmini ve gelişim yer almaktadır. Örgüt faaliyetleri çalışanlara artı kattığında buna karşılık olarak da çalışanlar örgütlerine yüksek bir performans ve artan bir sadakat ile karşılık vermektedirler (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 699).

Örgütler çalışanlarının sergiledikleri performans karşısında ilerleyen süreçteki konumlarını saptamakta ve ilerleme gösterebilmektedir (Adıgüzel ve Edinsel, 2012: 62). Çalışanların örgütsel algılarıyla mesleki performans ve güdülenmeleri ciddi derecede etkilenmekte ve böylece örgütün mevcudiyetine ve sürekliliğine katkıda bulunmaktadır.

Çalışanların örgütsel destek algıları ile teorik olarak örgüte fayda sağlama davranışı arasındaki artışın doğru orantılı olduğu çalışmalarla desteklenmiştir (Eisenberger vd., 1986; Rhoades ve Eisenberger, 2002; Ceylan ve Şenyüz, 2003; Allen vd., 2003; Özdevecioğlu, 2004; Yüksel, 2006; Eder ve Eisenberger, 2008; Akkoç vd., 2012; Liu ve Ding, 2012; Sears vd., 2016; Akgündüz ve Şanlı, 2017).

Elde edilen pozitif çıktılar sayesinde çalışan ve örgüt arasındaki bağ güçlenmekte ve sosyo-duygusal ihtiyaçlarının karşılanmasına yardımcı olunmaktadır (Dawley vd., 2010: 240). Örgütleri tarafından kendilerine değer verildiğini ve önemsendiğini algılayan çalışanlar, kendilerinden beklenen tavırları sergilediklerinde, bunun örgütlerince fark edilerek mükafatlandırılacaklarını bilmekte ve böylece örgütlerine hissettikleri itimat ve destek algısı da çoğalmaktadır (Wayne vd., 1997: 83). Dolayısıyla destekleyici örgütlerdeki algılanan örgütsel destek düzeyi, çalışanların önemsendiği bazı temel değerler dikkate alınarak belirlenmektedir (Doğru, 2016: 16-18). Destekleyici yapıya sahip olan örgütler, çalışanın konuşma isteğinin artmasını, yaratıcı ve yenilikçi fikirler sunarak onları uygulamasını sağlamaktadır (Edmandson, 2003: 1419).

### **2.3. DESTEKLEYİCİ ÖRGÜTLERİN ÖZELLİKLERİ**

Çalışanların örgüt için yaptıkları özverileri dikkate alan, harcadıkları çabanın kıymetli olduğunu işgörenlerine sezdirenen, hem maddi hem de manevi bakımdan işgörenlerinin saadeti için teşebbüslerde bulunan örgütler, destekleyici örgütler şeklinde nitelendirilmektedir (Özdevecioğlu, 2004: 97-115). Çalışanlarının mutluluğunun ve esenliğinin önemsenip desteklendiği bir örgütün çalışma koşullarını daha cazip kılmaması için odak noktası insan olan bir yönetim politikası izlemesi gerekmektedir. Bu sebeple aşağıda belirtilen özellikler, destekleyici süreçlerin

oluşmasına olumlu katkılar sunmaktadır (Özdevecioğlu, 2003; Yılmaz ve Görmüş, 2012; Yılmaz ve Tanrıverdi, 2017a):

- ✓ Destekleyici süreçlerin oluşmasında örgütler çalışanların sunmuş olduğu yeni önerileri, yaratıcı fikir, düşünce, tavsiye ve yapıcı eleştirileri dikkate alır ve gerektiğinde bunlar hayata geçirilir. Destekleyici örgütler, çalışanlarının beklentilerini, mutluluğunu önemseyen ve onlara hak ettikleri değeri vererek verimli bir çalışma ortamı sağlayan örgütlerdir. Ayrıca destekleyici bir yapının benimsendiği örgütlerde, alınan kararlara çalışanların katılımı sağlanarak, yaratıcı fikirleri, önerileri ve eleştirilerini dikkate alıp uygulamaya aktararak, demokratik bir yönetim tarzı sergilenmekte, onlara karşı adil ve tarafsız davranılarak güvenilir bir çalışma ortamı yaratılmaktadır (Rai ve Prakash, 2016: 124; Shantz vd., 2016: 26).
- ✓ Çalışanlara hata yaptıklarında hemen örgüt dışında kalmayacakları, başarılı oldukları süre boyunca istihdam edilebilecekleri izlenimini verilir ve bu açıdan onlara iş güvencesi sağlanır. Beklentilerinden biri de iş güvenliği olan çalışanların, hatalarının hoşgörü ile karşılanacağını, başarılı oldukları takdirde aynı iş yerinde çalışmayı sürdüreceklerini, her an işten çıkarılma korkusu yaşamayacaklarını bilmeleri, motivasyonlarını yükseltir ve performanslarını artırır.
- ✓ Örgüt içerisinde ortaya çıkan problemleri, büyük problemlere dönüşmeden önce çözüme ulaştırmak suretiyle pozitif insan ilişkileri geliştirilmesi sağlanarak, örgüt içi haberleşme ve halkla ilişkiler çalışmaları maksimum düzeyde tutulur. Örgüt ikliminin hem olumlu hem yüksek düzeyde olması çalışanları motive etmekle birlikte aynı zamanda destek algısı da yaratır.
- ✓ Örgüt içinde tüm bireylere adaletli davranılmalı, çalışanların hakları yenmemeli, adam kayırmacılığı yapılmamalıdır. İnsanlar adaletsiz söz konusu olduğunda bu durumu hızlıca algılamaya meyillidirler. Çalıştığı kurumda soyut ya da somut olarak ifade edilebilecek bir adaletsizlikle karşı karşıya kalan işgören sözel, davranışsal ya da psikolojik olarak duruma reaksiyon gösterme eğiliminde bulunur. Yöneticilerin taraflı davranmak suretiyle adaletsizce bir tutum sergilemeleri işgörenin çalışma şartları, ücretlendirme, görev paylaşımı gibi birçok konuda örgüt içinde adaletsizlik algılamalarına, örgüte olan

güvenlerinin zedelenmesine neden olmakta bu da örgüt ahengine gölge düşürmektedir (Tutar, 2016: 295)

- ✓ Örgüte bağlılık duyan, katkı sağlayan çalışanlar önemsenerek örgüt kararlarına katılımları sağlanmadır. Örgüt içerisinde birer sosyal varlık olan çalışanlar, önemsenmeyi, değerli olduklarını hissetmeyi, takdir edilmeyi ve başarılarından övgü ile bahsedilmesini beklerler. Destekleyici yönetici algısını oluşturma yolu, çalışanların gözünde başarılarını takdirle karşılamaktan geçmektedir.

Çalışanlara örgüt tarafından işle ilgili destek verilebileceği gibi özel hayat ile ilgili de destek verilebilir. Thomas ve Ganster (1995), bu doğrultuda iki tür desteğin varlığını ifade etmektedir. Bunlar:

- a) Aile hayatı ve kişisel hayat desteği, meslek hayatı ile kişisel hayatın ahengini amaçlayan ayarlamaları içermektedir. Çalışma vakitlerinin düzenlenmesi, gerektiğinde evden çalışma imkânı sunulması ile esnek zamanlı çalışma ortamı yaratılması, işletme içinde çocuk bakım hizmetleri verilmesi bu destek türü için verilebilecek uygulama örneklerindendir.
- b) Amir/üst desteği, hangi pozisyonda çalışıldığına göre amirin veya üstün işgörenlerin haberleşme ağı açık durumda koçluk veya mentorluk yapması, çalışana destek vermesidir. Çalışanlara sunulan eğitim olanakları, çeşitli kurslar ve kariyer plânlanması yapılması verilebilecek örnekler arasındadır.

Örgütlerin destekleyici nitelikte olabilmesi; ücretlendirme şekli, stratejik insan kaynakları uygulamaları ile yönetici davranışları hususlarında girişimlerde bulunmalarına bağlıdır. Bu girişimlerin başarı ile yerine getirildiği örgütlerde görev yapan çalışanlar, bağlılığa yönelik daha fazla tutum ve davranış sergileyebileceklerdir (Bogler ve Nir, 2012: 288). Böylece destekleyici kültür ile birlikte uygulanan girişim politikaları çalışanlara örgütte cazip bir ortam sağlayarak örgüte karşı olumlu hisler beslemesine zemin oluşturmakta ve bu vesile ile çalışanların örgüte bağlılıklarını da geliştirmektedir (Çetin vd., 2013: 38).

İş görenlerin performans kaynaklarıyla alakalı yapılan bir araştırmada, yaptığı görevlerde yeterli desteği alma durumu, çalışanın yüksek performansının temel göstergelerinden biri olarak belirtilmektedir (Schermerhorn vd., 1990: 49).

Yoon vd. (2004) yapmış oldukları bir çalışma ile örgütsel desteğin öncelikle çalışanların tutum ve davranışlarını etkilediğini, ardından da müşterinin çalışanın hizmet kalitesi konusundaki algısına etki ettiği sonucuna ulaşmışlardır. Özbek ve Kosa'nın (2009) yaptığı araştırmayla da bu fikrin desteklediği ispatlanmıştır. Böylece araştırmacılar algılanan örgütsel desteğin hizmet kalitesini pozitif yönlü etkileyen bir değişken olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Bremner ve Goldenberg (2015), 6503 Kanada Silahlı Kuvvetleri personeli üzerinde yapmış oldukları çalışma sonucunda, örgütün destekleyici hareketlerinin, çalışanların sosyo-duygusal gereksinimlerini karşılayarak örgütle özdeşleşerek örgüte bağdaşma hissinin oluşmasına neden olduğunu belirtmişlerdir. Aynı yıl içinde Abid vd. (2015) tarafından yapılan bir başka çalışmada, pozitif yönlü algılanan örgütsel desteğe sahip çalışanların mesleki açıdan kendilerini geliştirdiği böylece inovatif mesleki davranışlarının sıklığını artırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bu çerçevede destekleyici örgüt kültürünün; çalışanlar içinde dürüst, ahenkli ve işbirlikçi davranışların hâkimiyetinde olduğu bir ortamı vurguladığını söyleyebiliriz. Çalışana sağlanacak bu destekler sayesinde, çalışan tarafından örgütün kendisine iş performansı ve verimlilik gibi olumlu geri dönüşler elde edebileceği düşünülebilir. Örgütle işgörenin karşılıklı oluşturduğu pozitif görüş, hal ve hareket ortamı tarafalar için faydalı olacaktır.

## **2.4. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK KURAMLARI**

Algılanan örgütsel desteğin üzerine kurulu olduğu kuramsal temeller arasında; Sosyal Değişim Kuramı, Karşılıklılık Kuramı, Örgütsel Destek Kuramı ve Psikolojik Sözleşme Kuramı vardır.

### **2.4.1. Sosyal Değişim Kuramı**

Örgüt ile işgören arasındaki bağı izah eden örgütsel destek kavramı teoride sosyal değişim teorisini temel almaktadır (Blau, 1964: 71; Loi vd., 2006: 109; Tokgöz, 2011: 366). Kuramın gelişimine, Blau (1955, 1960, 1964), Emerson (1962), bir toplumbilimci olan Homans (1961) ve toplumsal psikolog olan Thibaut ve Kelley'nin (1959) çalışmaları katkıda bulunmuştur. Sosyal değişimi bir değiş tokuş/hal değiştirme



şeklinde algılayarak ilk sistematik teoriyi geliştiren (Bolat vd., 2009: 219) Homans (1961), sosyal mübadelenin merkezinde tarafların şahsi hal ve hareketlerinin bulunduğunu ileri sürmüştür. Homans'a (1961) göre sosyal mübadele, bireyler arasında soyut ya da somut biçimde gerçekleşen, ilişkinin taraflarına edim yüklemekte olan hareketlerdir. Bu hareketleri “bedel” ve “ödül” şeklinde belirten Homans (1961), tarafların mübadeleye dâhil olup olmayacaklarını liderlik, otorite, güç ve adalete bağlayarak izah etmiştir. Emerson (1962) ise belirtilen ilişki üzerinde, tarafların güç ve karşılıklı bazı bağımlılıklarının yarattığı etkileri ele almıştır (Cook ve Rice, 2003: 53-55).

Örgütsel destek algısı, Blau'nun (1964) sosyal etkileşim kuramı çerçevesinde yorumlanmaktadır. Çünkü “Sosyal Mübadele Kuramı” terimi ilk kez Blau (1964) tarafından kullanılmıştır (Bolat vd., 2009: 219). Kurama göre, bir örgüt işgörenlerinin ilerlemesine yardımcı olup onlara emek harcamaya başladığı an işgöreniyle sosyal bir mübadelenin (değişim) içine girdiğinin sinyallerini vermektedir. Bu değişim süreci örgütlerin çalışanlarına sağladığı iyiliklerin belirlenen hedeflerle doğru orantılı algılandığı müddetçe sürecektir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 703; Allen vd., 2003: 102). Çalışan da işveren de karşılıklılık normunu ilişkilerine uyguladığı ölçüde, her iki taraf için de olumlu sonuçlar sağlayacaktır.

İşgören ve örgüt bağlantısının analizinde sosyal mübadele kuramından sıklıkla faydalanılmaktadır. İşgören-örgüt bağlantısını kavrayabilmek için Eisenberger vd. (1986), sosyal mübadele kuramına bağladıkları örgütsel destek algısı kavramını ortaya koymuşlardır. Kuram ekseninde kişisel hal ve hareketlerin işgörenlerin örgütsel destek algılarınca birbirini etkilediği ifade edilmiştir. Artık örgütler işgören bağlılığı, personel dolaşımı ve işe gelmeme konularını önemserken, işgörenler ise örgütlerin kendilerine samimi bir bağlılıkla yaklaşmasını ve mutluluğunu önemsemesi beklentisi içindedirler (Güney vd., 2007: 203).

Sosyal değişim ilişkilerinin, örgütlerin çalışanlarla ilgilendiğinde geliştiğini ve bunun da işletmeler için olumlu sonuçlar ortaya çıkardığını belirten Cropanzano ve Mitchell'e (2005) göre çalışanların örgüt ve işverene karşı tutumları bu kuramla birlikte daha net anlaşılabilir (Doğru, 2016: 18). Kişiler arası ilişkilerin başlatılması, güçlendirilmesi, sürdürülebilmesi için geliştirilmiş olan sosyal değişim

kuramı, işgörenle örgüt arasındaki bağı idrak edebilmek için kaynak oluşturmaktadır (Eisenberger vd., 1997: 812-813).

Sosyal değişim kuramı, işgörenle örgütleri arasındaki gizli bir antlaşma görevindedir. Kuralları açıkça belirtilmemiş olsa da, uyulmadığı zaman ciddi olumsuzlukların oluşmasına sebep olmaktadır (Coyle-Shapiro ve Conway, 2005: 777). Farklı bir ifade ile bireylerin algısı olumlu olduğunda davranışları da olumlu, algıları olumsuz olduğunda ise olumsuz tutum ve davranışlarının olduğu belirtilmektedir (Yıldız vd., 2017: 343). Bu çerçevede, söz konusu ilişkilerdeki ana amacın kendi çıkarını maksimize etmek ve yapılan her türlü iyiliğe karşılık beklenmekte olduğunu, yani ilişkilerin esasında karşılıklılık (mütekabiliyet) yer aldığını söylemek mümkündür.

Sosyal değişim teorisi çalışanların sergilediği yararlı iş tutumları sayesinde elde ettikleri faydanın örgütlerine pozitif yönlü bir iade eğilimi sağladığını belirtmektedir (Konovsky ve Pugh, 1994: 657-660). Dolayısıyla örgütsel desteği yüksek düzeyde algılayan çalışanlar, işletme yararına olacak davranışlarda bulunmak ve bu tür davranışları organize etmek için gayret gösterirler (Lambert, 2000: 801-815). Sosyal değişim tarafların müşterek bir şekilde yapıcı hal ve hareketlerde bulunmalarını öngörür. Bu değişim ilişkisi her iki tarafın karşılıklı olarak beklentileri karşılandığı süre zarfında devam etmektedir (Wayne vd., 1997: 82).

Sosyal değişim çerçevesinde ortaya konulan davranışlar; gelecekte karşılık bulacağı düşünülerek güdülenip, gönüllü biçimde sergilenen davranışları ifade etmektedir (Masterson ve Stamper, 2003: 483). Karşılık bulma inancı ne kadar yüksek olursa taraflar değişim konusunda o kadar istekli olacaklardır (Bolat vd., 2009: 219).

Çalışanın kendi menfaatine olan yararlar elde ettiğine inandığında verimli olacağı, istekli davranışlarda bulunma tavrı göstereceği, bu durumun ise güven, çalışan memnuniyeti ve bağlılığın artmasını sağlayarak iş verimliliğini de artıracığı tahmin edilmektedir. Çünkü sosyal değişim teorisi, işgörenlerin ve örgütlerin kendilerine yüklenen yükümlülüklerini gerçekleştirmelerine bağlı, karşılıklı itimatta dayanmaktadır (Konovsky ve Pugh, 1994: 657).

İşgörenlerle örgütler arasındaki ilişkiyi çözmede bir dayanak sağlayan “Sosyal Değişim Kuramı”, işgörenler arasındaki münasebetin başlatılarak güçlendirilip ve devam ettirilmesinin izahı için geliştirilmiştir. Kuramın merkezini, bireylerin başkalarından aldıkları olumlu yaklaşıma, olumlu yanıt vermelerini zorunlu kılan karşılıklılık normu oluşturmaktadır (Gouldner, 1960: 171-173; Blau, 1964: 93; Eisenberger vd., 1997: 812-814).

#### **2.4.2. Karşılıklılık Kuramı**

Levinson’a (1965) göre toplumsal değişim kuramındaki karşılıklılık olgusuyla işgörenler örgüte mal ettikleri ile örgütü bireyselleştirirler. Bunun altında yatan, bireylerin örgütteki davranışlarının ve rollerinin belirlenmesinde, sürdürülmesinde ve başkaları üzerinde kullanacağı güçte örgüt kültürü, norm ve politikalarının etkili olması, ayrıca bireylerin bu davranışları ile ilgili meşru, mali ve ahlaki yükümlülükler taşımasıdır (Eisenberger vd., 1997: 815-819). Bu durum Eisenberger vd. (1986) için örgütsel destek algısı temellerinin esasını oluşturmaktadır. Örgütsel destek algısının esas anlayışı; örgütteki işgörenlerin beklentileri örgütlerince giderildiğinde, işgörenlerin de üyesi oldukları örgütlerin taleplerini karşılama gayreti içerisinde olmalarıdır (Turunç ve Çelik, 2010a: 185). Bu anlayış sosyal değişim kuramıyla paralellik göstermekte, tıpkı sosyal değişim kuramındaki gibi karşılıklılık kuramı da işgörenlerin diğerlerinden kazandıkları faydaya karşısında pozitif hal ve harekette bulunacakları fikrine dayanmaktadır.

Gouldner’a (1960) göre evrensel olan karşılıklılık kuramından söz edebilmek için bireyler kimden yardım aldılarsa onlara yardım ederek onlara zarar verecek hiçbir davranışta bulunmamalıdır (Gouldner, 1960: 171-173; Gürbüz, 2006: 53).

Karşılıklılık kuramı kişisel ilişkilerin yanında örgütler için de büyük öneme sahip bir yaklaşımdır (Molm, 2010: 125). Kuram çalışanların, örgüte karşı geliştirdikleri olumlu hal ve hareketlerin, örgütte görev yapan yöneticilerce dikkate alınarak işgörenlere ödül, görevde yükselme şeklinde yansıtılacağı inancı, örgütle işgören arasındaki sözlü bir akit niteliğindedir (Boyacı, 2017: 4).

Karşılıklılık kuramı; çalışanların örgütün amaçlarına ulaşması için gönüllü bir tavır takınmasını, örgüt içi huzurun sağlanmasında örgütün çalışanlarına yardımcı olmasını, çalışanlarda hissi mecburiyetin yaratılmasına neden olmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 702).

Örgütsel destek algısının temellerini karşılıklılık normu ile atmış olan Gouldner (1960) verimliliğin işbirliğiyle artacağını belirtmekte ve yönetici ile çalışan arasındaki işbirliğine vurgu yapmaktadır. Karşılıklılık normu ile ilgili olarak Rhoades ve Eisenberger (2002), örgütsel destek algısının oluşması durumunda, çalışanların örgütsel amaçlara ulaşmaya yardımcı olarak rol-üstü davranışlar göstermeye istekli olacaklarını, kendilerini örgüte bağlanmak zorunda hissedeceklerini belirtmişlerdir (Zhang vd., 2017: 389).

Özetle, karşılıklılık kuramının temelinde örgüt çalışanlarının örgütün desteğini hissettikleri zaman örgüt amaç ve hedeflerini benimseyerek, onlara ulaşılması için daha çok çaba harcaması yer almaktadır. Performans düzeyi yüksek olan çalışan, örgütün onu fark edip ödüllendireceğine inanır.

#### **2.4.3. Örgütsel Destek Kuramı**

Örgütsel destek kuramı, hem işgörenlerin hem de örgütün yönetsel, sosyolojik ve psikolojik durumunu ele almaktadır. Örgütsel destek kuramı, örgütsel destek algısının üç adımdan oluşan bir proses olduğunu ifade etmektedir. Bu adımlardan ilkinde, örgütün hedeflerine erişmek için örgütün beklentileriyle işgörenlerin beklentileri arasında anahtar görevi gören algılanan örgütsel destek, karşılıklılık normunu gerçekleştirmektedir. Karşılıklılık kuramını geliştiren Levinson (1965) da örgütsel destek kuramının örgüt ile çalışan arasındaki ilişkiye yol gösterdiğini ayrıca çalışanların üyesi oldukları örgütü kişiselleştirdiğine vurgu yapmıştır. Örgütsel destek algısı çalışanlarda örgüt hedeflerine ulaşmak ve refahını önemsemek konularında bir mecburiyet duygusu yaratmalıdır. Örgütsel destek algısının ikinci adımında işgörenlerin önemsenme, kabul edilme ve sayılma gereksinimlerinin karşılanması sağlanarak, örgütsel kimlik sayesinde işgörenlerin sosyo-duygusal gereksinimlerinin giderilmesi yer almaktadır. Böylece çalışanların örgüt üyeliği ile örgütteki pozisyonlarının sosyal kimlikleriyle birleştirilmesi sağlanmaktadır (Rhoades ve

Eisenberger, 2002: 699). Son olarak, pozitif yönde örgütsel destek algısının işgörenlerin artan performansının dikkate alınıp mükâfatlandırıldığı fikrini güçlendirmektedir. Bu durum işgörenlerde iş doyumunu, yüksek moral ve motivasyon, mesleki tatmin, olumlu ruhsallık; örgütte ise artan duygusal bağlılık, verim, işe katılım ve performans, azalan iş gücü devir oranı gibi olumlu katkılar sağlamaktadır (Nayır, 2011: 35-36).

Örgütsel destek teorisinin kaynağı Blau'nun (1964) sosyal değişim teorisiyle Gouldner'ın (1960) karşılıklılık normu teorisine dayanmaktadır. Bu sebeple örgütsel destek teoreminde maksimum seviyede hissedilen algılanan örgütsel destek çalışanın örgüte sadakatini artırmaktadır (Allen vd., 2003: 99-100).

Eisenberger vd. (1986) tarafından geliştirilen örgütsel destek kuramının gerisinde işgörenlerin örgütü kişiselleştirmesi yatmakta (Aselage ve Eisenberger, 2003: 492) ve örgütsel destek algısının ilerlemesi, işgörenlerin örgütlerine insansal nitelikler yükleme yönelimiyle desteklenmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 698).

Örgüt tarafından desteklendiğini hisseden işgören, kazandırdığı yarara örgütün ne derece önem verdiğine ve mutluluğuna ne kadar önem verildiğine dair bir düşünce oluşturmaktadır (Eisenberger vd., 1997: 812; Rhoades ve Eisenberger, 2002: 698). Çalışanlar gösterdikleri çaba karşılığında elde edeceklerini düşündükleri ödül için örgüt ile bir tür değişim içerisindeyler (Eisenberger vd., 1986: 500-501). Algılanan örgütsel destek kavramı bu mübadelenin ana değişkenlerinden biridir ve Eisenberger vd. (1990) algılanan örgütsel desteğin bu değişimde anahtar role sahip olduğunu belirtmektedirler.

Örgütsel destek kuramı çalışanların sosyo-duygusal beklentilerinin karşılanması, işleri için sergiledikleri performansın doğru değerlendirilmesi, fikir ve önerilerine önem verilmesine duyulan inancı açıklamaktadır. Boyacı (2017) yaptığı çalışma ile bu görüşü desteklemekte, örgütsel destek kuramının algılanan örgütsel desteği artıracağını ve işgörenin örgüt kazanımları adına daha çok çalışarak örgütün devamlılığında gönüllüğüne vurgu yapmaktadır.

#### **2.4.4. Psikolojik Sözleşme Kuramı**

İstihdam söz konusu olduğunda çalışan ile örgüt arasında meydana gelen psikolojik sözleşme, yazılı bir niteliğe sahip olmayan, çalışanın örgütü ile arasında var olan karşılıklı beklentiler bütünüyle çalışan ve örgüt etkileşimidir (Mao vd., 2008: 26-29; Chang ve Hsu, 2009: 722). Diğer bir deyişle psikolojik sözleşme; işgören ve işveren arasındaki karşılıklı mecburiyetlerle ilgili olarak çalışanın inancını ifade etmektedir (Rousseau, 1989: 124).

Örgütsel destek algısı çalışan ile örgütü arasındaki belli başlı ilişkileri ifade etmek amacıyla kullanılan önemli bir kavramdır (Özler ve Ünver, 2012: 327). Genç vd. (2008), psikolojik sözleşmenin hem literatürde hem de iş hayatındaki değerinin gün geçtikçe ivme kazandığını belirtmiştir. Kavramın, mali ve kurumsal gelişimle benzer bir şekilde mesleki münasebetlerde oluşan değişimleri anlamlı hale getirmesi onun önemlilikte ilk sırada olmasını sağlamıştır. Aselage ve Eisenberger (2003) psikolojik sözleşmenin algılanan örgütsel destek ile olan yakın ilişkisine değinerek, örgütün çalışanlarına hissettikleri sorumlulukların algılanan örgütsel desteğin ilerlemesindeki önemine vurgu yapmışlardır. Coyle-Shapiro ve Conway (2005) ise psikolojik sözleşmenin kuruluşunda sunulan vaatlerin örgütçe yerine getirildiğine dair çalışanlarda oluşacak düşüncenin algılanan örgütsel desteği artırdığını dile getirmişlerdir.

Psikolojik sözleşme ihlalinin algılanması durumu çalışanın örgüte duyduğu güvenin azalmasının yanı sıra, bireyin çalıştığı örgüte karşı olumsuz tutumlarının gelişmesine yol açmaktadır (Robinson, 1996: 575). Çalışanlar nezdinde psikolojik sözleşmenin ihlali olarak değerlendirilen algılanan iş güvencesizliğinin, bireyin işe ve örgüte yönelik tutum ve davranışlarındaki olumsuz etkisi psikolojik sözleşme kuramı ile açıklanmaktadır (De Witte, 2005: 4; Costa ve Neves, 2017: 2-6).

#### **2.5. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

Örgütsel destek algısı oluşturulurken bir arada bulundurulması gereken birden çok faktör bulunmaktadır. Literatürde, örgütsel destek algısının çok sayıda mesleki parametreyle bağlantısının bulunduğu belirtmekle beraber bu konuda birçok çalışma

yapmış olan Rhoades ve Eisenberger (2002), çalışmada algılanan örgütsel desteğin oluşmasında başlıca dört öncülün bulunması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu öncüller ise; “Örgütsel Adalet”, “Yönetici Desteği”, “Örgütsel Ödüller ve İş Koşulları” ile “Bireysel Özellikler” dir. Örgütsel destek algısına etki eden faktörlere ilişkin bilgiler ise şu şekildedir:

### **2.5.1. Örgütsel Adalet**

Örgütlerin faaliyetlerini sağlıklı bir şekilde yerine getirebilmesinde ve çalışanların bireysel doygunluklarının sağlanmasında önemli bir faktör olan “adalet” düşüncesinin ne kadar önemli olduğu, bilim insanlarınca uzun yıllardır belirtilmiştir (Yıldırım, 2007: 256). Örgütsel desteği etkileyen faktörlerden ilki olan örgütsel adalet; örgütteki çalışanların yürüttükleri proses ve yöntem algılarının hem eşit hem de doğru bir biçimde dağılması olarak ifade edilmektedir (Öztüğ ve Baştaş, 2012: 125-133). Bu nedenle bireyler günlük hayatlarında en çok vakit geçirdikleri çevre olan örgütlerinde adalet algısını devamlı olarak hissetmek isterler (Yıldırım, 2007: 256).

Greenberg’e (1990) göre örgütsel adalet, adaletin örgütteki rolünü ifade etmektedir (Cüce vd., 2013: 5). Çalışanların istihdam edilmeleri, örgüt içi eforlarının değerlendirilmesi, bulundukları katkıların ödüllendirilmesi, düzenli ücret politikası, görev dağılımının adaletli bir şekilde yapılması, terfi veya fesih benzeri pek çok hususta adalet algıları değerlendirilmektedir (İyigün, 2012: 50). Bu değerlendirmelerin neticesinde ne zaman tüm çalışanlar eşit davranış gördüğü, elde edilen yarar ve avantajların eşit olarak paylaştırıldığını düşünürlerse, örgütsel adalet algıları o zaman olumlu yönde olur (Ötken, 2015: 121).

Örgütsel adalet temalı çalışmalar gerçekleştiren araştırmacılar, kavramı üç boyut üzerinden ele almışlar ve çalışanların örgütsel adalet algılamalarının sonuçlarını bu üç temel alanda değerlendirmişlerdir (Cooper ve Rousseau, 1995: 55-67; Özdevecioğlu, 2003: 117-118; Erdoğan, 2020: 591). Bunlar, dağıtımsal, prosedürel (işlemsel/süreç adaleti) ve etkileşimsel adalet şeklinde belirtilmiştir.

Temeli eşitlik teorisine dayanan dağıtımsal adalet ilkesi, örgüt çalışanlarının harcadıkları emeğin sonucunda hak ettikleri ödül veya maddi faydanın başabaş

dağıtılması anlamını taşımaktadır. Çalışanlar kurum için yapmış oldukları faydalar ile örgütten kazandıkları finansal, sosyal ve ruhsal edinimler arasındaki istikrarı algıladıkları zaman, bireylerde dağıtımsal adalet kazanımı oluşur (Akgündüz vd., 2016: 353). Buna bağlı olarak, dağıtımsal adalet çalışanların görev, rol, mal, ödül veya ceza, gelir, ücret, terfi, prim, sosyal haklar gibi kazanımların yönetim tarafından adil bir şekilde dağıtımıyla alakalıdır (Dailey ve Kirk, 1992: 307). Dağıtımsal adalet algısına göre örgüt yöneticileri, benzer statüde olan çalışanlarına benzer şekilde davranış göstermeli, farklı statüde olan çalışanlara ise, kendi aralarında oluşan farklar çerçevesinde, değişik şekilde davranmalıdır (İşcan ve Naktiyok, 2004: 187).

Örgütte yer alan ve çalışanları konu edinen işlemlerin eşit bir biçimde uygulanması olarak tanımlanan prosedürel adalet; örgütte gerçekleştirilen uygulamalara çalışanların eklenmesi olarak ifade edilmektedir. Bu süreç, çalışanların düşüncelerinin dikkate alınması ve alınan kararlara onların da dâhil edilmesi gibi konular bakımından önem taşımaktadır (Tyler ve Bies, 1990: 77-79). Dağıtımsal adalet; başarı, ücret, terfi gibi maddi olanakların olmasını sağlarken, prosedürel adalette bu unsurların saptanması ve ölçülmesi esnasında geçerli olan metot ve işlemler doğru olmalıdır (Doğan, 2002: 72).

Örgüt içerisindeki uygulamaların kişilik özelliklerine göre oluşturulması anlamını taşıyan etkileşimsel adalet, işlemlerin gerçekleşmesi ve çalışanlara aktarılması sürecini kapsamaktadır. Örgütte görev alan çalışanların olaylar karşısında gösterdikleri reaksiyon, karşılaştıkları durum ve davranışlar, çalışanlar arasındaki hassasiyet ve ahlaki sorumluluk gibi hususlar bu boyut kapsamında değerlendirilmektedir (Moorman vd., 1998: 551-557; Colquitt, 2001: 386-387). Etkileşimsel adalet, örgüt yöneticilerinin üyelerine saygı ve kibarlık göstermesini, sonuca varma aşamalarında çalışanın da düşüncelerini kolayca ifade edebilmesine olanak tanınmasını, karşılıklı empati kurulmasını ve kötü şartlar karşısında duyarlı olmasını gerektirmektedir (Poyraz vd., 2009: 78).

Örgütlerin etkili, verimli ve iyi bir şekilde yönetilebilmesinin ana unsuru örgütsel adalettir. Shore ve Shore (1995), kaynak dağılımı kararlarındaki adil yaklaşımın örgütsel destek algısı üzerinde güçlü bir etkisinin bulunacağını belirtmişlerdir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 699). Fasola'nın (1995), örgütsel destek



algısıyla adalet bağlantısının izahı için geliştirmiş olduğu modelde adil prosedürlerin işğörenlerin örgütsel destek algısını ve bunun da duygusal bağılılığı artırmak suretiyle mesleki başarısını etkileyeceğı belirtilmiştir. Moorman vd. (1998) tarafından, algılanan örgütsel desteğın, çalışanların algıladığı prosedür adaletinden yüksek düzeyde etkilendiğı elde ettikleri sonuçlar ile desteklenmiştir.

Rhoades ve Eisenberger (2002) algılanan örgütsel destek konulu çalışmalarını yaparken kullandıkları meta analizi yöntemi sonucuna göre; örgütsel destekle örgütsel adalet arasında kuvvetli bir bağlantının bulunduğı belirlenmiştir. Allen vd.'nin (2003) çalışmasında; işğörenlerin karar alma prosesine iştiraki, ödüllerin adil dağıtımı, ilerleme imkânı sunulmasının örgütsel destek algısının gelişiminde faydalı olduğunu ifade edilmiştir. DeConinck ve Johnson (2009) 384 satış elemanı üzerinde yaptıkları çalışmayla örgütsel destek algısı düzeyinin örgütsel adaletin üç boyutu ile pozitif bir ilişkili içerisinde olduğunu tespit etmişlerdir.

Noruzly vd. (2011) eğitimciler üzerinde gerçekleştirdikleri araştırma sonucunda; örgütsel adaletin, algılanan örgütsel desteğı ciddi derecede etkilediğini belirlemişlerdir. İran'daki akademisyenlerin katılımıyla gerçekleştirdiğı araştırma ile Safari vd. (2012), örgütsel adaletin, algılanan örgütsel desteğın birinci yol göstericisi olduğunu belirtmişlerdir. Hayuningtyas vd. (2018) tarafından Endonezya'da büyük bir kümes fabrikasında görev yapan 188 çalışan üzerine yapılan çalışmada, çalışanda oluşan örgütsel adaletin algılanan örgütsel destek düzeyini pozitif yönde etkilediğı sonucu elde edilmiştir.

Örgütsel adalet ile algılanan örgütsel destek kavramları konularında yapılmış olan çalışmalarda, örgütlerinden kazandıkları mükâfatların adaletli bir biçimde dağıtıldığını gören, yöneticilerin çalışanları ayırt etmeden tümüne adilce davrandığını hisseden, destekleyici yönetici algısına sahip olan çalışanların aynı şekilde örgütlerini de destekleyici olarak nitelendirdikleri sonucuna ulaşılmıştır (Robbins ve Judge, 2017: 78).

Adalet olgusunun oluştuğı kurumlarda, üyelerinin örgüte duyduğı güven çoğalmaktadır. Bunun neticesinde üyelerin kurumlarına ve görevlerine olan sadakati de artmaktadır. Örgütlerde hiç kimsenin kayırılmaması, örgütün her üyesine aynı ve

doğru davranılması üyelerin kurumca desteklendiği sezgisine sahip olmasını etkiler. Buna ulaşmayı sağlayacak en önemli etken şüphesiz yönetici desteğidir.

### 2.5.2. Yönetici Desteği

Çalışanlarda algılanan örgütsel desteğin oluşumuna uygun ortamı hazırlayan diğer bir önemli faktör yönetici desteğidir. Algılanan örgütsel destekle yönetici desteği birbirleriyle ilişkili olan kavramlardır (Rhoades vd., 2001: 826). Yöneticinin, çalışanın sağlık ve refahıyla ilgilenmesi anlamına gelen yönetici desteği, çalışanların algıladıkları destekle örgüt ve yöneticilerinin kendilerini tanıma seviyelerine bağlı olarak değişiklik göstermektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 701-707). Örgütsel destek teorisine göre, çalışanlar yöneticileri ile olan olumlu ilişkilerini tüm örgütsel destek algıları ile birleştirme eğilimindedirler. Yapılan araştırmalarda, yöneticinin örgütün temsilcisi olan çalışanın, görüş ve tekliflerine değer vermesinin onlar için örgütsel destek algılarına olumlu etkilerinin olduğuna vurgu yapılmış (Rhoades vd., 2001; Bostancı, 2013: 823-825), bu etkinin çalışanların örgütsel amaçlar yönünde daha etkili emek harcamasında etkili olduğuna dikkat çekilmiştir (Doğru, 2016: 28).

Eisenberger vd. (2002) ABD’de gerçekleştirdikleri deneye dayalı araştırmada, örgütsel destek algısıyla yönetici desteği arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu ileri sürmüşlerdir. Tur rehberleri üzerinde benzer bir sonuç elde ettiği çalışmasında Yim (2014), yönetici desteği algısıyla algılanan örgütsel destek arasında pozitif bir bağlantının olduğu ve yönetici desteğinin tur rehberlerinin algılanan örgütsel destek düzeylerini arttırdığı saptanmıştır. Chatterjee ve Shukla (2018) Hindistan’daki 162 BT uzmanıyla yaptıkları çalışmalarında, algılanan yönetsel destekle algılanan örgütsel destek arasında önemli derecede ve pozitif bir bağlantının olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Yöneticilerinin desteklediği çalışanlar, örgütsel desteğin olumsuz sonuçlarını göstermeyeceklerdir. Üst yönetimin kendisini desteklediği inancında olan çalışan, örgütüne daha sıkı bağlanacak daha yoğun sahiplenme hissedecektir. Yöneticisinin desteğini hisseden çalışanların algıladıkları örgütsel destek, olumlu yönde artış gösterecektir.

Yöneticiler tarafından sağlanan destek, örgüt içi motivasyonu ve örgüte duyulan güveni artırmakta, çalışanların örgütün başarısı için daha iyi performans sergilemeye başlamasını sağlamaktadır (Werner, 1993: 129). Yöneticileri tarafından yeteri kadar desteklendiklerinde ve kendilerine gösterilen davranışların olumlu olduğuna inandıklarında çalışanların iş performansları bu durumdan olumlu etkilenmektedir (Boyacı, 2017: 8). Yönetici desteği örgüt içi çatışmaların önüne geçebildiği gibi, çalışanın algıladığı rolünü yerine getirirken herhangi bir yönetim prosedürünü ihlal etmek istememesi nedeniyle performans yaratıcılığı da azalabilmektedir (Babin ve Boles, 1996: 70).

Rhoades ve Eisenberger (2006) ABD’de bulunan beyaz eşya işkolu çalışanlarının dâhil edildiği bir araştırmada, destekleyici örgüt kültürüne sahip yöneticiler çalışanları üzerinde pozitif algılara neden olduğu ve bu durumun çalışan performansına aksetmektedir. Waseem (2010) Pakistan’daki bankacılarda yaptığı çalışmada, iş tatmini ve kariyer imkânlarının ilerleme yönünden yönetici desteğinin ehemmiyetine değinmektedir. ABD’de yapılan bir araştırma sonucunda çalışanların iş ve aileleri ile ilgili yöneticilerin sağladığı olumlu desteğin, örgütsel destek algılarını ciddi derecede artırdığı ve aile-iş çatışmalarına da engellediği ortaya konulmuştur (Kossek vd., 2011: 289-313). Pekdemir vd. (2013) araştırmalarında, yönetici desteğinin çalışan örgüt ahengiyle çalışanın dürüstçe söyleme davranışı arasında kısmen aracı rolünün bulunduğu belirlenmiştir.

Özetle, konu ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, maddi ya da manevi örgüt tarafından çalışana sağlanan desteklerin çalışanda olumlu davranış ve tutumlara sebep olduğunu düşünmek mümkündür. Araştırma sonuçlarına göre, çalışanlarda oluşan bu olumlu düşüncelerin algıladıkları örgütsel destek düzeyini artırdığı görülmektedir. Yani örgüt tarafından sağlanan yönetici desteği ile çalışanın algıladığı örgütsel destek algısının pozitif yönlü olduğu kabul edilebilir.

### **2.5.3. Örgütsel Ödüller ve İş Koşulları**

Çalışanlara örgüt tarafından verilen ödüller ya da sağlanan olumlu çalışma koşulları örgütsel destek algısı yaratılmasında önem taşıyan faktördendir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 698). Çalışanın iş ile ilgili gereksinimlerini karşılayan ve

beklentinin üzerinde sergilediği performans karşılığında verilen özendiriciler ödül olarak nitelendirilmektedir (Balcı, 2002: 137). Ödüllendirme söz konusu olduğunda çalışan, örgütü tarafından değerli görülür ve takdir edildiğini hisseder. Çalışanların elde etmek istediği ödüller farklılık gösterse de tüm çalışanlar örgüt için değerli olduklarını ve yaptıkları işlerin takdir edildiğini algılamak isterler (Gümüş ve Sezgin, 2012: 116). Çalışanlarına emeklerinin karşılığı olarak örgütlerin sunabileceği ödüller çeşitlendirilebilir. Bu ödüller arasında prim, maaş artışı, kariyer olanakları, kişisel gelişim, terfi gibi ödüller olabileceği gibi sayılma, takdir edilme gibi tutum ve davranışlar da olabilir. Maddi ve manevi öğeleri bir arada bulundurabilen ödülleri gören ve ödüllendirileceğini hisseden çalışanların örgütsel destek algıları artış gösterecektir (Baran vd., 2012: 124).

Maslow (1954) ve Alderfer (1972) çalışanların, örgütlerinden sadece psikolojik ihtiyaçlarının karşılanmasını değil, kişisel gelişim ve kendini gerçekleştirme noktasında da beklentilerinin olduğunu belirtmektedirler (Liu, 2004: 19). Bu çoklu bireysel ihtiyaçların giderilmesi konusunda eğitim ve gelişim büyük rol oynamaktadır (Ghani ve Hussin, 2009: 124). Dekker ve Barling (1995), çalışanlara sağlanan eğitim olanakları sayesinde her bireyin kariyer planlarına yön verebildiğine, gelişim gösterebildiğine bunun da algılanan örgütsel destek üzerinde olumlu etki yarattığına değinmektedir.

Wayne vd. (1997) tarafından yapılan bir araştırmada, son beş yılda daha fazla terfi almış olan çalışanların diğer çalışanlara göre örgütsel destek algılarının daha yüksek bir düzeye sahip olduğundan bahsedilmiştir. Şanlı (2016) çalışmasında, ödül, terfi, ücret ve iş zenginleştirme gibi çalışma koşullarının gönüllü olarak sağlandığında çalışanların daha yüksek düzeyde örgütsel destek algıladığına değinmiştir. Bu noktadan hareketle, örgütün çalışanlarına vereceği örgütsel ödüllerin, onların örgütsel destek düzeyini örgütün içerisinde daha fazla hissedecekleri düşünülebilir.

Çalışanların örgütsel destek algısını etkileyen diğer faktörler arasında çalışma koşulları, örgütün büyüklüğü ve iş güvencesi yer almaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 700). İyi çalışma koşullarına sahip olduklarında ve çalışmaları neticesinde ödüllendirildiklerinde çalışanlar, örgütleri tarafından daha fazla desteklendiklerini algılamaktadırlar (Giray, 2013: 70). Büyükyılmaz ve Çakmak (2014)

akademisyenlerin katılımıyla gerçekleştirdikleri çalışmalarında, örgütsel destek algısıyla çalışma koşulları arasında anlamlı ve negatif bir bağlantının bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Örgütsel destek algısı, örgüt büyüklüğüyle ilişkili olarak da farklılık göstermektedir. Büyük örgütlerde karşılaşılan uygulama metotlarıyla resmi yöntemlerin sıklığı çalışanların ihtiyaçlarının giderilmesinde bazı pürüzlere sebep olmakta ve örgütsel destek algısını olumsuz etkileyebilmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 700). Çalışmasında, çalışma koşulları içerisinde örgüt büyüklüklerinin algılanan örgütsel destek konusundaki önemine değinen Akçin (2018), büyük örgütlerin son derece resmileşmiş bir politika ve prosedür izlediğini, çalışanların bireysel gereksinimleriyle ilgili esnekliğin azaldığını, bunun da kendilerini daha az değerli hissetmelerine neden olduğunu belirtmiştir. Bunun sonucunda ise çalışanların algılanan örgütsel destek düzeylerinin azalabileceğini vurgulamıştır.

Örgütlerin çalışanlarına, gelecekte de işe devam edebileceklerinin teminatını verebilmesi algılanan örgütsel desteğe güçlü bir pay sağlamaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 700). Günümüzde iş güvencesi ücret beklentisinden de ön sırada yer almaktadır. Modern yönetimde çalışanın beklentilerine önem veren örgütlerin, iş güvencesi için gereken hassasiyeti göstermesi gerekmektedir (Yılmaz, 2016: 17). Örgütün çalışanlarına güvenmesi çalışanların yüksek seviyede özerklik algılamasını sağlarken, örgütsel destek algılarının artmasına da yardımcı olmaktadır (Kaplan, 2010: 51).

#### **2.5.4. Bireysel Özellikler**

Algılanan örgütsel desteğin öncü faktörlerinden bir diğeri olan bireysel özellikler; kişisel özellikler ve demografik özellikler olmak üzere iki bölümde ele alınmaktadır. Bireylerin kendilerine has fikir ve davranışlarını yansıtan kişilik, bireyi diğerlerinden farklı yapan özellik ve tutumlarıdır (Özsoy ve Yıldız, 2013: 2). Bireylerin yaratılıştan itibaren sahip oldukları ve zamanla kazanılan niteliklerinin birleşimi ile kişilik özellikleri oluşmaktadır (Pelit vd., 2010: 10). Çalışanların kişisel özellikleri onların algılama sürecindeki değerlendirme farklılıklarının bir göstergesidir.

Aquino ve Griffeth (1999) çalışan tavırlarının ve ilerleyen evrede örgütün üslubunun çalışanın kişisel niteliklerinden etkilenebildiğini belirtmiştir. Çalışanların, örgütün yardımseverliği konusundaki fikirleri olumlu ya da olumsuz duygulanıma neden olarak algılanan örgütsel desteğe etki etmektedir. Olumlu duygulanım örgüt içinde sağlıklı bir iletişim ortamına olanak tanırken, olumsuz duygulanım çekingen ve saldırgan tavırlara ortam hazırlayarak, algılanan örgütsel destek üzerindeki negatif etkinin nedeni olmaktadır. ABD’de beyaz yakalılarla yapılan bir çalışma ile bu görüş desteklenmiş, pozitif perspektife haiz olan çalışanların örgüt kültürü algılarının yüksek olduğu tespit edilmiştir (Suazo ve Turnley, 2010: 620-648). Hindistan’da gerçekleştirilen bir başka çalışma ile de uyumlu ve düzgün nitelikleri bulunan çalışanların algılanan örgütsel destek düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Singh ve Singh, 2013: 117-125).

Çalışanların demografik özellikleri, örgütsel destek algısıyla araştırılacak değişkenler arasındaki bağlantıyı belirlemek için kullanılır. Rhoades ve Eisenberger (2002: 701), yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve çalışma müddeti gibi değişkenler örgütsel destek algısını etkileyen demografik özellikler şeklinde belirlemişlerdir. Yapılan çalışmalar sonucunda örgütsel destek algısıyla yaş parametresi arasında bir bağlantı olup olmadığı netleştirilememiştir. Buna rağmen bazı araştırmalarda yaş arttıkça örgütsel destek algısının da arttığı (Gyekye ve Salminen, 2009; Khurshid ve Anjum, 2012; Boz vd., 2017), bazılarında ise azaldığı sonucuna varılmıştır (Yoshimura, 2003: 63).

Cinsiyet değişkeninde de durum aynı özellikleri göstermektedir. Bazı araştırma sonuçlarına göre; örgütsel destek algısının cinsiyet parametresine göre değişiklik oluşturmadığı saptanırken (Yu ve Frenkel, 2013; Candan ve Kaya, 2015; Amazue ve Onyishi, 2016; Büyükgöze ve Kavak, 2017; Nwanzu, 2017; Işık ve Hajiyeva, 2018), bazılarında ilişki olduğu saptanmıştır (Yoon ve Lim, 1999; Amason ve Allen, 1999; Gül, 2010; Nayır, 2011).

Çalışanların eğitim düzeyleri ile algılanan örgütsel destek düzeyleri arasındaki ilişkinin test edildiği çalışma sonuçlarına göre, değişkenler arasında olumlu bir ilişki tespit edilmiştir (Rhoades ve Eisenberger, 2002; Nayır, 2011; Karatepe ve Aga, 2016; Büyükgöze ve Kavak, 2017; Arnéguy vd., 2018).

Çalışma müddetiyle örgütsel destek algısı arasındaki ilişkiyle ilgili yapılan araştırmaların sonuçları da farklılık göstermektedir. Kimi çalışmalarda, çalışma müddetiyle örgütsel destek algısı arasında bir bağlantıya rastlanmazken (Nayır, 2011; Yu ve Frenkel, 2013; Candan ve Kaya, 2015; Büyükgöze ve Kavak, 2017), kimi çalışmalarda değişkenler arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu tespit edilmiştir (Eisenberger vd., 1999).

## **2.6. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN SONUÇLARI**

Çalışanların iş ile ilgili hissettikleri ne derece önemliyse, işleri için sergiledikleri tutum ve davranışlar da o derece önem taşımaktadır (Önderoğlu, 2010: 15). Algılanan örgütsel desteğin öncülleriyle birlikte, örgüt içinde algılanan örgütsel desteğin oluşturduğu bazı sonuçlar örgütleri olumlu ya da olumsuz açılardan etkileyebilmektedir. Örgütsel destek algısının sonuçlarından bazıları örgütsel bağlılık ve özdeşleşme, performans, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı, yaratıcılık ve buluşların artması, örgütsel stres, zorunluluk hissetme, işten ayrılma niyeti, geri çekilme davranışı şeklindedir.

### **2.6.1. Örgütsel Bağlılık**

Örgütsel bağlılık, bireylerin görev yaptığı örgütle bütünleşmesi, uyumlu olması ve örgüte duygusal bağlılık duymasını ifade etmektedir (Taştan vd., 2014: 125). Örgüt çalışanları ile örgüt uyumunun sağlanması, çalışanların işlerini sürdürmeye tam olarak konsantre olmaları ve örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için faaliyet göstermeleri bağlılığın önemli belirtileri arasında yer almaktadır (Akar ve Yıldırım, 2008: 97-113). Örgüt, çalışanlarına pozitif yönde örgütsel destek algısı oluşturmak suretiyle değerli olduklarını hissettirmektedir. Bu duygulara dayanarak çalışanlar değerli olduklarını hissetmekte ve örgütlerine karşı duydukları bağlılıkları artmaktadır. Ancak bu algı her çalışanda farklılık göstermektedir. Örgütün destekleyici davranışlarla yarattığı algı ya da haksız yapılan bir değerlendirmenin algısı çalışanı etkilemekte ve örgütsel bağlılığı farklılık göstermektedir (Silbert, 2005: 6).

Allen ve Meyer (1990) örgütsel bağlılığı üç boyutta ele almıştır. Bu boyutlardan ilki olan duygusal bağlılık; işgörenin örgütte devam etme niyetini kendi

arzu ve isteği ile gerçekleştirmesi olarak ifade etmektedir. Devam bağlılığı; çalışanların örgütü bırakmaları halinde oluşacak finansal kayıpları, olumsuz durumları dikkate alarak örgütte devam etmek zorunda olmasıdır. Normatif bağlılık ise çalışanların etik bir görev bilinci ile örgütü bırakmamaları gerektiği düşüncesine inandıkları ve kendilerini örgütün bir parçası olarak algılamaları şeklinde nitelendirilmektedir (Meyer ve Allen, 1997: 11; Özdevecioğlu, 2003: 114).

Örgütleri tarafından destek gördüğünü algılayan çalışanlar, örgütlerine karşı minnet duymakta ve bağlılık göstererek karşılık vermektedirler. Bunun sonucunda çalışanların karşılık vermelerinin yarattığı sonuc olarak algılanan örgütsel desteğin büyük ölçüde örgütsel bağlılığın bir belirleyicisi olduğunu belirtmek mümkündür (Gürbüz, 2006: 27).

Özdevecioğlu (2003) yapmış olduğu çalışmada çalışanların, örgütsel destek algılarıyla örgütsel bağlılıkları arasında olumlu bir ilişkinin olduğunu ve örgütsel destek algı düzeylerinin artışına bağlı olarak örgütsel bağlılığın da arttığını tespit etmiştir. Duygulu vd.'nin (2008) akademik personeller ile gerçekleştirdikleri araştırmalarında örgütsel destek algılarıyla örgütsel bağlılık arasında olumlu ve güçlü bir bağlantının olduğu belirlenmiştir. Yine Riggles vd. (2009) tarafından örgütsel destek algısıyla örgütsel bağlılık arasında olumlu ve güçlü bir bağlantı tespit edilmiştir. Yapılan araştırmalar da bize gösteriyor ki örgütsel bağlılıkla örgütsel destek arasında olumlu yönde bağlantılar bulunmaktadır.

Marique vd. (2012) tarafından bir mühendislik şirketinin ve kargo/haberleşme sektörü çalışanları örneklemini kapsayarak yapılan iki araştırma sonucunda duygusal örgütsel bağlılıkla örgütsel destek algısı arasında pozitif yönlü bir korelasyonun olduğu belirlenmiştir. Nitesh vd. (2013) ise Hindistan'da bulunan beş yıldızlı otel çalışanlarının katıldığı araştırma neticesinde, örgütsel bağlılık ve örgütsel destek algısı arasında olumlu bir korelasyon tespit etmişlerdir. Galletta vd. (2016) tarafından bir İtalyan hastanesindeki hemşirelerin katılımıyla yapılan araştırma sonucunda örgütsel destek algısıyla örgütsel bağlılık arasında bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Artan örgütsel destek düzeyi, örgütsel özdeşleşme seviyesinin de artmasını sağlamaktadır (Nartgün ve Kalay, 2014: 1371). Güçlü bir özdeşleşme beraberinde



örgüt içerisinde önemli sonuçların oluşmasını sağlamaktadır. Örgütsel özdeşleşme, pozitif yönlü örgütsel davranış çerçevesinde değerlendirilmektedir. Pozitif yönlü davranışların kapsamına ise; örgütsel performansın yükseltilmesi, mesleki tatmin, işgörenlerin örgütsel hedefler doğrultusunda motive edilmesi yer almaktadır. Bu davranışlar işgörenlerin hayat standartlarında olumlu artışlar sağlamakta (Cheung ve Law, 2008: 213; Chughtai ve Buckley, 2010: 242) ve bunun sonucu olarak işgörenler arasında çatışmalar azalmaktadır. Böylece işgörenlerin güdülenme düzeyleri ile verimlilikleri artmakta çalışanlar örgüt içerisinde olumlu davranışlar sergilemektedirler (Mukherjee vd., 2012: 530).

Algılanan örgütsel desteğin örgütsel özdeşleşmeyi yapıcı bir biçimde etkilediği yapılan çalışma sonuçları ile desteklenmektedir (Sökmen vd., 2015: 129). Sluss vd. (2008) algılanan örgütsel desteğin çalışanların değerleri kapsamında hem örgütün çekiciliğini hem de örgütsel özdeşleşmeyi artırdığını tespit etmişlerdir. Edwards ve Peccei (2010) yaptıkları araştırmayla örgütsel destek algısıyla örgütsel özdeşleşme arasında olumlu bir bağlantının olduğunu belirlemişlerdir. Turunç ve Çelik (2010b) işgörenlerin örgütsel destek algılarıyla iş stresinin, iş performansı ve örgütsel özdeşleşmeye olan etkisini sorguladıkları çalışmalarında, işgörenlerin örgütsel destek algısının örgütsel özdeşleşme seviyesini anlamlı bir şekilde artırdığı sonucuna ulaşmışlardır.

Sonuçta algılanan örgütsel desteğin olumlu yönde olmasının en önemli göstergeleri arasında örgütsel bağlılık ve özdeşleşme yer almaktadır. Örgütsel bağlılık gösteren, örgütü ile özdeşleşen çalışanlar olumlu hisler beslemekte ve buna bağlı olarak davranışları örgüt yararına olmaktadır.

### **2.6.2. Performans ve Ödül Beklentisi**

Örgütsel destek teorisinin, örgütsel destek algısı ile performans-ödül beklentileri arasında ilişki olduğu öne sürülmektedir. İşgörene özgü faydalı ve uygun şartlar yaratmak, itinalı davranışlar sergilemek, çalışanın gördüğü davranışı saygı olarak algılamasını sağlamakta ve örgütsel destek algısını artırmaktadır. Çalışanların gösterdiği yüksek performansların, örgüt yöneticilerince değerlendirilmesi, çalışanlara gösterdikleri davranışlarından ötürü teşekkür amaçlı

ödüllendirmelerin yapılması onların beklentilerini artırmaktadır (Eisenberger vd., 2004: 213). Çalışanların ödül beklentisi terfi veya ücrette artış gibi formel biçimde ya da kabul edilme, tanınma, sayılma, onay görme gibi sosyal biçimde gerçekleşmektedir (Wayne vd., 1997: 83).

Çalışanın performansı büyük ölçüde örgütsel destek algısına bağlı olarak şekillenmektedir. Örgütün sağladığı desteği olumlu yönde algılayan çalışan yüksek performans göstermekte ve bu performansı gösteren çalışan da karşılıklılık ilkesine dayanarak maddi veya manevi ödül beklentisi içerisine girmektedir. Çalışanın performansına karşılık olarak üst yönetimden gelebilecek maddi değeri olmayan, takdir içeren sözler veya maddi değeri olan her tür ödülün çalışanın örgüte olan destek algısını güçlendirmesi mümkündür. Çalışan motivasyonunu sağlamada önemli bir faktör olan ödüllendirmede kullanılan dağıtım yöntemlerinde adil davranış şeklinin esas alınması gerekmektedir.

Eisenberger vd. (1990), Armeli vd. (1998), Randall vd. (1999), Bishop vd. (2000), Rhoades vd. (2001), Rhoades ve Eisenberger (2002) tarafından yapılan çalışmalarla algılanan örgütsel destek ve performans-ödül beklentisi arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya çıkartılmıştır. Algılanan örgütsel desteğin çalışanların performansını artırdığını gösteren çok sayıda araştırma bulunmaktadır (Grandey, 1997; LaMastro, 1999; Cropanzano, 1999; Allen, vd., 2003; Kraimer ve Wayne 2004).

### **2.6.3. İş Tatmini**

Locke'un (1976) bireyin, işini ya da işe ait deneyimini değerlendirmesi neticesinde ortaya çıkan olumlu duygu durumu şeklinde ifade ettiği iş tatmini, çalışanların ulaşmak istedikleri hedef ile ulaştıkları arasındaki farkı nitelemektedir (Hassan vd., 2017: 481). Çalışanlar, iş ortamında tatmin oluyorsa, örgüte karşı olumlu duygular geliştirmekte, görevlerini daha iyi yapmakta ve aynı iş yerinde çalışma süreleri uzamaktadır (Özkalp ve Kırel, 2013: 71). Bireyin çalışma ortamına karşı reaksiyonunu ifade eden iş tatmini algılanan örgütsel desteğin de içinde bulunduğu pek çok değişkenden etkilenmektedir (Kök, 2006: 291).

Bireylerin işlerine yönelik takındığı tavır ve sergilediği tutumlar algılanan örgütsel destek tarafından etkilenmektedir. Örgütsel destek algısı, üç değişik şekilde yüksek iş tatmini ile sonuçlanmaktadır. İlkinde; gerektiğinde örgüt kaynaklarının sunulacağı ve yardım edileceğinin bilincinde olunması çalışanların işlerini daha aktif yürütmelerini sağlar. İkincisinde; örgütsel destek ile performans-ödül beklentilerinin çoğalması işgörenlerin arzu edilen sonuçlara ulaşmaları ve görevlerini daha iyi yerine getirme konusunda hevesli olmalarını sağlar. Sonuncusunda ise; örgütsel destek sayesinde karşılanan sosyo-duygusal ihtiyaçlar iş tatminini de artırır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 701; Eisenberger ve Stinglhamber, 2011: 146). Özetle, algılanan örgütsel destek; gerektiğinde yardıma hazır bulunma, performans-ödül beklentilerini artırma ve sosyo-duygusal ihtiyaçları karşılama sinyallerini vererek iş tatminine katkı sağlamaktadır (George, 1989: 322).

Algılanan örgütsel destek ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmaların çoğunda değişkenler arasında olumlu yönde ilişki bulunmuştur (Shore ve Tetrick, 1991; Eisenberger vd., 1997; Stamper ve Johlke, 2003; Allen vd., 2003; Hellman vd., 2006; Fu vd., 2013; Polatçı vd., 2014). Ancak çalışanların, örgütlerinden değer gördüklerine inanmalarına karşın iş tatminlerinin yüksek olmadığı durumlarla da karşılaşılabilir. Örgütsel destek algısının iş tatmininde azalmayla sonuçlanmasının nedeni, Davis'e (1989) göre, çalışma şartlarındaki bozulmadan, Eisenberger vd.'ye (1997) göre, işletmenin ekonomik koşullar nedeniyle çalışanların ücretlerinde artış yapamaması ya da fiziksel çalışma şartlarını iyileştirememesinden ileri gelmektedir. Örgütsel desteği çalışma şartlarında sağlayamayan örgütlerde iş tatminsizliği görülebilmektedir.

Çalışanların iş ortamında kendilerini mutlu hissetmeleri örgütsel destek açısından önem taşımaktadır. Örgüt içinde kendini mutlu hisseden çalışlarda iş tatmini yükselmekte bu durum beraberinde örgüte daha fazla katkıda bulunma isteğini getirmektedir. Bu açıdan çalışanalarda artırılan örgütsel destek algısının, iş tatmininin de yükseltilmesi için fayda sağlayacağı belirtilebilir.

#### 2.6.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık, formel iş tasvirlerinin yanında, açıklanmış görev gerekliliklerinin ve beklentilerinin de ilerisine geçen, herhangi bir ödül sistemine tabi tutulmuş olmayan, çalışanların örgütlerine katkıda bulunmak için karşılık beklemeden gösterdikleri, isteğe bağlı olarak gerçekleştirdikleri davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Tutar, 2016: 240). Örgütün sosyo-psikolojik ortamının gelişmesine yardım ederek, işletme amaçlarına ulaşılmasına yardımcı dokunan bireysel davranışları anlatan örgütsel vatandaşlık davranışı, gönüllülük esasına dayanmaktadır (Sezgin, 2005: 319).

Eisenberger vd. (2010) çalışmalarında örgüt çalışanlarının ihtiyaçları karşılandığı süre zarfında örgütsel destek algılarının da arttığını belirtmişlerdir. Bu ekseninde örgütsel destek seviyesi ve örgütsel vatandaşlık arasındaki bağlantıyı çözmeyi amaçlayan, deney temelli pek çok araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırma sonuçları ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve çalışanların örgütsel destek algıları arasında pozitif ilişkilerin bulunduğu belirlenmiştir (Wayne vd., 1997; Moorman vd., 1998; Randall vd., 1999; Kaufman vd., 2001; Ehigie ve Otukoya, 2005; Miao, 2011; Noruzy vd., 2011; Chiang ve Hsieh, 2012; Singh ve Singh, 2013; Wang, 2014; İplik vd., 2014; Muhammad, 2014; Akgündüz ve Çakıcı, 2015; Afsar ve Badir, 2016; Uzun, 2018). Yüksek derecede algılanan örgütsel destek seviyesine sahip çalışanlarda örgütsel bağlılık artmakta ve buna bağlı olarak çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışı göstermede daha istekli olmaktadır (Gül, 2010: 40).

Belirtilen çalışmalardan yola çıkılarak; örgüt ortamında arzu ve gereksinimlerinin karşılanması çalışanlarda aidiyet yaratmakta ve örgütsel destek algılarını pekiştirmektedir. Buna bağlı olarak çalışanın örgütsel destek algısı onda örgütsel vatandaşlık davranışı gibi pozitif bir duygu oluşumunu sağlamaktadır. Çalışan, örgütsel vatandaşlık davranışı sayesinde hiçbir beklenti içerisine girmemekte ve bu davranışlarından dolayı ödüllendirilmemesi, cezalandırılması ya da cezalandırılmaması gerekmektedir.

### 2.6.5. Yaratıcılık ve Buluşların Artması

Dinamik, hoşgörünün olduğu, çalışanların kendilerini ifade etme fırsatı bulabildikleri ortamda gelişme gösteren yaratıcılığın ilerleyebilsin diye yöneticilerin kreatif süreci kavramaları gerekir. Yaratıcı davranışların özendirilmesi ve yaratma yeteneğinin ortaya konulup, ilerletilebileceği iş ortamlarının düzenlenmesi ile yaratıcı davranışlar gelişim göstermektedir. Yönetici ve çalışan arasında kurulacak pozitif ilişkiler de örgütsel yaratıcılığın gelişmesinde önemli rol oynamaktadır. Bu yüzden yöneticilerin çalışanların isteklerine cevap verebilmesi, performanslarındaki artışta ve pozitif ilişkilerin kurulmasında önem teşkil etmektedir (Yılmaz ve Karahan, 2010: 147).

### 2.6.6. Örgütsel Stres

Örgütsel stres; iş yaşamındaki bir olguyu, stres yaratan kaynakları, gerginlik durumunu yansıtmaktadır. Çalışanların iş ya da örgüt ile ilgili beklenti içinde olmaları halinde kişisel enerjinin açığa çıkması hali olan stres, işin özelliklerinin işle ilgili sosyo-psikolojik durumların çalışmada yarattığı olumsuz etkiler olarak ifade edilmektedir (Gök, 2009: 431). İşin gerektirdikleri ile işi yapan çalışanın yetenekleri, kaynakları ya da ihtiyaçları arasındaki uyumsuzluk durumunda kendini gösteren stres, zarar verici fiziksel veya duygusal tepkileri içermektedir (Kaya vd., 2011: 54).

Örgütün sağlayacağı destek çalışanların stresle başa çıkmasında onlara yardımcı olmaktadır. Destek düzeyinin yüksek olduğu örgütlerde çalışanlar iş ortamını daha hoş ve stressiz bir yer olarak değerlendirmektedir. Araştırmacılar, örgütsel destek algısı güçlendikçe çalışanların stres düzeyinin azalacağını konusunda hem fikirdir (Grandey, 1997: 162-165). Örgütsel destek algısının iş stresini azalttığı konusunda yapılmış olan çalışmaların bazıları şöyle özetlenmiştir:

Viswesvaran vd. (1999) yaptıkları araştırma sonuçlarına dayanarak, destek algısının yaşanan gerginlikleri azalttığını, algılanan stres faktörlerini hafıflettiğini ve stres-gerilim ilişkisini yönettiğini belirtmişlerdir.

Stamper ve Johlke (2003) algılanan örgütsel desteğin stres üzerindeki etkisini incelediği çalışma sonucunda, algılanan örgütsel desteğin stres üzerindeki etkisinin

ılımlı olduğunu saptamışlardır. Hong-Kong’da çalışan işçilerle gerçekleştirilen bir çalışmada Foley vd. (2005) çalışanların, iş yerlerindeki örgütsel destek algıları yüksek olduğunda stres faktörleri arasında yer alan aile-iş çatışmalarına sebebiyet veren aşırı iş yükünün ve rol belirsizliğinin azaldığını belirlemişlerdir. Akın (2008) hemşireler üzerine yapılan çalışmasında, örgütsel desteğin stres yaratan iş-aile çatışması ile arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğunu saptamıştır. Richardson vd. (2008) tarafından ABD’de işkolu perakendecilik olan çalışanlar ile yapılan bir başka çalışmada, strese neden olan unsurların bilişsel ve duygusal gerginliğe yol açtığı belirtilmiş, örgütsel desteğin bu durumu engellediği tespit edilmiştir.

Sawang (2010) Avustralya’da gerçekleştirdiği bir araştırmasında yöneticilerince desteklenen çalışanların streslerinin azaldığını tespit etmiştir. Pathak’ın (2012) yapmış olduğu çalışmanın bulguları, örgütü tarafından hedeflerinin düşünüldüğünü, memnuniyet ve görüşlerine önem verildiğini algılayan çalışanların çalışma alanlarında daha az örgütsel stresle karşılaşacaklarını ve işlerinden daha memnun kalacaklarını göstermektedir. Akgündüz ve Çakıcı (2015) örgütsel desteğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel stresin de güçlü aracılık etkisinin olduğunu çalışmaları ile göstermektedir. Araştırma, otel yöneticilerine, çalışanların örgütsel stresinin iyi yönetilmesi ve ele alınması halinde örgütsel destek algılarının geliştirilebileceği önerisiyle sonuçlanmaktadır.

Algılanan örgütsel destek ve stres arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik yapılan araştırmalara bakıldığında örgütsel destek algısına sahip olan çalışanların stres yaşama düzeylerinin azaldığı belirtilebilir. Cropanzano vd.’nin (1997) ileri sürdüğü, örgüt üyelerinin algıladıkları destek seviyesi arttıkça, stresli olma durumlarının azalacağı görüşü bu durumu desteklemektedir.

Örgütsel destek algısı bilhassa yoğun stresi beraberinde getiren meslek gruplarında daha önemli bir hal alabilmektedir. Yoğun stres altında görevini yapmak durumunda olan çalışanların örgüt tarafından gördükleri veya görebilecekleri destek davranışı onları gerek fiziksel gerekse psikolojik açıdan olumlu yönde etkileyebilmektedir.

### **2.6.7. Zorunluluk Hissetme**

Birey bir başkasına iyi davrandığında karşılıklılık normu, olumlu davranışın karşılığını zaruri hale getirmektedir. Karşılıklılık normu işgörenleri, örgütlerinden gördükleri pozitif davranışları ödüllendirmeye mecbur ederek çalışan-çalıştıran arasındaki ilişkilerde hayata geçirilebilir (Eisenberger vd., 2004: 212). Karşılıklılık normu temelinde kurulu olan algılanan örgütsel desteğin çalışanda örgütün başarısı, iyi olması ve hedeflerine erişmesine yardımcı olma gibi duygularla bir zorunluluğa sebep olacağı farz edilmektedir (Eisenberger vd., 2001a: 42). Hissedilen bu zorunluluk çalışanı, hem işinde hem örgütsel amacında daha çok çalışkan olmaya teşvik ederken, örgüte duyulan bağlılığı artırmakta ve performans düzeyini olumlu yönde etkilemektedir (Aselage ve Eisenberger, 2003: 491-509).

Örgütleri tarafından iyi davranışlar gören çalışanların örgüte kendilerini borçlu olarak görecekları öngörülmektedir. Borçlu hissetme durumu onların, örgütlerine daha fazla duygusal bağlılık duymalarını ve örgüt hedeflerine ulaşılması amacıyla daha fazla performans seğılemelerini sağlayabilir. Bu, çalışanlara borçlarını ödeyeceklerini düşündürebilir (Rhoades vd., 2001: 825).

Eisenberger vd. (2001a), posta hizmetlerinde çalışan 413 kişi ile yapılan araştırmada algılanan örgütsel destekle karşılıklılık arasındaki ilişkide örgütsel bağlılık ve iş performansı davranışlarını incelemiş, ulaşılan sonuçlar algılanan örgütsel destekle duyulan zorunluluk arasında olumlu bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Lew (2009) tarafından Malezya'daki özel yükseköğretim kuruluşlarında görevli akademisyenlerle yapılan çalışmada algılanan örgütsel desteğin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinin direkt, hissedilen zorunluluk üzerindeki etkisinin ise dolaylı olduğu görülmüştür.

### **2.6.8. İşten Ayrılma Niyeti**

Çalışanların, örgütten ayrılmak amacıyla dikkatlice ve farkında olarak verdikleri bir kararı ya da eğilimi işten ayrılma niyeti (Çelik ve Çıra, 2013: 11), bir örgütte istihdam edildikten sonra herhangi bir sebeple kendi istekleri ile ayrılmaları ya da örgüt tarafından uzaklaştırılmaları işten ayrılma (Eren, 2000: 259) olarak

açıklanabilir. Çalışanların sunulan çalışma şartlarından memnuniyet duymadıklarında ortaya çıkan etkin bir eylem (Çekmecelioğlu, 2006: 155) olarak da tanımlanan işten ayrılma niyeti, algılanan örgütsel desteğin bir diğer sonucudur. İşgörenin işe geç kalması, işe düzenli devam etmeme durumu gibi çalışanın işten ayrılma niyetli eylemleri ile algılanan örgütsel destek arasında negatif bir ilişki vardır. İşgören hissî açıdan örgütsel destek algısından etkilendiği için bu etki duygusal bağlılığını artırır. Bu bağlılık sayesinde çalışanlar işe gereken zamanda gelirler, devamsızlık oranları ve işten ayrılma niyetleri azalır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 698-702; Yüksel, 2006: 15). Perryer vd.'ye (2010) göre, örgütleri tarafından kendilerine karşı olumlu yönde davranıldığını hisseden çalışanlar, işlerinden ayrılma eğilimi içerisine daha az gireceklerdir.

İşten ayrılmalar, örgüt açısından endişe verici problemlere de yol açmaktadır. İşten ayrılan çalışan yerine nitelikli personel bulmak, personelin işe alınması için ihtiyaç duyulan süreç, personeli işe alıştırmak için harcanan zaman, emek ve maliyet büyük masraflar olarak değerlendirilmekte ve örgütler için sorun olarak görülmektedir (Barutçugil, 2004: 474). Bu durumu iki açıdan değerlendiren Jackofsky (1984), performansı yüksek olan personelin işten ayrılmasını örgüt için komplikasyon, düşük performanslı personelin işten ayrılmasını ise örgüt için işlevsel ve olumlu bir durum olarak ifade etmektedir. İşten ayrılma niyetinin hizmet sektöründe olumlu ve olumsuz etkilerinin olduğunu bildiren Wood'a (1997) göre ise bu değişken oldukça kritiktir ve iş performansı üzerinde ciddi bir etkiye sahiptir.

Çalışanlar açısından bakıldığında çalışma yaşamında, girilen işlerden kısa sürede çıkılması durumunda olanlara pek olumlu gözle bakılmamaktadır. Devamlı suretle gerçekleştirilen iş değişiklikleri veya çalışma sürelerinin kısa olması çalışan hakkında işten ayrılmaya eğilimli olduğu intibası uyandırmaktadır. Bu üsluba sahip çalışanları örgütler istihdam etmek istemezler. Çünkü eğitimi tamamlanmış, işi öğrenmiş ve işi gerektiği gibi yapan çalışanın eksikliği örgüt için birçok bakımdan kayıp yaşanması anlamını taşımaktadır. Örgütler bu kayıpların önüne geçmek için örgütsel desteği çoğaltmalıdırlar. Böylelikle işgören işi bırakmayı düşünmeyecek, aksine işine dört elle tutunacaktır.



Yapılan araştırmalara göre çalışanların örgütsel destek algıladıkları, işten ayrılma düşüncelerini açıklayıcı bir şekilde etkilemekte ve azaltmaktadır (Turunç ve elik, 2010a: 215-225). Rhoades ve Eisenberger (2002) tarafından meta analiz yöntemiyle yapılan çalışmalarda hem işten ayrılma düşüncesi hem de işten ayrılma davranışı ve algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğu görülmüştür. Söz konusu değişkenler arasındaki ilişki üzerine araştırma yapılan farklı çalışmaların sonuçları da negatif yönlü bir ilişkiye işaret etmektedir (Wayne vd., 1997; Stinglhamber ve Vandenberghe, 2003; Hui vd., 2007; Perryer vd., 2010; Wang vd., 2014; Kim ve Mor, 2014; Anafarta, 2015).

#### **2.6.9. Geri ekilme Davranışı**

Geri ekilme davranışı, işgörenin örgüt içerisindeki faal katılımını azaltması olarak ortaya çıkmaktadır. Algılanan rgtsel desteğin düzeyi, çalışanların işi yavaşlatması, işe geç gelmeleri ve kendi istekleri ile işten ayrılmaları üzerinde etki etmektedir. Buna benzer durumlar Howes'a (2000) göre örgütün sağladığı desteğin düşük olduğu durumlarda meydana gelmektedir. Yüksek düzeyde algılanan örgütsel destek beraberinde örgütsel yeliği de güçlendirmektedir. Bununla birlikte çalışanlar daha dakik davranmakta, işe devamlılıkları düzene girmektedir. Algılanan rgtsel destek örgütsel bağlılığı da artırdığı için, geri çekilme davranışlarını azaltabilmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 702).

Van Knippenberg vd. (2005) tarafından yapılan çalışmada çalışanın örgütüyle özdeşleşme derecesi arttıķa, örgütsel destek ve geri çekilme davranışı arasındaki ilişkinin zayıfladığı tespit edilmiştir. Eder ve Eisenberger (2008) yaptıkları araştırma ile çalışanların mesai grunbundan ve arkadaşlarının bireysel davranışlarından etkilendiklerini, buna bağlı olarak azalan algılanan örgütsel destek algısının, çalışanlarda işe gecikme, yavaş çalışma hatta hatta işe devamsızlık eğilimi olarak kendisini gösterdiğini tespit etmişlerdir.

alışan, algıladığı örgütsel destek düzeyi düşük olduğunda bu duruma ya psikolojik ya da davranışsal bir tepki vermektedir. Örgütsel destek algısı düşük olduğunda, çalışan davranışsal bir tepki ile kendini yaptığı işten ve örgütten soyutlamakta ya da geri çekilme davranışını benimsemektedir.

## 2.7. TURİZM VE OTEL İŞLETMELERİNDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK

Hizmeti hem alanın hem de sunanın insan olduğu, öznesi insan olarak yorumlanan (Toskay, 1983: 109) turizm, bir memnuniyet ve doyumluk faaliyetidir (Hacıoğlu, 2009: 4). Bu iş kolunda ağırlanan misafirleri memnun etmek önemli bir zorunluluktur. Çünkü memnun misafir tekrar müşterisi olarak işletmeyi yeniden ziyaret etme niyetinde olacak ve yakınlarına tavsiye edecektir. Bu durumsa işletmenin sürdürülebilirliğine yardımcı olacaktır. Hizmetin alıcısı olan misafiri memnun etmenin ilk şartı, hizmetin sunucusu olan çalışanların memnuniyetini sağlamaktan geçmektedir. Çünkü bir insanın örgütte profesyonel anlamda çalışması, kendisinin de tatmin edilmesi ile doğru orantılıdır. İnsanların, farklı insanlara hizmet sunabilmesi için hem çalışma çevresinden memnun olması hem de bu çevreden kaynaklanan getirilerin artırılması gereklidir (Hacıoğlu, 2009: 4).

Üretim ve tüketimin eş zamanlı gerçekleştiği, kalite algısının kişiden kişiye farklılık gösterdiği, müşteri memnuniyetinin destinasyonlardaki bütün etkileşimlerin birleşmesinden meydana gelen turizm, merkezinde insan bulunan, emek yoğun bir endüstridir (Kozak, 2014: 29-32). Bu sebeple büyük öneme sahip olan çalışanların; gerek iş gerek işletme gerekse sektöre olan tutumlarının belirlenmesinde kilit rolün sahibi ise çalışma ortamlarıdır (Türkay, 2015: 239-240).

Turizm işletmeleri, organizasyonun vizyon ve misyonu ile çalışanlarını ölçülü hale getirerek, çalışanlarına iş bırakma fikrinden uzak bir çalışma alanı sunarak, performansı yüksek olan çalışanları ödüllendirerek, kariyer planlarında onları destekleyerek çalışan ve örgüt arasındaki uyuma katkı sağlamaktadır. Sağlanan bu katkı çalışanların örgütten aldıkları destek algısına artı, işten ayrılma niyetine ise eksi yönde etki etmektedir (Türk ve Akbaba, 2017: 467).

Turizm, rekabetin yoğun olarak yaşandığı sektörlerden birisidir. Bu sektörde faaliyet gösteren işletmeler etkinlik alanı, hacmi ya da niteliği her ne olursa olsun diğer sektörlerde yer alan işletmelere göre daha dışa dönük olduklarından, iç ve dış çevre koşullarından fazlaca etkilenmektedirler. Çetin rekabet ortamında başarılı olabilmeleri turizm işletmelerinin, çalışan ve müşteri beklentilerini tam manasıyla anlaması ve

karşılmasıyla mümkündür. Bu durum turizm işletmelerinin modern bir yönetim anlayışını benimseyerek organize olmalarını ve yönetilmelerini gerekli hale getirmektedir (Çavuş, 2008: 21).

Çalışanlarını destekleyen, onların beklentilerine karşılık verebilen işletmelerin rekabette avantaj sağlayabilmesi mümkün olabilecektir. Diğer endüstrilerle karşılaştırıldığında, turizm endüstrisi daha fazla hizmet personeli, hizmet kalitesi ve iş performansı gerektirmektedir. Bu nedenle turizmde çalışanlar arasında örgütsel destek algısı geliştirilmeli, insan ve örgüt kaynakları en verimli şekilde kullanılmalıdır.

Turizmi kapsamına alarak yapılan algılanan örgütsel destek konulu çalışmalar fazla yaygın olmasa da son yıllarla birlikte araştırmacılarda ilgi uyandırmaktadır. Yapılan araştırmalarda ulaşılan sonuçlar, örgütsel destek ile işletme performansı arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu yönündedir. Özetle artan örgütsel destek algısı işletme performansını da artırmaktadır. İzleyen paragraflarda, alakalı literatüre bakıldığında turizm sektöründe algılanan örgütsel destek kavramı temalı çalışmalar ve çalışmalarda ulaşılan sonuçlar yer almaktadır.

Chew ve Wong (2008) Malezya'daki otel işgörenleri üzerine yaptıkları bir araştırma sonucunda; kariyer koçluğu ve örgütsel destek algısının, işgörenlerin örgütsel bağlılık ile işten ayrılma düşüncelerine etkisinin pozitif ve anlamlı olduğu görülmüştür. Devamında da örgütsel destek algısının, işgörenlerin örgütsel bağlılıkları ile işten ayrılma düşüncelerini pozitif ve anlamlı olarak etkilediği sonucuna varılmıştır.

Cho vd. (2009) 416 konaklama sektörü çalışanı ile yaptıkları araştırmada, işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini azaltırken, örgütte kalma isteklerini fazlaştıran faktörleri belirlemek için örgütsel destek algılarını, lider desteği algılamalarını ve örgütte kalmalarına yol açan örgütsel bağlılıklarını araştırmışlardır. Örgütsel destek algısı ile örgütsel bağlılığın işi bırakma niyetini azalttığı, algılanan örgütsel desteğin örgütte kalma niyetine etkisinin pozitif olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çolakoğlu vd. (2010) Bodrum'daki beş yıldızlı zincir otel işletmelerinden elde edilen 198 veriyle örgütsel destek algısı temalı yaptıkları çalışmaları sonucunda, örgütsel destek algısının duygusal, normatif ve devam bağlılık ile iş tatminine ciddi

bir etkisi olduğu sonucuna varmışlar ve iş tatmininin algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık boyutları arasında az da olsa arabulucu etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir.

Güzel vd. (2011) tarafından Marmara Bölgesi'nde bulunan beş yıldızlı otellerdeki 17 farklı birimde görev yapan 154 çalışan üzerinde örgütsel destek algılarının örgütsel sinizm ve boyutlarıyla ilişkisini ölçmek için yapılan araştırma sonucunda, boyutlar arasında pozitif ve açıklayıcı bir bağlantının olduğu belirlenmiştir. Örgütsel destek ile işgörenlerin işi bırakma düşünceleri arasında da yine pozitif ve açıklayıcı bir bağlantının olduğu belirlenmiştir. Özdaşlı ve Kanten (2011) tarafından otel işletmelerinde algılanan örgütsel destek temalı bir uygulama yapılmış ve örgütsel destek algısının alt boyutlarından yönetici desteği ile kariyerini ilerletme isteği arasında pozitif ve açıklayıcı bir bağlantının olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, algılanan örgütsel destek ile inovatif davranışlar arasında herhangi bir bağlantının olmadığı sonucuna varılmıştır.

Seppanen (2012) Helsinki'deki Radisson Blu Seaside Hotelinde yiyecek-içecek bölümü işgörenleriyle ön büro bölümü işgörenlerine yapılan araştırma neticesinde, işgörenlerin örgütsel destek algısı ile duygusal örgütsel bağlılıkları arasında pozitif ve açıklayıcı bir bağlantının olduğunu tespit etmiştir. Karatepe (2012) Kamerun'daki otel işletmeleri işgörenleri üzerinde yaptıkları çalışmanın sonucunda, işgörenlerin algılanan örgütsel destekleriyle iş arkadaşı desteğinin işgörenlerin işi bırakma düşünceleri düşürdüğü ve örgütsel destek algılarının da hizmetin kalitesini yükselttiği sonucuna ulaşmıştır. Kaplan ve Ögüt (2012) ise Kapadokya Bölgesi'ndeki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerindeki 413 çalışanla yaptıkları uygulama sonuçlarına dayanarak, algılanan örgütsel destek ile duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif, devam bağlılığı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Bilgin ve Demirer (2012), algılanan örgütsel destek, iş doyumu ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkileri ölçmek amacıyla Antalya ve Denizli'de faaliyette olan 7 otel işletmesinde görev yapan 271 çalışan ile yaptıkları araştırma sonucunda değişkenler arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir.

Nashuki vd. (2013), Klang Valley Bölgesi'ndeki restoran çalışanları üzerine bir çalışma yapılmıştır. Yapılan çalışma sonucunda, algılanan örgütsel ve yönetici

desteğinin, örgütsel bağlılığın belirleyicileriyle işgörenlerin işi bırakma düşünceleri arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğu bulunmuştur. Ayrıca örgütsel destek algısının işi bırakma düşüncesi bulunan tüm işgörenleri en çok etkileyen pozitif öge olduğu tespit edilmiştir. Lin'in (2013) Tayvan'da bulunan enternasyonal turistik otel işletmelerinde yaptığı araştırma neticesinde, psikolojik sermaye ile örgütsel destek algısıyla tükenmişlik arasındaki bağlantıda psikolojik sermayenin güçlü bir anahtar rol oynadığı sonucuna varılmıştır. Bununla birlikte örgütsel destek algısının psikolojik sermaye direkt ve pozitif yönde, tükenmişliği ise dolaylı negatif olarak etkilediği belirlenmiştir. Biçici (2013), Antalya'da bulunan beş yıldızlı bir zincir konaklama işletmesinde algılanan örgütsel desteğe ilişkin yaptığı araştırmayla, çalışanların algıladıkları örgütsel destekle personel güçlendirme ve iş rotasyonu arasındaki bağlantının pozitif ve açıklayıcı olduğu sonucuna varılmıştır.

Mishra (2014) turizm ile tıp alanındaki tıbbi satış temsilcilerine ve konaklama işletmeleri çalışanları üzerine bir çalışma yapmıştır. Yaptığı çalışma sonucunda örgütsel destek algısıyla duygusal emeğin alt boyutu olan yüzeysel davranış arasında negatif, derin davranışla pozitif bir bağlantının olduğunu belirlenmiştir. Hur ve Kim'in (2014) tur operatörleri çalışanlarına yönelik örgütsel destek algısıyla duygusal emeğin alt boyutu olan derin davranış boyutu üzerine yaptıkları araştırma sonucunda parametreler arasında pozitif, yüzeysel davranış boyutuyla yaptıkları analiz sonucunda ise negatif yönlü bir bağlantı bulunmuştur. Yine Yim (2014) tarafından bu defa tur rehberleri çalışanlarına yönelik algılanan örgütsel destekle duygusal emeğin alt boyutu olan derin davranış boyutu üzerine yapılan araştırma sonucunda pozitif yönlü ve anlamlı bir bağlantının olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Garg ve Dhar (2014), otel çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmayla, örgütsel bağlılığın, lider üye değişimi, örgütsel destek algısı ve iş stresi üzerinde aracılık yaptığını belirlemişlerdir. Ayrıca lider-üye değişimi ile örgütsel destek algısının örgütsel bağlılığı pozitif, iş stresini ise negatif olarak etkilediği belirlenmiştir. Aynı yıl içinde ülkemizdeki 273 otel çalışanı ile algılanan örgütsel destekle alakalı Çivilidağ'ın (2014) yapmış olduğu çalışmada, mobbing ve iş doyumuyla örgütsel destek algısı arasında negatif ve açıklayıcı bir bağlantının olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ersoy (2014), Antalya Bölgesi'nde faaliyet gösteren beş yıldızlı bir otelde bulunan 150 otel çalışanı ile yaptığı yüz yüze görüşme

sonucunda, örgütsel destek algısının normatif, devam ve duygusal bağlılığı olumlu anlamda etkilediğini tespit etmiştir.

Tsai vd. (2015) Tayvan’da turizm sektörü çalışanları üzerine algılanan örgütsel destek temalı yaptıkları araştırmada, algılanan örgütsel desteğin çalışma ortamını pozitif yönlü olarak etkilediğini belirlemiştir. Kalidass ve Bahron (2015) ise Kota Kanibalu Bölgesi’nde bulunan üç yıldızlı otel işgörenlerini kapsayan bir çalışma yapmışlar ve çalışmanın neticesinde işgörenlerin algıladıkları örgüt ve yönetici desteğiyle, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarıyla işi bırakma düşünceleri arasında pozitif ve açıklayıcı bir bağlantının olduğu sonucuna varmıştır. Akgündüz ve Çakıcı (2015) da Türkiye’de faaliyet gösteren 5 yıldızlı otellerdeki 407 çalışan üzerinde yapılan araştırmayla; örgütsel destek algısının, örgütsel stres ve vatandaşlık davranışlarını pozitif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Karatepe’nin (2015), örgütsel destek algısının yüksek performanslı çalışma uygulamalarıyla duygusal örgütsel bağlılığa etkisini ölçmek için Romanya’da bulunan otel işgörenleri ile yöneticilerinin dâhil edildiği araştırma neticesinde, değişkenler arasında kısmen ilişki olduğunu tespit etmiştir. Duygusal örgütsel bağlılığın ve örgütsel destek algısının da iş performansı ile hizmet alıcıya gösterilecek fazladan faaliyetler için tam uzlaştırmacılık ettiğini saptanmıştır. Turunç ve Avcı (2015) Muğla’da bulunan 17 büyük ölçekli konaklama işletmesinde üç yıl ve üç yılı aşkın bir süreden beri çalışan 293 otel çalışanı ile yaptıkları araştırmanın sonucunda, algılanan örgütsel destek ile lider-üye arasındaki pozitif etkileşimin işgörenlerin işi bırakma düşüncesini az miktarlara indirdiği sonucuna varılmıştır.

Kim vd. (2016), konaklama sektöründeki göçmen işçilerin sosyo-kültürel uyumunu araştırmak için yapmış oldukları çalışmada, algılanan örgütsel desteğin sosyo-kültürel uyum ile pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğunu, ayrıca algılanan örgütsel destek ve iş tatmini ile baskın kültür ve yaşam tatmini arasında da anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmışlardır. Afsar ve Badir (2016) Çin’de faaliyet gösteren otellerdeki işgörenler ve yöneticiler kapsamında yapılan çalışmayla; örgütsel destek algısının, birey-örgüt uyumuyla örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki bağda anahtar görevi gördüğü ve işlerine daha fazla gömülmüş olan işgörenler arasında örgütsel destek algısıyla, örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki

bağlantının daha güçlü olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Nergiz (2016), tarafından otel işletmeleri çalışanları üzerinde yapılan araştırma ile algılanan örgütsel desteğin alt boyutlarından birinin, entelektüel sermaye ögelerinden biri olan müşteri sermayesi olduğu belirlenmiştir. Özkoç ve Bektaş (2016) İstanbul'daki 30 beş adet yıldızlı ve 30 adet dört yıldızlı otel işletmesindeki 60 çalışandan alınan verilerle yapmış oldukları çalışmayla yöneticilerce işgörenlere sağlanan desteğin, işgörenlerin öz-yeterlilik seviyeleriyle örgütsel muhalefet seviyeleri arasında pozitif yönde bir etkileşimin olduğunu belirlemişlerdir. Yine İstanbul'daki beş yıldızlı otellerde çalışan 309 aşçı üzerinde Yılmaz'ın (2016) yaptığı çalışma neticesinde, algılanan örgütsel desteğin mesleki yaşam kalitesiyle iş ortamı, meslek koşullarıyla sunulan hizmetler alt boyutlarının mesleki performans ile pozitif bir ilişkisinin olduğu saptanmıştır. Diğer tüm alt boyutların iş performansı ve iş yaşam kalitesi üzerinde algılanan örgütsel desteğin kısmi aracılık rolüne sahip olduğu görülmüştür.

Özkan (2017) tarafından İstanbul'da bulunan otel işletmelerinde görevli toplam 391 işgücü üzerinden yapılan algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada, değişkenler arasındaki ilişkide kişilik özelliklerinin olumlu etkisinin bulunduğunu belirlemiştir. Akgündüz ve Şanlı'nın (2017) Antalya, İstanbul ve Mersin şehirlerindeki otellerde bulunan 400 iş gücü üzerinde yaptığı çalışma ile örgütsel destek algısının, otel iş gücünün işe gömülü olmalarında olumlu bir etkisinin olduğu ve işi bırakma düşüncelerini olumsuz olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Gök vd.'nin (2017) İzmir ilinde bulunan otellerde görevli 274 çalışanlar üzerinde yapılan bir çalışmada, iş stresinin ve örgütsel destek algısının işgörenlerin işi bırakma düşünceleriyle anlamlı bir bağlantının bulunduğu, iş stresinin işgörenlerin işi bırakma düşüncelerini arttırdığı, örgütsel destek algısının da işi bırakma düşüncelerini indirdiği saptanmıştır. Bakan vd. (2017) tarafından Marmaris'te faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerindeki 201 çalışan üzerinde yapılan çalışma neticesinde, işgörenlerin örgütsel demokrasi ve adaletin alt boyutlarıyla, algılanan örgütsel destek arasında pozitif ve açıklayıcı bir bağlantının olduğu tespit edilmiştir. Yılmaz ve Tanrıverdi'nin (2017a) 2014 yılında Alanya'da düzenlenen Uluslararası Yemek Yarışması'na katılan 163 aşçı ile yaptıkları çalışmayla; aşçıların, algılanan örgütsel destek seviyelerinin yüksek, iş stresi seviyelerinin orta ve genel iş algı seviyelerinin de yüksek olduğu sonucuna

ulaşılmıştır. Yılmaz ve Tanrıverdi (2017b), tarafından yine aşçıların örnek olarak alındığı bir diğer araştırmayla, aşçıların örgütsel destek algı seviyelerinin yüksek olduğu, örgütsel destek algılarıyla mesleki yaşam kalitesi ve alt boyutları arasında pozitif ve açıklayıcı bir bağlantının bulunduğu belirlenmiştir. Yılmaz ve Tanrıverdi'nin (2017c) aşçıları üzerinde örgütsel destek algısıyla mesleki stresi ve iş algısını tespit etmek için yaptıkları bir diğer araştırmayla; aşçıların örgütsel destek algılama seviyelerinin yüksek ve iş algısı seviyeleri ile örgütsel destek algısı seviyeleri arasında pozitif ve açıklayıcı bir bağlantının bulunduğu belirlenmiştir. Arslaner ve Boylu (2017), Antalya'daki beş yıldızlı otellerin 402 çalışanı üzerinde yapılan çalışma ile örgütsel destek algısı ve presentism ile meslek-aile, aile-meslek çatışması ve presentism arasında açıklayıcı ve negatif bir bağlantının bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Cheng ve Yang (2018) Tayvan'daki 355 otel çalışanıyla yaptıkları araştırmayla, meslek emeğinin mesleki tatmini ve mesleki tükenmişliğin tavassutluk etkisinin örgütsel destek algısının ölçülü etkisiyle pozitif yönlü bir ilişkisinin olduğunu saptarken, işi bırakma ve mesleki memnuniyet arasındaki bağlantıda ise mesleki tükenmeden negatif yönde etkilendiği sonucuna ulaşmıştır. Aydoğan ve Deniz (2018), butik otel işletmelerindeki 223 çalışandan elde edilen verilerle yapılan çalışmada algılanan dışsal saygınlığın ve örgütsel destek algısının, mesleki tatminini, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel özdeşleşme ve boyutlarını pozitif ve açıklayıcı bir şekilde etkilediğini saptamışlardır. Aksoy ve Sökmen (2018), algılanan örgütsel destek, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi ölçmek için Antalya Belek'te bulunan bir otel işletmesinde servis ve bar departmanlarında görevli 735 katılımcılarla yapılan çalışma neticesinde değişkenler arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğunu bulmuşlardır.

Kılıç ve Gülen (2019), işgörenlerin örgütsel destek algıları ile örgütle olan özdeşleşme düzeylerini ölçmek için Afyonkarahisar'da yer alan beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan 407 iş gücünden elde edilen veriler sonucunda; çalışanların örgütsel destek algıları ile örgütle olan özdeşleşme düzeyleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu saptamışlardır. Ayrıca araştırmaya katılanların örgütsel destek algıları ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkinin negatif, örgütle olan



özdeşleşme düzeyleri arasındaki ilişkinin pozitif yönlü anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Dönmez ve Topaloğlu (2020), Muğla’da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otellerdeki 406 çalışan ile iş yeri yalnızlığı, algılanan örgütsel destek ve iş tatmini arasındaki ilişkisiyi incelemeyi amaçlamışlardır. Çalışmada, algılanan örgütsel destek ile iş tatmini arasındaki ilişkisinde duygusal yalnızlığın kısmi aracılık rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Aknar (2021), Antalya ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerdeki 393 iş gücü üzerinde yapılan çalışmayla, çalışanlarının enerjileri üzerinde örgütsel destek ve özerklik algıları, örgütsel bağlılık, lider-üye etkileşimi ve işyeri arkadaşlığının etkisinin anlamlı ve pozitif yönde olduğunu tespit etmiştir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### HİZMET İNOVASYON PERFORMANSI

Çalışmanın bu bölümünde; inovasyon kavramı, türleri açıklanmakta ve hizmet işletmelerine değinilerek söz konusu işletmelerde inovasyon çalışmaları hakkında bilgi verilmekte, inovasyon performansının ardından hizmet işletmeleri bir de turizm ve otel işletmeleri açısından inovasyon performansına değinilmektedir.

#### 3.1. İNOVASYON KAVRAMI

Teknolojik, sosyolojik ve çevresel değişimlerin hızlandığı günümüzde küreselleşmenin etkileriyle birlikte rekabet uluslararası boyutlara ulaşmış ve ülkeler arasındaki yarışın şiddetini daha da artırmıştır. Bu tip değişken ve zorlu çevrelerde varlığını sürdürmekle kalmayıp rekabet avantajını sürdürülebilir kılmak, güçlü bir ekonomik sistem kurmak, toplum için refah dolu bir ortam temin etmek isteyen her ülkenin odak noktasını ve belirledikleri politikaların temelini oluşturan en önemli konulardan biri inovasyondur.

İnovasyon, Latince kökenli bir kelime olan “innovatus, innovare ve innovate” kelimelerinden türetilmiştir (Karaata, 2012: 5). “Yenileme” anlamına gelen (Narayanan, 2001: 67) “inovasyon” kavramı ilk olarak Avusturyalı iktisatçı ve siyaset bilimci Joseph Alois Schumpeter (1934) tarafından kullanılmıştır. Schumpeter (1934: 71) inovasyonu; *“tüketicilerin henüz bilmediği bir ürünün ya da alışkın olmadığı bir ürünün, yeni bir niteliğinin tanıtılması, yeni bir üretim metodunun uygulanmaya başlanması, yeni bir pazarın keşfedilmesi, yeni ürün kaynağına ulaşılması, işletmelerin yeni bir organizasyona sahip olması”* şeklinde ifade etmiştir. İnovasyonu “kalkınmanın itici gücü” olarak tanımlayan Schumpeter (1934: 66), üstlendikleri inovasyon yapma görevleriyle girişimcilerin pazarın düzenini karıştırdıklarını ve ekonomide hareketliliği kalıcı hale getirdiklerini belirtmektedir.

Çok esnek bir kavram olan inovasyon çok farklı şekillerde tanımlanabilmektedir. Literatürde kavramın Türkçe karşılığı konusunda henüz fikir birliğine varılamamıştır. Kavramın, İngilizce karşılığı olan “innovation” kelimesinden türetilmiş olan “inovasyon” olarak kullanılması gerektiği savunulmaktadır (Göker vd.,

2003: 1; Uzyurt, 2008: 17). Çünkü kelimenin Latince kökeni “yenilemek” anlamını taşımakta, yenilik kelimesi ise inovasyon ile anlatılmak istenilenden başka anlamları da çağrıştırmaktadır. Bu karışıklığın ortadan kalkması için konuya ilişkin çalışma yapan Türk Dil Kurumu, inovasyon kelimesinin karşılığı olarak “yenileşme” tabirini kabul etmiştir (Akalin, 2007: 483-486; Kırım, 2008: 12).

Türk Dil Kurumu’nun yaptığı yenilik kavramı tanımı “*yeni olma durumu, yeni olan bir şeyin özelliği veya eskimiş, zararlı veya yetersiz sayılan şeyleri yeni, yararlı ve yeterli olanlarıyla değiştirme*” şeklindedir (www.tdk.gov.tr - Erişim Tarihi: 08.11.2021). İnovasyon kelimesine karşılık olarak kabul gören yenileşim ise “*değişen koşullara uyabilmek için toplumsal, kültürel ve yönetsel ortamlarda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması, yenilik, inovasyon*” olarak tanımlanmıştır (www.tdk.gov.tr – Erişim Tarihi: 08.11.2021). Çalışmamızda kavramı tam anlamıyla karşılayamasa da yaygın olarak yenilik, yenilikçilik kelimeleri veya inovasyon kelimesi değiştirilmeden kullanılmaktadır. Ayrıca bu kelimeler eş anlamlı olarak da kullanılacaktır.

TÜBİTAK’ça dilimize çevrili yapılarak sunulan Oslo Kılavuzu (OK), inovasyon konulu çalışmaların uluslararası seviyede kabul edilen başvuru kaynağı OECD ve Eurostat işbirliği ile yayımlanmıştır. OK (2006) yenilik kavramıyla eşleştirilen inovasyonu “işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet) veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir örgütsel yöntemin gerçekleştirilmesi” şeklinde tanımlamaktadır (Oslo Kılavuzu, 2006: 50). Özetle, buluşun ötesinde yeni bir iş fırsatı yaratmayı ifade eden inovasyon, yaratıcı bir fikri katma değer yaratabilir ve pazarlanabilir bir ürüne dönüştürme süreci olarak tanımlanmaktadır (Gökçe, 2010: 1).

Literatürde yer alan diğer inovasyon tanımlamaları kronolojik olarak aşağıda yer alan tablodaki gibi sıralanabilir.

Tablo 4  
*Kronolojik İnovasyon Tanımları*

| Yazar/Yazarlar      | Tarih | İnovasyon Kavramı                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Schumpeter          | 1934  | İnovasyon, ekonomik kalkınmanın itici gücü kısmını oluşturmuştur.                                                                                                                                                   |
| Solo                | 1951  | Gerçek bilgiler uygulandığında teknoloji planlarında meydana gelen değişiklik, yeniliktir.                                                                                                                          |
| Becker ve Whisler   | 1967  | Bir fikir ya da yöntemin ortak veya benzer hedeflere sahip örgütlerden biri tarafından ilk kez kullanılması durumudur.                                                                                              |
| Downs ve Morh       | 1976  | Örgüt içindeki farklı uygulama şekilleridir.                                                                                                                                                                        |
| Goldhar             | 1980  | Düşüncelerin meydana getirilmesi ile ticarileşmesi arasındaki davranışlar sürecidir.                                                                                                                                |
| Tushman ve Moore    | 1982  | Bir pazarda ortaya çıkan bir ihtiyacı incelenerek, ihtiyaca uygun ürünün üretilmesi sürecinin bütün inovasyonudur.                                                                                                  |
| Drucker             | 1985  | İnovasyon değişik bir mal veya hizmet yapmayı amaçlayan araçtır.                                                                                                                                                    |
| Rickards            | 1985  | İnovasyon sistemlerin sorunlarının yeni bakış açıları ile çözümüne yönelik olarak yeni fikirlerin ortaya konması durumudur.                                                                                         |
| Roberts             | 1987  | İnovasyon buluş ve kullanımın bir araya gelmesidir.                                                                                                                                                                 |
| Porter              | 1990  | İnovasyon yeni iş yapış teknolojileri ve şekilleridir.                                                                                                                                                              |
| Yaeger-Dror         | 1993  | Teknolojik inovasyon; yeni bir araç, süreç veya bir diğer pratik yenilikle ilgili yeni bir bilgi paketidir.                                                                                                         |
| Padmore vd.         | 1998  | İşletmenin sektördeki pozisyonunu güçlendiren kaynaklarda, yöntemlerde ve çıktılarda meydana gelen değişimlerdir.                                                                                                   |
| Garcia ve Calantone | 2002  | Bir pazar ya da hizmete yönelik yeni bir fırsatın ya da yeniliğin algılanmasıyla başlayan, bir icada yönelik teknolojik gelişimi ve bu icadın piyasaya sürülmesini kapsayan bir süreçtir.                           |
| Oslo Kılavuzu       | 2006  | Yeni ya da ileri derecede farklılaştırılmış mal ve sürecin varolmamış bir pazarlama tekniğiyle işletme içi ya da dışındaki uygulamalarda uygulanmasıdır.                                                            |
| Elçi                | 2010  | Bilginin iktisadi ve toplumsal yarara dönüşmüş halidir.                                                                                                                                                             |
| Rogers              | 2010  | Yeni olarak nitelenebilecek fikir, uygulama ya da unsurların bireyler tarafından algılanmasıdır.                                                                                                                    |
| Mast                | 2013  | Her yeni icadın kendisinden önceki icat ve fikirler üzerine yapılandırıldığı birbirini izleyen ve birikimli ilerleyen süreçlerdir.                                                                                  |
| Solheim             | 2017  | Belirli bir sürecin sonunda meydana gelen ve birbirleriyle ilişkisi olan birçok yeniliğin adım adım meydana gelme faaliyetidir.                                                                                     |
| Baradarani ve Kılıç | 2018  | Yeni fikirleri veya iyileştirilmiş mal ve hizmetleri, pazarlama metodlarını, yeni üretim/yönetim süreçlerini ve bunları ticari kazanç elde edecek şekilde yürüten tüm süreçleri kapsayan bir faaliyetler dizisidir. |

**Kaynak:** Elçi, 2010: 28; Bala ve Utlu, 2020: 164-165.

### 3.2. İNOVASYON TÜRLERİ

Bir önceki başlıkta yapılan tanımlar ışığında, inovasyon sürecinin hiç de kolay olmadığını, belli araştırma ve çalışmalar sonucu bilgi birikimi ile şekillendiğini, organizasyonların hem iç hem dış çevresinin de bu süreçte önemli bir rol aldığını

söylemek mümkündür. İşletmeler kendi bilgi birikimleri ve sahip oldukları sermayelerine göre inovasyon çalışmalarını farklı farklı yürütebilirler. Mühim olan, inovasyon yapılacak alanın doğru bir biçimde belirlenmesi ve kaynakların optimal seviyede bu doğrultuda kullanılmasıdır.

