

**TERMAL SAĞLIK TURİZMİ İŞLETMELERİNDE PERSONEL  
GÜÇLENDİRME VE BİREYSEL İNOVATİF DAVRANIŞ İLİŞKİSİ  
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: DENİZLİ TERMAL TURİZM  
İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ**

**Pamukkale Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Yüksek Lisans Tezi  
İşletme Ana Bilim Dalı  
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı**

---

**Gülter Betül ATABEY**

**Danışman: Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ**

**Mayıs 2021  
DENİZLİ**

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.

Gülter Betül ATABEY

## ÖNSÖZ

Personel güçlendirme ve çalışanın inovatif davranışı yalnızca bir yönetim metodu değil, günümüz işletmeleri için rekabetin anahtarı rolündedir. Hizmet sektöründe hizmet sunan konaklama işletmeleri için yenilikler geliştirmek ve müşteri beklentisine zamanında en verimli bir şekilde karşılık vermek tercih edilebilirlik için önemlidir. Denizli’de 2014-2016 yıllarında ivme kazanan termal turizmde markalaşma döneminde inovatif bakış açısıyla geliştirilen çeşitli modeller yeni açılan konaklama tesislerinde sağlık ve turizmin bir arada geliştirilmesine yönelik çalışmalar kapsamında gerçekleştirilmekteydi. Bu süre boyunca ilgili işletmelerde çeşitli araştırmalar ve görüşmeler ile personelin güçlendirilmesi hususu dikkate alınmış ve hizmet inovasyonu için girişimlerde bulunulmuştur. Bu çalışma da, söz konusu dönemde ilgili konaklama işletmelerinde gerçekleştirilecek söz konusu güçlendirmenin inovasyona olan etkisini ölçmek amacıyla hazırlanmaya başlamıştı. Ancak araştırma zamanının Covid19 salgını dönemine denk gelmiş olması, ilgili konaklama işletmelerinde bahsedilen çalışmaları gerçekleştiren doktor ve çalışanların uzaktan çalışma modülüne geçmesi ve araştırmanın yapıldığı bölgedeki tüm konaklama işletmelerinde çoğunlukla yalnızca mavi yakalı çalışanların istihdam ediliyor olması, araştırmanın bulgularını değerlendirmek açısından başlangıçtaki hedef ile farklılaşmıştır. Bu durum sebebiyle her ne kadar çalışmanın öncül hedefine ulaşılmasa da, araştırma sonucunda personel güçlendirmenin çalışanın inovatif davranışını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılarak, araştırmanın sorusu olumlu olarak yanıtlanmıştır.

Çalışmanın tamamlanmasında emeği geçen bütün hocalarıma teşekkürlerimi iletmek isterim. Özellikle yüksek lisans tez hazırlama sürecim boyunca benden bilgisini, emeğini, desteğini, hoşgörüsünü ve bu uzun süre boyunca bıkmadan önemli katkılarını esirgemeyen çok kıymetli hocam Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ’e sonsuz teşekkür ederim. Çalışmanın son halinin verilmesinde büyük emekleri olan Dr. Öğr. Üy. Hatice ÇOBAN KUMBALI hocama ve katkılarıyla destek olan Doç. Dr. İbrahim DURAK hocama sonsuz teşekkür ve saygılarımı iletiyorum. Lisans eğitimimde, yüksek lisansa başlamam için desteklerini her daim hissettiğim, bilgi ve tecrübeleri ile bana yol gösteren Prof. Dr. Hakan SARITAŞ hocama, Prof. Dr. Hakan AYGÖREN hocama ve Prof. Dr. Halil SAVAŞ hocama ayrıca teşekkür ederim.

Beni bugünlere getiren, bilgisi ve ilgisiyle her daim yanımda hissettiğim, desteği ile güçlendiğim canım babam Kemal GÜRBUĞA ve merhameti ile huzur bulduğum canım annem Aysel GÜRBUĞA'ya sonsuz teşekkürler. Ayrıca, tez yazım sürecimde sürenin uzamasına sebep olan, ancak varlıkları ile beni annelik duygusuyla tanıştıran, bambaşka bir insana dönüştüren oğlum Ömer Asaf ve kızım Beyza Mira'ya, her ümitsizliğimde beni yeniden ümitlendiren değerli arkadaşım Sena'ya ve her daim yanımda olan, destek veren sevgili eşim Cihan'a sonsuz teşekkürler.

Gülter Betül ATABEY

Denizli, 2021

## ÖZET

### TERMAL SAĞLIK TURİZMİ İŞLETMELERİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRME VE BİREYSEL İNOVATİF DAVRANIŞ İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: DENİZLİ TERMAL TURİZM İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ

ATABEY, Gülter Betül  
Yüksek Lisans Tezi  
İşletme Ana Bilim Dalı  
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı  
Tez Yöneticisi: Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ

Mayıs 2021, VIII+110 Sayfa

Bu çalışma, işletmelerin küresel pazarda rekabet edilebilirliklerini arttırmak için yenilikçi metotlar uygulayarak, ürün, hizmet ve süreç inovasyonunun sürdürülebilir kılınması ve özellikle hizmet sektöründe çıktının soyut olduğu ve doğrudan insan ile ilişkide olunan hizmet alanında, çalışanların güçlendirilmesi ile dayanıklı işletmelerin elde edileceği öngörüsüyle hazırlanmıştır. Denizli termal turizm konaklama işletmelerinde personel güçlendirmenin çalışanın inovatif davranışına etki edip etmediği, demografik özelliklerin personel güçlendirme ve çalışanın inovatif davranışı ile anlamlı düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığı temel araştırma soruları olarak belirlenmiştir. Yapılan araştırma sonucunda personel güçlendirmenin çalışanın inovatif davranışını olumlu yönde etkilediği ortaya konmuştur. Öncelikle literatür taraması yapılmış, araştırma bulguları, tartışma ve sonuç ile çalışma tamamlanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Personel Güçlendirme, İnovasyon, Hizmet Sektörü, Yenilikçi Ürün, Konaklama İşletmeleri, İnovatif Bakış Açısı

## **ABSTRACT**

### **A RESEARCH ON THE RELATIONSHIP OF EMPOWERMENT AND INNOVATIVE BEHAVIOUR IN THE THERMAL HEALTH TOURISM ENTERPRISES: A CASE OF DENIZLI THERMAL TOURISM ENTERPRISES**

ATABEY, Gültür Betül  
Masters Thesis  
Business Administration Department  
Management and Organisation Program  
Advisor of Thesis: Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ

May 2021, VIII+110 Pages

**This study has been prepared with the foresight of making product, service and process innovation sustainable by applying innovative methods to increase the competitiveness of enterprises in the global market. Especially in the service sector where the output is intangible, resilient enterprises will be obtained by empowering the employees in this area, which is directly in contact with people. Within the scope of the research, the main questions were determined as whether empowerment affects the innovative behaviour of the employee in Denizli thermal tourism accomodation enterprises, and whether demographic characteristics differ significantly with empowerment and the innovative behaviour of the employee. As a result of the research, it has been revealed that empowerment affects the innovative behaviour of the employee positively. Primarily a literature review was made and the study was completed with research findings, discussion and conclusion.**

**Keywords:** Empowerment, Innovation, Service Sector, Innovative Product, Accommodation Enterprises, Innovative Work Behaviour

## İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ .....	i
ÖZET .....	iii
ABSTRACT .....	iv
İÇİNDEKİLER .....	v
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	vii
TABLolar DİZİNİ .....	viii
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM İNOVASYON KAVRAMI VE GELİŞME SÜRECİ

1.1. Personel Güçlendirmenin Tanımı ve Kapsamı .....	5
1.2. Personel Güçlendirmenin Bazı Kavramlar ile İlişkisi .....	7
1.2.1. Personel Güçlendirme ve Motivasyon .....	7
1.2.2. Personel Güçlendirme ve Yetki Devri .....	8
1.2.3. Personel Güçlendirme ve İş Zenginleştirme .....	9
1.2.4. Personel Güçlendirme ve Yönetime Katılma .....	10
1.2.5. Personel Güçlendirme ve Yenilik .....	12
1.3. Personel Güçlendirmenin Unsurları .....	13
1.3.1. Personel Güçlendirme ve Bilgi Paylaşımı .....	13
1.3.2. Sorumluluk Alma ve Ortak Hedeflere Yönelme .....	14
1.3.3. Çalışanları Toplum Önünde Övme ve Onların Yeteneklerini Geliştirme .....	15
1.3.4. Açık Bir İletişim Ortamının Oluşturulması ve Çalışma Ortamında Esneklik Sağlanması .....	15
1.3.5. Performans ile İlgili Geri Besleme .....	16
1.3.6. Takım Çalışması ve Kişilik Özellikleri .....	16
1.4. Personel Güçlendirme Süreci .....	17
1.5. Personel Güçlendirme Sürecinde Karşılaşılan Temel Sorunlar .....	20
1.6. Personel Güçlendirmenin Boyutları .....	21

## İKİNCİ BÖLÜM PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMI, KAPSAMI VE BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