İnovasyon, yalnızca teknoloji veya teknolojiye dayalı ürünlerle ilişkili olan bir kavram değildir. İnovasyonlar, özellikleri ya da alanları dikkate alınarak oldukça farklı sınıflandırmalar yapılmaktadır. Schumpeter'in (1934) inovasyon sınıflandırması değişim alanları göz önünde bulundurularak yapılmıştır. Yapılan kategorizasyonda yeni ürün ve yeni üretim yöntemlerinin girişi, yeni pazarların açılması, hammaddeler ve diğer girdiler için yeni tedarik kaynaklarının geliştirilmesi, yeni pazar yapılarının yaratılması bulunmaktadır (Yavuz, 2010: 145). Christensen (1995) ise inovasyonu organizasyonel, teknolojik ve sunumsal inovasyon olmak üzere üç grupta tasniflemiştir. Çalışma yöntemlerinin yenilenmesi ya da mevcut yöntemlerin geliştirilmek suretiyle değiştirilmesi suretiyle işletmenin rekabette daha güçlü olmasının sağlanması organizasyonel inovasyon, yeni oluşturulan veyahut mevcut ürünün geliştirilmesi, sağlamlaştırılması, çeşitlendirmesi ve farklılaştırması işlemleri teknolojik inovasyon ve son olarak yeni pazarlama yöntemleri ve tasarımlarının oluşturulması ya da adapte edilerek kullanılması, bu sayede işletmenin rekabette avantajlı hale getirilmesi ise sunumsal inovasyon olarak tanımlanmaktadır (Çalıpınar ve Baç, 2007: 447).

Günümüzde inovasyon türleri OK kapsamında Schumpeter'in inovasyon düşüncesi temel alınarak alanlarına göre; hizmet, ürün, organizasyonel, süreç ve pazarlama olarak beş, derecelerine göre ise; artımsal (kademeli) ve radikal olmak üzere ikili bir sınıflandırma yapılmıştır (Coşkun vd., 2013: 107). Bu kapsamda söz konusu inovasyon türlerinin açıklamaları aşağıda sunulmuştur:

### **3.2.1. Alanlarına Göre İnovasyon**

Alanlarına göre inovasyon; ürün, hizmet, süreç, pazarlama ve organizasyonel olarak beş gruba ayrılmaktadır.

### 3.2.1.1. Ürün İnovasyonu

Ürün inovasyonu, en basit hali ile yeni ürünleri ifade etmek için kullanılmaktadır. Kelime olarak ürün, hem mal hem de hizmetleri kapsamaktadır. Çünkü ürün mal olabileceği gibi hizmet de olabilir (Johannessen vd., 2001: 20-31). Yeni bir ürün geliştirilmesi, farklı bir mal/hizmet meydana getirilmesi ya da kendisinde bulunan özelliklerde değişikliğe, farklılığa gidilmesi, yeni özellikler eklenmesi ya da hâlihazırdaki kullanımına ve fayda düzeyine yeni iyileştirmeler getirilmesi ile oluşturulan ürünün piyasaya sürülmesi, ürün inovasyonunu ifade etmektedir (John, 2008: 148). Yapılan değişiklikler, oluşturulan farklılıklar ürüne ait teknik özelliklerde, ürün tarafından kullanıcıya sunulan kolaylıklarda, ürünü oluşturan bileşenlerinde, ürünün malzemelerinde ya da bunların dışından kalan işlevsel özellikleri üzerinde meydana getirilen önemli düzeydeki iyileştirmeler anlamını taşımaktadır (Oslo Kılavuzu, 2006: 52). Örneğin kumaş ve yumurta bir üründür. Kırıışmayan, nefes alabilen tekstil ürünleri ile gezen tavuk yumurtaları ya da dikkat çekici ambalajlarla piyasaya sürülen Omega 3'lü yumurtalar ise ürün inovasyonudur. Ürün inovasyonuna örnek olarak; cep telefonunda kameralar, yeni teknolojilerle üretilen küçük ev aletleri, yeni işlevsel özellikleri olan gıda ürünleri, kablosuz internet sistemleri (Oslo Kılavuzu, 2006: 155), bankacılık veya fatura ödeme sistemleri gibi internet hizmetleri de (Soylu ve Göl, 2010: 116) verilebilir. 1946'da tamir şirketi olarak işe başlayan Sony, 4 yıl sonra kendine has ürünleri piyasaya sunmuş, sonrasında transistörlü radyo, televizyon, renkli video kaydedici gibi ilklere imza atmış, 1979'da ise "Walkman"i geliştirmiştir (Elçi, 2010: 4-5). Müşterilerin istek ve gereksinimleri dikkate alınarak, 3M firması tarafından geliştirilen "Scotch Brite™" Mikro Fiber Mutfak Bezi, yüksek tekstil teknolojilerinin kullanımıyla biçimlenmiş ürün inovasyonu örneklerinden biridir (Erdoğan, 2011: 22).

İşletmeler, ürün inovasyon çalışmalarını titizlikle yapmalıdır. Çünkü ürün inovasyonu işletmenin birçok kaynağını kullanır ancak bunların karşılığını vereceğini garanti etmez. Ürün inovasyonu yapılırken sürecin her aşamasında rakip işletme faaliyetleri, müşteri istekleri ve pazar titizlikle gözlemlenmelidir. İnovasyonların başarılı olabilmesi için titizlikle üzerinde durulması gerekenler kapsamında; pazar,

ürünün özellikleri ve sağlayacağı fırsatlar, işletme yapısı, projenin boyut ve karmaşıklığı da yer almaktadır (Smith, 1998: 40).

### **3.2.1.2. Hizmet İnovasyonu**

OK'ye göre hizmet inovasyonu da bir ürün inovasyonudur (Oslo Kılavuzu, 2006: 52). Temelinde müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi, onlarla birebir etkileşimde olan çalışanların eğitilmesi, dağıtım kanallarının rasyonel kullanılması ve satış sonrası hizmetlerin önemli yer tuttuğu hizmet inovasyonu (Durna, 2002: 67), yeni bir hizmetin işletmelerin inovatif süreçleri sonucunda ortaya çıkmasıdır (Grawe vd., 2009: 283). İşletmeler hem ürün hem hizmet sunabildikleri gibi yalnız ürün ya da yalnız hizmet de sunabilirler. Örneğin restoranlar ürün ve hizmeti bir arada sunarlar, oteller ve hastanelerse çoğunlukla yalnız hizmet sunarlar. Hizmetlerde ürün inovasyonları; verimlilik ve hız açısından sunulma şekillerinde yapılan iyileştirmeler, zaten var olan hizmetlere ya yeni işlevler veya nitelikler eklenmesi ya da tamamıyla yepyeni hizmetlerin pazara sürülmesi şeklinde açıklanabilir. Örneğin, etkili iyileştirmelerle hız kazandıran ve kolaylıkla kullanılabilen internet bankacılığı hizmetleri ve isteyenlerin kiralık araçlara kolayca ulaşmasını sağlayan eve teslim, evden alım hizmetlerinin sunulması gibi yeni uygulamalar. Dışarıdan sağlanan hizmetlerle ilgili olarak uzakta bulunan bir bağlantı noktası yerine yerinde temas hizmeti sağlanması da hizmet kalitesine verilebilecek bir iyileşme örneğidir (Oslo Kılavuzu, 2006: 51-53). Özetle, hizmet inovasyonunun müşterilere yönelik olarak, daha hızlı ve nitelikli hizmetler sunmak üzere gerçekleştirildiği söylenebilir. Bu inovasyon türü için verilebilecek güzel bir örneklerden biri de ilk kez Hotmail tarafından hizmete sunulan e-posta hizmetidir. Hotmail tarafından gerçekleştirilen bu hizmet inovasyonu, coğrafi mekân fark etmeksizin dünyanın hemen her yerinde, bilgisayar kullanıcılarına bireysel e-posta hesaplarına ulaşabilme konusunda büyük bir kolaylık sağlamaktadır (Andriopoulos ve Dawson, 2009: 32). Bir başka hizmet inovasyon örneği olarak ülkemizin ilk online yemek sipariş sitesi “yemeksepeti.com” verilebilir. Sitede siparişler baştan sona bütünsel bir sistemle oluşturulmaktadır. Bilişim teknolojilerinin tüm imkânları ile desteklenen ve geliştirilen, mükemmel bir işleyişe sahip olan sitede siparişler tümüyle interaktif bir ortamda gerçekleşmekte, alınan

siparişlerin en yakın zamanda ve istenilene en uygun şekilde sipariş sahibine ulaştırılması sağlanmaktadır (Demirkaya ve Zengin, 2014: 111).

### 3.2.1.3. Süreç İnovasyonu

Süreç inovasyonu bir üretim veya dağıtım yönteminin kayda değer derecede iyileştirilmesi, geliştirilmesi, yenilenmesi ya da uygulanmasıdır (Jaumandreu ve Mairesse, 2017: 150-152). Ürün dağıtım sürecinde eve teslim uygulamasının gerçekleştirilmesi bir inovasyon örneği olarak değerlendirilebilir. Bu yenilikler programlama dillerinde veya teçhizatlarda önemli değişiklikleri de içine almaktadır (Oslo Kılavuzu, 2006: 53). Bir üretim hattında uygulanan yeni otomasyon donatıları da yeni üretim yöntemine örnek olarak verilebilir. Süreç inovasyonları genellikle kaliteyi arttırmak ya da teslimat sürelerindeki maliyetleri azaltmak amacıyla yeni veya büyük ölçüde iyileştirilmiş ürünler üretmek şeklinde olabilir (Oslo Kılavuzu, 2006: 53)

İşletmelerin insanların değişen ihtiyaç ve isteklerine cevap verebilmeleri için iş süreç ve stratejilerini sürekli yenileyebiliyor olması gerekmektedir (Suna ve Vatan, 2020: 68). Esasen süreç inovasyonu, toplam kalite yönetimi felsefesinin neredeyse aynısıdır. İşletmelerde iş süreçlerinin devamlı iyileştirilmesi aracılığıyla önceden belirlenmiş olan müşteri istek ve gereksinimlerine cevap verilmesini amaçlayan bir yönetim felsefesi olan toplam kalite yönetimi, süreç inovasyonunu anımsatmaktadır (Met ve Vatan, 2010: 823). Ulukanoğlu (2007: 3) tarafından yapılan çalışmada sürekli iyileştirmeyi (kaizen) gerçekleştirmek için üç temel koşulun sağlanması gerektiğinden bahsedilmektedir. Bu temel koşul, insan kaynaklarını geliştirmek, var olan durumu yeterli bulmamak, sorun çözmede kullanılan tekniklerin kullanımını yaygınlaştırmaktan oluşmaktadır. Genç'e (2005: 213) göre ise, kaizenin özünde üst yönetimden en alt çalışana kadar herkesi içeren sürekli iyileştirme bulunmaktadır.

Güleş ve Bülbül (2004: 140) yaptıkları çalışmada süreç inovasyonunun endüstri veya hizmet işletmelerinin geliştirilmesi, kalite ve güvenilirliğinin iyileştirilmesi sonucunda tüketiciye sunulan değer artırılmasına olanak sağlayacağından bahsetmişlerdir.



Süreç inovasyonlarının kapsamına, yeni hizmetlerin ortaya çıkarılması ve elde edilmesine ilişkin ya yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş yöntemler girmektedir. Bunlar, odağı hizmet olan işletmelerde hizmet sunmak için kullanılan yöntem ve tekniklerdeki ayrıca yararlanılan yazılım ve teçhizatdaki önemli değişiklikleri içerir (Oslo Kılavuzu, 2006: 53). Kırım (2007), 2006 yılında Türkiye’de uçak seferleri başlatan EasyJet’in en düşük bilet fiyatlarını tüketicilere sunduğundan söz etmektedir. Çalışmada, yeni iş süreçleri uygulayarak EasyJet’in bu başarıya ulaştığı belirtilmekte, tek tip uçak kullanarak bakım ve onarım giderlerini azaltan şirketin, kısa mesafeli uçuşları tercih etmesinin, uçuş sırasında yiyecek-içecek servisini kaldırmasının süreç inovasyonu kapsamında şirkete daha az maliyet ve daha yüksek verimlilik sağladığı ifade edilmektedir (Kırım, 2007: 18). Bir başka örnek de operasyonun her basamağında el terminallerini kullanmaya başlayan Aras Kargo’dan verilebilir. Kargo firması, teslimatın göndericiden alınmasından başlayarak ulaştırılması istenilen adrese teslimine kadar her noktada el terminallerinden faydalanır. El terminalleri, Aras Kargo’nun bilgisayar ağına online olarak bağlanabildiklerinden tüm bilgiler çabucak bilgisayar ağına aktarılır. Böylelikle hem operasyonel süreçlerindeki verimlilik hem de müşteri memnuniyeti artar (Başer vd., 2013: 7).

1950’lerde Toyota şirketi tarafından geliştirilen “Tam Zamanında Üretim Sistemi” süreç inovasyonunun başlıca örnekleri arasında yer almaktadır. Stok miktarının asgari düzeyde tutulduğu bu sistemde, hangi ürüne ihtiyaç duyulursa, o ürün istenilen zamanda ve istenilen miktarda üretilir. Böylece esnek yapı sayesinde değişikliklere süratle cevap verilir ve verimlilikte artış sağlanır. Toyota şirketinin gerçekleştirmiş olduğu başka bir süreç inovasyonu örneği de “Jikoda” uygulamasıdır. Üretim sırasında bir arıza ya da normalin dışında bir durumla karşılaşıldığında arızayı saptayan sistem manuel ya da otomatik olarak üretimi ya da arızanın meydana geldiği ekipmanı durdurmaktadır. Sistemi durduran işçiye ya da durdurulan ekipmana ulaşarak arızanın giderilmesi sağlanmaktadır. Bu sistem, tüm çalışanlarına kullandıkları ekipmanlarını hatta tüm üretimi durdurabilme şansı vermektedir (Suna ve Vatan, 2020: 66).

Tüm bu bilgiler çerçevesinde süreç inovasyonunun ürün ve hizmet inovasyonunun bir tamamlayıcısı olma özelliğini taşıdığını söylemek doğru olacaktır.

#### 3.2.1.4. Pazarlama İnovasyonu

Pazarlama inovasyonu, ürün karması olarak da ifade edilen, pazarlamanın 4P'si ürünün, fiyat, dağıtım ve tutundurma gibi çabaları kapsayan tüm süreçlerde oluşturulan değişikliklerdir (Oslo Kılavuzu, 2006: 53; İraz vd., 2018: 397). Ürünün/hizmetin pazara sunulmasında ya da fiyatlandırılmasında yapılan inovasyonları ifade eden pazarlama inovasyonu, üretilen ürün veya sunulan hizmetin talep edenler tarafından fark edilecek düzeyde değiştirilerek yeniden pazara sunulmasıdır. “amazon.com” tarafından kullanılan değişik satış teknikleri pazarlama inovasyonuna verilebilecek güzel bir örnektir. Müşteri kazanmak ve sadakati, bu müşterilerin dönütleri rekabet ortamında büyük önem taşımaktadır. Bu durum pazarlama inovasyonunu daha önemli hale getirmektedir. Çok sayıda rakibi ve elektronikte dev firmalardan biri olan Philips de yoğun bir rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürmektedir. Son zamanlarda Philips tarafından “sense and simplicity” yani “duyu ve basitlik” mottosu oluşturulmuş, pazarlama ve üretim bu hassasiyetle yapılmıştır. Hoşa giden ve elverişli bu yaklaşımın ardından farklı bir uygulamaya daha gidilmiştir. Firma içinden gelen teklifler ve danışmanlıklar yetersiz bulunmuş, dışarıdan hem de farklı sektörden insanların seslerine kulak verip “Basitlik Danışma Konseyi (Simplicity Advisory Board)” oluşturulmuştur. Hedefte hem içeriden hem dışarıdan gelen görüşleri değerlendirip “Basitliği”n şirket tarafından içselleştirilmesi bulunmaktadır (Ateş, 2007: 36).

Pazarlama inovasyonunun amacı, müşteri talep ve ihtiyaçlarına en iyi şekilde cevap vererek işletmelerin satışlarını artırmak, işletmenin yeni pazarlar açması ya da ürününü pazarda farklı bir şekilde konumlandırmayı hedeflemesidir. Ayrıca pazarlama yöntemleri sadece yeni ürünler için değil, var olan ürünler için de uygulanabilmektedir (Uzkurt vd., 2011: 37). Pazarlama inovasyonu ile işletme hem ürünlerinin pazarda kabul edilebilirliğini ve satışlarını artırarak müşteri taleplerini en uygun şekilde karşılayıp yeni pazarlara girmeyi hem de ekonomik büyüme sağlamayı amaçlamaktadır (Coşkun vd., 2013: 101; Keskin, 2012: 19). Bu durum, Bedük ve Eryeşil'in (2015) çalışmalarında yer alan Bahçıvan Gıda'nın gerçekleştirmiş olduğu inovasyon ile örneklendirilebilir. Bahçıvan Gıda, normalde kalıp halinde piyasaya sunulan beyaz peyniri dilimleyerek paketlemiş ve dilimlenmiş vaziyette satışa

sunmuştur. Ambalajı da iinin görülebilmesine imkân sağlayacak ve açılıp, içinden dilimler alındıktan sonra yeniden kapatılarak kullanılacak şekilde tasarlanmıştır. Pazarlama inovasyonu kapsamında incelenebilecek bir başka güzel rnek Vitra tarafından geliştirilmiştir. Marka tarafından geliştirilen Junior Banyo ile ocuk ergonomisi göz önünde bulundurularak ürünler tasarlanmıştır. Standart ve kaplumbağa formundaki ürünler, çizgi film karakterleri ile süslenen karo serileri ve çocukların boylarına uygun olarak tasarlanan ürün ebatları ile özellikle anaokulu ve kreşleri hedef alan firma pazarda özel bir yer edinmeyi başarmıştır. Benzer şekilde engelli bireyler ve yaşlılar için de Vitra tarafından geliştirilen ürünler bulunmaktadır (Elçi, 2010: 12-13; Suna ve Vatan, 2020: 62).

Pazarlama inovasyonuna konaklama işletmelerinden fiyatlandırmayı da örnek olarak gösterebiliriz. Örneğin, aracı işletmelerden seyahat acentası olmaksızın doğrudan internet üzerinden müşterinin bizzat satın aldığı odalarda belli oranlarda iskontoya gidilebilmektedir. Dünyada ve ülkemizde özel günlerde gerçekleştirilen promosyon ve indirimli satış uygulamaları bu inovasyon çeşidine verilebilecek bir diğer örnektir (Met ve Vatan, 2010: 825). Bir başka örnek olarak, konaklama işletmelerinin satış kanalları arasında yer alan seyahat acentalarına konaklama işletmelerinin küçük maketlerinin hediye edilmesi verilebilir. Çünkü geceleme için o işletmeyi tercih etme potansiyelinde olan misafirler sadece broşür ve internetten öğrendikleri bilgileri tatmin edici bulmamaktadır. Misafirin konaklama tercihini yapmadan önce işletmeyi üç boyutlu görebilmesi satın alma kararına olumlu etki etmektedir (Vatan, 2010: 51).

### **3.2.1.5. Organizasyonel İnovasyon**

Akyos (2004: 23), rn, hizmet, süreç, pazarlama inovasyonlarından başka işletme yönetiminin yakın ilişki içinde olduğu inovasyon türünün organizasyonel inovasyon olduğunu belirtmektedir. Organizasyonel inovasyon, işgücü verimliliğini artırmayı veya üretim maliyetini azaltmayı hedefleyen işletmenin; ticari boyuttaki faaliyetlerinde, kurum içi örgütleme ve organizasyonunda, iş yapış yönteminde ve dış vre ile ilişkilerinde ileri yönetim teknikleri ile yeni veya büyük çapta değiştirilmiş kurumsal stratejilerin uygulanmasıdır (Oslo Kılavuzu, 2006: 59). Organizasyonel inovasyon yöntem ve uygulamaları ile işyeri memnuniyetinin sağlanması, bir diğer

ifadeyle çalışanların üretkenliğinin artırılması, idari ve işlem maliyetlerinin düşürülmesi amaçlanmaktadır. Organizasyonel inovasyon gerek pazarda satın alma ve satışlarda gerekse idari konularda yönetimde ve işgücü politikalarında değişimi içermektedir (Avermaete vd., 2003: 10-11). Bir başka ifade ile organizasyonel inovasyonun kapsadığı yeni yönetim pratikleri, işletmenin gerek misyonu gerekse stratejisinin başarısı üzerine odaklanmaktadır.

İşletmeler, inovasyonu yalnız mal ve hizmetlerini geliştirmek suretiyle gerçekleştirmezler. Rekabet üstünlüğü sağlayıp bu üstünlüğü sürdürmek isteyen işletmeler, çalışma ve iş yapma yöntemlerini geliştirmeli, farklılaştırmalı ve yenilemelidir (Suna ve Vatan, 2020: 69). Volberda vd. (2013), örgütsel inovasyonların, diğer inovasyonları gerçekleşmesi için işletmede verimli zeminin hazırlanmasında yardımcı olacağını belirtmektedir (Volberda vd.'den (2013) aktaran: Tavassoli ve Karlsson, 2015: 10).

İşletmenin yeni geliştirilen temel teknolojileri etkin olarak uyarlama kabiliyeti organizasyonel inovasyon sayesinde artar ve bununla birlikte dinamik yeteneklerinin geliştirmesi sağlanır (Khanagha vd., 2013: 51; Tavassoli ve Karlsson, 2015: 10). İşletmenin inovatif bir örgüt olması, inovasyonun içselleştirildiği ve kolay gerçekleştirildiği bir örgüt yapısına sahip olduğu anlamını taşımaktadır (Özdaşlı, 2010: 108).

Yeni iş tasarımlarıyla çalışanlar ve bölümler arasında yeni eşgüdüm yöntemleri oluşturan organizasyonel inovasyonun kapsamına yönetim uygulamaları, örgütle ilgili yeni süreçler, yeni iş yapma prensipleri ve kullar girmektedir (Appelbaum vd., 1998: 295). En az çalışma yapılan alanlardan biri olmasına rağmen organizasyonel inovasyon, yıllar içinde neredeyse tüm sektörlerde önem kazanmıştır (Avermaete vd., 2003: 10-11). Organizasyonel inovasyona örnek olarak, 1990'lardan başlayarak öncelikle Toyota ve Komatsu gibi Japon firmalarında uygulanan, sonraları başka ülkelere de yayılan “sürekli iyileştirme (kaizen)” uygulaması verilebilir. Uygulamaya göre, bir firmanın tüm çalışanlarının, yaptıkları işle ilgili konuların iyileştirmesinde söz hakkı bulunmaktadır ve onlar devamlı bu iyileştirme fikirleri üzerinde düşünmektedirler. Toyota, kaizen sayesinde 50 yıldan uzun zamandan bu yana dünyanın maliyeti en düşük, kalitesi en yüksek otomobil üreticisi olmayı

sürdürmektedir (Elçi, 2010: 11). Yiyecek ve içecek hizmeti veren işletmelerin rekabet nedeniyle ISO belgesini kullanmak istemesi, tüm zincir boyunca işletmelerin kalite sistemlerini yeniden organize etmesi örgütsel inovasyona ilişkin verilebilecek uygulama örnekleri arasında yer almaktadır (Avermaete vd., 2003: 10-11).

Birleşme veya satın alma sürecinde işletmelerin yeni organizasyonel yöntemler geliştirmesi ve onları benimsemesi durumu da organizasyonel inovasyon içerebilir. İşletme birleşmeleri sonucunda bilgi paylaşım sistemleri ve yönetime katılım şeklinde yeni örgütsel birtakım oluşumlar ortaya çıkmaktadır (Suna ve Vatan, 2020: 71). Pamukbank Tasarruf Mevduatı Sigorta devredildikten sonra, Pamukbank'ın Halkbank bünyesine katılması neticesinde uyum sürecinde yeni iletişim sistemlerinin getirilmesi organizasyonel inovasyon olarak değerlendirilebilir. Pamukbank'ın müşteri segmentasyonu açısından pazarının, Halkbank'inkinden farklı olması Halkbank'ın organizasyonel inovasyon yapmasına neden olmuştur (Günay, 2007: 18).

### **3.2.2. Derecelerine Göre İnovasyon**

İnovasyon, örgütlerde ve çevrede bıraktığı etki dikkate alındığında derecesine göre artımsal (kademeli) ve radikal inovasyon olarak ikiye ayrılır (Güleş ve Bülbül, 2004: 131).

#### **3.2.2.1. Artımsal (Kademeli) İnovasyon**

Mevcut bir sürecin iyileştirilmesi ve mevcut faaliyetlerin daha iyi yapılması için değişim kaçınılmazdır (Norman ve Vergant, 2014: 82-84). İşletmenin yeni bilgi edinmesi sonucunda, mevcut ürünlerde ortaya çıkan gelişmeleri ifade eden artımsal (kademeli) inovasyon ile var olan müşterilerin isteklerine, pazarda oluşan gereksinimlere cevap vermek amaçlanmaktadır (Benner ve Tushman, 2003: 238-256). Bu inovasyon türünü, mevcut ürün veya hizmetleri yaratma sürecinde, geliştirmek, genişletmek için adım adım gerçekleşen ve işletmeye katma değer sağlayan iyileştirme, geliştirme faaliyetleri şeklinde ifade etmek mümkündür (İraz vd., 2018: 397). Diğer bir ifadeyle artımsal (kademeli) inovasyon belirli bir alandaki iyileştirme süreçlerini ifade ederken daha iyisini yapmayı amaçlamaktadır. İşletme yapısı ve stratejileri üzerinde fazla bir değişiklik gerektirmemesi, maliyetinin ve riskinin daha

az olması gibi nedenlerle gerçekleştirilmesi daha kolay olan artımsal (kademeli) inovasyon işletmeler tarafından daha fazla tercih edilebilmektedir (Kale, 2010: 22).

Artımsal (kademeli) inovasyon, yapabilmek için bir ürünün veya hizmetin hâlihazırda var olması gerekir. Çünkü bu inovasyon türü, mevcut ürün, hizmet ve süreçler üzerinde yapılan farklılıklar, değişik eklemeler ve eksiltmelerle ortaya çıkan yeniliklerdir (Uzkurt, 2012: 19). Var olan ürünlerin, örgütsel yapının, süreçlerin, izlenen politikaların ve teknolojilerin geliştirilmesini ve güçlü duruma getirilmesini icap etmektedir. Gelişen süreçler, daha verimli operasyonlar, daha iyi kalite ve daha düşük maliyetler artımsal (kademeli) inovasyon performansını, belirlenen stratejilerde yapılan değişiklikler ve uygulamaya konulan yeni teknolojiler radikal inovasyon performansını ifade etmektedir (Fores ve Camison, 2016: 833). Artımsal (kademeli) inovasyonlar, ürün hayat döngüsünün büyük kısmında etkili olduğundan ötürü standartlaşmayı sağlamaktadır ve radikal inovasyondan sonraki aşamalarda gerçekleşebilmektedir (İpekçi, 2013: 47).

Akıllı cep telefonları ve bilgisayar gibi bilişim ve teknoloji sektörlerinde yaşanan modellerin devamlı iyileştirilmeleri, beyaz eşya sektöründe kapasite ve iç hacim artırımı, modellerin dış görünüşlerinde yapılan farklılaştırma ve iyileştirmeler, sağlık sektöründe randevu sistemlerindeki iyileştirme ve gelişmeler, bakım hizmetlerin çeşitlendirilmesi, refakatçilere konaklama hizmetlerinin sunulması artımsal (kademeli) inovasyona verilebilecek örneklerden bazılarıdır. Ayrıca ulaşım sektöründe yemek, bagaj, erken ve online rezervasyon çeşitlendirmeleri, otomobil modellerinin güvenlik, verimlilik ve konfor açısından her yıl daha da iyileştirilerek pazara sunulması, işletmelerin gerçekleştirdiği artımsal (kademeli) inovasyonlara birer örnektir (Ekingen, 2019: 31). Teknolojik gelişmelerden yararlanılarak, ürünlere kademeli olarak farklı özelliklerin eklendiği artımsal (kademeli) inovasyona bir başka örnek olarak da Intel Pentium IV çipi verilebilir. Intel Pentium IV çipi kendinden önce olan Pentium III'e nazaran veya ondan ilhan alınarak kademeli (aşama aşama) yapılmış olan bir yeniliktir. Çünkü esasında ikisinin temelinde de aynı teknoloji yatmaktadır. Radikal bir inovasyon olan cep telefonu, konuşarak ve yazarak iletişim kurmanın yanı sıra görüntülü kamera, ses kaydetme gibi farklı özelliklerin ilave

edilmesiyle, daha fonksiyonel yeni bir ürüne dönüşerek kademeli bir inovasyon örneği oluşturmaktadır (Luecke, 2008: 115).

### **3.2.2.2. Radikal İnovasyon**

Radikal inovasyon, var olanlardan baştan sona farklı olarak ortaya çıkarılan ürün, hizmet, süreç veya yöntemlerin geliştirilmek suretiyle ekonomik açıdan yararlı hale dönüştürülmesi biçiminde yapılan yeniliklerdir (Uzkurt, 2012: 18). Norman ve Vergant (2014: 82) radikal inovasyonun bir çerçeve (yapı, iskelet) değişikliği olduğunu belirtmişlerdir. Tanımdan da anlaşılacağı üzere radikal inovasyonlar, onu uygulayan her kim (birey, toplum) ya da ne (işletme) ise hedef kitlelerin yaşam ve davranışlarında birtakım değişim ve dönüşümlere neden olmaktadır.

İster teknolojik alt yapı ister çalışma modeli olsun radikal inovasyonlar işletmelerin yapılarını etkileyen önemli yeniliklerdir. Çünkü radikal inovasyonlarla yeni yapılar ortaya çıkar ve işletmeler temel olarak baştan kavramsallaşır. Radikal inovasyon yalnız işletmede değil, sektörde de köklü değişikliklerin yaşanmasına, sektördeki oyun kurallarının değişmesine ve yeni yapıların oluşmasına neden olabilecek güçtedir. Tamamen yeni olmaları radikal inovasyonların risk oranını yükseltmektedir. Bu nedenle radikal inovasyon kararında olan işletmelerin çalışmalarında son derece özenli davranması gerekmektedir. Piyasada öncü olmanın üstünlüğü ile beraber radikal inovasyon sonucunda ulaşılabilecek başarının getirisi de tıpkı riski gibi yüksek olmaktadır (Durna, 2002: 70).

İşletmenin uzun dönemli başarısında etkili olan radikal inovasyonlar, yeni teknolojilerin geliştirilerek pazar yapısının önemli derecede değişime uğramasına imkân sağlamaktadır (Darroch ve McNaughton, 2002: 213). Zira radikal inovasyon ile işletme ya yeni pazarlar yaratarak ya da mevcut pazarı yeniden yapılandırarak, piyasaya yeni ürünler sunmakta, var olan ürünlerin ortadan kalkmasına sebep olmakta, müşteri ve tedarikçiler arasındaki ilişkilere farklı boyutlar kazandırarak işletmeye değer katmaktadır (Leifer vd., 2001: 102; Aboulnasr vd., 2008: 94).

Jet motorları, transitörler, internet, araba kiralama hizmeti olan rent a car, ilk zamanlarında renksiz üretilen televizyon teknolojisine karşın, renkli yeni led tv,

ultrason ve X ışınları (Ultrason ve X ışınları) radikal inovasyona örnek olarak gösterilebilir (Küsbeci, 2013: 41). Piyasaya girdikten sonra oldukça sert etkileri olan, yüksek riskli ve beraberinde piyasalarda devrim etkisi oluşturan örnekler de vardır. Demirkaya (2019) ve Bilim (2019), ilk önce posta siparişli bir film servisi ve daha sonra video akışı sağlayan, ilerleyen yıllarda kendi yapımlarını yapma kararı alan bir satıcı olan Netflix'i, perakende tabanlı film kiralama modelini ve sektör devi BlockBuster'ı işsiz bırakan radikal bir inovasyon örneği olarak belirtmektedir.

Artımsal (kademeli) inovasyon ve radikal inovasyon birbirini takip eden süreçler şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Radikal inovasyon gerçekleştikten sonra ürün, pazar, tedarikçi, müşteri gibi ortaya çıkan yeni bileşenler yeni bir radikal inovasyon sürecine girene kadar belirli bir süre artımsal (kademeli) inovasyonla var olmayı sürdürür. Birbirini takip eden süreçler olan radikal inovasyonlar ile artımsal inovasyonlar performans ve maliyetlerde iyileşmeler sağlamaktadır.

Tablo 5  
*Radikal ve Artımsal İnovasyon*

| <b>Radikal İnovasyon</b>                                                                             | <b>Artımsal İnovasyon</b>                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| Başlıca ürün ve süreç buluşlarıdır.                                                                  | Sürekli yapılan ürün ve süreç iyileştirmeleridir.                                 |
| Bir endüstriyi değiştirir ya da meydana getirir.                                                     | Endüstride işletmenin rekabet konumunu korumasını sağlar.                         |
| Genel olarak endüstrideki işletmelerin dışında gelişir.                                              | Genel olarak endüstrideki işletmeler tarafından geliştirilir.                     |
| Nadir olarak gerçekleşir.                                                                            | Nispeten olağan gelişmelerdir.                                                    |
| Genellikle küçük işletmeler tarafından gerçekleştirilir ve endüstriye girmeleri için fırsat sunulur. | Endüstrideki mevcut işletmelerin iş görme yeteneklerinin geliştirilmesini sağlar. |

**Kaynak:** Palamutçuoğlu, 2019: 17.

Radikal inovasyonla karşılaştırıldığında artımsal (kademeli) inovasyon için ayrılması gereken zamanın ve üstlenilmesi gereken riskin daha az olduğu görülmektedir. Bu yüzden stratejik olarak artımsal (kademeli) inovasyon daha sık tercih edilse de artımsal (kademeli) inovasyon uygulamaları işletmenin uzun vadede rekabet gücünü garanti edemez. Fakat radikal inovasyon başarılı olduğu takdirde büyük avantaj yaratır.



Sonuçta, inovasyonlara odaklanma eğilimindeki artış, lider konumunda olan işletmelerin zamanla değişiklik yapmasına yol açar, kabullenmeyi daha mümkün kılar ve başarısızlığa uğrama riskini azaltır. Radikal inovasyon hakikaten başarısızlık konusunda yüksek risk taşısa da bu durum bireylerin ve işletmelerin radikal inovasyonu planlamasına, hatta başarıyla yönetmesine engel değildir.

### 3.3. HİZMET İŞLETMELERİ VE ÖZELLİKLERİ

Hizmet, bireylerin veya onlar tarafından oluşturulan grupların gereksinimlerini karşılamak için belirli bir fiyat üzerinden sunulan, somut ve standart olmayan, yarar ve doyum yaratan soyut faaliyetlerin oluşturduğu bir bütündür (Kotler ve Armstrong, 2010: 291). Hizmet, tüketicilerin hayatlarından kaynaklanan ve çoğunlukla fiziksel olmayan sorunlarını çözmeye ya da çözümün kolay olmasına yarayan sistemler, faaliyetler ve faydalar toplamıdır (İslamoğlu vd., 2006: 18; Yücel vd., 2012: 152).

Hizmet kavramsal olarak çok farklı ve karmaşık bir yapıya sahip olduğu için, hizmeti alanlar ve onu sunanlar için taşıdığı anlamlar değişir. Ancak genel olarak ifade edilecek olursa hizmet, maddi varlıkların dışında insanların fayda sağlaması için sunulan faaliyetlerin bütünüdür, şeklinde tanımlanabilir. Hizmetin türü, niteliği ve özelliklerini dikkate alınmaksızın yapılan bu genel tanımın dışında hizmeti sunan pek çok kişi ve kurum, hizmetin sunulduğu alan ve sektöre göre hizmeti farklı şekillerde tanımlamışlardır.

Hizmet kavramının daha iyi anlaşılabilmesi açısından, hizmetleri mallardan ayıran farklılıkları yansıtan kendine has özelliklerini belirtmekte yarar vardır (Mucuk, 2009: 307);

- ✓ Hizmetler nesne değildir. Performans ya da faaliyetler olduğu ve fiziksel varlıkları olmadığı için dokunulabilir malları algıladığımız gibi hizmetleri göremeyiz, hissedemeyiz, dokunamayız veya tadamayız. Soyutluk, hizmetlerle malları birbirinden ayırt eden en önemli özelliktir (Öztürk, 2011: 19).
- ✓ Hizmetlerde üretim ve tüketim aynı anda olduğundan hizmet işletmesinde üretim ve tüketime birbirinden ayrılamaz olması ayrılmazlık özelliğini getirmektedir. Bu nedenle hizmetler, hizmeti sağlayan veya

gerçekleştirenlerden ayrılmaz. Hizmetin üretimine doğrudan katılan müşteri ise hizmet üretim sürecinin bir parçası durumuna gelir (Kotler, 2003: 350).

- ✓ Hizmetlerin standartlaştırılamamasını açıklayan özellik ise bağdaşık (homojen) olmama diğer bir ifade ile değişkenliktir (heterojenlik). Hizmetlerin nitelik ve içerikleri hizmeti üretenden üretene, hizmetin sunulduğu kişiden kişiye ayrıca günden güne farklılık göstrebilir (Rızaoğlu, 2016: 28).
- ✓ Hizmetler sunulduğu anda tüketilmelidir. Hizmetlerin dayanıksızlık özelliği, onların stoklanamaması, saklanamaması, iade edilememesi ve tekrar satılamamasını ifade etmektedir. Kullanılmayan hizmetin daha sonra değerlendirilmesi mümkün değildir (Tütüncü, 2009: 26; Gümüş, 2012: 5-6).

Hizmetin somut olmaması, hizmet işletmelerinin tarifinin yapılmasında ve değerlendirilmesinde kimi güçlükler ortaya çıkarsa da hizmet işletmesini tanımlamak, hizmet kavramını tanımlamak kadar kompleks ve güç değildir. Saf hizmet işletmeleri de denilen hizmet işletmeleri öncelikle hizmetlerin pazarlandığı ve sonrasında da satıldığı yerlerdir. Hizmet işletmeleri, farklı kullanıcıların ihtiyaçlarını gidermek amacıyla öncelikle hizmet üreten ve sunan endüstriyel tesisler olarak tanımlanabilir (Sayım ve Aydın, 2011: 248). Özellikle tarım ve endüstri sektörlerinin önüne geçerek gelişme kaydeden ve günümüzde ekonominin bel kemiği olarak görülen hizmet sektörünün, gıda sektöründen sağlık sektörüne kadar çok geniş bir yelpazesi vardır. Farklılık gösteren insan ihtiyaçları doğrultusunda şekillenen hizmet sektörü bu sayede yeni iş olanaklarının ortaya çıkmasında da öncülük etmektedir (Pride ve Ferrell, 1987: 633).

Hizmetlerin kendine has özellikleri olduğu için, hizmet işletmeleri de mal üreten işletmelere göre bazı farklı özellikler taşımaktadır. Gerek biçimsel bakımdan gerekse zaman ve mekân bakımından yarar sağlamak amacıyla oluşturulan hizmetler ve hizmetlerin tipik özellikleri, bu tür işletmelerde alınan kararlarda ve pazarlama politikalarında stratejik bir etkiye sahiptir. Hizmet işletmelerinin genel özelliklerini şu şekilde açıklamak mümkündür (Sayım ve Aydın, 2011: 4-5):

- ✓ Esneklik olmayan bir üretim yönetimi vardır,
- ✓ Emek yoğunudur,
- ✓ Kalite ve kalitenin miktarının ölçmesi imkânı sınırlıdır,

- ✓ Maliyet hesaplaması yapılması zordur,
- ✓ Çoğunlukla pazara yakın konumdadır,
- ✓ Hedef pazarın bilinmesi ve tanımlaması oldukça zordur.

Hizmetlerin soyut olması ve stoklanamaması nedeniyle hizmet işletmelerinin üretim yönetiminde esneklik yoktur. Gelecekte satışlarını artırmayı planlayan işletmeler mevcut üretim anlayışını değiştirmek zorundadır. Değişen talepler karşısında hizmet üretim kapasitesini belirlemek zor bir hal alır ve bu değişiklikler genellikle kısa sürede gerçekleşemez. Örneğin bir otel, kısa zamanda hizmete sunacağı oda sayısını artıramaz ya da talebin azaldığı dönemlerde bazı odalarını kapalı tutarak maliyetleri düşüremez. Bu, hizmet işletmeleri için önemli bir sorundur. Çünkü satış artırma çabaları olumlu sonuçlanmış ve talepte artış sağlanmış olsa da satış kapasitesinin üzerine çıkabilme yani arzı artırma imkânı yoktur.

Emek yoğun biçimde faaliyet gösteren hizmet işletmelerinde insan çok fazla rol almaktadır. Bu durum her ne kadar, birim çıktı başına az sayıda donanım gerektirse de hem hizmetin oluşturulması sürecinde kontrollerde güçlük oluşturur hem de planların yapılmasında belirsizlikler fazlaşır. Hizmet işletmelerinde üretimin kalite standartlarını belirlemek ve kaliteyi eğitimlerde yapılan sınavlar ve ölçme araçları kullanarak ölçmek ya da kontrol etmek zordur. İşletmeler, bugün bile verdikleri hizmeti standart hale getirmek, tekdüzeliği yakalamak için yoğun planlamalar yapıp strateji geliştirmektedirler. Diğer taraftan bir hizmet işletmesinde miktarın standardı da yoktur. Hizmetin kalitesini ölçmenin tek yolu, sağlıklı işlememe ihtimali de olan, tüketiciye sunulurken kontrol etmektir.

Sunulan hizmette kalitenin en büyük ölçüm kistası memnuniyettir. Hizmetin müşteride yarattığı doyum sübjektiftir. Bir başka ifade ile hizmetleri değerlendirmeye yarayan objektif standartlar ya yoktur ya da belirgin değildir. Bu nedenle hizmet işletmeleri planlarını yaklaşık değerlerle ifade ederler. Örneğin bir doktorun günlük baktığı hasta sayısı, her hastanın aldığı hizmetin kalitesi değişiklik gösterir. Aslında doktorun günlük olarak muayene ettiği hasta sayısı tespit edilebilir, hastalar şikâyetlerine göre ayrılarak istatistikler çıkartılabilir. Fakat doktorun hastalarına sağladığı hizmet miktarını ölçmek zordur. Bundan başka doktorun günlük muayene

kapasitesinin ne olacağı net bir şekilde, önceden tahmin edilemez. Bu nedenle hizmet işletmelerinde çoğu kez hedeflerin yaklaşık oranlarla belirlenmesi tercih edilir.

İşletmelerin sunduğu hizmetlerle ürünlerin maliyeti arasında doğru orantı vardır. Sunulan hizmet arttıkça maliyet de artar. Yukarıda verilen özellikler çerçevesinde hizmet işletmelerinde maliyet hesaplamalarının yapılması güçtür. Bu özelliklere ek olarak, hizmetin müşteriye getirilmesi, mevsimsel şartlar, kargolama gibi özel durumlar ortaya çıkabilir. Bilhassa birim maliyetlerin belirlenmesi, işletme için önemli bir sorun nedeni olabilir. Elbette bu zorluk, hizmet işletmelerinde birim üretimlerin fiyatlandırılmasını da etkilemektedir.

Hizmet işletmeleri genellikle hizmeti alana yakın olurlar. Bu özellik, hizmet işletmelerinin faaliyet alanlarını sınırlandırmak suretiyle bir olumsuzluğu neden olsa da müşterilere ve rakiplere yakın olmasına bağlı olarak bazı üstünlükler de sağlamaktadır. Örneğin, özel okul ya da okul sonrası özel eğitim kurumlarının çoğu, hizmet verdikleri kitlenin işletmeye rahat ulaşım olanağını göz önünde bulundurarak kuruldukları şehrin en işlek caddelerinde şube açarlar. Hizmet işletmelerinin bazıları ise bu alanı pazarlamacılar, acenteler veya servisler gibi aracı kurumlar kullanarak kapatırlar. Bu durum hizmetin maliyetini artırarak olumsuz bir durum da yaratabilir, pazara olan yakınlık sayesinde rakiplerin önüne geçilerek kâra geçilmesine de sebep olabilir.

Hedef pazarın bilinmesi ve tanımlaması oldukça zordur. Gerek mal gerekse hizmet üreten işletmelerde pazar hacminin belirlenmesi, pazarın tanımı için yetersiz kalmaktadır. Bir hizmetin pazarını, birbirine benzer özelliklere sahip olan bir sıra istek meydana getirir. Satın alınmak üzere sunulan hizmetin, talep edenlerin isteklerini doyuracağı farz edilir. Dolayısıyla sunulacak hizmetin kalitesi ve özellikleri pazar tanımlamasında belirtilmelidir. Hizmet işletmeleri, pazarının tanımlanmasına ilk olarak tüketici isteklerinin incelenmesi ile başlamalı hemen ardından satışa sunulan hizmetin, kullanım kolaylığı sağlaması veya alım sıklığı önemli bir etken olarak dikkate alınmalıdır. Çünkü sunulacak hizmetin pazarın durumuna uygun, müşterinin gereksinimlerine hitap eder olması gerekmektedir.

### 3.4. HİZMET İŞLETMELERİNDE İNOVASYON ÇALIŞMALARI

İçinde bulunduğumuz teknoloji döneminde, sürekli değişim ve gelişim gösteren rekabet şartları nedeniyle inovasyon işletmeler için zorunluluk haline gelmiştir. Rekabet müşteri odaklı kalite anlayışını tetikleyen en önemli faktörlerden biridir. İşletmeler, müşterilerine kaliteyi sunabilmek için daimi olarak yenilenmeli, yenileşime açık olmalı, hizmet kalitesini etkili ölçüm araçlarını kullanmak suretiyle sistemli bir denetim altında tutmalıdır (Derdiyok, 2018: 31).

İnovasyonun pozitif yönde gelişme gösterebilmesi amacıyla hizmet işletmelerinin iç ve dış çevrelerine sürekli dikkat ederek gelebilecek fırsat ve tehditleri görmeleri gerekmektedir. İçinde bulunduğumuz yüzyılda işletmeler yoğun rekabet ve dinamizmin olduğu bir çevre içinde faaliyetlerini sürdürmektedirler. Bu ortamın gereği olarak yüksek kalite, hızlı ürün ve hizmet değişkenliği önem kazanmaktadır. Üretim sürecinin hızlı olmasına neden olan müşteri beklentileri, işletmelerin rekabet stratejileri ile zamana karşı yarışmaları gerektiğini göstermektedir. Küresel rekabet sonucunda teknolojinin hız kazanan ilerlemesi ve ürün hayat döngüsünün evrelerini kısaltan müşteri beklentilerinin yanında ürünün/hizmetin kalitesi ve rekabet şartlarına göre belirlenen fiyatı, pazarda çekiciliğini artırmaktadır (Carbonell ve Rodriguez, 2006: 1).

Hizmet işletmeleri, yoğunlaşan rekabete karşı daha çok tercih edilebilir olmak ve pazarda varlıklarını sürdürebilmek için hizmetlerini güncel ve farklı duruma getirmeye özen göstermelidirler. Genişleyen hizmet kapsamı ve yeniliklerin çoğalması hizmet üreten işletmelerin politikalarını gelişen sektörle ayak uyduracak şekilde yeniden değerlendirmelerini ve yeniliklere uyum sağlamalarını zaruri hale getirmektedir. Hizmet ve müşteri odaklı faaliyet gösteren işletmeler arasında yer alan turizm işletmeleri de var olan her sahada inovasyona giderek, varlığını sürdürebilir hale getirmesi, işletme performansını en yüksek düzeye çıkarabilmesi ve hedeflenen pazara uygun yeni ürün ve stratejilerin geliştirilmesini hedeflemektedir.

İnovasyon değişen çevresel şartlara göre hizmet işletmelerine pek çok katkı sağlamaktadır. Çünkü inovasyonu yönetmeyi bilen işletmeler gerek iç gerekse dış müşteri doygunluğunu sağlamak suretiyle ürün/hizmet, süreç inovasyonlarını gerçekleştirebilmektedir. Uygun inovasyon türü ve stratejileri ile farklılaşma ve

markalaşmada da önemli adımlar atabilmektedir (Weerawardena vd., 2006: 37). Hizmet işletmelerinden biri olan konaklama işletmeleri de imajlarını ve markalaşmış hizmetlerini tüketiciye sunarken hem rakip işletmelerden üstün olmak hem de gerçekleştirdikleri inovatif faaliyetlerle pazarda öncü konuma gelmek istemektedirler (Zengin ve Dursun, 2017: 38).

Küresel pazarda, popülaritesini gün geçtikçe artıran hizmet ürünleri, işletmelerin finansal gelişimi için yeni bir gelir artış fırsatını da beraberinde getirmektedir. Küreselleşme süreciyle beraber hizmet endüstrisindeki rekabet git gide şiddetini artırmış ve bu durum firmaların inovasyon yapma yeteneklerini ve şanslarını tekrar düşünmelerini gündeme getirmiştir. Bu bağlamda, hizmet inovasyonu; büyüme, değer yaratma, pazar geliştirme ve müşterileri koruma için önemli bir unsur haline gelmiştir (Jian vd., 2016: 305).

Uygulamaya konulan hizmetlerin iyileştirilmesine yönelik bir kavram olan hizmet inovasyonu, müşterilerin kompleks istek ve beklentileri tarafından yönlendirilmektedir. Ayrıca sektörde önde olan belli başlı işletmelerce, rekabet avantajı sağlama konusunda önemli bir kaynak olarak görülmektedir (Faria ve Gomes, 2016: 2).

İşletmelerin soyut bir faaliyeti olan hizmet inovasyonu, müşterilerin gereksinimlerini karşılamak için türlü yenilikçi yollardan yararlanmakta ve bu sayede hizmet sürecinde elde edilen rekabet üstünlüğünü korumaktadır. Müşterilere, hizmet inovasyonu ile yeni iki çözüm çeşidi sunulmaktadır. Bunlardan ilki, yeni alternatifler yaratacak yeni düzenleme veya iyileştirmelerle ile temel inovasyona çözüm getirilmesini, diğeri ise aynı çabayı daha aktif bir şekilde sürdürerek üretkenlik, uygunluk ve kalitenin artırılmasını kapsamaktadır (Jiang ve Zhou, 2014: 65-67).

Hizmet inovasyonu, hayat tarzı, organizasyon, zamanlama ve yerleştirme ile ilgili, ürün ve sektöre göre farklılık gösterebilen, genel olarak tüketiciyi ilgilendiren yeniliklerin ortaya konulduğu bireysel ve kolektif süreçlerdir (Barras, 1986: 162; Hu vd., 2009: 42-43; Barcet, 2010: 51; Carlborg vd., 2014: 373-374). Kindström vd.'ye (2013: 1067) göre hizmet inovasyonu sürecine müşterilerin de katılımı gerekmektedir. Bu durum, sürecin daha proaktif ve katılımcı olması demektir. Otellerde, müşteri değerlendirme formlarının ve yorumlarının titizlikle incelenmesi ve alınan

geribildirimlere göre inovasyonun gerçekleştirilmesi müşterinin sürece dâhil edilmesine verilebilecek bir örnektir. Chae (2012: 820) de hizmet sağlayıcılar, müşteriler ve diğer ekonomik aktörlerden sağlanacak bilgilerin inovasyon için bir alt yapı oluşturduğunu belirtmektedir.

Hizmet işletmelerinde yapılan inovasyon faaliyetleri hem yöntem hem de özellik olarak somut ürün üretimi yapan işletmeler tarafından yapılan inovasyonlardan bir hayli farklılık göstermektedir (Demirkaya ve Zengin, 2014: 110). Hizmet sektöründe inovasyon faaliyetleri genellikle yöntem ve süreçlerde gerçekleştirilen küçük ve aşamalı geliştirmeleri zaman zaman da radikal değişimleri kapsamaktadır (Jong vd., 2003: 16). Radikal inovasyonda özellikle imalat işletmelerinde taklit daha zor olabilirken, hizmet sektöründe daha kolay bir yapıyla benzer uygulamalar yapılmaktadır. İnovasyonun korunması ve yaratımı için işletmeler sıklıkla yasal olarak, patent ve kullanım hakkı gibi anlaşmalarla rakiplerini sınırlandırma yoluna gitmektedir (Örücü vd., 2011: 63).

İyi tasarlanmış bir ürün ya da hizmet inovasyonu, işletme boyutunda pozitif etki yaratmaktadır. Özellikle hizmet sektöründe tasarlanan yeniliklerde, diğer sektörlerle göre yapısal ve organizasyonel farklılıklar bulunmaktadır. Hizmet sektörlerindeki inovasyonları üretim sektörlerinden ayıran diğer bazı farklılıklar Tablo 6'da gösterilmektedir.

Tablo 6

*Hizmet Sektöründeki İnovasyon Faaliyetlerini Üretim Sektöründeki İnovasyon Faaliyetlerinden Ayıran Farklar*

| Kaynak                        | Farklılıklar                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cooper ve De Brentani (1991)  | Teknoloji, yeni hizmet geliştirmede ürüne göre daha az öneme sahiptir.                                                                                                                                                                                           |
| Atuahene-Gima (1996)          | Hizmet inovasyonları daha kolay taklit edilebilir.<br>Belirgin bir insan kaynakları stratejisi, yeni hizmet üretiminde, yeni mal üretimine göre daha yüksek etkiye sahiptir.                                                                                     |
| Brouwer (1997)                | Hizmetlerde inovasyon çok fazla Ar&Ge harcamasına ihtiyaç duymaz.<br>Hizmet işletmeleri, inovasyonlarını desteklemek için daha az sabit varlık yatırımı yaparlar.<br>Hizmet işletmeleri patent ve lisans alımı için daha az para harcarlar.                      |
| Sirilli ve Evangelista (1998) | İyi yetişmiş işgücü, hizmet işletmelerindeki inovasyon faaliyetlerini, üretim işletmelerine göre daha fazla etkilemektedir.<br>Yeni hizmet geliştirmede örgütsel özellikler ön plandadır. Örgütsel sorunlar genellikle yeni hizmetin başarısını engellemektedir. |
| Ebling vd. (1999)             | Hizmet sektöründe gelirin daha düşük bir kısmı inovasyon için ayrılır.                                                                                                                                                                                           |
| OECD (2000)                   | Hizmet inovasyonları sadece ürünün karakteristiğinde bir değişiklikle sınırlı değildir. Bu inovasyonlar genellikle müşteri ara yüzü ve teslim şekillerini de içerir.                                                                                             |

**Kaynak:** Jong vd., 2003: 16-17.

Tabloda belirtilen farklılıklara göre, hizmet inovasyonları daha çok Ar-Ge harcamasına, durağan varlık yatırıma gereksinim duymamakta ve nitelikli insan gücüne bağımlılığı ön plana taşımaktadır. Bu farklılıklar, hizmetlerin kendilerine has özellikleri ile fiziki ürünlerden ayrılmasının doğal bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durum, hizmet işletmelerinde gerçekleştirilen inovasyon faaliyetlerinin türüne ve sürecine tesir etmektedir. Ayrıca süreç ve ürün inovasyonlarına ilişkin yapılan tanımlar, hizmet inovasyonlarını açıklamakta eksik kalmaktadır. Son olarak inovasyonlarla ilgili takip edilen süreçler, faaliyetler ve kaynaklar konusunda, üretimini somut ürünlerle gerçekleştiren işletmelerle hizmet işletmeleri tam olarak uyuşmamaktadır.

Bu farklılıklardan yola çıkılarak, inovasyonun işletmelerin rekabet gücüne katkısını ortaya koyan ve her sektör için genellemeye olanak sağlayacak standart bir kurallar dizisinden bahsetmek mümkün görünmemektedir. Çünkü inovatif çabaların doğası, itici gücü ve belirleyicileri her sektörün kendisine ait karakteristik özelliklerine göre rekabet avantajı yaratmada ve sürdürmede farklı seviyelerde etkilidir (Hjalager, 2010: 2). Bunun yanı sıra, hizmet inovasyonunun sahip olması gereken özellikleri net olarak belirleyebilme konusunda üretim sektöründeki inovasyon ile arasındaki farklara



odaklanmak yararlı olur (Jong vd., 2003: 16). Gallouj'a (2002: 14) göre, bu farklılıklardan ötürü işletmelerin, hizmet inovasyonunda başarılı olabilmeleri için hizmet sektörünün özelliklerine ilişkin yapı ve mekanizmaların detaylı bir şekilde incelenip hesaba katılması gerekmektedir. Örneğin, inovasyon olgusu, turizm sektörü özelinde düşünüldüğünde, diğer hizmet sektörlerinde yapılan inovasyon çalışmalarından bile belirli alanlarda farklılıklara sahip olduğu görülür. Hizmet sektöründe yapılan çalışmalar, her alt sektörün farklı dinamiklere sahip olduğunu ve bu dinamiklerin inovatif faaliyetleri etkilediğini göstermektedir. Ama yine de alt sektörlerdeki dinamikler farklı olsa da, genelleme yapma eğiliminin ön planda yer aldığı da gözden kaçırılmamalıdır.

İnovasyonun hizmet işletmeleri açısından uygulanması diğer sektör işletmelerinden daha zor ve farklı süreçlerde gerçekleşmektedir. İnovasyon, pazarın gerektirdiği ve müşterilerin beklentilerine göre yeni ürün ya da hizmet geliştirilmesidir. Hizmet sektöründe çalışan işletmelerde bunun başarılabilmesi, daha özgür işletme yapıları ve daha tepkisel bir yapı sağlayacak kaynak seçeneklerinin sisteme dâhil edilmesiyle mümkün olabilmektedir (Oke, 2004: 37). Hizmet işletmelerinde inovasyonun gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan örgüt yapıları ile ilgili 3 temel model üzerinde durulabilmektedir. Bu modeller (VanderAa ve Elfring, 2002: 158):

- a) Birden çok birimden oluşan hizmet örgütü yapılarında, birimlerden birinde gerçekleştirilen inovasyon etkinliği diğer birimler tarafından örnek alınarak uygulanabilir.
- b) Hizmetlerle ilgili yeni kombinasyonların oluşturulmasında ya hizmetin üretildiği yerde ya da hizmetin kapsamında yer alan parçalar üzerinde yeni kombinasyonların yaratılması tercih edilebilir.
- c) Müşterilerin hizmet sektörü ile ilgili inovasyon süreçlerinde yer almasıyla hizmet konusunda geliştirilen süreçler en baştan tanımlanabilir.

Hizmet inovasyonu ile ilgili sektörel farklar, sektörlerin yapılarındaki teknoloji, insan kaynağı, rekabetin kuvveti ve müşterilerin pazarlık gücü gibi etkenlerden ileri gelmektedir (Jong vd., 2003: 23). Hizmet inovasyonu konuları

üzerine yapılmış çalışmalarda, herhangi bir hizmet işletmesini inovasyona iten farklı hizmet inovasyonu yaklaşımlarının olduğu ileri sürülmektedir.

Berry vd. (2006), iki farklı hizmet inovasyon yaklaşımının gerekli olduğunu belirtmektedir. Bunlardan ilki hizmet sunumu sürecinde inovasyon diğeri ise müşterilerin gereksinimlerine cevap verebilen yeni hizmet sunuş inovasyonudur (Hussain vd., 2016: 37). Bu iki yaklaşım, işgörenlerin bilgi paylaşımı tutumlarına ve işletmenin performansına hizmet inovasyonu aracılığıyla fayda sağlamak için takım kültürüne de bağlıdır (Hu vd., 2009: 41). Bu nedenle, hizmet işletmelerinin en önemli rolleri arasında, çalışanları bilgi paylaşımı konusunda cesaretlendirmek, isteklendirmek ve rekabette lider konumda olmak için inovasyon geliştirme sürecinde ihtiyaç duyulan uyumlu bir örgüt kültürü oluşturmak yer almaktadır (Hussain vd., 2016: 37-38).

Ferraz ve Melo Santos (2016: 252), yönetim bilimi merkez alınarak değerlendirildiğinde hizmet inovasyonunun esas olarak; teknolojik, hizmet inovasyonun niteliğini ve örgütteki muhtemel tüm özelliklerini belirlemeyi amaçlayan hizmet bir de holistik (bütüncül) temelli olmak üzere üç teorik yaklaşım üzerinde yoğunlaştığını belirtmişlerdir. Teknoloji esaslı yaklaşımda örgüt dışında meydana gelen, hizmet sektörünü etkileyen teknolojik gelişmelerin organizasyonda yayılması hizmette inovasyon bakımından esas alınmaktadır. Hizmet esaslı yaklaşımda baz alınan, hizmet sektörünü diğer sektörlerden ayıran temel özellik ve yeniliklerdir. Bütünleştirici yaklaşım, hizmet sektörü ile diğer sektörlerdeki benzerliklerden yola çıkarak inovasyona geniş bir açılım sağlamaktadır. Bu yaklaşım, teknolojik ya da değil, somut ya da soyut tüm konuları esas almaktadır.

Den Hertog (2000), hizmet inovasyonlarının, kendisi tarafından geliştirilen “Den Hertog’un Dört Boyutlu Hizmet İnovasyon Modeli”ni oluşturan dört boyutun değişik birleştirmelerinin kullanılmasıyla türediğini ifade etmiştir.

*1. Yeni Hizmet Konsepti:* Bazı hizmet inovasyonları somut unsurlar içermektedir. Örneğin, bir banka ATM’si. Buna ilaveten çoğunlukla hizmet inovasyonları, bir sorunun nasıl giderileceğine dair yeni fikirlerin geliştirilmesi gibi soyut özelliklere sahiptir. Her ne kadar hizmet inovasyonlarının pek çoğu hizmetle

ilgili yeni bir anlayış (konsept) oluşturmaya da, oluşturulan inovatif anlayışların çoğu hizmet işletmeleri tarafından gerçekleştirilmektedir.

2. *Müşteri Arayüzü:* Müşteriler hizmet işletmelerinde hem hizmet üretimine dâhil olurlar hem de üretim prosesinin bir parçasını oluşturur. Dolayısıyla hizmet işletmelerinin müşteri arayüzü (onlarla iletişim kurma tarzları) bütün yönleriyle bir inovasyon kaynağı olarak değerlendirilebilir. Bir müşteri arayüzüne örnek olarak Elektronik Veri Dağılımı (EDI) gösterilebilir. Bir dosya transfer sistemi olan Elektronik Veri Dağılımı (EDI) ile farklı işletmeler tarafından kullanılan farklı uygulamaların birbiriyle sipariş ve ödeme belgeleri gibi belgelerin transferi sağlanmaktadır.

3. *Hizmet Teslim Sistemi:* İkinci boyutu oluşturan müşteri arayüzü boyutuyla doğrudan ilişkili olan bu boyut, personel güçlendirmeyi ifade etmektedir. Yeni hizmetlerin beraberinde yeni örgütsel yapılara, bireysel ve bireyler arası yeterlilik ve becerilere ihtiyaç duyulabilir. Hizmet işletmeleri, hizmet sunumunda rol alan çalışanların işlerini doğru şekilde yerine getirebilmeleri ve inovatif hizmet önerilerinde bulunabilmeleri için gereken örgütsel düzenlemelerle, uygulamada karşılaşılan problemlere geleneksel olmayan çözümler üretebilecek biçimde personellerini eğitebilirler.

4. *Teknoloji Seçeneği:* Hizmet inovasyonları, inovasyon için her zaman teknolojiye ihtiyaç duymadığından dolayı bazı zamanlarda teknoloji bir boyut olarak görülmeyebilir. Ancak uygulamada teknoloji ve hizmet inovasyonları arasındaki ilişkinin çok güçlü olduğunu belirtmekte yarar var. Fark yaratan teknolojiler, teknoloji kaynaklı inovasyonların etkisiyle hizmet inovasyonunu kolaylaştırabilmektedir. İzleme ve takip sistemleri bu konuda örnek olarak gösterilebilir. Bu sistemler sayesinde taşıma hizmeti sunan işletmeler taşıt filolarını izleyebilme ve etkinikle yönetebilme imkânına sahip olmaktadır.

Yukarıda belirtilen her bir boyut tek başına bir anlam taşımaktadır. Bunun yanında boyutların kendi aralarındaki bağların işletme bakımından doğurduğu sonuçlar daha anlamlı olabilmektedir. Diğer bir ifade ile bir hizmet inovasyonu, söz konusu boyutların bir araya gelmesinden doğabilmektedir (Den Hertog, 2000: 499). Den Hertog vd. (2010) tarafından, bu model altı boyutlu bir yapı haline getirilerek

güncellenmiştir. Modelin sonraki versiyonunda hizmet inovasyonu için önceki modelde bahsi geçen dört ana boyuta ek olarak iki boyut daha eklenmiştir. Eklenen yeni iş/sistem değer ortakları ve yeni gelir sistemleri boyutları ile birlikte, hizmet inovasyonunun başarısının bu boyutların birlikte kullanılmasıyla sağlanacağı ifade edilmiştir.

Hizmet inovasyonu, müşterilerin ihtiyaçlarını gidermek için ya bahsi geçen modelde belirtilen boyutların karışımını ya da farklı yenilikçi metotları uygulayarak hizmet sürecinde kazanılan rekabet avantajını korur. Hizmet inovasyonu ile müşterilere yenilikten yana iki çözüm seçeneği sunulabilir. Bunlardan ilkinde, yeni çözümler yaratacak yeni kavramlar veya güçlendirme inovasyonu ile seçkin yeniliğe çözüm sunulur. İkincisinde, benzer mücadelenin daha dinamik olarak sürdürülmesi ve uygunluğun, prodüktivitenin veya niteliğin yükseltilmesi yer alır (Işık, 2018: 356).

Hizmet sektöründe, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi süreci bilhassa ürün ya da hizmetlerin kısalan hayat eğrileri, inovatif fikirler ve tasarımların diğer bir ifade ile yenilikçi çözüm yollarının ön plana çıkması ağırlıklı olarak hızla yayılmaktadır. Yeni ürünlerin yaratım süreci büyük bir hızla finansal anlamda güç kazandırmakta ve taklit edilme veya düşük kazanç elde etme riskini taşımaktadır. Yeni ürün ya da hizmet geliştirme gerekliliği süreci, pazarlama alanı açısından fırsat ve tehditleri beraberinde getiren bir yapıya sahiptir. Sürecin gönderdiği sinyalleri almak, doğru okumak ve strateji kurgulamak işletmeler için her zaman pazar başarısını garanti etmeyebilir. Ancak bunun gerekliliğini göremeyen işletmeler için bu durum varlıklarını devam ettirme yönünde tehdit unsuru olmaktadır (Kotler, 2005: 27-28).

Hizmet sektöründe inovasyon süreçlerinin şekillenmesi ile ilgili olarak Hipp ve Grup'un (2005: 520) dikkat çektiği aşağıda belirtilen ayrıntılar, hizmet işletmelerinde gerçekleştirilen inovasyon çalışmalarını birkaç başlıkla özetlemektedir. Bu başlıklar:

- a) Hizmet sektörünün temel sermayesinin insan olduğu düşünüldüğünde, bu sektördeki inovasyon temelli iyileşmelerin esasını insan ve bilgi oluşturmaktadır.

- b) Hizmet sektöründeki inovasyon uygulamalarının üretim sektöründen farklı olarak yeni bir hizmetin üretilmesine dair süreçleri içermesi, bu süreçlerde süreç inovasyonunu daha çok öne çıkarabilmektedir.
- c) Hizmet işletmelerinde inovasyon ihtiyacı ve buna dair uygulamalar çoğunlukla kendiliğinden ortaya çıkar ve kendine özgü bir şekilde gelişir.

Bu bakış açısına göre hizmet işletmelerinde gerçekleştirilen inovasyon çalışmaları, hizmetlerle ilgili yeni ürün/hizmetlerin geliştirilmesi, örgütler tarafından kabul edilecek yeni fikirlerin yaratılması, işletmelerin mevcut hizmetlerine yenilikler ya da değişiklikler eklemesi gibi süreçleri içermektedir (VanderAa ve Elfring, 2002: 158; Menor vd., 2002: 138).

İnovasyonun konu edildiği ampirik ve teorik çalışmaların büyük bölümü başlangıçta imalat firmalarına odaklanmıştır (López-Fernández vd., 2011: 144). Hizmet sektöründe inovasyon söz konusu olduğunda bu alanda çalışmalar 1970’lerde başlamış fakat temel olarak teknolojik inovasyonlara yoğunlaşmıştır. 1990’lı yıllara gelindiğinde inovasyon süreçlerinde teknolojik olmayan unsurların popülerlik kazanması teknolojik inovasyona olan ilgiyi azaltmıştır ve hizmet inovasyonuna olan ilgiyi artırmıştır. İlerleyen süreçle birlikte hizmet inovasyonu alanında çalışma yapan araştırmacılar önemli saptamalarda bulunmuş ve bu saptamalar beraberinde turizm de dâhil olmak üzere tüm hizmet sektörlerinde inovasyonun yerinin olması durumunu gün yüzüne çıkartmıştır. Hizmet inovasyon prosesinin karmaşık, anlaşılmasının zor olması hizmet inovasyonuna ilişkin çalışmalara neden önem verilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır (Nieves vd., 2014: 65). Ancak hizmet sektöründeki inovasyon etkinliklerinin çözümlenmesi konusuna olan ilginin artmasına karşın turizm sektöründe yapılan inovasyonlarla ilgili araştırmaların noksanlığı da bulunmaktadır (López-Fernández vd., 2011: 144).

Akademik zümre turizm işletmelerindeki birçok inovasyon türünden haberdar olmasına, literatürde bilgi ve inovasyona dayalı kaynakların varlığına rağmen (Nieves vd., 2014: 65), turizm sektöründe gerçekleştirilen az sayıda bilimsel çalışma inovasyonu konu edinmiştir (Iorgulescu ve Răvar, 2013: 514). Uluslararası sahada yaklaşık yirmi yıldan fazla bir zaman içinde, turizm sektöründe araştırma konusu kapsamında inovasyona olan ilginin fazlalaştığı anlaşılmaktadır (Hjalager, 2010: 1).

Bu bağlamda aşağıdaki paragraflarda yapılan çalışmaları uluslararası alanda ve ulusal alanda gerçekleştirilenler olmak üzere kategorize etmekte fayda görülmektedir. Yurt dışında yapılan yayınlar ile karşılaştırıldığında ülkemizde turizm sektöründeki konaklama işletmelerini temel alarak yapılmış inovasyon çalışmalarının sayısının çok az olduğu söylenebilir. Hem turizm sektöründeki konaklama işletmeleri hem de diğer işletmeler üzerinde yapılan çalışmalara baktığımızda aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

Cooper ve De Brentani (1991), hizmet sektöründe yer alan firmalarla ilgili yaptıkları anket çalışması sonucunda sinerji, ürün/pazar uyumu, lansman yürütme kalitesi, benzersiz/üstün ürün, pazarlama faaliyetlerinin yürütülmesinin kalitesi, pazarın büyümesi ve büyüklüğü, hizmet uzmanlığı, teknik faaliyetlerin yürütülmesinin kalitesi, hizmet sunumunun kalitesi, geliştirme öncesi faaliyetlerin yürütülmesinin kalitesi ve hizmet sunumunun teknolojiye daha çok yeni hizmet geliştirilmesinde önemli olduğunu vurgulamışlardır.

Gadrey vd. (1995) danışmanlık, sigortacılık ve elektronik bilişim alanında faaliyet gösteren otuz firmada; mevcut hizmetlerin güncellenmesi, mevcut hizmetlerin süreçlerinde, hizmet ürünlerinde ve mimari inovasyonlar başlıklarında, mülakat yöntemiyle yaptıkları araştırma ile hizmet firmalarının geçici çözümler geliştirdikleri ve Ar-Ge ile yenilik tanımlarının sınırlı olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Gallouj ve Weinstein (1997) Lancaster'ın ürünlerini hem imalat hem de hizmetlerde; hizmet özellikleri, hizmet sağlama, çalışan ve teknolojik yeterliliği olarak kavramsal bir biçimde araştırmışlardır. Yapılan çalışma ile ürünlerde nihai, teknik ve süreç açısından yaşanan inovasyonun, hizmetlerdeki inovasyon çalışması için teşvik edici bir adım olduğu tespit edilmiştir.

Sirilli ve Evangelista (1998), bir dizi hizmet işletmesinde anket yöntemi ile yapmış oldukları ürün ve süreç inovasyonu konulu çalışmalarında firma boyutları ile hizmetlerde yaşanan yenilik yüzdeleri arasında büyük farklılıkların ve artışın olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

VanDerAa ve Elfring (2002), tele alış veriş, saç tasarım, rent a car, catering, lojistik, toptan satış ve temizlik sektörlerinde örnek olay incelemesi şeklinde yapmış

oldukları çalışmalarında teknolojik ve örgütsel inovasyon konularını irdelemişlerdir. Yapılan çalışma sonucunda hizmet sektörleri arasındaki farkların çeşit çeşit olduğu ve hizmet sektörlerinde yeniliklerin yeterince bilinmediği ortaya çıkmıştır. Weiermair ve Peters (2002), inovasyonu konu edinerek turizm sektöründe yapılan çalışmaların genellikle enformasyon ve iletişim teknolojileri hakkında olduğunu belirtmişlerdir. Enformasyon ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler müşterilerin turistik ürün sağlayıcılarıyla doğrudan etkileşime girmelerini sağlamaktadır.

Dolfsma (2004), kavramsal olarak yapmış olduğu çalışmasında geçici inovasyon, örgütsel inovasyon konularına değinmiş ve hizmet firmalarında inovasyonun genellikle geçici olduğunu ve bu nedenle firmaların inovasyon çabalarını ölçmenin zor olabileceği sonucuna ulaşmıştır. Fakat bununla birlikte hizmetlerde inovasyonun faydalı olup olmadığının inovasyonun uygunluğuyla ilgili olduğu belirtilmiştir.

Victorino vd. (2005), otel ve eğlence sektörü müşterilerinin tercihlerini hizmet inovasyonunun ne yönde etkilediğini ölçmeyi amaçlamışlar, iş veya eğlenmek için seyahat edenlerle bir çalışma yapmışlardır. Yapılan araştırma sonucunda, konaklama türünün müşterilerin otel seçimlerinde en önemli etkiyi gösterdiği ancak bu etkinin oluşmasında hizmet inovasyonunun ciddi bir etken olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca müşterilerin konaklama hizmeti alırken lüks oteller yerine ekonomik otelleri tercih etmelerinde hizmet inovasyonunun daha büyük bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Orfila-Sintes vd. (2005), İspanya'nın Balerya Adaları'nda bulunan 1586 otel üzerinde yapılan inceleme çalışması ile üst sınıfta yer alan otellerin düşük sınıfta yer alan otellerden daha inovatif olduklarını belirtmiş, teknolojik inovasyonun zincir otellerde, yönetim anlaşması yapmış olan otellere göre ortalamanın üzerinde olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Sako vd. (2006), yaptıkları kavramsal çalışma ile hizmet inovasyonu için devamlılık ve katılımcı üretimin gerekli olduğunu, girdilerin birbirlerini tamamladıklarını belirtmişlerdir. Prajogo (2006), Avustralya firmalarındaki 194 yöneticiden topladığı veriler üzerinde yaptığı ampirik çalışma ile inovasyon performansı ve işletme performansını incelemiş, üretim ve hizmet firmaları arasındaki ilişkiyi karşılaştırmıştır. Bu çalışma ile hem ürün hem de süreç inovasyon

performansında imalat ve hizmet firmaları arasında önemli bir farkın olmadığı ancak süreç yeniliği ile ilgili olarak, yenilik ve iş performansı arasında hizmet firmalarından daha çok imalat firmaları için daha güçlü bir korelasyon olduğu saptanmış ve imalat sektörlerinde süreç yeniliğinin ürün yeniliğine göre iş performansı ile nispeten daha güçlü bir ilişki gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca rekabet avantajının esas kaynaklarından biri olan inovasyonun önemli olmasına karşın hizmet sektöründe inovasyona ilişkin çalışmaların eksik olduğu ifade edilmiştir.

Sundbo vd. (2007), otel, restoran, seyahat acentesi, taşımacılık şirketlerinde anket yöntemini kullanarak hizmet, süreç, pazar, örgütsel ve teknoloji inovasyonu konularında analizlerde bulunmuşlardır. Yapmış oldukları araştırmanın sonucunda büyük ve alanında profesyonel işletmelerin daha küçük işletmelere göre girişimcilik faaliyetlerinde hizmet inovasyonun daha belirleyici olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tseng vd. (2007), etkili bir şekilde bilhassa otel işletmeleri bakımından inovasyon faaliyetlerinden elde edilen inovasyon inşası ile ilgili ampirik bir kanıt bulunmadığını belirtmektedir. Hizmet endüstrilerinde veri işleme veya telekomünikasyon gibi bilgi yoğun hizmetler haricinde, çoğu tedarikçi ve ekipman alımları ile ekipman parça ve malzemelerinin satın alınmasıyla inovasyonlar yaratılmaktadır. İşletmelerin faaliyetlerinin sürekli ve düzenli bir biçimde yürütebilmesi için satın alma biriminin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik bir satın alma programı uygulaması gerekmektedir. Böylece farklılaşan müşteri istek ve gereksinimleri etkili olarak karşılanmış olur.

Hu vd. (2009), turizmde uluslararası düzeyde faaliyette olan otellerde çalışan 621 katılımcı ile gerçekleştirdikleri araştırmada, hizmet inovasyon performansı ölçeğini iki boyutlu olarak oluşturmuş, hizmet inovasyon performansı, takım kültürü ve bilgi paylaşımı arasında anlamlı ve kuvvetli bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Orfila-Sintes ve Mattsson (2009), otel endüstrisine yönelik inovatif davranış modeli geliştirip test ettikleri makale çalışmalarındaki modelde dört tür inovasyondan söz etmektedirler. Bu inovasyonlar; yönetim, dışsal iletişim, hizmet sahası ve ofis arkası ana belirleyicileri ile alakalıdır. Bu çalışmada geçen inovasyon türlerinin, hizmet sunma, müşteri ve piyasa yönlendiriciliği özelliklerinin olduğu vurgulanmış ve inovasyon karar belirleyicilerinin; sunulan ek hizmetler, seyahat acentaları ya da tur operatörleri aracılığıyla yapılan rezervasyonlar, zincir otel veya



şahıs oteli olarak işletilmesi olduğu sonucuna varılmıştır. Song vd. (2009), 5 sektördeki 329 firmadan elde ettikleri ampirik verilerin ışığında tanıtım öncesinde hizmet kalitesi eğitiminin yeni hizmet geliştirme sürecine uyarlanması ile hizmet inovasyonunda başarı sağlandığı sonucuna ulaşmışlardır.

Den Hertog vd. (2010) çalışmalarında, dinamik hizmet inovasyon yeteneklerini önererek hizmet inovasyonunu stratejik olarak yönetmek için kavramsal bir çerçeve geliştirmişlerdir. Yaptıkları çalışmanın neticesinde hizmet inovasyonu ile işletme performansı arasındaki ilişkinin “rekabetin yoğunluğu” ve “pazar türbülansı” gibi değişkenlerin etkisi altında şekillendiği sonucuna ulaşmıştır. Cheng ve Krumwiede (2010) tarafından pazar yöneliminin bir işletmenin hizmet inovasyonunu, pazar ve finansal performansını ne yönde etkilediği incelenmiştir. Elde edilen bulgular; bir örgüt misafir odaklılık kullanıyorsa, örgütün artımlı hizmet inovasyonunu benimseme olasılığının daha yüksek olduğunu, ancak bir örgüt rakip yönelimi kullanıyorsa, örgütün radikal hizmet inovasyonunu benimseme olasılığının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Ayrıca, artımlı ve radikal olmak üzere her iki hizmet inovasyon türünün daha yüksek pazar performansı ve daha iyi finansal performans sağladığı belirtilmektedir.

Yen vd. (2012), 312 Tayvanlı firmadan topladıkları veriler ışığında firmaların hizmet inovasyonu sayesinde rekabette daha avantajlı olabilecekleri ve inovasyon yapmanın işletmelerin esas işlevlerinden biri olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir. Ayrıca bu çalışma ile hizmet inovasyonunun stratejik önemi de ortaya konulmuştur. Enz (2012) çalışmasında inovasyon başarısı ile hizmet inovasyonu için gerekli çeşitli stratejilerin kullanım sıklığı arasındaki ilişkiyi küresel bir konaklama zincirinin Kuzey Amerika’daki iki özel otelinde incelemiştir. İnceleme sonucunda maliyet ve hizmet kalitesine dayalı inovasyonların farklı uygulama stratejilerinin olduğu bu da bir uygulama stratejisi ile başarı arasındaki bağlantının inovasyon türüne bağlı olduğunun sonucunu doğurmuştur. Özetle inovasyon başarısının; katılım, ikna, müdahale ve eğitim stratejilerinin bir kombinasyonu ile güçlü ve anlamlı bir şekilde ilişkili olduğu belirtilmiştir.

Nanda vd. (2013) tarafından Hindistan’daki perakende sektöründe çalışma yapılmış, hizmet inovasyonu ile müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati arasındaki

ilişki değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda, müşterilerin perakende firmalarına gösterdikleri sadakat düzeyi ile hizmet inovasyonunun tüm alt boyutları arasında direkt bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Nieves vd. (2014), İspanya’da otel işleten 109 şirketten alınan veriler çerçevesinde işletmelerin yenilik faaliyetlerinin belirlenmesinde bir dizi bilgi temelli kaynağın rol oynadığı hakkında ampirik kanıtları sağlamak amaçlanmıştır. Çalışmanın sonucunda işletmelerin hizmet inovasyon kapasitelerinin açıklanmasında maddi olmayan duran varlıkların dikkate alınması gerektiği belirtilmiştir. Khuong ve Giang (2014), Vietnam’ın Ho Chi Minh şehrinde üç ve beş yıldızlı otellerde kalan yabancı turistlerden 300 katılımcıyla hizmet inovasyonunu etkileyen faktörleri ve yenilikçi uygulamaların konukların algılama biçimleri ve otellere geri dönme niyetleri üzerindeki etkisinin ne kadar iyi olduğunu araştırmak amacıyla yaptıkları çalışma neticesinde; pazarlama odaklılık, yenilik, süreç yeniliği, fiyat yeniliği, otel türleri, hizmetin özelleştirilmesi ve bilgi teknolojisi kullanımının konukların geri dönüş niyetiyle hizmet inovasyonu arasında pozitif ilişkisinin olduğunu saptamışlardır.

Randhawa vd. (2016), özel kulüplerin üst düzey çalışanları tarafından bildirilen yaklaşık 700 kritik olay ile yeni hizmetler ve ürünler geliştirmesi, sürece yardımcı olacak ortak strateji ve faktörlerin incelenmesiyle elde edilen verilerle yapılan çalışma neticesinde, hizmet sektörünün dünya çapında ve ulusal iktisatlara olan katkısına ek olarak hizmet inovasyonun örgütsel başarısı için de önemli olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Chen vd. (2017), Tayvan’da yaptıkları bir araştırmaya sonucunda hizmet inovasyonunun uygun ve doğru olarak yönetildiğinde seyahat acentelerinde nitelik bakımından olumlu açıdan artış sağlandığı sonucuna ulaşmışlardır.

Mahmoud vd. (2018) tarafından Gana’daki telekomünikasyon sektöründe kayıtlı 510 müşteri üzerinde bir çalışma yapmış; hizmet inovasyonu, müşteri değeri ve müşteri memnuniyeti arasındaki ilişki incelenmiş, müşteri değerinin oluşturulmasında, hizmet inovasyonunun direkt bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Viladimirov ve Williams (2018) İngiltere’deki otellerde yaptıkları çalışma ile ürün ve hizmet inovasyonunun otel performansını artırdığını, otel performans faktörleri ve yenilik

türleri arasındaki ilişkilerin karmaşıklığının yanı sıra, personelle ilgili yeniliklerin performans iyileştirmelerini gerçekleştirmede kilit rol oynadığına ilişkin içgörüler oluştuğunu belirtmişlerdir.

Sezgin vd. (2008), otellerin yiyecek içecek departmanlarındaki menü planlama çalışmalarında hayata geçirilen inovasyonların incelendiği çalışmada, otel işletmeleri bakımından menüdeki inovasyonun satın almak, hizmet sunmak ya da ürün üretmek için gereken hammadde seçimi ve müşteri taleplerini karşılayabilme açısından taşıdığı öneme dikkat çekmişlerdir.

Karaca (2009) tarafından seyahat işletmeleri üzerinde yapılan çalışma ile hizmet inovasyon algısının, müşteri memnuniyeti, işletme imaj algısı ve müşteri sadakatini pozitif olarak etkilediği belirtilmektedir.

Met ve Vatan (2010), çalışmalarında İstanbul'da faaliyette olan beş yıldızlı konaklama işletmelerinin inovasyon eğilimlerini incelemiştir. Araştırma sonucunda turizm işletmelerinin ürün ve hizmet inovasyonu kapsamında değerlendirilen yenileşimci hareketlerinin bilhassa turistlerin satın alma kararı üzerindeki etkisinin olumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kale (2010), İç Anadolu Bölgesi'ndeki 54 adet, dört ve beş yıldızlı otel işletmesinde araştırma gerçekleştirmiş ve katılımcı işletmelerin inovasyon performansının çoğunlukla yüksek olduğunu, süreç inovasyonu performansının ise orta düzeyde olduğunu belirlemiştir.

Erdem ve Gökdeniz (2012), Antalya Belek'te yer alan beş yıldızlı otel işletmelerinin 4 tanesinde çalışan 131 kişiye inovatif pratiklerde organizasyon çalışanlarının düşünce ve tekliflerinin önem taşıdığı düşüncesinden yola çıkarak ampirik çalışma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmada ulaşılan sonuçlar, çalışanların, görev yaptıkları işletmelerin inovasyon performansını yararlı olarak algıladıklarını, turizm işletmelerinin mevcut ürün ve hizmet çeşitliliğine sık sık yeni ürün ve hizmetleri eklediklerini göstermektedir. Tekin ve Durna (2012), Alanya'da dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinin, üst pozisyonlarında görev yapan yöneticilerinin perspektiflerinden, inovasyon yönetimi uygulamalarını araştırmışlardır. Araştırma sonucunda, inovasyonun genellikle satış-pazarlama, konuk ilişkileri, yiyecek-içecek departmanlarında yoğunlaştığı tespit edilmiştir. Ayazlar (2012), Kuşadası'nda beş

yıldızlı otellerdeki iş gücü üzerinde örgütsel öğrenmeyle bilgi paylaşımının hizmet inovasyon performansına olan etkisi ölçmek için yaptığı çalışma sonucunda, bilgi paylaşımı ve örgütsel öğrenmenin hizmet inovasyon performansına etkisinin olumlu olduğu, buna ilave olarak turizm alanında eğitim alan çalışanların, almayan çalışanlara oranla hizmet inovasyon performansının daha yüksek olduğu ifade edilmiştir.

Kayran (2013), Mersin’de faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otellerdeki 135 çalışana uyguladığı araştırmada, otel işletmelerinde insan kaynakları uygulamalarının yenilikçilikle ilişkisini araştırmıştır. Araştırma sonucunda, eğitim, performans değerlendirme ve ödüllendirmenin inovasyonu olumlu açıdan etkilediği belirtilmiştir. Araştırmacı ayrıca, bu üç insan kaynakları uygulaması uygulandığı zaman çalışanların inovasyonlara daha açık olduğu ve onları benimseyerek uygulayabildiklerini belirtmiştir.

Coşkun vd. (2015), otel işletmelerini konu alan araştırmalarında yaptıkları analiz sonucunda inovasyon uygulamaları ile hizmet, insan kaynakları ve yönetim performansı arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu ayrıca insan kaynakları performansı ile inovasyon uygulamaları arasındaki ilişki düzeyinin en yüksek olduğunu tespit etmişlerdir.

Atar ve Konaklıoğlu (2016), Ankara’daki dört ve beş yıldızlı 32 oteldeki 209 yönetici örnekleme ile stratejik insan kaynaklarının örgüt inovasyonuna ve iç girişimcilğe olan etkilerini incelemişlerdir. Çalışma sonucunda stratejik insan kaynakları yönetimi ile iç girişimcilik ve inovasyon arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Alt fonksiyonlar olarak ele alınan iş seçim süreci, eğitim süreci, kurum içi iş gücü piyasası düzeninin de inovasyona anlamlı bir etkisinin olduğu bulunmuştur. Demirer ve Özdemir (2016), otellerin gelirlerinde F&B ve banket (ziyafet) birimleri önemli bir paya sahip olduğu için bu hizmetleri geliştirici inovatif kararların alınması ve gerçekleştirilmesi gerektiğini aktarmışlar, birimin hizmetlerinde sürekliliğin sağlanması için herkese hitap etmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Buna ilaveten, F&B ve banket hizmet süreçlerinde satış-pazarlama çalışmalarının yapılması gerektiğine ve bu alandaki kaliteli uygulamaların otel saygınlığını artırmasındaki önemine vurgu yapmışlardır.

Çınar (2017), dört ve beş yıldızlı otellerde uygulamasını yaptığı çalışmasında 4 ana inovasyon türü üzerinden katılımcıların %32'sinin pazarlama inovasyonu uyguladıklarını belirlemiştir. Pazarlama inovasyonunda uygulamadaki tercihin sırasıyla e-pazarlama, tutundurma, pazar araştırması, satış teknikleri, fiyat ve konumlandırma çalışmaları olduğu ifade edilmektedir. Zengin ve Dursun (2017), nitel araştırma yöntemi kullanarak 4 ve 5 yıldızlı 12 otel işletmesinde gerçekleştirdikleri çalışmalarının sonucunda, pazarlama inovasyonu ile ilgili olarak işletmelerde inovatifliği gerçekleştirebilmek için klasik anlayışın aksine modern pazarlama anlayışının önem kazandığını belirtmişlerdir. Ceylanlar vd. (2017), sanal gerçeklik uygulamalarını turizmde pazarlama inovasyonu ve hizmet inovasyonu bakımından ele alarak yaptıkları çalışma neticesinde, sanal gerçekliğin turizmde faaliyette olan işletmeler için rekabet avantajı yaratacağını, inovasyon kontekstinde hizmet ve pazarlama uygulamalarını daha iyiye taşıyacak olgu olduğunu ifade etmişlerdir.

Işık (2018), Bitlis ilinde faaliyet gösteren farklı kesimlerde çalışanlarla gerçekleştirdiği inovasyon kültürünün hizmet inovasyon performansına etkisini ölçmek için yaptığı bir anket çalışması sonucunda, inovasyon kültürünün hizmet inovasyon performansını etkilediğini tespit etmiştir. Ayrıca inovasyon kültürü değişkeninin boyutlarıyla hizmet inovasyon performansı arasında olumlu yönde ve açıklayıcı ilişkiler saptanmıştır. Çetinkaya vd. (2018) tarafından Erzurum'daki tüm yiyecek-içecek işletmelerinde hizmet inovasyon davranışlarının, duyu işçileri perspektifinden ölçülmesi için bir anket çalışması uygulanmıştır. Araştırma sonucunda cevaplayıcıların hizmet inovasyon davranış düzeylerinin yüksek olduğu saptanmıştır.

Artun (2020) Türkiye'deki 3 yıl ve daha fazla zamandan beri çalışmakta olan dört ve beş yıldızlı otellerdeki 190 otel yöneticisinden anket tekniğiyle toplanmış veriler sonucunda, dinamik yeteneklerin hizmet inovasyonu ve performans üzerinde anlamlı etkisi olduğu belirlenmiş, hizmet inovasyonunun dinamik yetenekler ve performans arasındaki ilişkide aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir.

Kalıpçı'nın (2021), Antalya'da faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmelerinin satın alma yöneticileri üzerinde yaptığı çalışmada, hizmet inovasyonu ve teknoloji kabul arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu, öğrenen örgütün teknolojiyi kabulü ile hizmet inovasyonu arasındaki ilişkide aracılık rolü olduğu

bulunmuştur. Soysal (2021) tarafından Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmelerinin müşterilerine anket uygulanarak yapılan araştırma sonucunda hizmet inovasyonunun, pazar ve teknolojik türbülansın etkilendiği ayrıca devlet yönetimi organizasyonları ile hizmet inovasyonu arasında herhangi bir anlamlılık olmadığı, yöneticilerin inovatif hizmet davranışlarının hizmet inovasyon performansını etkilediği ve hizmet inovasyon performansının işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu saptanmıştır.

İncelenen çalışmalar sonucunda turizm sektöründe inovasyonun, yoğun rekabet ortamında avantaj sahibi olmak için kilit bir unsur olarak görüldüğü sonucuna ulaşılmıştır. İnovasyonla ilgili literatürde turizm sektörü kendine gerektiği kadar yer bulamamakta ve işletme yöneticilerinden hak ettiği ilgiyi görememektedir. Turizm sektörü genel olarak istihdamı artırmak ve bireylerin toplumla bütünleştirilmesine yardımcı olmak açısından fayda yaratacak avantajlar sağladığı için bu durum sektör açısından olumsuzluklara yol açmaktadır (Backman vd., 2017: 1592).

### **3.5. İNOVASYON PERFORMANSI**

Küreselleşme olgusunun gittikçe artan ve artmaya devam eden önemi, işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için müşterileri tarafından değerli görülen ve rakiplerine göre farklılık yaratan; ürün, pazarlama teknikleri ile inovasyona ağırlık vermelerini gerekli kılmaktadır. Müşteri istek ve gereksinimlerini karşılayan, katma değeri yüksek fikirlerin uygulanarak ticarileştirilmesi inovasyon olarak adlandırılmaktadır (Doran ve Ryan, 2012: 428-430). Uzun vadeli performans için kritik bir faktör olarak kabul edilen inovasyon, çevresel değişimlere ayak uydurarak işletmenin ayakta kalması ve sürdürülebilir olmasına katkı sağlamaktadır (Küçük ve Kocaman, 2014: 40). İşletmeler globalleşmenin beraberinde getirdiği, güçlü etkilere sahip rekabetin yaşandığı ulusal ve uluslararası piyasalarda, etkinliklerini devamlı suretle gerçekleştirebilmek ve performanslarını daha iyiye taşıyabilmek amaçlarıyla inovasyonu bir opsiyon olarak görmektedirler. Ayrıca inovatif yapıda olmanın işletmelere kazandıracığı avantajlar; verimlilik veya kâr gibi sadece nicel olarak ölçümü yapılabilen konulardan ibaret değildir. İnovatiflik işletmelere aşağıda belirtilen konularda da faydalar sağlamaktadır (Naktiyok, 2007: 215):

- ✓ İnovasyon, işletme çalışanlarının becerilerini geliştirirken çalışanlara yeni ve yaratıcı şeylerin parçası olma şansı yaratarak benzersiz heyecan duygusu yaşatır.
- ✓ İnovasyon, performansı yüksek olan örgütlere benzeşmede ve çevreyi yeniden şekillendirmede önemli yetenekler kazandırır.
- ✓ İnovasyon, bilgi paylaşımını ve öğrenmeyi özendirici role sahiptir.
- ✓ İnovatif örgütler, ilerleme, gelişme ve mesleki konularda geniş bir yelpaze ile çalışana özgür bir ortam sunar.
- ✓ İnovasyon, yenilik faaliyeti içinde bulunarak sürece dâhil olmaları yoluyla hem çalışanların hem de örgütlerin hareketli bir yapı kazanmalarını sağlar.
- ✓ İnovasyon, daimî farklı deneyimleri beraberinde taşıdığından işletmelere atalet, resesyon, ilerleme göstermeyen yapıdan kurtulma açısından avantajlar sağlar.

Rekabet edebilirlik yönünde belirleyici olan inovasyon, işletme performansını olumlu açıdan etkilemektedir. Bir işi yapan bireyin, topluluğun veya örgütün o iş ile amaçlanan hedefin ne kadarına ulaşabildiğinin nicel ve nitel bir tasviri olan performans, bir örgütün belirli bir zaman aralığında kazandığı başarının yüzdesi olarak ifade edilebilir (Baş ve Artar, 1991: 13). İşletmeler yeni fikirleri uygularken bu fikirlerin etkinliğini ölçmek amacıyla performans kavramını kullanmaktadırlar. “İnovasyon” ve “performans” kavramlarının bir araya gelmesiyle “İnovasyon Performansı” kavramı ortaya çıkmaktadır (Doran ve Ryan, 2012: 428-430). Ortaya çıkan inovasyon performansı kavramını; işletmelerin uyguladıkları stratejiler, teknolojik yeterlilikler, mevcut pazarlar kapsamında yaptıkları inovasyon çalışmalarının sayısı ile yapılan bu inovasyonların, işletmenin pazar payı ve kârlılığına göre piyasada kazandığı ya da kaybettiği başarı düzeyi şeklinde tanımlayabiliriz (Hult vd., 2004: 430). Yenilik süreçleri olan geliştirme, sunma ve tutundurmayı içeren inovasyon performansı, üretim, yönetim ve pazarlama odaklı olan fonksiyonel süreçlerle de ilgilidir (Yavuz, 2010: 148).

İnovasyon performansı, işletmelerin faaliyetlerini devam ettirebilmesi ve rekabet üstünlüğünün sağlanması için gerekli koşullardan biridir. İşletme içinde çeşitli avantajlara sahip olmanın yollarını ve performansın yükseldiğini gösteren, inovasyonların nicelikleridir (Wattanasupachoke, 2012: 4). İnovasyon uygulamalarının işletmelere sunduğu olanaklar sadece işletme performansını yükseltmek ve rekabet gücünü artırmakla sınırlı değildir. İşletmeler yaptıkları başarılı inovasyon uygulamaları sayesinde ellerinde buldurdukları yüksek inovasyon performansı ile müşterilerinin çoğalmasını ve pazarlarının büyümesini, çalışma ortamını canlı tutacak ve rekabette öncü olmayı sağlayacak faydaları da kazanmaktadırlar. Bu nedenlerden dolayı inovasyon performansı, işletme performansını etkileyen önemli bir faktör haline gelmiştir (Eren vd., 2013: 4876; Karaboğa vd., 2018: 822-823).

İşletmelerin inovasyon performansı, birtakım unsurlardan etkilenmektedir. İşletmenin sahip olduğu öğrenme kapasitesi, bilgileri kavrama yeteneği, uyguladığı insan kaynakları politikaları ve yakın dış çevresi ile kurduğu çalışma ortaklığı ilişkisi bu unsurlar arasında yer almaktadır. Bu unsurlardan insan kaynakları politikalarının inovasyon performansına olan etkisi, üzerinde durulması gereken bir konudur. Çünkü çalışanların yaptıkları işi sahiplenmesi ve sadakati, inovatif performansı artırmakta, yeni fikirleri üretme veya hayata geçirme verimine pozitif yönde etki etmektedir (Dorenbosch vd., 2005: 129).

Rakip organizasyonlara göre büyük önem taşıyan yenilik sürecinin niteliğini ifade eden işletmenin inovasyon performansının (Mazur ve Inkow, 2017: 15) belirleyici bazı ölçütleri vardır. Bunlar; yeni ürünlere dair bildirimler, yeni ürün geliştirme başarı tahmini, değiştirilmiş /geliştirilmiş ürün göstergesi, ürün inovasyonu göstergesi, patentler ve patentlere yapılan atıflarla satışların çoğalması, yeni ürün yelpazesi, pazar payında genişleme, daha iyi ve gelişmiş dağıtım imkânları, yaratıcılığın/prodükтивitenin artması, süreçlerin tamamında yapılan iyileştirmelerle maliyetlerin düşürülmesi ve zamanın kısalması gibi unsurlardır (Yavuz, 2010: 148; Kurt, 2010: 84; Mazur ve Inkow, 2017: 19-20). İnovasyon performansı ile ilgili olarak işletmelerde performans ölçümüyle ilgilenen bazı yazarlar bu ölçütleri (Kivimäki vd., 2000: 33-42; Calantone vd., 2002: 516) bir düşüncenin ortaya atılmasından, bir buluş olarak pazara sunulmasına kadar olan zaman dilimi ve sonucunda Ar-Ge, patentleme



ve ürün ve/veya hizmetlerin prezantasyon ve tutundurulması etkinlikleri bütünü olarak ele almaktadırlar (Yavuz, 2010: 148; Hung vd., 2011: 215).

İşletmeler yeni fikirler üretmek ve daha önce gerçekleştirmiş oldukları inovasyon çıktılarının gösterilmesi için inovasyon performansı ölçümlerine ihtiyaç duymaktadırlar (Liu vd., 2015: 32). İnovasyon performansı bir süreç olarak değerlendirildiğinde bu sürecin performansını ölçebilmek için çeşitli boyutlara ihtiyaç duyulmaktadır. Hizmet sayısı, Ar-Ge yatırımları ve bütçedeki payı, patentler, pazara sunulan yeni ürün, pazardaki yeni ürün sayısı, inovasyon projesinin maddi boyutu, projenin hayata geçirilmesi için gereken zaman, önceden belirlenen hedeflerle projeye gereğince değişen hedeflere ulaşılabilirlik derecesi gibi göstergeler bu boyutlardandır (Meeus ve Oerlemans, 2000: 53-54). İnovasyon performansının bu boyutlar kullanılarak ölçülmesi, işletmenin yeni fikirler üretmek amacıyla daha önce gerçekleştirmiş olduğu inovasyon çıktılarının gösterilmesini olanaklı kılmaktadır.

Değişim hızının çok yüksek olduğu küresel rekabet ortamında inovasyon performansının yüksek olması işletmelere büyük kazançlar getirmektedir. İnovatif yapıdaki örgütlerin, faaliyet içerisinde bulundukları dış çevrelerinde oluşan değişimleri kavrama, yeni düşünceleri pratiğe dökme, risk alma, sorunlara yeni yaklaşımlarla çözüm üretme, rakiplerine liderlik etme, dinamizm ve sürdürülebilir rekabet avantajı konularında kazanımları olacaktır. İlgili literatür incelendiğinde inovasyon performansı temalı çalışmalarla sonuçlarını aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

Calantone vd. (2002), inovasyon performansını; işleri uygulamada yeni yöntemler araştırılması, öncekilerden farklı düşünceler geliştirebilmesi, yepyeni ürün ve süreçlerle pazarda ilk olunması, fonksiyonel yöntemlerde yaratıcı olunması, inovasyonun işletme için risk taşıyıp taşınamaması ve son zamanlardaki yeni ürün lansmanları gibi etmenlerle ölçmüşlerdir.

Hagedoorn ve Cloudt (2003), alt yapısında dört üst düzey teknolojiyi bulunduran sektörlerden seçilen yaklaşık 1200 işletme ile gerçekleştirdikleri ayrıntılı araştırmalarında üst düzey teknoloji kullanan departmanların, inovasyon performansı ile ilgili göstergelerini; Ar-Ge girdileri, patent atıfları ve sayıları, yeni ürün ilanları şeklinde belirlemişlerdir. Söz konusu çalışma temel alınarak Türkiye’de yapılan ve

inovasyon performansını esas alan araştırmalarda, inovasyon performansının ölçümü için kullanılan kavramlar şöyledir (Günday, 2007: 57; Bulut vd., 2009: 517): Yeni ürünleri rakiplerden daha önce pazara sunma, yeni hizmet ve ürün düşüncelerinin niceliği, mevcut durumdaki ürün yelpazesinde yeni ürünlerin düzeyi, patent alınmış veya alabilecek inovasyonların miktarı, iş usul ve ilerleyişi ile ilgili geliştirilen inovasyonlar, yönetsel anlayışın çevre şartlarına uygun hale getirilmesi, geliştirilen yeni ürün ve hizmetlerin niteliği.

Prajogo ve Pervaiz (2006), inovasyon kapasitesini ürün ve süreç inovasyonu üzerinden, Ar-Ge ve teknoloji yönetimi olmak üzere iki boyut halinde incelemişlerdir. Araştırmacılar, inovasyon uyarıcısı olarak belirlenen insan faktörünü insan, bilgi ve yaratıcılık yönetimi bi de önderlik olarak betimlemiş, inovasyon performansını, bu faktörlerle arasındaki ilişkinin pozitif ve anlamlı olduğu ürün ve süreç inovasyonları olarak değerlendirmişlerdir.

Benzer olarak Özdevecioğlu vd. (2009) de çalışmalarında inovasyon performansını ürün inovasyonu ve süreç inovasyonu olmak üzere iki boyut olarak ele almış, insan kaynakları pratiklerinin işletmelerin inovasyon performansı üzerindeki etkisini araştırmışlardır.

Yeşil vd. (2013), Kahramanmaraş'ta Ticaret ve Sanayi Odası'na kayıtlı 51 işletmeden veri toplamış, aralarında örgüt kültürünün de bulunduğu bilgi paylaşımını etkileyen faktörler, inovasyon kabiliyeti ve inovasyon performansı arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Yapılan çalışmanın sonuçlarına göre, idareci konumundaki çalışanların desteği, örgüt kültürü, bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımının inovasyon kabiliyeti üzerindeki etkisinin olumlu olmasının yanı sıra inovasyon yeteneğiyle inovasyon performansı arasında pozitif yönde ve açıklayıcı bir bağlantı olduğu belirlenmiştir.

Ülkemizde yapılan akademik araştırmalarda, inovasyon performansı belirlenirken yaygın olarak kullanılmakta olan ve kabul görmüş ölçütler; Ar-Ge girdileri, patentlenebilir ürün ve süreçler, patent sayısı, pazara duyurulan yeni ürünlerin sayısı olarak sıralanmaktadır (Alpkan vd., 2005: 130). Bu çerçevede patent sayılarının inovasyon performansı ölçümünde etkili olduğu belirtilebilir. İşletmenin

sahip olduğu patent sayısının fazlalığı rekabet üstünlüğü sağlamada faydalı olamakta ve daha yüksek performans sağlamaktadır.

### 3.6. HİZMET İŞLETMELERİNDE İNOVASYON PERFORMANSI

İşletmeler, marka değerlerini artırmak, kısa sürede hedeflerine varmak, süreklilik sağlamak, etkili performans geliştirmek için müşterilerinin beklentilerine ve pazarın şartlarına kısa zamanda cevap verebilecek inovasyon becerisine sahip olmalıdırlar. İşletmeler tarafından gerçekleştirilen inovasyonlar, yeni ürün, hizmet, organizasyon, süreç olabileceği gibi mevcut olanın yeniden uyarlanması şeklinde de olabilir. İnovasyonun işletmenin kendisi veya başka bir işletme tarafından geliştirilmesinin ya da pazarın yeni olmasının inovasyonda büyük bir önemi yoktur. İnovasyonda önemli olan gerçekleştirilen faaliyetin yeni olarak algılanması ve varsa bir soruna çözüm getirmesidir (Ottenbacher ve Gnoth, 2005: 206; Orfila-Sintes ve Mattsson, 2009: 381).

İnovasyon, örgütsel performansın en önemli belirleyicileri arasında yer almaktadır (Nicolau ve Santa-María, 2013: 72). Bu bağlamda, inovasyonun performans üzerindeki pozitif yönlü etkilerini artırmasında teknolojik ve örgütsel yeniliklerin dengeli bir portföyünün olması gerekmektedir (Azar ve Ciabuschi, 2016: 325). İnovasyon ve performans arasındaki ilişki ekonomi ve büyümeyle değer yönünden birbirine eşittir ayrıca literatüre katkı sağlayacak büyük bir araştırma alanına sahiptir (Gallouj, 2012: 28; Işık, 2018: 355).

Hizmet inovasyonu iç ve dış hizmet alıcılara değer oluşturmak maksadıyla ana veya kademeli olarak farklılaştırılmış bir hizmet idrakı ve hizmet verme sistemidir (Mennens vd., 2018: 503). Hâlihazırda uygulanan hizmetleri iyileştiren, müşterilerin karmaşık istek ve beklentilerini yönlendiren hizmet inovasyonu, sektörde lider konumundaki bazı organizasyonlarca rekabet üstünlüğü elde etmek için önemli bir araç olarak kabul edilmektedir (Işık, 2018: 356). Hizmet inovasyonunun gerçekleştirilmesi uzmanlaşmış yeterlilikler ile yönetimin uygulanması gerektirmektedir (Mennens vd., 2018: 503).