2.1. İnovasyon Kavramı .....	23
2.2. İnovasyonun Günümüz İşletmeleri İçin Önemi .....	24
2.3. İnovasyon ile İlişkili Kavramlar .....	25
2.3.1. İnovasyon ve Yaratıcılık .....	26
2.3.2. İnovasyon ve Teknoloji .....	27
2.3.3. İnovasyon ve Girişimcilik .....	28
2.4. İnovasyon Türleri .....	29
2.4.1. Ürün ve Hizmet İnovasyonu .....	29
2.4.2. Süreç İnovasyonu .....	32
2.4.3. Pazarlama İnovasyonu .....	33
2.4.4. Örgütsel İnovasyon .....	34

2.4.5.Toplumsal İnovasyon .....	35
2.5.İnovasyon Süreci.....	37
2.6.İnovasyon Belirleyicileri.....	39
2.6.1.Örgütsel Belirleyiciler .....	40
2.6.2.Bireysel Belirleyiciler .....	40
2.7.Bireysel İnovasyon.....	41
2.8.Örgütlerde Çalışanın İnovatif Davranışı .....	43

## ÜÇÜNÇÜ BÖLÜM

### TERMAL TURİZM İŞLETMELERİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRME VE BİREYSEL İNOVATİF DAVRANIŞ İLİŞKİSİ VE DENİZLİ TERMAL SAĞLIK TURİZMİ İŞLETMELERİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRME VE BİREYSEL İNOVATİF DAVRANIŞ İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1.Termal Turizm .....	46
3.1.1.Dünya’da Termal Turizm .....	46
3.1.2.Türkiye’de Gerçekleştirilen Termal Turizm .....	47
3.1.3.Denizli Termal Turizminin Türkiye’deki Rolü .....	48
3.2.Bir Hizmet Sektörü Olarak Termal Turizm İşletmelerinde İnovasyonun Kapsamı ve Önemi .....	49
3.3.Bir Hizmet Sektörü Olarak Termal Turizm İşletmelerinde Personel Güçlendirme ve Bireysel İnovatif Davranış Arasındaki İlişki .....	50
3.4.Personel Güçlendirmenin Bireysel İnovatif Davranış Üzerindeki Etkisi Üzerine Yapılan Araştırmalar ve Sonuçları .....	51
3.5.Termal Turizm İşletmelerinde Personel Güçlendirmenin Bireysel İnovatif Davranış İlişkisi Üzerine Bir Araştırma .....	54
3.5.1.Araştırmanın Amacı .....	54
3.5.2.Araştırmanın Modeli .....	56
3.5.3.Araştırmanın Yöntemi .....	56
3.5.4.Araştırmanın Evren ve Örneklemi .....	57
3.5.5.Veritoplama Aracı ve Teknikleri .....	58
3.5.6.Veritoplama Süreci ve Araştırma Kısıtları .....	60
3.5.7.Ankete Katılım Gösteren Çalışanların Demografik Özellikleri .....	60
3.5.8.Güvenirlilik ve Geçerlilik Analizleri .....	62
3.5.8.1.Araştırma Ölçeklerine Ait Alt Boyutların Güvenirlilik Analizi Sonuçları .....	63
3.5.9.Faktör Analizi .....	65
3.5.9.1.Personel Güçlendirme Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi .....	66
3.5.9.2.Çalışanın İnovatif Davranışı Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi .....	69
3.5.10.Tanımlayıcı İstatistikler .....	72
3.5.11.Araştırmanın Hipotezleri .....	76
3.5.12.Normallik Testleri .....	77
3.5.13.Korelasyon Analizleri .....	79
3.5.14.Regresyon Analizi .....	80
3.5.15.Demografik Verilere Ait Hipotez Testlerinin Değerlendirilmesi .....	84
<b>TARTIŞMA VE SONUÇ .....</b>	<b>90</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>97</b>
<b>EK 1: ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU .....</b>	<b>107</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>110</b>



## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Personel Güçlendirme Sürecinin Beş Aşaması.....	19
Şekil 2. Araştırmanın Modeli.....	56
Şekil 3. Araştırmanın Yeni Modeli .....	76