Hizmet inovasyonunun yalnız başına bir hedef olmadığını ileri süren inovasyon literatürü, hizmet inovasyonu ile tüketicinin/müşterinin bir ürünün ya da hizmetin

üstün veya mükemmel olmasına yönelik yargıları ve eğilimini ifade eden hizmet performansı arasında zaruri bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Hizmet inovasyonunun, hizmet performansına katkı sağlamasının yolu mevcut müşterilere sağlanan faydalarda yeniliklere gidilmesi, mevcut hizmetlere yeni değerlerin kademeli olarak ilave edilmesi sayesinde yeni pazarların meydana getirilmesi veya yepyeni hizmet kıymetlerinin radikal olarak ortaya koyulmasıdır. Diğer bir ifadeyle, hizmet inovasyonu artımsal da radikal de olsa mali perspektifler açısından yeni hizmetin kârlılığına büyük ölçüde yardımcı olabilmektedir. Bu nedenle, hizmet inovasyonu uygulanmaları, hizmet performansına etki etmektedir (Robledo, 2001: 23; Cheng ve Krumwiede, 2012: 488-489).

Karmaşık bir kavram olan hizmet inovasyon performansı; işletmelerin rekabet gücünü koruma, kendisinin, iç personelin, tedarikçilerin, müşterilerin ve diğer paydaşların ihtiyaçlarını gidermek için yeni hizmetler geliştirme ya da var olan hizmetleri iyileştirme yeteneği şeklinde tanımlanmaktadır (Tian vd., 2016: 902). Hizmet inovasyon performansı çalışanın sunduğu hizmetlerde gerçekleştirdiği inovatif davranışlarının örgüte kazandırdığı pozitif çıktılardır (Dess ve Picken, 2000: 31). Hizmet inovasyon performansı, hizmet açısından bir işletmenin ne ölçüde stratejik rekabet avantajı ve ticari başarı elde ettiğinin bilgisini paylaşmaktadır (Hussain vd., 2016: 37; Hanif ve Asgher, 2018: 674). Hizmet inovasyon performansı işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini dolaylı olarak yansıtarak ek bilgiler sağlamakta ve böylelikle işletmenin rekabet gücünü artırmaktadır (Ahmad ve Zabri, 2016: 482). Genel olarak hizmet inovasyon performansı hem hizmet ve ürün hem de yenilik ve hizmetlerin tasarlanması ve üretiminin yeni veya geliştirilmiş yollarının tanıtılması olarak ifade edilen hizmet sürecinin yeniliğiyle ölçülebilmektedir (Chong ve Zho, 2014: 56). Hizmet inovasyon performansının artmasında müşteriden sağlanan bilgilerle diğer dış ilişkiler de etkilidir (Mennens vd., 2018: 503). Çok boyutlu bir yapıya sahip olan hizmet inovasyon performansı; sadece işletmelerin etkinliğini yansıtmakla kalmaz, operasyonlar, pazarın rekabeti, proje planı ve genel geliştirme süreciyle de ilgilenir (Jian ve Zhou, 2015: 306).

İşletmelerdeki hizmet inovasyon performansını ölçmek tartışmalı konular arasında yer almaktadır (Atuahene-Gima, 1996: 36-37; Avlonitis vd., 2001: 324; Zhao, 2005: 26-29; Dobni, 2008: 539-540). Bir ürünün geliştirilmesi esnasında, daha görünür

olan ürünün yaygınlaşması, organizasyonel etkinliği ve ürün yelpazesinin genişletilmesi gibi kriterler önerilirken, hizmet sektörüne gelindiğinde önerilen bu kriterler değişmektedir (Alegra vd., 2006: 345). Örneğin, hizmet sektörünün bir parçası olan sağlık hizmetlerinde görevli olan örgüt içi çalışanların inovasyona yönelik tutum ve davranışları, motivasyonları (García-Goñi vd., 2007: 350-354) hizmet inovasyon performansını etkilemektedir. Hizmet inovasyon performansının nitelik ve niceliğinin belirlenmesinde kimi önemli konular bulunmaktadır. Bu konuların başında, hizmet inovasyon performansının işletmenin rakiplerine göre kıyaslandığında müşterilerine üstün değer sunmayı sağlaması yer almaktadır. Hizmet inovasyonu, faydalı olma, hizmet alıcıları kollama, pazarı genişletme ve yükseltme adına bir vesile olmaktadır. Bir diğer önemli konu da hizmet inovasyonu değerlendirmesinin farklı şekilde gerçekleştirilmesidir. Bu durum, hizmet inovasyonunun ürün inovasyonundan farklı olmasından ileri gelmektedir (Salunke vd., 2013: 1086).

Hizmet inovasyon performansını ölçmek için önerilen kriterler ve performansın değerlendirilmesindeki önemli noktaların ardından, bu performansı etkileyen faktörlerin neler olduğundan söz etmekte yarar var. Hizmet inovasyonunun performansını etkileyen faktörleri 4 temel grupta toplamak mümkün (Ottenbacher ve Harrington, 2010: 8):

- a) *Pazarın Çekici Oluşu*: İşletmeler, yeni hizmetlere yöneldiler ya da hizmet inovasyonunu odak noktalarına koydularsa, gerçekleştirilmesi planlanan inovatif uygulamalar için yüksek potansiyelli ve çekiciliği yüksek pazarlara yönelmeyi yeğlerler. Hedef pazarla ilgili bu ayrıntılar, inovasyonun yüksek performans gösterme ihtimalini de artırmaktadır.
- b) *Etkin İnsan Kaynakları Yönetimi*: Emek yoğun olan hizmetin doğası gereği doğrudan o uygulamayı gerçekleştiren çalışanların bakış açısı, rekabete yönelik yaklaşımları gibi öğeler, hizmette gerçekleştirilen inovasyonun başarısını etkilemektedir. Bu nedenle, hizmet inovasyonunun performansını yükseltecek yeterliliklere sahip stratejik personel seçiminin performans üzerindeki etkisi çok önemlidir.
- c) *Hedef Pazarın Duyarlılık Seviyesi*: Müşteri ihtiyaçlarının değişimi açısından oldukça yüksek bir devingenliği olan hizmet sektöründe gerçekleştirilen inovasyon performansı, pazar duyarlılığının etkin bir şekilde takip edilmesi ve

müşteri ihtiyaçlarına yönelik gerçekleştirilen pazar araştırmalarının tutarlılığı ile direkt ilişkilidir.

- d) *Yeni Geliştirilen Hizmete Dair Ön Tanıtım Faaliyetleri*: Hizmet sektörü müşteri duyarlılığı oldukça yüksek bir sektör olduğundan gerçekleştirilen hizmet inovasyonunun tüketiciye tanıtımının yapılması inovasyonun performansı açısından büyük önem taşır.

Az sayıda da olsa hizmet işletmelerinde inovasyon performansını ölçmek için yapılan çalışmalara rastlamak mümkündür. Bazı çalışmalar hizmet örgütlerinde inovasyon performansının belirlenmesinde mali ve mali olmayan kıstasların olduğunu ifade etmektedir. Montoya-Weiss ve Calantone'a (1994) göre, yeni ürün/hizmetle alakalı faaliyetlerin performans değerlendirmesi sırasında genellikle mali kriterler dikkate alınmaktadır. Örneğin kazanç ve getiri bedelleri, satış miktarı gibi bilgiler inovasyon performansının ölçülmesinde kullanılabilir (Ayazlar, 2012: 39). Kimi çalışmalar ise hizmet sektöründe inovasyon uygulamalarının performanslarının değerlendirilmesinde çoğunlukla finansal kriterlerin kullanıldığı ileri sürmektedir. Bu görüşe göre inovasyon performansı yüksek olan hizmet işletmelerinde ortaya çıkan verimlilik düzeyleri ve bu işletmelerin gelişme süreçleri olumlu olmaktadır (Cainelli vd., 2004: 122).

Örgütlerde yeni hizmetler oluşturmak ve mevcut hizmetleri geliştirmek için yapılacak çalışmaların nasıl ölçülmesi gerektiğini çalışan Storey ve Kelly (2001); inovasyonu olması gerektiği gibi yerine getiren örgütlerin maliyet, proses etkinliği ve ilerleme hızı gibi dahili olan boyutlardan yararlanarak yeni hizmet geliştirme performansını hesaplayabildiğini belirlemişlerdir. Fitzgerald vd. (1991), hizmet işletmelerinde inovasyon performansının ölçülmesi için öneride bulunmuş, hizmet sektöründe inovasyon uygulamalarının performansının değerlendirilmesinde süreç olarak inovasyon uygulamasının performansı ile beraber sektör çalışanlarının bireysel olarak inovasyon performanslarının ölçülmesinin de önemli olduğunu vurgulamışlardır. Benzer şekilde, araştırmamızda da ölçeklerinden yararlanılan araştırmacılar olan Hu vd. (2009); hizmet inovasyon performansı ölçümü için otel işletmelerinde bir araştırma gerçekleştirmiş ve “yeni hizmet geliştirme” ve “çalışan inovasyon davranışı” olmak üzere iki boyut önermişlerdir.

### 3.6.1. Yeni Hizmet Geliştirilmesi

Johne ve Storey'ye (1998: 192) göre, yeni hizmet geliştirilmesi ile yeni ürün geliştirilmesi arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıklar arasında, hizmetin soyut olan yapısı en önemli yere sahiptir. Hizmetin soyut yapılı bir kavram oluşu yeni hizmetin geliştirilmesi açısından en çok dikkat edilmesi gereken noktaların başında gelmektedir. Ürün inovasyonundan ya da yeni ürün geliştirmeden farklı olarak müşteriye hizmet sürecinin fiziksel yapılar içermiyor oluşu, özellikle yeni hizmetin geliştirilmesi ve sunulmasına ilişkin inovasyonel süreçlerin daha hızlı ve kolay gerçekleştirilebilmesini sağlamaktadır. Bunun yanı sıra soyutluğun yeni hizmetin geliştirilmesi açısından dezavantajı ise inovasyonların patentlenmesini zorlaştırması ve yeni hizmeti herkes tarafından kolayca kopyalanabilir bir duruma getirmesidir. Matear vd. (2004: 287), yeni hizmet geliştirmenin zor noktalarından bir diğerini de hizmetin üretildiği anda tüketilen bir kavram oluşundan dolayı değişkenlik göstermesi olası kalite algısı olarak ifade etmektedirler. Eş zamanlı üretilip tüketildiği için değişken kalite sonuçları ortaya çıkmaktadır. Hem müşteri hem de hizmetin sunumunu gerçekleştiren çalışanın karşılıklı tavırları bile bu kalitede belirleyici rol oynamaktadır.

Yeni hizmetin geliştirilmesi aşamasında kalite ile ilgili sıkıntıları çözenin yolu hizmet prosedürlerinin standartlaştırılma seviyelerinin yükseltilmesi ve teknolojiyle zenginleştirilmesinden geçmektedir. Bu sayede, müşteri ile hizmeti sunan çalışanların algı ve tutum farklılıklarından doğabilecek olumsuzlukların önüne geçilmesi sağlanabilmektedir.

Literatürde yeni hizmetin geliştirilmesi ile ilgili süreçlerin aşamalarına dair farklı yaklaşımlar mevcuttur. Avlonitis vd. (2001: 332) yeni hizmet geliştirmeyi beş aşamada ele almıştır:

1. *Aşama*: Fikirlerin oluşturulması ve elenmesi aşamasında, geliştirilmesi planlanan yeni hizmetle ilgili alternatif fikirlerden stratejik hedefler için belirlenen kriterlere uygun olanı seçilir ve diğerleri tercih dışı bırakılır.

2. *Aşama*: İş analizi ve pazarlama stratejisinin belirlenmesi aşamasında, geliştirilecek yeni hizmet için pazar koşulları, tüketici eğilimleri, tüketici ihtiyaçları

gibi unsurlar dikkate alınarak fayda maliyet analizi yapılır ve yeni teklife destek verilerek yatırım ihtiyacı belirlenir.

3. *Aşama:* Teknik gelişim aşamasında, gelişim gözden geçirilir, yeni hizmetle ilgili sitem ve süreçlerin tasarımı gerçekleştirilir.

4. *Aşama:* Deneme aşamasında, yeni hizmetin uygulanabilirliğini ortaya koymak için hizmetin geliştirildiği örgüt içinde ya da hedef pazarda denemeler yapılır.

5. *Aşama:* Hizmetin uygulamaya konularak ticarileştirilmesi aşamasında, yeni hizmet tüketici kullanımına sunulur. Yeni hizmetin pazara sunulması ile ilgili bazı kararların alınması ve performansının değerlendirilmesi bu aşamada gerçekleşir.

Yeni hizmet geliştirme aşamaları için Johne ve Storey (1998: 186) tarafından bir çalışma yapılmış yapılmıştır. Bu çalışmada yeni hizmet geliştirme süreci için yine 5 aşama önermişlerdir. Bu aşamalar şunlardan oluşmaktadır:

1. *Aşama:* Dünyanın onaylayacağı yeni hizmet alternatiflerinin geliştirilmesi.

2. *Aşama:* Yeni hizmet biçimlerinin geliştirilmesi.

3. *Aşama:* Var olan hizmet hatlarına ilaveler yapılması.

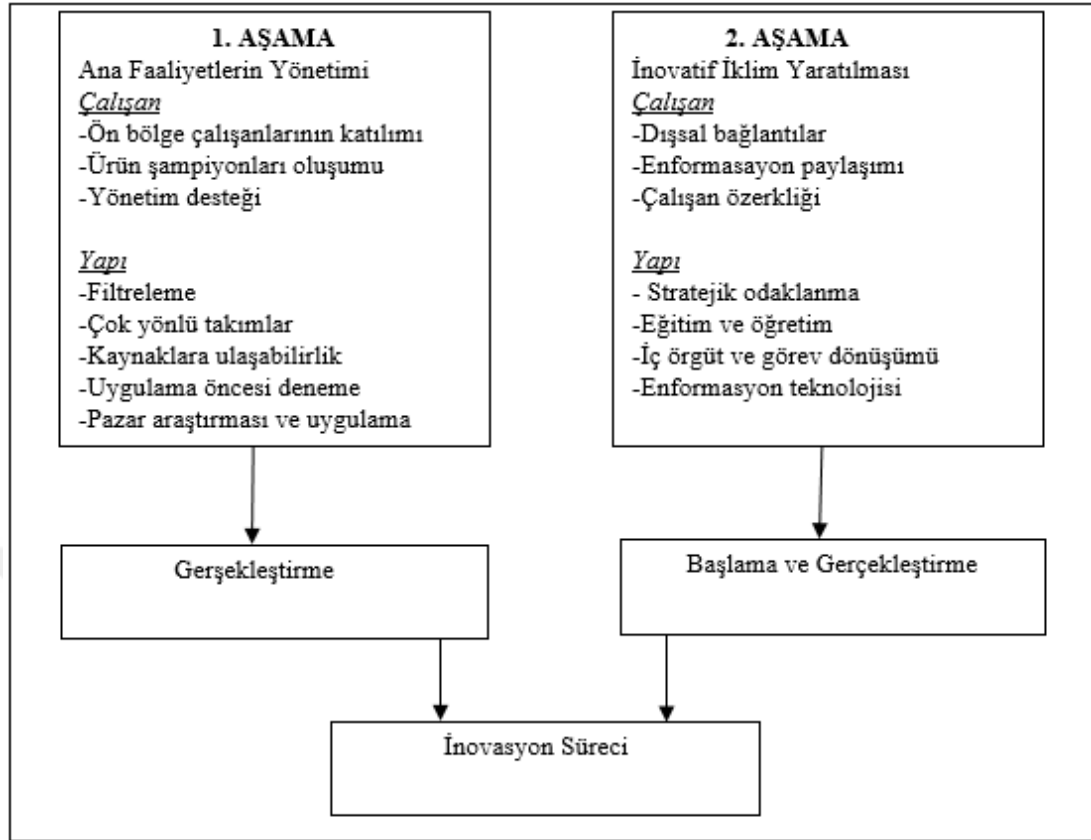
4. *Aşama:* Var olan bir hizmete dair yenileştirme ve iyileştirmenin yapılması.

5. *Aşama:* Yeni hizmete dair konumlandırma ve maliyetin azaltılması ile ilgili çalışmalar.

De Jong ve Vermeulen (2003: 846) ise bir başka bakış açısı ile işletmelerde yeni hizmet geliştirme sürecini iki aşamaya ayırmaktadır. Bu aşamalardan ilkinin yeni hizmet geliştirme sürecinin yönetim boyutundaki ana faaliyetler oluşturmaktadır. İkinci aşama ise geliştirilen yeni hizmetin temelini aldığı inovasyon yaklaşımının işletme açısından sürdürülebilirliğinin sağlanması için örgütsel bir iklim oluşturmaya kapsamaktadır. Aşamaların her ikisi de inovasyon sürecinin farklı bölümleri ile ilgilidir. Rekabet avantajı sağlayan sürekli bir yenilenme ve gelişimin temelini hizmet işletmelerinde inovatif iklim oluşturmaktadır.



Şekil 2  
Yeni Hizmet Gelişiminde İki Aşamalı Yapı



Kaynak: De Jong ve Vermeulen, 2003: 857-858.

Şekil 2’de gösterilen aşamalar genel olarak yeni hizmet geliştirmeyi pratiğe geçirmede etkin olma durumunu çoğaltmaya yöneliktir. “Çalışan” ve “Yapı” başlıkları kapsamında bulunan örgütsel nitelikler hem hizmet gelişiminin asıl hareketleri hem de inovasyonun devamlılığı için örgüt iklimi yaratılmasında direkt etkilidir.

### 3.6.2. Çalışan İnovasyon Davranışı

Hizmet sektörü ile ilgili gerçekleştirilen hemen her uygulamanın merkezinde sektör çalışanlarının tutum ve davranışları yer almaktadır. Çalışan hizmet davranışı, çalışanın görevinin gerekli hükümlerini ifa etmek için gerçekleştirdiği iş yapma faaliyetidir. Hizmet işgörenleri müşterilerin memnuniyetlerini karşıladıkları için örgütlerde sürdürülen uygulamalarda mühim bir yere sahiptirler. Hizmetin soyut yapısını somut hale getirerek, verilen hizmeti daha ölçülebilir kılmak adına çalışan davranışları en önemli unsurlardan biri olarak öne çıkmaktadır. Hizmet inovasyon davranışı, hem bireysel hem de kurumsal faaliyetlerde yeni fikirlerin doğması ve tatbik edilmesi sürecidir. Sorunun belirlenerek ortaya çıkarılmasıyla başlayan bu süreç,

sorunun çözümlenerek ve yeni fikirlerin doğmasıyla süre gitmektedir (Scott ve Bruce, 1994: 581).

Hizmet inovasyon davranışı, işletmenin rekabet tatiğini düzelterek hizmet yeteneklerini geliştirmek için planlanan amaçlar aşamasıdır. Başarı amaçlanarak hizmet inovasyon davranışında niteliğe değeri verilmekte, hizmet alıcı ilişkileri önemsenmektedir. Bu durumun gerçekleştirilebilmesi için yüksek sosyal-kültürel sermayeli işgören ve yöneticilere ihtiyaç vardır (Karadal ve Merdan, 2018: 205).

Wilson vd. (2012: 84) de hizmet sektörü çalışanlarına bu bakış açısı ile yaklaşmakta ve çalışanları müşteri memnuniyetinin temel belirleyici unsuru olarak görmektedir. Bu nedenle, çalışanların hizmet inovasyonu uygulamalarına uyum sağlamaları ve hizmet inovasyonuna yakışan davranışlar sergilemeleri hizmet işletmeleri açısından temel başarı faktörlerindendir. İnovasyona uygun davranışlar sergileyen sektör çalışanları işletmelerine faydalı yeni fikirlerin, yeni iş yapış yöntemlerinin, yeni süreçlerin ya da yeni yaklaşımların geliştirilmesinde yine kilit bir role sahiptir (Cohn vd., 2008: 67).

Kleysen ve Street (2001), literatür araştırmaları sonucunda, inovatif davranışın boyutlarını açıkladıkları çalışmalarında; fırsatların keşfedilmesi, üretkenlik, biçimlendirilmiş araştırma, savunma ve uygulama olmak üzere beş boyut belirlemişlerdir. Shih ve Susanto (2011: 114), işgörenlerin inovasyon davranışı gösterdiği esnada belirginleşen özelliklerini şu ifadelerle belirtmişlerdir; işgörenlerin örgütte daha iyi performansları vardır, diğer işgörenlerle de haberleşme içindedirler, düşük stresli ve kişisel ilerlemeleri yüksektir. Slåtten ve Mehmetoglu (2011: 92), işgörenlerin çalışma ortamında üzerlerine düşen görevleri nasıl algıladıklarının ve işletmeden bekledikleri faydaların yöneticilerce özenle izlenmesi gerektiğinin üzerinde durmaktadır. Çünkü çalışanların çalışma ortamlarında kendilerine verilmiş olan rolleri ve görevleri anlayıp benimseme seviyeleri, müşterilerine hizmet sunumunda geliştirdikleri inovasyon davranışının üzerinde doğrudan etki yapmaktadır.

Hizmet inovasyonlarının başarılı olabilmesi, çalışanların bireysel emeklerinden kaynağını alan inovasyon performansına dayanmaktadır (Hussain vd., 2016: 38). İnovasyonun, işletme performansına etkisi kuvvetli ve aracısızdır.

İşletmenin üretim, mali ve pazarlama performansları üzerinde doğrudan ve olumlu etkisi olan bir aracı olarak hareket eden inovasyonla ilgili geliştirilen stratejiler örgütsel başarımın temel belirtisidir (Rajapathirana ve Hui, 2018: 46).

Ottenbacher (2007: 11), otel işletmelerinde çalışanların inovasyon uygulamaları üzerindeki etkisine dikkat çekmiştir. Otel işletmelerinde, insanlar tarafından talep edilen hizmetlerin yine insanlar tarafından sunulmasından (turizmin emek yoğun özelliği) ve bu hizmetlerin üretildiği anda tüketilmesi gerektiğinden (hizmet üretim ve tüketiminin eş zamanlı olma özelliği) bahsederek sunulan hizmetlerde inovasyonların geliştirilebilmesi açısından çalışanların ciddi bir önem taşıdıklarını ileri sürmektedir.

### **3.7. TURİZM VE OTEL İŞLETMELERİNDE İNOVASYON**

Dünya çapında gün geçtikçe artan rekabet içerisinde işletmelerin rekabet avantajının belirlenmesinde sadece maliyetlerle sınırlı kalınmamakta, pazarda oluşan gereksinimlere cevap verme süresi, ürün ve hizmet kalitesi, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilerek pazara sunulması, müşterilerin isteklerine ve ihtiyaçlarına göre ürün ve hizmet üretimi, yeni örgütsel yapılar da işin içerisine dâhil olmaktadır (Elçi, 2007). İşleri daha da zor hale getiren bu durumda ve şiddetli rekabet ortamında işletmeler, varlıklarını sürdürebilmek, rekabet avantajı sağlayarak sürdürmek için inovasyona gerek duymaktadırlar. Çünkü akılcıca yapılan her inovasyon, işletmeye pazarda rekabet üstünlüğü kazandıracaktır.

Yaşanan gelişmeler doğrultusunda inovasyon kavramı turizm sektöründe de kabul görür hale gelerek, bilgi teknolojilerinde meydana gelen hızlı gelişmelerden oldukça yoğun bir şekilde etkilenmiştir. Bilgi teknolojilerinde medyana gelen gelişmelerin turizm sektörüne uygulanması turizm alanında; müşterilerle değişik iletişim modelleri bulmak gibi pazar inovasyonu ya da yeni organizasyon düzenlemeleri gibi kurumsal inovasyon girişimlerinin yoğunlaşmasına yol açmıştır (Hjalager, 2002: 465-466).

İnovasyon yalnız işletmeler için değil, aynı değer de ülkeler için de önem taşımaktadır. İnovasyon bir ülkede üretkenliği, verimliliği artıran en önemli unsurlardan biri olduğu için, o ülkedeki verimliliğin ve üretkenliğin artmasına, ülkenin

ekonomik büyümesine, istihdamına ve hayat standartlarına direkt katkı sağlamaktadır. Turizmde de istihdam kaynağı oluşturarak ülkelerin ekonomilerine fayda sağlamaktadır. Turizmde faaliyet gösteren işletmeler, uluslararası pazarlarda var olabilmek ve rekabet taktiklerini iyileştirmek için inovasyon faaliyetlerine değer vermektedir. Bu işletmeler daha fazla turist kazanabilmek ve onların gereksinimlerini yerine getirebilmek için yeni hizmet ve ürün/mal geliştirerek inovasyondan faydalanmaktadırlar. İncelenen yazın çalışmaları neticesinde turizmde inovasyon konusunu araştıran Hjalager'in (2002), Abernathy ve Clark (1985) yaklaşımını turizm sektörüne aktararak kullandığı görülmüştür. Hjalager'in (2002) modelinden önce Abernathy ve Clark (1985) yaklaşımını açıklamak daha açıklayıcı olacaktır. Şöyle ki;

Abernathy ve Clark (1985) yaklaşımındaki modelde; düzenli (regular), niş (niche), devrimsel (revolutionary) ve yapısal (architectural) olmak üzere 4 tür inovasyon şekli yorumlanmıştır (Hjalager, 2002: 466-467; Işık vd., 2018: 36). En az radikal olan düzenli inovasyon, saptanmış yöntem ve imalat erginliğine bağlı değişimden oluşmaktadır. Bu kapsamdaki turizm uygulama örnekleri şunlardır;

- ✓ Daha dolgun içerikli hizmetlerin sunulabildiği büyük turizm işletmelerine yapısal açıdan yeni ve daha büyük yatırımlar yapılması,
- ✓ Teknolojideki veya zaman planlama prosedürlerindeki değişiklikler yoluyla yapısal darboğazların ortadan kaldırılması,
- ✓ Personele verilen hizmet içi eğitimlerle, müşterilere daha iyi, daha hızlı veya ek avantajlar da içeren hizmetlerin sunulması,
- ✓ Otelin iki yıldızdan üç yıldıza geçmesi gibi kalite standartlarının iyi tanımlanmış yollarla yükseltilmesi,
- ✓ Aynı yöntemler ve ürünlerle yeni pazarlara girilmesi.

Turizm alanındaki araştırmacılarla tatbikatçıların fırsatlar üzerinde yoğunlaştığı niş inovasyon türü ile esas beceri ve bilgi ayrı tutularak ortak yapılarla birlikte hareket edilmemektedir. Niş inovasyonun turizmdeki uygulama örnekleri şunlardır:

- ✓ Yeni müşteri gruplarına ulaşabilmek için alanlarında uzman tur operatörleriyle ortaklıkların kurulması yani pazarlama ittifaklarının kurulması,

- ✓ Turistik destinasyonda veya turizm sektöründe var olan işletmeleri destekleyici olarak, belirli perakendeciler, sağlık sektörü işletmeleri veya daha önce temsil edilmeyen ve franchise veren yabancı bir yatırımcı gibi yeni şirketlerin pazara davet edilmesi,
- ✓ Mevcut ürünlerin yeni kombinasyonlarının oluşturulması, tema koordinasyon takvimleri ve düzenlenen etkinliklerin eşgüdümlü olması,
- ✓ Küçük ölçekli turizm kaynaklarının etkinleştirilmesi.

Hizmet alıcılarla piyasaya uygulanan beceriler üzerinde kökten etkili olan devrimsel inovasyon türü, dışsal yapıları değiştirmemektedir. Bu kapsamda turizm uygulama örnekleri şunlardır:

- ✓ İşletmelerde yeni teknolojilerin yaygınlaşması sonucu, personel ya eski iş yapma yöntemlerini kullanmayı bırakır ya da yeni yöntemleri uygulamaya koyar. Örneğin mutfak ekipmanlarındaki gelişmelerle önceden pişirilmiş malzemelerin sağlanmasının, yiyecek-içecek işletmelerindeki aşçılık ustalığına olan ihtiyacı azaltması,
- ✓ Müşteriler ve tedarikçiler değişmemesine rağmen, elektronik pazarlama ve satış uygulamalarının broşür ve el ilanı dağıtmaktan farklı olması.

Bilgi ve ortak yapılar bağlamında farklı çıktı demetlerine sahip olan bu inovasyon türlerinden en geniş açılımı olan yapısal inovasyondur (Vatan ve Zengin, 2014: 517). Yapısal inovasyon, sadece endüstri içindeki değişimleri değil, aynı zamanda kullanılacağı toplum içindeki değişimleri de ifade etmektedir. Bu inovasyon çeşidinin hem turizm sektöründe bulunan yapıları farklılaştırma amacı hem de yeni normlar oluşturma yatkınlığı vardır. Bu da turizm sektöründe ciddi yeniliklerin yapıldığını göstermektedir (Hjalager, 2002: 467). Bu inovasyon kapsamında turizm uygulama örnekleri şunlardır:

- ✓ Yeni bir kaynağın kullanılması, örneğin Arktik Turizm (kutup turizmi) ile buz otelleri ve yeni cazibe merkezlerinin inşası, yeni tasarımcılar, inşaatçılar, ekipmanlar ve pazarlamacıların faaliyete girmesi,

- ✓ Çevresel ayarlamalarla altyapının baştan tanımlanması, söz gelişi kıyı şeridi boyunca yeni turizm tesislerinin yasaklanması, başka yerlerdeki ekonomik potansiyelin yeniden tanımlanmasının sağlanması,
- ✓ Mükemmeliyet merkezlerinde bilgiye erişmenin başka yollarının yaratılmasıdır.

Hjalager'in (2002) çalışmasında karmaşık ve odaklanmamış araştırma sonuçlarının, pratik operasyonların bir parçası haline gelmesi için turizme aktarılmadan önce "damıtılmış", "kodlanmış" ve "modülasyonlu" olması gerektiği tartışılmaktadır. Turizm endüstrisinin kendisi inovasyon sürecinin bu aşamasına dâhil değildir. Bu nedenle, araştırmadan diğer kuruluşlar sorumludur ve onların faaliyetleri, bireysel turizm işletmesinden sonraki inovasyon süreçlerini kolaylaştırır. Bilgi aktarımı için belirtilen dört farklı kanal arasında; ticaret, teknolojik hizmet, altyapı ve düzenleme sistemleri yer almaktadır (Hjalager, 2002: 471-473).

*Ticaret Sistemi:* Çoğu ülkede ticaret sistemi bir dizi ticaret birliği, işveren örgütü ve birliğinden oluşur. Bazen kuruluşlar alt bölümlere, konfederasyonlara, görev kuvvetlerine, uzman merkezlere ayrılır. Turizm endüstrisi ile ilgili araştırma sonuçları tüm bu tür organizasyonlar aracılığıyla filtrelenir, seçilen konular toplantı ve konferanslarda ticari basında dağıtılır ve danışmanlık hizmetlerinde kullanılır. Turizmde işbölümü derinleşir ve bu süreç ticaret sistemini de etkiler. Son yıllarda, ticaret hizmetlerinin ölçeği ve kapsamı büyümüş ve gelişmiştir. Örneğin, çevre konularına yapılan vurgu, birçok ülkede çevre yönetimi uygulamalarının yaygınlaştırılmasında kilit araçlar haline gelen, sertifikasyon ve etiketleme görevlerini üstlenmeye yönelik derneklerin mantar gibi çoğalmasıyla sonuçlanmıştır. Bu, kuruluşların bilgiyi toplaması, işlemesi, bunu standartlara ve yöntemlere dâhil etmesi gerektiği anlamını taşımaktadır. Bazı ticaret birlikleri destinasyon bazlıdır ve birçoğunun büyük turizm lokasyonlarında departmanları vardır. Ulusal ticaret sistemlerinin uluslararası araştırma kaynaklarına etkin bir şekilde bağlanması, en uzak konumdaki en küçük turizm sağlayıcısı için bile önemli olabilir

*Teknolojik Sistem:* Her bilgi açık değildir. Turizm sektörü ise teknolojiye somutlaşan bilgiyi giderek daha fazla kullanmaktadır. Ayrıca teknoloji, insan kaynaklarına ve yetkinliklerine güvenme ihtiyacını azaltır. Restoran sektörü,

teknolojinin inovasyon kapasiteleri üzerindeki etkisine iyi bir örnektir. Önceden pişirilmiş gıda ve yarı mamul ürünlerdeki muazzam gelişme, restoranlara çok daha yüksek operasyonel esneklik kazandırmıştır. Temel olarak, artık mesleki aşçılık becerilerine aynı bağımlılık bulunmazken, inovatif şefler daha az talep görmektedir. Bazı gıda tedarikçileri, turizm endüstrisine kapsamlı anahtar teslimi operasyonel konseptler sunan, teknoloji ve ekipman üreticileriyle yakından bağlantılıdır. Tedarikçiler birçok turizm KOBİ'sinde standart eksiklikleri yansıtmaktadır ve teknoloji sistemleri olmadan turizm sektörünün kârlı kalması mümkün değildir. Bunun iyi ya da kötü sonuçları, turizmin giderek daha fazla destinasyona dayalı bir dağıtım sistemi haline gelmesidir. İleride, üretim, muhtemelen dünyanın en verimli araştırma kapasitelerine yakın kentsel konumlara sahip diğer, daha profesyonel kuruluşlara dışarıdan sağlanacaktır. Bu durum, temel turizm faaliyetlerinden kaynaklanan bir “beyin göçü” olarak değerlendirilebilir.

*Altyapı Sistemleri:* Turizm büyük ölçüde doğal kaynaklar, kültürel çekicilikler, şehir manzaraları, trafik sistemleri vb. dayanmaktadır. Bu kaynakları temsil eden kuruluşlar kendilerini turizm sisteminin bir parçası olarak görmeyi tercih ederken, bunlar hem başka bir şeydir hem de bundan daha fazlasıdır. Önemli olan, serbest mal yöneticilerinin, genellikle kamu otoritelerinin, araştırma sonuçlarını elde etme ve kullanma konusunda bireysel turizm işletmesinden çok daha iyi bir konumda olmasıdır. Altyapı sisteminde meydana gelen yeniliklerden birine müzeler örnek olarak verilebilir. Müzeler hevesle yeni fikirlerin peşinden giderler ve canlandırmalarında araştırmaya güvenirlir.

*Yönetmelik Sistemi:* Zorunlu eylemler, yasaklar ve cezalar gibi düzenlemeler, sektöre açık davranışsal sinyaller vermektedir. Ancak çoğu zaman, ister beğensinler ister beğenmesin düzenlemeler, potansiyel kullanıcılara hızla yayılan önemli miktarda bilgi içermektedir. Örneğin, yetkililer daha yüksek hijyen standartlarına ihtiyaç duyarsa, bu, ilgili işletmelerde acil bir öğrenme sürecini zorunlu kılacaktır. Otel yangınları ve gemi enkazları, güvenlik yöntemleri hakkındaki bilgilere duyulan ihtiyacın aniden artmasına ve bilgilerin ilgili işletmelerde eşit derecede ve hızlı bir şekilde yayılmasına yol açmaktadır. Düzenleme sistemleri genellikle turizm yenilik sisteminin bir parçası olarak görülmesine de, turizm tesislerinin yenilenmesi ve güncellenmesi için tanınmaktan uzak olsa da önemli bir rol oynayabilirler. Şimdiye

kadar yapılan turizm araştırmaları, düzenlemelerin işletmelerin hayatta kalması, inovasyon hızı ve ticarete profesyonelleşme üzerindeki etkisi ile yeterince ilgilenmediğini göstermektedir.

Uygulayıcıların inovasyonu nasıl yönetecekleri konusunda bir mücadele içinde olduğunu belirten Crevani vd. (2011: 183), hizmet inovasyonu ile ilgili bir model için dört alt başlık belirlemiştir. Modelin başlıklarını, her gün inovatiflik, verimlilik için örgütün yeniden biçimlendirilmesi, çalışanların yaratıcılık potansiyellerinden yararlanılması, yaratıcı ve inovatif işler için zaman ayrılması oluşturmaktadır.

Hizmet sektöründeki inovasyon; iyileştirilmiş hizmetler ve güvenlik, destekleyici liderlik, yeni strateji geliştirme ve yeni teknolojiler gibi geniş bir yelpazede yer alan türlü etkinlikleri kapsamaktadır (Tian vd., 2016: 902). Turizmde sektöründe inovasyondan söz ederken kesinlikle üzerinde durulması gereken bazı konular; pazarlar arasında ulaştırma, seyahat, yeme-içme ve konaklama sistemleri ilk sıralarda yer almaktadır. İlk kez ucuz bilet satan EasyJet, insanların havayolunu tercih etmelerini sağlayarak, uçakları da otobüs dışında tercih edilebilecek bir seçenek haline getirmiştir. Biletlerin uygun fiyatlı oluşunun sebebi ise, transfer aracının bulunmaması ve yolculara uçuş esnasında yiyecek ve içecek servisinin olmamasındandır. Bu durumun ülkemizdeki benzeri ise Pegasus olabilir (Vatan, 2010: 39). Thomas Cook gibi girişimci adayları ya da markalar veya Booking, TripAdvisor gibi global örgütler,  nceliği Dubai veya Las Vegas'ın alabileceği yenilikçi destinasyon bölgeleri seyahat sistemleri inovasyonlarına örnek olarak verilebilir. Inovasyonlar, yalnız seyahat sistemleri ile sınırlandırılmamalı, restoran menüsündeki zengin bir değişiklik de, ufak bir aile işletmesinin hizmet ya da ürünlerindeki yenilikler veya değişiklik de inovasyon olarak nitelendirilmelidir (Zengin ve Dursun, 2017: 46).

Sağlıklı ve modern yaşam felsefesini benimseyen, gerek teknolojisi gerekse otelcilik anlayışıyla sürekli olarak değişiklik gösteren bir endüstri olan otel işletmecilerinin (şener, 2001: 11), inovasyonlara açık olmaları ve daimî gelişim göstermeleri gerekmektedir. Aksi takdirde başarısız olmaları kaçınılmazdır (Gökdeniz ve Din , 2011: 15). Oke (2007: 567-578), otellerin başarılı inovasyon yönetimini gerçekleştirebilmek için inovasyon stratejisi, düşünce, yaratıcılık, portföy, pratik,



seçim ve insan kaynakları yönetimleri alanlarında iyi performans göstermeleri ve bu alanlardaki çabaların bütünleşmesini sağlamaları gerektiğini belirtmektedir.

Oteller hizmet sağlarken en büyük ve etkili unsuru çalışanları olduğundan dolayı insan kaynakları yönetiminin önemi büyüktür. Bu sebeple oteller inovasyonu destekleyen ve inovatif bir organizasyonun gelişimini teşvik eden etkin bir insan kaynakları politikasına ihtiyaç duymaktadırlar. İnsan kaynakları yönetimi unsuru en başta insan ve organizasyon iklimi konularıyla ilgilidir. Gördükleri rgtsel destek çalışanları en verimli şekilde hedeflere yönlendirirken takım çalışmaları ile bu durumun destekleneceği ve dolayısıyla inovasyona katkı sağlayacağı belirtilmektedir (Oke, 2007: 567-578).

Hizmet işletmelerinde inovasyonun doğasını başarılı insan kaynakları yönetimi uygulamalarına dayandıran Ottenbacher ve Gnoth (2005: 205), bir otel için inovasyon geliştirme sürecinin otelin insan kaynakları yönetiminin etkinliğine, çalışanlarına verdiği desteğe, çalışanların eğitimine, yetkilendirilmesine ve hizmet görme yatkınlığına önemli derecede bağlı olduğunu belirtmektedir.

İnovasyona destek, yenilikçi literatürün asıl konularından birini oluşturmaktadır. İnovatif girişimlerin cezalandırılmak yerine ödüllendirildiği takımsal ya da örgütsel kontkstlerde başarı düzeyinin daha yüksek olduğu belirtilmektedir. Çalışma ortamında işleri yapmak için yeni ve geliştirilmiş yollar getirme ya da yöntemler geliştirme girişimlerinin beklentisi, onaylanması ve bu girişimlerin pratik olarak desteklenmesi inovasyon için destek olarak tanımlanmaktadır (West ve Anderson, 1996: 683). Çalışanları inovasyon çabaları karşılığında ödüllendirmek, inovatif bir kültür oluşturmak için geçerli bir yöntemdir (Oke, 2007: 568).

Ulaştırma, konaklama ve eğlence örgütlerini kapsayan ağırlama sanayisi, her geçen gün artarak zorlu bir hal alan rekabetle mücadele etmek zorundadır. Hizmet alıcılar çoğu zaman yeni ve farklı hizmetlerden yararlanmak istemektedirler. Küresel rekabet ortamı, hızla değişen müşteri talep ve beklentileri otelleri her geçen gün başarılarının sürekliliğini, hizmet süreçlerinin yenilenmesini ve geliştirilmesini sağlamak zorunda bırakmaktadır (Ottenbacher ve Gnoth, 2005: 205). Bu nedenle gün geçtikçe içinden çıkılmaz bir hal alan müşteri isteklerini misafirperver çalışanlar yerine getirmeli ve müşterilerin dikkatlerini ekmelidirler. Hizmet sektörü işletmeleri

gün geçtikçe farklılaşan koşullara uyum sağlayabilmek için yeni ya da geliştirilmiş hizmet önerileri sunarak, daha kaliteli hizmet vermek için hizmet verme teknolojilerini geliştirip uygulamaktadırlar (Mohamed, 2007: 67).

Hizmetler doğası gereği somut değildir. Otelcilik sektöründeki inovasyon uygulamaları da genellikle hizmetin yapısı gereği soyut bir özellik taşımaktadır (Ottenbacher ve Gnoth, 2005: 206). Bu özelliğinden dolayı, yeni bir hizmetin rekabet avantajı, patentler veya fikri mülkiyet hakları tarafından korunamaz. Hizmet sektöründe inovasyon konusundaki farklılık, sektörlerin bünyelerinde barındırdıkları teknoloji, insan kaynağı, rekabetin düzeyi ve müşterilerin pazarlık gücünden ileri gelmektedir (Jong vd., 2003: 23).

Victorino vd. (2005: 556) otelcilik pazarını hizmet inovasyonundan fayda sağlanabilecek ideal bir pazar örneği olarak belirtmekte ve bunun nedenini üç kategoride açıklamaktadır. Müşterinin bakış açısı ile değerlendirildiğinde, konaklama hizmetlerinin kolaylıkla ikame edilebilecek hizmetler olması nedeniyle daima baskı altında kalması ilk neden olarak belirtilmektedir. İkinci neden olarak, bilgi teknolojisindeki hızlı ilerlemelerin etkilerinin konaklama sektöründe görülmesi ifade edilmektedir. Sonuncusu da, müşterilerin son on yıla göre marka sadakati sergilememesi nedeniyle işletmelerin hizmet geliştirme arayışlarına yönelmesidir (Olsen ve Connolly, 2000: 30-35).

Oteller rekabet avantajlarını korumak için inovatif hizmetlerine vurgu yapan, rakiplerinden daha iyi bir hizmet kalitesi sunmak üzere hizmetlerini sürekli yenilemelidirler (Agarwal vd., 2003: 69). Daha önce de belirtildiği üzere maddi olmayan hizmetlerin patentlerle korunamamasından ötürü, otellerin rekabet avantajlarını sürdürebilmelerinin tek yolu, sürekli yeni hizmetler sağlamaktan ve başarılı inovasyon uygulamalarından geçmektedir (Tang vd., 2015: 110).

Ottenbacher (2007: 445-446), otellerde başarılı inovasyonları başarısız olanlardan ayıran ve yönetimden kaynaklanan beş yaklaşım ortaya koymaktadır. Bunlardan ilki, inovasyon yaklaşımıdır. Konaklama işletmelerinde inovasyonu gerçekleştirmek için farklı hedefler, yeni hizmet geliştirmede başarıya ulaşmak için de farklı bir yaklaşım gerekmektedir. İkincisi, gerek pazarı gerekse müşterileri anlamaktır. İnovasyonda başarılı işletmeler müşteri odaklıdır ve pazarın anlaşılmasına

dönük çabalar sarfetmektedir. Üçüncüsü, Crevani vd.'nin (2011: 183) de belirttiği gibi inovasyon sürecinde çalışanların büyük öneme sahip olmalarıdır. Konaklama işletmeleri iyi planlanmış, çalışan odaklı bir geliştirme süreci uygulamalıdır. Dördüncüsü, çalışan yönetimidir. İnovasyonun başarısı, stratejik olarak çalışanların örgütün stratejik iş planlaması ile ilişkilendirilmesi, davranış temelli değerlendirme, eğitim ve çalışanların güçlendirilmesi gibi insan kaynakları yönetim uygulamalarının mükemmelleştirilmesi ile ilişkilidir. Sonucusu ise somut kalitedir. İnovasyon için kilit unsurlar, somut özellikler ve maddi niteliklerdir. Hizmetlerin somut olmaması ara sıra müşterilerin yeni hizmetleri anlamakta ve değerlendirmekte güçlük çekmelerine yol açmaktadır. Bu nedenle müşteriler, hizmeti değerlendirmek için personel ve fiziksel kanıt gibi somut ipuçlarını kullanmak durumunda kalırlar.

Ülkemizde ve yurt dışındaki bazı otellerde gerçekleştirilen başarılı inovasyon uygulama örnekleri şöyledir:

- ✓ 2005 yılında tasarımı yeniden yapılan Otel Taksim Plaza, değişen adıyla Point Hotel, tepeden tırnağa tüm çalışanlarıyla innovasyona gösterdikleri ilgi ve verdikleri önem sayesinde Türkiye’de bazı ilkler gerçekleştirmiştir. Elektronik rezervasyon hatlarına giriş yapabilmek için “Worldhotels” şirketler birliğine ülkemizden ilk katılan otel olan Point Hotel, yine ülkemizde ilk kez “Guest Ware” CRM yazılımını kullanarak konukların talep ve gereksinimlerini doğrudan ilgili ünitelere ulaştıran sistem sayesinde misafir memnuniyeti sağlamış ve sonuçları denetleyebilmiştir. İmzalı 220 İstanbul fotoğrafı odalara asılarak otel adeta bir “fotoğraf müzesi” haline getirilmiş, kendilerine özel dergi ve müzik CD’leri gibi birtakım yenilikler yapılmıştır. Hedef kitlesini iş insanları olarak belirleyen İstanbul Point Hotel, ev rahatlığı ile ofis teknolojisini birlikte sunmuştur. İş toplantıları için hazırlanılan özel hizmetlerle bilişim teknolojileri altyapısı kurulmuş ve başka otellerden farklılaşmıştır. Kurdukları kariyer hattıyla 24 saat hizmet vermiş, oteldeki her bölüm için başvuruları aday havuzunda toplayarak yıllar içinde birçok kişiyi bu şekilde kadrosuna dahil etmiş, hatta konuklarından, daha önceden belirlenen haftanın konusu ile ilgili görüşlerini iletmelerini isteyerek onlardan da innovasyon desteği almıştır (www.morfikirler.com – Erişim Tarihi: 17.05.2020).

- ✓ Bodrum, Turgutreis, Akyarlar'da bulunan Xanadu Island Resort Otel, HUBER VRM teknolojisi ile özellikle çok yüksek doluluk oranlarına ulaşılan yaz aylarında, miktarı günde 1200 m<sup>3</sup>'e varan atık suların günlük arıtımını yaparak bu suyun tamamını otelin 25000 m<sup>2</sup> yeşil alanının sulanmasında kullanmaktadır (Suna ve Vatan, 2020: 133).
- ✓ Günümüzde insanların çoğu şehir hayatından sıkılıp doğada daha fazla vakit geçirmek istemektedirler. Bu yüzden birçok otel müşterilerine yeşil turizm anlayışıyla hizmet vermektedir. Viyana'daki Stadthalle Butik Otel misafirlerini ağırlarken çevre dostu hareket eden misafirlerine ödüller vermekte ve yerel ve organik yiyecekler kullanıp elektrikli scooterlar kiralamaktadır (www.slideshare.net – Erişim Tarihi: 17.05.2020).
- ✓ İsveç, Jukkasjarvi bölgesi sakinleri yaşadıkları nahiye için turizm aktiviteleri için daha verimli hale getirebilmek adına her yılın ekim ayında otelleri buzdan inşa etmeye başlamışlar ve otel içerisindeki her ürünü tamamen buzdan yapmışlardır (Zengin ve Dursun, 2017: 46).
- ✓ Inter Continental Otel Grubu, bünyesinde bulunan her bir konaklama işletmesinde, geliştirdiği çevrimiçi sürdürülebilirlik programı aracılığıyla karbon ayak izinin takip edilmesi, ölçülmesi ve raporlanması ile birlikte atık miktarı ve harcanan su tüketimini de hesaplamaktadır. Bu sistemle konaklama işletmeleri ortalama %25'e varan bir enerji tasarrufu sağlamaktadır (Yi vd., 2018: 192).
- ✓ Danimarka'da faaliyet gösteren bir konaklama işletmesi hizmet alıcılarına jeneratöre bağlı bir bisikleti çevirterek otelin elektrik üretimine katkıda bulunmalarını sağlamaktadır. Bu şekilde müşteriler bisiklet çevirerek hem spor yapmakta hem akşam yemekleri için ücret ödememekte hem de otelin elektrik sistemine katkıda bulunmaktadır (Vatan, 2010: 39).

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK VE HİZMET İNOVASYON PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ**

Çalışmanın bu bölümünde; örgüt kültürü, algılanan örgütsel destek ve hizmet inovasyon performansı arasındaki ilişkiler açıklanmakta, bu ikili ilişkilere yer veren geçmiş dönemlerde yapılmış olan çalışmalar ele alınmakta, Sosyal Mübadele Teorisi çerçevesinde örgüt kültürünün hizmet inovasyon performansına etkisinde algılanan örgütsel desteğin rolünü incelemek amacı ile oluşturulan model ve geliştirilen hipotezler için literatürel temel sunulmaktadır.

#### **4.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE HİZMET İNOVASYON PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Günümüzde pazar koşulları kesintisiz olarak süren değişim içerisinde olduğundan dolayı işletmelerin var olmayı devam ettirebilmesi ve pazarda rekabet avantajına sahip olabilmesi gün be gün daha güçleşmektedir. Bilhassa teknoloji ve iletişimde yaşanan gelişmelerle bilginin yayılmasının kazandığı hız rekabetin düzeyini daha da artırmış, bu durum firmalar için yeni arayışları zaruri hale getirmiştir. Bu değişken ortamda işletmelerin, varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabette lider konumda olabilmeleri, rakipleri ile kıyaslandıkları inovasyon yapabilme yeteneklerine bağlı olduğundan dolayı, inovasyona yönelmelerini kaçınılmaz kılmıştır. İnovasyon temelinde rekabet boyutunu barındırmaktadır. Bu durum inovasyon yapan işletmelerin üstünlük sahibi olmalarını sağlarken, tersini yapan işletmeler bakımından da kritik olumsuz sonuçlara yol açmaktadır (Zalluhoğlu vd., 2015: 212).

Son yıllarda yaşanan rekabet ortamının birçok işletmeyi ciddi bir şekilde risk altına soktuğu bilinen bir gerçektir. Lider olan işletmelerin daha ciddi krizler yaşadığı bu durum varlıklarını devam ettirmeleri bakımından çok önemli hale gelmiştir. Mikro ve makro düzeyde işletmeler için inovasyon üretme ya da inovatif olma rekabette başarılı olabilmenin temel unsurları haline gelmiştir. Ancak inovasyon yapabilmenin ve inovatif bir işletme olabilmenin kolay olmadığı, özel şartlara ihtiyaç olduğunun da

belirtilmesi gerekmektedir. Başarılması son derece güç olan inovasyon, her şeyden önce özel bir kültüre ihtiyaç duyulan bir konudur (Akdoğan, 2007: 95).

Kültür, örgütsel inovasyonun önemli bir belirleyicisidir. Zor olsa da örgüt kültürü değişiminin bir yolu, örgüt kültürünün elementlerini iyi anlamak ve öğrenmektir. Örgüt kültürü, örgüt içerisinde bilgi paylaşımında anahtar bir özelliktir. Örgüt üyelerinin bilgi paylaşımı ve öğrenmeleri için bir dürtü sağlayan ortak kültür, büyüme ve başarılı bir inovasyon için yönetimi bir araya getirebilir (Dombrowski vd., 2007: 190). Kültürel normlar, inovasyonu kolaylaştıran ve uyaran önemli bir güçtür. İnovasyonun başarılı olup olmaması, kültürel normlara göre değişmektedir. Sosyal bir kontrol sistemi olarak örgüt kültürü, üyelerinin davranışlarını ve sorumluluklarını etkiler. Bu yüzden örgütün ana hedeflerinin başarısını kültür etkilemektedir (Tushman ve Anderson, 2004: 235-236). Yapılan birçok çalışmada örgüt kültürünün, örgütsel inovasyonun önemli faktörleri arasında olduğu savunulmaktadır (Cravens vd., 2003: 259; Schlegelmilch vd., 2003: 123; Danes vd., 2008: 235; Merrill, 2008: 87).

Örgüt yapısı, inovasyon üzerinde belirleyici bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır (Cosh vd., 2012: 303). Geleceğin inovatif işletmeleri, tüm örgütsel enerjilerini çalışanları için yenilikçi anlayışa uygun bir örgüt iklim ve kültürü sağlamak için kullananlar olacaktır (Eren ve Kılıç, 2013: 239). Örgüt kültürü ile inovasyon arasında pozitif bir ilişkinin var olduğu sonucuna ulaşılan çalışmaların varlığından dolayı, örgüt kültürü genel olarak inovasyonu destekleyen bir kavram olarak kabul edilmektedir ve bu durum çeşitli araştırmalarla da öne sürülmektedir (Obenchain vd., 2004; Naranjo-Valencia vd., 2010; Naranjo-Valencia vd., 2011; Mohammed ve Bardai, 2012; Sharifirad ve Ataei, 2012; Arshi, 2013; Özkan ve Turunç, 2015).

Araştırmacılara göre örgüt kültürü, inovasyona etki etmekte (Pfister, 2009: 38-39; Uzokurt ve Şen, 2012: 27-29) hatta inovasyonun merkezinde yer almaktadır (Tushman ve O'Reilly, 1997: 111). Ayrıca örgüt kültürü, sadece işletmenin inovasyon yeteneğine büyük bir etki yapmakla kalmaz inovasyonu nasıl yapacağını, inovasyon türlerinden hangi tür inovasyona odaklanacağını ve muhtemel tehditlerin üstesinden gelebilmek amacıyla kullanacağı becerilerini de belirler (Kelley, 2010: 92).

Örgüt kültürü, inovasyonun başarı anahtarıdır. Bilimsel çalışmalardan edinilen bilgiler çerçevesinde, inovasyonu benimseyen örgütlerde üst yönetimin esnek ve dışa yönelimli olmanın önemsendiği, gelişimi destekleyen bir örgüt kültürü uygulamaya geçirmeye çalıştıkları görülmektedir (Büschgens vd., 2013: 763-781).

Freeman ve Soete (1997), örgüt kültürü, yenilik ve inovasyon açısından örgütleri değerlendirdikleri çalışma sonucunda, bilimsel araştırmalara önem veren ve örgüt kültürlerinde bunu ön plana çıkaran örgütlerin inovasyonda başarılı olabileceğini belirtmişlerdir.

Edwards vd. (2002) inovasyonla örgüt kültürü ile arasında pozitif ve açıklayıcı bir bağlantının olduğunu belirlemeyi amaçladıkları çalışmalarını 230 çalışanlı danışmanlık şirketinde yapmışlardır. Çalışmalarının sonucunda, şirkette örgüt kültürünün inovasyonu teşvik ettiği belirlenmiştir.

Durna (2002) yapmış olduğu yenilik yönetimi başlıklı çalışmasında örgüt kültürü ile inovasyon arasındaki ilişkiyi araştırmış ve çalışma sonucunda inovasyonu engelleyen değerleri bireysel ve örgütsel değerler olarak belirlemiştir. Örgütsel engelleri; üst yönetimin negatif tutumu, ussal düşüncede, bürokratik ve merkezi yapılaşmada aşırıya kaçma, farklılıklara anlayışla yaklaşılmaması, kariyer, çalışılan pozisyon ve becerilerin tehdit edilişi şeklinde sınıflarken, bireysel engelleri ise; iktisadi ve psiko-sosyal nedenler, değişik değerlendirmeler, hoş görü ve cesaret eksikliği olarak sınıflandırmıştır.

Martins ve Terblanche (2003) çalışmalarında yaratıcılık, inovasyon ve kültür arasındaki ilişkiyi tartışmış ve yaratıcılık ile inovasyonu belirlemede örgüt kültürünün sahip olması gerek bazı boyutların olduğunu tespit etmişlerdir. Bu boyutları; yapı, destek mekanizmaları, strateji, inovasyonu cesaretlendiren davranışlar ve iletişim olarak sınıflandırmışlardır.

Obendhain ve Johnson (2004), mali fayda beklentisinin bulunmadığı, kamu yüksekokullarıyla özel yüksekokullarda örgüt kültürü alt boyutlarından klan, pazar, adhokrasi ve hiyerarşiyle örgütsel inovasyonun alt boyutlarından yönetimsel ve teknik inovasyon arasındaki bağlantıyı incelemek için bir çalışma yaparak, sonucunda dört

örgüt kültürü alt boyutunun örgütsel inovasyonun alt boyutlarıyla bağlantılı olduğu tespit etmişlerdir.

Steele ve Murray (2004) inovasyon kültürünün geliştirilmesini bir yaratıcılık unsuru olarak göstermeyi amaçladıkları çalışmada, bir iş küresel anlamda proaktif, girişimci ve başarılı olarak kalacaksa o işte inovasyon kültürünün geliştirilmesinin büyük bir önem taşıdığını belirtmektedirler.

Lau ve Ngo (2004) Hong Kong'da 332 firmada yapılan çalışmada örgüt kültürünün, insan kaynakları yönetim sistemi ile ürün inovasyonu arasında mediyatör görevi yaptığı, işletmelerin diğer yönetim fonksiyonları ile de ilişkili olduğu ve inovasyon üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

Jaskyte (2004) çalışmasında örgüt kültürüyle örgütsel inovasyon parametreleri arasındaki ilişki incelenmiş ve temel olarak rekabetçi değer incelemesiyle örgüt kültürü türleri belirlenerek inovasyonla olan bağlantıları üzerinde durulmuştur. Yapılan çalışma sonucunda örgüt kültürü türlerinden adhokrasi kültürünün dominant bir karakter olduğu kurumlarda, inovasyon seviyesi maksimum düzeyde çıkmıştır.

Twati ve Gammack (2006) çalışmalarında, bankacılık sektörlerinde bilgi sistemlerinin benimsenmesi üzerinde örgüt kültürü ile inovasyon arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Libya'nın petrol ve bankacılık sektörlerindeki 15'ten fazla kamu kuruluşunda orta ve üst düzey yönetim çalışanlarına 400 anket uygulanmış ve inovasyonun onaylanması ile örgüt kültürü arasında ilişki tespit edilmiştir.

Akdoğan (2007) inovasyon kültürü ile ilgili yapmış olduğu çalışma ile inovatif kültüre sahip olan örgütlerin özelliklerini ortaya koymuş; bir örgütte işgörenlerin yapmış oldukları hatalara, yönetimin hoşgörü derecesinin önemli olduğunu ifade etmiştir. Hatalar tolere edildiğinde tecrübe kazandırıcı yönünün inovasyon çalışmalarını yüreklendirici bir rol oynayacağını belirtmiştir.

Sarros vd. (2008) Avustralya'da, özel sektörde çalışan 1158 personele uygulanan anket yöntemi ile veri toplamış, liderlik ile örgütsel inovasyon iklimi ilişkisinde örgüt kültürünün aracı rolünü araştırmışlardır. Çalışma sonucu, liderin vizyonunu rahatlıkla ifade edebilmesinin ve işgörelere bireysel olarak destek



olmasının örgütsel inovasyon iklimini olumlu yönde etkilediğini, rekabet yanlısı, performansa odaklanan örgüt kültürünün, örgütün inovasyon iklimi ile arasındaki ilişkinin güçlü olduğunu göstermiştir.

Panuwatwanich vd. (2008) algılanan örgüt kültürü, liderlik ve takım çalışması ile inovasyon kavramları arasındaki ilişkiyi araştırmayı amaçladıkları çalışma için Avustralya’da mimarlık ve mühendislik tasarımı firmalarında çalışan 181 tasarımcıdan anket yöntemiyle veriler elde etmiş, örgüt kültürünün inovatif çıktılar üzerindeki etkisinin pozitif, anlamlı ve çok kuvvetli olduğunu belirlemişlerdir.

Yılmaz ve Ergun (2008), Kocaeli ilinde faaliyet gösteren 50 ve üstünde işgöreni bulunan 143 kurumun dâhil edildiği çalışmada Denison örgüt kültürü modeliyle ve inovasyon arasındaki bağlantıyı araştırmışlardır. Çalışmanın sonucunda örgüt kültürünün alt boyutlarından olan uyumluluk ve tutarlılık boyutlarıyla inovasyon faaliyetleri arasında olumlu bir bağlantının olduğu tespit edilmiştir.

Johannessen (2009), inovasyonun firma rekabet gücündeki rolünü sistemik tanımlamak ve etkileşimli inovasyonla ilgili literatürü gözden geçirmek için yaptığı teorik çalışma sonucunda, örgüt kültürünün inovasyonu pozitif yönde etkilediği ve etkileşimli modelin araştırma politikası çıkarımlarının, araştırmaya yapılan vurgunun daha çok çeşitli sistem seviyelerinde yenilik sistemlerini oluşturan unsurlar arasındaki ilişkilere çevrilmesi gerektiği sonucuna ulaşmıştır.

Tellis vd. (2009), 17 ülkede faaliyet gösteren 759 kamu firmasının dâhil edildiği araştırmada radikal yenilikçilik ve değer yaratma bağımlı değişkenini etkileyebilecek işgücü, sermaye, ülke ve örgüt kültürü olarak dört bağımsız değişken belirlemişlerdir. Ayrıca araştırma sonucunda elde edilen bulgular inovasyonu harekete geçiren en önemli faktörün örgüt kültürü olduğu ve algılanan örgüt kültürüyle inovasyon yeteneği algısı arasında olumlu yönde bir bağlantının bulunduğunu tespit etmişlerdir.

Tekcangil (2009), örgüt kültürünün örgütsel inovasyon ve pazarlama inovasyonu üzerindeki etkilerini ölçmeye yönelik gerçekleştirdiği araştırma için pazarlama inovasyonunu aktif olarak uygulayan sektör olan gazlı içecek sektörünü

tercih etmiştir. Veriler gazlı içecek sektöründe bulunan üç firmadan toplanmış, araştırma kapsamındaki firmalara gönderilen anketlerden toplam 223 adet anket geri dönmüş ve bu anketler üzerinden analizler yapılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre örgüt kültürünün pazarlama ve örgütsel inovasyon üzerindeki etkisinin önemli ve anlamlı olduğu görülmüştür.

Škerlavaj vd. (2010) Kore’de faaliyet gösteren ve 30’dan fazla elemanı olan 243 firma üzerinde inovasyonla inovatif örgüt arasındaki bağlantıyı araştırmak için yaptıkları çalışmanın sonucunda inovatif örgüt kültürünün teknolojik ve yönetsel inovasyonu pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Donate ve Guadamillas (2010) yaptıkları çalışmalarında örgüt kültürünün bilgi yönetimi uygulamalarına, ürün ve süreç inovasyonuna pozitif yönde etkisinin olduğunu ortaya koymuşlardır.

Luu ve Venkatesh (2010), Vietnam’daki 8 özel hastanede örgüt kültürünün farklı alt boyutlarının teknik inovasyonunu nasıl etkilediğini belirlemek için yaptıkları araştırma sonucunda, örgüt kültürü alt boyutlarının teknik inovasyon üzerinde etkilerinin bulunduğu sonucuna varmışlardır.

Naranjo-Valencia vd.’nin (2010) İspanya’da yaptığı araştırmada, 30’a yakın çalışanı olan 420 firmanın yöneticisi ile örgüt kültürü ile ürün inovasyonu arasındaki ilişki incelemeye çalışılmış, sonucunda, ürün inovasyonunun hiyerarşi kültürü ile negatif, adhokrasi kültürüyle pozitif ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.

Kurt (2010), Kayseri Organize Sanayi Bölgesi içerisinde imalat sektöründe faaliyette olan firmalarla gerçekleştirdiği araştırmada örgüt kültürünün inovasyon performansı üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırma kapsamında 109 örgütte anket yöntemi kullanılarak sağlanan verilerle yapılan inceleme sonucunda, araştırmanın amacına uygun olarak oluşturulan varsayımlar istatistiksel olarak analizi ile test edilmiş ve örgüt kültürünün örgütsel inovasyon üzerinde anlamlı bir ağırlığının olduğu belirlenmiştir.

March-Chorda ve Moser (2011), İspanya’da bilgi ve iletişim teknolojilerinde etkin olan ve inovatif olduğu kabul edilen 3 büyük firmanın örgüt kültürü özelliklerinin

ortaya konulmasına yönelik yaptıkları çalışma sonucunda; resmi olmayan katılımcı toplantıların yapıldığı, yöneticilerin dışarıdan gelen fikirleri dikkate alan, değişen ihtiyaçlar karşısında esnek davranabilen, geniş bakış açısına sahip, çalışanlar arasındaki yaratıcı etkileşimi önemseyen özelliklerin ön planda olduğu görülmüştür.

Naranjo-Valencia vd. (2011) tarafından yapılan çalışmada, İspanya’da işler durumunda olan 471 firma yöneticisine anket uygulanmış ve mülakat yapılmış, örgüt kültürü ile firmaların inovasyon ve taklit yönelimleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Çalışma sonucunda adhokrasi kültürüyle inovasyon yönelimli olmak arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkiye ulaşılmıştır.

Prajogo ve McDermott (2011) Avustralya’da faaliyette bulunan örgütlerin 194 orta ve üst düzey yöneticisi kapsamında yapılan çalışmayla, örgüt kültürünün alt boyutlarından grup, hiyerarşi, gelişim ve rasyonellik kültürüyle inovasyonun alt boyutlarından ürün ve süreç inovasyonu boyutları arasındaki bağlantıda gelişim kültürüyle ürün inovasyonu arasında ve grup ile gelişim kültürüyle süreç inovasyonu arasında anlamlı bir bağlantının bulunduğunu tespit etmişlerdir.

Wei vd. (2011) tarafından Çin Halk Cumhuriyeti’nde bulunan 223 işletmede anket yöntemi kullanılarak ürün inovasyonunu kolaylaştırmak için stratejik insan kaynakları yönetiminin işletme performansı üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik yapılan araştırma sonucunda, adhokrasi kültür tipinin ürün inovasyonunu pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Soltani vd. (2011) İran’da kültür kurumunda 252 kişiden oluşan örneklem üzerinden yaptıkları araştırma ile inovasyonun örgüt kültürünü nasıl etkileyebileceğini ölçmeyi amaçlamışlardır. Yapmış oldukları çalışma sonunda örgüt kültürü ve inovasyon arasında bir ilişkinin olduğunu tespit etmişlerdir.

Aksay (2011), Konya ilinde faaliyet gösteren özel hastanelerdeki 368 sağlık işgöreni katılımıyla yapılan çalışma sonucunda örgüt kültürünün baz alınan alt boyutlarının örgütsel inovasyonun baz alınan alt boyutları üzerinde pozitif yönlü ve açıklayıcı bir bağlantısının olduğunu belirlemiştir.

Mohammed ve Bardai (2012) Libya üniversitelerinde 312 idareci ve fakülte çalışanı arasında yapılan araştırmayla örgütsel inovasyonun alt boyutlarından teknik ve yönetsel inovasyonla, örgüt kültürünün alt boyutlarından adhokrazi, klan, pazar ve hiyerarşi kültürü arasında bağlantı tespit etmişlerdir. Ayrıca inovasyonun alt boyutlarından olan teknik inovasyonun örgüt kültürünün pazar boyutunu, yönetsel inovasyonun ise adhokrazi kültürünü etkilediği tespit edilmiştir.

Alas vd. (2012) tarafından Rusya, Çek Cumhuriyeti, Çin, Slovakya ve Japonya'da farklı firmalardaki 5199 çalışanın katılımıyla gerçekleştirilen çalışma sonucunda, Çin ve Japonya'da örgüt kültürünün alt boyutlarından klan, pazar ve adhokrazi kültürünün ve Slovakya ile Çek Cumhuriyeti'nde örgüt kültürünün alt boyutlarından pazar ve adhokrazi kültürünün inovasyon üzerinde açıklayıcı etkisinin olduğunu saptanmıştır.

Sharifirad ve Ataei (2012), İran'da, otomotiv sektöründeki 6 büyük örgütteki 245 çalışan arasında örgüt kültürü boyutları ile inovasyon kültürü boyutları arasındaki ilişkinin ölçülmesinin amaçlandığı araştırma sonucunda; uyum sağlama boyutu ile inovasyon eğilimi ve altyapısı arasındaki, misyon boyutu ile inovasyonun uygulanması arasındaki, örgüt kültürünün katılım boyutu ile inovasyon altyapısı arasındaki ilişkilerin anlamlı ve pozitif olduklarını saptamışlardır.

Seen vd. (2012) Malezya'daki kamu ve özel sektörde çalışan 249 kişi ile uygulamayı gerçekleştirdikleri çalışmada kültürel özellikler ile inovasyon arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışmışlardır. Çalışma sonucunda; ekip ve müşteriye odaklanmanın, personel güçlendirmenin, kabiliyet geliştirmenin inovasyonla anlamlı bir ilişkisi bulunamamış, yalnız örgütsel öğrenmenin ve değişim yaratmanın inovasyonla ilişkisinin anlamlı olduğu görülmüştür.

Tekin (2012) çalışmasında otel işletmelerinde inovasyon yönetimi uygulamalarını belirlemeye, inovatif örgüt kültürü yapısını ortaya koymaya çalışmıştır. Bu çalışmada, otel işletmelerinde inovasyon yönetiminin uygulamaya konulduğu ve işletmelerin inovatif örgüt kültürü yapısına sahip oldukları gözlenmiştir.

Fırat (2012), Bölgesel Kalkınma Ajansları üzerinde yaptığı anket uygulaması ile örgütsel inovasyon yönelimiyle yönetim kültürü tasarımı analiz etmiştir. Yapılan analizler sonucunda, inovasyonun tesadüfi olmadığı, belirli yönetsel yaklaşımlar sonucunda ortaya çıktığı; mali, beşeri ve teknolojik kaynakların inovasyon için gerekli olduğu ama yeterli olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel yüreklendirmenin sağlandığı, özgürlük duygusuna arka çıkılan, örgütsel engellerin azaltıldığı, iş yükü konusunda yapılan baskının azaltılmaya çalışıldığı yönetim yaklaşımlarının uygulandığı çalışma ortamlarının, çalışanlar tarafından inovasyon ve yaratıcılık açısından daha uygun bir yapı olarak algılanmasına katkı sağlayabileceği belirtilmiştir.

Yeşil ve Kaya (2012), Gaziantep'te 51 işletmede örgüt kültürü ile inovasyon yeteneği arasındaki ilişki incelenmeye çalıştıkları araştırma sonucunda adhokrazi kültür tipinin inovasyon yeteneği üzerindeki etkisinin anlamlı ve pozitif, klan ve hiyerarşi kültür tiplerinin etkisinin ise anlamsız olduğunu belirlemiştir.

Arshi (2013) tarafından Umman'da 5 farklı özel sektörden 200 çalışan arasında örgüt kültürü ile inovasyon arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak yapılan çalışma sonucunda, örgüt kültürünün belirli özellikleri ile inovasyon türleri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Büschgens vd. (2013) meta analiz yöntemini kullanarak 129 ayrı çalışma ile yayımlanmış bilgileri toplayarak örgüt kültürünün inovasyon ile olan ilişkisinin araştırılması sonucunda; inovasyonun örgüt kültürünün alt boyutlarından hiyerarşi kültürü, örgütsel odaklanma, gelişim, rasyonellik ve grup boyutuyla aralarında pozitif bir bağlantının olduğunu bulmuşlardır.

Kaasa (2013), Hofstede'in örgüt kültürü modelini temel alarak 27 AB üyesi ve 20 AB'ye komşu ülkenin inovasyon performansı ile kültür ilişkisini incelemiş; inovasyon performansının, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erkeksi davranış tarzlarının baskın olduğu ülkelerde negatif yönde, bireyci davranış tarzının görüldüğü ülkelerde ise pozitif yönde ilişkili olduğu ortaya konulmuştur

Ergün ve Taşgit'in (2013) üst düzey otel yöneticileri üzerinde adokrazi, pazar, klan ve hiyerarşi kültürü ile inovasyon performansı ilişkisini belirlemeye yönelik

olarak yaptıkları çalışmadan elde edilen bulgulara göre örgüt kültürü özellikleriyle inovasyon performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Adokrasi (girişimci) ve pazar kültürüne sahip otellerin inovasyon performansı, klan ve hiyerarşi kültürüne sahip otellere göre daha olumlu bulunmuştur.

Abdullah vd. (2014) Malezya'daki 36 KOBİ üzerinde anket yöntemini kullanarak yaptıkları çalışmayla ürün inovasyonu ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırma sonucunda, örgüt kültürü boyutlarından misyon, katılım ve tutarlılık ile ürün inovasyonu arasındaki ilişkinin anlamlı ve pozitif, örgüt kültürünün diğer bir boyutu olan uyum yeteneği ile ürün inovasyonu arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığını saptamışlardır.

Woszczyzna (2014), Silezya eyaletinde faaliyet gösteren Polonya şirketlerinde yapılan araştırma ile inovasyon uygulayan şirketlerde örgütsel kültür unsurlarını tanımlamayı ve modelini sunmayı amaçlamıştır. Araştırmada kültürel değişkenlerin çokluğu, inovasyon için parçalanmış bir kültür kavramına yol açmış, yönetim pratiği, inovasyon için belirli bir kültürün etkili ve verimli bir koordinasyon aracı olup olmadığını değerlendirmek için hangi kültürün uygulanması gerektiğine karar vermek için temel bir yapıya ihtiyaç duymuştur. Sonuç olarak, her şirket için pazardaki rekabetçi konumu belirleyen unsurun inovasyon olduğu belirtilmiştir.

Başak (2014) örgüt kültürü, inovasyon performansı, girişimsel yönelim ve firma performansı ilişkisini incelediği çalışmada, İstanbul'da imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 155 kişiye anket uygulamış, bulgulardan inovasyon, girişimsel yönelim ve örgüt kültürü arasında anlamlı ilişkiler olduğu ve örgüt kültürünün inovasyonu olumlu etkilediği sonuçlarına ulaşmıştır.

Gambi ve Boer (2015) Brezilya ve Danimarka kökenli 250 işletme katılımıyla örgüt kültürünün alt boyutlarından olan gelişimsel, hiyerarşi, grup ve rasyonel kültüre göre inovasyon performansının nasıl etkilendiğini araştırmışlar, hiyerarşik kültürün inovasyondan çok, büyük ölçüde kontrol, verimlilik ve istikrara yönelik olduğu sonucuna varmışlardır. İnovasyon performansında insan odaklı uygulamaların teknik odaklı uygulamalara göre çok daha etkili olduğu da tespit edilenler arasında yer almaktadır.

Valencia vd. (2016) AB'deki 446 İspanyol sanayi işletmesinde Cameron ve Quinn'in örgüt kültürü modelini kullanarak bunun inovasyon ve performans üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırma sonucunda örgüt kültürünün inovasyon ve performansı artırıcı rolünün yanında örgütsel değerlere bağlı olarak kısıtlayıcı bir role de sahip olduğu ortaya konulmuş, bilhassa adokratik (girişimci) örgüt kültürünün inovasyon ve performans üzerinde etkili olduğu belirtilmiştir.

Hussain vd. (2016) Malezya otel endüstrisine odaklandıkları bu çalışma ile örgüt kültürü ve bilgi paylaşımı davranışının hizmet inovasyon performansı üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamışlardır. Malezya, Klang Vadisi'ndeki lüks otellerde çalışan 327 çalışana uygulanan anketlerden elde edilen sonuçlara göre, örgüt kültürü ve bilgi paylaşımı davranışının hizmet inovasyon performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Otellerin, misafirlerine daha iyi deneyimler sunarken hizmet inovasyon performansını hızlandırmak için güçlü bir örgüt kültürü ve bilgi paylaşım davranışı geliştirmesi gerektiği çalışmanın önerileri arasında yer almıştır.

Daher (2016) örgüt kültürünün köklerinin izini sürdüğü çalışmasında, örgüt kültürünün bazı tanımlarına ve türlerine, inovasyon ve inovasyon modellerine, örgütsel inovasyona değinmiş, örgütsel kültür ile örgütsel inovasyon arasındaki ilişkiyi göstermek için kavramsal bir çerçeve önermiştir.

Sönmez (2016), Gaziantep ili organize sanayi bölgesinde faaliyette bulunan 245 örgüt yöneticisine yönelik olarak gerçekleştirdiği çalışmada örgüt kültürünün inovasyon üzerine etkisini araştırmıştır. Araştırma sonucunda; örgüt kültürü alt boyutlarından katılım, uyum ve tutarlılığın süreç inovasyonu; örgüt kültürü alt boyutlarından vizyon ve işe katılımın ürün inovasyonu; örgüt kültürü alt boyutlarından uyumun pazar inovasyonu; örgüt kültürü alt boyutlarından katılım ve uyumun strateji inovasyonu üzerinde olumlu bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

Yıldırım ve Karabey (2016), Erzurum'da turizm otel işletmeciliğinde çalışan 419 işgören üzerinde gerçekleştirdikleri çalışma ile örgüt kültürünün örgütsel inovasyona etkisinde personel güçlendirmenin biçimlendirici rolünü belirlemişlerdir. Araştırma bulgularına göre hiyerarşi kültürünün ürün, süreç, strateji ve pazar inovasyonunu olumsuz yönde etkilediği ve personel güçlendirmenin hiyerarşi

kültürünün inovasyon üzerindeki olumsuz etkisinde azaltıcı rol oynadığı gözlemlenmiştir.

Arslan (2016) örgüt kültürü ile inovasyon etkileşiminin işletme performansına olan etkisini araştırdığı çalışmada; bir işletmede inovasyonu etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirmek ve firma performansına olumlu açıdan katkı sağlamak için örgüt kültürüne dikkat edilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Örgüt kültürü, inovasyonu etkilerken inovasyon da işletme performansını aynı yönde etkilemiştir. Örgüt kültürünün güçlü olması işletmede inovasyonu olumlu açıdan etkilemekte ve başarılı bir artışa yol açmaktadır. Çalışmada ayrıca; örgüt kültürü ile inovasyon arasındaki ilişkinin doğrusal ve pozitif anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır.

Shahzad vd. (2017) tarafından Pakistan'daki yazılım firmalarında örgüt kültürüne ait faktörlerle inovasyon performansı arasındaki ilişki incelenmiş, elde edilen bulgulara göre örgütsel inovasyon performansının örgüt kültürü tarafından desteklendiği ve etkilendiği belirtilmiştir.

Vayni (2017) inovatif ve sürdürülebilir bir alan oluşturmada ciddi etkileri bulunan örgüt kültürünün inovasyon üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçladığı çalışmada, 468 işgörenen toplanan veriler sonucunda örgüt kültürünün inovasyonda ciddi etkilerinin olduğu belirlenmiştir.

Kızıloğlu ve Kök (2017) çalışmalarında Denison Örgüt Kültürü Modelini incelemek üzere Ege Bölgesi'nde çalışmakta olan 2'si bakır, 2'si tekstil, 2'si gıda sektöründen olmak üzere toplam 6 firma ile bir uygulama gerçekleştirmiştir. Analiz sonucunda örgüt kültürü alt boyutlarından katılımın hangi düzeyde gerçekleştirildiği ve bölüm bazında farklılık olup olmadığı değerlendirildiğinde çalışanların kendi görevleri ile örgütün amaçları arasındaki ilişkiyi kavradıkları ve çalışanların çoğunluğunun yaptıkları işle bütünleştikleri saptanmıştır. Misyon alt boyutunda tüm çalışanların geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan örgüt vizyonunu paylaştıkları ve kısa dönemli iş taleplerini bu vizyon doğrultusunda karşıladıkları sonucuna varılmış, son olarak çalışanların çalıştıkları örgüte yönelik benzer bir tutarlılık sergiledikleri saptanmıştır.



Chen vd. (2018) örgüt kültürü ile inovasyon stratejisi arasındaki uyum ve inovasyon performansının etkileri incelediklerini çalışmalarında, 183 Çinli kuruluştan veri toplamış ve örgüt kültürü ile inovasyon stratejisi arasında daha fazla uyumun üstün inovasyon hızını ve inovasyon kalitesini teşvik ettiği hipotezini incelemişlerdir. Sonuç olarak, keşfedici veya sömürücü inovasyon stratejisi sergileyen örgütler grubunda, örgüt kültürü yapılandırmaları en iyi performans gösterenlere ne kadar benzerse inovasyon hızları ve inovasyon kaliteleri de o kadar yüksek olmuştur. Geniş kapsamlı inovasyon stratejisi sunan örgütler grubunda ise, örgüt kültürü ile inovasyon stratejisi arasındaki uyumun, inovasyon hızı ve inovasyon kalitesiyle önemsiz bir şekilde ilişkili olduğu görülmüştür.

Türksayar (2019), Kahramanmaraş Teknokent bünyesinde faaliyet gösteren işletme çalışanları ile gerçekleştirdiği araştırmadan elde edilen bulgulara göre, örgüt kültürünün bazı alt boyutlarıyla inovasyon performansı arasında herhangi bir bağlantı çıkmasa da genel olarak örgüt kültürünün inovasyon performansına olumlu katkıları olduğu ve örgüt kültüründeki artışın işletmenin inovasyon performansında da artışa neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ballı vd. (2019) tarafından yayımlanan çalışmada, Adana, Mersin ve Hatay illerinde faaliyet gösteren turizm işletmelerinde çalışan 455 personele uygulama yapılmış, örgüt kültürü türleri ile firma inovasyon düzeyleri arasındaki ilişkiler saptanmaya çalışılmıştır. Anket yöntemi uygulanan çalışmadan elde edilen verilerin sonuçlarına göre, örgüt kültürünün alt boyutlarıyla (klan, adhokrasi, pazar) inovasyon arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki varken, hiyerarşi alt boyutunun ise inovasyon üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

Zengin ve Kaygın (2019), Şanlıurfa'da faaliyet gösteren özel bir aşı üretim merkezi çalışanlarına uygulanan anket ile örgüt kültürünün örgütsel inovasyon ve personel güçlendirmeyle ilişkisini belirlemeyi amaçlamışlardır. Sonuçlara göre, çalışanların personel güçlendirme algılarının orta, örgüt kültürü ve örgütsel inovasyon algılarının yüksek düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Farklı bir sonuç da örgütsel inovasyon ile hem örgüt kültürü hem de personel güçlendirme arasında anlamlı ilişki olduğunu göstermiştir.

Kayış ve Gülcan'ın (2020) Cameron-Quinn örgüt kültürü tipleri ve inovasyon ilişkisini araştırdıkları çalışma sonucunda, örgüt kültürünün alt kültürlerinden biri olan gelişim kültürünün örgütsel inovasyonu pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Akbaş'ın (2020) çalışmasının sonucuna göre örgüt kültürünün inovasyon faaliyetleriyle arasında pozitif ve anlamlı bir bağlantının olduğu tespit edilmiştir. Geçmiş araştırma sonuçları, örgüt kültürünün işletmelerin inovasyon performansını etkilediğini göstermektedir.

#### **4.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Farklı araştırmacılar tarafından örgüt kültürünü tanımlamak için birçok sosyal terim kullanılmıştır. Yapılan bu tanımlamalarda; örgüt üyelerinin ortak inançları, değerleri, tutumları, dili, mitleri, jestleri, örgüt çalışanlarının davranış kalıpları ve örgütün yönetim sistemi ortak kullanılan terimlerdir (Najeemdeen vd., 2018: 200). Bu terimler çerçevesinde bir sistem anlamına gelen örgüt kültürü; herhangi bir örgüt ve o örgütteki çalışanların davranış, inanç, alışkanlık ve özelliklerinin örgüt yönetimi sistemiyle birleşimi olarak tanımlanmaktadır (Nurcholis ve Budi, 2019: 243). Deshpande ve Webster (1989: 4) örgüt kültürünü, bireylerin örgütsel işleyişi anlamalarına yardımcı olan ve böylece onlara örgütteki davranış normlarını sağlayan paylaşılan değerler ve inançlar modeli olarak tanımlamaktadırlar. Yani örgüt kültürü, üyelerin örgütsel işlevselliğe yükledikleri nedensellik ile ilgilidir.

Algılanan örgütsel destek, maaş, terfi, çalışma ortamı, kurum kültürü ve işle ilgili konular gibi faktörlere dayalı olarak bir örgütün refahını önemseyerek, örgüte yardım etme yükümlülüğü ile çalışanların kendilerinin başarılı olduklarına inandıkları derecedir. Algılanan örgütsel destek, çalışanların sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşılamakta, örgütsel üyelik, rol statüsü, sosyal kimlik ve inançlarını güçlendirmektedir (Guan vd., 2014: 2-3).

Örgüt kültürü ve algılanan örgütsel destek birbiriyle ilişkilidir. Her iki kavramın çalışanların örgüt içinde girişimci olarak çalışma fikrini destekleyen bir sistemi olan iç girişimcilik davranışları üzerinde etkileri bulunmaktadır. Böylece

Çalışanlar işlerini açık fikirli, motive edici, problem çözücü olarak yapmakta, çalışanın işe bağlılığı artmakta ve liderlik becerileri gelişmektedir. Ayrıca işverenin çalışanlar üzerinde etki oluşturması hususunda örgüt kültürü ve algılanan örgütsel destek bir bütünlük ibraz etmektedir (Emerson, 2013: 3; Santos ve Gonçalves, 2018: 42; Aydemir, 2020: 2). Çünkü alışanlar yüksek güç mesafesinin olduğu örgütlerde yöneticilerin tek başına karar verdiklerine inandıkları için yöneticiye itaatkrlık desteklenmektedir ve otokratik liderlik tercih edilmektedir. Ancak düşük güç mesafesinin olduğu örgütlerde çalışanlar yöneticilerinin kendi fikirlerine danıştığına inanır ve böylece çalışanla yönetici daha yakın ilişkiler kurarak, çalışanlara daha sağlıklı ve doğru bilgiler vererek aldıkları kararların sebeplerini sunmaktadırlar. Özetle denilebilir ki; örgüt kültürü ve algılanan örgütsel destek çalışanların örgütteki görevlerini yerine getirmelerinde ihtiyaçlarını karşılayıcı, motive edici ve bağlılıklarını artırıcı bir rol oynamaktadır (akar ve Yıldız, 2009: 90; Najeemdeen vd., 2018: 205; Nurcholis ve Budi, 2019: 243).

Çakar ve Yıldız (2009), tekstil sektöründe görevli 256 katılımcı ile gerçekleştirdikleri araştırmada örgüt kültürünün işten ayrılma eğilimi üzerindeki ve örgütsel desteğin de aracı değişken etkisini incelemişlerdir. Yapılan analizler sonucunda güç mesafesi, bireycilik toplumculuk, dış belirsizlikten kaçış ve i belirsizlikten kaçış olmak üzere örgüt kültürünün boyutlarının örgütsel destek üzerinde önemli bir etkisinin olduğu görülmüştür. İşten ayrılma eğiliminin ise yalnız i belirsizlikten kaçış boyutu ile ilişkili olduğu ortaya çıkarılmıştır. Bu ilişkide örgütsel destek algısı aracı değişken rolüne sahiptir.

Akkoç vd. (2012) alışmalarında iş tatmini, gelişim kültürü, güven, algılanan örgütsel destek faktörlerini ele almışlardır. Bu faktörlerin işgörenlerin çalışma performansında etkili olduğu düşünülmüştür. Araştırma sonuçlarına göre, algılanan örgütsel destek ve gelişim kültürü işgörenlerin hem iş tatminini hem de iş performanslarını etkilemektedir. Bunun yanı sıra, iş tatmininin iş performansına olan etkisinin pozitif ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Güvenin rolünün ise örgütsel destek algısı ve gelişim kültürünün çalışanların iş tatmini ve iş performansı üzerindeki etkisinde kısmi aracılık olduğu belirlenmiştir.

Alfian (2013) tarafından hazırlanan tez ve Alfian ve Zulkarnain (2015) tarafından hazırlanan makale çalışmalarının amacı, örgüt kültürü ve algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılığa etkisini araştırmaktır. Her iki çalışmada da sonuçlar, örgüt kültürünün ve algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılığı etkilediğini göstermiştir.

Washington (2013), askeri sağlık bünyesinde görev yapan hekimler ve hemşireler üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada, örgüt kültürü ile algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Çalışmadan elde edilen sonuçlar klan, pazar ve adhokrasi kültürleri ile algılanan örgütsel destek arasında önemli ilişkiler olduğunu göstermiştir.

Emerson'ın (2013) hazırladığı tez çalışmasında, örgüt kültürünün devlet muhasebecilerinin işten ayrılma niyetleri ve iş tatminleri arasında nasıl bir ilişki olduğunu bir de örgütsel destek algısının, örgüt kültürü ile hem işten ayrılma niyeti hem de iş tatmini arasındaki aracılık etkisini araştırmak amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda, örgüt kültürün işten ayrılma niyeti ve iş tatmini üzerindeki etkilerinde algılanan örgütsel desteğin aracılık etkisinin olduğu saptanmıştır.

Ballaro ve Washington (2016) tarafından Askeri Sağlık Sistemi'nde hekim ve hemşireler arasında uygulanan bir araştırmada; örgüt kültürü ile algılanan örgüt destek arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütlerini bir klan kültürüne sahip olarak algılayanların daha fazla, hiyerarşi ve pazar kültürlerine sahip olarak algılayanların daha az örgütsel destek algıladıkları belirlenmiştir.

Demirer (2018) yaptığı çalışmasında İstanbul ilinde bulunan turizm işletmelerindeki 395 kadın çalışandan elde edilen veriler sonucunda, örgütsel desteğin takım kültürünü artırdığını ayrıca medeni durum, yaş, çocuk sahibi olma durumu, kıdem ve gelir düzeyinin algılanan örgütsel destek ile cam tavan algısı arasındaki ilişki üzerinde olumlu etkileri olduğunu bulmuştur.

Najeemdeen vd. (2018) çalışmalarında akademik kadrolu üniversiteler arasında algılanan örgütsel destek ve algılanan örgüt kültürünün işe adanmışlık üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Regresyon analizi sonuçları, algılanan örgüt

kültürü ve algılanan örgütsel desteğin, işe bağlılık ile pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermiştir.

Santos ve Gonçalves'un (2018) örgüt kültürü ve algılanan örgütsel desteğin çalışanların profesyonel memnuniyetine nasıl katkıda bulunduğunu anlamayı amaçladığı çalışmasının örneklemini devlet yükseköğretim kurumlarında çalışan 635 Portekizli işçi oluşturmuştur. Sonuçlar, hem örgüt kültürü hem de algılanan örgütsel desteğin, çoğunlukla örgüt kültürünün destek yöneliminden dolayı mesleki memnuniyeti kısmen açıkladığına işaret etmiştir.

Kristiani vd. (2019) SDK Penabur Jakarta öğretmenlerinin örgüt kültürü ve örgütsel destek algılarının, örgütsel vatandaşlık davranışına olan etkisini incelemeyi amaçladıkları çalışmalarının verilerine dayanarak şu sonuçlara ulaşmışlardır: Örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu doğrudan etkisi bulunmaktadır. Algılanan örgütsel desteğin, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde bir de örgüt kültürünün algılanan örgütsel destek üzerinde olumlu doğrudan etkisi bulunmaktadır.

Nurcholis ve Budi (2019) örgüt kültürünün ve algılanan örgütsel desteğin çalışan bağlılığı üzerindeki etkisini açıklamayı amaçladıkları çalışmayı, PT Terminal Petikemas Surabaya'nın 131 çalışanına anket uygulanarak gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonuçları, örgüt kültürünün ve algılanan örgütsel desteğin hem kısmen hem de eş zamanlı olarak çalışan bağlılığını artırabileceğini göstermiştir.

Aydemir (2020) tarafından hazırlanan tezde örgüt kültürü, algılanan örgütsel destek ve iç girişimci davranış değişkenleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmaya Türk Hava Yolları ve Pegasus Hava Yolları işletmelerinde görevli olan 235 kişi dâhil edilmiştir. Çalışmanın bulgularına göre, hava yolu ulaştırma işletmeleri çalışanlarının bir grubunun iç girişimcilik davranışlarının, örgüt kültürlerinden ve algılanan örgütsel destekten mühim derecede etkilenmekte ve çalışmada incelenen üç değişkenin istatistiki açıdan birbiri ile anlamlı ilişkiye sahip olduğu görülmüştür.

Çetin ve Topal (2020), 2019-2020 yılları arasında İstanbul İli Maltepe İlçesi'ndeki 89 devlet okulunda çalışan 343 okul yöneticisi ve öğretmenlerden elde ettikleri verilerin analizi sonucunda; örgütsel desteğin, örgüt kültürü ile sosyal inovasyon arasındaki ilişkide tam bir aracılık rolüne sahip olduğunu belirlemişlerdir.

Javed (2021) tarafından Lodhran Bölgesi'ndeki devlet ortaokulunda çalışan 396 öğretmen üzerinde yapılan bir araştırma sonucunda, örgüt kültüründe erkek ve kız okulları arasında önemli bir değişimin yaşanmadığı ancak, şehir okullarının kırsal okullardan daha iyi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, yüksek düzeyde örgüt kültürü ve algılanan örgütsel destek nedeniyle devlet okullarında devir hızının çok düşük olduğu tespit edilmiştir. Bir diğer bulgu sonucu da, örgüt kültürü ve örgütsel desteğin işten ayrılma niyeti ile negatif ilişkili olduğudur. Çalışma sonuçlarına dayanılarak, örgüt kültürü değerlerin ve algılanan örgütsel desteğin artırılmasının işten ayrılma niyeti oranını en aza indirebileceği sonucuna varılmıştır.

Amanda ve Soeling (2021) örgüt kültürü, çalışanın bağlılığı ve örgütsel destek algıları arasındaki ilişkiyi inceleyerek merkez ofisinin nasıl geliştirilebileceği üzerinde durdukları araştırma sonucunda; örgüt kültürünün çalışan bağlılığı üzerinde doğrudan anlamlı bir pozitif etkisinin olmadığı, algılanan örgütsel desteğin ise çalışan bağlılığı üzerinde önemli bir pozitif doğrudan etkisinin olduğunu belirtmişlerdir.

#### **4.3. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK İLE HİZMET İNOVASYON PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Çalışanların örgütsel destek algıları, örgütle günlük değişim süreci boyunca çeşitli somut ve soyut sonuçlar deneyimledikçe gelişir. İnovasyon da kendiliğinden problem çözme ve algılanan örgütsel destekle ilişkilendirilebilir (Eisenberger vd., 2001b: 826; Bos-Nehles ve Veenendaal, 2019: 2661). Bu değişimler olumlu sonuçlara yol açtığında, çalışanın ekstra rol faaliyetleri de tetiklenir. Gregory vd. (2010), çalışanların organizasyonun ilgi gösterdiğini algıladıklarında, çalışmaları hakkında yargılayıcı olmayan, dürüst geri bildirimler sunulduğunda ve eylemleri desteklediğinde, yaratıcı fikirleri başlatmaya, olası fırsatları keşfetmeye, mevcut ve gelecekteki sorunları çözmeye, yaratıcı girdilerini eylemlere dönüştürmeye ve inovatif çıktı artışına eğilimli olduklarını öne sürmektedir. İnovatif iş davranışı sürekli bir

süreçtir. Çalışanlar geniş çapta üretir ve aynı zamanda, fikirleri uygulamak zorunda olan genel ekibin bir parçası olarak örgütsel destek ve diğerlerinin fikirlerini oluşturarak kendi fikirlerini uygulamakla meşguldür. Dolayısıyla, inovatif iş davranışı tek seferlik ayrı bir faaliyet değildir (De Jong ve Den Hartog, 2007: 42-43).

İşletmelerin inovasyonu hedef alan stratejilere, inovasyonu teşvik eden organizasyon yapılarına, değişim ve gelişime açık yöneticilere sahip olması gerekmektedir (Elçi, 2007: 155). Böylelikle, inovasyonun temel amaç haline gelmesi ve bunun için desteklenen çalışanların inovasyon sürecine katkı ve katılım sağlamaları gerçekleştirilebilir (Erdoğan, 2011: 33). Bu sayede çalışanlar güçlendirilmiş olacak ve güçlendirilen çalışanlar daha fazla motive olacaklardır. Bu durum hem yaratıcılığın gelişmesini sağlayacak hem de çalışanların ve örgütün verimliliğini artıracaktır (Koç, 2008: 18). İnovasyon kavramının boyutları arasında yaratıcılık, değişim ve gelişme açık olma, risk alma, serbestlik, esneklik ve girişimcilik yer almaktadır. İnovasyon yapmanın teşvik edildiği örgütlerde güçlendirme daha kolay gerçekleştirilmektedir. Örgütlerde yapılan inovasyonların büyük bir kısmını da çalışanlar tarafından yapılan yenilikler meydana getirmektedir (Akçakaya, 2010: 156).

Eisenberger vd. (1990) algılanan örgütsel destek ile inovasyon arasında pozitif bir ilişki bulurken, Choi vd. (2012), algılanan örgütsel desteğin inovatif faaliyetlere katılımı nasıl bağlantılı olduğunu göstermiştir. Nazir vd. (2018), algılanan örgütsel destek ve inovatif davranış arasındaki ilişkiyi analiz etmek için sosyal değişim teorisi çerçevesini kullanmış ve iki değişken arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. Benzer şekilde, Xerri (2013) araştırmasında sosyal değişim teorisini uygulamış ve algılanan örgütsel desteğin inovatif davranışla pozitif, doğrudan ve anlamlı bir ilişkisi olduğunu göstermiştir. Bu nedenle, önceki çalışmalarla uyumlu olarak, bir çalışan üyesi olduğu örgütten destek algıarsa, sonuç olarak kuruluşun amaçlarını proaktif bir şekilde takip etmekle ilgileneceği varsayılmıştır. Örgütsel destek algısı, inovatif fikirlerin üretilmesi için temel bir beceridir.

Yapılan bazı araştırmalarda, lider desteğinin örgütün inovasyon süreç çıktılarına pozitif yönde etkisi olduğu tespit edilmiştir (Howell ve Higgins, 1990; Howell ve Avolio, 1993; Den Hartog ve Verburg, 1997; Sastry, 1999; West vd., 2003). Farklı araştırmalarda liderin gösterdiği desteğin inovasyonla yakından ilişkili

olduğunu (Howell ve Avolio, 1993), inovasyona etki eden önemli seçimler ve örgütle ilgili süreçler mevzusunda kritik bir etkiye sahip olduğuna ilişkin bulgulara ulaşılmıştır (Kisfalvi ve Pitcher, 2003).

Literatür, algılanan örgütsel destek ve işle ilgili tutumlar arasında pozitif bir ilişki sağlamaktadır (Trybou vd., 2014: 373). Shalley vd. (2004), örgütsel koşulların, çalışanların içsel motivasyonu üzerindeki etkileri yoluyla yaratıcı performansı etkilediğini ileri sürmektedir.

Eisenberger vd. (1990) tarafından yapılan iki çalışmada, algılanan örgütsel desteğin inovasyon, performans ve işe katılım üzerindeki etkisini incelemek amacıyla 533 çalışana anket çalışması uygulanmıştır. Bu çalışma ile (a) geleneksel iş sorumluluklarını yerine getirirken vicdanlılık, (b) kuruluştaki ifade edilmiş duygusal ve hesaplayıcı katılımlar ve (c) kuruluş adına inovasyon ile çalışanların kuruluş tarafından değer verildiği ve önemsendiği algısı arasında pozitif bir ilişki olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Henkin ve Davis'e (1991) göre, üyeleri arasında yaratıcı işleyişi destekleyen kuruluşların, rekabetçi, yüksek teknolojide, pazar paylarını kazanması veya koruması sürekli yeni ve daha iyi ürün akışına bağlılıklarını zorunlu kılmaktadır. Çalışmalarında, bir yüksek teknoloji firmasında inovasyon için algılanan örgütsel desteği değerlendiren araştırmacılar, işletmede daha uzun görev süresi olan çalışanların, inovasyon için daha az kurumsal destek algıladıkları ile örgün eğitim ve inovasyon konusuna ilişkin bilgi ile çalışan algılarının önemli değişkenler olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır.

Lau (2010) çalışmasında, bir Ortabatı eyaletinde kapsamlı bir kamu üniversitesindeki akademik olmayan profesyonel çalışanlar arasında yetkilendirme ile algılanan örgütsel destek ve örgütsel güven arasındaki ilişkileri araştırmayı amaçlamıştır. İnovasyon için algılanan örgütsel destek, akademik olmayan profesyonel çalışanlar arasında, çalışanların algılanan yetkilendirmesinin önemli bir yordayıcısıdır. İnovasyon için daha yüksek düzeyde algılanan örgütsel destek bildiren katılımcılar, daha yüksek düzeyde yetkilendirme algılamışlardır. Çalışmanın bulguları, örgütsel güvenin güçlendirme üzerindeki etkisini de göstermiştir. Bulgular



ayrıca, idari sorumlulukların inovasyona yönelik kurumsal destek üzerinde olumlu bir doğrudan etkiye ve yetkilendirme üzerinde olumlu bir dolaylı etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

Alpkan vd. (2010), beşeri sermaye ve örgütsel desteğin işletmenin inovasyon performansı üzerine etkilerini incelemek amacıyla ülkemizde imalat sektöründe çalışan 184 işgören ile anket çalışması yapmışlar, sonucunda, örgütsel desteğin sadece fikir gelişimi için yönetici desteği boyutu ve risk alma toleransı boyutunun, inovatif performans üzerinde olumlu etki yarattığına vurgu yapmışlardır.

Erdoğan (2011) tarafından gerçekleştirilen çalışmaya göre, inovasyon performansı, çalışanların içsel güdülenmeleri, kendilerine has özellikleri, işletmece hazırlanan inovasyonu isteklendirici çalışma ortamı ve çalışanları farklı düşünmeye sevk eden yaratıcı düşünme tekniklerinden etkilenmektedir.

Akkoç vd. (2011), savunma işletmeleri ile yapılan bir çalışmada personellerin davranışlarını ölçerek en fazla fayda yaratan modeli saptamaya çalışmışlardır. Çalışmanın sonuçlarına göre, lider desteği ve gelişim kültürünün işgörenlerin inovatif tutumlarını artırdığı tespit edilmiştir. Bahse konu olan etkide iş ile aile çatışmasının kısmi aracılık etkisine sahip olduğu saptanmıştır. Lider desteği ve gelişim kültürünün personelin iş gücünü desteklediği ve artırdığı da belirlenmiştir.

Young (2012), inovatif iş davranışının çalışanların bir tür isteğe bağlı çabası olduğundan, algılanan örgütsel destek ile olası bir ilişkiye sahip olmasının beklendiğini iddia etmektedir. Xerri'nin (2013), lider-üye değişiminin inovatif iş davranışı ile ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin işlevinin incelediği çalışma bu iddiayı desteklemektedir. Araştırma sonucunda algılanan örgütsel desteğin, sağlık sektöründeki çalışanların inovatif çalışma davranışları ile doğrusal, olumlu ve anlamlı bir ilişkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Bammens vd. (2013), aile şirketi istihdamı ile inovatif iş katılımı arasındaki karşılıklı ilişki üzerine geliştirdikleri modeli test etmişler, aile şirketi çalışanlarının örgütsel destek algılarının daha yüksek olduğu, bunun da yeni ve faydalı fikirler

 reterek ve önererek motivasyonlarını (içsel,  zde leşmi  ve i e yansıtılmış) ve inovasyon sürecine katılımlarını olumlu yönde etkilediğini tespit etmişlerdir.

Jin ve Zhong'a (2014) göre, çalışanlar istedikleri davranışları deneyebilir ve destek gördüklerini algırlarsa, bu olumlu yaklaşımın altında kalmamak, telafi etmek isterler. Eisenberger vd. (1986) bu durumun nedenini, çalışanın kendisini örgütle ilgilenmek,  rg t  önemseyen tutum ve davranışlar geliştirmek yoluyla hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak zorunda hissetmesi olarak açıklamaktadır.

Özer (2014), algılanan örgütsel destek ile kişilik özelliklerinin takım inovasyonu üzerindeki rollerini araştırmayı amaçladığı çalışması ile algılanan örgütsel destek ve takım inovasyonu arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca, kişilik özellikleri bakımından sorumluluk boyutunun takım inovasyonunu olumlu yönde etkilediği saptanmıştır.

Duman (2015), çalışmasında inovasyon, inovasyon yönetimi ve algılanan örgütsel destek konularını i lemi , Sivas ilinde faaliyet gösteren bir imalat işletmesi çalışanları üzerinde araştırma yapmıştır. Araştırmada algılanan örgütsel desteğin inovasyon performansına etkileri saptanmaya  alı ılmı  ve örgütsel destek algısıyla inovasyon performansı arasında anlamlı bir bağılantı tespit edilmiştir.

Altunoğlu ve Gürel (2015) yaptıkları çalışmada, lider- ye değışimi ve algılanan örgütsel desteğin örgütsel inovasyon üzerindeki sonuçlarının bir modelini incelemişlerdir. Denizli'deki teknopark işletmelerinde çalışan 77 asttan edinilen araştırma  ıktıları, lider- ye etkileşimi peki tiğinde örgütsel inovasyon düzeyinin de yükseldiğini, örgütsel destek algısı arttıkça örgütlerin inovasyon açısından daha iyi performans gösterebildiğini göstermiştir. Bu nedenle, yaratıcılık ve inovasyona odaklanan örgütlerin lider seçimini, lider- ye etkileşimi ve çalışanlar için örgütsel destek olanaklarına vurgu yaparak değıerlendirebilecekleri iddia edilmiştir.

Afsar ve Badir (2016), Çin'de faaliyet gösteren otel i  renlerini incelemiş ve inovatif i  davranışı, işyeri maneviyatı ile kişi-örgüt uyumu teorilerini sentezleyen makalede, işyeri maneviyatı, algılanan örgütsel destek ve inovatif i  davranışını kişi-örgütlenme uyumu aracılığıyla birbirine bağılayan teorik bir model oluşturmayı ve test

etmeyi amaçlamıştır. Çalışma sonucunda, işyeri maneviyatının ve algılanan örgütsel desteğin hem kişi-örgüt uyumunu olumlu etkilediği hem de kişi-örgüt uyumu ve algılanan örgütsel desteğin inovatif iş davranışını pozitif olarak etkilediği bulunmuştur. Kişi-örgüt uyumu, işyeri maneviyatı ile inovatif iş davranışı arasında ve algılanan örgütsel destek ile inovatif iş davranışı arasında kısmi bir arabulucu görevi görmüştür.

Kanbur (2016), Silverline A.Ş.'de çalışmakta olan 384 işgörenin iç girişimcilik performansları üzerindeki örgütsel destek algısının etkisini incelemiştir. Araştırmadan edinilen sonuçlar, algılanan örgütsel desteğin çalışanların iç girişimcilik ve alt boyutlarından “yenilik, risk alma, proaktiflik ve özerklik” performansları üzerinde etkisinin olduğu göstermiştir.

Lyubovnikova vd. (2018) tarafından yapılan çalışma ile algılanan örgütsel destek için belirli bir örgüt iklimi ile ekip çalışması eğitimi için algılanan örgütsel destek arasındaki ilişki ve bunun akut sağlık bakım ekiplerinin üretkenliği ve inovatifliği üzerindeki etkileri incelenmiştir. Birleşik Krallık genelinde 13 sağlık kuruluşunda bulunan 88 ekipten alınan anket verilerini kullanarak elde edilen sonuçlara göre, örgüt üyelerinin önemli saygınlık ve bağlılık ihtiyaçlarının karşılanması yoluyla algılanan örgütsel destek, çalışanları ortak hedefler oluşturma sürecine katılmaya zorlamakta ve bu da örgütün üretkenliğini ve inovasyonu olumlu bir şekilde etkilemektedir.

Işık ve Hajiyeve (2018), algılanan örgütsel destek düzeyi ve bireysel inovasyon ilişkisini incelemeyi amaçladıkları çalışmalarında, İstanbul'da (Şişli, Beyoğlu ve Fatih) bulunan üç, dört ve beş yıldızlı otellerde çalışanlara anket uygulayarak topladıkları verileri çeşitli istatistiksel analizlerle incelemişlerdir. Araştırma sonuçları, otellerde çalışan personelin inovasyon konusunda istekli olduklarını, şu anda olmayanların da olabileceklerini, bireysel inovasyon ile algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkinin pozitif ve anlamlı olduğunu göstermiştir.

Le ve Lei (2019) çalışmalarında, dönüşümcü liderliğin inovasyon yeteneğinin her bir yönü üzerindeki etkilerindeki farklılıkları, yani ürün inovasyonu ve süreç inovasyonunu araştırmayı amaçlamışlardır. Ayrıca, bilgi paylaşımının aracılık rolünü

ve algılanan örgütsel desteğin düzenleyici etkisini değerlendirerek inovasyon yeteneğinin belirli yönlerini iyileştirme yolları ve koşullarının anlaşılmasını derinleştirmişlerdir. Bulgular, bilgi paylaşımının dönüştürücü liderliğin inovasyon yetenekleri üzerindeki etkilerine aracılık ettiğini, dönüştürücü liderlik ve bilgi paylaşımının inovasyon kabiliyetinin belirli yönleri üzerindeki etkilerinin farklı ve çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin kapsamına bağlı olduğunu göstermiştir.

Qi vd. (2019) algılanan örgütsel desteği bir aracı olarak inceleyerek kapsayıcı liderliğin çalışanların inovatif davranışını nasıl etkilediğini araştırmayı amaçladıkları çalışmada, teorik modeli test etmek için Çin'deki 15 şirketten toplanan çok dalgalı ve çok kaynaklı verileri kullanmışlardır. Sonuçlar, kapsayıcı liderliğin algılanan örgütsel destek ve çalışanların inovatif davranışları üzerinde önemli ölçüde olumlu etkileri olduğunu, ayrıca, algılanan örgütsel desteğin, çalışanın inovatif davranışı ile pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

Akgül'ün (2019) gerçekleştirdiği çalışmada, örtülü bilgi paylaşımının işgören yaratıcılığı ve inovasyon davranışı üzerindeki etkisini, bu etkide algılanan örgütsel desteğin aracı değişken rolü olup olmadığını belirlemek amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda, Türkiye'de bilişim sektörünün merkezi olması sebebiyle, İstanbul ilinde faaliyet gösteren özel firmalarda bir araştırma başlatılmıştır. Araştırma, 488 bilişim teknolojileri çalışanını kapsayan bir anket çalışması şeklinde uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda, örtülü bilgi paylaşımının çalışanların inovasyon davranışları ve yaratıcılıkları üzerindeki etsinin pozitif ve anlamlı olduğuna ilişkin bulgular elde edilmiştir. Ayrıca; algılanan örgütsel desteğin, örtülü bilgi paylaşımı ile çalışan yaratıcılığı ve inovasyon davranışı arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

İmamoğlu (2019) çalışmasında, güçlendirici liderlik ile inovatif iş davranışı ilişkisinde algılanan örgütsel destek ve bilgi paylaşımı davranışının aracılık rolünün incelenmesini amaçlamıştır. Araştırmanın sonucunda; güçlendirici liderlik ile inovatif iş davranışı arasındaki ilişkide algılanan örgütsel destek ve bilgi paylaşımının birlikte seri aracılık rolü üstlenmediği bulunmuştur.

Ercan'ın (2019) yaptığı araştırmada işten ayrılma niyeti ve inovatif iş davranışları üzerindeki algılanan örgütsel destek etkisini belirlemek amaçlanmıştır. Araştırma sonuçları, örnekleme oluşturan bireylerin örgütsel destek algıları ve inovatif iş davranışı eğilimlerinin yüksek, işten ayrılma niyetlerininse düşük olduğunu göstermiştir. Algılanan örgütsel desteğin yönetici desteği boyutu, işten ayrılma eğilime negatif ve inovatif iş davranışlarına ise pozitif yönde etki etmiştir. Algılanan örgütsel desteğin diğer bir boyutu olan çalışma arkadaşı desteği inovatif iş davranışlarını pozitif açıdan etkilemiş, işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etki yaratmamıştır.

Wang (2020) çalışmasında pazar yönelimi, örgütsel inovasyon ve algılanan örgütsel desteğin büyük mağaza kat yöneticilerinin iş performansı üzerindeki etkisi konusunu ele almıştır. Katılımcıları Güney Tayvan'dan mağaza kat yöneticileri olan çalışmadan elde edilen sonuçlar şu şekilde sıralanmıştır: 1. Büyük mağaza pazar yönelimi, örgütsel inovasyon, algılanan örgütsel destek ve iş performansı üzerinde olumlu etkiye sahiptir. 2. Departmanlı mağaza kat yöneticilerinin algıladıkları örgütsel destek ve örgütsel inovasyonun iş performansı üzerinde olumlu etkisi vardır. 3. Departmanlı mağaza kat yöneticilerinin algıladıkları örgütsel destek ve örgütsel inovasyon, pazar yönelimi ile iş performansı arasında aracılık etkisine sahiptir.

Zaman vd. (2020) çalışmalarında Pakistan hemşirelik sektöründe lider-üye değişimi ve inovatif çalışma davranışı arasındaki ilişkiyi ayrıca lider-üye arasındaki algılanan örgüt desteğinin aracılık rolünü araştırmıştır. Ana çalışma, Lahore'daki kamu ve özel sektör hastanelerine ait, yaşları 24 ile 60 arasında değişen, sistematik olarak rastgele seçilen 400 hemşireden oluşan örneklem üzerinden yürütülmüştür. Sonuçlar, algılanan örgütsel desteğin lider-üye değişimi ile yenilikçi davranış arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiğini göstermiştir.

Giorgi vd. (2020) tarafından çok uluslu bir kuruluşun 234 gurbetçi çalışanından oluşan bir örneklem kullanılarak kesitsel bir çalışma yapılmıştır. Kültürler arası uyum, örgütsel destek algısı, işle ilgili stres ve inovasyon arasındaki ilişkiyi ve bu faktörleri benzersiz bir inovatif çerçevenin parçası olarak ele alan araştırma sonuçları, kültürler arası uyum, örgütsel destek algısı ve inovasyon arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Wang (2021) çalışmasında organizasyonel inovasyonun, algılanan organizasyonel desteğin ve duygusal emeğin Güney Tayvan'da görev yapan mağaza kat yöneticilerinin iş performansı üzerindeki etkisi konusunu ele almıştır. Araştırma sonuçları; büyük mağazaların örgütsel inovasyon ve kat yöneticilerinin algıladıkları örgütsel desteğin iş performansları üzerinde olumlu etkilerinin olduğunu göstermiştir.

Mathafena ve Grobler (2021), Güney Afrika örgütlerinde örgütsel destek algısıyla lider-üye etkileşiminin inovatif davranışa etkilerini araştırmıştır. Uygulanan ankete %73'ü özel sektörden, %18'i kamu sektöründen ve %9'u devlete ait kuruluşlardan olmak üzere toplam 31 kuruluştan 1919 çalışan katılmıştır. Hem algılanan örgütsel destek hem de lider-üye etkileşiminin hem özel sektör hem de kamu sektöründe inovatif davranış üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye, ayrıca, lider-üye etkileşiminin algılanan örgütsel destek ile inovatif davranış arasındaki ilişkide sektöre bakılmaksızın aracılık etkisine sahip olduğu bulunmuştur. Bulgular, hem çalışanların inovatif davranışlarını geliştirmede hem de çalışanların örgütsel destek algısını güçlendirmede lider-üye etkileşiminin kalitesinin önemini vurgulamaktadır.

Zhang vd. (2021) tarafından yapılan çalışma ile sosyal biliş teorisine dayalı olarak üretim işletmelerinin ekip yeşil inovatif davranışının nasıl artırılacağı ile ilgili anlayışa katkı sağlamak amaçlanmıştır. Çin'de bulunan yeşil fabrikalardan toplanan 408 ankete dayanarak, çevreye yönelik algılanan örgütsel desteğin ekip çevre bilgisi öğrenimi ve ekip yeşil inovatif davranış üzerinde olumlu bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Takım çevre bilgisi öğrenmesi, takımın yeşil öz yeterliliğini olumlu etkiler ve bu da takım yeşil inovatif davranışını olumlu yönde etkiler. Ekip çevre bilgisi öğrenme ve ekip yeşil öz-yeterliği arasındaki aracı bağlantı, çevreye yönelik algılanan örgütsel destek ve ekip yeşil inovatif davranış arasındaki ilişkiye aracılık etmede önemli bir rol oynamaktadır.

Bhatti vd. (2021), yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile petrol ve gaz gibi çevre kirliliğine yönelebilecek endüstrilere ait firmaların çevresel performansı arasındaki ilişkiyi araştırmayı amaçladıkları çalışmada, yetenek-motivasyon-fırsat teorisine ve Sosyal Mübadele Teorisine dayalı bütünsel bir model önermiş ve örgütsel bütünleşmeyi sağlamıştır. Araştırma sonuçlarında, yeşil insan kaynakları yönetimi ve

çevresel performansın doğrudan etkileri önemsiz olmasına rağmen, toplam etkiler ve algılanan örgütsel destek ve inovatif çevresel davranış aracılığıyla dolaylı etkilerin önemli olduğu belirtilmiştir.

#### **4.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK VE HİZMET İNOVASYON PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Çalışan-örgüt bir diğer ifadeyle işgören-işveren arasındaki ilişkide çalışanın örgüte faydalı tutum, davranışları ve emeğinin sonucunda işverenin de çalışana maaş, ikramiye gibi finansal kaynaklardan oluşan ekonomik mübadelenin yanı sıra desteklenme, fırsat sunma, saygı duyulma gibi sosyo-duygusal kaynaklar ile karşılık verdiği iki farklı mübadele ortaya çıkmaktadır. Yaşanan bu durum sosyal mübadele süreci olarak görülmektedir. Sosyal mübadele ilişkisinin temelini karşılıklılık ilkesi oluşturmaktadır. Karşılıklılık ilkesi gereği bir taraf diğer tarafa iyilik yaptığında, diğer tarafın bu iyiliğe gerektiği gibi karşılık vereceği şeklinde bir beklenti oluşmaktadır. Sosyal mübadele yaklaşımı kapsamında incelenen çalışan-örgüt ilişkilerindeki karşılıklılık unsuru çalışanın örgüt için faydalı tutum ve davranışlarda bulunmasını sağlamaktadır (Karagonlar vd., 2015: 412). Karşılıklı yaşanan ilişkilerin bu sosyal yönünü açıklayan teori “Sosyal Mübadele Teorisi” olarak ifade edilmektedir.

Eski sosyal davranış teorilerine kadar uzanan Sosyal Mübadele Teorisi, çalışanın örgütüyle kendi değer ve normları arasında karşılıklılık esasına dayalı olarak bir uyumun bulunması ve çalışanın kendini görevine ve örgütüne daha fazla adanması olarak ifade edilmektedir. Örgüte karşı yükümlülüklerini yerine getiren bireyin bağlılığı artar ve devamlılık sağlanır (Memon vd., 2014, 207). Sosyal Mübadele Teorisi, açık bir şekilde ifade edilmediği halde çalışan ve örgüt arasında var olan ve uyulmadığı durumda zararlı sonuçlara neden olan gizli bir antlaşmayı ifade etmektedir. Örgüt, çalışanlarının mutluluğu için doğru yatırım yaptığı sürece bu teori varlığını devam ettirecektir. Bu durumda gösteriyor ki yaklaşım devamlılık esasına dayanan bir bağımlılıktır (Turunç ve Çelik, 2010a: 185; Bedük ve Ertürk, 2015: 5).

Sosyal Mübadele Teorisine göre başkasının yardımıyla fayda elde eden bir kişi, bu durum karşısında kendisinin karşılık vermek zorunda olduğunu hisseder. Taraflar birbirlerine verecekleri karşılık için pazarlıkta bulunmazlar ve herhangi bir parasal

teklif söz konusu olmaz. Elde edilecek kazanımlar karşılıklı takdire dayanmaktadır. Teorinin herhangi bir parasal yükümlülüğe dayanmaması bu ilişkiyi ekonomik mübadeleden ayırmaktadır ve elde edilecek kazanımlar karşılıklı güvene, arkadaşlığa dayanmaktadır. Bu durum uzun süreli etkileşimlerde kendisini daha net bir şekilde göstermektedir (Organ vd., 2006: 54-56; Lin ve Huang, 2010: 189-190).

Sosyal Mübadele Teorisinin akılcılık, marjinal fayda ve denge olmak üzere üç varsayımı bulunmaktadır. Akılcılık varsayımı; bireylerin başka insan ya da gruplarla girmiş oldukları ilişkilerde akılcı davranarak minimum zarar maksimum fayda beklentisiyle hareket etmeleri olarak ifade edilmektedir. Bir diğer varsayım olan marjinal fayda varsayımıyla bireylerin ödüllerden ne kadar tatmin olup olmadığı ölçülmektedir. Denge varsayımı da bireyler arasındaki alış-veriş dengesine dayanarak insan ilişkilerindeki adalet olgusuna vurgu yapmaktadır. Çünkü bireyler arasında oluşacak adaletsizlik veya eşitsizlik bireyler arasında memnuniyetsizliğin doğmasına, böylece ikili ilişkilerin bozularak tümüyle kopmasına neden olabilir (Özkalp, 2005: 105).

Bu çalışmaya temel teşkil eden değişkenler olan örgüt kültürü, algılanan örgütsel destek ve hizmet inovasyon performansı kavramlarını Sosyal Mübadele Teorisi açısından ele alan birçok araştırma bulunmaktadır. Bu çalışmayla örgüt kültürünün hizmet inovasyon performansı üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolünü incelemek için Sosyal Mübadele Teorisi temel alınarak literatüre katkı sağlamak amacı ile bir model geliştirilmiş.

Günümüzde üzerinde çokça yoğunlaşılan inovasyon konsepti örgütler açısından da yaşamsal öneme sahip bir olgudur. Örgütler ancak inovatif anlayışın egemen olduğu örgüt kültürüne sahip olmaları halinde inovasyonu sürekli kılabilirler. Özetle başarılı olmak için yeniliklerden faydalanmak isteyen bir işletme, inovatif bir kültürel yapıya sahip olmalıdır. Ancak uygun bir kültür olmazsa yeniliğin mümkün olmayacağı fikrinin de doğru olmadığını belirtmek gerekir. Geçmişte oldukça saldırgan kültürlerle sahip işletmeler tarafından bile inovasyonlar yapılmıştır ve gelecekte de bu tür kültürlerde yapılma olasılığı devam etmektedir. Fakat uygun bir kültürle inovasyonlar daha hızlı ve daha iyi yapılmaktadır. Eğer bütün işletmeler aynı



ürün geliştirme prosedürlerini kullanırlarsa, daha iyi kültüre sahip olan işletmeler rekabet avantajına sahip olmaktadır (Thom, 1990: 184).

İnovasyon uygulamaları, alt yapısı iyi kurulmuş bir örgüt kültürünü gerektirir. Güçlü kültürel yapıya sahip olan örgütlerde gerçekleştirilen inovasyon uygulamaları, örgüt değerinin artmasına ve stratejik yönetimin gelişmesine yardım eder. Bireysel değerler ile örgütün değerleri arasındaki uyumun önemi yadsınamaz. Uzun vadede başarılı olmak isteyen işletmelerin, bireysel değerleri de örgütün değerleri kadar önemseyen ve bunları birbiri ile uyumlu hale getirmeye gayret gösteren, inovasyonu destekleyen, teşvik eden ve besleyen bir örgüt kültürüne sahip olmaları gerekmektedir (Poškienė, 2006: 46-49).

Örgüt kültürünün inovasyona destek vermediği durumlarda enerjinin büyük bir kısmı engelleri aşmak için sarf edileceğinden dolayı sonuca ulaşmak zorlaşabilmektedir. Örneğin 90'lı yılların başında, IBM firmasının hangi renk kıyafet giyilebileceği ile ilgili bile kuralları bulunmaktaydı. Bu monotonluk ve kurallara riayet etme kültürü ile dünyada meydana gelen değişim hızına uyum sağlayamayarak hemen hemen yok olma tehlikesi ile karşı karşıya kalmıştır. Ancak IBM bu tekdüze yapıdan sıyrılıp, müthiş bir dönüşüm sağlama konusunda başarılı olarak kendini baştan yaratmış, var olmayı sürdürmeyi başarmıştır. Polaroid için ise durum ne yazık ki aynı olmamıştır. Polaroid, zamanında fotoğrafta alanında devrim yapmış olmasına rağmen, eski uygulamalarını ve kültürünü yenilemeyi başaramadığından, IBM'in gerçekleştirdiği gibi bir dönüşümün üstesinden gelemeyerek yok olan şirketlerden biri olmuştur (<http://www.capital.com.tr> - Erişim tarihi: 15.11.2019).

Örgüt içinde inovasyonu canlandıran, iletişime ve bilgi akışına izin veren, araştırma ve geliştirmeyi kolaylaştıran bir atmosfer inovasyon için kilit role sahiptir. Üçüncü Rekabet Kongresi'nde Ulusoy (2007), tarafından yapılan sunumda örgüt düzeyinde inovasyon ile ilgili yapılan çalışmaya değinilmiştir. İnovatif örgüt kültürünün sahip olması gereken boyutlar iletişim, formalleşme, yönetimin desteği, özerklik, ödüllendirme olarak belirlenmiştir ve inovatif örgüt kültürü ile aralarında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Ancak merkezleşme ile inovatif örgüt kültürü arasında negatif yönlü ilişki saptanmıştır.

İşletmelerin inovasyon yapma yetenekleri, örgüt kültürlerinin inovatif olup olması ile ilgilidir. İnovasyonu destekleyen bir örgüt kültürünün taşıdığı özellikler şöyle sıralanabilir (Barker, 2002: 109-110):

- ✓ Farklı uzmanlık alanlarında yetişmiş insanların birbirleriyle etkileşim içinde olmalarının sağlanması,
- ✓ Güçlü bir müşteri odaklılık,
- ✓ İnovasyon ve başarı üzerine vurgu yapılması,
- ✓ Çalışanların örgüte ve örgütün misyonuna karşı geliştirdikleri kişisel bağlılıkları ve örgütle kendilerini özdeşleştirmeleri, misyonu içselleştirmeleri,
- ✓ İnovasyonun herhangi bir departmanın tekelinde olmadığının kabul edilmesi,
- ✓ Örgütte düşündüğünü söyleme özgürlüğünün güvence altına alınması, fikirlerin serbest bırakılması ve açık yaratıcı tartışmaların teşvik edilmesi,
- ✓ İnsan kaynaklarına önem verilmesi,
- ✓ Hata yapmaktan korkulmaması,
- ✓ Ürün, süreç ve pazar geliştirmeye önem verilmesi,
- ✓ Meydan okuma ve işe inanılması,
- ✓ Süreç yönetimine önem verilmesi,
- ✓ Faaliyetlerde hızın önem kazanması,
- ✓ Yüksek düzeyli işbirlikleri, takım çalışması ve güven,
- ✓ Katılımcı yönetim tarzı ve iş gücünün yetkilendirilmesi,
- ✓ Ödül sistemlerinin olması,
- ✓ Sürekli öğrenme, değişim ve ilerleme,
- ✓ Etkili enformasyon, iletişim ve karar alma sistemleri,
- ✓ İletişimin daha çok yatay ve çapraz olarak yapılması,
- ✓ Esnek ve uyumlu bir örgüt yapısı,
- ✓ Bireysel niteliklere önem verilmesi,
- ✓ Kuralların yıkılması ve engellerin kaldırılmasıdır.

Daha önce de belirtildiği üzere inovasyon, çalışanların inovasyonu kabullenip, sahip çıkması ile üst yönetimin kararlı politikaları ve sağladığı desteğe dayalıdır. Yapılan bazı çalışmalardan elde edilen sonuçlar da bu görüşü desteklemektedir (Tatikonda ve Rosenthal, 2000; Hornsby vd., 2002; Montalvo, 2006).

Miron vd. (2004), çalışanların yaratıcılıklarına ve inovasyon performanslarına, inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün olumlu etki ettiğini ve artmasına katkı sağladığını belirtmektedirler. Çalışanların performanslarının inovatif örgüt kültürüne bağlı olduğunu, inovasyonu destekleyen bir ortamda çalışanların yaratıcılıklarını hayata geçireceğini, böylece yeni ürün ve hizmetlerin oluşacağını vurgulamaktadırlar.

Montes vd. (2004), inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün unsurları olarak, üst yönetimin desteğinin, üst yönetimin farkındalığının ve takım ruhunun inovasyonu pozitif yönde etkilediğini savunmaktadır.

Angel (2006), inovasyon kültürünü işletme uygulamalarına aktarabilmek için çalışma yapmış, inovasyona destek sağlayan örgüt kültürünü üç aşama (temel, ileri, atılımsal) ve beş boyut (faaliyetler, yönetim, bilgi, müşteriler, strateji) üzerine kurulu olan bir görüntü üzerinden açıklamaya çalışmıştır.

Naktiyok (2007) çalışmasında, örgütsel yapı ile inovasyon eğilimi ilişkisini yorumlamak için ilk olarak yönetici desteği, inovasyonun önemsenme düzeyi, risk alma, ödüllendirme uygulamaları, var olan kaynaklar gibi bazı özellikler arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Ulaşılan sonuçlar belirtilen özelliklerle inovasyon eğilimi arasındaki ilişkinin büyük ve pozitif olduğunu göstermiştir. İnovasyon eğiliminin sağlanabilmesi için, örgüt yapısındaki hantallıktan ve yavaş işleyişlerden kurtulunması, bilgi paylaşımı, işbirliği ve takım çalışması, etkili iletişimin teşvik edilmesi, başarısızlıkların anlayışla karşılanması ve onlardan ders alınabilmesi, riski göze almaya rıza gösterilebilir olması, esnekliği ve özerkliği destekleyen organik bir örgüt yapısı önerileri getirilmiştir.

Santos-Vijande ve Alvarez-Gonza (2007) inovatif bir örgüt olunabilmesi için, inovatif davranışlara izin veren ve destekleyen bir örgüt kültürünün benimsenmesi gerektiğini söylemişlerdir.

Dobni (2008) finans sektöründe 282 çalışanla yaptığı çalışma sonucunda, inovatif davranışları destekleyen bir kültürün, yaratıcılık, risk alma, özgürlük, takım çalışması, örgütsel öğrenme, yeni çözümler arama, pazar yönelimi ve hızlı karar alınabilmek gibi değerlere sahip olması gerektiğini belirlemiştir.

Akgün (2010), inovasyonu destekleyen bir örgüt kültürü modeli oluşturarak, inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün belirleyicilerini belirlemek ve bu modelin geçerliliğini ölçmeyi amaçladığı çalışmasını, bankacılık sektöründe faaliyet gösteren, işletmesinde yeniliği örgüt kültürü haline getirdiğini belirten ve bu konuda ödül alan bir bankanın çalışanları ile gerçekleştirmiştir. Çalışma sonucunda, mekanik yapıların işletmelerde inovasyon hızını düşürdüğüne, organik yapıların ise işletmeye hız ve çeviklik kazandırdığına değinilmiştir. Ayrıca, işletmelerin inovasyonu destekleyen örgüt kültürü oluştururken ya da inovasyonu destekleyen örgüt kültürlerini güçlendirmek istediklerinde, işletmede yenilik eğilimine, çalışanların güçlendirilmesine ve çalışanlar arasında güven bağı oluşturulmasına öncelikli olarak önem vermeleri gerektiğine vurgu yapılmıştır.

Hogan ve Coote (2014), Schein'in kavramsal modeline dayalı ampirik bir model için bir mantık geliştirmeyi amaçladıkları çalışma sonucunda, örgüt kültürü boyutlarının, özellikle normlar, eserler ve inovatif davranışlar, inovasyonu destekleyen değerlerin, örgüt performansı ölçümleri üzerindeki etkilerine kısmen aracılık ettiğini tespit etmişlerdir. Elde edilen bulgulara göre profesyonel hizmet şirketlerinde inovasyonu destekleyen örgütsel değerlerin firma performansını olumlu etkilediği görülmüştür.

Coffman (2015) inovasyon kültürünü oluşturmak ile ilgili çalışmasında, güven değişkeninden yola çıkmış ve işletmelerin inovasyonu destekleyen örgüt kültürünü kurabilmeleri için gerekli olan altı unsurdan bahsetmiştir. Belirtilen unsurlar; çalışma arkadaşlarının birbirine duydukları güven, örgütsel değişimin sürekliliğini sağlamak için gereken kabiliyete sahip olmaya ve işletmeye için gösterilecek desteğe ilişkin kendine duyulan güven, kendi maharet ve yeteneklerinin değişime yön verebilme düzeyine olan güven, çalışanın ve yöneticinin desteğine duyulan güven olarak belirtilmiştir.

Ko vd. (2015) tarafından yapılmış olan çalışmada, örgüt kültürü ve örgütsel desteğin inovasyon davranışı üzerindeki etkilerinin araştırılması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda Kuzey Kore'de faaliyet gösteren hastanelerin 356 sağlık çalışanından anket yöntemiyle elde edilen veriler kapsamında, örgüt kültürü ve inovasyon davranışı arasında pozitif yönlü ilişki olduğu ve örgüt kültürünün inovasyon

davranışını etkilediği görülmüştür. İnovasyon davranışının da önemli düzeyde yaş, örgütsel destek ve örgüt kültürü türlerinden hiyerarşi kültüründen etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Güzeler ve Dedeoğlu (2016) tarafından üniversitelerde inovasyon ekosisteminin geliştirilmesinde örgüt iklimi, örgüt kültürü ve örgüt yapısının inovatif davranış üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Değişkenler arası ilişkiler, Ege Üniversitesi'nin iki fakültesinden 121 kişinin katılımı ile gerçekleştirilen alan araştırmasına dayanan bir pilot araştırma ile belirlemenye çalışmıştır. Araştırma sonucunda, Ege Üniversitesi örgütsel yapısının, örgüt kültürü ve ikliminin inovasyonu destekleyici olduğu görülmüştür.

Örgüt kültürü, hangi inovasyon türünün yaratılacağı, bu inovasyonun nasıl yapılacağı, muhtemel tehditler karşısında nasıl güçlü durulacağı konularında işletmelere yol gösterici role sahiptir. Örgüt kültürü, araştırmacılardan bazılarına göre yenilik ortaya koymada etkili olarak görülürken bazılarına göre ise yeniliğin tam ortasında yer almaktadır (Tushman ve O'Reilly, 1997: 111; Uzkuurt ve Şen, 2012: 48). Gerek örgüt kültürünün gerekse yönetim üslubunun, odağına inovasyonu alan destekleyici bir yapıda olması işletmeye dinamiklik kazandırmaktadır (Işık vd., 2015: 68).

Yukarıdaki başlıklarda örneklerindirilen benzer özellikteki çalışmaların sayısını çoğaltmak mümkündür. Yapılan bu çalışmada, daha önce yapılan araştırmalardan farklı olarak örgüt kültürü ile algılanan örgütsel destek konuları birlikte ele alınmış ve bunların hizmet inovasyon performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Yapılan literatür taraması, araştırma konusuna ilişkin önerilen modelde ve kapsamda, söz konusu üç değişkenin birlikte kullanıldığı başka bir çalışmanın henüz yapılmadığını göstermiştir. Bu nedenle çalışmamız alanında ilk olma özelliği taşımaktadır.

Günümüzde rekabette güçlü olmak konusunda kilit rol oynayan inovasyon ve iş gücüdür. İnovasyonun artırılması, iş gücünün daha kuvvetli ve etkili olması için örgüt tarafından sağlanan desteğin önemi, destekleyici yapısı olan örgüt kültürünün sorumluluğu günden güne fazlalaşmaktadır. Çalışanların inovatif tavırları ve hizmet

inovasyon performansının artırılmasında örgüt kültürünün etkisini ve bu etkide algılanan örgütsel desteğinin aracılık rolünü saptamak bu araştırmanın ana problemini oluşturmaktadır.

Bir sonraki bölümde çalışmanın uygulaması ve elde edilen bulgularla ilgili bilgiler verilecektir.



## BEŞİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN HİZMET İNOVASYON PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ARACILIK ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın amacı, önemi, modeli, hipotezleri, kapsamı ve sınırlıkları açıklanmakta, veri toplama yöntemi ve kullanılan ölçekler ile ilgili bilgiler verilmekte, araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliği ve güvenilirliğine yönelik sonuçlar paylaşılmakta, bununla birlikte analizler sonucunda elde edilen bulgular değerlendirilmektedir.

#### 5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu bölümde, araştırmanın yapılma amacına ve araştırmanın önemine yönelik açıklamalar yapılmaktadır.

##### 5.1.1. Araştırmanın Önemi

Global rekabet ortamında işletmelerin başarılı olabilmelerinin en önemli araçlarından birisinin rakiplerinden daha iyi, kaliteli ve hızlı inovasyon yapmaları olduğu bir gerçektir. İşletmelerin inovasyon yapabilmeleri, çalışanlarını yeniliğe yöneltebilmeleri ve bu konuda cesaretlendirebilmeleri için inovasyonu destekleyen bir örgüt kültürüne sahip olmaları gerekliliği şüphesizdir. Rekabet ortamında durmaksızın değişiklik ve gelişme gösteren işletmeler, kesintisiz olarak inovasyon yapmak için en uygun şartları kollamakta ve kaynak ayırımı yapmaktadır. Bu bakış açısı ile yol alan işletmeler ya değer yaratan, farklı politikalar izlemekte ya da var olan proseslerini daha iyi çalıştırma gayretine girmektedirler. İşletmelerin bu uygulamaları gerçekleştirmesi onlara rekabet avantajı olarak geri dönmektedir. Kazanılan bu avantajının kalıcı hale gelmesi ise rakiplerce taklit edilememesi ile sağlanmaktadır. Ancak günümüz teknolojik gelişmeleri, kopyalama sürecini oldukça hızlandırmıştır. Bu sorunun üstesinden gelmenin yolu inovasyonu sürekli kılmaktan geçmektedir. Bu çerçevede sürekli rekabet avantajı, sürekli inovasyonla sağlanmaktadır (Suna ve Vatan, 2020: 41). Son yıllarda inovasyon, literatürde daha fazla araştırmaya konu olurken; iş hayatında da daha çok yatırıma yol açmaktadır. Teknolojik gelişmeler inovasyonu, iş

dünyası gündeminin asıl maddeleri arasına yerleştirmiştir. Geçmişten bugüne ilgi çeken ve araştırılan bir kavram olma özelliğine sahip olan örgüt kültürü ise bu özelliğini sürdürmektedir. Örgüt kültürü geçmişten günümüze ilgi çeken ve araştırmalara konu olan bir kavram olma özelliğini devam ettirmektedir. Örgüt yapısı, inovasyon üzerinde belirleyici bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır (Cosh vd., 2012: 303). Geleceğin inovatif işletmeleri, tüm örgütsel enerjilerini çalışanları için inovatif anlayışa uygun bir örgüt kültürü sağlamak için kullananlar olacaktır (Eren ve Kılıç, 2013: 239).

İnovasyon üzerindeki örgüt kültürünün güçlü etkisinin örgüte olumlu anlamda yansması, tüm çalışanların yaratıcılık ve fikir üretme konusunda desteklenmesi, fikirlerin hiyerarşik ağ içerisinde kaybolmadan, çalışanlar tarafından aracı olmadan üst yönetime ulaştırılabilmesi ile mümkündür (Russell, 1989: 11). Hartmann (2006), özellikle ve her şeyden önce yeni çözümler ve inovatif gelişmeleri motive eden bir kültürün, fikirlerin günlük işlerde ve örgüt içinde kaybolmasını engellediğini belirtmektedir.

İşletmelerin inovasyonu hedef alan stratejilere, inovasyonu teşvik eden organizasyon yapılarına, değişim ve gelişime açık yöneticilere sahip olması gerekmektedir (Elçi, 2007: 155). Böylelikle, inovasyonun temel amaç haline gelmesi ve bunun için desteklenen çalışanların inovasyon sürecine katkı ve katılım sağlamaları gerçekleştirilebilir (Erdoğan, 2011: 33). Bu sayede çalışanlar güçlendirilmiş olacak ve güçlendirilen çalışanlar daha fazla motive olacaklardır. Bu durum hem yaratıcılığın gelişmesini sağlamakta hem de çalışanların ve örgütün verimliliğini artırmaktadır (Koç, 2008: 18). Örgütlerde yapılan inovasyonların büyük bir kısmını çalışanlar tarafından yapılan yenilikler meydana getirmektedir (Akçakaya, 2010: 156). Miron vd. (2004), inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün çalışanların yaratıcılık seviyelerini yükselttiğini ve inovasyon performanslarına olumlu açıdan etki ettiğini belirtmektedirler. Çalışanların performanslarının inovatif örgüt kültürüne bağlı olduğunu, inovasyona destek verilen bir ortamda çalışanların yaratıcılıklarını uygulamaya geçirebileceğini, böylece yeni ürün ve hizmetlerin oluşacağını vurgulamaktadırlar.



Türkçe literatür incelendiğinde hizmet inovasyon performansı ile ilgili araştırmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Bunun yanında örgüt kültürü ile algılanan örgütsel destek değişkenlerinin bir arada incelenerek, bu değişkenlerin ilişkisinin ele alındığı araştırma sayısı da oldukça azdır. Örgüt kültürü, algılanan örgütsel destek ve hizmet inovasyon performansı arasındaki ilişkilerin tamamını kapsayan herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu durum çalışmayı diğer çalışmalardan farklılaştırmakta ve bu açıdan çalışmanın literatürde bir boşluğu doldurarak önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca daha önce literatürde söz konusu değişkenlerin ilişkisi üzerine turizm sektöründe bir çalışma yapılmamış olmasından dolayı, bu eksikliğin de giderileceği ve değişkenler ile ilgili yapılan çalışmalar içerisinde çeşitliliği arttıracığı düşünülmektedir.

### **5.1.2. Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmada turizm sektöründe, konaklama işletmelerinde çalışanların örgüt kültürü, algıladıkları örgütsel destek ve hizmet inovasyon performansları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını incelemek amaçlanmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi ve algılanan örgütsel desteğin, örgüt kültürünün hizmet inovasyon performansına etkisindeki aracı rolünün incelenmesi çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır. Bu temel amaç doğrultusunda Sosyal Mübadele Teorisi temelinde bir model oluşturulmuş ve hipotezler geliştirilmiştir.

Bu çalışmadaki diğer bir amaç; örgüt kültürü, hizmet inovasyon performansı ve algılanan örgütsel desteğin çalışanların demografik özelliklerine göre bir değişiklik gösterip göstermediğini belirlemektir. Bu amaçla çalışanların cinsiyetleri, yaşları, medeni durumları, eğitim düzeyleri, eğitim gördükleri alan, çalışma süreleri, otelcilik sektöründeki çalışma süreleri ve çalıştıkları departmanlara yönelik demografik değişkenin çalışmada yer alan değişkenler; örgüt kültürü, hizmet inovasyon performansı ve algılanan örgütsel destek üzerindeki etkisi incelenmiştir. Belirlenen bu amaçlar doğrultusunda oluşturulan aşağıdaki sorulara yanıt bulunması amaçlanmaktadır:

- ✓ Örgüt kültürü algılanan örgütsel desteği etkilemekte midir?
- ✓ Algılanan örgütsel destek, hizmet inovasyon performansını etkilemekte midir?

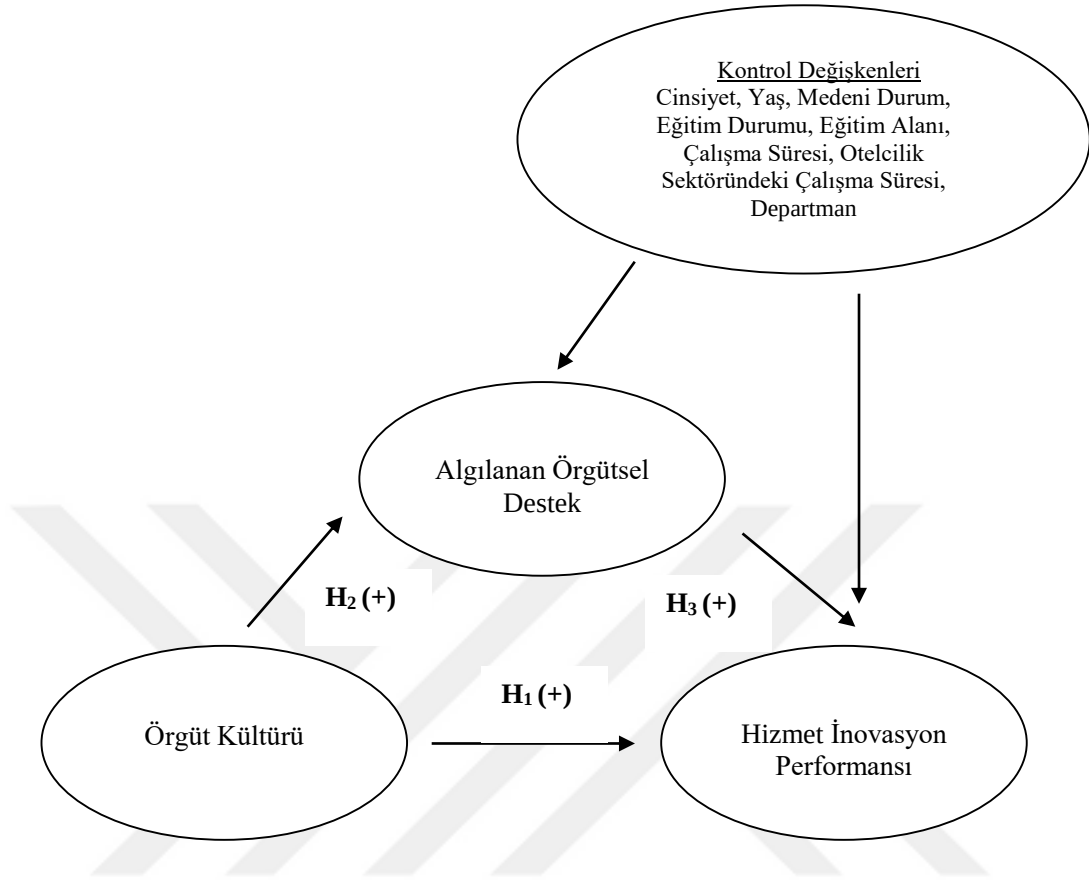
- ✓ Örgüt kültürü hizmet inovasyon performansını etkilemekte midir?
- ✓ Örgüt kültürü ile hizmet inovasyon performansı arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin aracılığı var mıdır?
- ✓ Örgüt kültürü demografik özelliklere göre farklılık göstermekte midir?
- ✓ Algılanan örgütsel destek demografik özelliklere göre farklılık göstermekte midir?
- ✓ Hizmet inovasyon performansı demografik özelliklere göre farklılık göstermekte midir?

Bahsedilen demografik değişkenler modelde kontrol değişkenleri olarak kullanılmıştır.

## **5.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ**

Literatür taraması sonucunda kuramsal gerekçelerden yola çıkılarak oluşturulmuş hipotezlerin tümü araştırmanın modelinde bir araya getirilmiştir. Araştırmanın temel amacı doğrultusunda oluşturulan model Şekil 3'te sunulmuştur. Araştırma modeli kapsamında bağımsız değişken örgüt kültürü, aracı değişken algılanan örgütsel destek, bağımlı değişken ise hizmet inovasyon performansıdır. Araştırmanın diğer amacı doğrultusunda temel değişkenlerin demografik faktörler (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, eğitim görülen alan, çalışma süresi, otelcilik sektöründeki çalışma süresi ve departman) bağlamındaki farklılıkları test edilmiştir. İzleme kolaylığı sağlamak açısından hipotezler modelin altında toplu olarak sunulmuştur.

Şekil 3  
Araştırmanın Modeli



**H<sub>1</sub>:** Örgüt kültürü, hizmet inovasyon performansını pozitif bir şekilde etkilemektedir.

**H<sub>2</sub>:** Örgüt kültürü, algılanan örgütsel desteği pozitif bir şekilde etkilemektedir.

**H<sub>3</sub>:** Algılanan örgütsel destek, hizmet inovasyon performansını pozitif bir şekilde etkilemektedir.

**H<sub>4</sub>:** Algılanan örgütsel destek, örgüt kültürünün hizmet inovasyon performansı üzerindeki etkisinde aracılık rolü oynamaktadır.

### 5.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI

Bu bölümde, araştırmanın kapsamı ve sınırlılıkları ile ilgili bilgiler verilmektedir.

#### 5.3.1. Araştırmanın Kapsamı

Bilimsel araştırmalarda hedeflenen, amaca uygun olan verileri kullanmak, bu verilerden yola çıkılarak belirli bulgulara ve sonuçlara ulaşmak ilaveten bu sonuçları araştırma kapsamı içerisinde genelleyebilmektir. Araştırma sonuçlarının genellendiği, araştırma sınırları içinde olan, müşterek niteliklere sahip birimlerin oluşturduğu bütün evren olarak tarif edilebilmektedir (Ural ve Kılıç, 2005: 27).

Bu çerçevede araştırmanın evrenini Ege Bölgesinde yer alan illerde (İzmir, Muğla, Aydın, Kütahya, Manisa, Denizli, Uşak, Afyonkarahisar) faaliyet gösteren toplam 308 adet, Turizm İşletme Belgeli, dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Ege Bölgesi'nde hem kıyı şeridinde hem de şehir merkezlerinde hizmet sunan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin sayılarının yeteri kadar büyük olması, bir de bu otellerin belirli bir örgüt kültürüne sahip olduğu yargısı, söz konusu bölgenin evren olarak seçilmesinin nedenlerini oluşturmaktadır. Tablo 7'de belirtilen otellerde çalışan personel sayısının net olarak bilinmemesi nedeni ile evren sınırsız evren olarak kabul edilmiştir.

Tablo 7  
*Ege Bölgesi'ndeki 4 ve 5 Yıldızlı Otellerin İllere Göre Dağılımı*

| TESİS İLİ      | 4 YILDIZLI | 5 YILDIZLI | TOPLAM |
|----------------|------------|------------|--------|
| Afyonkarahisar | -          | 10         | 10     |
| Aydın          | 29         | 17         | 46     |
| Denizli        | 6          | 8          | 14     |
| İzmir          | 48         | 25         | 73     |
| Kütahya        | 4          | -          | 4      |
| Manisa         | 9          | 1          | 10     |
| Muğla          | 88         | 62         | 150    |
| Uşak           | 1          | -          | 1      |
| GENEL TOPLAM   | 185        | 123        | 308    |

**Kaynak:** <https://yigm.ktb.gov.tr/TR-9579/turizm-tesisleri.html>  
(Erişim Tarihi: 08/09/2020)

Araştırmada örnekleme yoluna gidilmesinin sebebi, zaman, maliyet ve ulaşılabilirlik bakımlarından kısıtların olması ve evrenin tamamına ulaşamamasından kaynaklanmaktadır. Örneklem yöntemi olarak kolayda örneklem seçilmiş, çalışmaya katılmayı kabul eden personel araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Çalışmadan elde edilen verilerle geçerli ve güvenilir sonuçlara ulaşılması ve çalışmada kullanılmak üzere seçilen analizlerin gerçekleştirilebilmesi için örnekleme yeterli sayıya ulaşmaya çalışılmıştır.

Literatürde, değişken sayısının çok olmadığı, faktörlerin belirgin ve güçlü olduğu durumlarda, örneklem büyüklüğü için 100 ile 200 katılımcı yeterli olarak görülmektedir (Büyüköztürk, 2002: 480). Raosoft'a (2020) göre, örneklem hesaplama formülünde, 200.000 evren üzerinden %95 güvenilirlik veya %5 sapma değeri dikkate alınarak hesaplandığında örneklem sayısı 384 olarak tespit edilmiştir. Bu değer, evreni temsil ederek, yapısal eşitlik analizine uygun bir değer olup (Şimşek, 2007: 55) hata payı ve güvenilirliğe tekabül edecek örneklem sayısıdır.

Bu kapsamda, Ege Bölgesi'nde faaliyet gösteren Turizm İşletme Belgeli, dört ve beş yıldızlı tüm oteller ile telefon ve/veya e-posta aracılığıyla irtibata geçilmiştir. Gerekli görüşmelerin ilgili kişilerle yapılmasının ardından Google Forms anket oluşturma yönteminden yararlanılarak anket için web ortamında bir bağlantı oluşturulmuş, ankete katılmayı kabul eden otel işletmelerine anket linki e-posta yoluyla gönderilmiş, iletilip iletilmediği teyit edilmiştir. Buna ek olarak, anket linki hem ilgili kişilerle hem onların aracılığıyla üye olunan WhatsApp gruplarında paylaşılmış hem de linkin Ege Bölgesi'ndeki Turizm İşletme Belgeli, dört ve beş yıldızlı otel çalışanlarına e-posta veya WhatsApp yoluyla iletilmesi sağlanmıştır.

Araştırmada otellerden toplam 420 anket geri dönüşü sağlanmıştır. 420 anketten 2 tanesi çalışma süreleri 1 yıldan daha az olduğu, 1 tanesi de turizm alanında çalışmadığını belirttiği için analizlere dâhil edilmemiştir. 417 anket istatistiki analizlere tabi tutulmuştur. Analiz sürecinde ilgili testlere geçmeden önce (tanımlayıcı analizler, faktör analizi ve hipotez testleri) ölçek verileri için sapan analizi ve normallik testi yapılmıştır. Sapan analizi sonucu toplamda 8 adet uç/sapan değer ile karşılaşmıştır. Bu kapsamda sapan olarak belirlenen 8 veri (29, 30, 57, 149, 178, 189, 301, 367), veri setinden çıkarılarak bundan sonraki süreç için 409 veri

değerlendirmeye alınmış ve kayıp herhangi bir veriye rastlanılmamıştır. Verilerin kontrolü neticesinde yanlış bir veri girişinin yapılmadığı görülmüştür. Çoklu normal dağılım testine bakıldığında ise “örgüt kültürü” ve “algılanan örgütsel destek” ölçekleri (36 madde için kritik korelasyon katsayısı=0,945) ve “hizmet inovasyon performansı” (14 madde için kritik korelasyon katsayısı=0,888) ölçeği için verilerin normal dağılıma sahip olduğu tespit edilmiştir (Kalaycı, 2010: 231).

### 5.3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Turizm sektörü emek yoğun bir sektördür. Dinamik yapısı gereği sürekli yoğun bir tempoyla çalışan işletmelerin çalışanlarına ulaşmada yaşanan sıkıntılar araştırmanın sınırlılıkları arasındadır. Araştırma evrenini oluşturan konaklama işletmelerinin bir kısmı, zaman darlığı ve şirket politikaları nedeniyle cevap vermeyi tercih etmemiştir. Ayrıca uygulama konaklama işletmelerinde sezonluk değil sürekli çalışma ve aynı otelde çalışma süresi bir yıldan fazla olan işgörenlerle gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın en büyük sınırlılığını ülkenin tarihi boyunca yaşadığı en büyük iş ve istihdam kaybını yaratan Küresel salgın Yeni Korona Virüs Hastalığı (COVID-19) oluşturmaktadır. Etik Kurulun anket uygulanmasını onayladığı Nisan (2020) ayının da içinde bulunduğu birkaç ay boyunca Küresel salgın Yeni Korona Virüs Hastalığının (COVID-19) yayılmasını engellemek amacıyla getirilen kısıtlamalar nedeni ile anketlerin uygulanmasına hemen geçilememiş, kısıtlamaların kademeli azaltıldığı dönemlerde uygulama hemen başlatılmıştır. Ancak ilerleyen dönemlerde hastalığın yayılmasını engellemek amacıyla getirilen yeni kısıtlamaların bir önceki dönemden daha katı olması ve uzun sürmesi veri toplama sürecinin normalden daha uzun sürmesine neden olmuştur.

Araştırma, Ege Bölgesi’nde faaliyetlerini sürdüren dört ve beş yıldızlı otellerden araştırmaya katılmak isteyenlerle, veri toplama aracı olarak kullanılan soru formuna katılımcıların samimi ve doğru yanıtlar verdikleri varsayımıyla sınırlıdır.

Çalışma sonuçlarının güvenilir sonuçlar vermesine yönelik olarak katılımcılardan kendilerini belirtecek herhangi ibare vermemeleri, sonuçların gizli tutulacağı ve yalnız bilimsel amaçlarla kullanılacağı güvencesi verilmiştir (Bknz. Ek 1: Anket Formu). Çalışma anketinin çalışanları mağdur edecek ifadelerin olup olmadığına yönelik Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi Etik Komisyonundan olumlu görüş alınmıştır (Bknz. Ek 2: Etik Komisyonu Değerlendirmesi).

#### **5.4. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE KULLANILAN ÖLÇEKLER**

Bu bölümde, araştırmanın uygulama aşaması için seçilen veri toplama yöntemi ve anket çalışmasında kullanılan ölçeklere ilişkin açıklamalar yapılmaktadır.

##### **5.4.1. Veri Toplama Yöntemi**

Araştırmanın veri toplamaya yönelik uygulama aşamasında anket tekniği veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Bu amaçla dört farklı bölümden ve beş sayfadan oluşan bir anket formu oluşturulmuştur. Anket formunda bölümler öncesinde katılımcılara anketi nasıl doldurmaları gerektiği ile ilgili bilgiler içeren bir yönerge sunulmuştur. Araştırmada kullanılacak verileri temin etmek amacı ile oluşturulan anket formunda bu yönergeden sonra kişisel bilgiler ile ilgili sorulardan oluşan ilk bölüm yer almaktadır. Bu bölümde katılımcıların demografik özelliklerini ölçmeye yönelik sekiz ifade bulunmaktadır. Bu ifadeler ile cinsiyet (kadın, erkek), yaş, medeni durum (evli, bekâr), eğitim durumu (ilköğretim, lise, önlisans, lisans ve lisansüstü), eğitim görülen alan (turizm alanında, turizm alanı dışında), mevcut oteldeki çalışma süresi, otelcilik sektöründeki çalışma süresi ve çalışılan bölüm ile ilgili bilgilere ulaşmak amaçlanmıştır. Cinsiyet, medeni durum, eğitim ve eğitim görülen alana ilişkin ifadeler kategorik ifadelerken, yaş, mevcut oteldeki çalışma süresi, otelcilik sektöründeki çalışma süresi ve çalışılan bölüme ilişkin ifadeler açık uçlu şekilde hazırlanmıştır. Araştırma verilerinin analizi aşamasında, eğitime ilişkin kategorilerden ön lisans ve lisans kategorilerindeki katılımcı sayısının az olması nedeniyle daha sağlıklı bir değerlendirme için bu kategoriler üniversite başlığı altında birleştirilmiştir. Anket formunun ikinci bölümünde çalışanların işletmeleri ile ilgili örgüt kültürü algılarını ölçmeye yönelik otuz altı ifadeden oluşan örgüt kültürü ölçeği yer almaktadır. Üçüncü bölümde çalışanların örgütsel destek algısını ölçen yine otuz altı

ifadeden oluşan algılanan örgütsel destek ölçeği yer almaktadır. Son bölümde de çalışanların hizmet inovasyon performansı algılarını tespit etmek için on dört ifadeden meydana gelen hizmet inovasyon performansı ölçeği bulunmaktadır.

Bu araştırmada analiz sürecinde kullanılan veriler Nisan 2020-Ekim 2021 dönemleri arasında toplanmıştır. Uygulama aşamasına geçilmeden önce uygulamanın yapılması planlanan konaklama işletmelerindeki yetkililer ile görüşme yapılmış ve katılımın en yüksek düzeyde sağlanabilmesi için en uygun zaman ve en uygun uygulama şekli (e-posta ya da WhatsApp gibi cep telefonu uygulamaları) konusunda mutabakata varılmıştır. Gerek telefonla gerek aralıklarla gönderilen e-maillerle (ilk maillerin ardından ikinci kez hatırlatma mailleri gönderilmiştir) gerekse bizzat yapılan otel ziyaretleri ile Ege Bölgesinde faaliyet gösteren Turizm İşletme Belgeli, dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan işgörenlere en yüksek düzeyde ulaşmaya, anket uygulanmaya çalışılmıştır.

#### **5.4.2. Kullanılan Ölçekler**

Araştırmada, ulusal ve uluslararası literatürde geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış ve aynı zamanda araştırmalarda en fazla tercih edilen araştırma konularına yönelik ölçekler tercih edilmiştir.

##### **5.4.2.1. Örgüt Kültürü Ölçeği**

Araştırmada Denison Örgüt Kültürü Ölçeği temel ölçme aracı alınmıştır. Denison ve Mishra'nın (1995) geliştirmiş olduğu ölçek, literatürde "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness" olarak yer almaktadır. Denison ve Mishra'nın (1995) geliştirdiği model, örgüt kültürü kavramını iki ana eksende ölçebilmektedir. Belirtilen iki ana eksen de kendi içinde ikiye bölünerek, örgüt kültürünün dört temel boyutu şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Örgüt kültürün daha sağlıklı temele dayanması için bu dört ana boyutun her birine üçer alt kavramsal boyut ilave edilmiştir. Bu bağlamda, dört temel, üç de alt kavramsal boyut olmak üzere toplamda on iki alt kavramsal boyut oluşmaktadır. Bu on iki alt kavramsal boyut ise kendi arasında beş elemandan oluşmakta ve toplamda altmış maddeden oluşan bir örgüt kültürü ölçme modeli olarak kullanılmaktadır. Denison ve Mishra Örgüt Kültürü



Ölçeği 160 işletmeden 35.474 çalışanı içeren bir çalışmanın neticesinde oluşturulmuştur. Araştırmacılar tarafından ölçeğin dört alt boyutunun iç tutarlılıkları: katılım=0,89; tutarlılık=0,88; uyum=0,87 ve vizyon=0,92 olarak bulunmuştur (Denison vd., 2006: 15). Yahyagil (2004), ölçeği “Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama” adlı makale çalışmasında Türkçe’ye uyarlamıştır. Ana kavramsal boyutları daraltmak maksadıyla alt kavramsal her bir boyuttan soru çıkartılmış, en sonunda toplam 36 madde ile ifade edilen bir ölçme modeli oluşturulmuştur. Örgüt Kültürü Ölçeği, her biri 9 ifadeden oluşan katılım, tutarlılık, uyum ve vizyon olmak üzere 4 boyut ve toplam 36 maddeden meydana gelmektedir (Yahyagil, 2004: 64). Ölçekte yer alan ifadelerden 1 ile 9 arası katılım, 10 ile 18 arası tutarlılık/istikrar, 19 ile 27 arası uyum ve 28 ile 36 arası vizyon boyutunu ifade etmektedir. Ölçekteki 4, 12, 18, 24, 30, 34 numaralı ifadeler ters kodlanmıştır. 36 maddeden oluşan bu ölçek Yahyagil (2004) tarafından, tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin satış departmanında görevli 48 işgörene uygulanmıştır. Uygulama neticesinde Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı 0,89 olarak tespit edilmiştir. Ölçek ülkemizde Doğan (2015), Bayam (2016), Çidem (2016), Vayni (2017), Kolancıoğlu (2017) tarafından yapılan çalışmalarda da kullanılmış, Cronbach Alpha güvenirlik katsayıları sırası ile 0,871; 0,934; 0,97; 0,945; 0,88 olarak belirtilmiştir. Bu çalışmada daha çok tercih edildiği ve güvenilirliği yüksek olduğu için Denison’ın Örgüt Kültürü Ölçeği tercih edilmiştir.

#### **5.4.2.2. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği**

Eisenberger vd. (1986) tarafından geliştirilmiş olan Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği toplam 36 maddeden oluşan 7’li Likert tipi bir ölçektir (1=Kesinlikle katılmıyorum, 7=Kesinlikle katılıyorum). Ölçekten alınan yüksek puanlar örgütsel destek algısının yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Eisenberger vd. (1986) yaptıkları faktör analizi sonucunda ölçek maddelerinin tek bir faktöre yüklendiğini görmüşler ve maddelerin toplam varyansın %48,3’ünü açıkladığını belirtmişlerdir. Ayrıca Eisenberger vd. (1986) yaptıkları güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach Alpha değerini 0,97 olarak bulmuşlardır. Ölçek bu hali ile ülkemizde Biçici (2013) ve Erkoç (2015) tarafından yapılan çalışmalarda da kullanılmış, Cronbach Alpha güvenirlik katsayıları sırası ile 0,964; 0,76 olarak belirtilmiştir. 36 ifadeden

oluşan bu ölçekte cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Ölçek günümüze kadar 700’ün üzerinde araştırmada kullanılmıştır ve Rhoades ve Eisenberger (2002) bu ölçeğin kullanıldığı 70 araştırmayı kapsayan bir meta-analiz çalışması yapmışlardır.

Eisenberger vd.’nin (1986) geliştirdikleri ölçek 7’li likert tipi ölçek olmasına rağmen, Turunç ve Çelik (2010a) ölçeği 5’li likert tipinde (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) kullanılmıştır. Çalışmada yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,88 olarak bulunmuştur. Ölçekteki 6 ve 7. sorular ters puanlanmıştır. Puanların artması örgütsel destek algısının artmasına işaret etmektedir. Armstrong-Stassen ve Ursel’in (2009) kullandıkları ölçeğin Türkçe’ye çevrilmesi ve geçerli hale getirilmesi Turunç ve Çelik (2010b) tarafından yapılmıştır. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda çalışmada kullanılan ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,88 olarak bulunmuştur. Ölçekteki 2, 5, 12, 14, 15, 16, 17, 19, 22, 23, 26, 28, 31, 32, 35 numaralı ifadeler ters kodlanmıştır. Algılanan Örgütsel Destek değişkeninin ölçümü için Eisenberger vd. (1986) tarafından geliştirilmiş olduğu 36 maddelik Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği tercih edilmiştir.

#### **5.4.2.3. Hizmet İnovasyon Performansı Ölçeği**

Araştırmamızda bağımlı değişken olarak yer alan hizmet inovasyon performansının ölçülmesi için Hu vd.’nin (2009) “Hospitality Teams: Knowledge Sharing and Innovation Performance” adlı çalışmasında geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Hizmet inovasyon performansı ölçeğinde 14 ifade yer almaktadır. Ölçekte yer alan ilk 6 soru işgören hizmet inovasyon davranışını, diğer 8 soru ise yeni hizmet geliştirme davranışını ölçmeye yöneliktir. Hu vd. (2009), yaptıkları güvenilirlik analizi sonucunda çalışmada kullanılan ölçeğin Cronbach Alpha değerini 0,81 olarak bulmuştur. Ölçek ülkemizde Ayazlar’ın (2012) yaptığı çalışmada da kullanılmış, Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0,890 olarak belirtilmiştir. Kavramsal bütünlüğün yanında ölçeğin otel işletmelerinde uygulanmış olması da tercih edilme nedenleri arasında yer almaktadır. Ölçekte hizmet inovasyon performansını ölçmek amacıyla geliştirilen toplam 14 ifade bulunmaktadır. Ölçek “kesinlikle katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “ne katılıyorum ne katılmıyorum”,

“katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” ölçümlerinden oluşan 5’li likert ölçeğine göre hazırlanmıştır.

## 5.5. VERİLERİN ANALİZ YÖNTEMİ

Araştırmaya katılan cevaplayıcılardan toplanan verilerin analizleri için SPSS 24.0 versiyonlu ve AMOS 22.0 versiyonlu paket programları kullanılmıştır. Öncelikle Örgüt Kültürü Ölçeğinin, Hizmet İnovasyon Performansı Ölçeğinin ve Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğinin yapı geçerliliğinin kontrolüne yönelik “Açımlayıcı Faktör Analizi” (AFA) ve “Doğrulamalı Faktör Analizi” (DFA) yapılmıştır. Açımlayıcı faktör analizinde açımlayıcı yöntem olarak Maximum Likelihood ve döndürme yöntemi olarak Kaiser Normalizasyonlu Direct Oblimin kullanılmıştır.

Açımlayıcı faktör analizine geçilmeden önce ölçeklerde yer alan ifadelerin yatıklık ve basıklık değerlerine bakılarak normal dağılıp dağılmadıkları analiz edilmiştir. Yatıklık ve basıklık değerlerinin mutlak değer olarak 2’den büyük herhangi bir değeri içermemesi tüm verilerin normal dağıldığını ve verilerin analize uygun olduğunu göstermektedir (George ve Mallery, 2010). Daha sonra açımlayıcı faktör analizinin geçerliliği için gerekli olan “Örneklem Büyüklüğü Yeterliliği Testi” (Kaiser-Meyer-Olkin) ve “Bartlett Küresellik Testi” yapılmıştır. Açımlayıcı faktör analizinin geçerli olabilmesi için Örneklem Büyüklüğü Yeterliliği Testi sonuç değerinin %60’ın üzerinde olması ve Bartlett Küresellik Testi’nden elde edilen sonucun istatisti bakımından anlamlı ( $p < 0,05$ ) olması gerekmektedir (Nakip, 2013: 518).

Ayrıca ölçeklerde yer alan her bir değişken ve değişkenlerin alt boyutları için ortalama açıklanan varyans (AVE), birleşik güvenilirlik (CR), ortalama açıklanan varyansın karekökü ( $\sqrt{AVE}$ ) ve alfa değerleri analiz edilmiştir. AVE değerlerinin 0,50’den büyük, CR değerlerinin 0,70’den büyük ve alfa değerlerinin 0,70’den büyük olması durumunda verilerin güvenilir olacağı kabul edilmektedir (Nakip, 2013: 205). Her bir değişkene ait AVE değerinin karekökünün, o değişkenin diğer değişkenlerle olan korelasyon değerlerinden büyük olması ölçeklerin ayırım geçerliliğinin olduğunu göstermektedir (Fornell ve Larcker, 1981: 40-42; Hair vd., 2005: 777).

Açımlayıcı faktör analizi sonucuna göre ortaya çıkan örgüt kültürü, algılanan örgütsel destek ve hizmet inovasyon performansına ilişkin ölçekler için bir bütün olarak faktörlerin ifadelerinin doğru olarak yapılanıp yapılanmadığının tespit edilmesi ve alt boyutları var ise bunların doğrulanması için öncelikle birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ve daha sonrasında ölçek alt boyutları itibari ile bir yapı oluşturup oluşturmadığına yönelik ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Bu analizlerden sonra katılımcıların demografik özelliklerine yönelik frekans tabloları düzenlenmiştir. Ayrıca araştırma konusu olan değişkenleri ölçmek için kullanılan ölçeklere ilişkin tanımlayıcı istatistikler oluşturulmuş ve analizler yapılmıştır. Ölçeklere ait ortalamalar yorumlanırken; 1,00 ile 1,79 arası çok düşük, 1,80 ile 2,59 arası düşük, 2,60 ile 3,39 arası orta, 3,40 ile 4,19 arası yüksek ve 4,20 ile 5,00 arası çok yüksek olarak göz önünde bulundurulmuştur (Özdamar, 2003: 32).

Örgüt kültürü ve örgüt kültürünü alt boyutları, algılanan örgütsel destek ve algılanan örgütsel desteğin alt boyutları ile hizmet inovasyon performansı ve hizmet inovasyon performansının alt boyutları arasındaki ilişkiyi ölçmek için “Pearson Korelasyon Analizi” yapılmıştır.

Araştırmada yer alan demografik değişkenlerin örgüt kültürü, algılanan örgütsel destek ve hizmet inovasyon performansı üzerinde farklılığa neden olabilecek herhangi bir etkilerinin olup olmadığını belirlemeye yönelik cinsiyet, medeni durum ve eğitim alanı için “t Testi”, yaş, eğitim durumu, çalışma süresi, otelcilik sektöründeki çalışma süresi ve çalışılan departman için “ANOVA” yapılmıştır.

Örgüt kültürü, algılanan örgütsel destek ve hizmet inovasyon performansı arasındaki ilişkiyi tespit etmek ve oluşturulan Şekil 3’te gösterilen araştırma modelini test etmek için Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) uygulanmıştır. Yapısal Eşitlik Modeli, farklı bilim dalları tarafından tercih edilen, gözlenebilen veya gözlenemeyen değişkenlerin bir teoriye bağlı olarak gerek nedensel gerekse ilişkisel bir model içerisinde açıklanmasına dayalı olan çok değişkenli istatistiki bir yöntemdir (Meydan ve Şeşen, 2015: 5). Yapısal eşitlik modelinin uyumuna ilişkin ki-kare uyum testinin ( $\chi^2(\text{CMIN})/\text{df}$ ) 5’ten küçük, iyi uyum indeksinin (GFI) 0,85’ten büyük, karşılaştırmalı uyum indeksinin (CFI) 0,95’ten büyük, standardize ortalama hataların karekökünün

(SRMR) 0,10'dan küçük, yaklaşık hataların ortalama karekökünün (RMSEA) 0,08'den küçük, artırmalı uyum indeksinin (IFI) 0,90'dan büyük, Tucker-Lewis indeksinin (normlaştırılmamış uyum indeksi - TLI) 0,90'dan büyük istatistiksel değerlerde olması kabul edilebilir uyumu göstermektedir (Meydan ve Şeşen, 2015: 37).

Örgüt kültürünün hizmet inovasyon performansına etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolünü test etmek için Baron ve Kenny'nin (1986) modeli kullanılmıştır. Baron ve Kenny'e (1986) göre, aracılık ilişkisinin ispat edilebilmesi için bazı koşulların sağlanması gerekmektedir. Bu koşullar; bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi olmalı, bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde etkisi olmalı, aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi olmalı ve son olarak aracı değişken bağımsız değişkenle birlikte regresyon analizine dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi düşerken, aracı değişkenin de bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır şeklinde sıralanmaktadır (Meydan ve Şeşen, 2015: 130). Ayrıca aracı değişken olan algılanan örgütsel desteğin etki düzeyini test etmek amacı ile "Sobel Testi" (Sobel, 1982: 299) uygulanmıştır. Sobel Testi modelde bulunan değişkenlerin regresyon ağırlıkları ile söz konusu değişkenler arasındaki ilişkilerin standart hataları hesaplanarak, regresyon katsayılarındaki değişimin anlamlılığını test etmektedir (Meydan ve Şeşen, 2015: 133).

## 5.6. GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ

Anket katılımcılarının ortak varyans tutarsızlığının ortaya çıkmaması amacıyla anketlerde, cevaplayıcıların kim olduklarının açığa çıkmaması için kişisel bilgilere ulaşılacak hiçbir soru sorulmamıştır. Ölçeklerin yapı geçerliliği ve güvenilirlik analizlerine geçmeden önce ölçekler yoluyla ölçülmüş olan değişkenlerin ve demografik değişkenlerin yatıklık ve basıklık değerlerine bakılarak normal dağılıp dağılmadıkları değerlendirilmiştir. Değişkenlere ilişkin yatıklık ve basıklık değerleri Tablo 8'de gösterilmektedir. Tablo 8'de yer alan verilere göre, değişkenlerin yatıklık değerlerinin -1,380 ile 1,527 arasında değiştiği görülmektedir. Değişkenlerin basıklık değerlerine bakıldığında basıklık değerlerinin -2 ile 1,876 arasında değiştiği görülmektedir. Bu sonuçlar, mutlak değer olarak 2'den büyük herhangi bir değeri

içermediği için tüm verilerin normal dağıldığını ve verilerin analize uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 8  
*Ölçeklerin Betimleyici İstatistikleri*

| Madde No | N   | Min. | Maks. | Ort.   | Std. S. | Yatıklık   |        | Basıklık   |        |
|----------|-----|------|-------|--------|---------|------------|--------|------------|--------|
|          |     |      |       |        |         | İstatistik | Std. E | İstatistik | Std. E |
| ÖK1      | 409 | 1,00 | 5,00  | 3,9853 | ,79507  | -1,062     | ,121   | 1,850      | ,241   |
| ÖK2      | 409 | 1,00 | 5,00  | 3,8729 | ,92539  | -1,050     | ,121   | 1,069      | ,241   |
| ÖK3      | 409 | 1,00 | 5,00  | 4,2103 | ,68226  | -1,083     | ,121   | 1,041      | ,241   |
| ÖK4      | 409 | 1,00 | 5,00  | 3,6186 | 1,07842 | -,539      | ,121   | -,498      | ,241   |
| ÖK5      | 409 | 1,00 | 5,00  | 3,8704 | ,92901  | -,901      | ,121   | ,636       | ,241   |
| ÖK6      | 409 | 1,00 | 5,00  | 3,8680 | ,86443  | -,840      | ,121   | ,807       | ,241   |
| ÖK7      | 409 | 1,00 | 5,00  | 3,6553 | 1,02229 | -,764      | ,121   | ,140       | ,241   |
| ÖK8      | 409 | 1,00 | 5,00  | 3,8411 | ,91912  | -1,012     | ,121   | ,922       | ,241   |
| ÖK9      | 409 | 1,00 | 5,00  | 3,7506 | 1,01044 | -,845      | ,121   | ,394       | ,241   |
| ÖK10     | 409 | 1,00 | 5,00  | 3,7726 | 1,05933 | -1,027     | ,121   | ,732       | ,241   |
| ÖK11     | 409 | 1,00 | 5,00  | 3,7090 | ,97816  | -,906      | ,121   | ,540       | ,241   |
| ÖK12     | 409 | 1,00 | 5,00  | 3,8851 | 1,06366 | -,874      | ,121   | -,049      | ,241   |
| ÖK13     | 409 | 1,00 | 5,00  | 3,7457 | ,98960  | -,830      | ,121   | ,270       | ,241   |
| ÖK14     | 409 | 1,00 | 5,00  | 3,6944 | 1,03469 | -,842      | ,121   | ,189       | ,241   |
| ÖK15     | 409 | 1,00 | 5,00  | 3,6333 | 1,06756 | -,733      | ,121   | -,100      | ,241   |
| ÖK16     | 409 | 1,00 | 5,00  | 3,8191 | ,90018  | -,831      | ,121   | ,495       | ,241   |
| ÖK17     | 409 | 1,00 | 5,00  | 3,7702 | ,92142  | -,945      | ,121   | ,681       | ,241   |
| ÖK18     | 409 | 1,00 | 5,00  | 3,0269 | 1,18063 | ,002       | ,121   | -1,007     | ,241   |
| ÖK19     | 409 | 1,00 | 5,00  | 3,6919 | ,95894  | -,691      | ,121   | -,022      | ,241   |
| ÖK20     | 409 | 1,00 | 5,00  | 3,6479 | ,94881  | -,768      | ,121   | ,230       | ,241   |
| ÖK21     | 409 | 1,00 | 5,00  | 3,5990 | 1,02211 | -,699      | ,121   | -,059      | ,241   |
| ÖK22     | 409 | 1,00 | 5,00  | 3,7653 | 1,05889 | -1,138     | ,121   | 1,023      | ,241   |
| ÖK23     | 409 | 1,00 | 5,00  | 3,8240 | ,91196  | -,794      | ,121   | ,546       | ,241   |
| ÖK24     | 409 | 1,00 | 5,00  | 3,9976 | 1,13651 | -1,092     | ,121   | ,276       | ,241   |
| ÖK25     | 409 | 1,00 | 5,00  | 3,4670 | 1,13523 | -,544      | ,121   | -,459      | ,241   |
| ÖK26     | 409 | 1,00 | 5,00  | 3,2885 | 1,00484 | -,312      | ,121   | -,383      | ,241   |
| ÖK27     | 409 | 1,00 | 5,00  | 3,8166 | ,88180  | -,711      | ,121   | ,439       | ,241   |
| ÖK28     | 409 | 1,00 | 5,00  | 3,4866 | 1,03395 | -,519      | ,121   | -,185      | ,241   |
| ÖK29     | 409 | 1,00 | 5,00  | 3,5819 | 1,02840 | -,629      | ,121   | -,155      | ,241   |
| ÖK30     | 409 | 1,00 | 5,00  | 3,5990 | 1,19048 | -,561      | ,121   | -,675      | ,241   |
| ÖK31     | 409 | 1,00 | 5,00  | 3,5721 | ,95502  | -,614      | ,121   | -,042      | ,241   |
| ÖK32     | 409 | 1,00 | 5,00  | 3,4450 | 1,09926 | -,583      | ,121   | -,338      | ,241   |
| ÖK33     | 409 | 1,00 | 5,00  | 3,5526 | 1,06080 | -,590      | ,121   | -,451      | ,241   |
| ÖK34     | 409 | 1,00 | 5,00  | 3,2836 | 1,16221 | -,192      | ,121   | -,996      | ,241   |
| ÖK35     | 409 | 1,00 | 5,00  | 3,5037 | 1,08040 | -,437      | ,121   | -,737      | ,241   |

Tablo 8

*Ölçeklerin Betimleyici İstatistikleri (Devamı)*

|       |     |      |      |        |         |        |      |        |      |
|-------|-----|------|------|--------|---------|--------|------|--------|------|
| ÖK36  | 409 | 1,00 | 5,00 | 3,4768 | 1,00736 | -,616  | ,121 | -,383  | ,241 |
| AÖD1  | 409 | 1,00 | 5,00 | 3,8020 | ,92482  | -1,203 | ,121 | 1,711  | ,241 |
| AÖD2  | 409 | 1,00 | 5,00 | 3,4719 | 1,19427 | -,514  | ,121 | -,666  | ,241 |
| AÖD3  | 409 | 1,00 | 5,00 | 3,6699 | 1,02235 | -,908  | ,121 | ,537   | ,241 |
| AÖD4  | 409 | 1,00 | 5,00 | 3,6259 | ,99480  | -,772  | ,121 | ,392   | ,241 |
| AÖD5  | 409 | 1,00 | 5,00 | 3,6895 | 1,08190 | -,758  | ,121 | ,014   | ,241 |
| AÖD6  | 409 | 1,00 | 5,00 | 3,2005 | 1,21021 | -,265  | ,121 | -,895  | ,241 |
| AÖD7  | 409 | 1,00 | 5,00 | 3,4254 | ,97766  | -,573  | ,121 | ,051   | ,241 |
| AÖD8  | 409 | 1,00 | 5,00 | 3,8411 | ,89205  | -1,036 | ,121 | 1,455  | ,241 |
| AÖD9  | 409 | 1,00 | 5,00 | 3,3252 | ,99724  | -,509  | ,121 | -,011  | ,241 |
| AÖD10 | 409 | 1,00 | 5,00 | 3,6039 | ,99488  | -,807  | ,121 | ,539   | ,241 |
| AÖD11 | 409 | 1,00 | 5,00 | 3,5672 | 1,01024 | -,787  | ,121 | ,428   | ,241 |
| AÖD12 | 409 | 1,00 | 5,00 | 3,2934 | 1,05346 | -,432  | ,121 | -,382  | ,241 |
| AÖD13 | 409 | 1,00 | 5,00 | 3,9756 | ,86000  | -1,045 | ,121 | 1,664  | ,241 |
| AÖD14 | 409 | 1,00 | 5,00 | 3,7848 | 1,01589 | -,870  | ,121 | ,433   | ,241 |
| AÖD15 | 409 | 1,00 | 5,00 | 3,8191 | ,98594  | -,710  | ,121 | ,104   | ,241 |
| AÖD16 | 409 | 1,00 | 5,00 | 3,2176 | 1,18986 | -,252  | ,121 | -,781  | ,241 |
| AÖD17 | 409 | 1,00 | 5,00 | 3,5966 | 1,14236 | -,770  | ,121 | -,129  | ,241 |
| AÖD18 | 409 | 1,00 | 5,00 | 3,4523 | ,96675  | -,666  | ,121 | ,127   | ,241 |
| AÖD19 | 409 | 1,00 | 5,00 | 3,6724 | 1,08702 | -,598  | ,121 | -,318  | ,241 |
| AÖD20 | 409 | 1,00 | 5,00 | 3,7139 | ,96955  | -1,006 | ,121 | ,975   | ,241 |
| AÖD21 | 409 | 1,00 | 5,00 | 3,5037 | ,95518  | -,901  | ,121 | ,519   | ,241 |
| AÖD22 | 409 | 1,00 | 5,00 | 3,7139 | 1,02126 | -,875  | ,121 | ,560   | ,241 |
| AÖD23 | 409 | 1,00 | 5,00 | 3,4817 | ,99768  | -,797  | ,121 | ,214   | ,241 |
| AÖD24 | 409 | 1,00 | 5,00 | 3,6675 | ,95842  | -,753  | ,121 | ,410   | ,241 |
| AÖD25 | 409 | 1,00 | 5,00 | 3,6846 | ,92925  | -,862  | ,121 | ,755   | ,241 |
| AÖD26 | 409 | 1,00 | 5,00 | 4,1883 | ,98332  | -1,380 | ,121 | 1,590  | ,241 |
| AÖD27 | 409 | 1,00 | 5,00 | 3,6455 | ,97969  | -,656  | ,121 | ,224   | ,241 |
| AÖD28 | 409 | 1,00 | 5,00 | 2,5672 | 1,21712 | ,392   | ,121 | -,828  | ,241 |
| AÖD29 | 409 | 1,00 | 5,00 | 2,9756 | 1,14592 | -,266  | ,121 | -,751  | ,241 |
| AÖD30 | 409 | 1,00 | 5,00 | 2,9853 | 1,22065 | -,151  | ,121 | -1,005 | ,241 |
| AÖD31 | 409 | 1,00 | 5,00 | 3,2005 | 1,12629 | -,225  | ,121 | -,652  | ,241 |
| AÖD32 | 409 | 1,00 | 5,00 | 3,5648 | 1,31780 | -,587  | ,121 | -,874  | ,241 |
| AÖD33 | 409 | 1,00 | 5,00 | 3,3252 | 1,07301 | -,425  | ,121 | -,463  | ,241 |
| AÖD34 | 409 | 1,00 | 5,00 | 3,6186 | ,94259  | -,566  | ,121 | ,101   | ,241 |
| AÖD35 | 409 | 1,00 | 5,00 | 3,5844 | 1,24788 | -,535  | ,121 | -,789  | ,241 |
| AÖD36 | 409 | 1,00 | 5,00 | 3,6210 | ,96541  | -,625  | ,121 | ,198   | ,241 |
| HİP1  | 409 | 2,00 | 5,00 | 4,0636 | ,63467  | -,457  | ,121 | ,934   | ,241 |
| HİP2  | 409 | 2,00 | 5,00 | 4,0807 | ,71458  | -,605  | ,121 | ,562   | ,241 |
| HİP3  | 409 | 1,00 | 5,00 | 4,0000 | ,81349  | -,659  | ,121 | ,420   | ,241 |
| HİP4  | 409 | 1,00 | 5,00 | 4,0636 | ,70075  | -,432  | ,121 | ,407   | ,241 |

Tablo 8  
Ölçeklerin Betimleyici İstatistikleri (Devamı)

|              |     |      |      |        |         |       |      |        |      |
|--------------|-----|------|------|--------|---------|-------|------|--------|------|
| HİP5         | 409 | 1,00 | 5,00 | 3,9022 | ,80757  | -,466 | ,121 | -,006  | ,241 |
| HİP6         | 409 | 1,00 | 5,00 | 4,1638 | ,72427  | -,609 | ,121 | ,447   | ,241 |
| HİP7         | 409 | 1,00 | 5,00 | 3,7286 | ,95084  | -,672 | ,121 | ,128   | ,241 |
| HİP8         | 409 | 1,00 | 5,00 | 3,6406 | ,96275  | -,636 | ,121 | ,116   | ,241 |
| HİP9         | 409 | 1,00 | 5,00 | 3,7628 | ,88561  | -,709 | ,121 | ,456   | ,241 |
| HİP10        | 409 | 1,00 | 5,00 | 3,3521 | 1,14329 | -,523 | ,121 | -,501  | ,241 |
| HİP11        | 409 | 1,00 | 5,00 | 3,6088 | 1,01630 | -,791 | ,121 | ,205   | ,241 |
| HİP12        | 409 | 1,00 | 5,00 | 3,5550 | 1,06758 | -,727 | ,121 | -,222  | ,241 |
| HİP13        | 409 | 1,00 | 5,00 | 3,7359 | ,94127  | -,745 | ,121 | ,421   | ,241 |
| HİP14        | 409 | 1,00 | 5,00 | 3,8093 | ,83008  | -,716 | ,121 | ,809   | ,241 |
| Cinsiyet     | 409 | 1,00 | 2,0  | 1,5452 | ,49856  | -,182 | ,121 | -1,976 | ,241 |
| Yaş          | 409 | 1,00 | 4,0  | 2,2421 | ,54014  | ,856  | ,121 | 1,148  | ,241 |
| Med. Dur.    | 409 | 1,00 | 2,0  | 1,5770 | ,49464  | -,313 | ,121 | -1,911 | ,241 |
| Eği. Dur.    | 409 | 1,00 | 5,0  | 3,3472 | 1,22144 | -,696 | ,121 | -,873  | ,241 |
| Eğitim Alanı | 409 | 1,00 | 2,0  | 1,5061 | ,50057  | -,025 | ,121 | -2,000 | ,241 |
| Çal. Sür.    | 409 | 1,00 | 5,0  | 1,3765 | ,77335  | 1,527 | ,121 | 1,876  | ,241 |
| O.S.Ç.S      | 409 | 1,00 | 5,0  | 2,1320 | 1,23954 | 1,005 | ,121 | ,052   | ,241 |
| Departman    | 409 | 1,00 | 14,0 | 5,4328 | 3,42225 | ,471  | ,121 | -,800  | ,241 |

Açımlayıcı faktör analizine geçilmeden önce analize katılan üç değişkenin birlikte yer aldığı Örneklem Büyüklüğü Yeterliliği Testi (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Bartlett Küresellik Testi sonuçları incelenmiştir. Bu sonuçlar Tablo 9’da gösterilmektedir. Ölçeklere ilişkin yapılan KMO değerinin 0,953 ile 0,60’dan büyük olması, Bartlett Küresellik Testi sonucunun ( $p < 0,001$ ) anlamı olması verilerin faktör analizinin yapılabileceğini göstermektedir.

Tablo 9  
Örgüt Kültürü, Algılanan Örgütsel Destek ve Hizmet İnovasyon Performansı Ölçeklerinin KMO ve Bartlett Küresellik Testi

|                                                         |                     |
|---------------------------------------------------------|---------------------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Büyüklüğü Yeterlilik Ölçümü | ,953                |
| Bartlett Küresellik Testi                               | Yaklaşık ki-kare    |
|                                                         | 24792,013           |
|                                                         | Serbestlik Derecesi |
|                                                         | 2628                |
|                                                         | Anamlılık           |
|                                                         | ,000***             |

\* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$  ve  $p < 0,001$  düzeyinde anlamlıdır.

Ayrıca verilerin faktör analizi için uygunluğunu ölçen toplam varyans analizi sonucunda elde edilen açıklanan toplam varyansa ilişkin değerler Tablo 10’da



gösterilmektedir. Tablo 10'daki sonuçlar ölçeklerin öz değerlerinin 1'den büyük, faktör yüklerinin %0,50'nin üzerinde olan toplamda dokuz faktörden oluştuğunu ve bu dokuz faktörün örgüt kültürü, algılanan örgütsel destek ve hizmet inovasyon performansını %60,14 oranında açıkladığını göstermektedir.

Tablo 10

*Örgüt Kültürü, Algılanan Örgütsel Destek ve Hizmet İnovasyon Performansı Ölçeklerinin Açıklanan Toplam Varyans Tablosu*

| Faktör | Açıklanan Toplam Varyans |         |                |                                  |         |                |
|--------|--------------------------|---------|----------------|----------------------------------|---------|----------------|
|        | Başlangıç Öz Değerleri   |         |                | Döndürme Sonrası Kareler Toplamı |         |                |
|        | Toplam                   | Varyans | Toplam Varyans | Toplam                           | Varyans | Toplam Varyans |
|        |                          | Yüzdesi | Yüzdesi        |                                  | Yüzdesi | Yüzdesi        |
| 1      | 26,808                   | 36,723  | 36,723         | 25,093                           | 34,373  | 34,373         |
| 2      | 5,073                    | 6,949   | 43,672         | 4,371                            | 5,987   | 40,361         |
| 3      | 3,841                    | 5,261   | 48,933         | 2,633                            | 3,607   | 43,967         |
| 4      | 2,859                    | 3,917   | 52,850         | 3,530                            | 4,835   | 48,802         |
| 5      | 2,658                    | 3,641   | 56,491         | 1,877                            | 2,571   | 51,373         |
| 6      | 2,206                    | 3,022   | 59,513         | 1,687                            | 2,311   | 53,685         |
| 7      | 1,749                    | 2,396   | 61,909         | 2,142                            | 2,934   | 56,618         |
| 8      | 1,477                    | 2,023   | 63,932         | 1,489                            | 2,039   | 58,658         |
| 9      | 1,156                    | 1,584   | 65,516         | 1,088                            | 1,491   | 60,149         |

Her bir ifadenin yapısal geçerliliğine yönelik teorik faktörlerde toplanıp toplanmadığını ölçmek amacı ile açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır (AFA). Bu amaçla açımlayıcı yöntem olarak Maximum Likelihood ve döndürme yöntemi olarak Kaiser Normalizasyonlu Direct Oblimin uygulanmıştır. Analiz sonucunda örgüt kültürü ölçeğinin ÖK4, ÖK18, ÖK19, ÖK24, ÖK25 ile ÖK26 numaralı maddeleri faktör yükü düşük olduğu, ÖK10 numaralı madde ise yanlış ölçeğe faktör yükü yüklendiği için analizden çıkartılmıştır. Ayrıca algılanan örgütsel destek ölçeğinin AÖD6, AÖD13, AÖD19, AÖD26 ve AÖD28 numaralı maddelerin iki ayrı faktöre yakın değerde yüklenmesi ve faktör yüklerinin düşük olması nedeniyle analizden çıkartılmıştır. Son olarak hizmet inovasyon performansı ölçeğinin HİP1 maddesinin faktör yükü düşük olduğu için analizden çıkarılmıştır.

Döndürme sonrası faktör dağılımı ve yük değerleri Tablo 11'de gösterilmektedir.

Tablo 11  
Açımlayıcı Faktör Analizi

| Döndürme Sonrası Yük Değerleri |         |       |           |   |   |   |      |      |   |   |   |
|--------------------------------|---------|-------|-----------|---|---|---|------|------|---|---|---|
|                                |         |       | Faktörler |   |   |   |      |      |   |   |   |
| ÖLÇEK                          | BOYUT   | MADDE | 1         | 2 | 3 | 4 | 5    | 6    | 7 | 8 | 9 |
| ÖRGÜT KÜLTÜRÜ                  | KATILIM | ÖK2   | ,810      |   |   |   |      |      |   |   |   |
|                                |         | ÖK1   | ,801      |   |   |   |      |      |   |   |   |
|                                |         | ÖK5   | ,788      |   |   |   |      |      |   |   |   |
|                                |         | ÖK3   | ,771      |   |   |   |      |      |   |   |   |
|                                |         | ÖK6   | ,748      |   |   |   |      |      |   |   |   |
|                                |         | ÖK7   | ,723      |   |   |   |      |      |   |   |   |
|                                |         | ÖK9   | ,680      |   |   |   |      |      |   |   |   |
|                                |         | ÖK8   | ,662      |   |   |   |      |      |   |   |   |
|                                | VİZYON  | ÖK33  | ,834      |   |   |   |      |      |   |   |   |
|                                |         | ÖK29  | ,805      |   |   |   |      |      |   |   |   |
|                                |         | ÖK36  | ,780      |   |   |   |      |      |   |   |   |
|                                |         | ÖK35  | ,752      |   |   |   |      |      |   |   |   |
|                                |         | ÖK34  | ,735      |   |   |   |      |      |   |   |   |
|                                |         | ÖK30  | ,706      |   |   |   |      |      |   |   |   |
|                                |         | ÖK28  | ,687      |   |   |   |      |      |   |   |   |
|                                |         | ÖK32  | ,686      |   |   |   |      |      |   |   |   |
|                                | ÖK31    | ,619  |           |   |   |   |      |      |   |   |   |
|                                | UYUM    | ÖK22  | ,849      |   |   |   |      |      |   |   |   |
|                                |         | ÖK21  | ,816      |   |   |   |      |      |   |   |   |
|                                |         | ÖK23  | ,753      |   |   |   |      |      |   |   |   |
| ÖK20                           |         | ,750  |           |   |   |   |      |      |   |   |   |
| ÖK27                           |         | ,683  |           |   |   |   |      |      |   |   |   |
| TUTARLILIK                     | ÖK12    | ,819  |           |   |   |   |      |      |   |   |   |
|                                | ÖK17    | ,812  |           |   |   |   |      |      |   |   |   |
|                                | ÖK16    | ,794  |           |   |   |   |      |      |   |   |   |
|                                | ÖK13    | ,789  |           |   |   |   |      |      |   |   |   |
|                                | ÖK14    | ,681  |           |   |   |   |      |      |   |   |   |
|                                | ÖK15    | ,657  |           |   |   |   |      |      |   |   |   |
|                                | ÖK11    | ,581  |           |   |   |   |      |      |   |   |   |
| HİZMET İNOVASYON PERFORMANSI   | YHGD    | HİP11 |           |   |   |   | ,881 |      |   |   |   |
|                                |         | HİP7  |           |   |   |   | ,855 |      |   |   |   |
|                                |         | HİP8  |           |   |   |   | ,827 |      |   |   |   |
|                                |         | HİP12 |           |   |   |   | ,778 |      |   |   |   |
|                                |         | HİP13 |           |   |   |   | ,774 |      |   |   |   |
|                                |         | HİP9  |           |   |   |   | ,771 |      |   |   |   |
|                                |         | HİP10 |           |   |   |   | ,754 |      |   |   |   |
|                                |         | HİP14 |           |   |   |   | ,696 |      |   |   |   |
|                                | İHİD    | HİP2  |           |   |   |   |      | ,895 |   |   |   |
|                                |         | HİP3  |           |   |   |   |      | ,798 |   |   |   |
|                                |         | HİP5  |           |   |   |   |      | ,784 |   |   |   |
|                                |         | HİP4  |           |   |   |   |      | ,753 |   |   |   |
|                                |         | HİP6  |           |   |   |   |      | ,681 |   |   |   |

YHGD: Yeni Hizmet Geliştirme Davranışı, İHİD: İşgören Hizmet İnovasyon Davranışı

Tablo 11

*Açımlayıcı Faktör Analizi (Devamı)*

|                                  |                                |       |      |
|----------------------------------|--------------------------------|-------|------|
| <b>ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK</b> | <b>Çalışana Kişisel Destek</b> | AÖD11 | ,853 |
|                                  |                                | AÖD10 | ,844 |
|                                  |                                | AÖD20 | ,823 |
|                                  |                                | AÖD21 | ,801 |
|                                  |                                | AÖD22 | ,795 |
|                                  |                                | AÖD32 | ,782 |
|                                  |                                | AÖD8  | ,756 |
|                                  |                                | AÖD33 | ,741 |
|                                  |                                | AÖD23 | ,726 |
|                                  |                                | AÖD3  | ,708 |
|                                  |                                | AÖD4  | ,699 |
|                                  |                                | AÖD9  | ,680 |
|                                  |                                | AÖD7  | ,675 |
|                                  |                                | AÖD1  | ,655 |
|                                  |                                | AÖD5  | ,638 |
|                                  | <b>Çalışanı Önemseme</b>       | AÖD27 | ,861 |
|                                  |                                | AÖD12 | ,854 |
|                                  |                                | AÖD25 | ,841 |
|                                  |                                | AÖD18 | ,824 |
|                                  |                                | AÖD34 | ,773 |
|                                  |                                | AÖD24 | ,757 |
|                                  |                                | AÖD36 | ,755 |
|                                  |                                | AÖD29 | ,652 |
|                                  |                                | AÖD30 | ,650 |
|                                  | <b>Çalışana Zarar Verme</b>    | AÖD15 | ,821 |
|                                  |                                | AÖD31 | ,789 |
|                                  |                                | AÖD14 | ,777 |
|                                  |                                | AÖD17 | ,770 |
|                                  |                                | AÖD16 | ,691 |
|                                  |                                | AÖD2  | ,650 |
|                                  |                                | AÖD35 | ,645 |

Açımlayıcı Yöntem: Maximum Likelihood Döndürme Yöntemi: Kaiser Normalizasyonlu Direct Oblimin

Açımlayıcı Faktör Analizi sonuçları örgüt kültürü ölçeğinin faktör dağılımının, Denison ve Mishra (1995) tarafından geliştirilen orijinal ölçekte yer aldığı gibi katılım, tutarlılık, uyum ve vizyon olmak üzere dört faktör altında; hizmet inovasyon performansı ölçeğinin faktör dağılımının, Hu vd. (2009) tarafından geliştirilen orijinal ölçekte yer aldığı gibi işgören hizmet inovasyon davranışı ve yeni hizmet geliştirme davranışı olmak üzere iki faktör altında toplandığını göstermektedir.

Son olarak Açımlayıcı Faktör Analizinde ulaşılan sonuçlara göre Eisenberger vd. (1986) tarafından geliştirilmiş olan algılanan örgütsel destek ölçeğinin orijinalindeki gibi tek boyutlu değil üç ayrı faktörde toplandığı tespit edilmiştir. Ölçeğin, organizasyon tarafından verilen destek ile ilgili çalışanların inançlarının küreselliğini test etmek için, organizasyon tarafından çalışanın çeşitli olası

değerlendirme yargılarını ve organizasyonun çalışana fayda sağlamak veya zarar vermek için çeşitli durumlarda uygulayabileceği isteğe bağlı eylemleri temsil eden 36 ifadeden oluşturulmuş (Eisenberger vd., 1986: 501) olması çalışmamızda üç boyutlu olarak çıkmasının nedenini oluşturmaktadır.

Faktör analizi yapılarak, çok fazla sayıdan olşan ifadelerin daha az sayıdaki “faktörle” ifade edilmesi amaçlanmaktadır. Faktör analizi neticesinde ölçülen maddeler bir arada toplanarak çeşitli gruplar (faktörler) oluştururlar. Oluşturulan her bir faktör grubu, grupta yer alan maddelerin ortak özelliklerine göre belli bir faktör adı ile belirtilir (Karasar, 2005: 152).

Örgütsel destek algısının orijinal ölçek ifadelerinde (Eisenberger vd., 1986: 501) üç farklı değer ile ölçülmeye çalışılıyor olması ve farklı kaynaklarda ölçeğin iki (Erkoç, 2015: 44) ve üç boyutlu (Aydemir, 2020: 39) olarak analiz edilmiş olması nedenlerinden hareketle çalışmanın bundan sonraki bölümlerinde çalışana kişisel destek, çalışanı önemseme ve çalışana zarar verme olmak üzere üç boyut altında analiz edilmektedir. Ölçekte 1-3-4-5-7-8-9-10-11-20-21-22-23-32-33 numaralı ifadeler çalışana kişisel destek; 12-18-24-25-27-29-30-34-36 numaralı ifadeler çalışanı önemseme; 2-14-15-16-17-31-35 numaralı ifadeler çalışana zarar verme boyutunu ifade etmektedir.

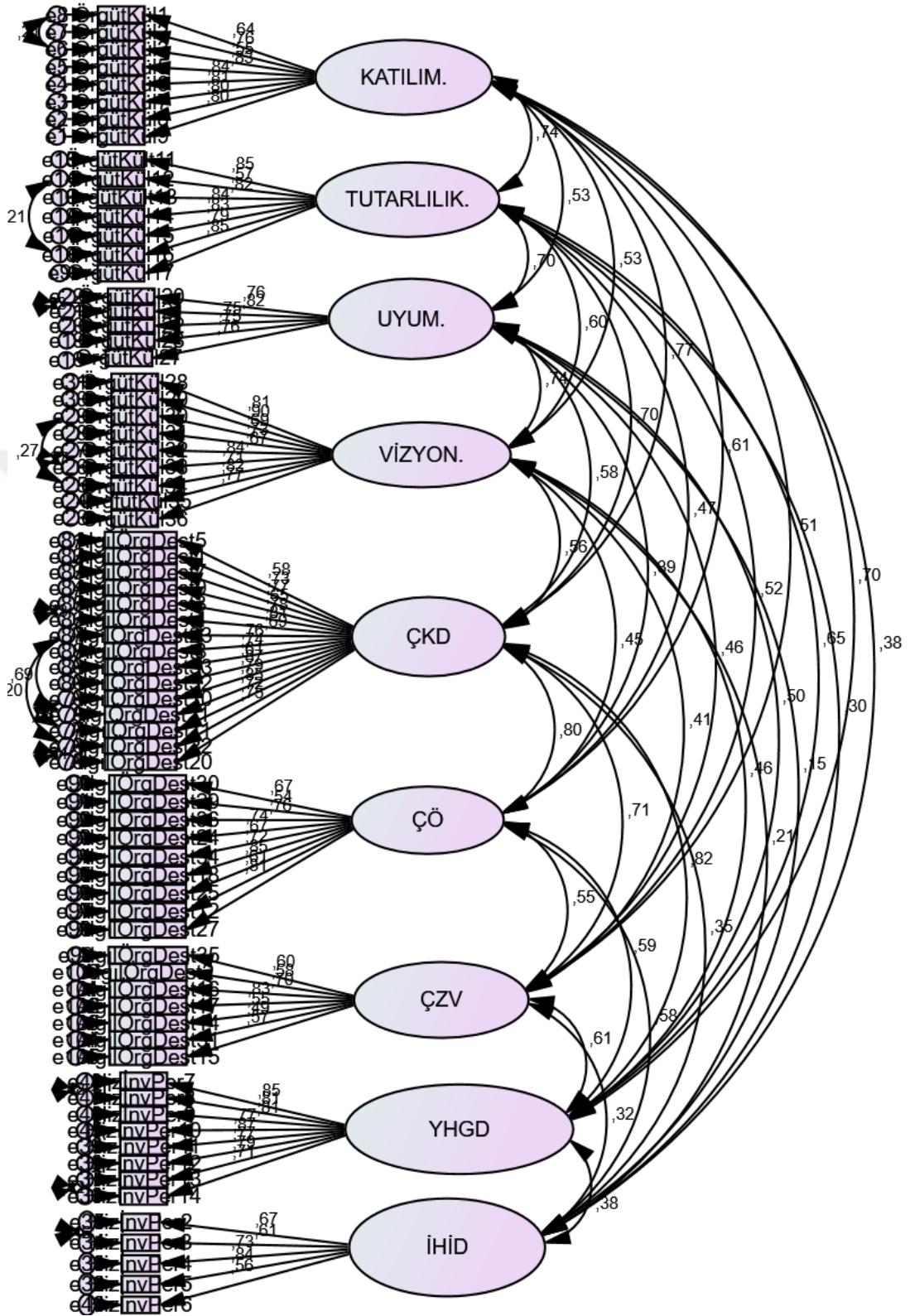
Açımlayıcı Faktör Analizi sonucuna göre ortaya çıkan örgüt kültürü, algılanan örgütsel destek ve hizmet inovasyon performansına ilişkin ölçeklerin bir bütün olarak faktörlerin ifadelerinin doğru olarak yapılanıp yapılanmadığının tespit edilmesi ve alt boyutları var ise bunların doğrulanması için öncelikle birinci düzey Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) ve daha sonrasında ölçek alt boyutları itibari ile bir yapı oluşturup oluşturmadığına yönelik ikinci düzey Doğrulamalı Faktör Analizi yapılmıştır.

AMOS istatistik programı kullanılarak yapılan birinci düzey DFA’da ortaya çıkan modelin uyum indeksleri kabul edilebilir düzeyde çıkmamıştır ( $\chi^2(\text{CMIN})=7272,75$ ;  $df=2519$ ;  $\chi^2(\text{CMIN})/df=2,89$ ,  $p=,000$ ;  $GFI=0,67$ ;  $SRMR=0,07$ ;  $CFI=0,80$ ;  $TLI=0,79$ ;  $IFI=0,80$ ;  $RMSEA=0,9$ ). AMOS istatistik programının önerileri doğrultusunda uyum iyiliği değerlerini yükseltmek için hata terimler arasında kovaryanslar çizilmiştir. Yapılan iyileştirmeler şu şekildedir; e21 ile e22, e25 ile e29,

e26 ile e27, e6 ile e8, e10 ile e14, e76 ile e75, e79 ile e77, e87 ile e78, e87 ile e76, e85 ile e86, e34 ile e35, e36 ile e37, e47 ile e48 numaralı hata terimleri arasında kovaryanslar çizilmiştir. Yapılan iyileştirmelerden sonra program yeniden çalıştırıldığında modelin uyum indeksleri kabul edilebilir sınırlarda çıkmıştır ( $\chi^2(\text{CMIN})=5781,373$ ;  $df=2506$ ;  $\chi^2(\text{CMIN})/df=2,307$ ,  $p=,000$ ;  $GFI=0,852$ ;  $SRMR=0,06$ ;  $CFI= 0,960$ ;  $TLI=0,911$ ;  $IFI=0,918$ ;  $RMSEA=0,057$ ).



Şekil 4  
Birinci Düzey DFA Sonucu



Şekil 4'te görüldüğü üzere birinci düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi sonucunda ortaya çıkan regresyon ve kovaryans sonuçları Tablo 42'de (EK 3: Yapısal Eşitlik Modeli İstatistik Sonuçları) gösterilmektedir.

Bu yapılan analizler ile birlikte faktörlerin yapısal geçerlilik ve güvenilirlikleri için ortalama açıklanan varyans (AVE), birleşik güvenilirlik (CR) ve alfa değerleri analiz edilmiş olup Tablo 12'de gösterilmektedir. AVE değerlerinin 0,50'den büyük, CR değerlerinin 0,70'den büyük ve alfa değerlerinin 0,70'den büyük olması durumunda verilerin güvenilir olacağı kabul edilmektedir (Nakip, 2013: 205).

Tablo 12'deki sonuçlara göre, örgüt kültürünün alt boyutlarından katılım; AVE=0,575, CR=0,914 ve Alfa=0,915, vizyon; AVE=0,601, CR=0,931 ve Alfa=0,930, uyum; AVE=0,589, CR=0,877 ve Alfa=0,882 ve tutarlılık; AVE=0,638, CR=0,924 ve Alfa=0,923 bulunmuştur. Algılanan örgütsel desteğin alt boyutlarından çalışana kişisel destek; AVE=0,601, CR=0,892 ve Alfa=0,948, çalışanı önemseme; AVE=0,510, CR=0,902 ve Alfa=0,897 ve çalışana zarar verme; AVE=0,503, CR=0,875 ve Alfa=0,820 bulunmuştur. Hizmet İnovasyon Performansının alt boyutlarından işgören hizmet inovasyon davranışı; AVE=0,529, CR=0,846 ve Alfa=0,830 ve yeni hizmet geliştirme davranışı; AVE=0,641, CR=0,934 ve Alfa=0,935 bulunmuştur. Bu sonuçlarında gösterdiği üzere tüm değerler kabul edilebilir sınırlar içerisinde bulunmaktadır.

Tablo 12  
Faktörlerin AVE, CR ve ALFA Değerleri

| Ölçekler                     | Faktörler                          | AVE  | CR   | ALFA |
|------------------------------|------------------------------------|------|------|------|
| Örgüt Kültürü                | Katılım                            | ,575 | ,914 | ,915 |
|                              | Vizyon                             | ,601 | ,931 | ,930 |
|                              | Uyum                               | ,589 | ,877 | ,882 |
|                              | Tutarlılık                         | ,638 | ,924 | ,923 |
|                              | GENEL                              | ,757 | ,914 | ,955 |
| Algılanan Örgütsel Destek    | Çalışana Kişisel Destek            | ,601 | ,892 | ,948 |
|                              | Çalışanı Önemseme                  | ,510 | ,902 | ,897 |
|                              | Çalışana Zarar Verme               | ,503 | ,875 | ,820 |
|                              | GENEL                              | ,730 | ,901 | ,952 |
| Hizmet İnovasyon Performansı | İşgören Hizmet İnovasyon Davranışı | ,529 | ,846 | ,830 |
|                              | Yeni Hizmet Geliştirme Davranışı   | ,641 | ,934 | ,935 |
|                              | GENEL                              | ,635 | ,907 | ,901 |

Ayırt edici geçerlik için alt boyutlar arasındaki korelasyonlardan ve OAV (AVE) değerlerinin karekökünden yararlanılmaktadır. Buna göre herhangi boyuttaki OAV'ın karekökünün o boyutun diğer boyut ile aralarındaki korelasyondan ve aynı zamanda 0,50 değerinden küçük olmaması gerekmektedir (Fornell ve Larcker, 1981: 45). Tablo 13'te belirtilen analiz sonuçları incelendiğinde AVE değerlerinin karekökü değerinin 0,50'den ve diğer boyutlar arasındaki korelasyon değerlerinden büyük olduğu görülmektedir.

Tablo 13  
*Değişkenlerin Korelasyon ve  $\sqrt{AVE}$  Değerleri*

| Değişkenler                  | Algılanan Örgütsel Destek | Hizmet İnovasyon Performansı | Örgüt Kültürü |
|------------------------------|---------------------------|------------------------------|---------------|
| Algılanan Örgütsel Destek    | ,854                      |                              |               |
| Hizmet İnovasyon Performansı | ,738**                    | ,797                         |               |
| Örgüt Kültürü                | ,690**                    | ,618**                       | ,870          |

Birinci düzeyde yapısal olarak ortaya çıkan model temel alınarak teoride belirtilen üst boyutlar dikkate alınarak ikinci düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. AMOS istatistik programı çalıştırıldığında uyum indeksleri kabul edilebilir düzeyde çıkmamıştır ( $\chi^2(\text{CMIN})=7510,51$ ;  $df=2543$ ;  $\chi^2(\text{CMIN})/df=2,95$ ,  $p=,000$ ;  $GFI=0,66$ ;  $SRMR=0,07$ ;  $CFI=0,79$ ;  $TLI=0,78$ ;  $IFI=0,79$ ;  $RMSEA=0,8$ ). Bu nedenle AMOS istatistik programının önerileri doğrultusunda; e21 ile e22, e25 ile e29, e26 ile e27, e6 ile e8, e10 ile e14, e76 ile e75, e79 ile e77, e87 ile e78, e87 ile e76, e85 ile e86, e34 ile e35, e36 ile e37, e47 ile e48 numaralı hata terimleri arasında kovaryanslar çizilmiştir. İkinci düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi sonucu Şekil 5'te görülmektedir. Yapılan iyileştirmeler sonrasında AMOS istatistik programı tekrar çalıştırılmış ve uyum indeksleri kabul edilebilir sınırlarda çıkmıştır ( $\chi^2(\text{CMIN})=6017,385$ ;  $df=2530$ ;  $\chi^2(\text{CMIN})/df=2,378$ ,  $p=,000$ ;  $GFI=0,872$ ;  $SRMR=0,07$ ;  $CFI=0,965$ ;  $TLI=0,921$ ;  $IFI=0,928$ ;  $RMSEA=0,058$ ).



206

İkinci düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi sonucunda ortaya çıkan regresyon ve kovaryans sonuçları Tablo 43'te (EK 3: Yapısal Eşitlik Modeli İstatistik Sonuçları) gösterilmektedir.

## 5.7. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Katılımcıların verdikleri bilgilere bağlı olarak gerçekleştirilen analizlerde çeşitli bulgulara ulaşılmıştır. Elde edilen bulgular, bu bölüm başlığı altında detaylı şekilde açıklanmaktadır.

### 5.7.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyeti, yaşları, medeni durumları, eğitim düzeyleri, eğitim gördükleri alan, çalışma süreleri, otelcilik sektöründeki çalışma süreleri ve çalıştıkları departmanlara yönelik demografik özelliklerine ait verileri belirlemek amacıyla tanımlayıcı istatistiksel analizler yapılmıştır. Bu analizlerin sonuçlarına ilişkin ayrı ayrı tablolar oluşturulmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların %45,5'i (186 kişi) kadın, %54,5'i (223 kişi) erkektir (Tablo 14).

Tablo 14  
*Cinsiyet ile İlgili Frekans Bilgileri*

| Cinsiyet | Sıklık | Yüzde (%) |
|----------|--------|-----------|
| Kadın    | 186    | 45,5      |
| Erkek    | 223    | 54,5      |
| Toplam   | 409    | 100,0     |

Araştırmaya katılan çalışanların %3,4'ü (14 kişi) 18 ile 21 arası, %70,9'u (290 kişi) 22 ile 36 arası, %23,7'si (97 kişi) 37 ve 52 arası, %2'si de (8 kişi) 53 ve 71 arası yaşlardadır (Tablo 15).

Tablo 15

*Yaş ile İlgili Frekans Bilgileri*

| Yaş    | Sıklık | Yüzde (%) |
|--------|--------|-----------|
| 18-21  | 14     | 3,4       |
| 22-36  | 290    | 70,9      |
| 37-52  | 97     | 23,7      |
| 53-71  | 8      | 2,0       |
| Toplam | 409    | 100,0     |

Araştırmaya katılan çalışanların medeni durumlarına bakıldığında, %42,3'ünün (173 kişi) evli, %57,7'sinin (236 kişi) bekâr olduğu görülmektedir (Tablo 16).

Tablo 16

*Medeni Durum ile İlgili Frekans Bilgileri*

| Medeni Durum | Sıklık | Yüzde (%) |
|--------------|--------|-----------|
| Evli         | 173    | 42,3      |
| Bekâr        | 236    | 57,7      |
| Toplam       | 409    | 100,0     |

Araştırmaya katılan cevaplayıcıların eğitim düzeyleri incelendiğinde %10,3'ünün (42 kişi) ilköğretim, %22,2'sinin (91 kişi) lise, %57,5'inin (235 kişi) önlisans ve lisans düzeyini içeren üniversite, %10'unun (41 kişi) lisansüstü düzeyde mezun olduğu görülmektedir (Tablo 17).

Tablo 17

*Eğitim Düzeyi ile İlgili Frekans Bilgileri*

| Eğitim Düzeyi | Sıklık | Yüzde (%) |
|---------------|--------|-----------|
| İlköğretim    | 42     | 10,3      |
| Lise          | 91     | 22,2      |
| Üniversite    | 235    | 57,5      |
| Lisansüstü    | 41     | 10,0      |
| Toplam        | 409    | 100,0     |

Araştırmaya katılan cevaplayıcıların eğitim gördükleri alan incelendiğinde %49,4'ünün (202 kişi) turizm alanında, %50,6'sının (207 kişi) turizm alanı dışında eğitim aldıkları görülmektedir (Tablo 18).

Tablo 18  
*Eğitim Alanı ile İlgili Frekans Bilgileri*

| Eğitim Alanı         | Sıklık | Yüzde (%) |
|----------------------|--------|-----------|
| Turizm Alanında      | 202    | 49,4      |
| Turizm Alanı Dışında | 207    | 50,6      |
| Toplam               | 409    | 100,0     |

Araştırmaya katılan cevaplayıcıların hâlihazırda görev yapıyor oldukları otelde çalıştıkları toplam süre analiz edildiğinde çalışanların %74,6'sının (305 kişi) mevcut otelde 1 ile 5 yıl yıl arası, %17,8'inin (73 kişi) 6 ile 10 yıl arası, %4,2'sinin (17 kişi) 11 ile 15 yıl arası, %2,2'sinin (9 kişi) 16 ile 20 yıl arası ve %1,2'sinin (5 kişi) 21 yıl ve üzeri süreler ile aynı otelde çalıştıkları görülmüştür (Tablo 19).

Tablo 19  
*Çalışma Süresi ile İlgili Frekans Bilgileri*

| Çalışma Süresi  | Sıklık | Yüzde (%) |
|-----------------|--------|-----------|
| 1-5 yıl         | 305    | 74,6      |
| 6-10 yıl        | 73     | 17,8      |
| 11-15 yıl       | 17     | 4,2       |
| 16-20 yıl       | 9      | 2,2       |
| 21 yıl ve üzeri | 5      | 1,2       |
| Toplam          | 409    | 100,0     |

Cevaplayıcıların araştırmanın yapıldığı otelcilik sektöründe çalıştıkları toplam süre analiz edildiğinde ise, çalışanların %39,6'sının (162 kişi) bu sektörde 1 ile 5 yıl yıl arası, %30,6'sının (125 kişi) 6 ile 10 yıl arası, %15,2'sinin (62 kişi) 11 ile 15 yıl arası, %6,4'ünün (26 kişi) 16 ile 20 yıl arası ve %8,3'ünün (34 kişi) 21 yıl ve üzeri süreler ile çalıştığı görülmüştür (Tablo 20).

Tablo 20  
*Otelcilik Sektöründeki Çalışma Süresi ile İlgili Frekans Bilgileri*

| Otelcilik Sektöründeki Çalışma Süresi | Sıklık | Yüzde (%) |
|---------------------------------------|--------|-----------|
| 1-5 yıl                               | 162    | 39,6      |
| 6-10 yıl                              | 125    | 30,6      |
| 11-15 yıl                             | 62     | 15,2      |
| 16-20 yıl                             | 26     | 6,4       |
| 21 yıl ve üzeri                       | 34     | 8,3       |
| Toplam                                | 409    | 100,0     |

Araştırmaya katılan cevaplayıcıların görev yaptıkları departman incelendiğinde %9'unun (37 kişi) İKY, %21,3'ünün (87 kişi) ön büro/resepsiyon, %10,5'inin (43 kişi) kat hizmetleri, %7,1'inin (29 kişi) muhasebe, %0,2'sinin (1 kişi) operasyon, %8,8'inin (36 kişi) mutfak, %20,3'ünün (83 kişi) restoran/bar, %2,7'sinin (11 kişi) güvenlik, %4,9'unun (20 kişi) satış ve pazarlama, %4,6'sının (19 kişi) yönetici/yönetim, %6,4'ünün (26 kişi) rezervasyon, %1,2'sinin (5 kişi) animasyon, %2'sinin (8 kişi) misafir ilişkileri, %1'inin (1 kişi) mal kabul, 1 kişi servis, 2 kişi bilgi işlem olmak üzere 4 kişi) diğer departmanlarda görev yaptıkları görülmüştür (Tablo 21).

Tablo 21  
*Görev Yapılan Departman ile İlgili Frekans Bilgileri*

| Departman          | Sıklık | Yüzde (%) |
|--------------------|--------|-----------|
| İKY                | 37     | 9,0       |
| Ön Büro/Resepsiyon | 87     | 21,3      |
| Kat Hizmetleri     | 43     | 10,5      |
| Muhasebe           | 29     | 7,1       |
| Operasyon          | 1      | 0,2       |
| Mutfak             | 36     | 8,8       |
| Restoran/bar       | 83     | 20,3      |
| Güvenlik           | 11     | 2,7       |
| Satış ve Pazarlama | 20     | 4,9       |
| Yönetici/Yönetim   | 19     | 4,6       |
| Rezervasyon        | 26     | 6,4       |
| Animasyon          | 5      | 1,2       |
| Misafir İlişkileri | 8      | 2,0       |
| Diğer              | 4      | 1,0       |
| Toplam             | 409    | 100,0     |

Araştırmada yer alan ölçeklere ilişkin tanımlayıcı istatistikler analiz edilmiş olup, ortalamaların yorumlaması yapılırken; 1,00-1,79 arası çok düşük, 1,80-2,59 arası düşük, 2,60-3,39 arası orta, 3,40-4,19 arası yüksek ve 4,20-5,00 arası çok yüksek olarak dikkate alınmıştır (Özdamar, 2003: 32).

Bu araştırmada yer alan Örgüt Kültürü Ölçeğinin toplam ortalama puanı 3,7057, standart sapması 0,65772 olarak bulunmuştur. Örgüt kültürünün alt boyutlarından katılımın ortalama puanı 3,8817, standart sapması 0,71215; vizyonun ortalama puanı 3,5001, standart sapması 0,85813; uyumun ortalama puanı 3,7306,

standart sapması 0,79722; tutarlılığın ortalama puanı 3,7510, standart sapması 0,82248 olarak bulunmuştur. (Tablo 22).

Tablo 22

*Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler*

| Ölçek         | Alt Boyut  | Madde No | Ort.   | Std.S.  | Alt Boyut ort. | Alt Boyut Std. S. | Ölçek Ort. | Ölçek Std. S. |
|---------------|------------|----------|--------|---------|----------------|-------------------|------------|---------------|
| Örgüt Kültürü | Katılım    | ÖK1      | 3,9853 | ,79507  | 3,8817         | ,71215            | 3,7057     | ,65772        |
|               |            | ÖK2      | 3,8729 | ,92539  |                |                   |            |               |
|               |            | ÖK3      | 4,2103 | ,68226  |                |                   |            |               |
|               |            | ÖK5      | 3,8704 | ,92901  |                |                   |            |               |
|               |            | ÖK6      | 3,8680 | ,86443  |                |                   |            |               |
|               |            | ÖK7      | 3,6553 | 1,02229 |                |                   |            |               |
|               |            | ÖK8      | 3,8411 | ,91912  |                |                   |            |               |
|               |            | ÖK9      | 3,7506 | 1,01044 |                |                   |            |               |
|               |            | Vizyon   | ÖK28   | 3,4866  |                |                   |            |               |
|               | ÖK29       |          | 3,5819 | 1,02840 |                |                   |            |               |
|               | ÖK30       |          | 3,5990 | 1,19048 |                |                   |            |               |
|               | ÖK31       |          | 3,5721 | ,95502  |                |                   |            |               |
|               | ÖK32       |          | 3,4450 | 1,09926 |                |                   |            |               |
|               | ÖK33       |          | 3,5526 | 1,06080 |                |                   |            |               |
|               | ÖK34       |          | 3,2836 | 1,16221 |                |                   |            |               |
|               | ÖK35       |          | 3,5037 | 1,08040 |                |                   |            |               |
|               | ÖK36       |          | 3,4768 | 1,00736 |                |                   |            |               |
|               | Uyum       | ÖK20     | 3,6479 | ,94881  | 3,7306         | ,79722            |            |               |
|               |            | ÖK21     | 3,5990 | 1,02211 |                |                   |            |               |
|               |            | ÖK22     | 3,7653 | 1,05889 |                |                   |            |               |
|               |            | ÖK23     | 3,8240 | ,91196  |                |                   |            |               |
|               |            | ÖK27     | 3,8166 | ,88180  |                |                   |            |               |
|               | Tutarlılık | ÖK11     | 3,7090 | ,97816  | 3,7510         | ,82248            |            |               |
|               |            | ÖK12     | 3,8851 | 1,06366 |                |                   |            |               |
|               |            | ÖK13     | 3,7457 | ,98960  |                |                   |            |               |
|               |            | ÖK14     | 3,6944 | 1,03469 |                |                   |            |               |
|               |            | ÖK15     | 3,6333 | 1,06756 |                |                   |            |               |
|               |            | ÖK16     | 3,8191 | ,90018  |                |                   |            |               |
|               |            | ÖK17     | 3,7702 | ,92142  |                |                   |            |               |

Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğinin toplam ortalama puanı 3,5314, standart sapması 0,67022 olarak bulunmuştur. Algılanan örgütsel desteğin alt boyutu olan çalışana kişisel desteğin ortalama puanı 3,5902, standart sapması 0,77608 olarak bulunmuştur. Algılanan örgütsel desteğin diğer alt boyutlarını oluşturan çalışanı önemsemenin ortalama puanı 3,4382, standart sapması 0,75751; çalışana zarar vermenin ortalama puanı 3,5250, standart sapması 0,78494 olarak bulunmuştur (Tablo 23).

Tablo 23

*Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler*

| Ölçek                     | Alt Boyut               | Madde No | Ort.   | Std.S.  | Alt Boyut ort. | Alt Boyut Std. S. | Ölçek Ort. | Ölçek Std. S. |
|---------------------------|-------------------------|----------|--------|---------|----------------|-------------------|------------|---------------|
| Algılanan Örgütsel Destek | Çalışana Kişisel Destek | AÖD1     | 3,8020 | ,92482  | 3,5902         | ,77608            | 3,5314     | ,67022        |
|                           |                         | AÖD3     | 3,6699 | 1,02235 |                |                   |            |               |
|                           |                         | AÖD4     | 3,6259 | ,99480  |                |                   |            |               |
|                           |                         | AÖD5     | 3,6895 | 1,08190 |                |                   |            |               |
|                           |                         | AÖD7     | 3,4254 | ,97766  |                |                   |            |               |
|                           |                         | AÖD8     | 3,8411 | ,89205  |                |                   |            |               |
|                           |                         | AÖD9     | 3,3252 | ,99724  |                |                   |            |               |
|                           |                         | AÖD10    | 3,6039 | ,99488  |                |                   |            |               |
|                           |                         | AÖD11    | 3,5672 | 1,01024 |                |                   |            |               |
|                           |                         | AÖD20    | 3,7139 | ,96955  |                |                   |            |               |
|                           |                         | AÖD21    | 3,5037 | ,95518  |                |                   |            |               |
|                           |                         | AÖD22    | 3,7139 | 1,02126 |                |                   |            |               |
|                           |                         | AÖD23    | 3,4817 | ,99768  |                |                   |            |               |
|                           |                         | AÖD32    | 3,5648 | 1,31780 |                |                   |            |               |
|                           |                         | AÖD33    | 3,3252 | 1,07301 |                |                   |            |               |
|                           | Çalışanı Önemseme       | AÖD12    | 3,2934 | 1,05346 | 3,4382         | ,75751            |            |               |
|                           |                         | AÖD18    | 3,4523 | ,96675  |                |                   |            |               |
|                           |                         | AÖD24    | 3,6675 | ,95842  |                |                   |            |               |
|                           |                         | AÖD25    | 3,6846 | ,92925  |                |                   |            |               |
|                           |                         | AÖD27    | 3,6455 | ,97969  |                |                   |            |               |
|                           |                         | AÖD29    | 2,9756 | 1,14592 |                |                   |            |               |
|                           |                         | AÖD30    | 2,9853 | 1,22065 |                |                   |            |               |
|                           |                         | AÖD34    | 3,6186 | ,94259  |                |                   |            |               |
|                           |                         | AÖD36    | 3,6210 | ,96541  |                |                   |            |               |
|                           | Çalışana Zarar Verme    | AÖD2     | 3,4719 | 1,19427 | 3,5250         | ,78494            |            |               |
|                           |                         | AÖD14    | 3,7848 | 1,01589 |                |                   |            |               |
|                           |                         | AÖD15    | 3,8191 | ,98594  |                |                   |            |               |
|                           |                         | AÖD16    | 3,2176 | 1,18986 |                |                   |            |               |
|                           |                         | AÖD17    | 3,5966 | 1,14236 |                |                   |            |               |
|                           |                         | AÖD31    | 3,2005 | 1,12629 |                |                   |            |               |
|                           |                         | AÖD35    | 3,5844 | 1,24788 |                |                   |            |               |

Hizmet İnovasyon Performansı Ölçeğinin toplam ortalama puanı 3,8003, standart sapması 0,60766 olarak bulunmuştur. Hizmet inovasyon performansının ilk boyutu olan işgören hizmet inovasyon davranışının ortalama puanı 4,0421, standart sapması 0,58140 olarak bulunmuştur. Hizmet inovasyon performansının ikinci alt boyutu olan yeni hizmet geliştirme davranışının ortalama puanı 3,6491, standart sapması 0,81108 olarak bulunmuştur. (Tablo 24).

Tablo 24

*Hizmet İnovasyon Performansı Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler*

| Ölçek                        | Alt Boyut | Madde No | Ort.   | Std.S.  | Alt Boyut ort. | Alt Boyut Std. S. | Ölçek Ort. | Ölçek Std. S. |
|------------------------------|-----------|----------|--------|---------|----------------|-------------------|------------|---------------|
| Hizmet İnovasyon Performansı | İHİD      | HİP2     | 4,0807 | ,71458  | 4,0421         | ,58140            | 3,8003     | ,60766        |
|                              |           | HİP3     | 4,0000 | ,81349  |                |                   |            |               |
|                              |           | HİP4     | 4,0636 | ,70075  |                |                   |            |               |
|                              |           | HİP5     | 3,9022 | ,80757  |                |                   |            |               |
|                              |           | HİP6     | 4,1638 | ,72427  |                |                   |            |               |
|                              | YHGD      | HİP7     | 3,7286 | ,95084  | 3,6491         | ,81108            |            |               |
|                              |           | HİP8     | 3,6406 | ,96275  |                |                   |            |               |
|                              |           | HİP9     | 3,7628 | ,88561  |                |                   |            |               |
|                              |           | HİP10    | 3,3521 | 1,14329 |                |                   |            |               |
|                              |           | HİP11    | 3,6088 | 1,01630 |                |                   |            |               |
|                              |           | HİP12    | 3,5550 | 1,06758 |                |                   |            |               |
|                              |           | HİP13    | 3,7359 | ,94127  |                |                   |            |               |
|                              |           | HİP14    | 3,8093 | ,83008  |                |                   |            |               |

Bu sonuçlar, araştırmanın gerçekleştirildiği, turizm sektörünün konaklama işletmeleri çalışanlarının örgüt kültürü algılarının (3,7057) ve örgüt kültürünün tüm alt boyutları olan katılım (3,8817), vizyon (3,5001), uyum (3,7306) ve tutarlılık (3,7510) ile ilgili algılarının 3,40 ile 4,19 puan arasında olmasından dolayı yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Buna ilave olarak elde edilen bulgular araştırmanın katılımcılarının örgütsel destek algılarının (3,5314) ve algılanan örgütsel desteğin alt boyutlarını oluşturan çalışana kişisel destek (3,5902), çalışana önemseme (3,4382) ve çalışana zarar verme (3,5250) algılarının 3,40 ile 4,19 puan arasında olmasından dolayı yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Ayrıca sonuçlar araştırma katılımcılarının hizmet inovasyon performansına dair geliştirdikleri algılarının (3,8003) ve hizmet inovasyon performansının alt boyutları olan işgören hizmet inovasyon davranışı (4,0421) ile yeni hizmet geliştirme davranışı (3,6491) algılarının 3,40 ile 4,19 puan arasında olmasından dolayı yine yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir.

### 5.7.2. Korelasyon Analizi

Araştırma kapsamında oluşturulan modelde yer alan örgüt kültürü, algılanan örgütsel destek ve hizmet inovasyon performansı arasındaki ilişkileri tespit etmek amacı ile Pearson Korelasyon Analizi yapılmıştır. Bu analize ilişkin sonuçlar Tablo 25'te gösterilmektedir.



Tablo 25'teki analiz sonuçları incelendiğinde örgüt kültürü ile algılanan örgütsel destek ( $r=0,690$ ,  $p<0,01$ ) arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Örgüt kültürünün algılanan örgütsel desteğin çalışana kişisel destek ( $r=0,708$ ,  $p<0,01$ ), çalışanı önemseme ( $r=0,508$ ,  $p<0,01$ ) ve çalışana zarar verme ( $r=0,480$ ,  $p<0,01$ ) olmak üzere tüm alt boyutları ile arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Örgüt kültürü ile çalışmanın diğer değişkeni olan hizmet inovasyon performansı arasındaki ilişkiye bakıldığında örgüt kültürü ile hizmet inovasyon performansı ( $r=0,618$ ,  $p<0,01$ ) arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Yine örgüt kültürü ile hizmet inovasyon performansının iki alt boyutunu oluşturan yeni hizmet geliştirme davranışı ( $r=0,640$ ,  $p<0,01$ ) ve işgören hizmet inovasyon davranışı ( $r=0,253$ ,  $p<0,01$ ) arasında da pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunmaktadır. Bu sonuçlar örgüt kültürü ile en güçlü ilişkinin çalışana kişisel destek arasında olduğunu ve çalışanların örgüt kültürü algısı arttıkça örgütten aldığı destek algısı ve alt boyutlarının, bunun yanı sıra hizmet inovasyon performansı ve alt boyutlarının artacağını göstermektedir.

Tablo 25'teki analiz sonuçları örgüt kültürünün alt boyutları açısından incelendiğinde vizyon ile algılanan örgütsel destek ( $r=0,502$ ,  $p<0,01$ ) ve algılanan örgütsel desteğin çalışana kişisel destek ( $r=0,499$ ,  $p<0,01$ ), çalışanı önemseme ( $r=0,396$ ,  $p<0,01$ ) ve çalışana zarar verme ( $r=0,351$ ,  $p<0,01$ ) olmak üzere tüm alt boyutları ile arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Bununla birlikte vizyon ile hizmet inovasyon performansı ( $r=0,417$ ,  $p<0,01$ ) ve alt boyutları, yeni hizmet geliştirme davranışı ( $r=0,436$ ,  $p<0,01$ ) ve işgören hizmet inovasyon davranışı ( $r=0,161$ ,  $p<0,01$ ) arasında da pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunmaktadır. Bu sonuçlar vizyon ile en güçlü ilişkinin örgütsel destek algısı arasında olduğunu ve işletme çalışanlarının vizyon algılarındaki artışın hem örgütten aldığı destek algısı ve alt boyutlarını, hem de hizmet inovasyon performansı ve alt boyutlarını artacağını göstermektedir. Örgüt kültürünün boyutlarından bir diğeri olan uyuma ilişkin korelasyon sonuçları değerlendirildiğinde, uyum ile algılanan örgütsel destek ( $r=0,486$ ,  $p<0,01$ ) ve algılanan örgütsel desteğin çalışana kişisel destek ( $r=0,508$ ,  $p<0,01$ ), çalışanı önemseme ( $r=0,316$ ,  $p<0,01$ ) ve çalışana zarar verme ( $r=0,369$ ,  $p<0,01$ ) olmak üzere tüm alt boyutları ile arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Bununla birlikte uyum ile hizmet inovasyon performansı ( $r=0,400$ ,

$p<0,01$ ) ve alt boyutları, yeni hizmet geliştirme davranışı ( $r=0,442$ ,  $p<0,01$ ) ve işgören hizmet inovasyon davranışı ( $r=0,101$ ,  $p<0,05$ ) arasında da pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunmaktadır. Bu sonuçlar uyum ile en güçlü ilişkinin çalışana kişisel destek arasında olduğunu göstermektedir. Bu nedenle örgüt çalışanlarının uyum algılarındaki artışın örgütten aldığı destek algısı ve alt boyutlarını, ayrıca hizmet inovasyon performansı ve alt boyutlarını da artırması söz konusudur. Uyum ile benzer sonuçlar örgüt kültürünün diğer boyutunu ifade eden tutarlılık için de ortaya çıkmıştır. Tutarlılık ile algılanan örgütsel destek ( $r=0,607$ ,  $p<0,01$ ) ve algılanan örgütsel desteğin çalışana kişisel destek ( $r=0,636$ ,  $p<0,01$ ), çalışana önemseme ( $r=0,398$ ,  $p<0,01$ ) ve çalışana zarar verme ( $r=0,454$ ,  $p<0,01$ ) olmak üzere tüm alt boyutları ile arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Bunun yanında tutarlılık ile hizmet inovasyon performansı ( $r=0,581$ ,  $p<0,01$ ) ve alt boyutları, yeni hizmet geliştirme davranışı ( $r=0,601$ ,  $p<0,01$ ) ve işgören hizmet inovasyon davranışı ( $r=0,236$ ,  $p<0,01$ ) arasında da pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunmaktadır. Bu sonuçlar, örgüt kültürünün uyum boyutunda da olduğu gibi tutarlılık ile en güçlü ilişkinin çalışana kişisel destek arasında olduğunu göstermektedir. Bu nedenle örgüt çalışanlarının tutarlılık algılarındaki artışın örgütten aldığı destek algısı ve alt boyutlarını, ayrıca hizmet inovasyon performansı ve alt boyutlarını da artırması söz konusudur. Korelasyon analizi sonuçları katılım boyutu açısından değerlendirildiğinde de örgüt kültürünün uyum ve tutarlılık boyutlarına benzer sonuçların ortaya çıktığı görülmektedir. Katılım ile algılanan örgütsel destek ( $r=0,677$ ,  $p<0,01$ ) ve algılanan örgütsel desteğin çalışana kişisel destek ( $r=0,696$ ,  $p<0,01$ ), çalışana önemseme ( $r=0,540$ ,  $p<0,01$ ) ve çalışana zarar verme ( $r=0,414$ ,  $p<0,01$ ) olmak üzere tüm alt boyutları ile arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Bunun yanında katılım ile hizmet inovasyon performansı ( $r=0,638$ ,  $p<0,01$ ) ve alt boyutları, yeni hizmet geliştirme davranışı ( $r=0,634$ ,  $p<0,01$ ) ve işgören hizmet inovasyon davranışı ( $r=0,319$ ,  $p<0,01$ ) arasında da pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunmaktadır. Bu sonuçlar, örgüt kültürünün uyum ve tutarlılık boyutlarında da olduğu gibi katılım ile en güçlü ilişkinin çalışana kişisel destek arasında olduğunu göstermektedir. Bu nedenle örgüt çalışanlarının katılım algılarındaki artışın örgütten aldığı destek algısı ve alt boyutlarını, ayrıca hizmet inovasyon performansı ve alt boyutlarını da artırması söz konusudur.

Korelasyon analizi sonuçları algılanan örgütsel destek açısından değerlendirildiğinde algılanan örgütsel destek ile hizmet inovasyon performansı ( $r=0,738$ ,  $p<0,01$ ) arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Ayrıca algılanan örgütsel destek ile hizmet inovasyon performansının her iki alt boyutu, yeni hizmet geliştirme davranışı ( $r=0,737$ ,  $p<0,01$ ) ve işgören hizmet inovasyon davranışı ( $r=0,361$ ,  $p<0,01$ ) arasında da pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunmaktadır. Bu durum algılanan örgütsel destek ile hizmet inovasyon performansı arasında en güçlü ilişkinin olduğunu ve örgütsel destek algısı arttıkça hizmet inovasyon performansı ve alt iki boyutunun da artacağını göstermektedir.

Algılanan örgütsel desteğin alt boyutu olan çalışana kişisel destek ile hizmet inovasyon performansı ( $r=0,729$ ,  $p<0,01$ ) ve alt boyutları yeni hizmet geliştirme davranışı ( $r=0,769$ ,  $p<0,01$ ) ve işgören hizmet inovasyon davranışı ( $r=0,263$ ,  $p<0,01$ ) arasında da pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunmaktadır. Bu sonuçlara göre çalışana kişisel destek ile en güçlü ilişkinin yeni hizmet geliştirme davranışı arasında olduğu görülmektedir. Bu nedenle örgüt çalışanlarının kişisel destek algılarındaki artışın yeni hizmet geliştirme davranışını da artırması söz konusudur. Algılanan örgütsel desteğin boyutlarından bir diğeri çalışanı önemseme ile hizmet inovasyon performansı ( $r=0,614$ ,  $p<0,01$ ) ve alt boyutları yeni hizmet geliştirme davranışı ( $r=0,535$ ,  $p<0,01$ ) ve işgören hizmet inovasyon davranışı ( $r=0,474$ ,  $p<0,01$ ) arasında da pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunmaktadır. Çalışana kişisel destek ve çalışanı önemseme hizmet inovasyon performansı ve alt boyutları arasındaki ilişki bakımından benzerlik gösteriyor olsa da çalışanı önemseme ile en güçlü ilişkinin hizmet inovasyon performansı arasında olduğu görülmektedir. Çalışana kişisel destek ile benzer sonuçlar algılanan örgütsel desteğin diğer boyutunu ifade eden çalışana zarar verme için de ortaya çıkmıştır. Çalışana zarar verme ile hizmet inovasyon performansı ( $r=0,485$ ,  $p<0,01$ ) ve alt boyutları yeni hizmet geliştirme davranışı ( $r=0,491$ ,  $p<0,01$ ) ve işgören hizmet inovasyon davranışı ( $r=0,220$ ,  $p<0,01$ ) arasında da pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunmaktadır. Bu sonuçlar, çalışana kişisel destekte olduğu gibi çalışana zarar verme ile yeni hizmet geliştirme davranışı arasında da en güçlü ilişkinin olduğunu ve çalışanlarının zarar görme algısı arttıkça yeni hizmet geliştirme davranışının da artacağını göstermektedir.

Korelasyon analizi sonuçları demografik değişkenler açısından incelendiğinde cinsiyet ile örgüt kültürü, algılanan örgütsel destek, hizmet inovasyon performansı ve değişkenlerin tüm alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır.

Demografik değişkenlerden bir diğeri olan yaş ile örgüt kültürünün alt boyutları arasında yer alan vizyon ( $r=0,155$ ,  $p<0,01$ ) ve tutarlılık ( $r=0,149$ ,  $p<0,01$ ) arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Ayrıca algılanan örgütsel destek ( $r=0,143$ ,  $p<0,01$ ) ve algılanan örgütsel desteğin çalışana kişisel destek ( $r=0,106$ ,  $p<0,05$ ), çalışanı önemseme ( $r=0,143$ ,  $p<0,01$ ) ve çalışana zarar verme ( $r=0,138$ ,  $p<0,01$ ) olmak üzere tüm alt boyutları ile arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Diğer taraftan yaş ile hizmet inovasyon performansı ( $r=0,193$ ,  $p<0,01$ ), değişkenin alt boyutlarından yeni hizmet geliştirme davranışı ( $r=0,154$ ,  $p<0,01$ ) ve işgören hizmet inovasyon davranışı ( $r=0,133$ ,  $p<0,01$ ) arasında da pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunmaktadır. Bu sonuçlar, çalışanların yaş aldıkça örgüt kültürü boyutlarından vizyon ve tutarlılık düzeylerinin, örgütsel destek ile alt boyutları kişisel destek, önemsenme ve zarar görme algılarının buna ilaveten hizmet inovasyon performansı ile alt boyutları olan yeni hizmet geliştirme ve işgören hizmet inovasyon davranışlarının da artacağını göstermektedir.

Analiz sonuçları medeni durum açısından incelendiğinde, medeni durum ile algılanan örgütsel destek ( $r=-0,103$ ,  $p<0,05$ ) ve algılanan örgütsel desteğin alt boyutu olan çalışanı önemseme ( $r=-0,124$ ,  $p<0,05$ ) ve hizmet inovasyon performansının alt boyutu olan işgören hizmet inovasyon davranışı ( $r=-0,125$ ,  $p<0,05$ ) arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Diğer bir demografik değişken olan eğitim durumu ile örgüt kültürünün alt boyutları arasında yer alan tutarlılık ( $r=-0,146$ ,  $p<0,01$ ); algılanan örgütsel desteğin alt boyutları çalışana kişisel destek ( $r=-0,174$ ,  $p<0,01$ ) ve çalışana zarar verme ( $r=-0,137$ ,  $p<0,01$ ); hizmet inovasyon performansı ( $r=-0,133$ ,  $p<0,01$ ) ve alt boyutu yeni hizmet geliştirme davranışı ( $r=-0,224$ ,  $p<0,01$ ) arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bununla birlikte eğitim durumu ile algılanan örgütsel desteğin alt boyutlarından çalışanı önemseme ( $r=0,141$ ,  $p<0,01$ ) ve hizmet inovasyon performansı alt boyutlarından işgören hizmet inovasyon davranışı ( $r=0,140$ ,  $p<0,01$ ) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, çalışanların eğitim

düzeyi arttıkça, önemsenme algısı ve işgören hizmet inovasyon davranışının artacağını diğer taraftan çalışanların eğitim düzeyi arttıkça tutarlılık, kişisel destek ve zarar görme algılarının bir de hizmet inovasyon performansı ve alt boyutu olan yeni hizmet geliştirme davranışının azalacağını göstermektedir.

Katılımcıların eğitim gördükleri alan ile örgüt kültürü alt boyutu uyum ( $r=0,105$ ,  $p<0,05$ ) ve hizmet inovasyon performansı alt boyutu yeni hizmet geliştirme davranışı ( $r=0,147$ ,  $p<0,01$ ) arasında pozitif; algılanan örgütsel destek alt boyutu çalışanı önemseme ( $r=-0,172$ ,  $p<0,01$ ) ve hizmet inovasyon performansı alt boyutu işgören hizmet inovasyon davranışı ( $r=-0,112$ ,  $p<0,05$ ) arasında ise negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Cevaplayıcıların araştırmanın yapıldığı işletmelerdeki toplam çalışma süreleri ile algılanan örgütsel destek ( $r=0,214$ ,  $p<0,01$ ) ve algılanan örgütsel desteğin çalışana kişisel destek ( $r=0,180$ ,  $p<0,01$ ), çalışanı önemseme ( $r=0,213$ ,  $p<0,01$ ) ve çalışana zarar verme ( $r=0,164$ ,  $p<0,01$ ) olmak üzere tüm alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Benzer olarak çalışma süresi ile hizmet inovasyon performansı ( $r=0,174$ ,  $p<0,01$ ) ve alt boyutu işgören hizmet inovasyon davranışı ( $r=0,188$ ,  $p<0,01$ ) arasında da pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunmaktadır. Bu sonuçlara göre, örgütte çalışanların çalışma süresi arttıkça tüm boyutları ile birlikte örgütsel destek algıları, hizmet inovasyon performansları ve davranışları artmaktadır.

Korelasyon analizi sonuçları katılımcıların otelcilik sektöründeki çalışma sürelerine göre de incelenmiş ve şu sonuçlara ulaşılmıştır: Katılımcıların otelcilik sektöründeki çalışma süreleri ile algılanan örgütsel destek ( $r=0,166$ ,  $p<0,01$ ) ve alt boyutları çalışanı önemseme ( $r=0,220$ ,  $p<0,01$ ) ve çalışana zarar verme ( $r=0,155$ ,  $p<0,01$ ) bir de hizmet inovasyon performansı alt boyutu işgören hizmet inovasyon davranışı ( $r=0,190$ ,  $p<0,01$ ) arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar cevaplayıcıların otelcilik sektöründeki çalışma süreleri arttıkça örgütsel destek ile önemsenme ve zarar görme algılarının bir de işgören hizmet inovasyon davranışının artacağı anlamına gelmektedir.

Tablo 25  
Korelasyon Analizi Sonuçları

| Değişkenler/<br>Boyutlar | 1       | 2       | 3       | 4      | 5      | 6       | 7      | 8       | 9      | 10     | 11      | 12     | 13     | 14      | 15      | 16      | 17      | 18     | 19 |
|--------------------------|---------|---------|---------|--------|--------|---------|--------|---------|--------|--------|---------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|--------|----|
| 1. ÇKD                   | 0,775   |         |         |        |        |         |        |         |        |        |         |        |        |         |         |         |         |        |    |
| 2. ÇÖ                    | ,707**  | 0,714   |         |        |        |         |        |         |        |        |         |        |        |         |         |         |         |        |    |
| 3. ÇZV                   | ,609**  | ,393**  | 0,709   |        |        |         |        |         |        |        |         |        |        |         |         |         |         |        |    |
| 4.Vizyon                 | ,499**  | ,396**  | ,351**  | 0,775  |        |         |        |         |        |        |         |        |        |         |         |         |         |        |    |
| 5.Uyum                   | ,508**  | ,316**  | ,369**  | ,651** | 0,767  |         |        |         |        |        |         |        |        |         |         |         |         |        |    |
| 6.Tutarlılık             | ,636**  | ,398**  | ,454**  | ,539** | ,605** | 0,798   |        |         |        |        |         |        |        |         |         |         |         |        |    |
| 7.Katılım                | ,696**  | ,540**  | ,414**  | ,487** | ,461** | ,656**  | 0,758  |         |        |        |         |        |        |         |         |         |         |        |    |
| 8.YHGD                   | ,769**  | ,535**  | ,491**  | ,436** | ,442** | ,601**  | ,634** | 0,800   |        |        |         |        |        |         |         |         |         |        |    |
| 9.İHİD                   | ,263**  | ,474**  | ,220**  | ,161** | ,101*  | ,236**  | ,319** | ,314**  | 0,727  |        |         |        |        |         |         |         |         |        |    |
| 10.AÖD                   | ,953**  | ,828**  | ,734**  | ,502** | ,486** | ,607**  | ,677** | ,737**  | ,361** | ,854   |         |        |        |         |         |         |         |        |    |
| 11.HİP                   | ,729**  | ,614**  | ,485**  | ,417** | ,400** | ,581**  | ,638** | ,937**  | ,626** | ,738** | ,797    |        |        |         |         |         |         |        |    |
| 12. ÖK                   | ,708**  | ,508**  | ,480**  | ,849** | ,793** | ,843**  | ,790** | ,640**  | ,253** | ,690** | ,618**  | ,870   |        |         |         |         |         |        |    |
| 13. Cinsiyet             | -0,012  | 0,034   | -0,005  | -0,019 | 0,070  | 0,029   | -0,075 | -0,019  | 0,009  | 0,003  | -0,012  | -0,007 | 1      |         |         |         |         |        |    |
| 14. Yaş                  | ,106*   | ,143**  | ,138**  | ,155** | 0,066  | ,149**  | 0,028  | ,154**  | ,133** | ,143** | ,193**  | 0,060  | ,155** | 1       |         |         |         |        |    |
| 15. Med.Dur.             | -0,086  | -,124*  | -0,053  | 0,058  | -0,004 | 0,003   | -0,004 | -0,058  | -,125* | -,103* | -0,094  | 0,022  | -0,076 | -,377** | 1       |         |         |        |    |
| 16. Eği. Dur.            | -,174** | ,141**  | -,137** | 0,009  | -,010  | -,146** | -,010  | -,224** | ,140** | -0,087 | -,133** | -0,091 | -0,054 | 0,065   | 0,029   | 1       |         |        |    |
| 17. Eği. Ala.            | 0,033   | -,172** | 0,095   | 0,018  | ,105*  | 0,053   | 0,079  | ,147**  | -,112* | -0,013 | 0,080   | 0,069  | -0,077 | -,110*  | 0,085   | -,460** | 1       |        |    |
| 18. Çal. Sür.            | ,180**  | ,213**  | ,164**  | 0,064  | 0,032  | 0,094   | 0,088  | ,028    | ,188** | ,214** | ,174**  | 0,087  | ,146** | ,468**  | -,319** | ,100*   | -,126*  | 1      |    |
| 19. O. S. Ç. S.          | 0,095   | ,220**  | ,155**  | 0,046  | 0,033  | 0,053   | 0,043  | -0,016  | ,190** | ,166** | 0,057   | 0,054  | ,201** | ,622**  | -,376** | ,232**  | -,270** | ,585** | 1  |

\* P<0,05; \*\*P<0,01 düzeyinde anlamlı.

ÖK: Örgüt Kültürü, AÖD: Algılanan Örgütsel Destek, HİP: Hizmet İnovasyon Performansı, ÇKD: Çalışana Kişisel Destek, ÇÖ: Çalışanı Önemseme, ÇZV: Çalışana Zarar Verme, YHGD: Yeni Hizmet Geliştirme Davranışı, İHİD: İşgören Hizmet İnovasyon Davranışı, Med.Dur.: Medeni Durum, Eği. Dur.: Eğitim Durumu, Eği. Ala.: Eğitim Alanı, Çal. Sür.: Çalışma Süresi, O. S. Ç. S.: Otelcilik Sektöründeki Çalışma Süresi.

### 5.7.3. Farklılıkların Analizleri

Araştırmada yer alan demografik değişkenlerin araştırma konuları olan örgüt kültürü, algılanan örgütsel destek ve hizmet inovasyon performansı üzerinde farklılığa neden olabilecek herhangi bir etkilerinin olup olmadığını belirlemeye yönelik cinsiyet, medeni durum ve eğitim alanı için t Testi, yaş, eğitim durumu, çalışma süresi, otelcilik sektöründeki çalışma süresi ve çalışılan departman için ANOVA yapılmıştır. Bu testlerin bulguları ayrı ayrı tablolarda gösterilmektedir.

Tablo 26’da cinsiyete ilişkin ortalama ve standart sapmalar görülmektedir. Yapılan analizde örgüt kültürü ve alt boyutları, algılanan örgütsel destek ve alt boyutları, hizmet inovasyon performansı ve alt boyutlarında cinsiyete göre herhangi bir anlamlı farklılık bulunamadığı görülmektedir.

Tablo 26

*Cinsiyete Göre Örgüt Kültürü, Algılanan Örgütsel Destek ve Hizmet İnovasyon Performansına İlişkin t Testi*

| Değişken/Boyut                     | Cinsiyet | N   | Ortalama | Std. S. | T      | P    |
|------------------------------------|----------|-----|----------|---------|--------|------|
| Örgüt Kültürü                      | Kadın    | 186 | 3,7106   | ,63205  | ,138   | ,890 |
|                                    | Erkek    | 223 | 3,7016   | ,67977  |        |      |
| Katılım                            | Kadın    | 186 | 3,9402   | ,64150  | 1,543  | ,130 |
|                                    | Erkek    | 223 | 3,8330   | ,76412  |        |      |
| Tutarlılık                         | Kadın    | 186 | 3,7250   | ,83398  | -,582  | ,561 |
|                                    | Erkek    | 223 | 3,7726   | ,81401  |        |      |
| Vizyon                             | Kadın    | 186 | 3,5179   | ,85528  | ,382   | ,702 |
|                                    | Erkek    | 223 | 3,4853   | ,86214  |        |      |
| Uyum                               | Kadın    | 186 | 3,6699   | ,81477  | -1,407 | ,160 |
|                                    | Erkek    | 223 | 3,7812   | ,78051  |        |      |
| Algılanan Örgütsel Destek          | Kadın    | 186 | 3,5288   | ,66598  | -,071  | ,944 |
|                                    | Erkek    | 223 | 3,5335   | ,67523  |        |      |
| Çalışana Kişisel Destek            | Kadın    | 186 | 3,6000   | ,75476  | ,232   | ,816 |
|                                    | Erkek    | 223 | 3,5821   | ,79503  |        |      |
| Çalışanı Önemseme                  | Kadın    | 186 | 3,4098   | ,78796  | -,692  | ,489 |
|                                    | Erkek    | 223 | 3,4619   | ,73209  |        |      |
| Çalışana Zarar Verme               | Kadın    | 186 | 3,5292   | ,77813  | ,099   | ,921 |
|                                    | Erkek    | 223 | 3,5215   | ,79231  |        |      |
| Hizmet İnovasyon Performansı       | Kadın    | 186 | 3,8085   | ,59548  | ,251   | ,802 |
|                                    | Erkek    | 223 | 3,7934   | ,61888  |        |      |
| Yeni Hizmet Geliştirme Davranışı   | Kadın    | 186 | 3,6660   | ,80471  | ,383   | ,702 |
|                                    | Erkek    | 223 | 3,6351   | ,81790  |        |      |
| İşgören Hizmet İnovasyon Davranışı | Kadın    | 186 | 4,0366   | ,54896  | -,174  | ,862 |
|                                    | Erkek    | 223 | 4,0466   | ,60833  |        |      |

\*p<0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 27’de medeni duruma ilişkin ortalamalar ve standart sapma değerleri görülmektedir. Yapılan analizde algılanan örgütsel desteğin “p” değerinin 0,038 (p<0,05), algılanan örgütsel desteğin alt boyutu çalışanı önemsemenin “p” değerinin

0,012 ( $p<0,05$ ) ve hizmet inovasyon performansının alt boyutu olan işgören hizmet inovasyon davranışının “p” değerinin 0,011 ( $p<0,05$ ) olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç algılanan örgütsel destek ve alt boyutu çalışanı önemsemenin bir de hizmet inovasyon performansının alt boyutu olan işgören hizmet inovasyon davranışının medeni duruma bağlı olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığını göstermektedir. Diğer taraftan örgüt kültürü ve tüm alt boyutlarına, algılanan örgütsel desteğin alt boyutları olan çalışana kişisel destek ve çalışana zarar vermeye yönelik çalışanların algılarında, hizmet inovasyon performansı ve alt boyutu olan yeni hizmet geliştirme davranışında medeni duruma bağlı olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmamaktadır.

Tablo 27

*Medeni Duruma Göre Örgüt Kültürü, Algılanan Örgütsel Destek ve Hizmet İnovasyon Performansına İlişkin t Testi*

| Değişken/Boyut                     | Medeni Hal | N   | Ortalama | Std. S. | T      | P     |
|------------------------------------|------------|-----|----------|---------|--------|-------|
| Örgüt Kültürü                      | Evli       | 173 | 3,6885   | ,71628  | -,442  | ,651  |
|                                    | Bekâr      | 236 | 3,7183   | ,61251  |        |       |
| Katılım                            | Evli       | 173 | 3,8851   | ,74750  | ,082   | ,934  |
|                                    | Bekâr      | 236 | 3,8792   | ,68668  |        |       |
| Tutarlılık                         | Evli       | 173 | 3,7481   | ,85695  | -,059  | ,953  |
|                                    | Bekâr      | 236 | 3,7530   | ,79810  |        |       |
| Vizyon                             | Evli       | 173 | 3,4419   | ,95092  | -1,142 | ,240  |
|                                    | Bekâr      | 236 | 3,5428   | ,78252  |        |       |
| Uyum                               | Evli       | 173 | 3,7341   | ,84113  | ,077   | ,939  |
|                                    | Bekâr      | 236 | 3,7280   | ,76524  |        |       |
| Algılanan Örgütsel Destek          | Evli       | 173 | 3,6118   | ,67577  | 2,087  | ,038* |
|                                    | Bekâr      | 236 | 3,4724   | ,66135  |        |       |
| Çalışana Kişisel Destek            | Evli       | 173 | 3,6682   | ,78678  | 1,744  | ,082  |
|                                    | Bekâr      | 236 | 3,5331   | ,76477  |        |       |
| Çalışanı Önemseme                  | Evli       | 173 | 3,5478   | ,75289  | 2,523  | ,012* |
|                                    | Bekâr      | 236 | 3,3578   | ,75236  |        |       |
| Çalışana Zarar Verme               | Evli       | 173 | 3,5731   | ,80753  | 1,061  | ,289  |
|                                    | Bekâr      | 236 | 3,4897   | ,76777  |        |       |
| Hizmet İnovasyon Performansı       | Evli       | 173 | 3,8666   | ,64042  | 1,896  | ,059  |
|                                    | Bekâr      | 236 | 3,7516   | ,57903  |        |       |
| Yeni Hizmet Geliştirme Davranışı   | Evli       | 173 | 3,7038   | ,82036  | 1,166  | ,244  |
|                                    | Bekâr      | 236 | 3,6091   | ,80359  |        |       |
| İşgören Hizmet İnovasyon Davranışı | Evli       | 173 | 4,1272   | ,59962  | 2,552  | ,011* |
|                                    | Bekâr      | 236 | 3,9797   | ,56078  |        |       |

\* $p<0,05$  düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 28’de eğitim alanına ilişkin ortalamalar ve standart sapma değerleri görülmektedir. Yapılan analizde örgüt kültürünün alt boyutu uyumun “p” değerinin 0,033 ( $p<0,05$ ), algılanan örgütsel desteğin alt boyutu çalışanı önemsemenin “p” değerinin 0,000 ( $p<0,05$ ) ve hizmet inovasyon performansının alt boyutları olan yeni hizmet geliştirme davranışı “p” değerinin 0,003 ( $p<0,05$ ), işgören hizmet inovasyon



davranışının “p” değerinin 0,023 ( $p<0,05$ ) olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, örgüt kültürünün alt boyutu uyumun, algılanan örgütsel desteğin alt boyutu çalışanı önemsemenin ve hizmet inovasyon performansının alt boyutları olan yeni hizmet geliştirme davranışı ve işgören hizmet inovasyon davranışının eğitim görülen alana bağlı olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığını göstermektedir. Diğer taraftan örgüt kültürü ve katılım, tutarlılık ve vizyon boyutlarına, algılanan örgütsel destek ve alt boyutları olan çalışana kişisel destek ve çalışana zarar vermeye yönelik çalışanların algılarında, hizmet inovasyon performansında eğitim görülen alana bağlı olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmamaktadır.

Tablo 28

*Eğitim Alanına Göre Örgüt Kültürü, Algılanan Örgütsel Destek ve Hizmet İnovasyon Performansına İlişkin t Testi*

| Değişken/Boyut                     | Eğitim Alanı         | N   | Ortalama | Std. S. | T      | P     |
|------------------------------------|----------------------|-----|----------|---------|--------|-------|
| Örgüt Kültürü                      | Turizm Alanında      | 202 | 3,6598   | ,69555  | -1,396 | ,164  |
|                                    | Turizm Alanı Dışında | 207 | 3,7505   | ,61697  |        |       |
| Katılım                            | Turizm Alanında      | 202 | 3,8249   | ,72986  | -1,598 | ,111  |
|                                    | Turizm Alanı Dışında | 207 | 3,9372   | ,69169  |        |       |
| Tutarlılık                         | Turizm Alanında      | 202 | 3,7065   | ,79100  | -1,080 | ,281  |
|                                    | Turizm Alanı Dışında | 207 | 3,7943   | ,85175  |        |       |
| Vizyon                             | Turizm Alanında      | 202 | 3,4846   | ,87069  | -,361  | ,718  |
|                                    | Turizm Alanı Dışında | 207 | 3,5153   | ,84754  |        |       |
| Uyum                               | Turizm Alanında      | 202 | 3,6455   | ,87889  | -2,134 | ,033* |
|                                    | Turizm Alanı Dışında | 207 | 3,8135   | ,70077  |        |       |
| Algılanan Örgütsel Destek          | Turizm Alanında      | 202 | 3,5401   | ,74953  | ,259   | ,795  |
|                                    | Turizm Alanı Dışında | 207 | 3,5228   | ,58426  |        |       |
| Çalışana Kişisel Destek            | Turizm Alanında      | 202 | 3,5644   | ,86372  | -,663  | ,506  |
|                                    | Turizm Alanı Dışında | 207 | 3,6155   | ,68096  |        |       |
| Çalışanı Önemseme                  | Turizm Alanında      | 202 | 3,5699   | ,74847  | 3,520  | ,000* |
|                                    | Turizm Alanı Dışında | 207 | 3,3097   | ,74586  |        |       |
| Çalışana Zarar Verme               | Turizm Alanında      | 202 | 3,4498   | ,83637  | -1,920 | ,056  |
|                                    | Turizm Alanı Dışında | 207 | 3,5983   | ,72582  |        |       |
| Hizmet İnovasyon Performansı       | Turizm Alanında      | 202 | 3,7513   | ,66181  | -1,608 | ,108  |
|                                    | Turizm Alanı Dışında | 207 | 3,8480   | ,54711  |        |       |
| Yeni Hizmet Geliştirme Davranışı   | Turizm Alanında      | 202 | 3,5285   | ,88060  | -2,994 | ,003* |
|                                    | Turizm Alanı Dışında | 207 | 3,7669   | ,71977  |        |       |
| İşgören Hizmet İnovasyon Davranışı | Turizm Alanında      | 202 | 4,1079   | ,55864  | 2,275  | ,023* |
|                                    | Turizm Alanı Dışında | 207 | 3,9778   | ,59715  |        |       |

\* $p<0,05$  düzeyinde anlamlıdır.

Araştırmanın yapıldığı konaklama işletmelerinde çalışanların örgüt kültürü, algılanan örgütsel destek ve hizmet inovasyon performansı değerlerinin yaşa bağlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacı ile ANOVA yapılmıştır. Tablo 29'daki analiz sonuçlarına göre, örgüt kültürünün alt boyutlarından tutarlılığın (0,036)  $p<0,05$  düzeyinde ve vizyonun (0,040)  $p<0,05$  düzeyinde yaşa bağlı olarak anlamlı

farklılık gösterdiği görülmektedir. Ayrıca algılanan örgütsel desteğin (0,000)  $p<0,001$  düzeyinde, alt boyutlarından çalışana kişisel desteğin (0,004)  $p<0,01$  düzeyinde, çalışanı önemsemenin (0,001)  $p<0,01$  düzeyinde ve çalışana zarar vermenin (0,002)  $p<0,01$  düzeyinde yaşa bağlı olarak farklılaştığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte hizmet inovasyon performansının (0,002)  $p<0,01$  düzeyinde, alt boyutlarından yeni hizmet geliştirme davranışının (0,002)  $p<0,01$  düzeyinde ve işgören hizmet inovasyon davranışının (0,028)  $p<0,05$  düzeyinde yaşa bağlı olarak değişiklik gösterdiği görülmektedir. Örgüt kültürü (0,070) ile alt boyutlarından katılım (0,519) ve uyumda (0,368) yaşa bağlı olarak herhangi bir farklılaşma saptanmamaktadır.

Farklılıklarının hangi yaş aralığından kaynaklandığını belirlemek amacı ile Post Hoc testleri yapılmıştır. Örgüt kültürünün alt boyutlarından tutarlılığa ilişkin homojenlik testi sonuçlarına göre (0,003<0,05) homojen olmadığı tespit edilmiştir. Farkın nedeni için yapılan Post Hoc testlerinden biri olan Games-Howell Testi sonucuna göre, yaş değişkenindeki farklılıkların 18-21 yaş arasındaki çalışanlar (4,1633±0,33553) ile 22-36 yaş arasındaki çalışanlar (3,6818±0,84465) arasında anlamlı olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre 18-21 yaş arasındaki çalışanların 22-36 yaş arasındaki çalışanlara göre tutarlılık düzeylerinin daha yüksek ve bu gruplar arasında (0,001)  $p<0,01$  düzeyinde yaşa bağlı olarak anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Örgüt kültürünün bir diğer alt boyutu olan vizyona ilişkin homojenlik testi sonuçlarına göre (0,071>0,05) homojen olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle farkın nedeni için Post Hoc testlerinden Scheffe Testi kullanılarak katılımcıların yaş değişkenindeki farklılık tespit edilmemeye çalışılmış ancak farklılığa bu testle ulaşılamamıştır. Daha detaylı görebilmek için LSD Testi yapılmıştır. Bu test sonucuna göre, yaş değişkenindeki farklılıkların 22-36 yaş arasındaki çalışanlar (3,4280±0,84752) ile hem 18-21 yaş arasındaki çalışanlar (3,9127±0,61815) hem de 37-52 yaş aralığındaki çalışanlar (3,6449±0,87865) arasında anlamlı olduğu görülmüştür. Sonuçlar 22-36 yaş arasındaki çalışanların 18-21 ve 37-52 yaş aralığındaki çalışanlara göre vizyon düzeylerinin daha düşük olduğunu göstermektedir. 22-36 ve 18-21 yaş aralığındaki çalışanlar arasında (0,038)  $p<0,05$ ; 22-36 ve 37-52 yaş aralığındaki çalışanlar arasında ise (0,031)  $p<0,05$  düzeyinde yaşa bağlı olarak anlamlı farklılık olduğu görülmüştür.

Algılanan örgütsel desteğe ilişkin homojenlik testi sonuçlarına göre ( $0,062 > 0,05$ ) homojen olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle Post Hoc testlerinden Scheffe Testi yapılmış olup 22-36 yaş arasındaki çalışanların ( $3,4414 \pm 0,67144$ ), 37-52 yaş aralığındaki çalışanlara ( $3,7685 \pm 0,61416$ ) göre algılanan örgütsel destek düzeyinin daha düşük olduğu ve bu çalışanlar arasında ( $0,001$ )  $p < 0,01$  düzeyinde yaşa bağlı olarak anlamlı farklılık olduğu saptanmıştır. Algılanan örgütsel desteğin alt boyutlarından çalışana kişisel desteğe ilişkin homojenlik testi sonuçlarına göre ( $0,004 < 0,05$ ) homojen olmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle Post Hoc testlerinden Games-Howell Testi yapılmıştır. Bu test sonucuna göre 22-36 yaş arasındaki çalışanlar ( $3,5032 \pm 0,78850$ ) ile 18-21 yaş arasındaki çalışanlar ( $3,8381 \pm 0,38405$ ) ve 37-52 ( $3,8158 \pm 0,68999$ ) yaş arasındaki çalışanlar arasında yaş değişkenindeki farklılıkların anlamlı olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar, 22-36 yaş arasındaki çalışanların kişisel destek düzeyinin 18-21 ve 37-52 yaş arasındaki çalışanlara göre daha düşük olduğunu göstermiştir. 22-36 ve 18-21 yaş aralığındaki çalışanlar arasında ( $0,036$ )  $p < 0,05$ ; 22-36 ve 37-52 yaş aralığındaki çalışanlar arasında ise ( $0,001$ )  $p < 0,001$  düzeyinde yaşa bağlı olarak anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Algılanan örgütsel desteğin diğer bir alt boyutu olan çalışani önemsemeye ilişkin homojenlik testi sonuçlarına göre ( $0,053 > 0,05$ ) homojen olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle Post Hoc testlerinden Scheffe Testi yapılmış olup 37-52 yaş aralığındaki çalışanların ( $3,6930 \pm 0,66450$ ), 22-36 yaş aralığındaki çalışanlara ( $3,3483 \pm 0,76047$ ) göre önemsenme algısı düzeyinin daha yüksek olduğu ve bu çalışanlar arasında ( $0,002$ )  $p < 0,01$  düzeyinde yaşa bağlı olarak anlamlı farklılık olduğu saptanmıştır. Algılanan örgütsel desteğin son alt boyutu olan çalışana zarar vermeye ilişkin homojenlik testi sonuçlarına göre ( $0,032 < 0,05$ ) homojen olmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle Post Hoc testlerinden Games-Howell Testi yapılmıştır. Bu test sonucuna göre 37-52 yaş aralığındaki çalışanların ( $3,7644 \pm 0,76210$ ), 22-36 yaş aralığındaki çalışanlara ( $3,4286 \pm 0,79411$ ) göre zarar görme algısı düzeyinin daha yüksek olduğu ve bu çalışanlar arasında ( $0,002$ )  $p < 0,01$  düzeyinde yaşa bağlı olarak anlamlı farklılık olduğu saptanmıştır.

Hizmet inovasyon performansına ilişkin homojenlik testi sonuçlarına göre ( $0,056 > 0,05$ ) homojen olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle Post Hoc testlerinden Scheffe Testi yapılmış olup 22-36 yaş arasındaki çalışanların ( $3,7294 \pm 0,58580$ ), 37-52 yaş aralığındaki çalışanlara ( $3,9611 \pm 0,63171$ ) göre hizmet inovasyon

performanslarının daha düşük olduğu ve bu çalışanlar arasında (0,013)  $p < 0,05$  düzeyinde yaşa bağlı olarak anlamlı farklılık olduğu saptanmıştır. Hizmet inovasyon performansının alt boyutlarından yeni hizmet geliştirme davranışı ile ilgili homojenlik testi sonuçlarına göre (0,195  $> 0,05$ ) homojen olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle Post Hoc testlerinden Scheffe Testi kullanılarak yapılan analizde yaş değişkenindeki farklılıkların 18-21 yaş arasındaki çalışanlar (4,2143 $\pm$ 0,45050) ile 22-36 yaş arasındaki çalışanlar (3,5638 $\pm$ 0,80233) arasında anlamlı olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre 18-21 yaş arasındaki çalışanların, 22-36 yaş arasındaki çalışanlara göre yeni hizmet geliştirme davranışı düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu gruplar çerçevesinde yaş arttıkça yeni hizmet geliştirme davranışı düzeyinin azaldığı sonucuna ulaşılabilmektedir. Bu iki yaş grubunda yer alan çalışanlar arasında (0,033)  $p < 0,05$  düzeyinde yaşa bağlı olarak anlamlı farklılık olduğu saptanmıştır. Hizmet inovasyon performansının diğer bir alt boyutu olan işgören hizmet inovasyon davranışı ile ilgili homojenlik testi sonuçlarına göre (0,214  $> 0,05$ ) homojen olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle Post Hoc testlerinden Scheffe Testi yapılmış olup 37-52 yaş aralığındaki çalışanların (4,1938 $\pm$ 0,56010), 22-36 yaş aralığındaki çalışanlara (3,9945 $\pm$ 0,57464) göre işgören hizmet inovasyon davranışı düzeyinin daha yüksek olduğu ve bu çalışanlar arasında (0,035)  $p < 0,05$  düzeyinde yaşa bağlı olarak anlamlı farklılık olduğu saptanmıştır.

Tablo 29

*Yaşa Göre Örgüt Kültürü, Algılanan Örgütsel Destek ve Hizmet İnovasyon Performansına İlişkin ANOVA Sonuçları*

| Değişken/<br>Boyut | Yaş            | N   | Ort.   | Std. S. |                  | Kare.<br>Top. | Df  | Kare.<br>Ort. | F     | P    |
|--------------------|----------------|-----|--------|---------|------------------|---------------|-----|---------------|-------|------|
| Örgüt<br>Kültürü   | 18-21<br>arası | 14  | 3,9532 | ,29341  | Gruplar<br>arası | 3,050         | 3   | 1,017         | 2,374 | ,070 |
|                    | 22-36<br>arası | 290 | 3,6529 | ,65303  |                  |               |     |               |       |      |
|                    | 37-52<br>arası | 97  | 3,8247 | ,65268  | Grup<br>içi      | 173,446       | 405 | ,428          |       |      |
|                    | 53-71<br>arası | 8   | 3,7414 | 1,08152 |                  |               |     |               |       |      |
|                    | Toplam         | 409 | 3,7057 | ,65772  | Toplam           | 176,497       | 408 |               |       |      |
| Katılım            | 18-21<br>arası | 14  | 3,8929 | ,54565  | Gruplar<br>arası | 1,153         | 3   | ,384          | ,756  | ,519 |
|                    | 22-36<br>arası | 290 | 3,8595 | ,71462  |                  |               |     |               |       |      |
|                    | 37-52<br>arası | 97  | 3,9639 | ,67675  | Grup içi         | 205,766       | 405 | ,508          |       |      |
|                    | 53-71<br>arası | 8   | 3,6719 | 1,21548 |                  |               |     |               |       |      |
|                    | Toplam         | 409 | 3,8817 | ,71215  | Toplam           | 206,919       | 408 |               |       |      |

Tablo 29

*Yaşa Göre Örgüt Kültürü, Algılanan Örgütsel Destek ve Hizmet İnovasyon Performansına İlişkin ANOVA Sonuçları (Devamı)*

|                           |             |     |        |         |               |         |     |       |       |         |
|---------------------------|-------------|-----|--------|---------|---------------|---------|-----|-------|-------|---------|
| Tutarlılık                | 18-21 arası | 14  | 4,1633 | ,33553  | Gruplar arası | 5,774   | 3   | 1,925 |       |         |
|                           | 22-36 arası | 290 | 3,6818 | ,84465  |               |         |     |       |       |         |
|                           | 37-52 arası | 97  | 3,8940 | ,75206  | Grup içi      | 270,227 | 405 | ,667  | 2,885 | ,036*   |
|                           | 53-71 arası | 8   | 3,8036 | 1,08780 |               |         |     |       |       |         |
|                           | Toplam      | 409 | 3,7510 | ,82248  | Toplam        | 276,001 | 408 |       |       |         |
| Vizyon                    | 18-21 arası | 14  | 3,9127 | ,61815  | Gruplar arası | 6,080   | 3   | 2,027 |       |         |
|                           | 22-36 arası | 290 | 3,4280 | ,84752  |               |         |     |       |       |         |
|                           | 37-52 arası | 97  | 3,6449 | ,87865  | Grup içi      | 294,367 | 405 | ,727  | 2,788 | ,040*   |
|                           | 53-71 arası | 8   | 3,6389 | 1,04864 |               |         |     |       |       |         |
|                           | Toplam      | 409 | 3,5001 | ,85813  | Toplam        | 300,448 | 408 |       |       |         |
| Uyum                      | 18-21 arası | 14  | 3,8286 | ,36675  | Gruplar arası | 2,010   | 3   | ,670  |       |         |
|                           | 22-36 arası | 290 | 3,6869 | ,79872  |               |         |     |       |       |         |
|                           | 37-52 arası | 97  | 3,8289 | ,81445  | Grup içi      | 257,298 | 405 | ,635  | 1,055 | ,368    |
|                           | 53-71 arası | 8   | 3,9500 | 1,03510 |               |         |     |       |       |         |
|                           | Toplam      | 409 | 3,7306 | ,79722  | Toplam        | 259,308 | 408 |       |       |         |
| Algılanan Örgütsel Destek | 18-21 arası | 14  | 3,7235 | ,41787  | Gruplar arası | 8,341   | 3   | 2,780 |       |         |
|                           | 22-36 arası | 290 | 3,4414 | ,67144  |               |         |     |       |       |         |
|                           | 37-52 arası | 97  | 3,7685 | ,61416  | Grup içi      | 174,931 | 405 | ,432  | 6,437 | ,000*** |
|                           | 53-71 arası | 8   | 3,5806 | ,93810  |               |         |     |       |       |         |
|                           | Toplam      | 409 | 3,5314 | ,67022  | Toplam        | 183,272 | 408 |       |       |         |
| Çalışana Kişisel Destek   | 18-21 arası | 14  | 3,8381 | ,38405  | Gruplar arası | 7,993   | 3   | 2,664 |       |         |
|                           | 22-36 arası | 290 | 3,5032 | ,78850  |               |         |     |       |       |         |
|                           | 37-52 arası | 97  | 3,8158 | ,68999  | Grup içi      | 237,745 | 405 | ,587  | 4,539 | ,004**  |
|                           | 53-71 arası | 8   | 3,5750 | 1,22147 |               |         |     |       |       |         |
|                           | Toplam      | 409 | 3,5902 | ,77608  | Toplam        | 245,739 | 408 |       |       |         |
| Çalışanı Önemseme         | 18-21 arası | 14  | 3,5238 | ,74271  | Gruplar arası | 8,749   | 3   | 2,916 |       |         |
|                           | 22-36 arası | 290 | 3,3483 | ,76047  |               |         |     |       |       |         |
|                           | 37-52 arası | 97  | 3,6930 | ,66450  | Grup içi      | 225,371 | 405 | ,556  | 5,241 | ,001**  |
|                           | 53-71 arası | 8   | 3,4583 | 1,11339 |               |         |     |       |       |         |
|                           | Toplam      | 409 | 3,4382 | ,75751  | Toplam        | 234,120 | 408 |       |       |         |

Tablo 29

*Yaşa Göre Örgüt Kültürü, Algılanan Örgütsel Destek ve Hizmet İnovasyon Performansına İlişkin ANOVA Sonuçları (Devamı)*

|                                    |             |     |        |        |               |         |     |       |       |        |
|------------------------------------|-------------|-----|--------|--------|---------------|---------|-----|-------|-------|--------|
| Çalışana Zarar Verme               | 18-21 arası | 14  | 3,7347 | ,37108 | Gruplar arası | 9,275   | 3   | 3,092 |       |        |
|                                    | 22-36 arası | 290 | 3,4286 | ,79411 |               |         |     |       |       |        |
|                                    | 37-52 arası | 97  | 3,7644 | ,76210 | Grup içi      | 242,108 | 405 | ,598  | 5,172 | ,002** |
|                                    | 53-71 arası | 8   | 3,7500 | ,57524 |               |         |     |       |       |        |
|                                    | Toplam      | 409 | 3,5250 | ,78494 | Toplam        | 251,383 | 408 |       |       |        |
| Hizmet İnovasyon Performansı       | 18-21 arası | 14  | 4,1099 | ,38011 | Gruplar arası | 5,352   | 3   | 1,784 |       |        |
|                                    | 22-36 arası | 290 | 3,7294 | ,58580 |               |         |     |       |       |        |
|                                    | 37-52 arası | 97  | 3,9611 | ,63171 | Grup içi      | 145,302 | 405 | ,359  | 4,972 | ,002** |
|                                    | 53-71 arası | 8   | 3,8750 | ,92119 |               |         |     |       |       |        |
|                                    | Toplam      | 409 | 3,8003 | ,60766 | Toplam        | 150,653 | 408 |       |       |        |
| Yeni Hizmet Geliştirme Davranışı   | 18-21 arası | 14  | 4,2143 | ,45050 | Gruplar arası | 9,334   | 3   | 3,111 |       |        |
|                                    | 22-36 arası | 290 | 3,5638 | ,80233 |               |         |     |       |       |        |
|                                    | 37-52 arası | 97  | 3,8157 | ,81652 | Grup içi      | 259,069 | 405 | ,640  | 4,864 | ,002** |
|                                    | 53-71 arası | 8   | 3,7344 | ,95534 |               |         |     |       |       |        |
|                                    | Toplam      | 409 | 3,6491 | ,81108 | Toplam        | 268,402 | 408 |       |       |        |
| İşgören Hizmet İnovasyon Davranışı | 18-21 arası | 14  | 3,9429 | ,51696 | Gruplar arası | 3,055   | 3   | 1,018 |       |        |
|                                    | 22-36 arası | 290 | 3,9945 | ,57464 |               |         |     |       |       |        |
|                                    | 37-52 arası | 97  | 4,1938 | ,56010 | Grup içi      | 134,862 | 405 | ,333  | 3,058 | ,028*  |
|                                    | 53-71 arası | 8   | 4,1000 | ,91339 |               |         |     |       |       |        |
|                                    | Toplam      | 409 | 4,0421 | ,58140 | Toplam        | 137,917 | 408 |       |       |        |

\* p < 0,05; \*\* p < 0,01; \*\*\* p<0,001 düzeyinde anlamlıdır.

Araştırmanın yapıldığı konaklama işletmelerinde çalışanların örgüt kültürü, algılanan örgütsel destek ve hizmet inovasyon performansı değerlerinin eğitim durumuna bağlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacı ile ANOVA yapılmıştır. Tablo 30'daki analiz sonuçlarına göre, örgüt kültürünün alt boyutlarından sadece tutarlılığın (0,013) p<0,05 düzeyinde eğitim durumuna bağlı olarak anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir. Örgüt kültürü (0,269) ve diğer boyutları olan katılım (0,090), vizyon (0,987) ve uyumda (0,058) eğitim durumuna bağlı olarak herhangi bir farklılaşma saptanmamaktadır. Algılanan örgütsel destekte (0,057) eğitim durumuna bağlı olarak herhangi bir farklılaşma görülmezken, alt boyutlarından çalışana kişisel desteğin (0,000) p<0,001 düzeyinde, çalışanı önemseme (0,014) ve çalışana zarar vermenin (0,043) p<0,05 düzeyinde eğitim durumuna bağlı olarak farklılaştığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte hizmet inovasyon performansında

(0,008)  $p<0,01$ , alt boyutlarından yeni hizmet geliştirme davranışında (0,000)  $p<0,001$  düzeyinde ve işgören hizmet inovasyon davranışında (0,041)  $p<0,05$  düzeyinde eğitim durumuna bağlı olarak değişiklik görülmektedir.

Farklılıklarının hangi eğitim düzeylerinden kaynaklandığını belirlemek amacı ile Post Hoc testleri yapılmıştır. Örgüt kültürünün alt boyutlarından tutarlılığa ilişkin homojenlik testi sonuçlarına göre (0,545 $>0,05$ ) homojen olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle Post Hoc testlerinden Scheffe Testi yapılmış olup ilköğretim mezunlarının (4,0782 $\pm$ 0,71338), üniversite mezunlarına (3,6614 $\pm$ 0,78551) göre tutarlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu ve bu çalışanların arasında (0,026)  $p<0,05$  düzeyinde eğitim durumuna bağlı olarak anlamlı farklılık olduğu saptanmıştır.

Algılanan örgütsel desteğin alt boyutlarından çalışana kişisel desteğe ilişkin homojenlik testi sonuçlarına göre (0,000 $<0,05$ ) homojen olmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle Post Hoc testlerinden Games-Howell Testi yapılmıştır. Bu test sonucuna göre ilköğretim mezunlarının (3,9889 $\pm$ 0,45762), lise mezunlarına (3,6967 $\pm$ 0,64767) ve üniversite mezunlarına (3,4672 $\pm$ 0,82958) göre kişisel destek algı düzeyinin daha yüksek olduğu saptanmıştır. Ayrıca ilköğretim mezunları ile lise mezunları arasında (0,018)  $p<0,05$ , ilköğretim mezunları ile üniversite mezunları arasında (0,000)  $p<0,001$ , lise mezunları ile üniversite mezunları arasında (0,044)  $p<0,05$  düzeyinde eğitim durumuna bağlı olarak anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Algılanan örgütsel desteğin diğer bir alt boyutu olan çalışanı önemsemeye ilişkin homojenlik testi sonuçlarına göre (0,273 $>0,05$ ) homojen olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle Post Hoc testlerinden Scheffe Testi yapılmış olup lisansüstü mezunların (3,6911 $\pm$ 0,76558), lise mezunlarına (3,2637 $\pm$ 0,83340) göre önemsendiklerini algılama düzeylerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bu çalışanların arasında (0,028)  $p<0,05$  düzeyinde eğitim durumuna bağlı olarak anlamlı farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Algılanan örgütsel desteğin alt boyutlarından çalışana zarar vermeye ilişkin homojenlik testi sonuçlarına göre (0,007 $<0,05$ ) homojen olmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle Post Hoc testlerinden Games-Howell Testi kullanılarak yapılan analizde eğitim durumu değişkeninde farklılığa ulaşılamamıştır.

Hizmet inovasyon performansına ilişkin homojenlik testi sonuçlarına göre (0,006 $<0,05$ ) homojen olmadığı tespit edilmiş, Post Hoc testlerinden Games-Howell

Testi yapılmıştır. Bu test sonucuna göre ilköğretim mezunlarının ( $4,0055 \pm 0,46756$ ), üniversite mezunlarına ( $3,7172 \pm 0,62118$ ) göre hizmet inovasyon performanslarının daha yüksek olduğu ve bu çalışanların arasında ( $0,005$ )  $p < 0,01$  düzeyinde eğitim durumuna bağlı olarak anlamlı farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Hizmet inovasyon performansının alt boyutlarından yeni hizmet geliştirme davranışı ile ilgili homojenlik testi sonuçlarına göre ( $0,000 < 0,05$ ) homojen olmadığı tespit edilmiş, Post Hoc testlerinden Games-Howell Testi yapılmıştır. Bu test sonucuna göre ilköğretim mezunlarının ( $4,0863 \pm 0,52780$ ), üniversite mezunlarına ( $3,4931 \pm 0,82181$ ) göre yeni hizmet geliştirme davranışı düzeyinin daha yüksek olduğu ve bu çalışanların arasında ( $0,000$ )  $p < 0,001$  düzeyinde eğitim durumuna bağlı olarak anlamlı farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı testin bir başka sonucuna göre lise mezunlarının ( $3,8462 \pm 0,72674$ ) da üniversite mezunlarına ( $3,4931 \pm 0,82181$ ) göre yeni hizmet geliştirme davranışı düzeyinin daha yüksek olduğu ve bu çalışanların arasında yine ( $0,001$ )  $p < 0,001$  düzeyinde eğitim durumuna bağlı olarak anlamlı farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Hizmet inovasyon performansının bir diğer alt boyutu olan işgören hizmet inovasyon davranışı ile ilgili homojenlik testi sonuçlarına göre ( $0,934 > 0,05$ ) homojen olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle Post Hoc testlerinden Scheffe Testi yapılmış ancak farkın nedeni için bu test kullanılarak yapılan analizde eğitim durumu değişkeninde farklılığa ulaşılamamıştır. Farkı daha detaylı görebilmek için LSD Testi yapılmıştır. Bu test sonucuna göre, ilköğretim mezunlarının ( $3,8762 \pm 0,56560$ ), üniversite mezunlarına ( $4,0757 \pm 0,58694$ ) ve lisansüstü mezunlara ( $4,1854 \pm 0,55025$ ) göre işgören hizmet inovasyon davranışı düzeyinin daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca ilköğretim mezunları ile üniversite mezunları arasında ( $0,040$ )  $p < 0,05$ , ilköğretim mezunları ile lisansüstü mezunlar arasında ( $0,015$ )  $p < 0,05$ , lise mezunları ile lisansüstü mezunlar arasında ( $0,045$ )  $p < 0,05$  düzeyinde eğitim durumuna bağlı olarak anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir.



Tablo 30

*Eğitim Durumuna Göre Örgüt Kültürü, Algılanan Örgütsel Destek ve Hizmet İnovasyon Performansına İlişkin ANOVA Sonuçları*

| Değişken/<br>Boyut                        | Eğitim<br>Durumu | N   | Ort.   | Std. S. |         | Kare.<br>Top. | Df  | Kare.<br>Ort. | F     | P       |
|-------------------------------------------|------------------|-----|--------|---------|---------|---------------|-----|---------------|-------|---------|
| Örgüt<br>Kültürü                          | İlköğretim       | 42  | 3,8686 | ,44056  | Gruplar | 1,704         | 3   | ,568          | 1,316 | ,269    |
|                                           | Lise             | 91  | 3,7488 | ,65477  | arası   |               |     |               |       |         |
|                                           | Üniversite       | 235 | 3,6666 | ,66737  | Grup    |               |     |               |       |         |
|                                           | Lisansüstü       | 41  | 3,6669 | ,77508  | içi     | 174,792       | 405 | ,432          |       |         |
|                                           | Toplam           | 409 | 3,7057 | ,65772  | Toplam  | 176,497       | 408 |               |       |         |
| Katılım                                   | İlköğretim       | 42  | 4,0446 | ,53805  | Gruplar | 3,284         | 3   | 1,095         | 2,177 | ,090    |
|                                           | Lise             | 91  | 3,9753 | ,76812  | arası   |               |     |               |       |         |
|                                           | Üniversite       | 235 | 3,8080 | ,70505  | Grup    |               |     |               |       |         |
|                                           | Lisansüstü       | 41  | 3,9299 | ,74742  | içi     | 206,919       | 408 |               |       |         |
|                                           | Toplam           | 409 | 3,8817 | ,71215  | Toplam  | 206,919       | 408 |               |       |         |
| Tutarlılık                                | İlköğretim       | 42  | 4,0782 | ,71338  | Gruplar | 7,253         | 3   | 2,418         | 3,644 | ,013*   |
|                                           | Lise             | 91  | 3,8462 | ,89372  | arası   |               |     |               |       |         |
|                                           | Üniversite       | 235 | 3,6614 | ,78551  | Grup    |               |     |               |       |         |
|                                           | Lisansüstü       | 41  | 3,7178 | ,88898  | içi     | 276,001       | 408 |               |       |         |
|                                           | Toplam           | 409 | 3,7510 | ,82248  | Toplam  | 276,001       | 408 |               |       |         |
| Vizyon                                    | İlköğretim       | 42  | 3,4788 | ,84245  | Gruplar | ,104          | 3   | ,035          | ,047  | ,987    |
|                                           | Lise             | 91  | 3,4872 | ,90081  | arası   |               |     |               |       |         |
|                                           | Üniversite       | 235 | 3,5135 | ,82560  | Grup    |               |     |               |       |         |
|                                           | Lisansüstü       | 41  | 3,4743 | ,98383  | içi     | 300,448       | 408 |               |       |         |
|                                           | Toplam           | 409 | 3,5001 | ,85813  | Toplam  | 300,448       | 408 |               |       |         |
| Uyum                                      | İlköğretim       | 42  | 3,9952 | ,50652  | Gruplar | 4,747         | 3   | 1,582         | 2,517 | ,058    |
|                                           | Lise             | 91  | 3,7209 | ,75004  | arası   |               |     |               |       |         |
|                                           | Üniversite       | 235 | 3,7234 | ,80972  | Grup    |               |     |               |       |         |
|                                           | Lisansüstü       | 41  | 3,5220 | ,99988  | içi     | 259,308       | 408 |               |       |         |
|                                           | Toplam           | 409 | 3,7306 | ,79722  | Toplam  | 259,308       | 408 |               |       |         |
| Algılanan<br>Örgütsel<br>Destek           | İlköğretim       | 42  | 3,7512 | ,50736  | Gruplar | 3,377         | 3   | 1,126         | 2,534 | ,057    |
|                                           | Lise             | 91  | 3,5583 | ,57240  | arası   |               |     |               |       |         |
|                                           | Üniversite       | 235 | 3,4667 | ,71272  | Grup    |               |     |               |       |         |
|                                           | Lisansüstü       | 41  | 3,6168 | ,72434  | içi     | 183,272       | 408 |               |       |         |
|                                           | Toplam           | 409 | 3,5314 | ,67022  | Toplam  | 183,272       | 408 |               |       |         |
| Çalışana<br>Kişisel<br>Destek             | İlköğretim       | 42  | 3,9889 | ,45762  | Gruplar | 11,410        | 3   | 3,803         | 6,574 | ,000*** |
|                                           | Lise             | 91  | 3,6967 | ,64767  | arası   |               |     |               |       |         |
|                                           | Üniversite       | 235 | 3,4672 | ,82958  | Grup    |               |     |               |       |         |
|                                           | Lisansüstü       | 41  | 3,6504 | ,82081  | içi     | 245,739       | 408 |               |       |         |
|                                           | Toplam           | 409 | 3,5902 | ,77608  | Toplam  | 245,739       | 408 |               |       |         |
| Çalışanı<br>Önemseme                      | İlköğretim       | 42  | 3,3492 | ,80520  | Gruplar | 6,088         | 3   | 2,029         | 3,604 | ,014*   |
|                                           | Lise             | 91  | 3,2637 | ,83340  | arası   |               |     |               |       |         |
|                                           | Üniversite       | 235 | 3,4775 | ,70255  | Grup    |               |     |               |       |         |
|                                           | Lisansüstü       | 41  | 3,6911 | ,76558  | içi     | 234,120       | 408 |               |       |         |
|                                           | Toplam           | 409 | 3,4382 | ,75751  | Toplam  | 234,120       | 408 |               |       |         |
| Çalışana<br>Zarar<br>Verme                | İlköğretim       | 42  | 3,7585 | ,80410  | Gruplar | 5,001         | 3   | 1,667         | 2,740 | ,043*   |
|                                           | Lise             | 91  | 3,6405 | ,60884  | arası   |               |     |               |       |         |
|                                           | Üniversite       | 235 | 3,4517 | ,82805  | Grup    |               |     |               |       |         |
|                                           | Lisansüstü       | 41  | 3,4495 | ,80721  | içi     | 251,383       | 408 |               |       |         |
|                                           | Toplam           | 409 | 3,5250 | ,78494  | Toplam  | 251,383       | 408 |               |       |         |
| Hizmet<br>İnovasyon<br>Performansı        | İlköğretim       | 42  | 4,0055 | ,46756  | Gruplar | 4,320         | 3   | 1,440         | 3,985 | ,008**  |
|                                           | Lise             | 91  | 3,8926 | ,54185  | arası   |               |     |               |       |         |
|                                           | Üniversite       | 235 | 3,7172 | ,62118  | Grup    |               |     |               |       |         |
|                                           | Lisansüstü       | 41  | 3,8612 | ,71857  | içi     | 150,653       | 408 |               |       |         |
|                                           | Toplam           | 409 | 3,8003 | ,60766  | Toplam  | 150,653       | 408 |               |       |         |
| Yeni<br>Hizmet<br>Geliştirme<br>Davranışı | İlköğretim       | 42  | 4,0863 | ,52780  | Gruplar | 17,286        | 3   | 5,762         | 9,293 | ,000*** |
|                                           | Lise             | 91  | 3,8462 | ,72674  | arası   |               |     |               |       |         |
|                                           | Üniversite       | 235 | 3,4931 | ,82181  | Grup    |               |     |               |       |         |
|                                           | Lisansüstü       | 41  | 3,6585 | ,92366  | içi     | 268,402       | 408 |               |       |         |
|                                           | Toplam           | 409 | 3,6491 | ,81108  | Toplam  | 268,402       | 408 |               |       |         |

Tablo 30

*Eğitim Durumuna Göre Örgüt Kültürü, Algılanan Örgütsel Destek ve Hizmet İnovasyon Performansına İlişkin ANOVA Sonuçları (Devamı)*

|           |            |     |        |        |         |         |     |      |       |       |
|-----------|------------|-----|--------|--------|---------|---------|-----|------|-------|-------|
| İşgören   | İlköğretim | 42  | 3,8762 | ,56560 | Gruplar | 2,776   | 3   | ,925 |       |       |
| Hizmet    | Lise       | 91  | 3,9670 | ,57059 | arası   |         |     |      |       |       |
| İnovasyon | Üniversite | 235 | 4,0757 | ,58694 | Grup    | 135,140 | 405 | ,334 | 2,774 | ,041* |
| Davranışı | Lisansüstü | 41  | 4,1854 | ,55025 | içi     |         |     |      |       |       |
|           | Toplam     | 409 | 4,0421 | ,58140 | Toplam  | 137,917 | 408 |      |       |       |

\* p < 0,05; \*\* p < 0,01; \*\*\* p<0,001 düzeyinde anlamlıdır.

Araştırmanın yapıldığı konaklama işletmelerinde çalışanların örgüt kültürü, algılanan örgütsel destek ve hizmet inovasyon performansı değerlerinin işletmedeki çalışma sürelerine bağlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacı ile ANOVA yapılmıştır. Tablo 31'deki analiz sonuçları, örgüt kültürü (0,274) ile katılım (0,182), tutarlılık (0,208), vizyon (0,598) ve uyum (0,332) olmak üzere tüm alt boyutlarında çalışma süresine bağlı olarak anlamlı bir farklılaşmanın olmadığını göstermektedir.

Algılanan örgütsel desteğe ilişkin homojenlik testi sonuçlarına göre (0,607>0,05) homojen olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle Post Hoc testlerinden Scheffe Testi yapılmıştır. Test sonuçlarına göre, 6 ile 10 yıl arası çalışma süresine sahip olan çalışanların (3,7702±0,57174), 1 ile 5 yıl arası çalışma süresine sahip olan çalışanlara (3,4451±0,66510) göre örgütsel destek algısının daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bu gruplar arasında (0,006) p<0,01 düzeyinde çalışma süresine bağlı anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Algılanan örgütsel desteğin alt boyutlarından çalışana kişisel desteğe ilişkin homojenlik testi sonuçlarına göre (0,421>0,05) homojen olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle Post Hoc testlerinden Scheffe Testi yapılmıştır. Test sonuçlarına göre, 6 ile 10 yıl arası çalışma süresine sahip olan çalışanların (3,8338±0,64761), 1 ile 5 yıl arası çalışma süresine sahip olan çalışanlara (3,5064±0,77770) göre kişisel destek algı düzeyinin daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bu gruplar arasında (0,030) p<0,05 düzeyinde çalışma süresine bağlı anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Algılanan örgütsel desteğin diğer bir alt boyutu olan çalışanı önemsemeye ilişkin homojenlik testi sonuçlarına göre (0,129>0,05) homojen olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle Post Hoc testlerinden Scheffe Testi yapılmış olup, 6 ile 10 yıl arası çalışma süresine sahip olan çalışanların (3,7078±0,64696), 1 ile 5 yıl arası çalışma süresine sahip olan çalışanlara (3,3410±0,74980) göre önemsendiklerini algılama düzeylerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bu çalışanların arasında (0,006) p<0,01 düzeyinde çalışma süresine bağlı olarak anlamlı farklılık olduğu

sonucuna ulaşılmıştır. Algılanan örgütsel desteğin son alt boyutu olan çalışana zarar verme ile ilgili homojenlik testi sonuçlarına göre ( $0,885 > 0,05$ ) homojen olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle Post Hoc testlerinden Scheffe Testi kullanılarak yapılan analizde otelcilik sektöründeki çalışma süresi değişkeninde farklılığa ulaşılamamış, farkı daha detaylı görebilmek için LSD Testi yapılmıştır. Bu test sonucuna göre, 1 ile 5 yıl arası çalışma süresine sahip olan çalışanların ( $3,4473 \pm 0,78026$ ), 6 ile 10 yıl arası çalışma süresine sahip olan çalışanlara ( $3,7143 \pm 0,76636$ ) ve 11 ile 15 yıl arası çalışma süresine sahip olan çalışanlara ( $3,8487 \pm 0,67475$ ) göre zarar görme algı düzeylerinin daha düşük olduğu saptanmıştır. Bunun yanında, 1 ile 5 yıl arası çalışma süresine sahip olan çalışanlar ile 6 ile 10 yıl arası çalışma süresine sahip olan çalışanlar arasında ( $0,009$ )  $p < 0,001$ ; 1 ile 5 yıl arası çalışma süresine sahip olan çalışanlar ile 11 ile 15 yıl arası çalışma süresine sahip olan çalışanlar arasında ( $0,039$ )  $p < 0,05$  düzeyinde çalışma süresine bağlı olarak anlamlı farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Hizmet inovasyon performansına ilişkin homojenlik testi sonuçlarına göre ( $0,025 < 0,05$ ) homojen olmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle Post Hoc testlerinden Games-Howell Testi yapılmıştır. 6 ile 10 yıl arası çalışma süresine sahip olan çalışanların ( $3,9526 \pm 0,58899$ ), 1 ile 5 yıl arası çalışma süresine sahip olan çalışanlara ( $3,7400 \pm 0,58062$ ) göre hizmet inovasyon performanslarının daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bu çalışanların arasında ( $0,049$ )  $p < 0,05$  düzeyinde çalışma süresine bağlı olarak anlamlı farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Hizmet inovasyon performansının alt boyutlarından yeni hizmet geliştirme davranışında ( $0,064$ ) çalışma süresine bağlı olarak anlamlı bir farklılaşmanın olmadığını göstermektedir. İşgören hizmet inovasyon davranışı alt boyutu ile ilgili homojenlik testi sonuçlarına göre ( $0,511 > 0,05$ ) homojen olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle Post Hoc testlerinden Scheffe Testi kullanılarak yapılan analizde otelcilik sektöründeki çalışma süresi değişkeninde farklılığa ulaşılamamış, farkı daha detaylı görebilmek için LSD Testi yapılmıştır. Bu test sonucuna göre, 1 ile 5 yıl arası çalışma süresine sahip olan çalışanların ( $3,9869 \pm 0,57155$ ), 6 ile 10 yıl arası çalışma süresine sahip olan çalışanlara ( $4,1479 \pm 0,54163$ ) ve 16 ile 20 yıl arası çalışma süresine sahip olan çalışanlara ( $4,5111 \pm 0,53955$ ) göre işgören hizmet inovasyon davranışı düzeyinin daha düşük olduğu saptanmıştır. Bunun yanında, 1 ile 5 yıl arası çalışma süresine sahip olan çalışanlar ile 6 ile 10 yıl arası çalışma süresine sahip olan çalışanlar arasında ( $0,032$ )

$p < 0,05$ ; 1 ile 5 yıl arası çalışma süresine sahip olan çalışanlar ile 16 ile 20 yıl arası çalışma süresine sahip olan çalışanlar arasında (0,007)  $p < 0,01$  düzeyinde çalışma süresine bağlı olarak anlamlı farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 31

*Çalışma Süresine Göre Örgüt Kültürü, Algılanan Örgütsel Destek ve Hizmet İnovasyon Performansına İlişkin ANOVA Sonuçları*

| Değişken/<br>Boyut | Çalışma<br>Süresi  | N   | Ort.   | Std. S. |                  | Kare.<br>Top. | Df  | Kare.<br>Ort. | F     | P    |
|--------------------|--------------------|-----|--------|---------|------------------|---------------|-----|---------------|-------|------|
| Örgüt<br>Kültürü   | 1-5 yıl            | 305 | 3,6707 | ,65642  | Gruplar<br>arası | 2,225         | 4   | ,556          | 1,289 | ,274 |
|                    | 6- 10 yıl          | 73  | 3,8181 | ,62309  |                  |               |     |               |       |      |
|                    | 11-15<br>yıl       | 17  | 3,6775 | ,81263  |                  |               |     |               |       |      |
|                    | 16- 20<br>yıl      | 9   | 3,8084 | ,58522  | Grup<br>içi      | 174,272       | 404 | ,431          |       |      |
|                    | 21 yıl ve<br>üzeri | 5   | 4,1103 | ,71147  |                  |               |     |               |       |      |
|                    | Toplam             | 409 | 3,7057 | ,65772  | Toplam           | 176,497       | 408 |               |       |      |
| Katılım            | 1-5 yıl            | 305 | 3,8381 | ,70701  | Gruplar<br>arası | 3,167         | 4   | ,792          | 1,570 | ,182 |
|                    | 6- 10 yıl          | 73  | 4,0308 | ,64036  |                  |               |     |               |       |      |
|                    | 11-15<br>yıl       | 17  | 3,8235 | ,94482  |                  |               |     |               |       |      |
|                    | 16- 20<br>yıl      | 9   | 4,1806 | ,82706  | Grup<br>içi      | 203,752       | 404 | ,504          |       |      |
|                    | 21 yıl ve<br>üzeri | 5   | 4,0250 | ,79254  |                  |               |     |               |       |      |
|                    | Toplam             | 409 | 3,8817 | ,71215  | Toplam           | 206,919       | 408 |               |       |      |
| Tutarlılık         | 1-5 yıl            | 305 | 3,6998 | ,83299  | Gruplar<br>arası | 3,978         | 4   | ,995          | 1,477 | ,208 |
|                    | 6- 10 yıl          | 73  | 3,9198 | ,76598  |                  |               |     |               |       |      |
|                    | 11-15<br>yıl       | 17  | 3,7227 | ,92094  |                  |               |     |               |       |      |
|                    | 16- 20<br>yıl      | 9   | 3,9683 | ,60516  | Grup<br>içi      | 272,023       | 404 | ,673          |       |      |
|                    | 21 yıl ve<br>üzeri | 5   | 4,1143 | ,76532  |                  |               |     |               |       |      |
|                    | Toplam             | 409 | 3,7510 | ,82248  | Toplam           | 276,001       | 408 |               |       |      |
| Vizyon             | 1-5 yıl            | 305 | 3,4750 | ,84463  | Gruplar<br>arası | 2,042         | 4   | ,511          | ,691  | ,598 |
|                    | 6- 10 yıl          | 73  | 3,5540 | ,88298  |                  |               |     |               |       |      |
|                    | 11-15<br>yıl       | 17  | 3,5425 | ,96376  |                  |               |     |               |       |      |
|                    | 16- 20<br>yıl      | 9   | 3,5185 | 1,04527 | Grup<br>içi      | 298,405       | 404 | ,739          |       |      |
|                    | 21 yıl ve<br>üzeri | 5   | 4,0667 | ,66944  |                  |               |     |               |       |      |
|                    | Toplam             | 409 | 3,5001 | ,85813  | Toplam           | 300,448       | 408 |               |       |      |
| Uyum               | 1-5 yıl            | 305 | 3,7141 | ,78260  | Gruplar<br>arası | 2,920         | 4   | ,730          | 1,150 | ,332 |
|                    | 6- 10 yıl          | 73  | 3,8110 | ,76441  |                  |               |     |               |       |      |
|                    | 11-15<br>yıl       | 17  | 3,6235 | 1,07211 |                  |               |     |               |       |      |
|                    | 16- 20<br>yıl      | 9   | 3,5111 | 1,01050 | Grup<br>içi      | 256,388       | 404 | ,635          |       |      |
|                    | 21 yıl ve<br>üzeri | 5   | 4,3200 | ,62610  |                  |               |     |               |       |      |
|                    | Toplam             | 409 | 3,7306 | ,79722  | Toplam           | 259,308       | 408 |               |       |      |

Tablo 31

*Çalışma Süresine Göre Örgüt Kültürü, Algılanan Örgütsel Destek ve Hizmet İnovasyon Performansına İlişkin ANOVA Sonuçları (Devamı)*

|                                  |                 |     |        |         |               |         |     |       |       |         |
|----------------------------------|-----------------|-----|--------|---------|---------------|---------|-----|-------|-------|---------|
| Algılanan Örgütsel Destek        | 1-5 yıl         | 305 | 3,4451 | ,66510  | Gruplar arası | 10,374  | 4   | 2,593 | 6,060 | ,000*** |
|                                  | 6- 10 yıl       | 73  | 3,7702 | ,57174  |               |         |     |       |       |         |
|                                  | 11-15 yıl       | 17  | 3,6262 | ,77939  |               |         |     |       |       |         |
|                                  | 16- 20 yıl      | 9   | 4,0323 | ,62945  | Grup içi      | 172,898 | 404 | ,428  |       |         |
|                                  | 21 yıl ve üzeri | 5   | 4,0839 | ,70622  |               |         |     |       |       |         |
|                                  | Toplam          | 409 | 3,5314 | ,67022  | Toplam        | 183,272 | 408 |       |       |         |
| Çalışana Kişisel Destek          | 1-5 yıl         | 305 | 3,5064 | ,77770  | Gruplar arası | 11,064  | 4   | 2,766 | 4,762 | ,001**  |
|                                  | 6- 10 yıl       | 73  | 3,8338 | ,64761  |               |         |     |       |       |         |
|                                  | 11-15 yıl       | 17  | 3,5765 | ,96809  |               |         |     |       |       |         |
|                                  | 16- 20 yıl      | 9   | 4,1852 | ,71940  | Grup içi      | 234,675 | 404 | ,581  |       |         |
|                                  | 21 yıl ve üzeri | 5   | 4,1200 | ,60809  |               |         |     |       |       |         |
|                                  | Toplam          | 409 | 3,5902 | ,77608  | Toplam        | 245,739 | 408 |       |       |         |
| Çalışanı Önemseme                | 1-5 yıl         | 305 | 3,3410 | ,74980  | Gruplar arası | 13,282  | 4   | 3,321 | 6,075 | ,000*** |
|                                  | 6- 10 yıl       | 73  | 3,7078 | ,64696  |               |         |     |       |       |         |
|                                  | 11-15 yıl       | 17  | 3,5359 | ,92982  |               |         |     |       |       |         |
|                                  | 16- 20 yıl      | 9   | 4,0370 | ,58794  | Grup içi      | 220,838 | 404 | ,547  |       |         |
|                                  | 21 yıl ve üzeri | 5   | 4,0222 | ,89374  |               |         |     |       |       |         |
|                                  | Toplam          | 409 | 3,4382 | ,75751  | Toplam        | 234,120 | 408 |       |       |         |
| Çalışana Zarar Verme             | 1-5 yıl         | 305 | 3,4473 | ,78026  | Gruplar arası | 8,081   | 4   | 2,020 | 3,355 | ,010*   |
|                                  | 6- 10 yıl       | 73  | 3,7143 | ,76636  |               |         |     |       |       |         |
|                                  | 11-15 yıl       | 17  | 3,8487 | ,67475  |               |         |     |       |       |         |
|                                  | 16- 20 yıl      | 9   | 3,6984 | ,87611  | Grup içi      | 243,302 | 404 | ,602  |       |         |
|                                  | 21 yıl ve üzeri | 5   | 4,0857 | ,79282  |               |         |     |       |       |         |
|                                  | Toplam          | 409 | 3,5250 | ,78494  | Toplam        | 251,383 | 408 |       |       |         |
| Hizmet İnovasyon Performansı     | 1-5 yıl         | 305 | 3,7400 | ,58062  | Gruplar arası | 5,173   | 4   | 1,293 | 3,591 | ,007**  |
|                                  | 6- 10 yıl       | 73  | 3,9526 | ,58899  |               |         |     |       |       |         |
|                                  | 11-15 yıl       | 17  | 3,9276 | ,89396  |               |         |     |       |       |         |
|                                  | 16- 20 yıl      | 9   | 4,0684 | ,68527  | Grup içi      | 145,480 | 404 | ,360  |       |         |
|                                  | 21 yıl ve üzeri | 5   | 4,3385 | ,60716  |               |         |     |       |       |         |
|                                  | Toplam          | 409 | 3,8003 | ,60766  | Toplam        | 150,653 | 408 |       |       |         |
| Yeni Hizmet Geliştirme Davranışı | 1-5 yıl         | 305 | 3,5857 | ,79717  | Gruplar arası | 5,817   | 4   | 1,454 | 2,237 | ,064    |
|                                  | 6- 10 yıl       | 73  | 3,8305 | ,78378  |               |         |     |       |       |         |
|                                  | 11-15 yıl       | 17  | 3,7574 | 1,01211 |               |         |     |       |       |         |
|                                  | 16- 20 yıl      | 9   | 3,7917 | ,92280  | Grup içi      | 262,585 | 404 | ,650  |       |         |
|                                  | 21 yıl ve üzeri | 5   | 4,2500 | ,70156  |               |         |     |       |       |         |
|                                  | Toplam          | 409 | 3,6491 | ,81108  | Toplam        | 268,402 | 408 |       |       |         |

Tablo 31

*Çalışma Süresine Göre Örgüt Kültürü, Algılanan Örgütsel Destek ve Hizmet İnovasyon Performansına İlişkin ANOVA Sonuçları (Devamı)*

|                                             |                    |     |        |        |                  |         |     |       |       |        |
|---------------------------------------------|--------------------|-----|--------|--------|------------------|---------|-----|-------|-------|--------|
| İşgören<br>Hizmet<br>İnovasyon<br>Davranışı | 1-5 yıl            | 305 | 3,9869 | ,57155 | Gruplar<br>arası | 5,110   | 4   | 1,278 | 3,886 | ,004** |
|                                             | 6- 10 yıl          | 73  | 4,1479 | ,54163 |                  |         |     |       |       |        |
|                                             | 11-15<br>yıl       | 17  | 4,2000 | ,75498 |                  |         |     |       |       |        |
|                                             | 16- 20<br>yıl      | 9   | 4,5111 | ,53955 | Grup<br>içi      | 132,807 | 404 | ,329  |       |        |
|                                             | 21 yıl ve<br>üzeri | 5   | 4,4800 | ,48166 |                  |         |     |       |       |        |
|                                             | Toplam             | 409 | 4,0421 | ,58140 | Toplam           | 137,917 | 408 |       |       |        |

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$  düzeyinde anlamlıdır.

Araştırmanın yapıldığı konaklama işletmelerinde çalışanların örgüt kültürü, algılanan örgütsel destek ve hizmet inovasyon performansı değerlerinin otelcilik sektöründeki çalışma sürelerine bağlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacı ile ANOVA yapılmıştır. Tablo 32'deki analiz sonuçlarına göre, örgüt kültürü (0,342) ile katılım (0,801), tutarlılık (0,599), vizyon (0,247) ve uyum (0,144) olmak üzere tüm alt boyutlarında otelcilik sektöründeki çalışma süresine bağlı olarak anlamlı bir farklılaşmanın olmadığını göstermektedir.

Analiz sonuçlarına göre, algılanan örgütsel destek ile ilgili homojenlik testi sonuçlarına göre ( $0,253 > 0,05$ ) homojen olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle Post Hoc testlerinden Scheffe Testi kullanılarak yapılan analizde otelcilik sektöründeki çalışma süresi değişkeninde farklılığa ulaşamamıştır. Daha detaylı görebilmek için LSD Testi yapılmıştır. Bu test sonucuna göre 1 ile 5 yıl arası çalışma süresine sahip olan çalışanların ( $3,4198 \pm 0,63694$ ) hem 16 ile 20 yıl arası çalışma süresine ( $3,7630 \pm 0,60238$ ) hem de 21 yıl ve daha fazla çalışma süresine sahip olan çalışanlara ( $3,7638 \pm 0,56717$ ) göre örgütsel destek algısının daha düşük olduğu saptanmıştır. 1 ile 5 yıl arası çalışma süresine sahip olan çalışanlar ve 16 ile 20 yıl arası çalışma süresine sahip olan çalışanlar arasında ( $0,015$ )  $p < 0,05$ ; 1 ile 5 yıl arası çalışma süresine sahip olan çalışanlar ve 21 yıl ve daha fazla çalışma süresine sahip olan çalışanlar arasında ise ( $0,006$ )  $p < 0,01$  düzeyinde otelcilik sektöründeki çalışma süresine bağlı olarak anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Algılanan örgütsel desteğin alt boyutlarından çalışana kişisel destek (0,345) otelcilik sektöründeki çalışma süresine bağlı olarak anlamlı bir farklılaşmanın olmadığını göstermektedir. Algılanan örgütsel desteğin diğer bir alt boyutu olan çalışanı önemsemeye ilişkin homojenlik testi sonuçlarına göre

(0,096>0,05) homojen olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle Post Hoc testlerinden Scheffe Testi yapılmış olup, 1 ile 5 yıl arası çalışma süresine sahip olan çalışanların (3,2517±0,77662), hem 16 ile 20 yıl arası çalışma süresine (3,7735±0,61942) hem de 21 yıl ve daha fazla çalışma süresine sahip olan çalışanlara (3,7353±0,56193) göre önemsendiklerini algılama düzeylerinin daha düşük olduğu saptanmıştır. 1 ile 5 yıl arası çalışma süresine sahip olan çalışanlar ve 16 ile 20 yıl arası çalışma süresine sahip olan çalışanlar arasında (0,027)  $p<0,05$ ; 1 ile 5 yıl arası çalışma süresine sahip olan çalışanlar ve 21 yıl ve daha fazla çalışma süresine sahip olan çalışanlar arasında ise (0,019)  $p<0,05$  düzeyinde otelcilik sektöründeki çalışma süresine bağlı olarak anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Algılanan örgütsel desteğin son alt boyutu olan çalışana zarar verme ile ilgili homojenlik testi sonuçlarına göre (0,559>0,05) homojen olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle Post Hoc testlerinden Scheffe Testi yapılmış ancak farkın nedeni için bu test kullanılarak yapılan analizde otelcilik sektöründeki çalışma süresi değişkeninde farklılığa ulaşılamamıştır. Farkı daha detaylı görebilmek için LSD Testi yapılmıştır. Bu test sonucuna göre, 1 ile 5 yıl arası çalışma süresine sahip olan çalışanların (3,3942±0,76490) 21 yıl ve daha fazla çalışma süresine sahip olan çalışanlara (3,7689±0,68738) göre zarar görme algı düzeylerinin daha düşük olduğu saptanmıştır. Bu gruplar arasında (0,011)  $p<0,05$  düzeyinde otelcilik sektöründeki çalışma süresine bağlı anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Hizmet inovasyon performansı (0,816) ve alt boyutlarından yeni hizmet geliştirme davranışında (0,955) otelcilik sektöründeki çalışma süresine bağlı olarak anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı görülmektedir. Hizmet inovasyon performansının diğer bir alt boyutu olan işgören hizmet inovasyon davranışı ile ilgili homojenlik testi sonuçlarına göre (0,553>0,05) homojen olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle Post Hoc testlerinden Scheffe Testi yapılmış olup 21 yıl ve daha fazla çalışma süresine sahip olan çalışanların (4,2941±0,49048), 1 ile 5 yıl arası çalışma süresine sahip olan çalışanlara (3,9296±0,55927) göre işgören hizmet inovasyon davranışı düzeyinin daha yüksek olduğu ve bu çalışanlar arasında (0,024)  $p<0,05$  düzeyinde otelcilik sektöründeki çalışma süresine bağlı olarak anlamlı farklılık olduğu saptanmıştır.

Tablo 32

*Otelcilik Sektöründeki Çalışma Süresine Göre Örgüt Kültürü, Algılanan Örgütsel Destek ve Hizmet İnovasyon Performansına İlişkin ANOVA Sonuçları*

| Değişken/<br>Boyut | O. S.<br>Ç. S.  | N   | Ort.   | Std. S. |               | Kare.<br>Top. | Df  | Kare. Ort. | F     | P    |
|--------------------|-----------------|-----|--------|---------|---------------|---------------|-----|------------|-------|------|
| Örgüt Kültürü      | 1-5 yıl         | 162 | 3,6848 | ,63365  |               |               |     |            |       |      |
|                    | 6- 10 yıl       | 125 | 3,7214 | ,65912  | Gruplar arası | 1,954         | 4   | ,488       |       |      |
|                    | 11-15 yıl       | 62  | 3,5973 | ,75849  |               |               |     |            |       |      |
|                    | 16- 20 yıl      | 26  | 3,8210 | ,59439  |               |               |     |            | 1,130 | ,342 |
|                    | 21 yıl ve üzeri | 34  | 3,8570 | ,60559  | Grup içi      | 174,543       | 404 | ,432       |       |      |
|                    | Toplam          | 409 | 3,7057 | ,65772  | Toplam        | 176,497       | 408 |            |       |      |
|                    | 1-5 yıl         | 162 | 3,8580 | ,71712  |               |               |     |            |       |      |
|                    | 6- 10 yıl       | 125 | 3,8770 | ,71278  | Gruplar arası | ,839          | 4   | ,210       |       |      |
| Katılım            | 11-15 yıl       | 62  | 3,8609 | ,80410  |               |               |     |            |       |      |
|                    | 16- 20 yıl      | 26  | 4,0385 | ,55087  |               |               |     |            | ,411  | ,801 |
|                    | 21 yıl ve üzeri | 34  | 3,9301 | ,63380  | Grup içi      | 206,080       | 404 | ,510       |       |      |
|                    | Toplam          | 409 | 3,8817 | ,71215  | Toplam        | 206,919       | 408 |            |       |      |
|                    | 1-5 yıl         | 162 | 3,7055 | ,85086  |               |               |     |            |       |      |
|                    | 6- 10 yıl       | 125 | 3,7897 | ,79012  | Gruplar arası | 1,874         | 4   | ,468       |       |      |
|                    | 11-15 yıl       | 62  | 3,6705 | ,93108  |               |               |     |            |       |      |
|                    | 16- 20 yıl      | 26  | 3,8626 | ,65712  |               |               |     |            | ,690  | ,599 |
| Tutarlılık         | 21 yıl ve üzeri | 34  | 3,8866 | ,70670  | Grup içi      | 274,127       | 404 | ,679       |       |      |
|                    | Toplam          | 409 | 3,7510 | ,82248  | Toplam        | 276,001       | 408 |            |       |      |
|                    | 1-5 yıl         | 162 | 3,4918 | ,85151  |               |               |     |            |       |      |
|                    | 6- 10 yıl       | 125 | 3,5058 | ,83999  | Gruplar arası | 3,995         | 4   | ,999       |       |      |
|                    | 11-15 yıl       | 62  | 3,3280 | ,96434  |               |               |     |            |       |      |
|                    | 16- 20 yıl      | 26  | 3,6795 | ,83405  |               |               |     |            | 1,361 | ,247 |
|                    | 21 yıl ve üzeri | 34  | 3,6961 | ,74073  | Grup içi      | 296,452       | 404 | ,734       |       |      |
|                    | Toplam          | 409 | 3,5001 | ,85813  | Toplam        | 300,448       | 408 |            |       |      |
| Vizyon             | 1-5 yıl         | 162 | 3,7259 | ,77440  |               |               |     |            |       |      |
|                    | 6- 10 yıl       | 125 | 3,7648 | ,76372  | Gruplar arası | 4,350         | 4   | 1,088      |       |      |
|                    | 11-15 yıl       | 62  | 3,5581 | ,93468  |               |               |     |            |       |      |
|                    | 16- 20 yıl      | 26  | 3,6692 | ,94648  |               |               |     |            | 1,723 | ,144 |
|                    | 21 yıl ve üzeri | 34  | 3,9882 | ,56126  | Grup içi      | 254,958       | 404 | ,631       |       |      |
|                    | Toplam          | 409 | 3,7306 | ,79722  | Toplam        | 259,308       | 408 |            |       |      |
|                    | 1-5 yıl         | 162 | 3,7259 | ,77440  |               |               |     |            |       |      |
|                    | 6- 10 yıl       | 125 | 3,7648 | ,76372  | Gruplar arası | 4,350         | 4   | 1,088      |       |      |
| Uyum               | 11-15 yıl       | 62  | 3,5581 | ,93468  |               |               |     |            |       |      |
|                    | 16- 20 yıl      | 26  | 3,6692 | ,94648  |               |               |     |            | 1,723 | ,144 |
|                    | 21 yıl ve üzeri | 34  | 3,9882 | ,56126  | Grup içi      | 254,958       | 404 | ,631       |       |      |
|                    | Toplam          | 409 | 3,7306 | ,79722  | Toplam        | 259,308       | 408 |            |       |      |
|                    | 1-5 yıl         | 162 | 3,7259 | ,77440  |               |               |     |            |       |      |
|                    | 6- 10 yıl       | 125 | 3,7648 | ,76372  | Gruplar arası | 4,350         | 4   | 1,088      |       |      |
|                    | 11-15 yıl       | 62  | 3,5581 | ,93468  |               |               |     |            |       |      |
|                    | 16- 20 yıl      | 26  | 3,6692 | ,94648  |               |               |     |            | 1,723 | ,144 |



Tablo 32

*Otelcilik Sektöründeki Çalışma Süresine Göre Örgüt Kültürü, Algılanan Örgütsel Destek ve Hizmet İnovasyon Performansına İlişkin ANOVA Sonuçları (Devamı)*

|                              |                 |         |        |        |               |         |     |       |       |         |
|------------------------------|-----------------|---------|--------|--------|---------------|---------|-----|-------|-------|---------|
| Algılanan Örgütsel Destek    | 1-5 yıl         | 162     | 3,4198 | ,63694 | Gruplar arası | 5,376   | 4   | 1,344 | 3,052 | ,017*   |
|                              | 6- 10 yıl       | 125     | 3,5440 | ,69498 |               |         |     |       |       |         |
|                              | 11-15 yıl       | 62      | 3,5728 | ,73550 |               |         |     |       |       |         |
|                              | 16- 20 yıl      | 26      | 3,7630 | ,60238 | Grup içi      | 177,895 | 404 | ,440  |       |         |
|                              | 21 yıl ve üzeri | 34      | 3,7638 | ,56717 |               |         |     |       |       |         |
|                              | Toplam          | 409     | 3,5314 | ,67022 |               |         |     |       |       |         |
|                              | Toplam          | 183,272 | 408    |        |               |         |     |       |       |         |
| Çalışana Kişisel Destek      | 1-5 yıl         | 162     | 3,5325 | ,74460 | Gruplar arası | 2,701   | 4   | ,675  | 1,123 | ,345    |
|                              | 6- 10 yıl       | 125     | 3,5835 | ,81705 |               |         |     |       |       |         |
|                              | 11-15 yıl       | 62      | 3,5720 | ,86398 |               |         |     |       |       |         |
|                              | 16- 20 yıl      | 26      | 3,7795 | ,67666 | Grup içi      | 243,037 | 404 | ,602  |       |         |
|                              | 21 yıl ve üzeri | 34      | 3,7784 | ,65169 |               |         |     |       |       |         |
|                              | Toplam          | 409     | 3,5902 | ,77608 |               |         |     |       |       |         |
|                              | Toplam          | 245,739 | 408    |        |               |         |     |       |       |         |
| Çalışanı Önemseme            | 1-5 yıl         | 162     | 3,2517 | ,77662 | Gruplar arası | 12,431  | 4   | 3,108 | 5,663 | ,000*** |
|                              | 6- 10 yıl       | 125     | 3,4773 | ,76057 |               |         |     |       |       |         |
|                              | 11-15 yıl       | 62      | 3,5430 | ,73375 |               |         |     |       |       |         |
|                              | 16- 20 yıl      | 26      | 3,7735 | ,61942 | Grup içi      | 221,689 | 404 | ,549  |       |         |
|                              | 21 yıl ve üzeri | 34      | 3,7353 | ,56193 |               |         |     |       |       |         |
|                              | Toplam          | 409     | 3,4382 | ,75751 |               |         |     |       |       |         |
|                              | Toplam          | 234,120 | 408    |        |               |         |     |       |       |         |
| Çalışana Zarar Verme         | 1-5 yıl         | 162     | 3,3942 | ,76490 | Gruplar arası | 6,256   | 4   | 1,564 | 2,578 | ,037*   |
|                              | 6- 10 yıl       | 125     | 3,5451 | ,77790 |               |         |     |       |       |         |
|                              | 11-15 yıl       | 62      | 3,6129 | ,86545 |               |         |     |       |       |         |
|                              | 16- 20 yıl      | 26      | 3,7143 | ,76452 | Grup içi      | 245,126 | 404 | ,607  |       |         |
|                              | 21 yıl ve üzeri | 34      | 3,7689 | ,68738 |               |         |     |       |       |         |
|                              | Toplam          | 409     | 3,5250 | ,78494 |               |         |     |       |       |         |
|                              | Toplam          | 251,383 | 408    |        |               |         |     |       |       |         |
| Hizmet İnovasyon Performansı | 1-5 yıl         | 162     | 3,7678 | ,57866 | Gruplar arası | ,580    | 4   | ,145  | ,390  | ,816    |
|                              | 6- 10 yıl       | 125     | 3,7926 | ,61229 |               |         |     |       |       |         |
|                              | 11-15 yıl       | 62      | 3,8313 | ,69417 |               |         |     |       |       |         |
|                              | 16- 20 yıl      | 26      | 3,8994 | ,58168 | Grup içi      | 150,074 | 404 | ,371  |       |         |
|                              | 21 yıl ve üzeri | 34      | 3,8507 | ,59853 |               |         |     |       |       |         |
|                              | Toplam          | 409     | 3,8003 | ,60766 |               |         |     |       |       |         |
|                              | Toplam          | 150,653 | 408    |        |               |         |     |       |       |         |

Tablo 32

*Otelcilik Sektöründeki Çalışma Süresine Göre Örgüt Kültürü, Algılanan Örgütsel Destek ve Hizmet İnovasyon Performansına İlişkin ANOVA Sonuçları (Devamı)*

|                                    |                 |     |        |        |               |         |     |       |  |              |
|------------------------------------|-----------------|-----|--------|--------|---------------|---------|-----|-------|--|--------------|
| Yeni Hizmet Geliştirme Davranışı   | 1-5 yıl         | 162 | 3,6667 | ,79437 | Gruplar arası | ,444    | 4   | ,111  |  |              |
|                                    | 6- 10 yıl       | 125 | 3,6300 | ,80422 |               |         |     |       |  |              |
|                                    | 11-15 yıl       | 62  | 3,6512 | ,92526 |               |         |     |       |  |              |
|                                    | 16- 20 yıl      | 26  | 3,7260 | ,73656 | Grup içi      | 267,959 | 404 | ,663  |  | ,167 ,955    |
|                                    | 21 yıl ve üzeri | 34  | 3,5735 | ,78583 |               |         |     |       |  |              |
|                                    | Toplam          | 409 | 3,6491 | ,81108 |               |         |     |       |  |              |
|                                    | 1-5 yıl         | 162 | 3,9296 | ,55927 | Toplam        | 268,402 | 408 |       |  |              |
| İşgören Hizmet İnovasyon Davranışı | 6- 10 yıl       | 125 | 4,0528 | ,60061 | Gruplar arası | 5,066   | 4   | 1,266 |  |              |
|                                    | 11-15 yıl       | 62  | 4,1194 | ,59557 |               |         |     |       |  |              |
|                                    | 16- 20 yıl      | 26  | 4,1769 | ,57223 |               |         |     |       |  |              |
|                                    | 21 yıl ve üzeri | 34  | 4,2941 | ,49048 | Grup içi      | 132,851 | 404 | ,329  |  | 3,851 ,004** |
|                                    | Toplam          | 409 | 4,0421 | ,58140 |               |         |     |       |  |              |
|                                    |                 |     |        |        | Toplam        | 137,917 | 408 |       |  |              |
|                                    |                 |     |        |        |               |         |     |       |  |              |

\* p < 0,05; \*\* p < 0,01; \*\*\* p<0,001 düzeyinde anlamlıdır.

Araştırmanın yapıldığı konaklama işletmelerinde çalışanların örgüt kültürü, algılanan örgütsel destek ve hizmet inovasyon performansı değerlerinin çalışılan departmana bağlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacı ile ANOVA yapılmıştır. Tablo 33'teki analiz sonuçları, örgüt kültürü (0,057) ile katılım (0,052), vizyon (0,163) ve uyum (0,407) olmak üzere alt boyutlarından üçünde çalışılan departmana bağlı olarak anlamlı bir farklılaşmanın olmadığını göstermektedir. Örgüt kültürünün alt boyutlarından tutarlılığa ilişkin homojenlik testi sonuçlarına göre (0,505>0,05) homojen olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle Post Hoc testlerinden Scheffe Testi kullanılarak yapılan analizde çalışılan departmana göre farklılıkların restoran/bar bölümünde çalışanlar (3,9759±0,78017) ile ön büro/resepsiyon/rezervasyon bölümünde çalışanlar (3,5373±0,85230) arasında anlamlı olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre restoran/bar bölümünde çalışanların, ön büro/resepsiyon/rezervasyon bölümünde çalışanlara göre tutarlılık düzeylerinin daha yüksek ve bu çalışanlar arasında (0,031) p<0,05 düzeyinde çalışılan departmana bağlı olarak anlamlı farklılık olduğu saptanmıştır.

Algılanan örgütsel desteğe ilişkin homojenlik testi sonuçlarına göre (0,000<0,05) homojen olmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle Post Hoc testlerinden

Games-Howell Testi yapılmıştır. Bu test sonuçlarına göre diğer bölümlerde çalışanların ( $3,7530 \pm 0,59673$ ) hem ön büro/resepsiyon/rezervasyon bölümünde çalışanlara ( $3,3814 \pm 0,75553$ ) hem de kat hizmetleri bölümünde çalışanlara ( $3,4096 \pm 0,49137$ ) göre örgütsel destek algılarının daha yüksek olduğu saptanmıştır. Diğer bölümlerde çalışanlar ile ön büro/resepsiyon/rezervasyon bölümünde çalışanlar arasında ( $0,006$ )  $p < 0,01$ ; diğer bölümlerde çalışanlar ile kat hizmetleri bölümünde çalışanlar arasında ( $0,023$ )  $p < 0,05$  düzeyinde çalışılan departmana bağlı olarak anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Algılanan örgütsel desteğin alt boyutlarından çalışana kişisel desteğe ilişkin homojenlik testi sonuçlarına göre ( $0,000 < 0,05$ ) homojen olmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle Post Hoc testlerinden Games-Howell Testi yapılmıştır. Bu test sonucuna göre ön büro/resepsiyon/rezervasyon bölümünde çalışanların ( $3,3853 \pm 0,86404$ ) hem restoran/bar bölümünde çalışanlara ( $3,7671 \pm 0,59741$ ) hem de diğer bölümlerde çalışanlara ( $3,7751 \pm 0,65852$ ) göre kişisel destek algı düzeylerinin daha düşük olduğu saptanmıştır. Ön büro/resepsiyon/rezervasyon bölümünde çalışanlar ve restoran/bar bölümünde çalışanlar arasında ( $0,006$ )  $p < 0,01$ ; ön büro/resepsiyon/rezervasyon bölümünde çalışanlar ve diğer bölümlerde çalışanlar arasında ise ( $0,014$ )  $p < 0,05$  düzeyinde çalışılan departmana bağlı olarak anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Algılanan örgütsel desteğin diğer bir alt boyutu olan çalışanı önemsemeye ilişkin homojenlik testi sonuçlarına göre ( $0,307 > 0,05$ ) homojen olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle Post Hoc testlerinden Scheffe Testi yapılmış olup diğer bölümlerde çalışanların ( $3,7579 \pm 0,65332$ ), kat hizmetleri bölümünde çalışanlara ( $3,0336 \pm 0,87473$ ) göre önemsendiklerini algılama düzeylerinin daha yüksek olduğu ve bu çalışanlar arasında ( $0,000$ )  $p < 0,001$  düzeyinde çalışılan departmana bağlı olarak anlamlı farklılık olduğu saptanmıştır. Algılanan örgütsel desteğin son alt boyutu olan çalışana zarar vermeye ilişkin homojenlik testi sonuçlarına göre ( $0,003 < 0,05$ ) homojen olmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle Post Hoc testlerinden Games-Howell Testi yapılmıştır. Bu test sonucuna göre ön büro/resepsiyon/rezervasyon bölümünde çalışanların ( $3,3161 \pm 0,87304$ ) hem restoran/bar bölümünde çalışanlara ( $3,7522 \pm 0,59994$ ) hem de diğer bölümlerde çalışanlara ( $3,6994 \pm 0,76735$ ) göre; muhasebe/operasyon bölümünde çalışanların da ( $3,2952 \pm 0,72352$ ), restoran/bar bölümünde çalışanlara ( $3,7522 \pm 0,59994$ ) göre zarar görme algı düzeylerinin daha düşük olduğu saptanmıştır. Ön büro/resepsiyon/rezervasyon bölümünde çalışanlar ile restoran/bar bölümünde

Çalışanlar arasında (0,001)  $p<0,01$  düzeyinde, n büro/resepsiyon/rezervasyon bölümünde çalışanlar ile diğerk bölümlerde çalışanlar arasında (0,039)  $p<0,05$  düzeyinde, muhasebe/operasyon bölümünde çalışanlar ile restoran/bar bölümünde çalışanlar arasında (0,049)  $p<0,05$  düzeyinde çalışılan departmana bağlı olarak anlamlı farklılık olduğu saptanmıştır.

Hizmet inovasyon performansı ile ilgili homojenlik testi sonuçlarına göre (0,009<0,05) homojen olmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle Post Hoc testlerinden Games-Howell Testi yapılmıştır. Bu test sonuçlarına göre; n büro/resepsiyon/rezervasyon bölümünde çalışanların (3,6583±0,66347); mutfak bölümünde çalışanlara (3,9744±0,45154), restoran/bar bölümünde çalışanlara (3,9592±0,53393) ve diğerk bölümlerde çalışanlara (3,9644±0,57163) göre hizmet inovasyon performanslarının daha düşük olduğu görülmüştür. n büro/resepsiyon/rezervasyon bölümünde çalışanlar ile mutfak bölümünde çalışanlar arasında (0,028)  $p<0,05$  düzeyinde, n büro/resepsiyon/rezervasyon bölümünde çalışanlar ile restoran/bar bölümünde çalışanlar arasında (0,010)  $p<0,05$  düzeyinde ve son olarak n büro/resepsiyon/rezervasyon bölümünde çalışanlar ile diğerk bölümlerde çalışanlar arasında (0,022)  $p<0,05$  düzeyinde çalışılan departmana bağlı olarak anlamlı farklılık olduğu saptanmıştır. Bunların yanında aynı test sonuçlarından yola çıkılarak kat hizmetleri bölümünde çalışanların (3,6637±0,50022), restoran/bar bölümünde çalışanlara (3,9592±0,53393) göre hizmet inovasyon performanslarının daha düşük olduğu görülmüştür. Kat hizmetleri bölümünde çalışanlar ile restoran/bar bölümünde çalışanlar arasında (0,043)  $p<0,05$  düzeyinde çalışılan departmana bağlı olarak anlamlı farklılık olduğu saptanmıştır. Hizmet inovasyon performansının alt boyutlarından yeni hizmet geliştirme davranışı ile ilgili homojenlik testi sonuçlarına göre (0,000<0,05) homojen olmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle Post Hoc testlerinden Games-Howell Testi yapılmıştır. Bu test sonuçlarına göre; restoran/bar bölümünde çalışanların (3,9608±0,68268) hem İKY bölümde çalışanlara (3,4628±0,82383) hem n büro/resepsiyon/rezervasyon bölümünde çalışanlara (3,4060±0,89026) hem de muhasebe/operasyon bölümünde çalışanlara (3,3083±0,94785) göre yeni hizmet geliştirme davranışı düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Restoran/bar bölümünde çalışanlar ile İKY bölümde çalışanlar arasında (0,032)  $p<0,05$  düzeyinde, restoran/bar bölümünde çalışanlar ile n büro/resepsiyon/rezervasyon bölümünde

Çalışanlar arasında (0,000)  $p<0,001$  düzeyinde, restoran/bar bölümünde çalışanlar ile muhasebe/operasyon bölümünde çalışanlar arasında (0,020)  $p<0,05$  düzeyinde çalışılan departmana bağlı olarak anlamlı farklılık olduğu saptanmıştır. Buna ilaveten mutfak bölümünde çalışanların (3,9201±0,58946) n büro/resepsiyon/rezervasyon bölümünde çalışanlara (3,4060±0,89026) göre yeni hizmet geliştirme davranışı düzeylerinin daha yüksek olduğu da tespit edilenler arasında yer almaktadır. Söz konusu bölümlerde görev yapan çalışanlar arasında (0,003)  $p<0,01$  düzeyinde çalışılan departmana bağlı olarak anlamlı farklılık olduğu saptanmıştır.

Hizmet inovasyon performansının diğer bir alt boyutu olan iřėren hizmet inovasyon davranışı ile ilgili homojenlik testi sonuçlarına göre (0,895>0,05) homojen olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle Post Hoc testlerinden Scheff Testi yapılmıştır. Bu test sonuçlarına göre; kat hizmetleri bölümünde çalışanların (3,6279±0,52478), hem diğer bölümlerde çalışanlara (4,2925±0,54420) hem İKY bölümde çalışanlara (4,1784±0,55734) hem de n büro/resepsiyon/rezervasyon bölümünde çalışanlara (4,0619±0,56700) göre iřėren hizmet inovasyon davranışı düzeyinin daha düşük olduğu görülmüştür. Kat hizmetleri bölümünde çalışanlar ile diğer bölümlerde çalışanlar arasında (0,000)  $p<0,001$  düzeyinde, kat hizmetleri bölümünde çalışanlar ile İKY bölümünde çalışanlar arasında (0,004)  $p<0,01$  düzeyinde, kat hizmetleri bölümünde çalışanlar ile n büro/resepsiyon/rezervasyon bölümünde çalışanlar arasında (0,005)  $p<0,01$  düzeyinde çalışılan departmana bağlı olarak anlamlı farklılık olduğu saptanmıştır. Bu sonuçların yanı sıra, diğer bölümlerde çalışanların (4,2925±0,54420), restoran/bar bölümünde çalışanlara (3,9566±0,59432) göre iřėren hizmet inovasyon davranışı düzeyinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Belirtilen bölümlerdeki çalışanlar arasında (0,039)  $p<0,05$  düzeyinde çalışılan departmana bağlı olarak anlamlı farklılık olduğu saptanmıştır.

Tablo 33

*Çalışılan Departmana Göre Örgüt Kültürü, Algılanan Örgütsel Destek ve Hizmet İnovasyon Performansına İlişkin ANOVA Sonuçları*

| Değişken/<br>Boyut              | Departman          | N   | Ort.   | Std. S. |                  | Kare.<br>Top. | Df  | Kare.<br>Ort. | F     | P       |
|---------------------------------|--------------------|-----|--------|---------|------------------|---------------|-----|---------------|-------|---------|
| Örgüt<br>Kültürü                | İKY                | 37  | 3,6226 | ,70594  |                  |               |     |               |       |         |
|                                 | Ön Büro/Rsp.+Rzv.  | 113 | 3,5981 | ,71805  | Gruplar<br>arası | 5,273         | 6   | ,879          |       |         |
|                                 | Kat Hizmetleri     | 43  | 3,8156 | ,52138  |                  |               |     |               |       |         |
|                                 | Muhasebe+Operasyon | 30  | 3,4931 | ,75320  | Grup<br>içi      | 171,224       | 402 |               | 2,063 | ,057    |
|                                 | Mutfak             | 36  | 3,7146 | ,60442  |                  |               |     |               |       |         |
|                                 | Restoran/Bar       | 83  | 3,8201 | ,58779  |                  |               |     | ,426          |       |         |
|                                 | Diğer****          | 67  | 3,8111 | ,63425  |                  |               |     |               |       |         |
| Katılım                         | Toplam             | 409 | 3,7057 | ,65772  | Toplam           | 176,497       | 408 |               |       |         |
|                                 | İKY                | 37  | 3,8615 | ,78050  |                  |               |     |               |       |         |
|                                 | Ön Büro/Rsp.+Rzv.  | 113 | 3,7467 | ,71309  | Gruplar<br>arası | 6,306         | 6   | 1,051         |       |         |
|                                 | Kat Hizmetleri     | 43  | 3,9244 | ,56572  |                  |               |     |               |       |         |
|                                 | Muhasebe+Operasyon | 30  | 3,6792 | ,78213  | Grup<br>içi      | 200,613       | 402 |               | 2,106 | ,052    |
|                                 | Mutfak             | 36  | 3,9549 | ,63044  |                  |               |     | ,499          |       |         |
|                                 | Restoran/Bar       | 83  | 4,0587 | ,67381  |                  |               |     |               |       |         |
| Tutarlılık                      | Diğer****          | 67  | 3,9254 | ,77272  |                  |               |     |               |       |         |
|                                 | Toplam             | 409 | 3,8817 | ,71215  | Toplam           | 206,919       | 408 |               |       |         |
|                                 | İKY                | 37  | 3,5907 | ,86318  |                  |               |     |               |       |         |
|                                 | Ön Büro/Rsp.+Rzv.  | 113 | 3,5373 | ,85230  | Gruplar<br>arası | 12,775        | 6   | 2,129         |       |         |
|                                 | Kat Hizmetleri     | 43  | 3,9136 | ,74371  |                  |               |     |               |       |         |
|                                 | Muhasebe+Operasyon | 30  | 3,6095 | ,76512  | Grup<br>içi      | 263,226       | 402 |               | 3,252 | ,004**  |
|                                 | Mutfak             | 36  | 3,8294 | ,88051  |                  |               |     | ,655          |       |         |
| Vizyon                          | Restoran/Bar       | 83  | 3,9759 | ,78017  |                  |               |     |               |       |         |
|                                 | Diğer****          | 67  | 3,8380 | ,75670  |                  |               |     |               |       |         |
|                                 | Toplam             | 409 | 3,7510 | ,82248  | Toplam           | 276,001       | 408 |               |       |         |
|                                 | İKY                | 37  | 3,4805 | ,87960  |                  |               |     |               |       |         |
|                                 | Ön Büro/Rsp.+Rzv.  | 113 | 3,4582 | ,83044  | Gruplar<br>arası | 6,765         | 6   | 1,127         |       |         |
|                                 | Kat Hizmetleri     | 43  | 3,6331 | ,84464  |                  |               |     |               |       |         |
|                                 | Muhasebe+Operasyon | 30  | 3,2074 | 1,02449 | Grup<br>içi      | 293,683       | 402 |               | 1,543 | ,163    |
| Uyum                            | Mutfak             | 36  | 3,3426 | ,87866  |                  |               |     | ,731          |       |         |
|                                 | Restoran/Bar       | 83  | 3,5221 | ,89104  |                  |               |     |               |       |         |
|                                 | Diğer****          | 67  | 3,6849 | ,73921  |                  |               |     |               |       |         |
|                                 | Toplam             | 409 | 3,5001 | ,85813  | Toplam           | 300,448       | 408 |               |       |         |
|                                 | İKY                | 37  | 3,5405 | ,87161  |                  |               |     |               |       |         |
|                                 | Ön Büro/Rsp.+Rzv.  | 113 | 3,6973 | ,80050  | Gruplar<br>arası | 3,913         | 6   | ,652          |       |         |
|                                 | Kat Hizmetleri     | 43  | 3,8326 | ,69410  |                  |               |     |               |       |         |
| Algılanan<br>Örgütsel<br>Destek | Muhasebe+Operasyon | 30  | 3,5467 | ,85167  | Grup<br>içi      | 255,395       | 402 |               | 1,026 | ,407    |
|                                 | Mutfak             | 36  | 3,8389 | ,69252  |                  |               |     | ,635          |       |         |
|                                 | Restoran/Bar       | 83  | 3,7566 | ,82760  |                  |               |     |               |       |         |
|                                 | Diğer****          | 67  | 3,8179 | ,79828  |                  |               |     |               |       |         |
|                                 | Toplam             | 409 | 3,7306 | ,79722  | Toplam           | 259,308       | 408 |               |       |         |
|                                 | İKY                | 37  | 3,4412 | ,75100  |                  |               |     |               |       |         |
|                                 | Ön Büro/Rsp.+Rzv.  | 113 | 3,3814 | ,75553  | Gruplar<br>arası | 8,941         | 6   | 1,490         |       |         |
| Çalışana<br>Kişisel<br>Destek   | Kat Hizmetleri     | 43  | 3,4096 | ,49137  |                  |               |     |               |       |         |
|                                 | Muhasebe+Operasyon | 30  | 3,4097 | ,83050  | Grup<br>içi      | 174,330       | 402 |               | 3,436 | ,003**  |
|                                 | Mutfak             | 36  | 3,6595 | ,59122  |                  |               |     | ,434          |       |         |
|                                 | Restoran/Bar       | 83  | 3,6483 | ,54343  |                  |               |     |               |       |         |
|                                 | Diğer****          | 67  | 3,7530 | ,59673  |                  |               |     |               |       |         |
|                                 | Toplam             | 409 | 3,5314 | ,67022  | Toplam           | 183,272       | 408 |               |       |         |
|                                 | İKY                | 37  | 3,3495 | ,89324  |                  |               |     |               |       |         |
| Çalışana<br>Kişisel<br>Destek   | Ön Büro/Rsp.+Rzv.  | 113 | 3,3853 | ,86404  | Gruplar<br>arası | 14,696        | 6   | 2,449         |       |         |
|                                 | Kat Hizmetleri     | 43  | 3,6496 | ,50418  |                  |               |     |               |       |         |
|                                 | Muhasebe+Operasyon | 30  | 3,4067 | 1,03773 | Grup<br>içi      | 231,043       | 402 |               | 4,262 | ,000*** |
|                                 | Mutfak             | 36  | 3,8111 | ,73506  |                  |               |     | ,575          |       |         |
|                                 | Restoran/Bar       | 83  | 3,7671 | ,59741  |                  |               |     |               |       |         |
|                                 | Diğer****          | 67  | 3,7751 | ,65852  |                  |               |     |               |       |         |
|                                 | Toplam             | 409 | 3,5902 | ,77608  | Toplam           | 245,739       | 408 |               |       |         |

Tablo 33

*Çalışılan Departmana Göre Örgüt Kültürü, Algılanan Örgütsel Destek ve Hizmet İnovasyon Performansına İlişkin ANOVA Sonuçları (Devamı)*

|                                             |                    |     |        |        |                  |         |     |       |                  |
|---------------------------------------------|--------------------|-----|--------|--------|------------------|---------|-----|-------|------------------|
| Çalışanı<br>Önemseme                        | İKY                | 37  | 3,5105 | ,74878 | Gruplar<br>arası | 14,685  | 6   | 2,448 | 4,484<br>,000*** |
|                                             | Ön Büro/Rsp.+Rzv.  | 113 | 3,4258 | ,71098 |                  |         |     |       |                  |
|                                             | Kat Hizmetleri     | 43  | 3,0336 | ,87473 | Grup<br>içi      | 219,435 | 402 |       |                  |
|                                             | Muhasebe+Operasyon | 30  | 3,5037 | ,79254 |                  |         |     |       |                  |
|                                             | Mutfak             | 36  | 3,3951 | ,70895 |                  |         |     |       |                  |
|                                             | Restoran/Bar       | 83  | 3,3695 | ,75321 | Toplam           | 234,120 | 408 |       |                  |
|                                             | Diğer****          | 67  | 3,7579 | ,65332 |                  |         |     |       |                  |
| Çalışana<br>Zarar<br>Verme                  | Toplam             | 409 | 3,4382 | ,75751 |                  |         |     |       |                  |
|                                             | İKY                | 37  | 3,5483 | ,80918 | Gruplar<br>arası | 14,582  | 6   | 2,430 | 4,126<br>,000*** |
|                                             | Ön Büro/Rsp.+Rzv.  | 113 | 3,3161 | ,87304 |                  |         |     |       |                  |
|                                             | Kat Hizmetleri     | 43  | 3,3787 | ,79654 | Grup<br>içi      | 236,800 | 402 |       |                  |
|                                             | Muhasebe+Operasyon | 30  | 3,2952 | ,72352 |                  |         |     |       |                  |
|                                             | Mutfak             | 36  | 3,6746 | ,71028 |                  |         |     |       |                  |
|                                             | Restoran/Bar       | 83  | 3,7522 | ,59994 | Toplam           | 251,383 | 408 |       |                  |
| Hizmet<br>İnovasyon<br>Performansı          | Diğer****          | 67  | 3,6994 | ,76735 |                  |         |     |       |                  |
|                                             | Toplam             | 409 | 3,5250 | ,78494 |                  |         |     |       |                  |
|                                             | İKY                | 37  | 3,7380 | ,62268 | Gruplar<br>arası | 9,515   | 6   | 1,586 | 4,517<br>,000*** |
|                                             | Ön Büro/Rsp.+Rzv.  | 113 | 3,6583 | ,66347 |                  |         |     |       |                  |
|                                             | Kat Hizmetleri     | 43  | 3,6637 | ,50022 | Grup<br>içi      | 141,139 | 402 |       |                  |
|                                             | Muhasebe+Operasyon | 30  | 3,5923 | ,72615 |                  |         |     |       |                  |
|                                             | Mutfak             | 36  | 3,9744 | ,45154 |                  |         |     |       |                  |
| Yeni<br>Hizmet<br>Geliştirme<br>Davranışı   | Restoran/Bar       | 83  | 3,9592 | ,53393 | Toplam           | 150,653 | 408 |       |                  |
|                                             | Diğer****          | 67  | 3,9644 | ,57163 |                  |         |     |       |                  |
|                                             | Toplam             | 409 | 3,8003 | ,60766 |                  |         |     |       |                  |
|                                             | İKY                | 37  | 3,4628 | ,82383 | Gruplar<br>arası | 23,030  | 6   | 3,838 | 6,289<br>,000*** |
|                                             | Ön Büro/Rsp.+Rzv.  | 113 | 3,4060 | ,89026 |                  |         |     |       |                  |
|                                             | Kat Hizmetleri     | 43  | 3,6860 | ,71097 | Grup<br>içi      | 245,372 | 402 |       |                  |
|                                             | Muhasebe+Operasyon | 30  | 3,3083 | ,94785 |                  |         |     |       |                  |
|                                             | Mutfak             | 36  | 3,9201 | ,58946 |                  |         |     |       |                  |
| İşgören<br>Hizmet<br>İnovasyon<br>Davranışı | Restoran/Bar       | 83  | 3,9608 | ,68268 | Toplam           | 268,402 | 408 |       |                  |
|                                             | Diğer****          | 67  | 3,7593 | ,72310 |                  |         |     |       |                  |
|                                             | Toplam             | 409 | 3,6491 | ,81108 |                  |         |     |       |                  |
|                                             | İKY                | 37  | 4,1784 | ,55734 | Gruplar<br>arası | 12,931  | 6   | 2,155 | 6,932<br>,000*** |
|                                             | Ön Büro/Rsp.+Rzv.  | 113 | 4,0619 | ,56700 |                  |         |     |       |                  |
|                                             | Kat Hizmetleri     | 43  | 3,6279 | ,52478 | Grup<br>içi      | 124,986 | 402 |       |                  |
|                                             | Muhasebe+Operasyon | 30  | 4,0467 | ,56001 |                  |         |     |       |                  |
|                                             | Mutfak             | 36  | 4,0611 | ,49643 |                  |         |     |       |                  |
|                                             | Restoran/Bar       | 83  | 3,9566 | ,59432 | Toplam           | 137,917 | 408 |       |                  |
|                                             | Diğer****          | 67  | 4,2925 | ,54420 |                  |         |     |       |                  |
|                                             | Toplam             | 409 | 4,0421 | ,58140 |                  |         |     |       |                  |

\* p < 0,05; \*\* p < 0,01; \*\*\* p<0,001 düzeyinde anlamlıdır. \*\*\*\*Diğer: Mal Kabul/Servis/Bilgi İşlem+Güvenlik+Animasyon+Misafir İlişkileri+Satış Pazarlama

Sonuç olarak, örgüt kültürü tüm demografik değişkenlere göre farklılık göstermemekte; algılanan örgütsel destek, medeni durum, yaş, çalışma süresi, otelcilik sektöründeki çalışma süresi ve departmana; hizmet inovasyon performansı ise yaş, eğitim durumu, çalışma süresi ve departmana göre farklılık göstermektedir.

#### 5.7.4. Yapısal Eşitlik Modeli

Bu çalışmada, önerilen model çerçevesinde Yapısal Eşitlik Modeli oluşturulmuştur. Bu modelde, yapısal geçerliliği ve güvenilirliği daha önce analiz edilmiş örgüt kültürü, algılanan örgütsel destek ve hizmet inovasyon performansı olmak üzere; bağımlı, aracı ve bağımsız değişkenler ile araştırmada kontrol değişkenleri olarak yer alan; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, eğitim

görülen alan, çalışma süresi, otelcilik sektöründeki çalışma süresi ve departmana yer verilmektedir. AMOS istatistik programı çalıştırıldığında modelin uyum indeksleri kabul edilebilir sınırlar içinde çıkmasına rağmen bazı ilişkiler anlamsız çıktığı için modelden çıkartılmıştır ( $\chi^2(\text{CMIN})=7693,572$ ;  $df=4278$ ;  $\chi^2(\text{CMIN})/df=1,798$ , ( $p=,000$ );  $GFI=0,841$ ;  $SRMR=0,091$ ;  $CFI=0,945$ ;  $TLI=0,890$ ;  $IFI=0,900$ ;  $RMSEA=0,051$ ). Tüm demografik değişkenler ile örgüt kültürü arasındaki yollar; cinsiyet, eğitim durumu ve eğitim görülen alan ile algılanan örgütsel destek arasındaki yollar; cinsiyet, medeni durum, eğitim görülen alan ve otelcilik sektöründeki çalışma süresi ile hizmet inovasyon performansı arasındaki yollar en anlamsız olan yoldan başlamak üzere analizden çıkartılmıştır. Modelden çıkartılan yollara ilişkin regresyon katsayıları Tablo 34’te gösterilmektedir.

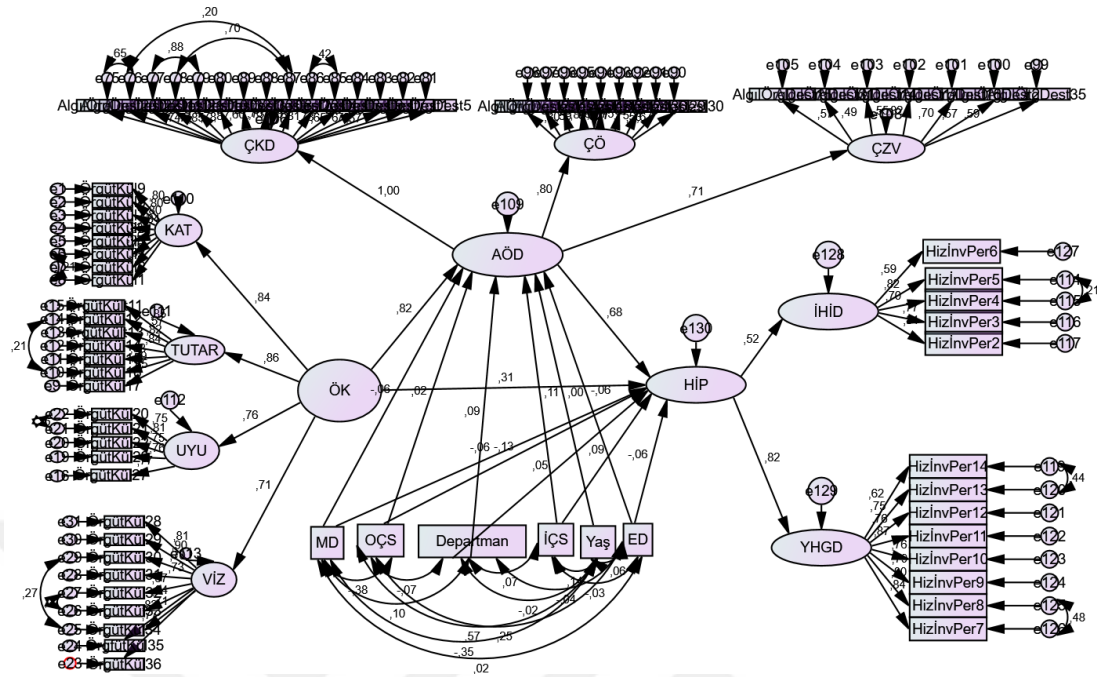
Tablo 34  
*Modeldeki Anlamsız Yollara Ait Regresyon Değerleri*

| Regresyonlar |                    | B     | Std.S. | C.R.   | P    | $\beta$ |
|--------------|--------------------|-------|--------|--------|------|---------|
| ÖK           | <--- Cinsiyet      | -,041 | ,064   | -,635  | ,525 | -,031   |
| ÖK           | <--- Yaş           | ,035  | ,059   | ,591   | ,554 | ,029    |
| ÖK           | <--- Medeni Durum  | ,099  | ,065   | 1,523  | ,128 | ,074    |
| ÖK           | <--- Eğitim Durumu | -,051 | ,026   | -1,951 | ,151 | -,095   |
| ÖK           | <--- Eğitim Alanı  | ,065  | ,064   | 1,012  | ,112 | ,049    |
| ÖK           | <--- İÇS           | ,070  | ,042   | 1,681  | ,293 | ,082    |
| ÖK           | <--- OÇS           | ,031  | ,026   | 1,216  | ,204 | ,059    |
| ÖK           | <--- Departman     | ,009  | ,009   | ,944   | ,145 | ,046    |
| AÖD          | <--- Cinsiyet      | -,043 | ,043   | -1,006 | ,314 | -,034   |
| AÖD          | <--- Eğitim Durumu | -,058 | ,018   | -3,231 | ,201 | -,113   |
| AÖD          | <--- Eğitim Alanı  | -,091 | ,043   | -2,113 | ,135 | -,072   |
| HİP          | <--- Cinsiyet      | ,002  | ,029   | ,059   | ,653 | ,002    |
| HİP          | <--- Medeni Durum  | -,045 | ,030   | -1,500 | ,134 | -,057   |
| HİP          | <--- Eğitim Alanı  | ,082  | ,030   | 2,748  | ,116 | ,105    |
| HİP          | <--- OÇS           | -,038 | ,012   | -3,135 | ,122 | -,119   |

Anlamsız yollar çıkartıldıktan sonra AMOS istatistik programı yeniden çalıştırılmış ve model uyum indeksleri kabul edilebilir sınırlar içerisinde çıkmıştır ( $\chi^2(\text{CMIN})=7309,572$ ;  $df=3196$ ;  $\chi^2(\text{CMIN})/df=2,287$ , ( $p=,000$ );  $GFI=0,880$ ;  $SRMR=0,081$ ;  $CFI=0,955$ ;  $TLI= 0,910$ ;  $IFI=0,920$ ;  $RMSEA=0,056$ ). Bu analiz sonucunda oluşan model Şekil 6’da gösterilmektedir.



Şekil 6  
*Teorik Model Geçerlilik Sonucu*



ÖK: Örgüt Kültürü, KAT.: Katılım, TUTAR: Tutarlılık, UYU: Uyum, VİZ: Vizyon, AÖD: Algılanan Örgütsel Destek, HİP: Hizmet İnovasyon Performansı, YHGD: Yeni Hizmet Geliştirme Davranışı, İHİD: İşgören Hizmet İnovasyon Davranışı, MD: Medeni Durum, OÇS: Otelcilik Sektöründeki Çalışma Süresi, İÇS: Bu İşyerindeki Çalışma Süresi, ED: Eğitim Durumu

Şekil 6’da gösterilen modelin, standardize olmayan ve standardize tahmini değerlerine ilişkin sonuçlar Tablo 35’te görülmektedir.

Tablo 35  
*Modelin Standardize Olmayan ve Standardize Tahmini Değerleri*

| Regresyonlar |                    | B     | Std.S. | C.R.   | P    | $\beta$ |
|--------------|--------------------|-------|--------|--------|------|---------|
| AÖD          | <--- ÖK            | ,758  | ,074   | 10,211 | ***  | ,816    |
| AÖD          | <--- Yaş           | ,001  | ,050   | ,019   | ***  | ,001    |
| AÖD          | <--- Medeni Durum  | -,079 | ,046   | -1,723 | ***  | -,064   |
| AÖD          | <--- İÇS           | ,090  | ,034   | 2,664  | ,008 | ,112    |
| AÖD          | <--- OÇS           | ,006  | ,023   | ,239   | ***  | ,011    |
| AÖD          | <--- Departman     | ,016  | ,006   | 2,699  | ,007 | ,091    |
| HİP          | <--- AÖD           | ,432  | ,072   | 6,021  | ***  | ,680    |
| HİP          | <--- ÖK            | ,168  | ,056   | 2,970  | ,013 | ,307    |
| HİP          | <--- Yaş           | ,019  | ,031   | ,613   | ***  | ,027    |
| HİP          | <--- Eğitim Durumu | -,026 | ,012   | -2,137 | ,003 | -,085   |
| HİP          | <--- İÇS           | ,025  | ,022   | 1,136  | ***  | ,053    |
| HİP          | <--- Departman     | ,005  | ,004   | 1,159  | ***  | ,047    |

Bu sonuçlara göre, kontrol değişkeni olan yaş algılanan örgütsel desteği ( $\beta=0,001$ ;  $p<0,001$ ), hizmet inovasyon performansını ( $\beta=0,027$ ;  $p<0,001$ ); çalışma süresi algılanan örgütsel desteği ( $\beta=0,112$ ;  $p<0,05$ ), hizmet inovasyon performansını ( $\beta=0,053$ ;  $p<0,001$ ); otelcilik sektöründeki çalışma süresi algılanan örgütsel desteği ( $\beta=0,011$ ;  $p<0,001$ ); departman algılanan örgütsel desteği ( $\beta=0,091$ ;  $p<0,05$ ), hizmet inovasyon performansını ( $\beta=0,047$ ;  $p<0,001$ ) pozitif ve anlamlı şekilde etkilerken; medeni durum algılanan örgütsel desteği ( $\beta=-0,064$ ;  $p<0,001$ ); eğitim durumu hizmet inovasyon performansını ( $\beta=-0,085$ ;  $p<0,05$ ) negatif ve anlamlı olarak etkilemektedir.

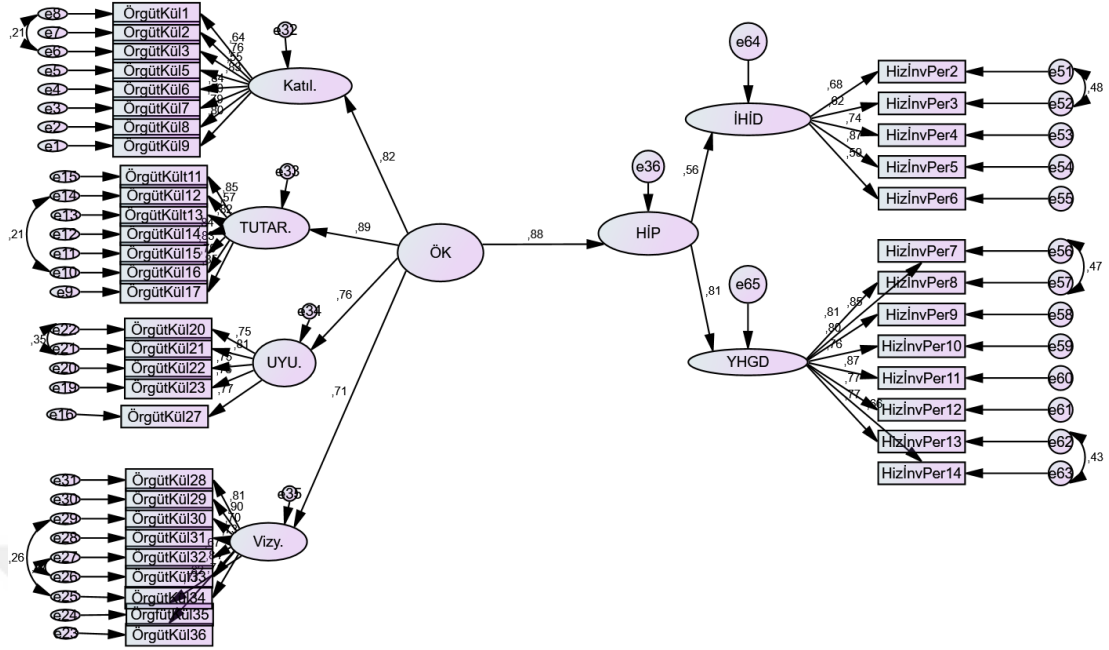
#### 5.7.5. Aracılık Analizleri

Bu araştırmada aracılık analizi için Baron ve Kenny'nin (1986) geliştirmiş oldukları model kullanılmıştır. Baron ve Kenny'e (1986) göre, bir değişkenin aracı rolünden bahsedebilmek için bazı koşulların sağlanması gerekmektedir. Bu koşullar; bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi olmalıdır, bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde etkisi olmalıdır, aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi olmalıdır ve son olarak aracı değişken bağımsız değişkenle birlikte regresyon analizine dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi azalmalı (kısmi etki) ya da tamamen ortadan kalkmalıdır (tam etki) şeklinde sıralanmaktadır (Meydan ve Şeşen, 2015: 130).

Bu koşullardan ilkinin sağlanıp sağlanmadığını tespit etmek amacı ile örgüt kültürü ile hizmet inovasyon performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu amaç ile yapılan analize ilişkin model Şekil 7'de görülmektedir. Örgüt kültürünün hizmet inovasyon performansına etkisi modelinin uyum indeksleri, kabul edilebilir sınırlar içerisinde çıkmıştır ( $\chi^2(\text{CMIN})=2410,262$ ;  $df=930$ ;  $\chi^2(\text{CMIN})/df=2,592$ ,  $p=,000$ ;  $GFI=0,910$ ;  $SRMR=0,06$ ,  $CFI=0,956$ ;  $TLI= 0,911$ ;  $IFI=0,961$ ;  $RMSEA=0,062$ ).

Şekil 7

Örgüt Kültürünün Hizmet İnovasyon Performansı Üzerindeki Etkisine Yönelik Yol Analizi



ÖK: Örgüt Kültürü, Katıl.: Katılım, TUTAR. Tutarlılık, UYU.: Uyum, Vizy.: Vizyon, HİP: Hizmet İnovasyon Performansı, YHGD: Yeni Hizmet Geliştirme Davranışı, İHİD: İşgören Hizmet İnovasyon Davranışı

Tablo 36’da örgüt kültürünün hizmet inovasyon performansı üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi sonuçları gösterilmektedir. Bu sonuçlara göre örgüt kültürü hizmet inovasyon performansını pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir ( $\beta=0,882$ ;  $p<0,001$ ). “Örgüt kültürü, hizmet inovasyon performansını pozitif bir şekilde etkilemektedir.” şeklinde oluşturulan  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 36

Örgüt Kültürünün Hizmet İnovasyon Performansı Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

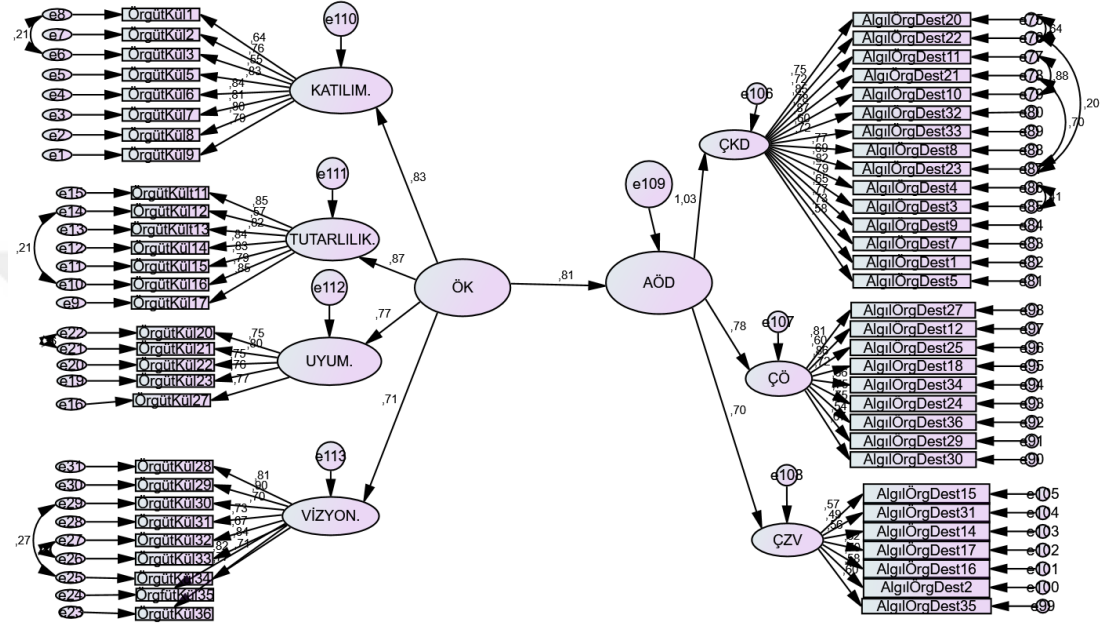
| Regresyonlar |      |    | B     | Std.S. | C.R.   | P   | $\beta$ |
|--------------|------|----|-------|--------|--------|-----|---------|
| HİP          | <--- | ÖK | ,670  | 0,65   | 10,286 | *** | ,882    |
| KATILIM      | <--- | ÖK | 1,190 | ,107   | 11,092 | *** | ,813    |
| TUTARLILIK   | <--- | ÖK | 1,262 | ,105   | 11,973 | *** | ,888    |
| UYUM         | <--- | ÖK | ,1001 | ,093   | 10,789 | *** | ,790    |
| VİZYON       | <--- | ÖK | 1,000 |        |        |     | ,706    |

Şekil 8’de gösterilen modelde, koşullardan ikincisinin sağlanıp sağlanmadığını tespit etmek amacı ile örgüt kültürü ile algılanan örgütsel destek arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu amaç ile yapılan analize ilişkin model Şekil 8’de görülmektedir.

Örgüt kültürünün algılanan örgütsel destek üzerindeki etkisi modelinin uyum indeksleri, kabul edilebilir sınırlar içerisinde çıkmıştır ( $\chi^2(\text{CMIN})=4143,135$ ;  $df=1692$ ;  $\chi^2(\text{CMIN})/df=2,449$ ,  $p=,000$ ;  $GFI=0,920$ ;  $SRMR=0,07$ ,  $CFI=0,960$ ;  $TLI=0,931$ ;  $IFI=0,971$ ;  $RMSEA=0,060$ ).

Şekil 8

Örgüt Kültürünün Algılanan Örgütsel Destek Üzerindeki Etkisine Yönelik Yol Analizi



ÖK: Örgüt Kültürü, AÖD: Algılanan Örgütsel Destek, HİP: Hizmet İnovasyon Performansı, ÇKD: Çalışana Kişisel Destek, ÇÖ: Çalışanı Önemseme, ÇZV: Çalışana Zarar Verme

Tablo 37’de örgüt kültürünün algılanan örgütsel destek üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi sonuçları gösterilmektedir. Bu sonuçlara göre örgüt kültürü algılanan örgütsel desteği pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir ( $\beta= 0,806$ ;  $p<0,001$ ). “Örgüt kültürü, algılanan örgütsel desteği pozitif bir şekilde etkilemektedir.” şeklinde oluşturulan  $H_2$  hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 37

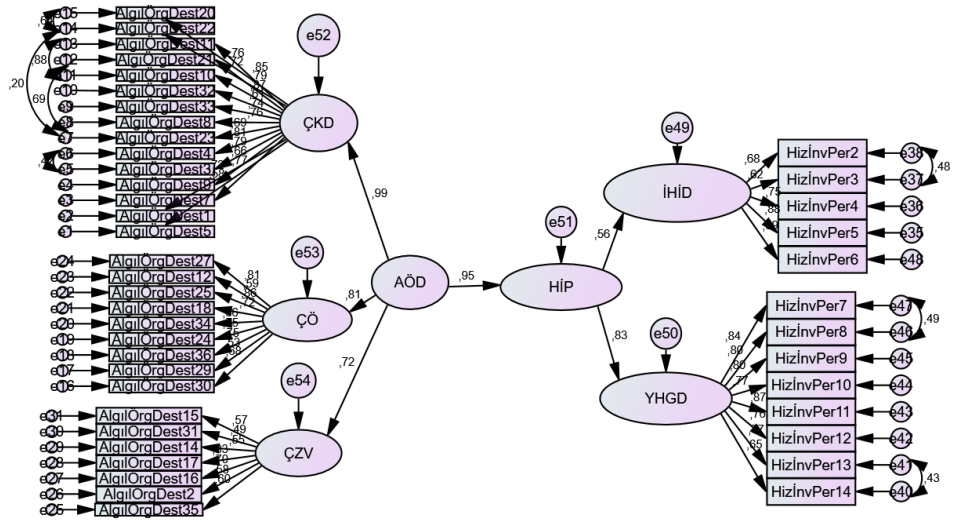
Örgüt Kültürünün Algılanan Örgütsel Destek Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

| Regresyonlar       | B     | Std.S. | C.R.   | P   | $\beta$ |
|--------------------|-------|--------|--------|-----|---------|
| AÖD <--- ÖK        | ,780  | ,077   | 10,179 | *** | ,806    |
| KATILIM <--- ÖK    | 1,000 |        |        |     | ,824    |
| TUTARLILIK <--- ÖK | 1,003 | ,075   | 13,792 | *** | ,869    |
| UYUM <--- ÖK       | ,807  | ,069   | 12,216 | *** | ,774    |
| VİZYON <--- ÖK     | ,839  | ,074   | 11,316 | *** | ,713    |

Üçüncü koşulun sağlanıp sağlanmadığını tespit etmek amacı ile de algılanan örgütsel destek ile hizmet inovasyon performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu amaç ile yapılan analize ilişkin model Şekil 9’da görülmektedir. Algılanan örgütsel desteğin hizmet inovasyon performansına etkisi modelinin uyum indeksleri, kabul edilebilir sınırlar içerisinde çıkmıştır ( $\chi^2(\text{CMIN})= 2754,300$ ;  $df=889$ ;  $\chi^2(\text{CMIN})/df=3,098$ ,  $p=,000$ ;  $GFI=0,910$ ;  $SRMR=0,084$ ,  $CFI=0,956$ ;  $TLI=0,911$ ;  $IFI=0,961$ ;  $RMSEA=0,072$ ).

Şekil 9

*Algılanan Örgütsel Desteğin Hizmet İnovasyon Performansı Üzerindeki Etkisine Yönelik Yol Analizi*



AÖD: Algılanan Örgütsel Destek, HİP: Hizmet İnovasyon Performansı, ÇKD: Çalışana Kişisel Destek, ÇÖ: Çalışanı Önemseme, ÇZV: Çalışana Zarar Verme, YHGD: Yeni Hizmet Geliştirme Davranışı, İHİD: İşgören Hizmet İnovasyon Davranışı

Tablo 38’de algılanan örgütsel desteğin hizmet inovasyon performansına olan etkisine yönelik regresyon analizi sonuçları gösterilmektedir. Bu sonuçlara göre algılanan örgütsel destek hizmet inovasyon performansını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir ( $\beta=0,952$ ;  $p<0,001$ ). “Algılanan örgütsel destek, hizmet inovasyon performansını pozitif bir şekilde etkilemektedir.” şeklinde oluşturulan  $H_3$  hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 38

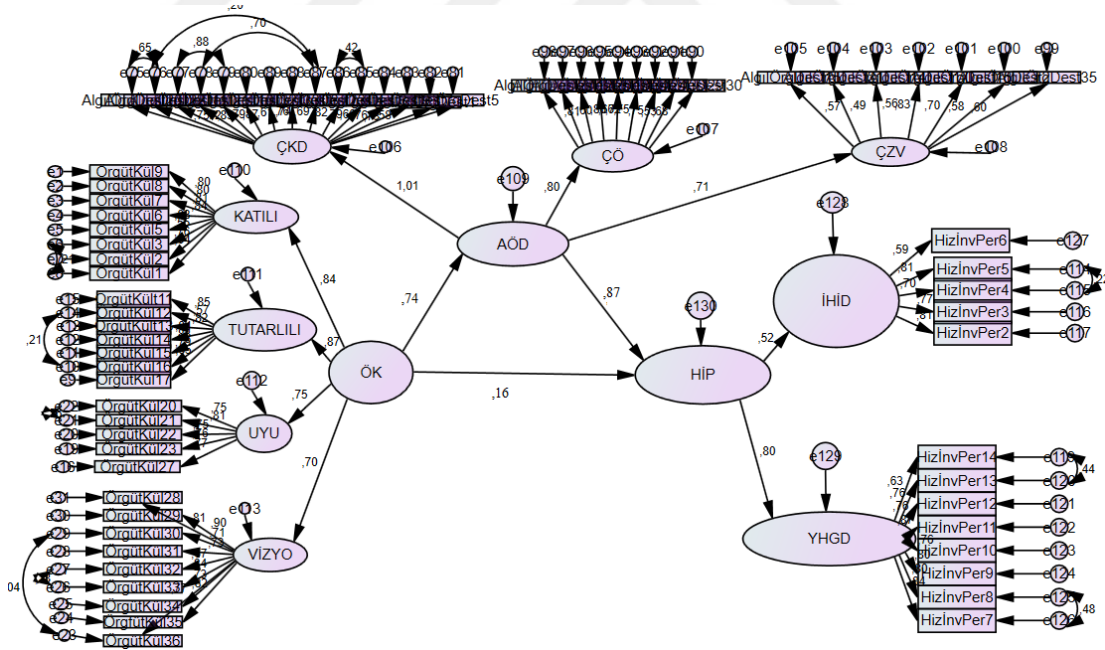
*Algılanan Örgütsel Desteğin Hizmet İnovasyon Performansı Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları*

| Regresyonlar |          | B     | Std.S. | C.R.   | P   | $\beta$ |
|--------------|----------|-------|--------|--------|-----|---------|
| HİP          | <--- AÖD | ,649  | ,062   | 10,530 | *** | ,952    |
| ÇKD          | <--- AÖD | 1,000 |        |        |     | ,993    |
| ÇÖ           | <--- AÖD | 1,070 | ,110   | 9,862  | *** | ,809    |
| ÇZV          | <--- AÖD | ,855  | ,102   | 8,517  | *** | ,719    |

Baron ve Kenny'nin (1986) belirttiği ilk üç etkilerin varlığı araştırılmıştır. Son modelde, örgüt kültürü ile hizmet inovasyon performansı arasındaki ilişkiye algılanan örgütsel destek aracı değişken olarak alınmıştır. Şekil 10'da gösterilen modelin test sonucu elde edilen uyum indeksleri, modelin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğunu göstermektedir ( $\chi^2(\text{CMIN})=6581506$ ;  $df=2749$ ;  $\chi^2(\text{CMIN})/df=2,394$ ,  $p=,000$ ;  $GFI=0,951$ ;  $SRMR=0,08$ ,  $CFI=0,959$ ;  $TLI=0,938$ ;  $IFI=0,954$ ;  $RMSEA=0,058$ ).

Şekil 10

*Algılanan Örgütsel Destek Aracılık Modeli*



ÖK: Örgüt Kültürü, AÖD: Algılanan Örgütsel Destek, HİP: Hizmet İnovasyon Performansı, KATILI: Katılım, TUTARLILI: Tutarlılık, UYU: Uyum, VIZYO: Vizyon, ÇKD: Çalışana Kişisel Destek, ÇÖ: Çalışana Önemseme, ÇZV: Çalışana Zarar Verme, YHGD: Yeni Hizmet Geliştirme Davranışı, İHİD: İlgören Hizmet İnovasyon Davranışı

Tablo 39’da aracılık modeline ait standardize olmayan ve standardize tahmini değerler gösterilmektedir.

Bu sonuçlara göre, aracılık modelinde belirtilen yollara ait standardize edilmiş beta ve anlamlılık değerleri; algılanan örgütsel desteğe etkisi için;  $\beta=0,740$ ,  $p<0,01$ , algılanan örgütsel desteğin hizmet inovasyon performansına etkisi için  $\beta=0,865$ ,  $p<0,001$  ve örgüt kültürünün hizmet inovasyon performansına etkisi için  $\beta=0,158$ ,  $p<0,001$  olarak bulunmuştur.

Tablo 39

*Aracılık Modelinin Standardize Olmayan ve Standardize Tahmini Değerleri*

| Regresyonlar | B    | Std.S. | C.R.   | P    | $\beta$ |
|--------------|------|--------|--------|------|---------|
| AÖD <--- ÖK  | ,708 | ,060   | 10,261 | ***  | ,740    |
| HİP <--- AÖD | ,524 | ,062   | 6,324  | ***  | ,865    |
| HİP <--- ÖK  | ,092 | ,039   | 3,261  | ,001 | ,158    |

Sonuç olarak, örgüt kültürü hizmet inovasyon performansını pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemekte, algılanan örgütsel destek de olumlu ve anlamlı olarak hizmet inovasyon performansına etki etmektedir. Tüm bunların yanı sıra algılanan örgütsel desteğin modele dâhil edilmesiyle örgüt kültürünün hizmet inovasyon performansına etkisi (aracı değişken olmadan  $\beta=0,882$ ) anlamsızlaşmamış ama azalmıştır (aracı değişken dahil edildiğine  $\beta=0,158$ ,  $p < 0,001$ ). Bu sonuçlara göre, örgüt kültürünün hizmet inovasyon performansı üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin kısmi aracı değişken rolü bulunmaktadır. Bu durumda “*Algılanan örgütsel destek, örgüt kültürünün hizmet inovasyon performansı üzerindeki etkisinde aracılık rolü oynamaktadır.*” şeklinde oluşturulan  $H_4$  hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Son olarak algılanan örgütsel desteğin modele dâhil olması ile örgüt kültürünün, hizmet inovasyon performansı üzerindeki etkisinde yaşanan değişimin anlamlı olup olmadığını diğer bir ifade ile azalmanın anlamlı olup olmadığını test etmek amacı ile Sobel Testi (Sobel, 1982) uygulanmıştır. Test sonuçları Tablo 40’ta sunulmaktadır. Sobel Testindeki test istatistik (z) değeri anlamlıdır ( $z=6,871$ ;  $p<0,05$ ). Bu sonuca bağlı olarak örgüt kültürünün hizmet inovasyon performansı üzerindeki etkisine algılanan örgütsel desteğin kısmi aracı rolü olduğu kanıtlanmıştır. Sobel Testini günümüzde internet ortamında hemen yapan hazır yazılımlar ve siteler bulunmaktadır (Meydan ve Şeşen, 2015: 133).

Tablo 40  
*Sobel Testi*

| Regresyonlar | Standardize Olmayan Regresyon Katsayısı | Standart Sapma | Test İstatistiği (z) | Standart Sapma | p    |
|--------------|-----------------------------------------|----------------|----------------------|----------------|------|
| AÖD <--- ÖK  | ,708                                    | ,060           | 6,871                | 0,053          | ,000 |
| HİP <--- AÖD | ,524                                    | ,062           |                      |                |      |

Özetle araştırma modeli çerçevesinde oluşturulan hipotezlere ilişkin sonuçlar Tablo 41’de gösterilmektedir.

Tablo 41  
*Hipotez Sonuçları Tablosu*

| HİPOTEZLER                                                                                                                                      | SONUÇ          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| <b>H<sub>1</sub>:</b> Örgüt kültürü, hizmet inovasyon performansını pozitif bir şekilde etkilemektedir.                                         | KABUL          |
| <b>H<sub>2</sub>:</b> Örgüt kültürü, algılanan örgütsel desteği pozitif bir şekilde etkilemektedir.                                             | KABUL          |
| <b>H<sub>3</sub>:</b> Algılanan örgütsel destek, hizmet inovasyon performansını pozitif bir şekilde etkilemektedir.                             | KABUL          |
| <b>H<sub>4</sub>:</b> Algılanan örgütsel destek, örgüt kültürünün hizmet inovasyon performansı üzerindeki etkisinde aracılık rolü oynamaktadır. | KİSMİ<br>KABUL |



## SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu tez çalışmasında turizm sektöründe, konaklama işletmelerinde çalışanların örgüt kültürü, algıladıkları örgütsel destek ve hizmet inovasyon performansları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını incelemek amaçlanmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi ve algılanan örgütsel desteğin, örgüt kültürünün hizmet inovasyon performansına etkisindeki aracı rolünün incelenmesi çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır. Bu çalışmadaki diğer bir amaç; örgüt kültürü, hizmet inovasyon performansı ve algılanan örgütsel desteğin çalışanların demografik özelliklerine göre bir değişiklik gösterip göstermediğini belirlemektir.

Bu çerçevede Ege Bölgesinde yer alan illerde (İzmir, Muğla, Aydın, Kütahya, Manisa, Denizli, Uşak, Afyonkarahisar) faaliyet gösteren Turizm İşletme Belgeli, dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan işgörenlerden anket yöntemi ile veriler toplanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 24.0 versiyonlu ve AMOS 22.0 versiyonlu paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. Bu araştırma kapsamında yer alan değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelenmiştir. Araştırma konusu olan değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek için Pearson Korelasyon Analizi uygulanmıştır. Ayrıca değişkenlerin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile cinsiyet, medeni durum ve eğitim alanı için “t Testi”, yaş, eğitim durumu, çalışma süresi, otelcilik sektöründeki çalışma süresi ve çalışılan departman için “ANOVA” yapılmıştır. Araştırma modeline bağlı olarak geliştirilen hipotezler Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) ile test edilmiştir. Örgüt kültürünün hizmet inovasyon performansına etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolünü test etmek için Baron ve Kenny’nin (1986) modeli kullanılmıştır. Ayrıca aracı değişken olan algılanan örgütsel desteğin etki düzeyini test etmek amacı ile “Sobel Testi” (Sobel, 1982: 299) uygulanmıştır.

Tanımlayıcı istatistikler sonucu değişkenlerin ortalama puanlarına yönelik elde edilen bulgulara göre, örgüt kültürü ve örgütsel destek algılarının, hizmet inovasyon performanslarının yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Bahsi geçen değişkenler arasında algılanan örgütsel destek en düşük ortalamaya sahipken, hizmet inovasyon performansı en yüksek ortalamaya sahiptir.

Örgüt kültürünün alt boyutlarının ortalama puanları incelendiğinde; katılım, vizyon, uyum ve tutarlılık olmak üzere tüm alt boyutların ortalama puanlarının yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Bulgular algılanan örgütsel desteğin alt boyutları açısından incelendiğinde; yine her üç boyutun ortalama puanlarının yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Hizmet inovasyon performansının alt boyutlarında da durum farklılaşmamaktadır. İşgören hizmet inovasyon davranışı ve yeni hizmet geliştirme davranışı boyutlarının ortalama puanları yüksek düzeyde gerçekleşmiştir.

Araştırmada örgüt kültürü ve alt boyutları, algılanan örgütsel destek ve alt boyutları ile hizmet inovasyon performansı ve alt boyutları arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacı ile Pearson Korelasyon Analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, örgüt kültürü ile algılanan örgütsel destek, hizmet inovasyon performansı ve değişkenlerin tüm alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkiler tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, örgüt kültürü algısı arttıkça tüm boyutları ile örgütsel destek algısı ve hizmet inovasyon performansının artacağını göstermektedir. Diğer bir ifade ile bu sonuçlar örgüt kültürü ile çalışanların örgütten gördükleri desteğe, kişisel desteğe, önemsenme ve zarar görmelerine ilişkin algıları; buna ilaveten hizmet inovasyon performansları, yeni hizmet geliştirme ve işgören hizmet inovasyon davranışları arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

Elde edilen bulgular, örgüt kültürünün tüm boyutlarının algılanan örgütsel destek ve alt boyutları ayrıca hizmet inovasyon performansı ve alt boyutları ile arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

Örgüt kültürünün vizyon boyutu ile algılanan örgütsel destek ve alt boyutları çalışana kişisel destek, çalışanı önemseme ve çalışana zarar verme arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular, çalışanların sinerjisini artıran örgüt vizyonlarının, örgütün temel amaçları ve misyonu doğrultusunda işleriyle bütünleşmelerini kolaylaştırdığını, örgütün desteğini algılama düzeylerini artırdığını bir de örgütlerinden gördükleri kişisel destek, önemsenme algıları ve örgütten zarar görmelerine ilişkin algıları ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Örgüt kültürünün vizyon boyutu ile hizmet inovasyon performansı ve alt boyutları işgören hizmet inovasyon davranışı ve yeni hizmet geliştirme davranışı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre; çalışanların vizyon sahibi olma

düzeylerinin artması, çalışanların daha yaratıcı olmalarını, hizmet inovasyon davranışını ve yeni hizmetlerin geliştirilmesi davranışını olumlu olarak artırmaktadır. Hizmet inovasyon davranışı geliştirmede vizyon, örgüt kültürü ve örgütsel yapı önemli faktörler arasında yer almaktadır (Matear vd., 2004: 284 - 285).

Örgüt kültürünün diğer alt boyutu olan uyum ile algılanan örgütsel destek ve alt boyutları çalışana kişisel destek, çalışanı önemseme ve çalışana zarar verme arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile örgütün uyum yeteneği boyutunun artması algılanan örgütsel desteği bütünüyle artırmaktadır. Açık bir sistem olan örgütlerin iç ya da dış çevrelerinde ortaya çıkan olaylara adapte olabilmelerini, değişim hızına yetiştirebilmelerini ve oluşan bu süreç içerisinde denge kurabilmelerini ifade eden uyum sağlama yeteneğinin artması çalışanların örgütsel destek algılarının düzeyini yükseltmektedir. Buna ek olarak uyum ile hizmet inovasyon performansı ve alt boyutları işgören hizmet inovasyon davranışı ve yeni hizmet geliştirme davranışı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Örgütün bulunduğu dış çevre değişikliklerini anlama yeteneği olan uyum kültürünün hâkim olduğu örgütler, dış çevrede meydana gelen değişikliklere uyum sağlayabilmek için uygun stratejileri hayata geçirirler. Elde ettikleri deneyimlerden ders çıkararak öğrenen, inovasyon konusunda yetenek sahibi olan ve risk alan bu örgütler, kendi içlerinde inovasyon yatırımları yapan ve tüketicilerine kaliteli hizmet sunabilmek için devamlı kafa yoran personellere sahip firmalardır.

Örgüt kültürünün tutarlılık boyutu ile algılanan örgütsel destek ve alt boyutları çalışana kişisel destek, çalışanı önemseme ve çalışana zarar verme arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Tutarlılık hem merkezi entegrasyon, eşgüdüm ve kontrol sağlar hem de örgütlerin karşılıklı desteği esas alan bir örgüt içi yönetim sistemi oluşturmasına yardım eder. Araştırma sonuçlarına göre, örgütteki tutarlılık arttıkça örgütsel destek algısı da artmaktadır. Açık değerleri olan başarılı örgütler çalışanlarının da yöneticilerinin de tutarlı kararlar almalarını destekler. Örgüt üyeleri, güçlükle karşılaşabilirler veya yanlış anlaşılabilirler. Böyle durumlarda çalışanlar zorlandıkları konuları paylaşabilir, yanlışlıkları fark edebilir ve bir anlaşma zemini yaratmaya çalışırlar. Bu örgütlerde işgörenler, çalışmalarının diğerlerini etkilediğini ve diğer çalışmalardan etkilendiklerinin farkındadırlar. Çalışanlar daima

desteklendiklerinin bilincindedirler ve onların yaptığı işler ile örgüt amaçlarının ve hedeflerinin aynı çizgide olduğundan şüphesizdirler. Örgüt kültürünün önemli bir boyutu olan tutarlılık ile hizmet inovasyon performansı ve alt boyutları içgören hizmet inovasyon davranışı ve yeni hizmet geliştirme davranışı arasında da pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Tutarlılık, örgütler için bir stabilizasyon kaynağıdır. Tutarlı örgütler, aldıkları kararlarda hemfikir olmak üzerine kurulu bir iç yönetim sistemi oluşturan anlayış geliştirirler. Bu boyut yönetimde ortak bir anlayışa, doğru ve yanlış tercihlere ilişkin fikir birliğine, eşgüdümüne ve uyuma odaklıdır. Örgütler tutarlı olduklarında ve çevreleriyle bütünleştiklerinde daha etkili olmaktadır. Bu da yeniliğe duyulan ilgiliyi artırarak örgütlerin inovatif bir yapıya kavuşmasına yol açmaktadır. Tutarlılık; örgütün, amaçlarına ulaşması, ortaya çıkan problemlerin çözülmesi, dış çevre riskleri ve umulmadık değişiklikler karşısında inovasyon geliştirme davranışları ile güçlü bir şekilde durabilmesini sağlamaktadır.

Örgüt kültürünün diğer alt boyutu olan katılım da diğer boyutlar ile benzer sonuçlar göstermektedir. Katılım boyutu ile hem algılanan örgütsel destek ve alt boyutları hem de hizmet inovasyon performansı ve alt boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Örgüt üyelerinin katılımını ön planda tutan bu boyut, çalışanları desteklemeyi, örgüt içinde bütünleşmeyi, örgütün esnekliğini ve değişim yapabilme yeteneğini göstermektedir. Katılım boyutu ile çalışanlarda sahiplik hissi yaratılır ve mesuliyet duygusu geliştirilir. İşletmelerin çalışanlarına izleyecekleri metodları ve politikaları sağlamaları bu boyutun kapsamında yer almaktadır. Böylelikle çalışanların örgüt için azami ölçüde performans göstermeleri sağlanmaya çalışılır. Etkin örgütler, örgüt üyelerini yetkilendiren, onlara ilgi gösteren, onları destekleyen, ekip çalışmasını, inovasyonu teşvik eden ve örgüt üyelerinin eğitim düzeylerini yükseltmek için sürekli çaba harcayan örgütlerden oluşmaktadır.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre, algılanan örgütsel destek ve tüm boyutları ile hizmet inovasyon performansı ve alt boyutlarının tümü arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Algılanan örgütsel destek ile hizmet inovasyon performansı ve alt boyutları içgören hizmet inovasyon davranışı ve yeni hizmet geliştirme davranışı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel destek algısı arttıkça hizmet inovasyon performansı ve alt boyutlarında yer alan

davranışlarda da artış meydana gelmektedir. Bir işletmeyi en iyi şekilde tanıyan, süreçleri bilen, müşteriler ile doğrudan temas halinde olduğu için müşteri beklentilerinin neler olduğunu bilen o işletmede çalışanlardır. Bu yüzden destekleyici bir yapıya sahip olan örgütlerde hizmet inovasyonunu en kısa sürede gerçekleştirecekler olanlar da yine o örgütün çalışanlardır. İşletmede çalışanların örgütsel destek algılarının yüksek olması örgütsel anlamda hizmet inovasyon davranışının yüksek olmasında ve inovatif bir ortam yaratılarak yeni hizmetlerin hayata geçmesinde etkin rol oynayacağını göstermektedir.

Algılanan örgütsel desteğin alt boyutu çalışana kişisel destek ile hizmet inovasyon performansı ve alt boyutları işgören hizmet inovasyon davranışı ve yeni hizmet geliştirme davranışı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Hizmet inovasyon davranışının gerçekleşmesi veya etkililiğinin artarak hizmet inovasyonuna dönüşebilmesi için; çalışanların yeni hizmet geliştirme tutumları, kendini kurumunun yaratıcı bir üyesi olarak görmesi, yaratıcı fikirleri paylaşması, bu yeni fikirleri gerçekleştirmek için uygun örgüt ortamı ile desteklenmesi gerekir. Bu sonuçlara göre, işgörenin ihtiyaç duyduğunda çalıştığı işletmeden yardım görmesi, becerilerinin geliştirilmesi için desteklenmesi, işinin ilgi çekici hale getirilmesi ile yeni kabul edilebilecek hizmetler geliştirilmesi, mevcut bir hizmetin geliştirilmesi ve revize edilmesi arasında olumlu bir ilişki olduğu sonucuna varılmaktadır.

Algılanan örgütsel desteğin diğer alt boyutu olan çalışanı önemseme ile hizmet inovasyon performansı ve alt boyutları işgören hizmet inovasyon davranışı ve yeni hizmet geliştirme davranışı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu sonuçlar ışığında, çalışanın görüşlerinin dikkate alınması, başarıları ile gurur duyulması, çalışana örgütün bir parçası gibi hissettirilmesi ile örgütsel herhangi bir düzeyde fayda yaratacak inovasyonların üretilmesi, sunulması ve hayata geçirilmesine yönelik tüm bireysel eylemleri arasında bir ilişki olduğu görülmektedir.

Algılanan örgütsel desteğin çalışana zarar verme boyutu ile hizmet inovasyon performansı ve alt boyutları arasında diğer boyutlarda görülen benzer ilişkilere rastlanmaktadır. Çalışana zarar verme boyutu ile hizmet inovasyon performansı ve alt boyutları işgören hizmet inovasyon davranışı ve yeni hizmet geliştirme davranışı

arasında algılanan örgütsel destek ve ilk iki boyuta göre daha düşük düzeyde de olsa pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Korelasyon analizi sonuçları demografik değişkenler açısından değerlendirildiğinde, cinsiyet ile örgüt kültürü, algılanan örgütsel destek, hizmet inovasyon performansı ve değişkenlerin tüm alt boyutları arasında herhangi bir anlamlı ilişkiye rastlanmamıştır. Analiz sonuçlarına göre, cevaplayıcıların kadın ya da erkek olması ile örgüt kültürü, örgütsel destek algısı ve hizmet inovasyon performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Bu sonuç yapılan bazı araştırma (Önderoğlu, 2010; Fuller vd., 2006; Foley vd. 2005) sonuçları tarafından desteklenmektedir.

Çalışanların yaşları ile değişkenler arasındaki ilişki incelendiğinde; yaş ile çalışmanın bağımsız değişkeni olan örgüt kültürü, alt boyutlarından uyum ve katılım arasında herhangi bir ilişki söz konusu değildir. Çalışanların hangi yaş grubunda oldukları ile örgüt kültürü ve boyutlarından uyum ve katılıma ilişkin düşünceleri arasında herhangi bir ilişki söz konusu değildir (Sırkıntıoğlu, 2011). Örgüt kültürünün diğer alt boyutları olan vizyon ve tutarlılık (Demirdelen, 2019) ile yaş arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Bu sonuçlardan yola çıkılarak, işletmede çalışanların yaş ortalamaları arttıkça, işletmedeki kültür yapısını benimsemeleri ve işletmenin amaçlarına ulaşması için vizyon geliştirmeleri ve ortaya çıkan problemlerin çözümlenmesinde daha fazla tutarlılık göstermeleri beklenebilir.

Yaş ile tüm alt boyutlarıyla algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Konuya ilişkin yapılan çalışmalar yaş alınmasıyla algılanan örgütsel destek düzeyinin yükseldiği sonucuna işaret etmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002; 705). Ancak bu konuda henüz bir fikir birliği sağlanamamış ve net bir sonuca varılamamıştır. Bazı araştırmalar yaş alındıkça örgütsel destek algı düzeyinin arttığını ileri sürmekte (Yoon ve Lim, 1999; Yoon ve Thye, 2000; Tansky ve Cohen, 2001; Hellman vd, 2006), bazı araştırmalar örgütsel destek algı düzeyinin yaş alındıkça azaldığını (Welchans, 1996; Currie ve Dollery, 2005; Currie ve Dollery, 2006) göstermektedir.

Çalışanların yaşları ile hizmet inovasyon performansı ve tüm alt boyutları arasında da benzer ilişkiler görülmektedir. Değişkenler arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, Bellou'nun (2007) daha yaşlı çalışanların inovasyonun önemini anlamalarının daha olası olduğunu bulduğu çalışma sonuçları ile desteklenmektedir.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre, medeni durum ile örgüt kültürü ve alt boyutlarının tamamında, algılanan örgütsel desteğin çalışana kişisel destek ve çalışana zarar verme boyutlarında ayrıca hizmet inovasyon performansı ve alt boyutu olan yeni hizmet geliştirme davranışı arasında herhangi bir anlamlı ilişkiye rastlanmamıştır. Özakürk (2019) çalışmasında, ülkemizdeki uluslararası işletmelerde örgüt kültürünün, örgüt yapısı üzerindeki etkisini çalışanların algıları üzerinden analiz etmeyi amaçlamış, medeni duruma göre örgüt kültürü algısını karşılaştırmıştır. Elde edilen, medeni durum ile örgüt kültürü ölçeği ve katılım, tutarlılık, uyum, vizyon boyutları arasında herhangi bir anlamlı ilişkiye rastlamaması sonucu bu durum ile paralellik göstermektedir. Korkat (2019), örgüt kültürü ve yenilik performansı üzerinde liderlik tarzlarının etkisini incelemiş ve benzer sonuçlara yer vermiştir. Gaziantep'te faaliyet gösteren 89 küçük ve orta büyüklükteki işletmede (KOBİ) 370 çalışan ile gerçekleştirilen araştırmadan elde edilen sonuçlara göre medeni durum ile örgüt kültürü ve katılım, tutarlılık, uyum, vizyon olmak üzere tüm alt boyutları ayrıca medeni durum ile inovasyon performansı arasında herhangi bir anlamlı ilişkinin olmadığı görülmüştür. Örgüt kültürü algısı ve inovasyon performansının medeni duruma göre bağımsız olduğu söylenebilir.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre, sadece medeni durum ile algılanan örgütsel destek ve alt boyutlarından çalışanı önemseme ayrıca hizmet inovasyon performansının boyutlarından biri olan işgören hizmet inovasyon davranışı arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Selçuk (2003), Sodexho firmasında çalışan 153 işgören üzerinde yürüttüğü çalışmasında, demografik özelliklerin (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, görev yapılan pozisyon, hizmet süresi), algılanan örgütsel destek üzerindeki etkileri incelenmiş, medeni durumun algılanan örgütsel destek düzeyini etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Bu bulgulardan hareketle çalışmanın yapıldığı otel işletmelerinde, uygulamaların

personelin medeni durumu göz önünde tutularak yapılması gerektiği düşünülebilir. Otel işletmeleri çalışma saatlerine getirecekleri düzenlemeler ile iş ve özel yaşam arasındaki dengenin daha sağlıklı koşullarda devam ettirilmesine katkı sağlayabilir. Ayrıca çocuklu olan çalışanlar için gündüz çocuk bakım uygulamalarının gerçekleştirilmesi ile çalışanların daha iyi koşullar altında özel hayatlarını devam ettirmelerine destek verilerek, iş ortamında daha iyi performans sergilemelerine yardımcı olunabilir.

Çalışanların eğitim durumları ile değişkenler arasındaki ilişki incelendiğinde; eğitim durumu ile örgüt kültürü ve alt boyutlarından vizyon, uyum, katılım arasında anlamlı bir ilişki bulunmazken, eğitim durumu ile örgüt kültürünün tutarlılık boyutu arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Eroğlu ve Özkan (2009), Çimen (2010) ve Öztürk (2015b) çalışmalarında, örgüt kültürü ile eğitim durumu arasındaki ilişkiyi incelemiş ve örgüt kültürünün sadece bir boyutta eğitim durumu ile anlamlı ilişkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Çalışmamız, söz konusu çalışmalarla eğitim durumu ile örgüt kültürünün sadece bir boyutu arasındaki ilişkinin anlamlı olması bakımından paralellik göstermektedir.

Eğitim durumu ile aracı değişken algılanan örgütsel destek arasında anlamlı bir ilişki bulunmazken, değişkenin tüm boyutları ile eğitim durumu arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Karaca (2019) tarafından 178 öğretmenin katılımıyla gerçekleştirilen çalışmanın bulguları, katılımcıların örgütsel destek algıları ile eğitim durumu arasında anlamlı bir ilişki olmadığını göstermesi bakımından araştırmanın sonuçlarını desteklemektedir. Algılanan örgütsel destek ile eğitim durumu arasında anlamlı bir ilişki bulunmamasına rağmen, değişkenin çalışana kişisel destek bir de çalışana zarar verme boyutları ve eğitim durumu arasında negatif yönlü; çalışana önemseme ve eğitim durumu arasında ise pozitif yönlü anlamlı bir ilişki görülmektedir. Rhoades ve Eisenberger (2002), algılanan örgütsel destek ile eğitim durumu ilişkisini incelediğinde, algılanan örgütsel destek ile eğitim durumu arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmışlardır. Rhoades ve Eisenberger'in çalışmasının tersi sonuçlara ulaşan Akalın'ın (2006) gerçekleştirdiği çalışmada çalışmamızla benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Söz konusu çalışmada, lise mezunu olan çalışanların algıladıkları örgütsel destek düzeyinin, üniversite mezunu



olan çalışanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bireylerin eğitim düzeyleri arttıkça beklentilerinin çıtası yükselebilmektedir. Bundan dolayı, daha yüksek eğitim düzeyine sahip olan bireylerin, hak ettiklerini düşündükleri desteğin daha azını gördükleri ve bu nedenle örgütlerden aldıkları desteği yeterli bulmadıkları yorumu yapılabilir.

Eğitim durumu ile çalışmanın bağımlı değişkeni hizmet inovasyon performansı ve yeni hizmet geliştirme davranışı boyutu arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Hizmet inovasyon performansının diğer boyutu olan işgören hizmet inovasyon davranışı ve eğitim durumu arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İnovasyon performansı literatürü incelendiğinde araştırma sonuçlarımızla paralellik gösteren çalışmalara rastlamak mümkündür. Camelo-Ordaz vd. (2012), iç girişimcinin demografik özellikleri ve kişisel değerleri ile inovasyon performansı üzerindeki etkiyi incelediği çalışmada eğitim düzeyi ve kişisel değerlerin inovasyon performansını pozitif yönde etkilediğini belirtmişler. Bu sonuçları destekler nitelikte Ayazlar (2012) da demografik değişkenler ile hizmet inovasyon performansı alt boyutları ve eğitim düzeyleri arasında benzer yönde ilişki olduğu sonucunu tespit etmiştir. Şendoğdu ve Öztürk'ün (2013) çalışmalarında ise cevaplayıcıların eğitim seviyeleri ile inovasyona yönelme eğilimleri arasında bir ilişki tespit edilememiştir. Bu durum, demografik değişkenlerden eğitim durumunun çalışanların hizmet inovasyon performanslarının kesin olarak bir belirleyicisi olmadığını göstermektedir. Eğitim durumuna bakılmaksızın hizmet inovasyon performansının çalışandan çalışana farklılık gösterebileceği ifade edilebilir.

Analiz sonuçlarına göre, katılımcıların turizm alanında ya da turizm alanı dışında eğitim almalarını ifade eden eğitim alanı ile örgüt kültürü, algılanan örgütsel destek ve hizmet inovasyon performansı arasında herhangi bir anlamlı ilişkiye rastlanmamıştır. Bu sonuçlardan yola çıkılarak, çalışanların turizm alanında ya da farklı alanlarda eğitim almış olmalarının örgüt kültürü ve örgütsel destek algıları bir de hizmet inovasyon performanslarına herhangi bir etkisinin olmadığı söylenebilir. Eğitim alanı ile her değişkenin bir alt boyutu arasında anlamlı ilişki görülmektedir. Söz konusu ilişkilerden eğitim alanı ile örgüt kültürü boyutu uyum ve hizmet inovasyon performansı boyutu yeni hizmet geliştirme davranışı arasında pozitif yönlü;

algılanan örgütsel desteğin boyutu çalışanı önemseme ve hizmet inovasyon performansı boyutu işgören hizmet inovasyon davranışı ile arasında ise negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Analiz sonuçlarına göre, çalışanların işletmede çalışma süreleri örgüt kültürü ve tüm alt boyutları arasında herhangi bir anlamlı ilişki tespit edilmemiştir. Otel personelinin örgüt kültürünü algılama düzeyleri görev yaptıkları otelde geçirdikleri çalışma süresi değişkenine göre anlamlılık göstermemektedir. Elde edilen bu sonuç, İpek (1999), Korkut (2008) ve İpek (2012) tarafından yapılan araştırma sonuçları ile desteklenmektedir. Dolayısıyla çalışanların işletmedeki çalışma süresinin az veya fazla olmasının, örgüt kültürü algılarının üzerinde etkili olmadığı şeklinde yorum getirilebilir.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre, çalışma süresi ile algılanan örgütsel destek ve alt boyutlarının hepsi arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Yoshimura (2003), mühendislik firması çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği meta-analiz çalışmasında; algılanan örgütsel destek ile çalışma süresi arasında pozitif bir ilişkinin var olduğunu ileri sürmüştür. Hizmet süresi ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirten Rhoades ve Eisenberger (2002), bunun nedenini çalışanların örgütlerinden memnun oldukları için işten ayrılma niyetlerinin olmaması ile açıklamaktadır. Bu sonuçlar çalışanların işletmede çalışma süreleri arttıkça örgütle kurdukları bağdan dolayı örgütten gördükleri destek algısının artacağı şeklinde yorumlanabilir.

Çalışma süresi ile çalışmanın bağımlı değişkeni arasındaki ilişkide durum diğer değişkenlerden biraz farklılık göstermektedir. Çalışma süresinin, hizmet inovasyon performansı ve alt boyutu işgören hizmet inovasyon davranışı ile arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki saptanırken, diğer alt boyut olan yeni hizmet geliştirme davranışı ile arasında herhangi bir anlamlı ilişkiye rastlanmamıştır. Demirci (2020) tarafından İstanbul’da faaliyette olan üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların inovasyon, özgüven, proaktiflik ve risk alma eğilimleri ile hizmet inovasyon performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yapılan çalışmada da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Katılımcıların yeni hizmet geliştirme davranışı alt boyutu ile oteldeki çalışma süreleri arasındaki ilişki anlamlı bulunmamıştır.

Çalışanların otelcilik sektöründeki çalışma süreleri ile değişkenler arasındaki ilişki incelendiğinde; otelcilik sektöründeki çalışma süreleri ile örgüt kültürü ve tüm alt boyutları arasındaki ilişki bakımından, çalışma süresi demografik değişkeni ile ulaşılan sonuçlar paralellik göstermektedir. Çalışanların otelcilik sektöründeki çalışma süreleri örgüt kültürü ve tüm alt boyutları arasında herhangi bir anlamlı ilişki tespit edilmemiştir. Çalışanların örgüt kültürünü algılama düzeyleri otelcilik sektöründe görev yaptıkları süre değişkenine göre anlamlılık göstermemektedir.

Analiz sonuçlarına göre, çalışanların otelcilik sektöründeki çalışma süreleri ile algılanan örgütsel destek ve alt boyutlarından çalışanı önemseme ve çalışana zarar verme boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu bulunurken, çalışanların otelcilik sektöründeki çalışma süreleri ile algılanan örgütsel desteğin çalışana kişisel destek boyutu arasında anlamlı ilişki olmadığı görülmektedir. Bu sonuçlardan hareketle, otelcilik sektöründe çalışılan süre arttıkça hem çalışanın örgüt tarafından önemsendiğini hissetme düzeyinin hem de çalışanın örgütten zarar görme beklentisinin arttığı ifade edilebilir. Mevsimsel özelliğe sahip olan turizm sektöründe aynı işletmede uzun yıllar görev yapan işgörenlerin örgüt tarafından önemsendiğini hissetme düzeyi daha yüksek seviyelerde olacaktır. Otelcilik sektöründe çalışma süresi fazla olmasına rağmen çalıştığı kuruma tam anlamıyla güvenmeyerek, zarar görme olasılığının yüksek olduğunu belirten çalışanların aynı otelde sürekli çalışmaktan ziyade sezonluk olarak farklı otellerde görev yapan işgörenlerden oluştuğu ifade edilebilir.

Çalışanların otelcilik sektöründeki çalışma süreleri ile hizmet inovasyon performansı ve alt boyutları arasındaki ilişkilere bakıldığında sadece işgören hizmet inovasyon davranışı ile arasındaki ilişkinin pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Çalışanların otelcilik sektöründeki çalışma süreleri ile hizmet inovasyon performansı ve diğer alt boyutu yeni hizmet geliştirme davranışı arasında herhangi bir anlamlı ilişkiye rastlanmamıştır.

Araştırmada çalışanların örgüt kültürü, örgütsel destek algıları ve hizmet inovasyon performanslarında demografik değişkenlere göre farklılık olup olmadığını tespit etmek amacı ile analizler yapılmıştır. Literatür incelendiğinde birçok çalışmada örgüt kültürü, algılanan örgütsel destek ve hizmet inovasyon performansının

demografik değişkenlerle ilişkisine yer verildiği görölmektedir (Hofstede vd., 1990; Yoon ve Lim, 1999; Rhoades ve Eisenberger, 2002; Pack, 2005; Rızaoğlu ve Ayyıldız, 2008; Allen vd., 2008; Miller ve del Carmen Triana, 2009; Özyaman, 2010; Bellou, 2010; Camelo-Ordaz vd., 2012; Ledimo, 2015; Tüysüz, 2019; TshetsHEMA ve Chan, 2020).

Analiz sonuçları örgüt kültürü, algılanan örgütsel destek, hizmet inovasyon performansı ve her üç değişkenin tüm alt boyutlarında cinsiyete göre herhangi bir anlamlı bir farklılaşmanın olmadığını göstermektedir. Cinsiyetle ilgili olarak, araştırmacılar onu örgüt kültürünün temel bir unsuru olarak kabul etmişlerdir (Acker, 1998; Britton, 2000; Aaltio ve Mills, 2002). Ancak aksine çalışmamızda tersi sonuçlara ulaşılmıştır. Daha önce yapılmış çalışmalara (Aksu, 2008; Güneş, 2011; Sırkıntıoğlu, 2011; Öztürk, 2015b) bakıldığında, çalışmamızda elde edilenlere benzer yönde sonuçlara ulaşıldığı görölmektedir. Örgüt kültürü algısında demografik değişkenlerden cinsiyetin oluşturacağı farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Diğer bir ifadeyle çalışanın kadın mı erkek mi olduğu örgüt kültürü algısında dikkat çeken bir fark yaratmamaktadır. Fuller vd. (2006), 325 üniversite çalışanları üzerinde gerçekleştirdiğı ve algılanan örgütsel destek ile algılanan dışsal itibar arasındaki ilişkiyi incelediğı çalışmasında, cinsiyet ile algılanan örgütsel destek arasında bir farklılık olmadığını belirtmişlerdir. Fuller vd.’nin (2006) bulgusuyla paralel bazı çalışmalar da yer almaktadır (Tansky ve Cohen, 2001). Otel işletmeleri çalışanlarının cinsiyetleri yeni hizmet geliştirilmesi ve işgören hizmet inovasyon davranışı üzerinde farklılık göstermemektedir. Ayazlar (2012) tarafından yapılan çalışmada da hizmet inovasyon performansı ve alt boyutlarının cinsiyete göre farklılaşmadığına yönelik benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Bu sonuçlardan hareketle, otel işletmelerinde görev yapan çalışanlarının cinsiyetlerinin hizmet inovasyon performansı ile ilgili bir ölçüt olmadığı ifade edilebilir.

Medeni duruma göre örgüt kültürü ve alt boyutları, algılanan örgütsel desteğin çalışana kişisel destek ve çalışana zarar verme boyutları, bir de hizmet inovasyon performansı ve alt boyutu yeni hizmet geliştirme davranışı açısından araştırma katılımcıları arasında analiz sonuçlarına göre, herhangi bir farklılığa rastlanmamaktadır. Çetin, 1999; Sırkıntıoğlu, 2011; Çelik ve Koşar, 2015; Çidem,

2016 tarafından yapılan çalışmalarda da çalışanların örgüt kültürü algılarının medeni durumlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı ölçüde farklılaşmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Cevaplayıcıların algılanan örgütsel desteğin çalışana kişisel destek ve çalışana zarar verme boyutları düzeylerinde medeni durum açısından istatistikî olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu durum, katılımcıların evli veya bekâr olmalarının, algılanan örgütsel destek düzeylerini önemli düzeyde etkilemediği şeklinde değerlendirilebilir. Bu sonuçla örtüşen bir şekilde, Foley vd. (2005), Kaur ve Aneet (2017), Meriç vd. (2019) ve Çay (2021) tarafından yapılan araştırma sonuçları da çalışanların medeni durumlarının örgütsel destek algılarında anlamlı bir farklılaşmaya neden olmadığını göstermektedir. Bu çalışmaların aksine Selçuk (2003), Durmuş (2011), Gökpinar (2014), Kanbur, (2015) Kestek (2016) çalışmalarında ise örgütsel destek algısının çalışanların evli ya da bekâr olmalarına göre değişiklik gösterdiği tespit edilmiştir. Araştırmamızdan elde edilen sonuçlara göre, algılanan örgütsel destek ve alt boyutu çalışanı önemseme medeni duruma göre farklılık göstermektedir. Bu sonuç, daha önce yapılan çalışmalarla desteklenmektedir. Evli olan çalışanların hem örgütsel destek hem de çalışanı önemseme düzeyleri bekârlara göre daha yüksektir. Bu bulgulardan yola çıkılarak otel işletmelerinin evli çalışanları göz önünde bulundurarak uygulamalar gerçekleştirdiği düşünülebilir. Buna ilaveten evli çalışanların işgören hizmet inovasyon davranışı düzeylerinin bekâr çalışanlara göre daha yüksek olduğu da tespit edilenler arasında yer almaktadır.

Araştırmanın yapıldığı işletmede çalışanların örgüt kültürü, algılanan örgütsel destek ve hizmet inovasyon performansı değerlerinin eğitim gördükleri alana göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacı ile analizler yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda örgüt kültürünün alt boyutu uyumun, algılanan örgütsel desteğin alt boyutu çalışanı önemsemenin ve hizmet inovasyon performansının alt boyutları olan yeni hizmet geliştirme davranışı ve işgören hizmet inovasyon davranışının eğitim görülen alana bağlı olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. Diğer taraftan örgüt kültürü ve katılım, tutarlılık ve vizyon boyutlarına, algılanan örgütsel destek ve alt boyutları olan çalışana kişisel destek ve çalışana zarar vermeye yönelik çalışanların algılarında, hizmet inovasyon performansında eğitim görülen alana bağlı olarak herhangi bir farklılığa rastlanmamaktadır. Turizm alanında eğitim alan çalışanların çalışanı önemseme algıları ve işgören hizmet inovasyon davranışları daha

yüksekken, turizm alanı dışında eğitim almış olan çalışanların uyum ve yeni hizmet geliştirme davranışlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmanın yapıldığı konaklama işletmelerinde çalışanların örgüt kültürü, algılanan örgütsel destek ve hizmet inovasyon performansı değerlerinin yaşa bağlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacı ile yapılan analiz sonuçlarına göre sadece örgüt kültürü ve alt boyutları katılım ve uyumun yaşa göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Örgüt kültürünün diğer iki alt boyutu, araştırmanın aracı ve bağımsız değişkeni ile tüm alt boyutları yaşa göre farklılık göstermektedir. Örgüt kültürü değerleri ile yaş arasındaki algısal farkı inceleyen çok az çalışma vardır (Sharma, 2017: 38). Literatürde konula ilgili ulaşılan çalışmalardan Eroğlu ve Özkan (2009), Erkmen ve Bozkurt (2011), Öztürk (2015b), Çapan (2016) ve Özaktürk (2019), çalışanların yaş dağılımına göre örgüt kültürü algılarının farklılık göstermediğini tespit etmişlerdir. Demirdelen (2019) ve Yalçınsoy (2019) yaptıkları araştırmalarda örgüt kültürünün yaş gruplarına göre farklılık gösterebileceğine ilişkin sonuçlara ulaşılırken, Kesiktaş ve Ayan (2017) söz konusu farkın boyutlar içerisinde yer alan sorulardan bazıları ile sınırlı olduğunu, çalışanların örgüt kültürü algılarının yaşa göre kısmen farklılık gösterdiğini ifade etmişlerdir. Yapılan analiz sonuçlarına göre, örgüt kültürünün hem tutarlılık hem vizyon boyutunda 18-21 yaş aralığındaki çalışanların daha yüksek ortalamalara sahip oldukları görülmektedir. Ortaya çıkan bu sonuç çalışanların daha genç yaşlarda örgütün çalışma koşullarını, temel değerlerini ve kültürünü öğrenip diğer bölümlerle koordinasyon içinde çalışabildikleri ve vizyon sahibi oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmaya katılanlar; 18-21 yaş arası, 22-36 yaş arası, 37-52 yaş arası, 53-71 yaş arası olmak üzere dört grupta kategorize edilmektedir. Analiz sonuçlarına göre, algılanan örgütsel destek de dahil tüm alt boyutlarında 37-52 yaş aralığında bulunan çalışanların en yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Bu sonuçlar, yaş ilerledikçe örgütsel destek algı düzeyinin arttığını (Yoon ve Lim, 1999; Rhoades ve Eisenberger, 2002; Selçuk, 2003; Hellman vd., 2006; Gorji vd., 2014) belirten araştırmalarla desteklenmektedir. Çalışanlar yaşları ilerledikçe örgütte daha üst pozisyonlara yükselebilir ve yaptıkları işte karar verme yetkisi üstlenebilirler. Bununla birlikte, örgütsel destek algı düzeyleri de yükselebilir. Ulaşılan bir başka sonuca göre,

53-71 yaş aralığında yer alan çalışanların örgütsel destek ve boyutlarına geliştirdikleri algı düzeyinin daha küçük yaş gruplarına kıyasla düşük olması, yaş ilerledikçe örgütsel destek algı düzeyinin azaldığını tespit eden çalışmalarla paralellik göstermektedir (Yoshimura, 2003; Currie ve Dollery, 2006; Kalağan, 2009; Miao, 2011). Algılanan örgütsel desteğin negatif ifadeler içeren çalışana zarar verme boyutu ile yaş arasındaki farklılıklar da dikkat çekicidir. Diğer boyutlarda olduğu gibi bu boyutta da çalışanların yaşları ilerledikçe örgütten zarar görme düşüncesinin arttığı tespit edilmiştir. Bu durum çalışanların yaşları ilerledikçe çalıştıkları işletmeden hem olumlu açıdan destek göreceğine hem de zarar görebileceğine dair inançlarının arttığını göstermektedir. Aynı ölçeğin kullanıldığı farklı çalışmalarda ölçek ya kısa formu ile ya da tek boyutlu olarak değerlendirildiği için çalışmanın bu sonucu ile aynı sonuca ulaşan çalışmaya rastlanmamıştır. Örgütsel destek olgusu, çalışanlarda bazı beklentiler yaratmaktadır. Bu beklentiler arasında, ücret ödemelerinde adaletli tutum sergilenmesi, yapılan hatalara anlayışla yaklaşılması, çalışanın işini ilgi çekici, önemli bulmasına destek olunması sayılabilir. Yaş ilerledikçe bu beklentilerde ve düzeylerinde değişiklikler olabileceği, bunun da örgütsel destek algısını etkileyebileceği düşünülmektedir. Farklı yaş grubundaki çalışanların istek, beklenti ve düşünceleri farklılık gösterecektir. İşe ve çalışma hayatına yeni adım atan bir çalışanla yıllardır aynı işi yapan üstelik de sık aralıklarla iş yeri değiştiren ya da değiştirmek zorunda kalan çalışanın hem bakış açısı hem algılanan örgütsel destek düzeyini farklı olabilecektir.

Çalışanların yaş grupları, hizmet inovasyon performansı ve alt boyutları işgören hizmet inovasyon davranışı ile yeni hizmet geliştirme davranışı üzerinde anlamlı bir farklılık göstermektedir. Hemen her yaş grubunda yüksek değerlere sahip olan işgören hizmet inovasyon davranışı yaş arttıkça yükselirken; yaş gruplarındaki ortalama puanlar birbirine yakın olmakla birlikte 18-21 yaş aralığındaki çalışanların hizmet inovasyon performansları ve yeni hizmet geliştirme davranışları diğer yaş grubundaki çalışanlara göre daha yüksektir. Yaş sınıflandırmasında daha genç yaşlarda yer alan gruplarda inovasyon için dinamik ve motivasyonu yüksek bir çalışma grubunun olduğu ve bu nedenle hizmet inovasyon performansı ortalamalarının yüksek çıktığı söylenebilir. Bu sonuçlar, Ekingen'in (2019) hastane çalışanlarının mesleki ve demografik özelliklere göre iç girişimcilik ve hizmet inovasyon performansı

puanlarının farklılık gösterip göstermediğini araştırdığı çalışmasının sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Araştırmanın yapıldığı işletmede çalışanların örgüt kültürü, algılanan örgütsel destek ve hizmet inovasyon performansları değerlerinin eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacı ile analizler yapılmıştır. Örgüt kültürü ve katılım, vizyon, uyum alt boyutları çalışanların eğitim durumuna göre farklılık göstermemektedir. Bu durum literatürde; eğitim durumuna göre çalışanların örgüt kültürü algılarının tüm boyutlar düzeyinde farklılık göstermediği tespit edilen Eroğlu ve Özkan (2009), Çidem (2016), Çapan (2016), Demirdelen (2019), Kurşun (2019), Özaktürk (2019), Kesiktaş ve Ayan (2017) tarafından yapılan çalışmalarla, desteklenmektedir. Analiz sonuçlarına göre çalışanların eğitim durumuna göre örgüt kültürünün yalnız tutarlılık boyutu farklılık göstermektedir. İlköğretim mezunu çalışanların diğer çalışanlara göre tutarlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum ilköğretim mezunu çalışanların, daha yüksek eğitim düzeyine sahip olan çalışanlara kıyasla, örgütün amaçlarına ulaşmak için diğer bölümlerle daha koordineli olarak çalıştıklarını göstermektedir. Mustafa (2018) tarafından yapılan araştırmada, çalışanların eğitim durumuna göre örgüt kültürünün katılım ve tutarlılık boyutlarında anlamlı farklılıklar tespit edilmesi araştırmamızla kısmen paralellik göstermektedir.

Algılanan örgütsel destek ve alt boyutları açısından eğitim durumuna göre farklılıklar değerlendirildiğinde, sadece algılanan örgütsel desteğin eğitim durumuna göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Currie ve Dollery (2006), Candan ve Kaya (2015), Özkan (2017), Boz vd.'nin (2017) eğitim düzeyi ile algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkiyi inceledikleri, eğitim düzeyine göre çalışanların örgütsel destek algılarında anlamlı farklılık olmadığını vurgulayan çalışma sonuçları, bizim araştırmamızdan elde ettiğimiz sonuç ile benzerlik göstermektedir.

Eğitim, çalışanların bireysel destek algısı üzerinde etki göstermektedir. Rhoades ve Eisenberger (2002) tarafından yapılan analizler sonucunda, eğitim ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Karatepe (2012) tarafından yapılan çalışmada çalışanların eğitim düzeyi arttıkça örgütsel destek algısının da arttığı belirlenmiştir. Çalışmamızda, eğitim düzeyi



yükseldikçe algılanan örgütsel desteğin çalışanı önemseme boyutu algısının da yükseldiği tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile lisansüstü mezun olan işgörenlerin çalışanı önemseme algıları diğer daha düşük eğitim düzeyinde olan işgörelere göre daha yüksek düzeydedir. Yılmaz (2016), Kestek (2016), Kestek vd. (2018), tarafından yapılan çalışmalarda, çalışanların eğitim düzeyleri ile örgütsel destek algıları arasında doğru orantılı bir ilişkiye ulaşılmıştır. Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların daha yüksek, eğitim düzeyi düşük olan çalışanlarınsa daha düşük örgütsel destek algısına sahip olduğu sonuçları, analiz sonuçlarımızın bu bölümünü desteklemektedir.

Yukarıda örneklendirilen ilişkinin tersini destekleyen çalışmalar da bulunmaktadır (Akalin, 2006; Altınöz vd., 2013; Biçici, 2013). Çalışmamızda, algılanan örgütsel desteğin bir diğer boyutu olan çalışana kişisel destekten elde edilen bulgular söz konusu çalışmalarla benzerlik göstermektedir. Eğitim düzeyleri düşük çalışanların eğitim düzeyleri yüksek olan çalışanlara göre çalışana kişisel destek algıları daha yüksek tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile ilköğretim mezunu çalışanların daha yüksek eğitim düzeyine sahip olan çalışanlara göre çalışana kişisel destek algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu durum, eğitim düzeyi yükseldikçe beklentilerin de yükseliyor olması gerçeği ile yorumlanabilir. Eğitim düzeyi, bireylerin hayatla ilgili görüşleri, algılamaları, kendilerine verdikleri değer üzerinde rol oynayan bir faktördür. Üniversiteden mezun olanların, gördükleri destekten daha fazlasını hak ettiklerine inanmaları verilen desteği yetersiz bulmaları sonucunu doğurmaktadır.

Algılanan örgütsel desteğin olumsuz ifadeler içeren çalışana zarar verme boyutu ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık bulunduğu saptanmıştır. Özellikle eğitim seviyesi düşük olanların daha fazla çalışana zarar verme algısına sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu durum da eğitim düzeyi düştükçe gözden çıkarılma durumuna ilişkin algının daha yüksek olabileceği düşünüldüğünde olağan karşılanabilir. Bu sonuçlara ek olarak, otel işletmelerinin hemen her eğitim düzeyinden mezun olan çalışanları insan kaynakları bünyelerinde bulunduğunu ifade etmekte yarar var. Bu durum, çalışanlarının algılama düzeylerinin birbirlerinden farklı olaması, ifadeleri gerçekten anlatılmak istenen gibi anlayamama ihtimallerini ortaya çıkartmaktadır. Belirtilen bu hususların yanında anketi cevaplayarak çalışmaya destek

olan katılımcıların 235 kişi ile %57,5'inin önlisans ve lisans düzeyini içeren üniversite mezunu olmaları bir sınırlılık olarak düşünülmüştür.

Hizmet inovasyon performansı ve alt boyutları açısından eğitim durumuna göre farklılıklar değerlendirildiğinde, hem değişken hem de alt boyutlarında anlamlı farklılıklar görülmektedir. Bu sonuçlar Ayazlar (2012), Ekingen (2019), Demirci (2020) tarafından yapılan çalışmalar ile desteklenmektedir. Buna ilaveten farklılığın hangi eğitim düzeyinde gerçekleştiği söz konusu olduğunda çalışmamızda bahsi geçen araştırmaların tersi sonuçlara ulaşılmıştır. Analiz sonuçlarına göre eğitim düzeyi yükseldikçe hem hizmet inovasyon performansı hem de yeni hizmet geliştirme davranışı azalmaktadır. Bir başka ifade ile ilköğretim mezunu çalışanların hizmet inovasyon performansı ve yeni hizmet geliştirme davranış düzeyi daha yüksektir. Turizm sektöründe gerek alaylı gerekse mektepli olarak ifade edebileceğimiz farklı eğitim düzeyindeki çalışanları bir arada görmek mümkündür. Elde edilen sonuçlar, eğitim düzeyi daha düşük olmasına rağmen uzun yıllarını turizm sektöründe çalışarak geçirmiş olan bireylerin işletmenin sağlayacağı imkânlarla, işletmenin yaşamını sürdürme becerisine daha fazla katkı sağlama isteği içinde olacağı şeklinde yorumlanabilir. İşgören hizmet geliştirme davranışı boyutunda ise tersi bir durum görülmektedir. Eğitim seviyesi yükseldikçe işgören hizmet geliştirme davranışında artış görülmektedir. Bu sonuçlar, eğitim seviyesi yükseldikçe çalışanların daha bireysel davrandıklarını, kendilerine daha çok güvendiklerini, inovatif fikirler üretme potansiyellerinin arttığını, yeni fikirler için işletmeden beklemek yerine kendilerinin uygun planlar oluşturduklarını göstermektedir.

Araştırmanın bir diğer demografik değişkeni olan çalışanların işletmede çalışma süreleri, örgüt kültürü ve alt boyutlarını algılarını değiştirmemektedir. Örgüt kültürü, alt boyutları katılım, tutarlılık, uyum, vizyon çalışma süresine göre farklılaşmamaktadır. Bu sonuçlar Eroğlu ve Özkan (2009), Balay vd. (2013), Demirdelen (2019), Kurşun (2019), Korkat'ın (2019) yapmış oldukları çalışmalarda ortaya çıkan sonuçlar tarafından desteklenmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre; çalışma süresine göre örgütsel destek algıları ve alt boyutları değerlendirildiğinde, çalışanların destek algılarının tüm boyutlarda çalışma sürelerine göre farklılaştığı görülmektedir. Kıdem arttıkça çalışanların

örgütten gördükleri destek algısı da artmaktadır. Yapılan bazı araştırmalarda algılanan örgütsel desteğin çalışma süresine göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir (Nayır, 2011; Yu ve Frenkel, 2013; Candan ve Kaya, 2015; Kartal vd. 2015; Kestek, 2016; Özkan, 2017; Büyükgöze ve Kavak, 2017; Ercan İştin, 2018). Buna karşılık, Eisenberger vd. (1999) ve Altınöz vd. (2013) yaptıkları araştırmalarda, çalışma süresi ile algılanan örgütsel destek düzeyi arasında pozitif yönlü bir ilişkiye rastlamışlardır. Araştırmamızdan elde edilen sonuçlarda da olduğu gibi çalışanların algılanan örgütsel destek düzeyleri çalışma sürelerine göre değişiklik göstermektedir. Çalışma süresi fazla olan çalışanların örgütsel destek, çalışanı önemseme ve çalışana kişisel destek algı düzeyleri daha yüksektir. Bu durumun sebebi olarak, uzun yıllardır çalışanların, görev yaptıkları işletmeden memnuniyet duymaları ve işten ayrılmaya niyetlenmemeleri (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 707-708) gösterilebilir. Yılmaz ve Tanrıverdi'nin (2017a) uzun yıllardır turizm sektöründe çalışanların, algılanan örgütsel destek düzeylerinin yüksek olduğu ifadesi çalışmamızın sonuçlarını desteklemektedir. Bunların yanında algılanan örgütsel desteğin çalışana zarar verme boyutu da kıdeme göre farklılık göstermektedir. Çalışma yılı arttıkça işgörenlerde zarar görme algısı da git gide yükselmektedir. Bu sonuçlar, uzun yıllardır turizm sektöründe görev yapan, kendilerini yenilemeye direnç gösteren, değişen çevre koşullarına ayak uydurmakta zorlanan ya da uyduramayan, müşterilerin her geçen gün değişen istek ve beklentilerine cevap veremeyen dolayısıyla memnuniyet yaratamayan çalışanların, işletmeleri tarafından kolayca gözden çıkarılabileceklerinin bilincinde olduğunu düşündürmektedir.

Araştırma katılımcıları arasında işletmede çalıştıkları süre bakımından hizmet inovasyon performansının alt boyutlarından sadece yeni hizmet geliştirme davranışına ilişkin bir farklılaşma söz konusu değildir. Bu sonuca göre sektörde çalışma süresi arttıkça hizmet inovasyon performansı ve işgören hizmet inovasyon davranışı da artmaktadır. Bu sonuçlar Ekingen'in (2019) araştırma bulguları ile desteklenmektedir. Ayrıca Demirci'nin (2020) çalışmasında olduğu gibi katılımcıların yeni hizmet geliştirme davranışı alt boyutu ile çalışma sürelerine göre; gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Demografik değişkenlerden bir diğer olan otelcilik sektöründeki çalışma süresine göre örgüt kültürü ve tüm alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Taşar (2011) ve Demirdelen'in (2019) çalışma sonuçları bu bulguları destekler niteliktedir. İşgörenlerin otelcilik sektöründe toplamda ne kadar süredir çalışıyor oldukları örgüt kültürü algılarında herhangi bir farklılaşma yaratmamaktadır. Ulaşılan sonuçlar, otelcilik sektöründe uzun yıllar çalışılmış olsa da çalışılan otelin sık sık değiştirilmesinin, mevcut kültürün benimsenmesi hususunda zorluk çekilmesine neden olduğunu düşündürmektedir.

Katılımcıların otelcilik sektöründeki çalışma süreleri algılanan örgütsel destek açısından değerlendirildiğinde yalnız çalışana kişisel destek boyunda anlamlı herhangi bir farklılık görülmemektedir. Çalışanların sektördeki deneyimleri arttıkça hem örgütsel destek ve çalışanı önemseme algıları hem de örgütten zarar görme algıları artmaktadır. Yılmaz'ın (2016) çalışmasında da benzer sonuçlara ulaşılan bu durum, çalışmasını uzun yıllar aynı işletmede devam ettiren işgörenler için destek algısının artması olarak kendini gösterirken, hemen her sezon farklı konaklama işletmesinde çalışanlar için ücret, terfi ya da çalışmayı sürdürme açısından her an zararlı çıkabilecekleri algısı yaratmaktadır.

Araştırma yapılan otel işletmeleri çalışanlarının, otelcilik sektöründeki çalışma sürelerinin, hizmet inovasyon performansı ve alt boyutlarında farklılık oluşturup oluşturmadığının belirlenmesi amacıyla yapılan analiz sonuçlarına göre hizmet inovasyon performansının alt boyutlarından sadece işgören hizmet inovasyon davranışına ilişkin bir farklılaşma söz konusudur. Bu sonuca göre sektörde çalışma yılı fazlalaştıkça işgören hizmet inovasyon davranış performansı da artmaktadır. Analiz sonucu olarak çalışanların hizmet inovasyon performansları ve yeni hizmet geliştirme davranışları otelcilik sektöründeki çalışma sürelerine göre bir farklılık göstermez denilebilir. Elde edilen sonuçlar Ayazlar (2012) ve Demirci (2020) tarafından yapılan çalışma sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Araştırma katılımcıları arasında işletmede çalıştıkları departman bakımından örgüt kültürü alt boyutlarından sadece tutarlılığa ilişkin bir farklılaşma söz konusudur. İşletmenin çekirdek ve alt departmanlarında, örgütün belirlediği hedeflerin gerçekleşmesi için bütün kararlar, görev yapma prensipleri ve metotları arasında

uyum, koordinasyon ve bütünleşme oluşturulmasını ifade eden tutarlılık, restoran ve bar çalışanları arasında en yüksek düzeyde görülmektedir. Örgütsel destek algısı, tüm boyutları ile çalışılan departmana göre farklılık göstermektedir. Çalışılan departmana göre hizmet inovasyon performansı ve tüm alt boyutları arasında da anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Katılımcıların çalıştıkları departmanlar çok geniş bir yelpaze oluşturması ve makro perspektifte dağılım olması araştırma için olumlu olarak değerlendirilmekte ancak, otel işletmelerindeki departmanlarda çalışma koşullarının farklılık göstermesi, anket uygulamasının düşük sezonda yapılması nedenleriyle her departmandan eşit sayıda örneklem seçilememiş olması, kullanılan istatistik programının tüm departmanlar ayrı ayrı alınarak işletilememesinden dolayı departmanların birleştirilmesi yoluna gidilmesi ve departman seçiminde diğer seçeneğini işaretleyen çalışanlar için tam olarak hangi örgüt yapısının etkisinde olduğunun çıkarımını yapmak adına kısıt oluşturmuştur.

Araştırmada örgüt kültürü, algılanan örgütsel destek ve hizmet inovasyon performansı değişkenleri arasında doğrudan veya dolaylı etkilerin tek bir model içerisinde incelenmesi amacıyla Yapısal Eşitlik Modeli analizi yapılmıştır. Teorik modele ilişkin olarak hazırlanan Yapısal Eşitlik Modeline göre, uyum indeksleri kabul edilebilir sınırlar içerisinde çıkmıştır.

Örgütün nasıl bir yapıdan meydana geldiği konusu, inovasyon üzerinde belirleyici bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır (Cosh vd., 2012: 303). Geleceğin inovatif işletmeleri, tüm örgütsel enerjilerini çalışanlarına yenilikçi anlayışa uygun bir örgüt kültürü sağlamak için kullananlar olacaktır (Eren ve Kılıç, 2013: 239). Yapılan araştırmalar örgüt kültürü ve inovasyon arasında pozitif bir ilişkinin var olduğunu öne sürmekte, örgüt kültürü genel olarak inovasyonu destekleyen bir kavram olarak kabul edilmektedir (Obenchain vd., 2004; Naranjo-Valencia vd., 2010; Naranjo-Valencia vd., 2011; Mohammed ve Bardai, 2012; Sharıfırad ve Ataei, 2012; Arshi, 2013; Özkan ve Turunç, 2015).

Örgütler sürekli artan küresel rekabet ortamında ve hızla değişen teknoloji karşısında, kısalan ürün yaşam ömürlerini artırmak, yaşanan değişime uyum sağlayabilmek, rekabet üstünlüklerini koruyarak sürdürülebilir bir piyasa konumu elde etmek için tüm fonksiyonlarını kapsayacak bir inovasyon yapmak zorundadırlar.

Örgütlerin başarıları için ana faktör olan inovasyon örgüt kültürü için uygun ise değişim hızlı ve başarılı bir şekilde gerçekleşecektir. Fakat tam tersi söz konusuysa inovasyonun faydası ve problem çözme potansiyeli başarısız olacaktır.

Bazı araştırmalarda örgüt kültürü başarılı yenilik yapmanın belirleyicisi olarak görülmekte, örgüt kültürünün inovasyona etki ettiği belirtilmekte (Pfister, 2009; Uzokurt ve Şen, 2012), bazılarında da inovasyonun merkezinde örgüt kültürünün yer aldığı (Tushman ve O'Reilly, 1997) ifade edilmektedir. Örgüt kültürü ile inovasyon arasındaki ilişkiyi inceleyen pek çok çalışmada değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlı ve pozitif oldukları saptanmıştır. Çalışmalarda örgüt kültürünün inovasyona, inovasyon performansına olumlu katkıları olduğu ve örgüt kültüründeki artışın işletmenin inovasyon performansında da artışa neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Edwards vd., 2002; Martins ve Terblanche, 2003; Jaskyte, 2004; Twati ve Gammack, 2006; Şkerlavaj vd., 2010; Soltani vd., 2011; Sharifirad ve Ataei, 2012; Arshi, 2013; Ergün ve Taşgit, 2013; Abdullah vd., 2014; Hussain vd., 2016; Shahzad vd., 2017; Chen vd., 2018; Türksayar, 2019; Kayış ve Gülcan, 2020). Bu sonucu destekleyen araştırmalar ile çalışmamızın, örgüt kültürünün hizmet inovasyon performansını olumlu olarak etkilediği sonucu paralellik göstermektedir.

Örgütlerin başarısı için büyük önem taşıyan performansın sağlanmasında üst yönetimin desteği alınmalı, takım çalışmasının önemi anlatılmalı, ortak hareket edilmesinin örgüt kültürü açısından önemi vurgulanmalıdır. Araştırma sonuçlarına göre, örgüt kültürü, algılanan örgütsel desteği pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir. Literatürde bu araştırma sonucu ile paralellik arz eden araştırmalar yer almaktadır (Çakar ve Yıldız, 2009; Akkoç vd., 2012; Washington, 2013; Emerson, 2013; Alfian ve Zulkarnain, 2015; Santos ve Gonçalves, 2018; Kristiani vd., 2019; Aydemir, 2020). Bu çalışmalarla, işletmelerde algılanan örgütsel destek ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin yanında algılanan örgütsel destek ile örgüt kültürünün çalışanların, işten ayrılma eğilimi, örgütsel bağlılık, işe adanmışlık, örgütsel vatandaşlık davranışı, iç girişimci davranış, iş tatmini ve iş performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Örgüt kültürünün iyileştirilmesinin, çalışanların örgütsel destek algılarının güçlendirilmesi ile sonuçlandığı çıkarımında bulunulabilir. Bu kapsamda, örgüt kültürünün algılanan örgütsel destek üzerinde olumlu doğrudan etkisinin olması ve örgütlerde algılanan

örgütsel destek ile örgüt kültürünün çalışanların performansının artırılmasında önemli etkisi olan değişkenler olduğunun ortaya konulması, araştırmanın sonuçlarından biri olan örgüt kültürünün algılanan örgütsel desteği olumlu olarak etkilediğine ilişkin sonucu desteklemektedir.

Elde edilen sonuçlara göre, algılanan örgütsel destek, hizmet inovasyon performansını pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir. Algılanan örgütsel destek ve işle ilgili tutumlar arasında pozitif bir ilişki sağlayan (Trybou vd., 2014: 373) literatür incelendiğinde, algılanan örgütsel desteğin inovasyon ve inovasyon performansı üzerinde olumlu etkilerinin olduğunu vurgulayan çalışmalara rastlanmaktadır. Eisenberger vd. (1990), Lau (2010), Alpkan vd. (2010), Akkoç vd. (2011), Xerri (2013), Bammens vd. (2013), Özer (2014) algılanan örgütsel desteğin, çalışanın inovatif davranışı ile pozitif ilişkili olduğu, algılanan örgütsel destek arttıkça örgütlerin inovasyon açısından iyi performans gösterebileceği, örgütsel destek algıları yüksek olan çalışanların inovasyon sürecine katılımlarını olumlu yönde etkilediği gibi bu araştırma sonucu ile paralellik arz eden sonuçlara ulaşmışlardır.

Araştırmada algılanan örgütsel desteğin, örgüt kültürü ile hizmet inovasyon performansı arasındaki ilişkide aracı değişken rolünü belirlemek için aracılık analizi yapılmıştır. Bu analiz için Baron ve Kenny'nin (1986) modeli kullanılmıştır. İlk olarak örgüt kültürünün hizmet inovasyon performansını etkileme düzeyi incelenmiş ve örgüt kültürünün hizmet inovasyon performansını olumlu olarak etkilediği tespit edilmiştir. Daha sonra oluşturulan aracılık modeli çerçevesinde örgüt kültürünün modelin aracı değişkeni olan algılanan örgütsel desteği etkileme düzeyine bakılmış ve örgüt kültürünün algılanan örgütsel desteği olumlu olarak etkilediği görülmüştür. Üçüncü olarak aracı değişken olan algılanan örgütsel desteğin hizmet inovasyon performansını etkileme düzeyi incelenmiş ve algılanan örgütsel desteğin hizmet inovasyon performansını olumlu olarak etkilediği görülmüştür. Son olarak da algılanan örgütsel desteğin aracı değişken olarak modele dâhil olması ile örgüt kültürünün hizmet inovasyon performansını etkileme düzeyindeki değişim incelenmiş ve algılanan örgütsel desteğin aracı değişken olarak modele dâhil olması sonucunda örgüt kültürünün hizmet inovasyon performansına etkisinin anlamlı kaldığı fakat etki değerinin düştüğü tespit edilmiştir. Bu sonuçlara bağlı olarak araştırma modelinin,

Baron ve Kenny'nin (1986) modelinde yer alan koşulların tamamını sağladığı ve örgüt kültürü ile hizmet inovasyon performansı arasında algılanan örgütsel desteğin kısmi aracılık rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Algılanan örgütsel desteğin aracılık rolüne ilişkin anlamlılık düzeyini tespit etmek amacı ile Sobel Testi (Sobel, 1982) kullanılmış ve sonuçlar anlamlı çıkmıştır. Bu sonuçlara göre, algılanan örgütsel desteğin örgüt kültürü ile hizmet inovasyon performansı arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü olduğu ispat edilmiştir.

Çalışmamızın değişkenleri arasındaki ilişki sonuçlarından hareketle, daha esnek, iletişim ve işbirliğine açık, şeffaf, kararlara katılımcı, yeni hizmetlerin geliştirilmesi için uygun ortamların sunulduğu bir anlayışa sahip olan örgüt kültürü, örgütsel destek algısını da etkileme gücüne sahip olabilir. İşletme yöneticileri karar alma durumlarında tüm çalışanları veya konu ile ilgili çalışanları kararlara dâhil ederek işi sahiplenmelerini sağlayabilir, çalıştıkları bölümle ilgili yeni ve yaratıcı fikirlerini geliştirmeleri konusunda destekleyebilir. Otel işletmeleri içinde işgörenlerin çalışmaları ara ara veya sık sık başarıyla sonuçlanabilir. Başarısız olan işgörenler, örgüt kültüründen dışlanmamalı, oteldeki insan kaynakları yönetiminin kişiye özel planlamaları ile başarılı olacakları görevler, olaylar ve şartlar altında uygun zamanda değerlendirilmelidirler. Desteklendiğini hisseden işgörenin hem çalıştığı işletmenin değerlerine olan bağlılığı hem de işletmenin iyiliği ve sürekliliği için değişme ve yenilik yapma konularında göstereceği performansı artırılabilir.

Çalışma sonuçları, hizmet çalışanlarının inovatif performanslarını geliştirmede ve örgüt kültürü algısını güçlendirmede algılanan örgütsel desteğin önemini vurgulamaktadır.

*Araştırma sonuçlarına göre, yöneticilere sunulan öneriler şöyledir:*

Güçlü bir örgüt kültürü oluşturmak ve çalışanların motivasyonlarını yüksek tutmak; düşük personel devir oranı, verimlilik ve performans artışı, güç ve rekabette avantaj sahibi olmak gibi istenilen bir hayli olumlu sonucu beraberinde getirecektir. Tersine, örgüt kültürünün zayıf ya da negatif algılanması beraberinde motivasyonun düşmesine neden olabilir, işletmelerde belirlenen hedeflere ulaşılmasının önünde



engel teşkil edebilir. Sağlam ve güvenilir bir örgüt kültürü oluşturmak adına yapılacak çalışmalar, elde edilecek gelişmeler hem motivasyon hem de performans düzeyinin yükseltilmesi bakımından olumlu etki edecektir.

Ortak paylaşılan değerler, hedefler, kurallar çalışana kendisini örgütün bir parçası gibi hissettirmektedir. Üst yönetim, ortak değerleri esas alan bir çalışma ortamı sağlayarak çalışan performansının artırılması için uygun zemini hazırlamış olacaktır. Örgütüne bağlı, güvenen, örgüt tarafından desteklenen ve örgütü aile, kendisini de bu ailenin bir üyesi olarak gören, örgüt hedeflerine ulaşmak amacıyla çaba sarf eden çalışanların, iş performansı da artacaktır. Bu anlamda örgüt kültürünü güçlendirerek performansı artırabilmek için yöneticiler; çalışanların ortak değerleri benimsemesi, gidişatı sorgulayabilmesi amacıyla örgüt içi açık bir iletişim atmosferi yaratmalı, işbirliğine değer vermeli, profesyonelliği ön planda tutmalı, çalışanları takdir etmeli, onların başarılarını ödüllendirmeli, inisiyatif almalarını ve yeni fikirlere açık olmalarını desteklemelidir.

Çalışanlarda destekleyici örgüt algısı oluşturabilmek için onların düşünce ve fikirleri dikkate alınmalı, uygun görülenler pratiğe geçirilmeli, değerlerine kıymet verilmeli, bu yollarla desteklendiklerini hissetmeleri sağlanmalıdır. Örneğin, çalışana verilecek her türlü maddi veya manevi desteğin örgüte geri dönüşü, çalışanın örgüt için olumlu sonuçlar elde edilmesine katkı sağlama isteği olacaktır.

Çalışanların örgütün belirlenen hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla bir araya gelmelerini ve buna uygun davranmalarını sağlayan örgüt kültürü, performansları üzerinde de etkili olmaktadır. Emek yoğun bir sektör olan turizmde çalışanlar misafirlerle birebir ilişki kurmaktadır. Bu nedenle çalışanların performansı, örgütün rekabette avantaj sahibi olması ve bu durumu sürdürebilmesinde en önemli unsurlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Günümüzde turizm sektöründe her geçen gün yoğunlaşan rekabet, farklılık yaratacak düzenlemelerin yaratılmasını ve uygulanmasını zorunlu hale getirmektedir. Bu nedenle örgütlerin düşünce yapılarında yeniliğe gitmesi ve verimliliğe katkıda bulunacak değişkenler bulması önemlidir. Verimlilik için gerekli koşulların yaratıldığı örgütlerde, çalışanların verimliliğine katkıda bulunacak bazı yaklaşımların da

uygulanmış olacağına şüphe yoktur. Bu nedenle örgütlerin çalışanlarına karşı geliştirecekleri olumlu tutum ve davranışlar, verimliliği, performansı artırmak ve devamlılığı sağlamak açısından değer taşımaktadır. Çünkü bu yaklaşımlar, çalışanların destek algılarını pozitifçe çevirmek için gerekli olan zemini hazırlayacaktır.

Modern konaklama işletmeleri yatırımlarının hızlandığı ülkemizde rekabet ortamında fark yaratabilmek büyük öneme sahiptir. Turizmde konaklama işletmeleri fark yaratan kaynakların başında gelmektedir. Bu işletmelerin başarılı olması, başarıyı sürdürmesi ve fark yaratabilmesi ise hizmetin yaratılması ve sunumunda etkin olan insan kaynaklarına, misafirlerin memnun olmasına ve tekrar müşterisi yaratabilmek için müşteri sadakatini sağlanmasına bağlı olacaktır. Otellerde hayata geçirilen inovasyon yönetimi uygulamaları ve oluşturulan inovatif örgüt kültürü yapısının varlığı ise bu süreci olumlu açıdan destekleyecektir.

Otel işletmelerinin yöneticileri çalışanlarının inovatif hizmetler geliştirebilmeleri için onların yenilikçi düşüncelerine kulak vermeli, yaptıklarını takdir ederek onları motive etmeli ve muhtemel hatalara hoşgörü ile yaklaşarak yaratıcı ve yenilikçi eğilimlerini cesaretlendirip yeni fikirler için çalışanları teşvik etmelidir. Otel işletmeleri faaliyette bulundukları pazarda farklılık yaratabilmek amacıyla hizmet inovasyonları yapmaktadırlar. Geliştirilen bu hizmet inovasyonlarının başarılı olduğu durumlarda, çalışanlara maddi/manevi ödül veya kariyerlerinde ilerleme imkânı sunulması onları motive edebilir, daha istekli çalışmalarını, örgüt hedeflerini içselleştirmelerini ve çalışma alanlarında daha başarılı olmalarını sağlayabilir.

Çalışanların otel işletmelerinde yürütülen hizmet inovasyon çalışmalarına olan katkısının altını çizmekte olan tez çalışması, otel işletme yöneticilerinin misafirlerine olduğu kadar çalışanlarına da odaklanması gerektiğine vurgu yapmaktadır. Bu bakımdan çalışmadan elde edilen bulgular, insan kaynakları yönetimi uygulamalarında düzenlemeye giden otel işletme yöneticileri için iş analizi çalışmalarında faydalanabilecekleri veriler sağlaması bakımından önem taşımaktadır.

Otel işletmelerinin inovasyon faaliyetlerinde, yeniliği destekleyici bir örgüt kültürüne sahip olmaları büyük önem taşımaktadır. Çalışanlar ve otel yönetimi arasında her iki tarafın da kazandığı bir iletişim, anlaşma ve davranış biçimine uygun,

Çalışanları inovasyon yapmaya isteklendirecek destekleyici değerler yaratmak, uygulamalar sunmak ve bunları pratiğe geçirmek, bu çalışmanın otel yöneticilerine sağladığı katkılarını arasında yer almaktadır. Dolayısı ile hizmet işletmelerinin örgüt kültürünü pekiştiren, güçlendiren, çalışanlarına destek veren bir anlayış ve yönetimden fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

*Araştırma sonuçlarına göre, gelecek çalışmalar için araştırmacılara sunulan öneriler şöyledir:*

Bu araştırmada; örgüt kültürü, algılanan örgütsel destek ve hizmet inovasyon performansını arasındaki ilişki, hizmet sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmeleri çalışanlarından elde edilen veriler analiz edilerek incelenmiştir. Örgüt kültürü, algılanan örgütsel destek ve hizmet inovasyon performansını tek bir modelde çalışan araştırma bulunmamaktadır. Söz konusu değişkenler arasındaki ilişkiler turizm sektöründe uygulanacak olan çalışmalarla desteklenebilir. Kavramlar arasındaki ilişkiler diğer sektörlerde uygulama yapılarak sonuçları değerlendirilebilir ve karşılaştırma yapılarak farklılıklar ortaya konulabilir. Örgüt kültürü, algılanan örgütsel destek ve hizmet inovasyon performansının demografik özelliklere göre farklılaşma durumu incelenebilir.

Hizmet inovasyon performansı konusu yerli literatürde yeni çalışılan bir örgütsel davranış konusudur. Araştırmacılar gelecek çalışmalarda hizmet inovasyon performansının farklı değişkenler ile olan ilişkisini araştırarak örgütsel davranış literatüründe inovasyon konusu zenginleştirilebilir. Turizme yönelik inovasyon kavramları geliştirilebilir. Bu araştırmanın sonuçlarının sağlıklı şekilde değerlendirilebilmesi için araştırmacıların bu araştırmanın kısıtlarını dikkate alması gerekmektedir. Tez alışması, nicel araştırma yöntemleri kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Aynı değişkenler ile nitel yöntemler kullanılarak araştırmalar yapılabilir. Bu alışma sadece bir bölgede gerçekleştirilmiş olup araştırma sonuçları söz konusu bölgeye özeldir. Bu nedenle gelecek çalışmaların daha fazla bölgeyi kapsayan, çok sayıda işletmeye yapılması araştırma sonuçlarının ülke bazında genelleştirilmesine katkı sağlayabilir.

Bu araştırmada örgüt költürünün hizmet inovasyon performansına etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü incelenmiştir. Örgüt költürü, algılanan örgütsel destek ve hizmet inovasyon performansı değişkenlerinin bir bütün olarak ele alındığı literatürde bir çalışmaya daha rastlanılmamış olduğundan bu araştırmanın bulgularının literatüre katkıda bulunduğuna inanılmaktadır.



## KAYNAKÇA

- Aaltio, I. ve Mills, A.J. (2002). Gender, identity and the culture of organizations. London: Routledge.
- Abdullah, N. H., Shamsuddin, A., Wahab, E. ve Abdul Hamid, N. A. (2014). The relationship between organizational culture and product innovativeness. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 129, 140-147.
- Abernathy, W. J. Kim ve Clark, B. (1985). Innovation: Mapping the winds of creative destruction. *Research Policy*, 14, 3-22.
- Abid, G., Zahra, I. ve Ahmed, A. (2015). Mediated mechanism of thriving at work between perceived organization support, innovative work behavior and turnover intention. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 9/3, 982-998.
- Aboulnasr, K., Narasimhan, O., Blair, E. ve Chandy, R. (2008). Competitive response to radical product innovations. *Journal of Marketing*, 72/3, 94-110.
- Acker, J. (1998). The future of 'gender and organizations': Connections and boundaries. *Gender, Work & Organization*, 5/4, 195-206.
- Adıgüzel, O. ve Edinsel, S. (2012). Çalışanların örgütsel destek algısı. *Sosyal Güvenlik Dünyası Dergisi*, 80, 62-67.
- Afsar, B. ve Badir, Y. F. (2016). Person-organization fit, perceived organizational support, and organizational citizenship behavior: The role of job embeddedness. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 15/3, 252-278.
- Agarwal, S., Erramilli, K. M. ve Dev, C. S. (2003). Market orientation and performance in service firms: Role of innovation. *Journal of Services Marketing*, 17/1, 68-82.
- Ahmad, K. ve Zabri, S. M. (2016). The application of non-financial performance measurement in Malaysian manufacturing firms. *Procedia Economics and Finance*, 35, 476-484.

- Akalın, Ç. (2006). Duygusal örgütsel bağlılık gelişiminde çalışanların algıladığı örgütsel destek ve ara bir değişken olarak örgüt temelli öz-saygı. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Akalın, Ş. H. (2007). Innovation, inovasyon: Yenişim. *Türk Dili ve Edebiyatı Dergisi*, 483-486.
- Akar, C. ve Yıldırım, Y. (2008). Yöneticilerin örgütsel bağlılık, iş tatmini ve rol stres kaynakları arasındaki ilişkiler: Yapısal denklem modeliyle beyaz et sektöründe bir alan uygulaması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10/2, 97-113.
- Akbaş, A. (2020). Örgüt kültürü ile inovasyon ve yenilik ilişkisi: İstanbul Büyükşehir Belediye'sinin iştirak kurumlarında bir uygulama. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akçakaya, M. (2010). Örgütlerde uygulanan personel güçlendirme yöntemleri: Türk kamu yönetiminde personel güçlendirme. *Karadeniz Araştırmaları*, 25, 145-174.
- Akçin, K. (2018). Çalışanların örgütsel destek algısı ve psikolojik sahiplenmelerinin, sessizlik davranışlarına ve görev performansına etkisi: Eğitim sektöründe bir araştırma. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Akdoğan A. (2007). *Üniversite-sanayi işbirliğinde tarafların beklentileri ve beklentileri etkileyen bir faktör olarak yenilik kültürü*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Akgöz, B. A. ve Engin, E. (2014). Kurum kültürünün iletişim memnuniyetine etkisi. *İstanbul Arel İletişim Fakültesi İletişim Çalışmaları Dergisi*, 3/5, 61-83.
- Akgül, İ. (2019). Bilgi paylaşımının çalışan yaratıcılığı ve yenilik yapma davranışı üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı rolü: Bilişim teknolojileri çalışanları üzerine bir araştırma. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzincan.

- Akgün, B. (2010). Yeniliği destekleyen örgüt kültürü bankacılık sektöründe bir araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akgündüz, Y. ve Çakıcı, A. C. (2015). Algılanan örgütsel desteğin örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisinde örgütsel stresin aracılık rolü: Beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 7/2, 29-41.
- Akgündüz, Y. ve Şanlı, S. C. (2017). The effect of employee advocacy and perceived organizational support on job embeddedness and turnover intention in hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 118-125.
- Akgündüz, Y., Güzel, T. ve Harman, S. (2016). Yöneticiye güven ve dağıtımsal adalet çalışanların işe gömülmüşlüğüne nasıl etkiler?. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 16/2, 351-362.
- Akhtar, S., Naseer, Z., Maqsood, H. ve Rafiq, S. (2013). Impact of organizational culture on organizational commitment: A comparative study of public and private organizations. *Research Journal of Recent Sciences*, 2/5, 1-8.
- Akın, M. (2008). Örgütsel destek, sosyal destek ve aile çatışmalarının yaşam tatmini üzerindeki etkileri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1/25, 141-170.
- Akkoç, İ., Çalışkan, A. ve Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde gelişim kültürü ve algılanan örgütsel desteğin iş tatmini ve iş performansına etkisi: Güvenin aracılık rolü. *Yönetim ve Ekonomi*, 19/1, 105-135.
- Akkoç, İ., Turunç, Ö. ve Çalışkan, A. (2011). Gelişim kültürü ve lider desteğinin yenilikçi davranış ve iş performansına etkisi: İş-aile çatışmasının aracılık rolü. *ISGUC The Journal of Industrial Relations And Human Resources*, 13/4, 83-114.
- Aknar, A. (2021). Otel işletmelerinde insan enerjisinin öncül ve ardıllarının belirlenmesine yönelik bir araştırma: Antalya ili örneği. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Aksay, K. (2011). Yenilikçilik kültürünün örgütsel yenilikçilik üzerine etkisi: Konya ilinde faaliyet gösteren özel hastanelerde bir uygulama. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Aksoy, M. ve Sökmen, A. (2018). Algılanan örgütsel desteğin örgütsel çıktılar üzerine etkileri: Otel işletmelerinde bir araştırma. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 6/1, 200-212.
- Aksu, N. (2008). Örgüt kültürü bağlamında farklılıkların yönetimi ve bir uygulama. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Akyos, M. (2004). *Firma düzeyinde yenilikçilik (yenilik) ve bilgi yönetimi*. [http://www.sistems.org/know\\_info\\_ozet.htm](http://www.sistems.org/know_info_ozet.htm)
- Alas, R., Ubius, U. ve Gaal, M. A. (2012). Predicting innovation climate using the competing values model. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 62, 540-544.
- Alayoğlu, N. ve Doğan, E. A. (2015). Örgüt kültürünün çalışan motivasyonuna etkileri: Belediyecilik sektöründe bir uygulama. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dış Ticaret Enstitüsü Tartışma Metinleri*, 5, 1-14.
- Alegra, J., Lapiedra, R. ve Chiva, R. (2006). A measurement scale for product innovation performance. *European Journal of Innovation Management*, 9/4, 333-346.
- Alfian, G. S. A. (2013). Pengaruh budaya organisasi dan persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen karyawan pada organisasi. *Unpublished Master Thesis*, Universitas Sumatera Utara, Endonezya.
- Alfian, G. S. A. ve Zulkarnain, N. (2015). Pengaruh budaya organisasi dan persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen karyawan. *Talenta*, 1/1, 15-30.
- Allen, D. G., Shore, L. M. ve Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29/1, 99-118.



- Allen, M. W., Armstrong, D. J., Reid, M. F. ve Riemenschneider, C. K. (2008). Factors impacting the perceived organizational support of IT employees. *Information & Management*, 45/8, 556-563.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Alpkan, L., Bulut, C., Günday, G., Ulusoy, G. ve Kılıç, K. (2010). Organizational support for intrapreneurship and it's interaction with human capital to enhance innovative performance. *Management Decision*, 48/5, 732-755.
- Alpkan, L., Ergün, E., Bulut, Ç. ve Yılmaz, C. (2005). Şirket girişimciliğinin şirket performansına etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6/2, 175-189.
- Altınöz M., Çöp, S., Çakıroğlu, D., Kervancı, F. ve Keskin, N. (2013). Algılanan örgütsel desteğin büro çalışanlarının örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Bir alan araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1.Büro Yönetimi Özel Sayısı*, 1, 149-163.
- Altman, Y. ve Baruch, Y. (1998). Cultural theory and organizations: Analytical method and cases. *Organizations Studies*. 19/5, 769-785.
- Altunoğlu, A. İ. ve Gürel, E. B. (2015). Effects of leader-member exchange and perceived organizational support on organizational innovation: The case of Denizli technopark. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 175-181.
- Amanda, H. ve Soeling, P. D. (2021). The influence of organizational culture and perceived organizational support on employee engagement with organizational commitment as a mediator. *DiA: Jurnal Administrasi Publik*, 19/1, 340-361.
- Amason, P. ve Allen, M. W. (1999). Intraorganizational communication, perceived organizational support, and gender. *Sex Roles*, 37, 955-977.
- Amazue, L. O. and Onyishi, İ. E. (2016). Stress coping strategies, perceived organizational support and marital status as predictors of work-life balance among nigerian bank employees. *Social Indicators Research*, 128/1, 147-159.

- Anafarta, N. (2015). Algılanan örgütsel destek ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: İş tatmininin aracılık rolü. *İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 26/79, 112-130.
- Andriopoulos, C. ve Dawson, P. (2009). *Managing Change, Creativity & Innovation*. California: SAGE Publication Inc.
- Angel, R. (2006). Putting an innovation culture into practice. *Ivey Business Journal*, 70/3, 1-5.
- Appelbaum, H. S., Normand, S. P. ve Glavas, W. (1998). Strategic organizational change: The role of leadership, learning, motivation and productivity. *Management Decision*, 36/5, 289-301.
- Aquino, K. ve Griffeth, R. W. (1999). An exploration of the antecedents and consequences of perceived organizational support: A longitudinal study. *Unpublished Manuscript*, University of Delaware and Georgia State University, ABD.
- Aranki, D. H., Suifan, T. S. ve Sweis, R. J. (2019). The relationship between organizational culture and organizational commitment. *Modern Applied Science*, 13/4, 137-154.
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P. ve Lynch, P. (1998). Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socioemotional needs. *Journal of Applied Psychology*, 83/2, 288-297.
- Armstrong-Stassen, M. ve Ursel, N. D. (2009). Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82/1, 201-220.
- Arnéguy, E., Ohana, M. ve Stinglhamber, F. (2018). Organizational justice and readiness for change: A concomitant examination of the mediating role of perceived organizational support and identification. *Frontiers in Psychology*, 9/1172, 1-13.
- Arshi, T. (2013). Can organizational culture influence innovation? An empirical study on organizational culture characteristics and innovative intensity. *Scottish Journal of Arts, Social Sciences and Scientific Studies*, 10/2, 3-17.

- Arslan, S. (2016). Örgüt kültürü ve inovasyon etkileşiminin firma performansına etkisi: Sivas ilinde bir araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Arslaner, E. ve Boylu, Y. (2017). Perceived organizational support, work-family/family-work conflict and presenteeism in Hotel Industry. *Tourism Review*, 72/2, 171-183.
- Artun, C. (2020). Otel işletmelerinde dinamik yetenekler, hizmet inovasyonu ve performans ilişkisi: Çevresel belirsizlik ve örgütsel yapının rolü. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Aselage, J. ve Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behaviour*, 24, 491-509.
- Atar, A. ve Konaklıoğlu, E. (2016). Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgüt inovasyonu ve iç girişimcilik üzerindeki etkisinin belirlenmesi: Oteller üzerinde bir araştırma. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5/2, 104-123.
- Ataseven, M., Çiçek, I. ve Kıyak, M. (2014). Örgüt kültürü boyutları ve etkileşimi: Sağlık sektöründe bir uygulama. *8. Sağlık İdaresi Kongresi*, 1400-1415.
- Ateş, M. R. (2007). *İnovasyon hayatı kurtarır*. İstanbul: Doğan Kitap.
- 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.
- Aube, C., Rousseau, V. ve Etselle, M. M. (2007). Perceived organizational support and organizational commitment the moderating effect of locus of control and work autonomy. *Journal of Managerial Psychology*, 22/5, 479-495.
- Avermaete, T., Viaene, J., Morgan, E. J. ve Crawford, N. (2003). Determinants of innovation in small food firms. *European Journal of Innovation Management*, 6/1, 8-17.

- Avlonitis, G. J., Papastathopoulou, P. G. ve Gounaris S. P. (2001). An empirically-based typology product innovativeness for new financial services: Success and failure scenarios. *The Journal of Product Innovation Management*, 18/5, 324-342.
- Ayazlar, G. (2012). Otel işletmelerinde örgütsel öğrenme ve bilgi paylaşımının hizmet inovasyon performansına etkisi: Kuşadası 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Aydemir, U. (2020). Algılanan örgütsel destek, örgüt kültürü ve iç girişimcilik davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi: Türk havacılık endüstrisi örneği. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aydoğan, E. ve Deniz, G. (2018). İşgörenlerin dışsal prestij ve örgütsel destek algısının pozitif örgütsel çıktılar üzerindeki etkisi: Butik otel işletmelerinde bir araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 36, 17-37.
- Azar, G. ve Ciabuschi, F. (2016). Organizational innovation, technological innovation, and export performance: The effects of innovation radicalness and extensiveness. *International Business Review*, 26/2, 324-336.
- Babin, B. J. ve Boles, J. S. (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of Retailing*, 72/1, 57-75.
- Backman, M., Klaesson, J. ve Öner, Ö. (2017). Innovation in the hospitality industry: firm or location?. *Tourism Economics*, 23/8, 1591-1614.
- Bakan, İ., Büyükbeğ, T., Bedestenci, Ç. (2004). *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü, Teorik ve Ampirik Yaklaşım*. İstanbul: Aktüel Yayınları.
- Bakan, İ., Güler, B. ve Kara, E. (2017). Örgütsel demokrasinin örgütsel adalet ve örgütsel destek algıları üzerine etkileri: Otel çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22/4, 1031-1048.

- Bala, Y. ve Utlu, N. (2020). İnovasyon ve kurumsal sosyal sorumluluğun kurumsal imaj üzerindeki etkisi: Bankacılık sektöründe bir uygulama. *Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4,8, 162-179.
- Balay, R., Ahmet, K. A. Y. A. ve Cülha, A. (2013). Örgüt kültürü ve örgütsel sinizm ilişkisi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14/2, 123-144.
- Balcı, A. (2002). *Etkili okul ve okul geliştirme*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Ballaro, J. and Washington, E. (2016). The impact of organizational culture and perceived organizational support on successful use of electronic healthcare record (EHR). *Organization Development Journal*, 34/2, 11-29.
- Ballı, E., Üstün, F. ve Ballı, A. İ. K. (2019). Otel işletmelerinde örgüt kültürü ve inovasyon ilişkisi. *VIII. National IV. International Eastern Mediterranean Tourism Symposium*, 739-747.
- Bammens, Y., Notelaers, G. ve Van Gils, A. (2013). Employees as a source of innovation: The role of perceived organizational support in family firms. *Academy of Annual Meeting*, 2013/1, 89-94.
- Baradarani, S. ve Kılıç, H. (2018). Service innovation in the hotel industry: Culture, behavior, performance. *The Service Industries Journal*, 38/13-14, 897-924.
- Baran, B. E., Shanock, L. R. ve Miller, L. R. (2012). Advancing organizational support theory into the twenty-first century world of work. *Journal of Business and Psychology*, 27/2, 123-147.
- Barcet, A. (2010). *Innovation in services: a new paradigm and innovation model*. (The Handbook of innovation and services: A multidisciplinary perspective, 49-67). Cheltenham: Edward Elgar.
- Barker, A (2002). *Yenilikçiliğin simyası (Çeviren: Ahmet Kardam)*. İstanbul: Mess Yayın.
- 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*, 51/6, 1173-1182.

- Barras, R. (1986). Towards a theory of innovation in services. *Research Policy*, 15/4, 161- 173.
- Barut, Y. ve Onay M. (2018). Örgüt kültürü ve liderlik tarzı arayışında yeni argümanlar: Manisa Vestel fabrikasında bir çalışma. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi*, 3/1, 181-193.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Baş, M. İ. ve Artar, A. (1991). *İşletmelerde verimlilik denetimi, ölçme ve değerlendirme modelleri*. Ankara: MPM Yayınları.
- Başak, B. (2014). Örgüt kültürü, girişimsel yönelim, yenilik ve firma performansı ilişkisi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Başer, B. C., Yılmaz, A. ve İyiler Z., (2013). Kümeler için inovasyon ve AR-GE yönetimi kılavuzu. *T.C. Ekonomi Bakanlığı İhracaat Müdürlüğü*, 1-42.
- Battal, A. (2007). Örgütsel değerlerin örgüt kültürü öğelerine etkisi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Bay, M. (2018). Örgüt kültürü ve stratejik planlama süreci; karaman belediyesinde bir uygulama. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11/60, 879-890.
- Bayam, B. Y. (2016). Örgütsel öğrenme sürecinde, örgüt kültürünün, çalışanların öğrenen örgüt algılarına etkisi: Güres Group. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Becker, S. W. ve Whisler, T. L. (1967). The innovative organization: A selective view of current theory and research. *The Journal of Business*, 40/4, 462-469.
- Bedük, A. ve Eryeşil, K. (2015). *Girişimcilik yaratıcılık ve yenilik, girişimcilik: temel kavramlar, girişimcilik türleri, girişimcilikte güncel konular*. İstanbul: Yazın Matbaacılık.
- Bedük, A. ve Ertürk, E. (2015). Sosyal mübadele teorisi bağlamında güç mesafesi ve örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: Bir araştırma. *İşletme Bilimi Dergisi*, 3/1, 1-19.

- Bektaş, M. ve Karagöz, Ş. (2018). Algılanan örgütsel desteğin yardım etme davranışına etkisinde yönetici desteğinin aracılık rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 183-200.
- Bellou, V. (2007). Achieving long-term customer satisfaction through organizational culture: Evidence from the health care sector. *Managing Service Quality*, 17/5, 510-22.
- Bellou, V. (2010). Organizational culture as a predictor of job satisfaction: The role of gender and age. *Career Development International*, 15, 4-19.
- Benner, M. J. ve Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28/2, 238-256.
- Berberoğlu, G. (1990). Örgüt kültürü ve yönetsel etkinliğe katkısı. *Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8/1-2, 153-161.
- Berry, L. L., Shankar, V., Parish, J. T., Cadwallader, S. ve Dotzel, T. (2006). Creating new markets through service innovation. *MIT Sloan Management Review*, 47/2, 56-63.
- Bhatti, S. H., Saleem, F., Murtaza, G. ve Haq, T. U. (2021). Exploring the impact of green human resource management on environmental performance: The roles of perceived organizational support and innovative environmental behavior. *International Journal of Manpower*.
- Biçici, H. (2013). İş rotasyonu ve personel güçlendirme uygulamalarının işgörenlerin örgütsel destek algılamalarına etkisi: Antalya'daki 5 yıldızlı bir zincir konaklama işletmesinde uygulama. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Bilgin, Y. (2018). Otel işletmelerinde hangi örgüt kültürü pazar yönlülüğü daha fazla destekliyor?. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 16/3, 139-161.
- Bilgin, N. ve Demirer, H. (2012). The examination of the relationship among organizational support, affective commitment and job satisfaction of hotel employees. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 51, 470-473.

- Bilim, B. (2019). *Netflix'in müthiş başarı hikayesi, nasıl bu kadar büyüdüler?*. <https://www.aklingolgesi.com/netflixin-muthis-basari-hikayesi-nasil-bu-kadar-buyuduler/> (19.03.2021)
- Bingöl, A. ve Çorbacıoğlu, S. (2014). Toplam üretken bakım yönetim sistemi ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15/1, 43-63.
- Bishop, J. W. Scott, K. D. ve Burroughs, S. M. (2000). Support, commitment, and employee outcomes in a team environment. *Journal of Management*, 26/6, 1113-1132.
- Blau, P. M. (1955). The dynamics of bureaucracy. *Social Forces*, 34/4, 388-389.
- Blau, P. M. (1960). A theory of social integration. *American Journal Of Sociology*, 65/6, 545-556.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Jhon Wiley.
- Bogler, R. ve Nir, A. E. (2012). The importance of teachers' perceived organizational support to job satisfaction: What's empowerment got to do with it?. *Journal of Educational Administration*, 50/3, 287-306.
- Bolat, O. İ., Bolat T. ve Seymen O. A. (2009). Güçlendirici lider davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin sosyal mübadele kuramından hareketle incelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12/21, 215-239.
- Boon, O. K. ve Arumugam, V. (2006). The influence of corporate culture on organizational commitment: Case study of semiconductor organizations in Malaysia. *Sunway Academic Journal*, 3, 99-115.
- Bos-Nehles, A. C. ve Veenendaal, A. A. (2019). Perceptions of HR practices and innovative work behavior: The moderating effect of an innovative climate. *The International Journal of Human Resource Management*, 30/18, 2661-2683.
- Bostancı, B. A. (2013). The mediator role of perceived administrator support in the relationship between teachers perceptions of organizational justice and organizational support. *International Journal of Social Science and Education*, 3/3, 823-834.



- Boyacı, A. (2017). Öğretmenlerin algılanan örgütsel destek ve örgütsel özdeşleşme düzeylerinin veri madenciliği ile analizi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum.
- Boylu, Y. ve Sökmen, A. (2006). Konaklama işletmelerinde örgüt kültürünün tespit edilmesi: Ankara ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir uygulama. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (İLKE)*, 17, 1-27.
- Boz, M., Özkan, Ç. ve Aydın, Ş. (2017). Algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılığa etkisi: Otelcilik sektöründe bir araştırma. *16. UIK Özel Sayısı*, 71, 72-84.
- Bozkurt, G. (2011). *İnsan ve kültür*. İstanbul: Boyut Baskı Yayın.
- Bremner, N. L. ve Goldenberg, İ. (2015). Kanada Silahlı Kuvvetlerinde liderlik, algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık: Birey-örgüt uyumunun aracı rolü. *İstanbul Üniversitesi Sosyoloji Dergisi*, 2, 121-143.
- Britton, D. (2000). The epistemology of the gendered organization. *Gender & Society*, 14, 418-434.
- Bruyere, U. L. (2013). Examining the link between organizational culture and performance in a high-hazard environment: A case study. *Unpublished Doctoral Thesis*, Faculty of the University of Pennsylvania, ABD.
- Bulut, Ç., Yılmaz, C. ve Alpkan, L. (2009). Pazar oryantasyonu boyutlarının firma performansına etkileri. *Ege Akademik Bakış*, 9/2, 513-538.
- Burt, R. S., Gabbay, S. M., Holt, G. ve Moran, P. (1994). Contingent organization as a network theory: The culture-performance contingency function. *Acta Sociologica*, 37/4, 345-370.
- Büschgens, T., Bausch, A. ve Balkin, D. B. (2013). Organizational culture and innovation: A meta- analytic review. *The Journal of Product Innovation Management*, 30/4, 763- 781.
- Büte, M. (2018). *Örgüt kültürü*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Açık Ve Uzaktan Eğitim Fakültesi Yayınları.

- Büyükgöze, H. ve Kavak, Y. (2017). Algılanan örgütsel destek ve pozitif psikolojik sermaye ilişkisi: Lise öğretmenleri örnekleminde bir inceleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23/1, 1-32.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 8/4, 470-483.
- Büyükyılmaz, O. ve Çakmak, A. F. (2014). İlişkisel ve işlemsel psikolojik sözleşmede algılanan ihlalin işten ayrılma niyeti ve algılanan örgütsel destek üzerindeki etkisi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 14/4, 583-596.
- Cainelli, G., Evangelista, R. ve Savona, M. (2004). The impact of innovation on economic performance in services. *Service Industries Journal*, 24/1, 116-130.
- Calantone, R. J., Çavuşgil, S. T. ve Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm i innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31/6, 515-524.
- Camelo-Ordaz, C., Fernández-Alles, M., Ruiz-Navarro, J. ve Sousa-Ginel, E. (2012). The intrapreneur and innovation in creative firms. *International Small Business Journal*, 30/5, 513-535.
- Cameron, K. S., ve Quinn, R. E. (1999). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. Gebaseerd op het model van de concurrerende waarden, Schoonhoven: Academic Service.
- Canbolat, E. Ö., Tekmen, E. E. ve Baraha, A. (2020). Örgüt kültürünün motivasyon üzerindeki etkisinin doğrusal ve bulanık mantık yöntemleriyle değerlendirilmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12/3, 2246-2259.
- Candan, H. ve Kaya, T. P. (2015). İhbarcılık (whistleblowing) ve algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir kamu kurumunda araştırma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5/2, 305-330.
- Carbonell, P. ve and Rodriguez, A. I. (2006). The impact of market characteristics and innovation speed on perceptions of positional advantage and new product performance. *International Journal of Research in Marketing*, 23/1, 1-12.

- Carlborg, P., Kindström, D. ve Kowalkowski, C. (2014). The evolution of service innovation research: A critical review and synthesis. *The Service Industries Journal*, 34/5, 373-398.
- Casida, J. J. (2008). Linking nursing unit's culture to organizational effectiveness: A measuring tool. *Nursing Economic*, 26/2, 106-111.
- Ceylan, A. ve Şenyüz P. B. (2003). Örgütsel destek algısı ve dâhil olma-dışlanmama algısının örgütsel bağlılığa etkisi-Sigorta sektöründe bir araştırma. *Yönetim Dergisi*, 14/44, 57-62.
- Ceylanlar, A. N., Seçilmiş, C. ve Arslan, O. (2017). Turizmde pazarlama ve hizmet inovasyonu açısından sanal gerçeklik uygulamaları. *Mersin I. International Congress on Future of Tourism: Innovation, Entrepreneurship and Sustainability*, 1131-1138.
- Chae, B. K. (2012). An evolutionary framework for service innovation: Insights of complexity theory for service science. *International Journal of Production Economics*, 135/2, 813-822.
- Chang, C. - P. ve Hsu, P. - C., (2009). The psychological contract of the temporary employee in the public sector in Taiwan. *Social Behavior and Personality ProQuest Psychology Journals*, 37/6, 721-728.
- Chatterjee, S. ve A. Shukla, (2018). Employees' support perceptions as antecedent to psychological ownership: A study of Indian IT Professionals. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 17/1, 7-23.
- Chen, J., Cheng, J. ve Dai, S. (2017). Regional eco-innovation in China: An analysis of eco-innovation levels and influencing factors. *Journal of Cleaner Production*, 153/1, 1-14.
- Chen, Z., Eisenberger, R., Johnson, K. M., Sucharski, I. L. ve Aselage, J. (2009). Perceived organizational support and extra-role performance: Which leads to which?. *The Journal of Social Psychology*, 149/1, 119-124.
- Chen, Z., Huang, S., Liu, C., Min, M. ve Zhou, L. (2018). Fit between organizational culture and innovation strategy: Implications for innovation performance. *Sustainability*, 10/10-3378, 1-18.

- Cheng, C. C. ve Krumwiede, D. (2010). The effects of market orientation and service innovation on service industry performance: An empirical study. *Operations Management Research*, 3/3-4, 161-171.
- Cheng, C. C. ve Krumwiede, D. (2012). The role of service innovation in the market orientation-new service performance linkage. *Technovation*, 32/7-8, 487-497.
- Cheng, J. C. ve Yang, Y. O. (2018). Hotel employee job crafting, burnout, and satisfaction: The moderating role of perceived organizational support. *Internatinal Journal of Hospitality Managment*, 72, 78-85.
- Cheung, M. F. Y. ve Law, M. C. C. (2008). Relationships of organizational justice and organizational identification: The mediating effects of perceived organizational support in Hong Kong. *Asia Pacific Business Revie*, 14/2, 213-231.
- Chew, Y. T. ve Wong, S. K. (2008). Effects of career mentoring experience and perceived organizational support on employee commitment and intentions to leave: A study among hotel workers in Malaysia. *International Journal of Management*, 25/3, 692-700.
- Chiang, C. F. ve Hsieh, T. S. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 31/1, 180-190
- Cho, S., Johanson, M. M. ve Guchait, P. (2009). Employees intent to leave: A comparsion of determinants of intent to leave versus to stay. *International Journal of Hospitality Management*, 28/3, 374-381.
- Choi, S. B., Park, B. ve Hong, P. (2012). Does ownership structure matter for firm technological innovation performance? The case of Korean firms. *Corporate Governance: An International Review*, 20/3, 267-288.
- Chong, A.Y.L. ve Zhou, L. (2014). Demand chain management: Relationships between external antecedents, web-based integration and service innovation performance. *International Journal of Production Economics*, 154, 48-58.

- Christensen, J. F. (1995). Asset profiles for technological innovation. *Research Policy*, 24/5, 727-745.
- Chughtai, A. A. ve Buckley, F. (2010). Assessing the effects of organizational identification on in-role job performance and learning behaviour. *Personnel Review*, 39/2, 242-258.
- Coffman, B. (2015). *Building the innovation culture. Some notes on adaptation and change in network-centric organizations*. Innovation Labs, Walnut, CA.
- Cohn, J., Katzenbach, J. ve Vlak, G. (2008). Finding and grooming breakthrough innovators. *Harvard Business Review*, 86: 12, 62-69.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86/3, 386-400.
- Cook, K. S. ve Rice, E. (2003). Social exchange theory. *Handbook of Social Psychology*, 53-55.
- Cooper, C. ve Rousseau, D. (1995). Trends in Organizational Behavior. *England/Chichester: John Wiley& Sons*, 2, 11-136.
- Cooper, R. G. ve De Brentani, U. (1991). New industrial financial services: What distinguishes the winners. *Journal of Product Innovation Management*, 8/2, 75-90.
- Cosh, A., Fu, X. ve Hughes, A. (2012). Organisation structure and innovation performance in different environments. *Small Bus Econ*, 39/2, 301-317.
- Costa, S. ve Neves, P. (2017). Job insecurity and work outcomes: The role of psychological contract breach and positive psychological capital. *Work & Stress*, 1-20.
- Coşkun, E., Algür, S. ve Sebetçi, Ö. (2015). İnovasyon ve performans ilişkisi: Antalya Lara-Kundu Turizm Bölgesi'ndeki temalı ve temasız oteller üzerine bir araştırma. *1. Avrasya Uluslararası Turizm Kongresi*, 392-403.
- Coşkun, S., Mesci, M. ve Kılınç, İ. (2013). Stratejik rekabet üstünlüğü sağlama aracı olarak inovasyon stratejileri: Kocaeli otel işletmeleri üzerine bir araştırma.

*Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 29/28, 101-132.

- Coyle-Shapiro, J. A.-M. ve Conway, N. (2005). Exchange relationships: Examining psychological contracts and perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 90/4, 774-781.
- Cravens, D. W., Piercy, N. F. ve Low, G. S. (2003). The innovation challenges of proactive cannibalization and discontinuous technology. *European Business Review*, 14/4, 257-267.
- Crevani, L., Palm, K. ve Schilling. A. (2011). Innovation management in service firms: A research agenda. *Service Business*, 5/2, 177-193.
- Cropanzano, R. (1999). Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 20/2, 159-174
- Cropanzano, R. ve Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31/6, 874-900.
- Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A. ve Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 159-180.
- Currie, P. ve Dollery, B. (2005). An empirical analysis of the relationship between perceived organizational support and organizational commitment in the NSW Police Service. *UNE Working Paper Series in Economics, Working Paper 2005-11, School of Economic Studies, University of New England*, 1-35.
- Currie, P. ve Dollery, B. (2006). Organizational commitment and perceived organizational support in The NSW Police. *An International Journal of Police Strategies & Management*, 29/4, 741-756.
- Cüce, H., Güney, S. ve Tayfur, Ö. (2013). Örgütsel adalet algılarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31/1, 1-30.

- Çakar, D. N. ve Yıldız, S. (2009). Örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisi: “Algılanan örgütsel destek” bir ara değişken mi?. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8/28, 68-90.
- Çalıpınar, H. ve Baç, U. (2007). KOBİ’lerde inovasyon yapmayı etkileyen faktörler ve bir alan araştırması. *Ege Akademik Bakış*, 7/2, 445-458.
- Çapan, M. (2016). Örgüt kültürü ve iş tatmini ilişkisi Gaziantep Tapu ve Kadastro Bölge Müdürlüğü çalışanları üzerine bir alan araştırması. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Çavuş, Ş. (2008). *Yönetim teorisinin tarihsel gelişimi ve turizm işletmelerinde çağdaş yönetim tekniklerine geçiş (Turizm işletmelerinde çağdaş yönetim teknikleri)*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çavuş, Ş. ve Gürdoğan, A. (2008). Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Beş yıldızlı bir otel işletmesinde araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 18-34.
- Çay, O. (2021). Yetenek yönetiminin çalışanların iş tatminine etkisinde lider-üye etkileşiminin, algılanan örgütsel desteğin ve örgütsel adaletin düzenleyici rolü. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çekmecelioğlu, H. (2006). İş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarının isten ayrılma niyeti ve verimlilik üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi: Bir araştırma. *İş, Güç-Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8/2, 153-168.
- Çelik, C. ve Koşar, A. (2015). Örgüt kültürü ve işyerinde dışlanma arasındaki ilişki. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24/2, 47-62.
- Çelik, M. (2007). Örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık; bir uygulama. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Çelik, M. ve Çıra, A. (2013). Örgütsel vatandaşlık davranışının iş performansı ve isten ayrılma niyeti üzerine etkisinde aşırı iş yükünün aracılık rolü. *Ege Akademik Bakış*, 13/1, 11-20.

- Çetin, A. ve Topaloğlu, C. (2018). Otel işletmelerinde Cameron-Quinn örgüt kültürü tiplerinin yenilikçiliğe etkisi. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 6/2, 476-492.
- Çetin, M. Ö. (1999). Okul yöneticileri ve öğretmenlere göre örgüt kültürü. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 11/11, 247-264.
- Çetin, M. ve Topal, M. (2020). Örgüt kültürünün sosyal inovasyona etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolü. *Eğitim Yönetimi ve Politikaları Dergisi*, 1(1), 1-17.
- Çetin, F., Hazır, K. ve Basım, H. N. (2013). Destekleyici örgüt kültürü ile örgütsel psikolojik sermaye etkileşimi: Kontrol odağının aracılık rolü. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31/1, 31-52.
- Çetinkaya, N., Şimşek, A. ve Aydın, S. (2018). Duygu işçilerinin perspektifinden hizmet inovasyon davranışı: Yiyecek-içecek işletmelerine ilişkin bir araştırma. *VII Ulusal III. Uluslararası Doğu Akdeniz Turizm Sempozyumu*, 410-421.
- Çınar, K. (2017). Otel işletmelerinde yenilik algısı ve uygulamaları. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9/2, 37-50.
- Çidem, G. (2016). Mutfak çalışanlarının örgüt kültürü algıları ve yaratıcılık süreçleri arasındaki ilişkiler: Kemer Bölgesi örneği. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Çimen, Ş. (2010). Final Okullarında çalışan öğretmenlerin okulun örgüt kültürü tipine ilişkin görüşleri (Samsun, Bursa, İstanbul Florya Final Okulları Örneği). *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Çivilidağ, A. (2014). Hotel employees' mobbing, burnout, job satisfaction and perceived organizational support: A research on hospitality in Turkey. *European Scientific Journal*, 10/35, 1857-7881.
- Çolakoğlu, Ü., Çulha, O. ve Atay, H. (2010). The effects of perceived organizational support on employees affective outcomes: Evidence from the Hotel Industry. *Tourism and Hospitality Management*, 16/2, 125-150.
- Daft, L. R. (2006). *Organization theory and design*. Cengage Learning Business Press.



- Daft, L. R. (2015). *Örgütsel süreçlerin yönetimi. (10. Baskı, Çeviren: Sait Gürbüz), Örgüt: Kuramları ve tasarımını anlamak, (Editör: Ömür Timurcanday Özmen)*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Daher, N. (2016). The relationships between organizational culture and organizational innovation. *International Journal of Business & Public Administration*, 13/2, 1-15.
- Dailey, R. C. ve Kirk, D. J. (1992). Distributive and procedural justice a intecedents of job dissatisfaction and intent to turnover. *Human Relations*, 45/3, 305-317.
- Danes, S. M., Lee, J., Stafford, K. ve Heck, R. K. Z. (2008). The effects of ethnicity, families and culture on entrepreneurial experience: An extension of sustainable family business theory. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 13/3, 229-268.
- Darroch, J. ve McNaughton, R. (2002). Examining the link between knowledge management practices and types of innovation. *Journal of Intellectual Capital*, 3/3, 210-222.
- Davidson, G. M. (2003). The relationship between organisational culture and financial performance in a South African Investment Bank. *Master of Commerce Dissertation*, University of South Africa, Africa.
- Davidson, G., Coetzee, M. ve Visser, D. (2007). Organisational culture and financial performance in a South African Investment Bank. *SA Journal of Industrial Psychology*, 33/1, 38-48.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 319-340.
- Dawley, D., Houghton, J. D. ve Bucklew, N. S. (2010). Perceived organizational support and turnover intention: The mediating effects of personal sacrifice and job fit. *The Journal of Social Psychology*, 150/3, 238-257.
- De Jong, J. P. ve Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behavior. *European Journal of Innovation Management*, 10/1, 41-64.

- De Jong, J. P. ve Kemp, R. (2003). Determinants of co-workers' innovative behaviour: An investigation into knowledge intensive services. *International Journal of Innovation Management*, 7/2, 189-212.
- De Jong, J. P. ve Vermeulen, P. A. M. (2003). Organizing successful new service development: A literature review. *Management Decision*, 41/9, 844-858.
- De Witte, H. (2005). Job insecurity: Review of the international literature on definitions, prevalence, antecedents and consequences. *SA Journal of Industrial Psychology*, 31/4, 1-6.
- Deal, T. E. ve Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- DeConinck, J. B. ve Johnson, J. T. (2009). The effects of perceived supervisor support, perceived organizational support and organizational justice on turnover among salespeople. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 29/4, 333-350.
- Dekker, I. ve Barling, J. (1995). Workforce size and Work-related role stress. *Work and Stress*, 9/1, 45-54.
- Demirci, E. (2020). İç girişimcilik eğilimi ve hizmet inovasyon performans ilişkisi: İstanbul otel işletmeleri örneği. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Demirci, M. K. ve Aydemir, M. (2006). Örgütsel değerlerin işletmelerin sosyal sorumluluk anlayışlarını belirlemedeki rolü: Bursa ilinde gerçekleştirilen bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20/2, 311-326.
- Demirer, H. ve Özdemir, F. (2016). Hatay ili 3, 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri yiyecek içecek bölümü organizasyon yapıları üzerine bir inceleme. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 4, 139-152.
- Demirdelen, Ş. (2019). Örgüt kültürü ve çalışanların örgüte duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- Demirer, S. F. (2018). Örgüt kültürü ve örgütsel destek algısının cam tavan engeli ile ilişkisi: İstanbul turizm sektörü kadın çalışanları üzerine bir araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demirkaya, H. ve Zengin R. (2014). Hizmet inovasyonu ve bir uygulama örneği. *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırma Dergisi*, 2/1, 106-116.
- Demirkaya, T. (2019). *Başarılı iş modeli inovasyon nasıl olur?(Netflix örneği)*. <https://tr.linkedin.com/pulse/ba%C5%9Far%C4%B1%C4%B1-i%C5%9F-modeli-inovasyon-nas%C4%B1-olurnetflix-%C3%B6rne%C4%9Fi-demirkaya> (19.03.2021)
- Demirkol, A. Y. ve Savaş, A. C. (2012). Okul müdürlerinin örgüt kültürü algılarının incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25, 259-272.
- Den Hartog, D. N. ve Verburg, R. M. (1997). Charisma and rhetoric: Communicative techniques of international business leaders. *Leadership Quarterly*, 8/4, 355-391.
- Den Hertog, P. (2000). Knowledge-intensive business services as co-producers of innovation. *International Journal of Innovation Management*, 4/4, 491-528.
- Den Hertog, P., VanderAa, W. ve DeJong, M. (2010). Capabilities for managing service innovation: Towards a conceptual framework. *Journal of Service Management*, 21/4, 490-514.
- Denison, D. ve Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 16/2, 204-223.
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21/3, 619-654.
- Denison, D. R. (1997). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: Wiley.

- Denison, D. R., Janovics, J., Young, J. ve Cho, H. J. (2006). Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method. Documento de trabajo. *Working Paper, Denison Consulting Group*, 1-39.
- Denison, D., Lief, C. ve Ward, J. L. (2004). Culture in family-owned enterprises: Recognizing and leveraging unique strengths. *Family Business Review*, 17/1, 61-70.
- Derdiyok, T. (2018). *Kalite yönetimi*. Ankara: Berikan Yayınevi.
- Deshpande R. ve Webster, F. E. Jr. (1989). Organizational culture and marketing: defining there search agenda. *Journal of Marketing*, 53, 3-15.
- Dess, G. G. ve Picken, J. C. (2000). Changing roles: Leadership in the 21st century. *Organizational Dynamics*, 28/3, 18-34.
- Diker, O. (2014). Algılanan liderlik tarzları, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisinin turizm endüstrisinde incelenmesi. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Dobni, C. B. (2008). Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 11/4, 539-559.
- Doğan, E. A. (2015). Örgüt kültürünün çalışan motivasyonuna etkileri: Belediyecilik sektöründe bir uygulama. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Doğan, E. Ş. (2013). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Doğan, H. (2002). İşgörenlerin adalet algılamalarında örgüt içi iletişim ve prosedürel bilgilendirmenin rolü. *Ege Academic Review*, 2/2, 71-78.
- Doğru, Ç. (2016). Algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşiminin bağlamsal performansa etkileri: Ankara’da bankacılık sektöründe bir araştırma. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bilim Dalı.

- Dolfsma, W. (2004). The process of new service development: Issues of formalization and appropriability. *International Journal of Innovation Management*, 8/3, 319-337.
- Dolunay, S. K. (2007). Okul kültürü ve türkçe öğretimi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11/3, 9-22.
- Dombrowski, C., Kim, J. Y., Desouza, K. C., Braganza, A. P. S., Baloh, P. ve Jha, S. (2007). Elements of innovative cultures. *Knowledge and Process Management*, 14/3, 190-202.
- Donate, M. J. ve Guadamillas, F. (2010). The effect of organizational culture on knowledge management practices and innovation. *Knowledge and Process Management*, 17/2, 82-94.
- Doran, C. ve Ryan, J. (2012). Regulation and firm perception, eco-innovation and firm Performance. *European Journal of Innovation Management*, 15/4, 428-430.
- Dorenbosch, L., Van Engen, M. L. ve Verhagen, M. (2005). On-the-job innovation: The impact of job design and human resource management through production ownership. *Creativity and Innovation Management*, 14/2, 129-141.
- Downs, G. W. ve Mohr, L. B. (1976). Conceptual issues in the study of innovation. *Administrative Science Quarterly*, 21/4, 700-714.
- Dönmez, F. G. ve Topaloğlu, C. (2020). Otel çalışanlarında algılanan örgütsel destek, iş yeri yalnızlığı ve iş tatmini ilişkisi. *İş ve İnsan Dergisi*, 7/2, 311-324.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. New York: Harper& Row Publishers.
- Duman, B. (2015). İnovasyon performansı ve örgütsel destek algısı ilişkisi: Sivas ilinde bir araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Durmuş, V. (2011). Algılanan örgütsel desteğin, örgütsel öğrenmeyle olan ilişkisi: Ankara İlinde bulunan askeri hastanelere yönelik bir çalışma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Durna, U. (2002). *Yenilik yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Duygulu, E. ve Eroğlu, K. (2006). Örgüt kültürünün çalışanların iş doyumuna etkisi: Bir firma uygulaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 21/2, 1-21.
- Duygulu, E., Çıraklar, N. ve Mohan, Y. (2008). Algılanan örgütsel destek, işe bağlılık ve iş doyumunun örgütsel bağlılık üzerine etkisi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6/6, 108-129.
- Eder, P. ve Eisenberger, R. (2008). Perceived organizational support: Reducing the negative influence of coworker withdrawal behavior. *Journal of Management*, 34/1, 55-68.
- Edmondson, A. C. (2003). Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of Management Studies*, 40/6, 1419-1452.
- Edwards, M. R. ve Peccei, R. (2010). Perceived organizational support, organizational identification, and employee outcomes testing a simultaneous multifoci model. *Journal of Personnel Psychology*, 9/1, 17-26.
- Edwards, R. W., Kumar, P. ve Ranjan, R. (2002). Understanding organisation culture and innovation: A case study approach. *Sixth International Research Conference on Quality, Innovation and Knowledge Management*, 1-12.
- Ehigie, B. O. ve Otukoya, O. W. (2005). Antecedents of organizational citizenship behaviour in a government-owned enterprise in Nigeria. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14, 389-399.
- Eisenberger, R. ve Stinglhamber, F. (2011). *Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees*. Washington: APA Books.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D. ve Rhoades, L. (2001a). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86/1, 42-51.
- Eisenberger, R., Aselage, J., Sucharski, I., ve Jones, J. R. (2004). Perceived organizational support, the employment relationship: Examining psychological and contextual perspectives. *Oxford University Press*, 206-225.

- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., ve Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82/5, 812-820.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. ve Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75/1, 51-59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. ve Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71/3, 500- 507.
- Eisenberger, R., Karagonlar, G., Stinglhamber, F., Neves, P., Becker, T. E. ve and Gonzalez-Morales, M. G. (2010). Leader-member exchange and affective organizational commitment: The contribution of supervisor's organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology*, 95/6, 1085-1103.
- Eisenberger, R., Rhoades, L. ve Armeli, S. (2001b). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86/5, 825-836.
- Eisenberger, R., Rhoades, L. ve Cameron, J. (1999). Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation?. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 1026-1040.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L. ve Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87/3, 565-573.
- Ekingen, E. (2019). İç girişimcilik ve örgütsel faktörlerin hizmet inovasyon performansına etkisi: Kamu hastanesinde bir uygulama. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Ekşi, G. G. (2018). Örgütsel desteğin örgüt çalışanlarının motivasyonu üzerindeki etkileri üzerine bir çalışma: Çankırı'daki sağlık kuruluşları örneği. *In International Congress of Business, Economics and Marketing*, 58-69.
- Ekşi, H. (2009). Stratejik yönetim ve örgüt kültürü: İlişkisel bir analiz. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24, 1-7.

- Elçi, Ş. (2007). *İnovasyon: Niçin, Kimin için?*  
[http://www.kobifinans.com.tr/bilgi\\_merkezi/021901/6573](http://www.kobifinans.com.tr/bilgi_merkezi/021901/6573) (11.07.2021)
- Elçi, Ş. (2010). *İnovasyon kalkınmanın ve rekabetin anahtarı.*  
<https://docplayer.biz.tr/632948-Inovasyon-kalkinma-ve-rekabetin-anahtari-sirin-elci.html> (11.07.2021)
- Emerson, D. (2013). Organizational cultur job satisfaction and turnover intentions: The mediating role of perceived organizational. *Unpublished Doctoral Thesis*, Virginia Commonwealth University, ABD.
- Emerson, R. M. (1962). Power-dependence relations. *American Sociological Review*, 27/2, 31-41.
- Enz, C. A. (2012). Strategies for the implementation of service innovations. *Cornell Hospitality Quarterly*, 53/3, 187-195.
- Ercan, A. (2019). Algılanan örgütsel desteğin yenilikçi iş davranışları ve işten ayrılma niyetine etkisi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Ercan İştin, A. (2018). Örgütsel destek algısının hizmet kalitesine etkisinde personel güçlendirmenin aracılık rolü: Konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Mersin.
- Erdem, B. ve Gökdeniz, A. (2012). Örgüt çalışanlarının yenilik geliştirme sürecindeki rolü: Otel işletmelerinde bir araştırma. *13. Ulusal Turizm Kongresi Kitapçığı*, 603-620.
- Erdem, F. ve İşbaşı, J. Ö. (2001). Eğitim kurumlarında örgüt kültürü ve öğrenci alt kültürünün algılamaları. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 1/1, 33-57.
- Erdem, R. (2007). Örgüt kültürü tipleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Elazığ il merkezindeki hastaneler üzerinde bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2/2, 63-79.
- Erdoğan, C. (2011). İşgören motivasyonunun inovasyon performansına etkileri. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İstanbul Üniversitesi, İstanbul.



- Erdoğan, M. E. (2020). Örgüt kültürünün dışı uyum becerisi ile örgütsel güven arasındaki ilişkide yetenek yönetiminin aracılık rolü: Telekomünikasyon sektöründe bir araştırma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 15/54, 586-609.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eren, H. ve Kılıç, A. (2013). Örgütlerde yenilikçilik ortamı: Özellikle bir sektör olarak savunma sanayinde durum. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27/3, 221-244.
- Eren, S. S., Gül, H. ve Tokgöz, E. (2013). Küçük ve orta boy işletmelerde (KOBİ) örgütsel öğrenme ve yenilik performansı ilişkisinin genel performansa etkileri. *Journal of Yasar University*, 29/8, 4872-4895.
- Ergün, E. ve Taşgit, Y. E. (2013). Cultures of adhocracy, clan, hierarchy and market and innovation performance: A case of hotels in Turkey. *Journal of Travel & Tourism Research*, 13/1-2, 132-142.
- Erkmen, T. (2010). *Örgüt kültürü*. İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş.
- Erkmen, T. ve Bozkurt, S. (2011). Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 31/2, 197-227.
- Erkoç, İ. Ç. (2015). Algılanan örgütsel destek ve iş performansı arasındaki ilişkide öz yeterlilik faktörünün düzenleyici rolü: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eroğlu, E. ve Özkan, G. (2009). “Örgüt kültürü” ve “İletişim doyumu” bireysel özellikler arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi: Bir uygulama örneği. *Selçuk İletişim Dergisi*, 5/4, 50-61.
- Erol, F. ve Bozbayındır, F. (2018). Öğretmenlerin algılanan örgütsel destek, sosyal sorumluluk temelli liderlik ve pozitif psikolojik sermayeleri arasındaki ilişki. *Journal of Social Sciences*, 8/16, 227-242.

- Ersoy, A. (2014). The effect of perceived organizational support on organizational commitment: Evidence from the hotel industry. *International Journal Of Business And Management Studies*, 3/1, 515-524.
- Ersoy, A. (2016). Örgüt kültürü analizi: Beş yıldızlı konaklama işletmesine yönelik bir araştırma. *Turizm ve Arastırma Dergisi*, 5/1, 4-29.
- Ertaş, Ç. (2019). Konaklama işletmelerinde örgüt kültürünün çalışılan birime göre değerlendirilmesi: Güneydoğu Anadolu’da bir araştırma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7/1, 327-334.
- Esba, M. (2009). Turizm işletmelerinde yöneticilerin duygusal zekâlarının örgüt kültürü üzerindeki etkisi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Eşitti, B. (2014). Konaklama işletmelerinin kültürel karşılaştırılması ve iş tatmini: İstanbul ilindeki aile ve zincir konaklama işletmelerine yönelik bir araştırma. *Journal of Recreation and Tourism Research*, 1/4, 31-41.
- Faria, A. C. S. ve Gomes, C. F. S. (2016). Service innovation performance applied on marketing solution a holistic approach. *Seget*, 2, 22-31.
- Fasola, P. M. (1995). Procedural justice and perceived organizational support: Hypothesized effects on job performance. (In. R. S. Cropanzano & K. M. Kacmar (Eds)). *Organization Politics, Justice, And Support: Managing The Social Climate Of The Work Place*, 185-195.
- Ferguson, S. (2003). *Financial analysis of M&A integration*. New York: McGraw-Hill.
- Ferraz, I. N. ve Melo Santos, N. D. (2016). The relationship between service innovation and performance: A bibliometric analysis and research agenda proposal. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 13/4, 251-260.
- Fey, C. ve Denison, D. R. (2003). Organizational culture and effectiveness: Can American theory be applied in Russia? *Organization Science*, 14/6: 686-706.
- Fırat, H. (2012). İnovasyon yönelimli yönetim kültürü tasarımı; Türkiye Kalkınma Ajansları için model önerisi. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.

- Fiş, A. M. ve Wasti, S. A. (2009). Örgüt kültürü ve girişimcilik yönelimi ilişkisi. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 35, 127-164.
- Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, S., Silvestro, R. ve Voss, C. (1991). *Performance measurement in service business*. Cambridge: CIMA, Black Bear Press.
- Foley, S., Hang-Yue, N. ve Lui, S. (2005). The effects of work stressors, perceived organizational support, and gender on work-family conflict in Hong Kong. *Asia Pacific Journal of Management*, 22/3, 237-256.
- Fores, B. ve Camison, C. (2016). Does incremental and radical innovation performance depend on different types of knowledge accumulation capabilities and organizational size?. *Journal of Business Research*, 69/2, 831-848.
- Fornell, C. ve Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18/1, 39-50.
- Freeman, C. ve Soete L. (1997). *The economics of industrial innovation*. Massachusetts: The Mit Press Cambridge.
- Fu, J., Sun, W., Wang, Y., Yang, X. ve Wang, L. (2013). Improving job satisfaction of chinese doctors: The positive effects of perceived organizational support and psychological capital. *Public Health*, 127/10, 946-951.
- Fuller, J. B., Hester, K., Barnett, T., Frey, L. ve Relyea C. (2006). Perceived organizational support and perceived external prestige: Predicting organizational attachment for university faculty, staff and administration. *The Journal of Social Psychology*, 146/3, 327-347.
- Gadrey, J., Gallouj, F. ve Weinstein, O. (1995). New models of innovation: How services benefit industry. *International Journal of Service Industry Management*, 6/3, 4-16.
- Galletta, M., Portoghese, I., Pili, S., Piazza, M. ve Campagna, M. (2016). The effect of work motivation on a sample of nurses in an Italian healthcare setting. *Work Motivation and Employee Outcomes*, 54/2, 451-460.
- Gallouj, F. (2002). Innovation in services and the attendant old and new myths. *The Journal of Socio-Economics*, 31/2, 137-154.

- Gallouj, F. (2012). Service: Innovation, performance and public policy. *Working Papers*, 1-36.
- Gallouj, F. ve Weinstein, O. (1997). Innovation in services. *Research Policy*, 26/4-5, 537-556.
- Gambi, L. D. N. ve Boer, H. (2015). Strategy, culture and innovation performance. *In Proceedings of the 16th International CINet Conference on Pursuing Innovation Leadership*, 325-337.
- Garcia, R. ve Calantone, R. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: A literature review. *Journal of Product Innovation Management*, 19/2, 110-132.
- García-Goñi, M., Maroto, A. ve Rubalcaba, L. (2007). Innovation and motivation in public health professionals. *Health Policy*, 84/2, 344-358.
- Garg, S. ve Dhar, R. L. (2014). Effects of stress, LMX and perceived organizational support on service quality: Mediating effects of organizational commitment. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 21, 64-75.
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve organizasyon çağdaş sistemler ve yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Genç, N., Kocasaraç, S. ve Doğan, M. (2008). Psikolojik sözleşme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 837-845.
- George, D. ve Mallery, P. (2010). *SPSS for windows step by step: A simple guide and reference. 17.0 Update, 10th*. Boston: Allyn ve Bacon.
- George, J. M. (1989). Mood and absence. *Journal of Applied Psychology*, 74/2, 317-324.
- Georgopoulos, B. S. ve Tannenbaum, A. S. (1957). A study of organizational effectiveness. *American Sociological Review*, 22/5, 534-540.
- Ghani, N. A. ve Hussin, T. B. (2009). Antecedents of perceived organizational support. *Canadian Social Science*, 5/6, 121-130.

- Giddens, A. (2008). *Sosyoloji (1.Baskı)*, (Çeviren: Cemal Güzel). İstanbul: Kırmızı Yayınları.
- Giorgi, G., Lecca, L. I., Ariza-Montes, A., Di Massimo, C., Campagna, M., Finstad, G. L. ve Mucci, N. (2020). The dark and the light side of the expatriate's cross-cultural adjustment: A novel framework including perceived organizational support, work related stress and innovation. *Sustainability*, 12/7, 2969-2984.
- Giray, D. M. (2013). İş yeri desteği: Örgüt, yönetici ve çalışma arkadaşları desteğine genel bir bakış. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 15/3, 65-81.
- Glaser, B. J. (2014). Organizational culture and financial performance and the moderating effect of organizational Age. *Unpublished Doctor of Philosophy Thesis*, Walden University, Minneapolis, ABD.
- Glover, W. G. (1988). Managing quality in the hospitality industry. *Hospitality Review*, 6/1, 1-14.
- Goldhar, J. L. (1980). Some modest conclusions. *Management of Research and Innovation*, 283-284.
- Gordon, G. G. ve DiTomaso, N. (1992). Predicting corporate performance from organizational culture. *Journal of Management Studies*, 29/6, 783-798.
- Gorji, H. A., Etemadi, M. ve Hoseini, F. (2014). Perceived organizational support and job involvement in the Iranian health care system: A case study of emergency room nurses in general hospitals. *Journal of education and health promotion*, 3, 41-47.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25/2, 161-178.
- Gök, Ö. A., Akgündüz, Y. and Alkan C. (2017). The effects of job stress and perceived organizational support on turnover intentions of hotel employees. *Journal of Tourismology*, 3/2, 23-32.
- Gök, S. (2009). Örgüt ikliminin çalışanların motivasyonuna etkisi üzerine bir araştırma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6/2, 587-605.

- Gökçe, S. G. (2010). İnovasyon Kavramı ve İnovasyonun Önemi. *Fırat Kalkınma Ajansı*, 1-5.
- Gökdeniz, A. ve Dinç, Y. (2011). *Konaklama işletmelerinde önbüro operasyonları ve yönetimi (Örnek önbüro modülleri)*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Göker, A., Akyos, M. ve Durgut, M. (2003). Ulusal inovasyon sistemi: Türkiye ulusal inovasyon sistemini kurabildi mi?. *TÜSİAD Basın Bülteni*, 3/81, 1-8.
- Gökpinar, G. (2014). İçsel-dışsal denetim odaklı beyaz yakalı çalışanlarda a ve b tipi kişilik özellikleri ile iş stresi ve algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gökşen, U. (2001). Diagnosing organizational culture in the army. *Unpublished Master Thesis*, Bilkent University, Institute Of Social Sciences, İstanbul.
- Grandey, J. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stres. *Journal of Organizational Behavior*, 18/2, 159-180.
- Grawe, S. J., Chen, H. ve Daugherty, P. J. (2009). The relationship between strategic orientation, service innovation, and performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 39/4, 282-300.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16/2, 399-432.
- Gregory, B. T., Albritton, M. D. ve Osmonbekov, T. (2010). The mediating role of psychological empowerment on the relationships between P-O fit, job satisfaction, and in-role performance. *Journal of Business and Psychology*, 25/4, 639-647.
- Gu, H., D'Ambra, J. ve Stevens, K. (2017). Organisation culture and business process management success. *Australasian Conference on Information Systems*.
- Guan, X., Sun, T., Hou, Y., Zhao, L., Luan, Y.-Z. ve Fan, L.-H. (2014). The relationship between job performance and perceived organizational support in faculty members at Chinese universities: A questionnaire survey. *BMC Medical Education*, 14, 1-10.

- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23/2, 147-159.
- Gül, A. L. (2010). Lise öğretmenlerinin algılarına göre örgütsel destek: Ankara ili örneği. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gül, H. ve Aykanat, Z. (2012). Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16/1, 17-36.
- Güleş, H. K. ve Bülbül, H. (2004). *Yenilikçilik-işletmeler için stratejik rekabet aracı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gülova, A. A. ve Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Hizmet sektörü çalışanları üzerinde ampirik bir araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 3/3, 49-76.
- Gümüş, S. (2012). *Hizmet kalitesinin hizmet performansına etkisi: Bir hastanede uygulama*. İstanbul: Hiperlink. <https://books.google.com.tr/books>
- Gümüş, S. ve Sezgin, B. (2012). *Motivasyonun örgütsel bağlılığa ve performansa etkisi (1. Baskı)*. İstanbul: Hiperlink.
- Gün, G. (2016). Örgüt kültürü tiplerinin örgütsel sinizm algısına etkisi: bitlis ili otel işletmelerinde bir alan araştırması. *Bitlis Eren Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik İzdüşüm Dergisi*, 1/1, 28-55.
- Gün, G. ve Derin, N. (2017). Örgüt kültürü tiplerinin kariyer yönetim uygulamalarına etkisi: Otel işletmelerinde araştırma. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, 350-389.
- Günay, Ö. (2007). KOBİ'lerde yenilik türlerinin analizi ve yenilik engellerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Günday, G. (2007). Innovation models and implementations at firm level in manufacturing industry. *Unpublished Master Thesis*, Sabancı University, İstanbul.

- Güneş, H. (2011). Öğrencelerin üniversite örgüt kültürü algılamaları: Gazi Üniversitesi İİBF’de bir araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Güney, S. (2007). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın.
- Güney, S. (2015). *Örgütsel davranış*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Güney, S., Akalın, Ç. ve İlsev, A. (2007). Duygusal örgütsel bağlılık gelişiminde algılanan örgütsel destek ve örgüt temelli öz-saygı. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25/2, 189-211.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3/1, 48-75.
- Gürdoğan, A. (2005). Bodrum merkezde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenler üzerinde örgüt kültürü ile iş doyumu arasındaki ilişki. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Gürdoğan, A. ve Yavuz, E. (2013). Turizm işletmelerinde örgüt kültürü ve liderlik davranışı etkileşimi: Muğla İli’nde bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 24/1, 57-69.
- Güvenç, B. (1993). Türk kimliği: Kültür tarihinin kaynakları. Ankara: Kültür Bakanlığı.
- Güvenç, B. (2015). *Kültürün Abc’si*. İstanbul: Yapı Kredi Yayınlar.
- Güzel, B., Perçin, N. Ş. and Tükeltürk, Ş. A. (2011). The relationship of perceived organizational support with organizational cynism and its effects on turnover intent: A research on 4 and 5 star hotels. *Young Economists Journal-Revista Tinerilor Economisti*, 9/17, 198-215.
- Güzeler, A. K. ve Dedeoğlu, A. Ö. (2016). Üniversitelerde inovasyon ekosisteminin geliştirilmesinde örgüt iklimi, örgüt kültürü ve örgüt yapısının inovatif davranış üzerindeki etkisi: Ege Üniversitesi örneği. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 7, 115-134.



- Gyekye, S. A. ve Salminen, S. (2009). Perceived organizational support: An African perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 39/11, 2651-2668.
- Hacıoğlu, N. (2009). *Turizm işletmelerinde örgütsel davranış*. Bursa: Marmara Kitap Merkezi Yayınları.
- Hagedoorn, J. ve Cloudt, M. (2003). Measuring innovative performance: Is there an advantage in using multiple indicators?. *Research Policy*, 32/8, 1365-1379.
- Hair, J. F. Jr., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. ve Tatham, R. L. (2005). *Multivariate data analysis (6th Edition)*. New Jersey: Pearson, Prentice Hall.
- Hanif, M. I. ve Asgher, M. U. (2018). Service innovation and service innovation performance: A study of banking services. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 12/2, 670-694.
- Hansen, M. (2018). Cultivating change: The relationship between organizational culture, leadership style and communication style with organizational change. *The Degree of Master of Arts Communications*, Marquette University, Wisconsin Avenue, ABD.
- Hartmann, A. (2006). The role of organizational culture in motivating innovative behavior in construction firms. *Construction Innovation*, 6/3, 159-172.
- Hasanoğlu, M. (2004). Türk kamu yönetiminde örgüt kültürü ve önemi. *Sayıştay Dergisi*, 52/5, 43-60.
- Hassan, H., Vina, T. ve Ithnin, N. (2017). Perceived organizational politics and job satisfaction: The role of personality as moderator. *LogForum*, 13/4, 479-493.
- Hayuningtyas, R. F., Do, B. R., Irawanto, D. W. ve Sudiro, A. (2018). Organizational justice and affective organizational commitment: Mediated by organizational trust and perceived organizational support. *Asia-Pacific Management and Business Application*, 6/3, 175-196.
- Hellman, C. M., Fuqua, D. ve Worley, J. (2006). A reliability generalization study on the survey of perceived organizational support: The effects of mean age and number of items on score reliability. *Educational and Psychological Measurement*, 4/66, 631-642.

- Henkin, A. B. ve Davis, J. H. (1991). Perceived organizational support for innovation in the high technology sector. *International Review of Modern Sociology*, 21/1, 73-91.
- Hipp, C. ve Grup, H. (2005). Innovation in the service sector: The demand for service-specific innovation measurement concepts and typologies. *Research Poicy*, 34/4, 517-535.
- Hjalager, A.-M. (2002). Repairing innovation defectiveness in tourism. *Tourism Management*, 23, 465-474.
- Hjalager, A.-M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31/1, 1-12.
- Hodge, B. J., Antony, W. P. and Gales, L. M. (2002). *Organization theory, a strategic approach*. ABD: Prentice Hall.
- Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of International Business Studies*, 14/2, 75-89.
- Hofstede, G. (1998). Identifying organizational subcultures: An empirical approach. *Journal of management studies*, 35/1, 1-12.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2/1, 8.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D. ve Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 286-316.
- Hogan, S. J. ve Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67/8, 1609-1621.
- Homans, C. G. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt, Brace & World.

- Hornsby, S. J., Kuratkoa, D. F. ve Zahra, S. A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17, 253-273.
- Howell, J. M. ve Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovations: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78/6, 891-903.
- Howell, J. M. ve Higgins, C. A. (1990). Champions of technological innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35/2, 317-341.
- Howes, J. (2000). Who is supporting whom? Quality team effectiveness and perceived organizational support. *Journal of Quality Management*, 5, 207- 223.
- <http://www.capital.com.tr/haber.aspx> (15.11.2019)
- <http://www.morfikirler.com/yazi/hizmet-sektorunde-bir-inovasyon-ornegi> (17.05.2022)
- [https://www.slideshare.net/julypinedo7/hotel-boutique-stadhalle?qid=30f0334f-fa79-4ed8-a598-b852e0049e83&v=&b=&from\\_search=7](https://www.slideshare.net/julypinedo7/hotel-boutique-stadhalle?qid=30f0334f-fa79-4ed8-a598-b852e0049e83&v=&b=&from_search=7) (17.05.2020)
- Hu, M. L. M., Horng, J. S. ve Sun, Y. H. C. (2009). Hospitality teams: Knowledge sharing and service innovation performance. *Tourism Management*, 30/1, 41-50.
- Hui, C., Wong, A. ve Tjosvold, D. (2007). Turnover intention and performance in China: The role of positive affectivity, Chinese Values, perceived organizational support and constructive controversy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80/4, 735-751.
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F. Ve Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial marketing management*, 33/5, 429-438.
- Hung, R. Y., Lien, B. Y-H., Yang, B., Wu, C. ve Kuo, Y. (2011). Impact of TQM and organizational learning on innovation performance in the hightech industry. *International Business Review*, 20, 213-225.

- Hur, C. ve Kim, T. (2014). Effect of korail tour conductors' emotional labor on customer orientation: Moderating effect of perceived organizational support. *Journal of The Korean Society For Railway*, 17/4, 289-296.
- Hussain, K., Konar, R. ve Ali, F. (2016). Measuring service innovation performance through team culture and knowledge sharing behaviour in hotel services: A PLS approach. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 224, 35-43.
- Iorgulescu, M. C. ve Răvar, A. S. (2013). Measuring managers' perception of innovation in the Romanian hospitality industry. *Procedia Economics and Finance*, 6/13, 512-522.
- Işık, A. N. ve Gürsel, M. (2009). Örgüt kültürünün bazı değişkenlere göre analizi eğitim fakültesi örneği. *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27, 187-205.
- Işık, C. ve Hajiyeve, T. (2018). Bireysel yenilikçilik ve algılanan örgütsel destek düzeyi ilişkisi: İstanbul otelleri örneği. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2/2, 206-227.
- Işık, C., Akoğul, E., Uyrun, A., Turan, B., Taş, S., Hajiyeve, T. ve Dirbo A.H. (2018). Turizm ve inovasyon ilişkisi: Literatür taraması. *Journal of Tourism Intelligence And Smartness*, 1/2, 34-74.
- Işık, M. (2018). İnovasyon kültürünün hizmet inovasyonu performansına etkisi: Bitlis ili hizmet sektöründe bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32/2, 351-366.
- Işık, N., Işık, H. B. ve Kılınç, E. C. (2015). Girişimcilik ve inovasyon ilişkisi: Teorik bir değerlendirme. *Ekonomi, İşletme, Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dergisi*, 1/2, 57-90.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R. ve Matteson, M. T. (2005). *Organizational behavior and management*. Irwin Professional Pub: McGraw-Hill Professional.
- İçin, İ. (2001). Culture profile of an organization in industrial sector. *Unpublished Master Thesis*, Yeditepe University Institute Of Social Sciences, İstanbul.
- İmamoğlu, E. B. (2019), Güçlendirici liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide algılanan örgütsel destek ve bilgi paylaşımı davranışının aracı rolü:

Bilişim sektöründe bir çalışma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

İnce, A. R. (2016). Algılanan örgütsel desteğin işe adanmışlık üzerindeki etkisinde yönetici desteğinin aracılık rolü. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15/57, 649-660.

İpek, C. (1999). Resmi ve özel liselerde örgütsel kültür ve öğretmen ilişkisi. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

İpek, C. (2012). Öğretmen algılarına göre ortaöğretim kurumlarında örgütsel kültür ve örgütsel vatandaşlık davranışı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18/3, 399-434.

İpekçi, A. (2013). Dönüşümcü liderlik tarzının yöneticilerin yenilikçilik (inovasyon) odaklı stratejik yönelimleri üzerine etkisi ve bir uygulama. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

İplik, E., İplik, F. N. ve Efeoğlu, İ. E. (2014). Çalışanların örgütsel destek algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 6/12, 109-122.

İraz, R., Kalfaoğlu, S. ve Kurnaz, G. (2018). Kurumsal sosyal sorumluluk ve inovasyon performansının örgütsel bağlılığa etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 21/2, 393-406.

İslamoğlu, A. H., Candan, B., Hacıfendioğlu, Ş. ve Aydın, K. (2006). *Hizmet pazarlaması*. İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş.

İşcan, Ö. F. ve Naktiyok, A. (2004). Çalışanların örgütsel bağdaşımalarının belirleyicileri olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 1, 181-201

İyigün, N. (2012). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11/21, 49-64.

Jackofsky, E. F. (1984). Turnover and job performance: An integrated process model. *The Academy of Management Review*, 9/1, 74-83.

- Jaskyte, K. (2004). Transformational leadership, organizational culture, and innovativeness in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 15/2, 153-168.
- Jaumandreu, J. ve Mairesse, J. (2017). Disentangling the effects of process and product innovation on cost and demand. *Economics of Innovation and New Technology*, 26/1-2, 150-197.
- Javed, F. (2021). Organizational culture and perceived organizational support as predictors of turnover intention of government teachers at secondary level. *Unpublished Master Thesis*, Department of Educational Training The Islamia University of Bahawalpur, Pakistan.
- Jex, S. M. ve Britt, T. W. (2014). *Organizational psychology: A scientist-practitioner approach*. New Jersey: John Wiley and Sons.
- Jian, Z. ve Zhou, Y. L. (2015). Corporate social capital, market orientation, organizational learning and service innovation performance: An empirical survey in the Pearl river delta of China. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 8/2, 303-321.
- Jian, Z. Q., Ke, Y. ve Wang, G. F. (2016). The impacts of relationship property, co-production on service innovation performance. *American Journal Of Industrial And Business Management*, 6/3, 305-314.
- Jiang, M. ve Zhou, P. (2014). Research on the patent innovation performance of university-industry collaboration based on complex network analysis. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 21, 65-83.
- Jin, L. ve Zhong, Y. (2014). Contextual factors affecting the influence of perceived organizational support on team innovative performance. *Social Behavior and Personality*, 42/3, 517-528.
- Johannessen, J. A., Olsen, B. ve Lumpkin, G. T. (2001). Innovation as newness: What is new, how new and new to whom?. *European Journal of Innovation Management*, 4/1, 20-31.
- Johannessen, J. A. (2009). A systemic approach to innovation: The interactive innovation model. *Kybernetes*, 38/1-2, 158-176.

- Johne, A. (2008). Successfull market innovation. *European journal of innovation management*, 2/1.
- Johne, A. ve Storey C. (1998). New service development: A review of the literature and annotated bibliography. *European Jornal of Marketing*, 32/3-4, 184-252.
- Jones, G. R. (2004). *Organizational theory, design, and change: Text and cases*. Upper Saddle River, N. J.: Pearson Education Internationa.
- Jong, D. J. P. J., Bruins, A., Dolfsma, W. ve Meijaard, J. (2003). *Innovation in service firms explored: What, how and why? Literature review*. Zoetermeer: EIM Business & Policy Research.
- Kaasa, A. (2013). Culture as a possible factor of innovation: Evidence from the European Union and Neighbouring Countries. *Search Working Paper*, 5/05, 1-26.
- Kalağan, G. (2009). Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil Yayıncılık.
- Kale, E. (2010). Konaklama işletmelerinde örgüt içi faktörlerin yenilik ve yaratıcılık performansına etkileri. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Kalıpçı, M. B. (2021). Konaklama işletmeleri satın alma müdürlerinin teknoloji kabul ve hizmet inovasyonu algılarının değerlendirilmesinde öğrenen örgütün aracılık rolü: Antalya örneği. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Kalidass, A. ve Bahron, A. (2015). The relationship between perceived supervisor support, perceived organizational support, organizational commitment and employee turnover intention. *International Journal of Business Administration*, 6/5, 82-89.

- Kalkan, A. (2013). Algılanan örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: Kurumsal ve görgül bir araştırma. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Kanbur, E. (2015). Çalışanların bireysel yaratıcılık düzeylerinin iç girişimcilik performansları üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Kanbur, E. (2016). Algılanan örgütsel desteğin çalışanların iç girişimcilik performansları üzerindeki etkisinin incelenmesi. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7/14, 443-460.
- Kaplan, M. (2010). Otel İşletmelerinde etiksel iklim ve örgütsel destek algılamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Kapadokya örneği. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Kaplan, M. ve Ögüt, A. (2012). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin analizi: Otel işletmelerinde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17/1, 387-401.
- Karaaltı, M., Ömürbek, N., Aksoy, E. ve Karakuzu, H. (2014). Turizm işletmeleri için AHP Temelli Bulanık TOPSIS yönetimi ile tur operatörü seçimi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14/ 2, 53-70.
- Karaata, S. (2012). Yenilik-yenileşim inovasyon dünyasına bir yolculuk. *Ege Genç İş Adamları Derneği*, 1-58.
- Karaboğa T., Zehir C., Karaboğa, H. A. ve Üzmez, A. (2018). Market orientation and innovation performance: The mediating role of entrepreneurial strategic posture. *8th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management*, 819-831.
- Karaca, M. (2019). Okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel destek algıları ile iş tatminlerinin incelenmesi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.



- Karaca, Y. (2009). Hizmetlerde inovasyon ve tüketici algısına etkisi: Yolcu taşımacılığı sektöründe bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11/1, 195-212.
- Karadal, H. ve Merdan, E. (2018). Hizmet inovasyon davranışının geliştirilmesinde kültürel ve sosyal sermayenin rolü. *International Journal of Academic Value Studies*, 4/18, 203-212.
- Karaoğlu, Z. (2014). Konaklama işletmelerinde örgütsel kültür ve personel motivasyonu ilişkisi; İstanbul'da beş yıldızlı zincir otellerde alan araştırması. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel araştırma yöntemi (15. Baki)*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karatepe, O. M. (2012). The effects of coworker and perceived organizational support on hotel employee outcomes: The moderating role of job embeddedness. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 36/4, 495-516.
- Karatepe, O. M. (2015). High-performance work practices, perceived organizational support, and their effects on job outcomes: Test of a mediational model. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 16/3, 203-223.
- Karatepe, O. M. ve Aga, M. (2016). The effects of organization mission fulfillment and perceived organizational support on job performance: The mediating role of work engagement. *International Journal of Bank Marketing*, 34/3, 368-387.
- Karim, M. (2010). Relationship between corporate culture and organizational effectiveness: A case study on Zain Telecommunication Limited. *Available at SSRN 1624690*.
- Kartal, S. E., Yirci, R. ve Özdemir, T. Y. (2015). Öğretmenlerde algılanan örgütsel destek düzeyi ile yaşam memnuniyeti arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24, 477-504.
- Katz, D. ve Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. NewYork: Wiley.

- Kaufman, J. D., Stamper, C. L. ve Tesluk, P. E. (2001). Do supportive organizations make for good corporate citizens?. *Journal of Managerial Issues*, 13/4, 436-449.
- Kaur, S. ve Aneet (2017). Perceived organizational support and affective commitment: A demographic analysis. *IOSR Journal of Business and Management*, 19/1, 54-59.
- Kavi, E. (2008). Çift S modeli boyutuyla örgüt kültürünün motivasyon düzeyine etkisi, bankacılık ve özel finans kurumlarında karşılaştırmalı bir araştırma. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 54, 117-137.
- Kaya, H. (2008). Kamu ve özel sektör kuruluşlarının örgütsel kültürünün analizi ve kurum kültürünün çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi: Görgül bir araştırma. *Maliye Dergisi*, 135-170.
- Kaya, M. D., Güzel, D. ve Çubukçu, B. (2011). Ilıca şeker fabrikası çalışanlarının iş memnuniyeti, ergonomik çalışma koşulları ve iş stresi yönünden incelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25/2, 51-60.
- Kayış, E. ve Gülcan, M. G. (2020). Cameron-Quinn örgüt kültürü tipleri ile yenilikçilik arasındaki ilişkinin incelenmesi. *R&S-Research Studies Anatolia Journal*, 3/1, 95-106.
- Kayran, M. F. (2013). Otel işletmelerinde inovasyon odaklı insan kaynakları uygulamaları. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Kelley, B. (2010). *Stoking your innovation bonfire*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Kerse, G. ve Karabey, C. N. (2017). Algılanan örgütsel desteğin örgütsel özdeşleşmeye etkisi: örgütsel sinizmin aracı rolü. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6/4, 375-398.
- Kesiktaş, H. İ. H. ve Ayan, M. S. (2017). Deniz ulaşıma işletmelerinde Denison Modeli ve motivasyon üzerine bir araştırma. *Denizcilik Fakültesi Dergisi*, 9/1, 73-103.
- Keskin, S. (2012). *İnovasyon nasıl yapılır?*. İstanbul: Mavi Yayın.

- Kestek, S. B. (2016). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel güven arasındaki ilişki: Kuşadası'ndaki 5 yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir değerlendirme. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Kestek, S. B., Çolakoğlu, Ü. ve Atay, H. (2018) Otel çalışanlarının algılanan örgütsel destek düzeylerinin demografik özelliklerine göre incelenmesi: Kuşadası örneği. *Journal of Travel and Tourism Research*, 13, 53-68.
- Khanagha, S., Volberda, H., Sidhu, J. ve Oshri, I. (2013). Management innovation and adoption of emerging technologies: The case of cloud computing. *European Management Review*, 10, 51-67.
- Khuong, M. N. ve Giang, T. H. (2014). The effects of service innovation on perceived value and guest's return intention - A study of Luxury Hotels in Ho Chi Minh City, Vietnam. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 5/6, 503-510.
- Khurshid, F. ve Anjum, A. (2012). Relationship between occupational stress and perceived organizational support among the higher secondary teachers. *Human Resource Management*, 48, 9336-9343.
- Kılıç, G. ve Gülen, M. (2019). Algılanan örgütsel desteğin örgütsel özdeşleşmeye ve işten ayrılma niyetine etkisi: Afyonkarahisar örneği. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 3/4, 1570-1588.
- Kırım, A. (2007). *Kârlı büyümenin reçetesi: İnovasyon*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kırım, A. (2008). *Arman Kırım'dan inovasyon dersleri*. İstanbul: Om Yayıncılık.
- Kızıloğlu, M. ve Kök, S. B. (2017). Denison örgüt kültürü modeli üzerine bir araştırma. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 4/11, 141-159.
- Kilmann, R. H., Saxton, M. J. ve Serpa, R. (1986). Issues in understanding and changing culture. *California Management Review*, 28/2, 87-94.
- Kim, A. ve Mor, B. M. E. (2014) Role stress, turnover intention, and the mediating roles of leader-member exchange and perceived organizational support of child welfare workers: Longitudinal analyses. *Children and Youth Services Review*, 4, 79-88.

- Kim, W. G., Choi, H. M. ve Li, J. J. (2016). Antecedents and outcomes of migrant workers' sociocultural adjustment in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 58, 1-12.
- Kindström, D., Kowalkowski, C. ve Sandberg, E. (2013). Enabling service innovation: A dynamic capabilities approach. *Journal of Business Research*, 66/8, 1063-1073.
- Kirkman, B. L. ve Shapiro D. L. (2017). The impact of cultural values on job satisfaction and organizational commitment in self-managing work teams: The mediating role of employee resistance. *Academy of Management Journal*, 44/3, 1-38.
- Kisfalvi, V. ve Pitcher, P. (2003). Doing what feels right: The influence of CEO character and emotions on top management team dynamics. *Journal of Management Inquiry*, 12/1, 42-66.
- Kivimäki, M., Lämsäsalmi, H., Elovainio, M., Heikkilä, A., Lindström, K., Harisalo, R. ve Puolimatka, L. (2000). Communication as a determinant of organizational innovation. *R and D Management*, 30/1, 33-42.
- Kleysen, R. F. ve Street, C. T. (2001). Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of Intellectual Capital*, 2: 3, 284-296.
- Ko, Y. K., Yu, S. ve Kang, K. H. (2015). Organizational culture and organizational support as factors affecting the innovative behaviors of general hospital nurses. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 21/2, 223-231.
- Kocaman, S., Kocaman, S. ve Çakır, N. (2012). Konaklama işletmelerinde örgüt kültürünün örgütsel çatışma üzerine etkileri: Alanya Bölgesi'nde bir araştırma. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28, 167-183.
- Koç, H. ve Topaloğlu, M. (2012). *İşletmeler için yönetim bilimi (2.Baskı)*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Koç, R. (2008.). Personel güçlendirme ile çalışanların örgüte bağlılığı arasındaki ilişkiye yönelik bir uygulama. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koçel, T. (2015). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.

- Kolancıoğlu, B. (2017). Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Konovsky, M. ve Pugh, D. S. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37/3, 656-699.
- Korkat, B. (2019). Liderlik tarzlarının örgüt kültürü ve yenilik performansı üzerine etkisi. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Korkut, A. (2008). İlköğretim okullarındaki yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürünü algılama düzeyleri. *Yayımlanmamış Yüksek lisans Tezi*, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kossek, E., Pichler, S., Bodner, T. ve Hammer, L. (2011). Workplace social support and work-family conflict: A meta analysis clarifying the influence of general and work-family specific supervisor and organizational support. *Personnel Psychology*, 64/2, 289-313.
- Kotler, P. (2003). *Kotler ve Pazarlama (Çeviren: Ayşe Özyağcılar)*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kotler, P. (2005). *A'dan Z'ye pazarlama. (Çeviren: Aslı Kalem Bakkal)* İstanbul: MediaCat Yayıncılık.
- Kotler, P. ve Armstrong, G. (2010). Principles of marketing. Pearson education.
- Kozak, N. (2014). *Turizm pazarlaması (5. Baskı)*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kök, S. B. (2006). İş tatmini ve örgütsel bağlılığın incelenmesine yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20/1, 291-310.
- Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 8/1, 219-242.
- Kraimer, M. L. ve Wayne, S. J. (2004). An examination of perceived organizational support as a multidimensional construct in the context of an expatriate assignment. *Journal of Management*, 30/2, 209-237.

- Kristiani, W., Matin, M. ve Sugiarto, S. (2019). The effect of organizational culture and perceived organizational support (POS) towards organizational citizenship behavior (OCB) teacher SDK PENABUR Jakarta. *International Journal for Educational and Vocational Studies*, 1/6, 528-532.
- Kurt, T. (2010). Örgüt kültürünün yenilikçilik (inovasyon) performansı üzerindeki etkileri: Kayseri imalat sektöründe uygulama. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Kurşun, A. (2019). Yetenek yönetimi ile örgüt kültürü ilinkisinde duygusal zekâ liderliğinin ve psikolojik sözleşmenin aracı rolü. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Küçük, O. ve Kocaman, G. (2014). Müşteri yönlülük, inovasyon yönlülük ve işletme performans ilişkisi: Bir uygulama. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 29, 37-52.
- Küsbeci, P. (2013). İşletmelerde inovasyon yönetimi ve İstanbul ilinde sektörler arası ampirik bir çalışma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- LaMastro, V. (1999). Commitment and perceived organizational support. *National Forum of Applied Educational Research Journal*, 12/3, 1-13.
- Lambert, S. (2000). Added benefits: The link between work-life benefits and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 43/5, 801-815.
- Lau, C. M. ve Ngo, H. Y. (2004). The HR system, organizational culture, and product innovation. *International Business Review*, 13/6, 685-703.
- Lau, W. K. J. (2010). Empowerment of non-academic personnel in higher education: Exploring associations with perceived organizational support for innovation and organizational trust. *Unpublished Doctoral Thesis*, The University of Iowa, ABD.
- Le, P. B. ve Lei, H. (2019). Determinants of innovation capability: The roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support. *Journal of Knowledge Management*, 23/3, 527-547.

- LeBlanc, C. L. ve Mills, K. E. (1995). Competitive advantage begins with positive culture. *Nation's Restaurant News*, 29, 22-24.
- Leblebici, D., N. ve Karasoy, A. (2009). Örgüt kültürünün algılanan hizmet kalitesine etkisi: Kamu ve özel öğrenci yurtlarında karşılaştırmalı bir araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27/1, 279-304.
- Ledimo, O. (2015). Generational differences in organizational justice perceptions: an exploratory investigation across three generational cohorts. *Foundations of Management*, 7, 129-142.
- Leifer, R., O'connor, G. C. ve Rice, M. (2001). Implementing radical innovation in mature firms: The role of hubs. *The Academy of Management*, 15/3, 102-113.
- Levering, R. ve Moskowitz, M. (2007). In good company. *Fortune*, 155/1, 94-114.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9, 370-390.
- Lew, T. (2009). The relationships between perceived organizational support, felt obligation, affective organizational commitment and turnover intention of academics working with private higher educational institutions in Malaysia. *European Journal of Social Sciences*, 9/1, 72-87.
- Lin, T.-L. (2013). The relationships among perceived organization support, psychological capital and employees' job burnout in international tourist hotels. *Life Science Journal*, 10/3, 2104-2112.
- Lin, T.-C. ve Huang, C.-C. (2010). Withholding effort in knowledge contribution: The role of social exchange and social cognitive on project teams. *Information & Management*, 47, 188-196.
- Liu, J., Chen, J. ve Tao, Y. (2015). Innovation performance in new product development teams in China's technology ventures: The role of behavioral integration dimensions and collective efficacy. *Journal of Product Innovation Management*, 32/1, 29-44.

- Liu, N. T. ve Ding, C. G. (2012). General ethical judgments, perceived organizational support, interactional justice, and workplace deviance. *The International Journal of Human Resource Management*, 23/13, 2712-2735.
- Liu, W. (2004). Perceived Organizational support: Linking human resource management practices with important work outcomes. *Dissertation of Doctor of Philosophy*, University of Maryland, ABD.
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes job satisfaction (Handbook Of Industrial and Organizational Psychology, 1297-1343 )*. Chicago: Rand McNally.
- Loi, R., Hang-Yue, N. ve Foley, S. (2006). “Linking employees” Justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79/1, 101-120.
- López-Fernández, M. C., Serrano-Bedia, A. M. ve Gómez-López, R. (2011). Factors encouraging innovation in Spanish hospitality Firms. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52/2, 144-152.
- Luecke, R. (2008). *İş dünyasında yenilik ve yaratıcılık (Çeiren.: T. Parlak)*. İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları.
- Luu, T. T. ve Venkatesh, S. (2010). Organizational culture and technological innovation adoption in private hospitals. *International Business Research*, 3/3, 144-153.
- Lynch, P. D., Eisenberger, R. ve Armeli, S. (1999). Perceived organizational support: Inferior versus superior performance by wary employees. *Journal of Applied Psychology*, 84/4, 467-483.
- Lyubovnikova, J., West, T. H., Dawson, J. F. ve West, M. A. (2018). Examining the indirect effects of perceived organizational support for teamwork training on acute health care team productivity and innovation: The role of shared objectives. *Group & Organization Management*, 43/3, 382-413.
- Mahmoud, M. A., Hinson, R. E. ve Anim, P. A. (2018). Service innovation and customer satisfaction: The role of customer value creation. *European Journal of Innovation Management*, 21/3, 402-422.



- Mao, H., Liu, X. ve Ge, H. (2008). Evading tactics of psychological contract violations. *Asian Social Science*, 4/11, 26-29.
- March-Chorda, I. ve Moser, J. (2011). How organisational culture affects innovation in large sized ict firms: A pilot study. *OLKC Congress*. Hull: Hull University Business School.
- Marique, G., Stinglhamber, F., Desmette, D., Caesens, G. ve Zanet, F. (2012). The relationship between perceived organizational support and affective commitment: A social identity perspective. *Group & Organization Management*, 38/1, 68-100.
- Martins, E. C. ve Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6/1, 64-74.
- Mast, J. L. (2013). Cultural theory and its spaces for invention and innovation. *Mind Society*, 13/1, 23-33.
- Masterson, S. S. ve Stamper, C. L. (2003). Perceived organizational membership: An aggregate framework representing the employee–organization relationship. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24/5, 473-490.
- Matear, S., Grey, B.J. ve Garrett, T. (2004). Market orientation, brand investment, new service development, market position and performance for service organizations. *International Journal of Service Industry Management*, 15/3, 284-301.
- Mathafena, R. B. ve Grobler, A. (2021). Perceived organizational support and leader-member exchange in cultivating innovative behaviour in South African organizations. *African Journal of Science, Technology, Innovation and Development*, 13/5, 559-571.
- Mayo, M., Pastor J. E. ve Wapner, N. (1995). Linking organizational-behavior and environmental psychology. *Environment and Behavior*, 27/1, 73-89.
- Mazur, K. ve Inkow, M. (2017). Methodological aspects of innovation performance measurement in the it sector. *Management*, 21/2, 14-27.

- McKenna, E. (2012). *Organizational culture. business psychology and organizational behaviour (Fifth Edition)*. Great Britain: Ashford Colour Press.
- Meeus, M. ve Oerlemans, L. (2000). Firm behavior and innovative performance an empirical exploration of the selection-adaptation debate. *Research Policy*, 29, 41-58.
- Memon, M., Salleh, R., Baharom, M. ve Harun, H. (2014). Person-organization fit and turnover intention: The mediating role of employee engagement. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 6/3, 205-209.
- Mennens, K., Gils, A. V., Schröder, G. O. ve Letterie, W. (2018). Exploring antecedents of service innovation performance in manufacturing smes. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 36/5 500-520.
- Menor, L. J., Tatikonda, M. V. ve Sampson, S. E. (2002). New service development: Areas for exploitation and exploration. *Journal of Operations Management*, 20/2, 135-157.
- Meriç, E., Çiftçi, D. Ö. ve Yurtal, F. (2019). Algılanan örgütsel destek ve işe adanmışlık arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 27/1, 65-74.
- Merrill, P. (2008). *Innovation generation: Creating an innovation process and an innovative culture*. ABD: Quality Press.
- Met, Ö. L. ve Vatan, A. (2010). Turizm işletmelerinde inovasyon: İstanbul'daki 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde bir araştırma. *11. Ulusal Turizm Kongresi*, 817-834.
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2015). *Yapısal eşitlik modellemesi amos uygulamaları (2. Baskı)*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research*. Sage publications.
- Miao, R. T. (2011). Perceived organizational support, job satisfaction, task performance and organizational citizenship behavior in China. *Institute of Behavioral and Applied Management*, 105-127.

- Miller, T. ve Triana, M. D. (2009). Demographic diversity in the boardroom: Mediators of the board diversity-firm performance relationship. *Journal of Management studies*, 46/5, 755-786.
- Miron, E., Erez, M. ve Naveh, E. (2004). Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other?. *Journal of Organizational Behavior*, 25/2, 175-199.
- Miroshnik, V. W. (2013). *Organizational culture and commitment: Transmission in multinationals*. İngiltere: Palgrave Macmillan.
- Mishra, K. S. (2014). Linking perceived organizational support to emotional labor. *Personnel Review*, 43/6, 845-860.
- Mohamed, F. A. (2007). The impact of tie strength between complementors in strategic alliances on firms' innovation and performance. *Unpublished Doctoral Thesis*, Mississippi State University Business Faculty, ABD.
- Mohammed, F. A. ve Bardai, B. (2012). The role of organizational culture in organizational innovation in higher education institutions a study of Libyan Public Universities. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 6/5, 175-184.
- Moles, A. A. (1983). *Kültürün toplumsal dinamiği (Çeviren: Nuri Bilgin.)* İzmir: Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları.
- Molm, L. D. (2010). The structure of reciprocity. *Social Psychology Quarterly*, 73/2, 119-131.
- Montalvo, C. (2006). What triggers change and innovation?. *Technovation*, 26/3, 312-323.
- Montes, F. J. L., Moreno, A. R. ve Fernández, 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.
- Montoya-Weiss, M. M. ve Calantone, R. (1994). Determinants of new product performance: A review and meta analysis. *Journal of Product Innovation Management*, 11/5, 397-417.

- Moorman, R. H., Blakely, G. L. ve Niehoff, B. P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior. *The Academy of Management Journal*, 41/3, 351-357.
- Mucuk, İ. (2009) *Pazarlama ilkeleri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Muhammad, A. H. (2014). Perceived organizational support and organizational citizenship behavior: The case of Kuwait. *International Journal of Business Administration*, 5/3, 59-72
- Mukherjee, D., Hanlon, S. C., Kedia, B. L. ve Srivastava, P. (2012). Organizational identification among global virtual team members, cross cultural management. *An International Journal*, 19/4, 526-545.
- Mustafa, İ. J. (2018). Personel güçlendirme uygulamalarının örgüt kültürü ve çalışan performansına etkisi: Irak Bankalarında örnek bir çalışma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Najeemdeen, I. S., Abidemi, B. T., Rahmat, F. D. ve Bulus, B. D. (2018). Perceived organizational culture and perceived organizational support on work engagement. *Academic Journal of Economic Studies*, 4/3, 199-208.
- Nakip, M. (2013). *Pazarlamada araştırma teknikleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Naktiyok, A. (2007). Yenilik yönetimi ve örgütsel faktörler. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 21/2, 211-230.
- Nanda, N., Kuruvilla, S. J. ve Murty, B. V. R. (2013). Role of service innovation in customer satisfaction and customer loyalty: A study on organized retail in India. *International Journal of Business Insights & Transformation*, 6/2, 53-64.
- Naranjo-Valencia, J. C., Jimenez-Jimenez, D. ve Sanz-Valle, R. (2011). Innovation or imitation? The role of organizational culture. *Management Decision*, 49/1, 55-72.
- Naranjo-Valencia, J. C., Valle, R. S. ve Jimenez, D. J. (2010). Organizational culture as determinant of product innovation. *European Journal Of Innovation Management*, 13/4, 466-480.

- Narayanan, V. K. (2001). *Managing technology and innovation for competitive advantage*. New Jersey: Prentice Hall.
- Nartgün, Ş. S. ve Kalay, M. (2014). Öğretmenlerin örgütsel destek, örgütsel özdeşleşme ile örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin görüşleri. *Turkish Studies-International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 9/2, 1361-1376.
- Nashuki, N. M. Ghazali, H. ve Othman, M. (2013). The effects of POS, PSS, and OC on intention to live in casual dining restaurants in Klang valley area. Hospitality and tourism synergizing creativity and innovation in research. *Faculty of Hotel & Tourism Management*, 81-85. <https://goo.gl/qwegVB>
- Nayır, F. (2011). İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlere sağlanan örgütsel desteğe ilişkin görüşleri, öğretmenlerin örgütsel destek algısı ve örgütsel bağlılıkla ilişkisi. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Nazir, N. A. ve Lone, M. A. (2008). Validation of Denison's Model of organisational culture and effectiveness in the Indian Context. *Vision*, 12/1, 49-58.
- Nazir, S., Qun, W., Hui, L. ve Shafi, A. (2018), Influence of social exchange relationships on affective commitment and innovative behavior: Role of perceived organizational support. *Sustainability*, 10/12, 4418-4438.
- Needle, D. (2010). *Business in context: An introduction to business and its environment*. Cengage Learning: EMEA.
- Nehmer, M. S. (2015). Executive agenda setting, framing, and impression management during organizational decline: A grounded theory study of narratives. *Doctoral Dissertation*, The Chicago School of Professional Psychology.
- Nergiz, H. G. (2016). Otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları örgütsel destek boyutları üzerinde bir model önerisi. *Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 1/2, 1-14.
- Nicolau, J. L. ve Santa-María, M. J. (2013). The effect of innovation on hotel market value. *International Journal of Hospitality Management*, 32/1, 71-79.

- Nieves, J., Quintana, A. ve Osorio, J. (2014). Knowledge-based resources and innovation in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 38, 65-73.
- Nitesh, S., Nandakumar, V. M. ve Asok, K. S. (2013). Role of pay as perceived organizational support contributes to employee's organizational commitment. *Advances in Management*, 6/8, 52-54.
- Norman, D. A. ve Verganti, R. (2014). Incremental and radical innovation: Design research vs. technology and meaning change. *Design Issues*, 30/1, 78-96.
- Noruzy, A., Shatery, K., Rezazadeh, A. ve Hatami, L. (2011). Investigation the relationship between organizational justice, and organizational citizenship behavior: The mediating role of perceived organizational support. *Indian Journal of Science and Technology*, 4/7, 842-847.
- Nurcholis, G. ve Budi, W. (2019). The impact of organizational culture and perceived organizational support on employee engagement. *Proceedings of the 5th ASEAN Conference on Psychology*, 395, 240-247.
- Nwanzu, C. L. (2017). Effect of gender and marital status on perceived organizational justice and perceived organizational support. *Gender & Behaviour*, 15/1, 8353-8366.
- O'Reilly, C. (1989). Corporations, culture, and commitment: motivation and social control in organizations. *California Management Review*, 31/4, 9-25.
- Obenchain, A. M., Johnson, W. C. ve Dion, P. A. (2004). Institutional types, organizational cultures, and innovation in christian colleges and universiteis. *Christian Higher Education*, 3/1, 15-39.
- Obendhain, A. M. ve Johnson, W. C. (2004). Product and process innovation in service organizations: The influence of organizational culture in higher education institutions. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 9/3, 91-113.
- Odom, R. Y., Boxx, W. R. ve Dunn, M. G. (1990). Organizational cultures, commitment, satisfaction, and cohesion. *Public Productivity & Amp; Management Review*, 14 /2, 157-169.

- Oslo Kılavuzu. (2006). *Yenilik verilerinin toplanması ve yorumlanması için ilkeler*, 3. Baskı. Ankara: Tübitak.
- Oke, A. (2004). Barriers to innovation management in service companies. *Journal of Change Management*, 4/1, 31-44.
- Oke, A. (2007). Innovation types and innovation management practices in service companies. *International Journal of Operations & Production Management*, 27/6, 564-587.
- Okoro, H. M. (2010). The relationship between organizational culture and performance: Merger in the Nigerian Banking industry. *Unpublished Doctoral Thesis*, University of Phoenix, ABD.
- Olsen, M. D. ve Connolly, D. J. (2000). Experience-based travel: How technology is changing the hospitality industry?, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41/1, 30-40.
- Orfila-Sintes, F. ve Mattsson, J. (2009). Innovation behavior in the hotel industry. *Omega*, 37/2, 380-394.
- Orfila-Sintes, F., Crespi-Cladera, R. ve Martinez-Ros, E. (2005). Innovation activity in the hotel industry: Evidence from Belaric islands. *Tourism Management*, 26/6, 851-865.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M. ve Mackenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ottensbacher, M. ve Gnoth, J. (2005). How to develop successful hospitality innovation. *Cornell Hospitality Quarterly*, 46/2, 205-222.
- Ottensbacher, M. C. (2007). Innovation management in the hospitality industry: Different strategies or achieving success. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31/4, 431-454.
- Ottensbacher, M. C. ve Harrington, R. F. (2010). Strategies for achieving success for innovative versus incremental new services. *Journal of Service Marketing*, 24/1, 3-15.

- Öcal, M. (2021). Örgüt kültürü, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Otel işletmelerinde bir uygulama. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Önderoğlu, S. (2010). Örgütsel adalet algısı, iş aile çatışması ve algılanan örgütsel destek arasındaki bağlantılar. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Örücü, E., Kılıç, R. ve Savaş, A. (2011). KOBİ'lerde inovasyon stratejileri ve inovasyon yapmayı etkileyen faktörler: Bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11/1, 58-73.
- Ötken, A. B. (2015). Algılanan örgütsel destek ve psikolojik sahiplenme arasındaki ilişki ve bu ilişkide örgütsel adaletin rolü. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 33/2, 113-140.
- Özaktürk, B. (2019). Örgüt kültürü ve örgüt yapısı ilişkisi: Türkiye'deki uluslararası işletmeler üzerine bir araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özbek, M. F. ve Kosa, G. (2009). Duygusal bağlılık, örgütsel destek, üst yönetim desteği ve personel güçlendirmenin hizmet kalitesi üzerindeki etkisi: Kırgızistan'da banka işgörenleri üzerinde bir uygulama. *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 34, 189-212.
- Özdamar, K. (2003). *Modern bilimsel araştırma yöntemleri: Araştırma planlama, toplum ve örnek seçimi, güç analizi, proje hazırlama, veri toplama, veri analizi, bilimsel rapor yazımı*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özdaşlı, K. (2010). İşletmelerde yenilikçi örgüt yapısı oluşturmak: Çok unsurlu bir model önerisi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 14/1, 93-110.
- Özdaşlı, K. ve Kantan, P. (2011). Algılanan örgütsel destek ile kariyer ilerleme arzusu ve yenilikçi davranışlar arasındaki ilişkilerin belirlenmesi: Otel işletmelerinde bir uygulama. *I.Uluslararası IV.Ulusal Eğirdir Turizm Sempozyumu*, 45-50.



- Özden, K. ve Najimudinova, S. (2013). Örgüt kültürü görsel öğelerinin örgüt çalışanları tarafından algılanması: Bişkek örneği. *Journal of Yaşar University*, 8/29, 4813-4834.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2/18, 113-130.
- Özdevecioğlu, M. (2004). Algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri. *Amme İdaresi Dergisi*, 37/4, 97-115.
- Özdevecioğlu, M., Demirtaş, Ö. ve Ünlü, O. (2009). İnsan kaynakları uygulamalarının işletmelerin inovasyon performansları üzerindeki etkisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 21-23.
- Özer, Y. (2014). Algılanan örgütsel destek ve kişilik özelliklerinin takım inovasyonu üzerine etkisi: Türk Telekomünikasyon A.Ş. üzerine bir araştırma, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özkalp, E. (2005). *Sosyolojiye giriş*. Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2013). *Örgütsel davranış (6. Baskı)*. Eskişehir: Ekin Yayınevi.
- Özkan, Ç. (2017). Algılanan örgütsel desteğin, örgütsel bağlılığa etkisinde kişilik özelliklerinin rolü: Otel işletmelerinde bir araştırma. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Özkan, Ç. ve Gümüş, M. (2013). Ege Bölgesi'ndeki 4-5 yıldızlı otel işletmelerinde örgü kültürünün iş değerlerinin dönüşümüne etkileri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 15/25, 01-14.
- Özkan, Ö. ve Turunç, Ö. (2015). Örgüt kültürü ile yenilikçilik ilişkisinde rekabet şiddetinin düzenleyici etkisi: Savunma sanayiinde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 20/1, 339-363.

- Özkoç, A. G. ve Bektaş, T. (2016). Organizational support and self-efficacy as the predictors of dissenter behavior among hotel employees. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6/5, 285-305.
- Özler, D. E. ve Ünver E. (2012). Psikolojik sözleşmenin iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17/2, 325-351.
- Özler, N. D. (2013). *Güdüleme (Editörler: C. Koparal ve İ. Özalp), (Yönetim ve Organizasyon İçinde Bölüm), (1 Baskı)*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri.
- Özsoy, E. ve Yıldız, G. (2013). Kişilik kavramının örgütler açısından önemi: Bir literatür taraması. *İşletme Bilimi Dergisi*, 1/2, 1-12.
- Öztüğ, Ö. ve Baştaş, M. (2012). Öğretmenlerin örgütsel adalet konusundaki algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi. *Haccetepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 125-133.
- Öztürk, M. ve Eryeşil, K. (2016). Lider-üye etkileşimi ve örgütsel destek algılarının çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 19/2, 123-141.
- Öztürk, S. A. (2011). *Hizmet pazarlaması (11. Baskı)*. Bursa: Ekin Yayınları.
- Öztürk, U. C. (2011). Örgütsel oratoryo: Meta tiyatro olarak örgüt kültürü. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Öztürk, U. C. (2015a). Örgüt kültürü algısında cinsiyet faktörünün etkisi ve bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6/12, 62-86.
- Öztürk, U. C. (2015b). Örgüt kültürü algısında demografik özelliklerin rolü: Meta tiyatro ve oratoryo metaforu. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21, 187-209.
- Özyaman, H. G. (2010). Sağlık kurumlarında örgüt kültürü: Akdeniz Üniversitesi Hastanesi yardımcı personelinin algılamalarına yönelik bir araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

- Pack, S. M. (2005). Antecedents and consequences of perceived organizational support for NCAA athletic administrators. *Unpublished Doctoral Thesis*, The Ohio State University, ABD.
- Padmore, T., Schuetze, H. and Gibson, H. (1998). Modeling systems of innovation: An enterprise-centered view. *Research Policy*, 26/6, 605-624.
- Palamutçuoğlu, T. (2019). *Yenilikçilik (inovasyon) yönetimi ders notu*. Celal Bayar Üniversitesi Kula Meslek Yüksekokulu. <https://docplayer.biz.tr>
- Panuwatwanich, K., Stewart, R. A. ve Mohamed, S. (2008). The role of climate for innovation in enhancing business performance: The case of design firms. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 15/5, 407-422.
- Parlak, B. (2013). *Yönetim bilimi ve çağdaş yönetim teknikleri, (2. Baskı)*. İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş.
- Pathak, D. (2012). Role of perceived organizational support on stress-satisfaction relationship: An empirical study. *Asian Journal of Management Research*, 3/1, 153-177.
- Pekdemir, I., Koçoğlu, M. ve Gürkan, Ç. G. (2013). Birey-örgüt uyumunun açıkça konuşma davranışı üzerindeki etkisinde algılanan yönetici desteğinin aracılık rolü: MBA öğrencilerine yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 24/75, 83-104.
- Pelit, E., Türkmen, F. ve Yarmacı, N. (2010). Turizm sektöründeki işgörenlerin kişilik özelliklerini değerlendirmeye yönelik bir araştırma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2/1, 9-16.
- Perryer C. J., Fins I. ve Travaglione A. (2010). Predicting turnover intentions the interactive effects of organizational commitment and perceived organizational support. *Management Research Review*, 33/9, 911-923.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24/4, 570-581.
- Pfister, J. (2009). *Managing organizational culture for effective internal control: From practice to theory*. Germany: PhysicaVerlag.

- Polat, S. ve Aktop, E. (2010). Öğretmenlerin duygusal zekâ ve örgütsel destek algılarının girişimcilik davranışlarına etkisi. *Akademik Bakış Dergisi*, 22, 1-20.
- Polatçı, S. (2015). Örgütsel ve sosyal destek algılarının yaşam tatmini üzerindeki etkisi: İş ve evlilik tatmininin aracılık rolü. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11/2, 25-44.
- Polatçı, S., Ardıç, K. ve Koç, M. (2014). Farklı bir bakış açısından iş ve yaşam doyumu algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılığın etkileri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23/1, 267-287.
- Pool, S. W. (2000). Organizational culture and its relationship between job tension in measuring outcomes among business executives. *Journal of management Development*, 19/1, 32-48.
- Porter, M. E. (1990). Competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, 73-91.
- Poškienė, A. (2006). Organizational culture and innovations. *Engineering Economics*, 1/46, 45-50.
- Poyraz, K., Kara, H. ve Çetin, S. A. (2009). Örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 71-91.
- Prajogo, D. I. (2006). The relationship between innovation and business performance: A comparative study between manufacturing and service firms. *Knowledge and Process Management*, 13/3, 218-225.
- Prajogo, D. I. ve McDermott, C. M. (2011). The relationship between multidimensional organizational culture and performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 31/7, 712-735.
- Prajogo, D. I. ve Pervaiz, A. K. (2006). Relationships between innovation stimulus, innovation capacity, and innovation performance. *R and D Management*, 36/5, 499-515.
- Pride, W. M. ve Ferrell, O. C. (1987). *Marketing fifth*. Boston: Houghton Mifflin Company.

- Qi, L., Liu, B., Wei, X. ve Hu, Y. (2019). Impact of inclusive leadership on employee innovative behavior: Perceived organizational support as a mediator. *PloS One*, 14/2, 1-14.
- Rai, R. ve Prakash, A. (2016). How do servant leaders ignite absorptive capacity? The role of epistemic motivation and organizational support. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32/2, 123-134.
- Rajapathirana, R. J. ve Hui, Y. (2018). Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3/1, 44-55.
- Randall, M., Cropanzano, R., Bormann, C. ve Birjulin, A. (1999). Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 20/2, 159-174.
- Randhawa, P., Kim, M., Voorhees, C. M., Cichy, R. F., Koenigsfeld, J. P. ve Perdue, J. (2016). Hospitality service innovations in private clubs. *Cornell Hospitality Quarterly*, 57/1, 93-110.
- Raosoft (2020). *Örneklem hesaplama aracı*. <http://www.raosoft.com/samplesize.html?nosurvey> (Erişim Tarihi: 18.01.2021)
- Reyhanoğlu, M. ve Yıldırım, Ş. S. (2016). Aile işletmelerinde aile değerlerinin örgüt kültürüne etkisi. *İnsan Ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5/3, 574-596.
- Rhoades, L. ve Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87/4, 698-714.
- Rhoades, L. ve Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support and performance. *Journal of Applied Psychology*, 91/3, 689-695.

- Rhoades, L., Eisenberger, R. ve Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86/5, 825-836.
- Rızaoğlu, B. (2016). *Turizm pazarlaması*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Rızaoğlu, B. ve Ayyıldız, T. (2008). Konaklama işletmelerinde örgüt kültürü ve iş tatmini: Didim örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19/1, 7-20.
- Richardson, H., Jixia, Y., Vandenberg, Y., Dejoy, D. ve Wilson, M. (2008). Perceived organizational support's role in stressor-strain relationships. *Journal of Managerial Psychology*, 23/7, 789-810.
- Rickards, T. (1985). *Stimulating innovation: A systems approach*. London: Frances Pinter.
- Riggle, R. J., Edmondson, D. R. ve Hansen, J. D. (2009). A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. *Journal of Business Research*, 62/10, 1027-1030.
- Robbins, S. P. (1989). *Organizational behavior: Concepts, controversies, and applications (4th Edition)*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. (2000). *Essentials of organizational behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. ve Coulter, M. (2005). *Management*. ABD: Eight Edition, Pearson Prentice.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior*. Pearson Education Limited.
- Roberts, E. B. (1987). *Generating technological innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Robinson, L. S. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41/4, 574-599.
- Robledo, M. A. (2001). Measuring and managing service quality; Integrating customer expectations. *Managing Service Quality*, 11/1, 22-31.
- Rogers, E. M. (2010). *Diffusion of innovations*. ABD: Simon and Schuster.

- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Rights and Responsibilities*, 2, 121- 139.
- Russell, R. D. (1989). How organisational culture can help to institutionalise the spirit of innovation in entrepreneurial ventures. *Journal of Organizational Change Management*, 2/3, 7-15.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel psikoloji (1.Baskı)*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sadri, G. ve Lees, B. (2001). Developing corporate culture as a competitive advantage. *Journal of Management Development*, 20/10, 853-859.
- Safari, A., Tamizifar, M. ve Jannati, A. (2012). The effect of organizational justice perceived organizational support on university job burnout (Case of University Staff of Isfahan). *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 6/7, 131-136.
- Sako, M., McKenna, C., Molloy, E. ve Ventresca, M. (2006). *Grand challenges in services*. Oxford: University of Oxford.
- Salunke, S., Weerawardena, J. ve McColl-Kennedy, J. R. (2013). Competing through service innovation: The role of bricolage and entrepreneurship in project-oriented firms. *Journal of Business Research*, 66/8, 1085-1097.
- Santos, J. V. - D. ve Gonçalves, G. (2018). Organizational culture, internal marketing, and perceived organizational support in Portuguese higher education institutions. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 34/1, 38-45.
- Santos-Vijande M. L. ve Alvarez-Gonza, L. I. (2007). Innovativeness and organizational innovation in total quality oriented firms: The moderating role of market turbulence. *Technovation*, 27/9, 514-532.
- 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 & Organizational Studies*, 15/2, 145-158.
- Saruhan, Ş. C. ve Yıldız, M. L. (2012). *İnsan kaynakları yönetimi: Teori ve uygulama, (1.Baskı)*. İstanbul: Beta Basım Yayın A.Ş.

- Sastry, M. A. (1999). Managing strategic innovation and change. *Administrative Science Quarterly*, 44/2, 420-422.
- Sawang, S. (2010). Perceived managerial support has on job satisfaction and psychological strain. *Current Psychology*, 29, 247-256.
- Sayım, F. ve Aydın V. (2011). Hizmet sektörü özellikleri ve sistematik olmayan risklerin sektör menkul kıymetleri ile etkileşimine dair teorik bir çalışma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 29, 248-252.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25/2, 3-16.
- Schein, E. H. (1996). Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative science quarterly*, 41/2, 229-240.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*, (4th Edition). America: Jossey-Bass.
- Sheridan, J. E. (1992). Organizational culture and employee retention. *Academy of management Journal*, 35/5, 1036-1056.
- Schermerhorn, J. R., Gardner, W. L. ve Martin, T. N. (1990). Management dialogues: Turning on the marginal performers. *Organizational Dynamics*, 18, 47-59.
- Schlegelmilch, B. B., Diamantopoulos, A. ve Kreuz, P. (2003). Strategic innovation: The construct, its drivers and its strategic outcomes. *Journal of Strategic Marketing*, 11/2, 117-132.
- Schumpeter J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Cambridge: Harvard University Press.
- 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, 580-607.
- Sears, G. J., Zhang, H. ve Han, Y. (2016). Negative affectivity as a moderator of perceived organizational support-work outcome relationships. *Personality and Individual Differences*, 98, 257-260.



- Seen, N. Y., Singh, S. K. ve Jayasingam, S. (2012). Organizational culture and innovation among malaysian employees. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 8/2, 147-157.
- Selçuk, G. (2003). Örgütsel desteğin çalışanların tutumlarına etkisi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Seppanen, A. M. (2012). Perceptions of perceived organizational support and affective organizational commitment in radisson blu seaside. *Unpublished Thesis Degree Programme in Hotel, Restaurant and Tourism Management*, Haaga-Helia University of Applied Sciences, Porvoo.
- Sezgin, F. (2005). Örgütsel vatandaşlık davranışları: Kavramsal bir çözümleme ve okul açısından bazı çıkarımlar. *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25/1, 317-339.
- Sezgin, M., Zerenler, M. ve Karaman, A. (2008). Otel işletmelerinin menü planlamasında yaratıcılık, yenilikçilik, girişimcilik faaliyetleri üzerine bir araştırma. *Sosyo Ekonomi Dergisi*, Sayı: 8, 127-142.
- Sezgin, O. (2009). Exploring the relationship between the concepts of organization culture, organizational justice and organizational citizenship behavior. *Unpublished Doctoral Thesis*, Yeditepe University Institute of Social Sciences, İstanbul.
- Shahzad, F., Xiu, G. ve Shahbaz, M. (2017). Organizational culture and innovation performance in Pakistan's software industry. *Technology in Society*, 51, 66-73.
- Shalley, C. E., Zhou, J. ve Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30/6, 933-958.
- Shanock, L. R. ve Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 91/3, 689.

- Shantz, A., Alfes, K. ve Latham, G. P. (2016). The buffering effect of perceived organizational support on the relationship between work engagement and behavioral outcomes. *Human Resource Management*, 55/1, 25-38.
- Sharifirad, M. S. ve Ataei, V. (2012). Organizational culture and innovation culture: Exploring the relationships between constructs. *Leadership & Organization Development Journal*, 33/5, 494-517.
- Sharma, P. (2017). Organizational culture as a predictor of job satisfaction: The role of age and gender. *Management-Journal of Contemporary Management Issues*, 22/1, 35-48.
- Shih, H. A. ve Susanto, E. (2011). Is innovative behaviour really good for the firm?. *International Journal of Conflict Management*, 22/2, 111-130.
- Shore, L. M. ve Shore, T. H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. *Organizational Politics, Justice, and Support: Managing the Social Climate of the Workplace*, 149-164.
- Shore, L. M. ve Tetrick, L. E. (1991). A construct validity of the survey of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 76/5, 637-643.
- Sırkıntıoğlu, Ş. (2011). Aile işletmelerinde aile değerlerinin örgüt kültürüne etkisi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.
- Silbert, L. T. (2005). The effect of tangible rewards on perceived organizational support. *Unpublished Master Thesis*, University of Waterloo, Canada.
- Simpson, S. ve Cacioppe, R. (2001). Unwritten ground rules: Transforming organization culture to achieve key business objectives and outstanding customer service. *Leadership & Organization Development Journal*, 22/8, 394-401.
- Singh, A. ve Singh, S. (2013). Perceived organizational support and organizational citizenship behaviour: The mediating role of personality. *Journal of Indian Academy of Applied Psychology*, 39/1, 117-125.
- Sirilli, G. ve Evangelista, R. (1998). Technological innovation in services and manufacturing; results from an Italian study. *Research Policy*, 27/9, 881-899.

- Škerlavaj, M., Song, J. H. ve Lee, Y. (2010). Organizational learning culture, innovative culture and innovations in South Korean firms. *Expert Systems With Applications*, 37/9, 6390-6403.
- Slåtten, T. ve Mehmetoglu, M. (2011). Antecedents and effects of engaged frontline employees: A study from the hospitality industry. *Managing Service Quality: An International Journal*, XXI/1, 88-107.
- Sluss, D. M., Klimchack, M. ve Holmes, J. J. (2008) Perceived organizational support as a mediator between relational exchange and organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 73/3, 457-464.
- Smith, M. (1998). Developing an innovation culture. *Institute of Chartered Accountants*, 69/4, 40-47.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*, 13, 290-312.
- Solheim, M. C. W. (2017). Innovation, space and diversity. *Unpublished Doctoral Dissertation in Philosophy*, University Of Stavanger, Norway.
- Solo, C. S. (1951). Innovation in the capitalist process: A critique of the schumpeterian theory. *The Quarterly Journal of Economics*, 417-428.
- Soltani, I., Damirchi, Q. V. ve Darban, M. Z. (2011). Organizational culture and organizational innovation. *Arabian Journal of Business and Management Review Vol*, 1/4, 1-7.
- Song, L. Z., Song, M. ve Di Benedetto, C. A. (2009). A staged service innovation model. *Decision Sciences*, 40/3, 571-599.
- Soylu, A. ve Göl, M. Ö. (2010), Yönetim inovasyonu. *Sosyoekonomi Dergisi*, 1, 113-130.
- Soysal, A. N. (2021). Konaklama işletmelerinde hizmet inovasyonu ve bir uygulama. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

- Sökmen, A., Ekmekçioğlu, E. B. ve Çelik, K. (2015). Algılanan örgütsel destek, örgütsel özdeşleşme ve yönetici etik davranışı ilişkisi: Araştırma görevlilerine yönelik araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7/1, 125-144.
- Sökmen, A., Osman, B. E. N. K. ve Gayaker, S. (2017). Örgüt kültürü, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Bir kamu kurumunda araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19/2, 415-429.
- Sönmez, V. R. (2016). Örgüt kültürünün inovasyon üzerine etkisi ve bir araştırma. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Stamper, C. L. ve Johlke, M. C. (2003). The impact of perceived organizationa support on the relationship between boundary spanner role stress and work outcomes. *Journal of Management*, 29/4, 569-588.
- Steele, J. ve M. Murray. (2004). Creating, supporting and sustaining a culture of innovation. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 11/5, 316-327.
- Steinhoff, C. ve Owens, R. (1989). A theory of organizational culture. *Journal of Educational Administration*, 27/3, 6-16.
- Stinglhamber F. ve Vandenberghe C. (2003). Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 251-270.
- Storey, C. ve Kelly, D. (2001). Measuring the performance of new service development activities. *Service Industries Jornal*, 21/2, 71-90.
- Suazo, M. ve Turnley, W. (2010). Perceived organizational support as a mediator of the relations between individual differences and psychological contract breach. *Journal of Managerial Psychology*, 25/6, 268-394.
- Suna, B. ve Vatan, A. (2020). *Turizm endüstrisinde inovasyon*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

- Sundbo, J., Orfila-Sintes, F. ve Sorensen, F. (2007). The innovative behaviour of tourism firms comparative studies of Denmark and Spain. *Research Policy*, 36/1, 88-106.
- Sünnetçioğlu, S., Korkmaz, H. ve Koyuncu, M. (2014). Konaklama işletmelerinde algılanan örgüt kültür tipinin çalışanların sosyal kaytarma davranışlarını algılamasına etkisi üzerine bir araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11/28, 17-34.
- Şanlı, S. C. (2016). İşgören avukatlığı ve algılanan örgütsel desteğin çalışanların işe gömülmüşlük ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: Otel çalışanları üzerine bir araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Şendoğdu, A. A. ve Öztürk, Y. E. (2013). Kobi’lerde inovasyon yapma eğilimi ile inovasyon performans başarı derecesi arasındaki ilişkinin araştırılması. *Niğde Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 6/2, 104-116.
- Şener, B. (2001). *Konaklama işletmelerinde ön büro yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2011). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2017). *Yönetim ve organizasyon*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Şişman, M. (1994). *Örgüt kültürü*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Şişman, M. (1995). Örgüt kavramının kültürel açıdan çözümlenmesi ve eğitim örgütleri. *Eğitim Yönetimi*, 1/1, 79-94.
- Şişman, M. (2014). *Örgütler ve kültürler*. Ankara: Pegem Akademi.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş temel ilkeler ve lisrel uygulamaları*. Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Tang, T. W., Wang, M. C. H. ve Tang, Y. Y. (2015). Developing service innovation capability in the hotel industry. *Service Business*, 9/1, 97-113.

- Tansky, J. W. ve Cohen, D. J. (2001). The relationship between organizational support, employee development and organizational commitment: An empirical study. *Human Resource Development Quarterly*, 12 /3, 285-300.
- Taşar, O. (2011). Konaklama işletmelerinde örgüt kültürünün pazarlama yeniliğine etkisi: İstanbul örneği. *Yayımlanmamış Yüksek Lisan Tezi*, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Taşçıoğlu, H. (2010). Yerel yönetimlerde örgüt kültürünün örnek olay kapsamında değerlendirilmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 28, 81-96.
- Taştan, S., İşçi, E. ve Arslan, B. (2014). Örgütsel destek algısının işe yabancılaşma ve örgütsel bağlılığa etkisinin incelenmesi: İstanbul özel hastanelerinde bir çalışma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 121-138.
- Tatikonda, V. M. ve Rosenthal, S. R. (2000). Successful execution of product development projects: Balancing firmness and flexibility in the innovation process. *Journal of Operations Management*, 18/4, 401-425.
- Tavassoli, S. ve Karlsson, C. (2015). Persistence of various types of innovation analyzed and explained. *Papers in Innovation Studies*, 19, 1-39.
- Tekcangil, R. (2009). Örgüt kültürünün örgütsel yenilik ve pazarlama yeniliği üzerindeki etkilerini ölçmeye yönelik gazlı içecek sektöründe bir araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisan Tezi*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Tekeler, M. (2019). Konaklama işletmelerinde örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Kuşadası'ndaki Dört ve Beş yıldızlı otel işletmeleri örneği. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Tekin, Y. (2012). Otel işletmelerinde yenilik yönetimi ile yenilikçi örgüt kültürü ilişkisi: Alanya'da bir araştırma. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

- Tekin, Y. ve Durna, U. (2012). Otel işletmelerinde yenilik yönetimi uygulamaları Alanya’da beş ve dört yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4/3, 93-110.
- Tellis, G. J., Prabhu, J. C. ve Chandy, R. K. (2009). Radical innovation across nations: The preeminence of corporate culture. *Journal of Marketing*, 73/1, 3-23.
- Tepeci, M. ve Bartlett, B. A. L. (2002). The hospitality industry culture profile: A measure of individual values, organizational culture, and person-organization fit as predictors of job satisfaction and behavioral intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 2/2, 154-170.
- Thibaut, J. W. ve Kelley, H. H. (1959). *The social psychology of groups*. New York: John Wiley.
- Thom, N. (1990). Innovation management in small and medium-sized firms. *Management International Review*, 30/2, 181-192.
- Thomas, L. T. ve Ganster, D. C. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80/1, 6-15.
- Tian, X., Wang, C., Li, X., Niu, P. ve Si, W. (2016). The relationship among social capital, service types and service innovation performance in logistics enterprise. *American Journal of Industrial And Business Management*, 6/8, 900-913.
- Toker, B., Çevirgen, A. ve Kalıpçı, M. B. (2019). Örgüt kültürünün örgütsel bağlılığa etkisi: Seyahat acentaları üzerinde bir uygulama. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11/2, 38-53.
- Tokgöz, N. (2011). Örgütsel sinisizm, örgütsel destek ve örgütsel adalet ilişkisi: Elektrik dağıtım işletmesi çalışanları örneği. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 6/2, 363-387.
- Tokmak, M. (2020). Algılanan örgütsel desteğin çalışanların işe yabancılaşması ve işten ayrılma niyetine etkisi üzerine bir araştırma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8/2, 429-439.

- Torun, G. S. (2012). *Örgüt kültürünün çalışan bağlılığı üzerindeki etkisi: turizm sektöründe bir araştırma*. Ankara: T.C. Sanayi, Bilim ve Teknoloji Bakanlığı Verimlilik Genel Müdürlüğü.
- Toskay, T. (1983). *Turizm olayına genel yaklaşım*. İstanbul: Der Yayınevi.
- Trice, H. M. ve Beyer, J. M. (1984). Studying organizational cultures through rites and ceremonials. *Academy of Management Review*, 9/4, 653-669.
- Trybou J., Gemmel P., Pauwels Y., Henninck C. ve Clays E. (2014). The impact of organizational support and leader-member exchange on the work related behaviour of nursing professionals: The moderating effect of professional and organizational identification. *Journal of Advanced Nursing*, 70/2, 373-382.
- Tsai, C-Y., Horng, J-S., Liu, C-H. ve Hu, D-C. (2015). Work environment and atmosphere: The role of organizational support in the creativity performance of tourism and hospitality organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 46, 26-35.
- Tseng, C-Y., Kuo, Y-H. ve Chou, S-S. (2007). Configuration of innovation and performance in the service industry: Evidence from the Taiwanese Hotel industry. *The Service Industries Journal*, 28/7, 1015-1028.
- Tshetshema, C. T. ve Chan, K. Y. (2020). A systematic literature review of the relationship between demographic diversity and innovation performance at team-level. *Technology Analysis & Strategic Management*, 32/8, 955-967.
- Turunç, Ö. ve Avcı, U. (2015). Algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşiminin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: İş stresinin aracılık rolü. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 12/1, 43-63.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010a). Algılanan örgütsel desteğin çalışanların iş-aile, aile-iş çatışması, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetine etkisi: Savunma sektöründe bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14/1, 209-232.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010b). Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 17/2, 183-206.



- Tushman, M. L. ve Anderson, P. (2004). *Managing strategic innovation and change: A collection of readings*. New York: Oxford University Press.
- Tushman, M. L. ve Moore, W. L. (1982). *Readings in the management of innovation*. Philadelphia: Ballinger.
- Tushman, M. L. ve O'Reilly, C. A. (1997). *Winning through innovation: A practical guide to leading organizational change and renewal*. Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Tutar, H. (2016). *Örgütsel davranış (Örgüt teorileri ve çağdaş yaklaşımlar açısından)*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tutar, H. (2017). *Örgüt kültürü*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Türk, M. ve Akbaba, M. (2017). Turizm işletmelerinde yetenek yönetimi algılamalarının örgütsel uyum ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi. *International Journal of Social Science*, 62, 465-479.
- Türkay, O. (2015). Çalışma yaşamı kalitesinin iş memnuniyeti ve bağlılık üzerine etkileri: Seyahat acentaları üzerine bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 22/1, 239-256.
- Türkay, O., Korkutata, A., Şengül, S. ve Solmaz, S. A. (2015). Animasyon hizmetlerinin rekabet gücüne katkısı: otel işletmelerinde katılımcı ve pazar yönlü örgüt kültürünün etkileri bağlamında bir araştırma. *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 6/12, 79-102.
- Türksayar, T. (2019). Örgüt kültürünün inovasyon performansı üzerine etkileri: Kahramanmaraş Teknokent'te bir uygulama. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Tütüncü, Ö. (2009). *Ağırlama hizmetlerinde kalite sistemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tüysüz, H. (2019). Eğitim yöneticilerinin örgütsel destek algısı, örgütsel hafıza ve yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Marmara Üniversitesi İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Twati, J. M. ve Gammack, J. G. (2006). The impact of organisational culture innovation on the adoption of IS/IT: The case of Libya. *Journal of Enterprise Information Management*, 19/2, 175-191.
- Tyler, T. R. ve Bies, R. J. (1990). Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice (Applied social psychology in organizational settings). *Hillsdale, NY: Lawrence Erlbaum Associates*, 77-98.
- Ulukanoğlu, C. (2007). *Toplam kalite yönetimi ve kaizen felsefesi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Ulusoy, G. (2007). Firmalarda inovasyon modelleri. 3. *Rekabet Kongresi, Sunumlar ve Sonuç Bildirgesi*, 34-41.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2005). Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uyar, T. (2013). *Örgüt kültürü, oluşumu ve yaklaşımları*. İstanbul: Entropol Yayınları.
- Uzkurt, C. (2012). *Yenilik yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Uzkurt, C., Özmen, M. ve Eskiler, E. (2011). Bilgi yönetimi pazar odaklılık ve pazarlama yeniliği ilişkisi: Mobilya sektöründe bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 6/1, 31-69.
- Uzkurt, C. ve Şen, R. (2012). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Yeniliğin Pazarlama Yeniliğine Etkisi: Gazlı İçecek Sektöründe Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12/3, 27-50.
- Uzun, T. (2018). Okullarda algılanan örgütsel destek, örgütsel güven, duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 8/15, 958-987.
- Uzyurt, C. (2008). *Pazarlamada değer yaratma aracı olarak yenilik yönetimi ve yenilikçi örgüt kültürü*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Üren, S. G. ve Çorbacıoğlu, S. (2012). Algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılığa etkisi: İmalat sektöründe faaliyet gösteren bir işletme örneği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14/1, 29-52.

- Valencia, J., Jimenez, D. ve Valle, R. (2016). Studying the links between organizational Culture, innovation, and performance in Spanish Companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48/1, 30-41.
- Van Knippenberg, D., Van Dick, R. ve Tavares, S. (2005). Social identity and social exchange: Identification, support, and withdrawal from the job. *Erasmus Research Institute of Management Report Series Research in Management*, 1-33.
- VanderAa, W. ve Elfring, T. (2002). Realizing innovation in services. *Scandinavian Journal of Management*, 18/2, 155-171.
- Vatan, A. (2010). Turizm işletmelerinde inovasyon: İstanbul'daki 5 Yıldızlı Konaklama işletmelerinde bir araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Vatan, A. ve Zengin, B. (2014). Çevresel inovasyon ve konaklama işletmelerindeki uygulamalar üzerine bir araştırma: İstanbul örneği. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2/8, 511-530.
- Vayni, T. (2017), Örgüt kültürünün işletmelerde inovasyon etkinliği üzerine etkisi: Bir araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Victorino, L., Verma, R., Plaschka, G. ve Dev, C. (2005). Service innovation and customer choices in the hospitality industry. *Managing Service Quality*, 15/6, 555-576.
- Viladimirov, Z. ve Williams, A. (2018). Hotel innovations and performance, the mediating role of staff related innovations. *Tourism Management Perspectives*, 20, 166-178.
- Viswesvaran, C., Sanchez, J. I. ve Fisher, J. (1999). The role of social support in the process of work stress: A meta-analysis. *Journal of vocational behavior*, 54/2, 314-334.
- Volberda, H. W., Van Den Bosch, F. A. ve Heij, C. V. (2013). Management innovation: Management as fertile ground for innovation. *European Management Review*, 10/1, 1-15.

- Vural, Z. B. (2012). *Kurum kültürü*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Wagner III, J. A. ve Hollenbeck, J. R. (2014). *Organizational behavior: Securing competitive advantage*. ABD: Routledge.
- Wang, H., Ma, B., Liu, X. ve Liu S.(2014). Job security and work outcomes in China: Perceived organizational support as mediator. *Social Behavior and Personality*, 42/7, 1069-1076.
- Wang, Y. (2020). The influence of market orientation on department store floor managers' job performance-the mediating roles of organizational innovation and perceived organizational support. *International Journal of Organizational Innovation*, 13/2, 35-52.
- Wang, Y. (2021). The moderator effect of emotional labor among organizational innovation and perceived organizational support on department store floor managers' job performance. *In International Conference on Knowledge Management in Organizations*, 237-251.
- Wang, Z. (2014). Perceived supervisor support and organizational citizenship behavior: The role of organizational commitment. *International Journal of Business and Social Science*, 5, 210-214.
- Waseem, M. (2010). Relative importance of pay level satisfaction, career development opportunities and supervisor support in perceived organizational support. *Journal of Yasar University*, 3264-3277.
- Washington, E. R. (2013). The relationship between perceived organizational support and organizational culture among military healthcare professionals using electronic health records. *Unpublished Doctoral Thesis*, University of Phoenix, ABD.
- Wattanasupachoke, T. (2012). Design thinking, innovativeness and performance: An empirical examination. *International Journal of Management and Innovation*, 4/1, 1.
- Wayne, S. J., Shore, L. M. ve Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member Exchange, A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.

- Weerawardena, J., O'Cass, A. ve Julian, C. (2006). Does industry matter? Examining the role of industry structure and organizational learning in innovation and brand performance. *Journal of Business Research*, 59/1, 37-45.
- Wei, L.-Q., Liu, J. ve Herndon, N. C. (2011). SHRM and product innovation: Testing the moderating effects of organizational culture and structure in Chinese firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 22/1, 19-33.
- Weiermair, K. ve Peters, M. (2002). Innovation behaviour in hospitality and tourism: Problems and prospects in tourism in Asia: Development, marketing and sustainability. *Fifth Biennial Conference Hong Kong*, 600-612.
- Welchans, T. D. (1996). The effects of telecommuting and communication media on perceived value congruence, organizational support and job satisfaction. *Unpublished Dissertation of Doctoral*, Ohio State University, Columbus.
- Werner, İ. (1993). *Liderlik ve yönetim. (Çeviren: Vedat Üner)*. İstanbul: Rota Yayınları.
- West, M. A. ve Anderson, N. R. (1996). Innovation in top management teams. *Journal of Applied Psychology*, 83/6, 680-693.
- West, M. A., Borrill, C., Dawson, J., Brodbeck, F., Shapiro, D. ve Haward, B. (2003). Leadership clarity and team innovation in health care. *Leadership Quarterly*, 14/4-5, 393-410.
- Wilkins, A. L. (1983). The culture audit: A tool for understanding organizations. *Organizational Dynamics*, 12/2, 24-38.
- Wilson, A., Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. ve Gremler, D. D. (2012). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*. ABD: McGraw Hill.
- Wiseman, N., Ngirande, H. ve Setati, S. T. (2017). Existing organizational culture typologies and organizational commitment at a selected higher education institution in South Africa. *Investment Management and Financial Innovations*, 140/2-1, 242-251.
- Wood, R. C. (1997). *Working in hotels and catering*. Oxford: International Thompson Business Press.

Woszczyna, K. S. (2014). The importance of organizational culture for innovation in the company. *Journal of Forum Scientia Economica*, 2/3, 27-39.

www.tdk.gov.tr

Xerri, M. (2013). Workplace relationships and the innovative behaviour of nursing employees: A social exchange perspective. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 51/1, 103-123.

Yaeger-Dror, M. (1993). Language: Contexts and consequences: Contexts of accommodation. *Language and Speech*, 36/1, 113-117.

Yahyagil, M. Y. (2004). Denison örgüt kültürü ölçme aracının geçerlik ve güvenirlik çalışması: Ampirik bir uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 47, 53-76.

Yalçınsoy, A. (2019). Örgüt kültürü ve örgüt ikliminin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin analizi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7/2, 67-77.

Yalım, F. (2017). Algılanan örgüt kültürünün örgütsel bağlılığa etkisi: Bahçelievler Belediyesi çalışanları üzerine bir araştırma. *Erciyes İletişim Dergisi*, 5/1, 20-38.

Yalım, F. ve Mızrak, K. C. (2021). Örgütsel özdeşleşmenin bir öncülü olarak örgüt kültürü: Havacılık sektörüne yönelik bir araştırma. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11/2, 737-759.

Yavuz, Ç. (2010). İşletmelerde inovasyon-performans ilişkisinin incelenmesine yönelik bir çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5/2, 144-173.

Yen, H. R., Wang, W., Wei, C. P., Hsu, S. H. Y. ve Chiu, H. C. (2012). Service innovation readiness: Dimensions and performance outcome. *Decision Support Systems*, 53/4, 813-824.

Yeşil, S. ve Kaya. A. (2012). The role of organizational culture on innovation capability: An empirical study. *International Journal of Information Technology and Business Management*, 6/1, 11-26.

- Yeşil, S., Büyükbeşe, T ve Koska, A. (2013). Exploring the link between knowledge sharing enablers, innovation capability and innovation performance. *International Journal of Innovation Management*, 17/4, 1-20.
- Yıldırım, F. (2007). İş doyumu ve örgütsel adalet ilişkisi. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 62/1, 253-278.
- Yıldırım, F. ve Karabey, C. (2016). Örgüt kültürünün yeniliğe etkisinde personel güçlendirmenin biçimlendirici rolü. *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 18/2, 426-453.
- Yıldırım, Y. (2019). Örgüt kültürünün örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde kültürel zekâ ile duygusal zekânın düzenleyici rolü ve örgütsel iletişimin aracılık rolü: Otel işletmelerinde bir araştırma. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldız, B., Uzun S. ve Coşkun S. S. (2017). Drivers of innovative behaviors: The moderator roles of perceived organizational support and psyc-hological empowerment. *International Journal of Organizational Leadership* 6, 341-360.
- Yılmaz, A. (2016). Algılanan örgütsel destek ortamında iş stresi ve iş yaşam kalitesinin iş performansı üzerine etkisinin araştırılması: İstanbul’da bulunan beş yıldızlı otellerde çalışan aşçılar üzerine bir araştırma. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, A. ve Tanrıverdi, H. (2017a). Aşçıların örgütsel destek algısının iş performansı üzerine etkisinde iş ortamı niteliğinin aracılık rolü. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 5/3, 32-52.
- Yılmaz, A. ve Tanrıverdi H. (2017b). Örgütsel destek algısı üzerinde iş yaşam kalitesinin rolü: beş yıldızlı otel aşçıları üzerine ampirik bir araştırma. *International Journal of Management and Administration*, 1/2, 83-105.
- Yılmaz, A. ve Tanrıverdi, H. (2017c). Turizmde iş stresinin meslek algısı üzerine etkisi ve algılanan örgütsel desteğin aracılık rolünün sınanması. *Kesit Akademi Dergisi*, 8, 218-249.

- Yılmaz, C. ve Ergun, E. (2008). Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy. *Journal of World Business*, 43, 290-306.
- Yılmaz, H. ve Görmüş, A. Ş. (2012). Stratejik girişimciliğin, algılanan örgütsel destek ve örgütsel öğrenme üzerine etkilerinin araştırılması: Tekstil sektöründe ampirik bir çalışma. *Journal of Yasar University*, 26/7, 4483-4504.
- Yılmaz, H. ve Karahan, A. (2010). Liderlik davranışı, örgütsel yaratıcılık ve işgören performansı arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Uşak'ta bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17/2, 145-158.
- Yılmaz, K. ve Oğuz, E. (2005). Eğitim bilimleri fakültesi öğrencilerinin fakülte kültürüne ilişkin algıları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 38/1, 101-122.
- Yi, S., Li, X. ve Jai, T. M. (2018). Hotel guests' perception of best green practices: A content analysis of online reviews. *Tourism and Hospitality Research*, 18/2, 191-202.
- Yim, Y. C. F. (2014). An Empirical Study on the Effects of Emotional Labour, Perceived Organisational Support and Perceived Supervisor Support on Tour Guides' Role Performance in Hong Kong. *Unpublished Doctoral Dissertation*, Southern Cross University, Australia.
- Yiyit, T. (2017). Örgüt kültürü modelleri: Modellerin belirlenmesinde kullanılan boyutlar açısından bir inceleme. *International Journal of Academic Value Studies*, 3/9, 153-163.
- Yoon, J. ve Lim, J. C. (1999). Organizational support in the workplace: The case of korean hospital employees. *Human Relations*, 52, 923-945.
- Yoon, J. ve Thye, S. (2000). Supervisor support in work place: Legitimacy and positive affectivity. *The Journal of Social Psychology*, 140/3, 295-316.
- Yoon, M. H., Seo, J. H. ve Yoon, T. S. (2004). Effects of contact employee supports on critical employee responses and customer service evaluation. *Journal of Services Marketing*, 18/5, 395-412.



- Yoshimura, K. E. (2003). Employee traits, perceived organizational support, supervisory communication, affective commitment, and intent to leave: Group differences. *Unpublished Master Thesis*, North Carolina State University, North Carolina.
- Young, L. D. (2012). How to promote innovative behavior at work? The role of justice and support within organizations. *The Journal of Creative Behavior*, 46/3, 220-243.
- Yu, C. ve Frenkel, S. J. (2013). Explaining task performance and creativity from perceived organizational support theory: Which mechanisms are more important?, *Journal of Organizational Behavior*, 34, 1165-1181.
- Yücel, İ. ve Koçak, D. (2014). Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7/2, 45-64.
- Yücel, N., Atilla, Y., Gültür, E. ve Ak M. (2012). Belediyelerde hizmet pazarlaması: Elazığ Belediyesi örneği. *Niğde Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 5/2, 150-164.
- Yüksel, İ. (2006). Örgütsel destek algısı ve belirleyicilerinin işten ayrılma eğilimi ile ilişkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 35/1, 7-32.
- Zagenczyk, T. J. (2006). A social influence analysis of perceived organizational support. *Dissertation of Doctor of Philosophy*. The Katz Graduate School of Business University of Pittsburgh, Pennsylvania.
- Zakari, M., Poku, K. ve Owusu-Ansah, W. (2013). Organizational culture and organisational performance: Empirical evidence from the Banking industry in Ghana. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 3/1, 95-107.
- Zalluhoğlu, A. E., Tatarlar, C. D., Turhan, R. ve Kesken, J. (2015). Örgüt ikliminin işletmelerin inovatif düşünme eğilimleri üzerindeki etkileri bir aile işletmesi uygulaması. *23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 212-215.
- Zaman, Q., Qureshi, F. A. ve Butt, M. (2020). Mediating effect of perceived organizational support on the relationship between leader-member exchange

- and the innovation work behavior of nursing employees: A social exchange perspective. *Business Innovation and Entrepreneurship Journal*, 2/1, 67-76.
- Zengin, B. ve Dursun, C. (2017). Otel işletmelerinde uygulanan inovatif faaliyetlerin rekabet avantajı üzerine etkileri: Doğu Marmara örneği. *Turizm ve Araştırma Dergisi*, 6/2, 38-58.
- Zengin, Y. ve Kaygın, E. (2019). Örgüt kültürünün örgütsel yenilik ve personel güçlendirmeyle ilişkisi: Şanlıurfa’da bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18/70, 903-928.
- Zhang, B., Yang, H. ve Li, M. (2011). Linking organizational culture with performance: The mediator and the moderator. *Economics of Crisis, Education And Labour, Chinese-Hungarian International Conference*, Budapest.
- Zhang, L., Qiu, Y. ve Teng, E. (2017). Cross-level relationships between justice climate and organizational citizenship behavior: Perceived organizational support. *Social Behavior and Personality*, 45/3, 387-398.
- Zhang, Y., Wu, J. ve Fan, Y. (2021). The effect of perceived organizational support toward the environment on team green innovative behavior: Evidence from Chinese Green Factories. *Emerging Markets Finance and Trade*, 1-16.
- Zhao, F. (2005). Exploring the synergy between entrepreneurship and innovation. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 11/1, 25-41.

## EKLER

### EK 1: Anket Formu

#### ANKET FORMU

Değerli katılımcı,

Bu anket Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı bünyesinde Prof. Dr. Ferit Ölçer'in danışmanlığında yürütülen “Örgüt Kültürü ve Hizmet İnovasyon Performansı Arasındaki İlişkide Algılanan Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü: Turizm Sektöründe Bir Araştırma” başlıklı doktora tezinin uygulama kısmı için hazırlanmıştır.

**Ankette açık kimliğinizi ortaya çıkaracak nitelikte soru bulunmamaktadır. Kişisel bilgileriniz ve ankete vermiş olduğunuz cevaplar gizli tutulacaktır. Veriler yalnızca bilimsel amaçlı kullanılacak olup yöneticileriniz de dâhil olmak üzere kimse ile kesinlikle paylaşılmayacaktır.**

Soruların doğru ya da yanlış cevabı yoktur. Araştırmanın başarısı sorulara vereceğiniz içten ve samimi cevaplara bağlıdır. **Katılım gönüllülük esasına göredir. Bu nedenle anketi cevaplamaya başlamadan önce veya başladıktan sonra istediğiniz zaman araştırmadan çıkma hakkına sahipsiniz.** Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Ferit ÖLÇER

Dilek EFE

#### I. DEMOGRAFİK BİLGİLER

##### 1. Cinsiyetiniz

( ) Kadın ( ) Erkek

##### 2. Yaşınız .....

##### 3. Medeni durumunuz

( ) Bekâr ( ) Evli

##### 4. Eğitim durumunuz

( ) İlköğretim ( ) Lise ( ) Lisans ( ) Önlisans ( ) Lisansüstü

##### 5. Eğitim gördüğünüz alan

( ) Turizm alanında ( ) Turizm alanı dışında

##### 6. Bu oteldeki çalışma süreniz .....

##### 7. Otelcilik sektöründeki çalışma süreniz .....

##### 8. Çalıştığınız bölüm (Departman)

(Lütfen Belirtiniz .....)

| <b>II. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ</b><br><br>Lütfen her bir ifadeyi okuduktan sonra, buna ne derece katıldığınızı ya da katılmadığınızı tercih düzeyinize göre (X) ile işaretleyiniz. |                                                                                                                                                 | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Ne Katılmıyorum<br>Ne Katılmıyorum | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------|------------------------------------|-------------|------------------------|
| 1.                                                                                                                                                                       | Otelimizde, çoğu çalışan kendi işleriyle oldukça ilgilidir.                                                                                     | 1                       | 2            | 3                                  | 4           | 5                      |
| 2.                                                                                                                                                                       | Otelimizde, çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.              | 1                       | 2            | 3                                  | 4           | 5                      |
| 3.                                                                                                                                                                       | Otelimizde, iş planlaması sürekli devam eden bir süreç olup, herkesin bu süreçte bir ölçüde katılmasını gerektirir                              | 1                       | 2            | 3                                  | 4           | 5                      |
| 4.                                                                                                                                                                       | Otelimizin, farklı bölümler arasında işbirliği aktif olarak yapılamamaktadır.                                                                   | 1                       | 2            | 3                                  | 4           | 5                      |
| 5.                                                                                                                                                                       | Otelimizde, insanlar büyük tek bir takımın parçası gibi çalışırlar.                                                                             | 1                       | 2            | 3                                  | 4           | 5                      |
| 6.                                                                                                                                                                       | Otelimizde, iş organize bu sebeple her kişi işi ile örgütün genel amaçları arasındaki ilişkiyi görebilmektedir.                                 | 1                       | 2            | 3                                  | 4           | 5                      |
| 7.                                                                                                                                                                       | Otelimizde, çalışanlara kendi işlerini özgürce yapabilecekleri düzeyde yetki devredilmektedir.                                                  | 1                       | 2            | 3                                  | 4           | 5                      |
| 8.                                                                                                                                                                       | Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.                                                                      | 1                       | 2            | 3                                  | 4           | 5                      |
| 9.                                                                                                                                                                       | Otelimizde çalışanların iş-görme becerilerini arttırmak için gereken yatırım yapılmaktadır.                                                     | 1                       | 2            | 3                                  | 4           | 5                      |
| 10.                                                                                                                                                                      | Otelimizde, yöneticiler söyledikleri ile uyguladıkları tutarlıdır.                                                                              | 1                       | 2            | 3                                  | 4           | 5                      |
| 11.                                                                                                                                                                      | Otelimizde, iş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.                                                 | 1                       | 2            | 3                                  | 4           | 5                      |
| 12.                                                                                                                                                                      | Otelimizde, işlerin yürütülmesinde davranışlarımızı rehberlik eden ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini bize söyleyen (etik) değerler yoktur. | 1                       | 2            | 3                                  | 4           | 5                      |
| 13.                                                                                                                                                                      | Otelimizde, iş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, tüm tarafları tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret gösterilir.      | 1                       | 2            | 3                                  | 4           | 5                      |
| 14.                                                                                                                                                                      | Otelimizde, güçlü bir örgüt kültürü vardır.                                                                                                     | 1                       | 2            | 3                                  | 4           | 5                      |
| 15.                                                                                                                                                                      | Otelimizde, tartışmalı konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.                                                             | 1                       | 2            | 3                                  | 4           | 5                      |
| 16.                                                                                                                                                                      | Otelimizde çalışanlarımız otelin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.           | 1                       | 2            | 3                                  | 4           | 5                      |
| 17.                                                                                                                                                                      | Otelimizin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilebilmektedir.                                                    | 1                       | 2            | 3                                  | 4           | 5                      |
| 18.                                                                                                                                                                      | Otelimizin farklı bölümünde görev yapan birisiyle çalışmak, başka bir kuruluştaki görev yapan birisiyle çalışmak gibidir.                       | 1                       | 2            | 3                                  | 4           | 5                      |
| 19.                                                                                                                                                                      | Otelimizde, iş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.                                                                                | 1                       | 2            | 3                                  | 4           | 5                      |
| 20.                                                                                                                                                                      | Otelimizde, işletme yönetimimiz, rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere karşı iyi cevap verebilmektedir.                    | 1                       | 2            | 3                                  | 4           | 5                      |
| 21.                                                                                                                                                                      | Otelimizde, yeni ve gelişmiş yöntemler iş yapmak için sürekli benimsenmektedir.                                                                 | 1                       | 2            | 3                                  | 4           | 5                      |
| 22.                                                                                                                                                                      | Otelimizde, müşterilerin istek ve önerileri, dikkate alınarak iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmaktadır.                          | 1                       | 2            | 3                                  | 4           | 5                      |

|     |                                                                                                                     |   |   |   |   |   |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 23. | Otelimizde, tüm çalışanlar, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını anlayan derin bir bakış açısına sahiptir.           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. | Otelimizde, müşteri istekleri iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır.                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. | Otelimizde, ilerlemek ve öğrenmek için başarısızlıkları bir fırsat olarak görüyoruz.                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26. | Otelimizde, yenilik ve risk alma teşvik edilip, ödüllendirilir.                                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27. | Otelimizde, çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28. | Otelimizde, stratejimiz diğer otellerin endüstrideki rekabet etme biçimlerini değiştirmelerine önderlik etmektedir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29. | Otelimizde çalışanların yaptıkları işlere yön veren ve anlam katan net, açık bir işletme misyonumuz vardır.         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30. | Otelimizin, gelecek için net ve açık bir stratejisi yoktur.                                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31. | Otelimizin, faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32. | Otelimizde, yöneticiler ulaşmaya çalıştığımız amaçları resmi olarak açıklamaktadırlar                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33. | Otelimizde, çalışanlar, uzun dönemde otelin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34. | Otelimiz çalışanlarının, firmanın gelecekte ne olacağı konusunda ortak bir görüşü yoktur.                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35. | Otelimizde, yöneticilerimiz uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler.                                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36. | Otelimizde, kısa-dönemli iş-talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| III. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK                                                                                                           |                                                                                                | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Ne Katılıyorum<br>Ne Katılmıyorum | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------|-----------------------------------|-------------|------------------------|
| Lütfen her bir ifadeyi okuduktan sonra, buna ne derece katıldığınızı ya da katılmadığınızı tercih düzeyinize göre (X) ile işaretleyiniz. |                                                                                                |                         |              |                                   |             |                        |
| 1.                                                                                                                                       | Çalıştığım otelde, otelin kendi iyiliği için olan katkılarıma değer verilir.                   | 1                       | 2            | 3                                 | 4           | 5                      |
| 2.                                                                                                                                       | Eğer çalıştığım otelde, benim yerime daha düşük ücretle biri işe alınabilecekse alınır.        | 1                       | 2            | 3                                 | 4           | 5                      |
| 3.                                                                                                                                       | Çalıştığım otelde gösterdiğim ekstra çaba takdir edilir.                                       | 1                       | 2            | 3                                 | 4           | 5                      |
| 4.                                                                                                                                       | Çalıştığım otelde benim hedeflerime ve değerlerime güçlü bir şekilde saygı gösterilir.         | 1                       | 2            | 3                                 | 4           | 5                      |
| 5.                                                                                                                                       | Çalıştığım otelde şikâyetlerim göz ardı edilir.                                                | 1                       | 2            | 3                                 | 4           | 5                      |
| 6.                                                                                                                                       | Çalıştığım otelde, hasta olmamdan kaynaklanan uzun süreli devamsızlıklar anlayışla karşılanır. | 1                       | 2            | 3                                 | 4           | 5                      |
| 7.                                                                                                                                       | Çalıştığım otelde beni etkileyecek kararlar alınırken, benim yararım göz önünde bulundurulur.  | 1                       | 2            | 3                                 | 4           | 5                      |
| 8.                                                                                                                                       | Bir problemim olduğunda çalıştığım otel yardım için hazırdır.                                  | 1                       | 2            | 3                                 | 4           | 5                      |

|     |                                                                                                                  |   |   |   |   |   |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 9.  | Çalıştığım otelde çıkarlarım gözetilir.                                                                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. | Çalıştığım otel işimi, becerimin en üst düzeyinde gerçekleştirebilmem için elinden geleni yapar.                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. | Çalıştığım otelde, kişisel bir problemten kaynaklanan devamsızlığıma anlayış gösterilir.                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. | Çalıştığım otelde, yaptığım işi yapmak için daha etkili bir yol bulunursa benim yöntemimle değiştirilir.         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. | Çalıştığım otelde, benim alanımda olan art niyetsiz bir hata affedilir.                                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. | Performansımda çok az bir düşüş bile yaşansa, çalıştığım otel beni değiştirmek ister.                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. | Çalıştığım otel kariyerimin geri kalan kısmında beni çalıştırmanın otele çok az şey kazandıracağını düşünür.     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. | Çalıştığım otelde terfi etmem için bana çok az fırsat tanınır.                                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. | İşimi olabilecek en iyi şekilde yapsam bile, çalıştığım otelde bu fark edilmez.                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. | Çalıştığım otelde iş koşullarımı değiştirmek için mantıklı olan talepler onaylanır.                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. | Eğer geçici olarak işten çıkartılırsam, çalıştığım otel beni geri almaktansa yeni birini işe almayı tercih eder. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. | Özel bir iyiliğe ihtiyacım olduğunda çalıştığım otel bana yardım etmeye istekli olur.                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. | Çalıştığım otelde, isteki genel tatminim dikkate alınır.                                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. | Eğer fırsat olursa, çalıştığım otel beni istismar eder.                                                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. | Çalıştığım otelde bana çok az ilgi gösterilir.                                                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. | Eğer isten çıkmaya karar verirsem, çalıştığım otel kalmam için beni ikna etmeye çalışır.                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. | Çalıştığım otelde görüşlerim önemsenir.                                                                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26. | Çalıştığım otel, beni işe almanın kesinlikle bir hata olduğunu düşünür.                                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27. | Çalıştığım otelde, isteki başarılarımla gurur duyulur.                                                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28. | Çalıştığım otel, benden ziyade kar etmeyi daha çok önemser.                                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29. | Eğer işimi zamanında bitiremezsem, çalıştığım otelde bu durum anlayışla karşılanır.                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30. | Eğer çalıştığım otelde iyi bir kar elde edilirse, maaşımı arttırmak göz önünde bulundurulur.                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31. | Çalıştığım otelde, benim işimi herhangi birinin de benim kadar iyi yapabileceği düşünülür.                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32. | Çalıştığım otel hak ettiğim maaşı bana ödemedi kayıtsızdır/ilgisizdir.                                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33. | Çalıştığım otel, işimi olabildiğince ilgi çekici hale getirmeye çalışır.                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34. | Çalıştığım otelde uzman olduğum, olabilecek en iyi iş bana verilmek istenir.                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

|     |                                                                                                                 |   |   |   |   |   |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 35. | Eğer çalıştığım iş ortadan kalkarsa otelim beni başka bir işe transfer etmektense, işten çıkarmayı tercih eder. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36. | Yöneticilerim bu otelin bir parçası olduğum için benimle gurur duyarlar.                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| <b>IV. HİZMET İNOVASYON PERFORMANSI</b><br><br>Lütfen her bir ifadeyi okuduktan sonra, buna ne derece katıldığınızı ya da katılmadığınızı tercih düzeyinize göre (X) ile işaretleyiniz. |                                                                                                                                    | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------|--------------------------------|-------------|------------------------|
| 1.                                                                                                                                                                                      | Çalışırken işimle ilgili yeni hizmet tekniklerini araştırırım.                                                                     | 1                       | 2            | 3                              | 4           | 5                      |
| 2.                                                                                                                                                                                      | Çalışırken yenilikçi düşünceler üretirim.                                                                                          | 1                       | 2            | 3                              | 4           | 5                      |
| 3.                                                                                                                                                                                      | İşyerinde, yaratıcı fikirlerimi çalışma arkadaşlarıma anlatırım.                                                                   | 1                       | 2            | 3                              | 4           | 5                      |
| 4.                                                                                                                                                                                      | İşyerinde, yenilikleri uygulamak için gerekli olan kaynakları güvence altında tutmaya çalışırım.                                   | 1                       | 2            | 3                              | 4           | 5                      |
| 5.                                                                                                                                                                                      | İşyerinde, yeni fikirler geliştirmek için, uygulanabilir bir plan oluştururum.                                                     | 1                       | 2            | 3                              | 4           | 5                      |
| 6.                                                                                                                                                                                      | Genel olarak kendimi çalıştığım bölümün yaratıcı bir üyesi olarak görürüm.                                                         | 1                       | 2            | 3                              | 4           | 5                      |
| 7.                                                                                                                                                                                      | Bu otel yeni hizmetler geliştirmek için uygun bir ortam sunmaktadır.                                                               | 1                       | 2            | 3                              | 4           | 5                      |
| 8.                                                                                                                                                                                      | Oteldeki tüm bölümler yeni işler geliştirme için iyi bir etkileşime sahiptir.                                                      | 1                       | 2            | 3                              | 4           | 5                      |
| 9.                                                                                                                                                                                      | Yeni hizmet projeleri yürürlüğe konulduğunda, yöneticiler ve ön plandaki hizmet personeli yakın işbirliği içerisinde olduklarıdır. | 1                       | 2            | 3                              | 4           | 5                      |
| 10.                                                                                                                                                                                     | Bu otelde yeni işlerin geliştirilmesinde başarılı olan çalışanlar ödüllendirilir.                                                  | 1                       | 2            | 3                              | 4           | 5                      |
| 11.                                                                                                                                                                                     | Bu otel, yeni hizmet geliştirilmesi için bazı kaynaklarını tahsis etmektedir.                                                      | 1                       | 2            | 3                              | 4           | 5                      |
| 12.                                                                                                                                                                                     | Otelin mevcut insan gücü, hizmetlerin geliştirilmesi için yeterlidir.                                                              | 1                       | 2            | 3                              | 4           | 5                      |
| 13.                                                                                                                                                                                     | Çalıştığım bölüm, yeni hizmetler geliştirilmesinde profesyoneldir.                                                                 | 1                       | 2            | 3                              | 4           | 5                      |
| 14.                                                                                                                                                                                     | Çalıştığım bölüm tarafından geliştirilen yeni hizmetler, kaynakların kullanımı bakımından etkin olur.                              | 1                       | 2            | 3                              | 4           | 5                      |

Anket burada sona ermiştir. İlginizden ve bu anket formunun doldurulmasında göstermiş olduğunuz katkıdan dolayı teşekkür ederiz.

## EK 2: Etik Komisyonu Değerlendirmesi



### HATAY MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU KARARLARI

| TOPLANTI TARİHİ | TOPLANTI SAYISI | KARAR NO | SAYFA NO |
|-----------------|-----------------|----------|----------|
| 09.04.2020      | 04              | 05       | 1/1      |

Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu 09.04.2020 tarihinde Başkan Prof. Dr. Seval YAVUZ başkanlığında toplanarak aşağıdaki kararları almıştır.

**KARAR-5:** Prof. Dr. Ferit ÖLÇER koordinatörlüğünde Dilek EFE tarafından gerçekleştirilecek “Örgüt Kültürü ve Hizmet İnovasyon Performansı Arasındaki İlişkide Algılanan Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü: Turizm Sektöründe Bir Araştırma” başlıklı tez çalışması için hazırlanan anket formu Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi kapsamında değerlendirilmiş olup anket formunun üst kısmında araştırmacı ve danışmanın iletişim bilgilerinin belirtilmesi suretiyle uygulanmasının uygun olduğuna oybirliği ile karar verildi.

|                                                          |                                             |                                              |
|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------|----------------------------------------------|
| <b>İMZA</b><br>Prof. Dr. Seval YAVUZ<br>Başkan           |                                             |                                              |
| <b>İMZA</b><br>Prof. Dr. Mehmet ÖZBİRECİKLİ<br>Bşk. Yrd. | <b>İMZA</b><br>Prof. Dr. Jale ÖZTÜRK<br>ÜYE | <b>İMZA</b><br>Prof. Dr. Hatice PAMİR<br>ÜYE |
| <b>İMZA</b><br>Prof. Dr. Melis MİNİSKER<br>ÜYE           | <b>İMZA</b><br>Prof. Dr. Murat TEK<br>ÜYE   | <b>İMZA</b><br>Prof. Dr. Nizam ÖNEN<br>ÜYE   |



### EK 3: Yapısal Eşitlik Modeli İstatistik Sonuçları

Tablo 42

*Birinci Düzey DFA Regresyon Kovaryans Sonuçları*

| Regresyonlar |            | Standardize olmayan |       |        |     |      |
|--------------|------------|---------------------|-------|--------|-----|------|
| Bağımlı      | Bağımsız   | B                   | Std.S | C.R.   | p   | β    |
| ÖK9          | KATILIM    | 1,000               |       |        |     | ,797 |
| ÖK8          | KATILIM    | ,907                | ,050  | 17,979 | *** | ,795 |
| ÖK7          | KATILIM    | 1,026               | ,056  | 18,395 | *** | ,809 |
| ÖK6          | KATILIM    | ,896                | ,047  | 19,219 | *** | ,835 |
| ÖK5          | KATILIM    | ,955                | ,050  | 18,985 | *** | ,828 |
| ÖK3          | KATILIM    | ,467                | ,041  | 11,476 | *** | ,551 |
| ÖK2          | KATILIM    | ,874                | ,052  | 16,956 | *** | ,761 |
| ÖK1          | KATILIM    | ,631                | ,046  | 13,666 | *** | ,640 |
| ÖK17         | TUTARLILIK | 1,000               |       |        |     | ,850 |
| ÖK16         | TUTARLILIK | ,907                | ,047  | 19,481 | *** | ,789 |
| ÖK15         | TUTARLILIK | 1,134               | ,053  | 21,250 | *** | ,832 |
| ÖK14         | TUTARLILIK | 1,107               | ,051  | 21,518 | *** | ,838 |
| ÖK13         | TUTARLILIK | 1,035               | ,050  | 20,701 | *** | ,819 |
| ÖK12         | TUTARLILIK | ,780                | ,062  | 12,515 | *** | ,574 |
| ÖK11         | TUTARLILIK | 1,063               | ,048  | 22,085 | *** | ,851 |
| ÖK27         | UYUM       | 1,000               |       |        |     | ,761 |
| ÖK23         | UYUM       | 1,015               | ,067  | 15,104 | *** | ,747 |
| ÖK22         | UYUM       | 1,183               | ,078  | 15,170 | *** | ,750 |
| ÖK21         | UYUM       | 1,247               | ,075  | 16,564 | *** | ,818 |
| ÖK20         | UYUM       | 1,071               | ,071  | 15,143 | *** | ,758 |
| ÖK36         | VİZYON     | 1,000               |       |        |     | ,770 |
| ÖK35         | VİZYON     | 1,144               | ,064  | 18,000 | *** | ,821 |
| ÖK34         | VİZYON     | 1,061               | ,071  | 15,054 | *** | ,709 |
| ÖK33         | VİZYON     | 1,148               | ,062  | 18,506 | *** | ,840 |
| ÖK32         | VİZYON     | ,945                | ,068  | 14,003 | *** | ,667 |
| ÖK31         | VİZYON     | ,902                | ,058  | 15,669 | *** | ,733 |
| ÖK30         | VİZYON     | 1,063               | ,073  | 14,659 | *** | ,693 |
| ÖK29         | VİZYON     | 1,197               | ,059  | 20,277 | *** | ,903 |
| ÖK28         | VİZYON     | 1,083               | ,061  | 17,763 | *** | ,812 |
| AÖD5         | ÇKD        | 1,000               |       |        |     | ,578 |
| AÖD1         | ÇKD        | 1,076               | ,092  | 11,631 | *** | ,728 |
| AÖD7         | ÇKD        | 1,197               | ,100  | 12,018 | *** | ,766 |
| AÖD9         | ÇKD        | 1,038               | ,096  | 10,789 | *** | ,651 |
| AÖD3         | ÇKD        | 1,282               | ,105  | 12,195 | *** | ,784 |
| AÖD4         | ÇKD        | 1,286               | ,103  | 12,430 | *** | ,809 |
| AÖD23        | ÇKD        | 1,103               | ,098  | 11,241 | *** | ,692 |
| AÖD8         | ÇKD        | 1,090               | ,091  | 12,003 | *** | ,764 |
| AÖD33        | ÇKD        | 1,268               | ,108  | 11,750 | *** | ,739 |
| AÖD32        | ÇKD        | 1,293               | ,125  | 10,340 | *** | ,614 |
| AÖD10        | ÇKD        | 1,382               | ,107  | 12,967 | *** | ,869 |
| AÖD21        | ÇKD        | 1,207               | ,098  | 12,257 | *** | ,790 |
| AÖD11        | ÇKD        | 1,373               | ,107  | 12,804 | *** | ,851 |
| AÖD22        | ÇKD        | 1,178               | ,102  | 11,553 | *** | ,720 |
| AÖD20        | ÇKD        | 1,168               | ,098  | 11,897 | *** | ,754 |
| AÖD30        | ÇÖ         | 1,000               |       |        |     | ,671 |
| AÖD29        | ÇÖ         | ,760                | ,074  | 10,223 | *** | ,543 |
| AÖD36        | ÇÖ         | ,892                | ,065  | 13,808 | *** | ,757 |
| AÖD24        | ÇÖ         | ,869                | ,064  | 13,582 | *** | ,743 |
| AÖD34        | ÇÖ         | ,771                | ,062  | 12,392 | *** | ,670 |
| AÖD18        | ÇÖ         | ,855                | ,064  | 13,288 | *** | ,724 |
| AÖD25        | ÇÖ         | ,967                | ,063  | 15,285 | *** | ,852 |
| AÖD12        | ÇÖ         | ,783                | ,069  | 11,363 | *** | ,609 |

|       |      |       |      |        |     |      |
|-------|------|-------|------|--------|-----|------|
| AÖD27 | ÇÖ   | ,963  | ,066 | 14,570 | *** | ,805 |
| AÖD35 | ÇZV  | 1,000 |      |        |     | ,596 |
| AÖD2  | ÇZV  | ,932  | ,098 | 9,543  | *** | ,581 |
| AÖD16 | ÇZV  | 1,127 | ,103 | 10,964 | *** | ,704 |
| AÖD17 | ÇZV  | 1,272 | ,105 | 12,068 | *** | ,828 |
| AÖD14 | ÇZV  | ,753  | ,082 | 9,165  | *** | ,751 |
| AÖD31 | ÇZV  | ,746  | ,089 | 8,384  | *** | ,793 |
| AÖD15 | ÇZV  | ,761  | ,080 | 9,460  | *** | ,674 |
| HİP5  | İHİD | 1,000 |      |        |     | ,838 |
| HİP4  | İHİD | ,754  | ,052 | 14,607 | *** | ,729 |
| HİP3  | İHİD | ,731  | ,061 | 11,886 | *** | ,608 |
| HİP2  | İHİD | ,712  | ,053 | 13,394 | *** | ,874 |
| HİP6  | İHİD | ,601  | ,055 | 11,010 | *** | ,861 |
| HİP14 | YHGD | 1,000 |      |        |     | ,714 |
| HİP13 | YHGD | 1,257 | ,062 | 20,280 | *** | ,791 |
| HİP12 | YHGD | 1,391 | ,092 | 15,167 | *** | ,772 |
| HİP11 | YHGD | 1,497 | ,087 | 17,139 | *** | ,873 |
| HİP10 | YHGD | 1,486 | ,098 | 15,135 | *** | ,770 |
| HİP9  | YHGD | 1,210 | ,076 | 15,911 | *** | ,810 |
| HİP8  | YHGD | 1,319 | ,083 | 15,927 | *** | ,812 |
| HİP7  | YHGD | 1,367 | ,082 | 16,721 | *** | ,852 |

| Kovaryanslar |            | Standardize olmayan |        |        |      |      |
|--------------|------------|---------------------|--------|--------|------|------|
|              |            | B                   | Std.S. | C.R.   | P    | r    |
| KATILIM      | İHİD       | ,209                | ,034   | 6,166  | ***  | ,383 |
| KATILIM      | YHGD       | ,332                | ,036   | 9,137  | ***  | ,698 |
| KATILIM      | ÇZV        | ,304                | ,044   | 6,953  | ***  | ,509 |
| KATILIM      | ÇÖ         | ,402                | ,048   | 8,287  | ***  | ,610 |
| KATILIM      | ÇKD        | ,385                | ,045   | 8,599  | ***  | ,766 |
| KATILIM      | VİZYON     | ,333                | ,041   | 8,076  | ***  | ,534 |
| KATILIM      | UYUM       | ,284                | ,036   | 7,791  | ***  | ,527 |
| KATILIM      | TUTARLILIK | ,464                | ,046   | 10,081 | ***  | ,737 |
| TUTARLILIK   | İHİD       | ,158                | ,031   | 5,022  | ***  | ,298 |
| TUTARLILIK   | YHGD       | ,303                | ,034   | 9,030  | ***  | ,653 |
| TUTARLILIK   | ÇZV        | ,302                | ,042   | 7,141  | ***  | ,519 |
| TUTARLILIK   | ÇÖ         | ,302                | ,042   | 7,217  | ***  | ,472 |
| TUTARLILIK   | ÇKD        | ,342                | ,040   | 8,469  | ***  | ,700 |
| TUTARLILIK   | VİZYON     | ,361                | ,041   | 8,830  | ***  | ,595 |
| TUTARLILIK   | UYUM       | ,366                | ,039   | 9,459  | ***  | ,699 |
| UYUM         | İHİD       | ,066                | ,027   | 2,470  | ,014 | ,146 |
| UYUM         | YHGD       | ,198                | ,027   | 7,316  | ***  | ,499 |
| UYUM         | ÇZV        | ,230                | ,036   | 6,370  | ***  | ,461 |
| UYUM         | ÇÖ         | ,214                | ,035   | 6,029  | ***  | ,389 |
| UYUM         | VİZYON     | ,385                | ,041   | 9,430  | ***  | ,741 |
| UYUM         | ÇKD        | ,244                | ,033   | 7,460  | ***  | ,581 |
| VİZYON       | İHİD       | ,112                | ,030   | 3,671  | ***  | ,213 |
| VİZYON       | YHGD       | ,212                | ,030   | 7,153  | ***  | ,463 |
| VİZYON       | ÇZV        | ,234                | ,039   | 6,027  | ***  | ,407 |
| VİZYON       | ÇÖ         | ,286                | ,042   | 6,888  | ***  | ,452 |
| VİZYON       | ÇKD        | ,270                | ,036   | 7,466  | ***  | ,559 |
| ÇKD          | ÇÖ         | ,412                | ,050   | 8,222  | ***  | ,805 |
| ÇKD          | ÇZV        | ,331                | ,045   | 7,404  | ***  | ,714 |
| ÇKD          | YHGD       | ,302                | ,036   | 8,468  | ***  | ,817 |
| ÇKD          | İHİD       | ,149                | ,027   | 5,466  | ***  | ,352 |
| ÇÖ           | ÇZV        | ,335                | ,048   | 6,952  | ***  | ,551 |

|      |      |      |      |       |     |      |
|------|------|------|------|-------|-----|------|
| ÇÖ   | YHGD | ,287 | ,036 | 7,898 | *** | ,592 |
| ÇÖ   | İHİD | ,319 | ,040 | 7,913 | *** | ,576 |
| ÇZV  | YHGD | ,268 | ,036 | 7,453 | *** | ,609 |
| ÇZV  | İHİD | ,159 | ,033 | 4,840 | *** | ,317 |
| İHİD | YHGD | ,154 | ,025 | 6,071 | *** | ,384 |
| e21  | e22  | ,12  | ,03  | 4,57  | *** | ,33  |
| e25  | e29  | ,19  | ,04  | 4,93  | *** | ,27  |
| e26  | e27  | ,13  | ,03  | 4,71  | *** | ,27  |
| e6   | e8   | ,07  | ,02  | 4,01  | *** | ,21  |
| e10  | e14  | ,10  | ,03  | 3,84  | *** | ,21  |
| e76  | e75  | ,29  | ,03  | 10,54 | *** | ,64  |
| e79  | e77  | ,23  | ,02  | 11,48 | *** | ,88  |
| e87  | e78  | ,29  | ,03  | 11,06 | *** | ,69  |
| e87  | e76  | ,10  | ,01  | 6,94  | *** | ,20  |
| e85  | e86  | ,16  | ,02  | 7,21  | *** | ,43  |
| e34  | e35  | ,16  | ,02  | 7,00  | *** | ,46  |
| e36  | e37  | ,14  | ,02  | 6,95  | *** | ,42  |
| e47  | e48  | ,13  | ,02  | 7,07  | *** | ,48  |

ÖK: Örgüt Kültürü, AÖD: Algılanan Örgütsel Destek, HİP: Hizmet İnovasyon Performansı, ÇKD: Çalışana Kişisel Destek, ÇÖ: Çalışanı Önemseme, ÇZV: Çalışana Zarar Verme, YHGD: Yeni Hizmet Geliştirme Davranışı, İHİD: İşgören Hizmet İnovasyon Davranışı

Tablo 43

*İkinci Düzey DFA Regresyon ve Kovaryans Sonuçları*

| Bağımlı    | Regresyonlar |       | Standardize olmayan |        |     |         |
|------------|--------------|-------|---------------------|--------|-----|---------|
|            | Bağımsız     | B     | Std.S.              | C.R.   | P   | $\beta$ |
| KATILIM    | ÖK           | 1,000 |                     |        |     |         |
| TUTARLILIK | ÖK           | 1,014 | ,072                | 14,006 | *** | ,838    |
| UYUM       | ÖK           | ,762  | ,066                | 11,575 | *** | ,871    |
| VİZYON     | ÖK           | ,815  | ,072                | 11,318 | *** | ,756    |
| ÇKD        | AÖD          | 1,000 |                     |        |     | ,704    |
| ÇÖ         | AÖD          | 1,015 | ,102                | 9,905  | *** | 1,018   |
| ÇZV        | AÖD          | ,820  | ,096                | 8,587  | *** | ,789    |
| YHGD       | HİP          | 1,000 |                     |        |     | ,704    |
| İHİD       | HİP          | ,516  | ,078                | 6,617  | *** | ,923    |
| ÖK9        | KATILIM      | 1,000 |                     |        |     | ,419    |
| ÖK8        | KATILIM      | ,909  | ,051                | 17,909 | *** | ,796    |
| ÖK7        | KATILIM      | 1,025 | ,056                | 18,218 | *** | ,796    |
| ÖK6        | KATILIM      | ,899  | ,047                | 19,137 | *** | ,806    |
| ÖK5        | KATILIM      | ,958  | ,051                | 18,935 | *** | ,836    |
| ÖK3        | KATILIM      | ,469  | ,041                | 11,477 | *** | ,829    |
| ÖK2        | KATILIM      | ,877  | ,052                | 16,924 | *** | ,552    |
| ÖK1        | KATILIM      | ,635  | ,046                | 13,676 | *** | ,762    |
| ÖK17       | TUTARLILIK   | 1,000 |                     |        |     | ,642    |
| ÖK16       | TUTARLILIK   | ,906  | ,047                | 19,465 | *** | ,851    |
| ÖK15       | TUTARLILIK   | 1,135 | ,053                | 21,304 | *** | ,789    |
| ÖK14       | TUTARLILIK   | 1,105 | ,052                | 21,447 | *** | ,833    |
| ÖK13       | TUTARLILIK   | 1,036 | ,050                | 20,749 | *** | ,837    |
| ÖK12       | TUTARLILIK   | ,778  | ,062                | 12,487 | *** | ,820    |
| ÖK11       | TUTARLILIK   | 1,061 | ,048                | 22,048 | *** | ,573    |
| ÖK27       | UYUM         | 1,000 |                     |        |     | ,850    |
| ÖK23       | UYUM         | 1,016 | ,066                | 15,298 | *** | ,770    |
| ÖK22       | UYUM         | 1,165 | ,077                | 15,089 | *** | ,757    |
| ÖK21       | UYUM         | 1,213 | ,075                | 16,231 | *** | ,747    |
| ÖK20       | UYUM         | 1,043 | ,070                | 14,843 | *** | ,806    |
| ÖK36       | VİZYON       | 1,000 |                     |        |     | ,747    |
| ÖK35       | VİZYON       | 1,139 | ,063                | 18,110 | *** | ,774    |
| ÖK34       | VİZYON       | 1,063 | ,070                | 15,217 | *** | ,822    |
| ÖK33       | VİZYON       | 1,142 | ,061                | 18,583 | *** | ,713    |
| ÖK32       | VİZYON       | ,942  | ,067                | 14,063 | *** | ,839    |
| ÖK31       | VİZYON       | ,897  | ,057                | 15,707 | *** | ,668    |
| ÖK30       | VİZYON       | 1,063 | ,072                | 14,782 | *** | ,732    |
| ÖK29       | VİZYON       | 1,188 | ,058                | 20,336 | *** | ,696    |
| ÖK28       | VİZYON       | 1,075 | ,060                | 17,794 | *** | ,900    |
| AÖD5       | ÇKD          | 1,000 |                     |        |     | ,810    |
| AÖD1       | ÇKD          | 1,070 | ,092                | 11,692 | *** | ,582    |
| AÖD7       | ÇKD          | 1,185 | ,098                | 12,047 | *** | ,728    |
| AÖD9       | ÇKD          | 1,037 | ,095                | 10,870 | *** | ,763    |
| AÖD3       | ÇKD          | 1,281 | ,104                | 12,299 | *** | ,655    |
| AÖD4       | ÇKD          | 1,286 | ,103                | 12,541 | *** | ,788    |

|       |      |       |      |        |     |      |
|-------|------|-------|------|--------|-----|------|
| AÖD23 | ÇKD  | 1,094 | ,097 | 11,268 | *** | ,814 |
| AÖD8  | ÇKD  | 1,080 | ,090 | 12,038 | *** | ,690 |
| AÖD33 | ÇKD  | 1,257 | ,107 | 11,788 | *** | ,762 |
| AÖD32 | ÇKD  | 1,286 | ,124 | 10,378 | *** | ,737 |
| AÖD10 | ÇKD  | 1,375 | ,105 | 13,050 | *** | ,614 |
| AÖD21 | ÇKD  | 1,197 | ,097 | 12,304 | *** | ,870 |
| AÖD11 | ÇKD  | 1,367 | ,106 | 12,888 | *** | ,788 |
| AÖD22 | ÇKD  | 1,167 | ,101 | 11,581 | *** | ,851 |
| AÖD20 | ÇKD  | 1,157 | ,097 | 11,929 | *** | ,718 |
| AÖD30 | ÇÖ   | 1,000 |      |        |     | ,751 |
| AÖD29 | ÇÖ   | ,744  | ,074 | 10,097 | *** | ,675 |
| AÖD36 | ÇÖ   | ,878  | ,064 | 13,752 | *** | ,535 |
| AÖD24 | ÇÖ   | ,876  | ,063 | 13,803 | *** | ,750 |
| AÖD34 | ÇÖ   | ,758  | ,062 | 12,312 | *** | ,753 |
| AÖD18 | ÇÖ   | ,842  | ,064 | 13,227 | *** | ,663 |
| AÖD25 | ÇÖ   | ,971  | ,063 | 15,490 | *** | ,718 |
| AÖD12 | ÇÖ   | ,761  | ,068 | 11,147 | *** | ,861 |
| AÖD27 | ÇÖ   | ,959  | ,065 | 14,660 | *** | ,595 |
| AÖD35 | ÇZV  | 1,000 |      |        |     | ,807 |
| AÖD2  | ÇZV  | ,927  | ,097 | 9,547  | *** | ,598 |
| AÖD16 | ÇZV  | 1,119 | ,102 | 10,967 | *** | ,580 |
| AÖD17 | ÇZV  | 1,264 | ,105 | 12,088 | *** | ,702 |
| AÖD14 | ÇZV  | ,759  | ,082 | 9,267  | *** | ,826 |
| AÖD31 | ÇZV  | ,744  | ,089 | 8,401  | *** | ,558 |
| AÖD15 | ÇZV  | ,758  | ,080 | 9,474  | *** | ,493 |
| HİP5  | İHİD | 1,000 |      |        |     | ,574 |
| HİP4  | İHİD | ,761  | ,054 | 14,017 | *** | ,835 |
| HİP3  | İHİD | ,725  | ,064 | 11,397 | *** | ,732 |
| HİP2  | İHİD | ,702  | ,055 | 12,693 | *** | ,601 |
| HİP14 | YHGD | 1,000 |      |        |     | ,663 |
| HİP13 | YHGD | 1,252 | ,062 | 20,298 | *** | ,716 |
| HİP12 | YHGD | 1,383 | ,091 | 15,154 | *** | ,790 |
| HİP11 | YHGD | 1,492 | ,087 | 17,184 | *** | ,770 |
| HİP10 | YHGD | 1,490 | ,098 | 15,247 | *** | ,872 |
| HİP9  | YHGD | 1,210 | ,076 | 15,991 | *** | ,774 |
| HİP8  | YHGD | 1,315 | ,082 | 15,951 | *** | ,812 |
| HİP7  | YHGD | 1,360 | ,081 | 16,732 | *** | ,811 |
| HİP6  | İHİD | ,620  | ,056 | 11,071 | *** | ,850 |

| Kovaryanslar |     | Standardize olmayan |        |       |     |     |
|--------------|-----|---------------------|--------|-------|-----|-----|
|              |     | B                   | Std.S. | C.R.  | P   | r   |
| ÖK           | AÖD | ,35                 | ,04    | 8,39  | *** | ,81 |
| AÖD          | HİP | ,30                 | ,04    | 8,50  | *** | ,87 |
| ÖK           | HİP | ,30                 | ,03    | 8,86  | *** | ,81 |
| e21          | e22 | ,14                 | ,03    | 4,89  | *** | ,36 |
| e25          | e29 | ,18                 | ,04    | 4,78  | *** | ,27 |
| e26          | e27 | ,13                 | ,03    | 4,67  | *** | ,27 |
| e6           | e8  | ,07                 | ,02    | 3,95  | *** | ,21 |
| e10          | e14 | ,10                 | ,03    | 3,86  | *** | ,21 |
| e76          | e75 | ,29                 | ,03    | 10,54 | *** | ,65 |
| e79          | e77 | ,23                 | ,02    | 11,38 | *** | ,88 |

|     |     |     |     |       |     |     |
|-----|-----|-----|-----|-------|-----|-----|
| e87 | e78 | ,29 | ,03 | 11,05 | *** | ,70 |
| e87 | e76 | ,10 | ,01 | 6,95  | *** | ,20 |
| e85 | e86 | ,15 | ,02 | 6,99  | *** | ,42 |
| e34 | e35 | ,16 | ,02 | 7,05  | *** | ,47 |
| e36 | e37 | ,14 | ,02 | 6,92  | *** | ,42 |
| e47 | e48 | ,14 | ,02 | 7,12  | *** | ,48 |

ÖK: Örgüt Kültürü, AÖD: Algılanan Örgütsel Destek, HİP: Hizmet İnovasyon Performansı, ÇKD: Çalışana Kişisel Destek, ÇÖ: Çalışanı Önemseme, ÇZV: Çalışana Zarar Verme, YHGD: Yeni Hizmet Geliştirme Davranışı, İHİD: İşgören Hizmet İnovasyon Davranışı