## TABLolar DİZİNİ

Tablo 1. Personel Güçlendirme Ölçek Boyutları Tablosu .....	59
Tablo 2. Çalışanın İnovatif Davranış Ölçek Boyutları Tablosu .....	59
Tablo 3. Ankete Katılan Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Demografik Özelliklere Göre Dağılımı .....	61
Tablo 4. Personel Güçlendirme Ölçeği Toplam Madde Güvenilirliği .....	63
Tablo 5. Çalışanın İnovatif Davranış Ölçeği Toplam Madde Güvenilirliği .....	64
Tablo 6. Ölçeklerin Alt Boyutlarının Toplam Madde Sayısı ve Güvenilirliği .....	65
Tablo 7. Personel Güçlendirme Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizine Uygunluğuna İlişkin KMO ve Bartlett Test Değerleri .....	66
Tablo 8. Personel Güçlendirme Ölçeğinin Döndürülmüş Faktör Yükleri .....	67
Tablo 9. Çalışanın İnovatif Davranış Açıklayıcı Faktör Analizine Uygunluğuna İlişkin KMO ve Bartlett Test Değerleri .....	70
Tablo 10. Çalışanın İnovatif Davranış Ölçeğinin Faktör Yükleri .....	70
Tablo 11. Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Personel Güçlendirme Algılarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	72
Tablo 12. Konaklama İşletmelerinde Çalışanların İnovatif Davranışlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	74
Tablo 13. Personel Güçlendirme Boyutları ve Çalışanın İnovatif Davranışına İlişkin Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları .....	78
Tablo 14. Personel Güçlendirme Alt Boyutları ile Çalışanın İnovatif Davranış Ölçeği Korelasyonu (Pearson Korelasyon Testi).....	80
Tablo 15. Anlam ve Yetenek Boyutu ile Çalışanın İnovatif Davranış Arasındaki Regresyon Modelinin ANOVA <sup>a</sup> Test Sonuçları .....	81
Tablo 16. Anlam ve Yetenek Boyutu ile Çalışanın İnovatif Davranış Arasındaki Model Özeti Sonuçları .....	81
Tablo 17. Yetkinlik ve Etki Boyutu ile Çalışanın İnovatif Davranış Arasındaki Regresyon Modelinin ANOVA <sup>a</sup> Test Sonuçları .....	82
Tablo 18. Yetkinlik ve Etki Boyutu ile Çalışanın İnovatif Davranış Arasındaki Model Özeti Sonuçları .....	82
Tablo 19. Personel Güçlendirme ile Çalışanın İnovatif Davranış Arasındaki Regresyon Modelinin ANOVA <sup>a</sup> Test Sonuçları .....	83
Tablo 20. Personel Güçlendirme ile Çalışanın İnovatif Davranış Arasındaki Model Özeti Sonuçları .....	83
Tablo 21. Personel Güçlendirme ve Çalışanın İnovatif Davranışının Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Testleri Sonucu Ortalama ve Standart Sapmaları .....	84
Tablo 22. Personel Güçlendirme ve Çalışanın İnovatif Davranış Demografik Değişkenler Arasındaki Bağımsız T-Testi .....	86
Tablo 23. Personel Güçlendirme ve Çalışanın İnovatif Davranışının Eğitim Düzeyine Göre Anova Testi .....	88
Tablo 24. Hipotez Analiz Sonucu 1 .....	93
Tablo 25. Hipotez Analiz Sonucu 2 .....	95

## GİRİŞ

Günümüzde yaşanan ekonomik, politik, güvenlik, sağlık ve teknoloji konularındaki hızlı değişim ve gelişmeler örgütlerin yeniden yapılanmalarına ve farklı arayışlarda bulunmalarına neden olmaktadır. Rekabet ortamının her gün değiştiği ve rekabet kurallarının yeni koşullara göre baştan yazıldığı son on yıllık süreçte, tüm sektörlerde önemli değişimler yaşanmaktadır. Yaşayan varlıklar olarak kabul edilen işletmeler, oluşan yeni koşul ve şartlara uyum sağlamak için dönemin şartlarına uygun yeni, yaratıcı ve çok çeşitli yöntemler uygulamaktadırlar. Özellikle her alanda önem kazanan inovasyon, örgütler için vazgeçilmez rekabet anahtarı olarak kabul edilirken, işletmelerde inovasyonun ortaya çıkması için gerekli düzenlemeler yapılmaktadır. İnovasyonu ortaya çıkaran ve inovasyona sürdürülebilirlik kazandıran ana unsur çalışanların gücü ve özellikle çalışanların zihnidir. Dolayısıyla inovasyonun ortaya çıkması ve sürdürülebilirliği için yapılan düzenlemelerin başında çalışanların örgüt tarafından güçlendirilmesi gelmektedir.

İnovasyon kavramı, yeni yaratıcı fikirlerin, keşif ve buluşların ekonomik alanlara uygun hale getirilip, fiiliyata geçirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre inovasyonun gerçekleştirilmesi için somut veya soyut bir çıktısının olmasının gerekliliği vurgulanmaktadır. İnovatif davranış ise, bir çalışanın istihdam edildiği işletmede ihtiyaç duyduğu koşullarda yenilikçi fikir, ürün, hizmet ve süreçleri işletmeye kazandırmaktır. Bu davranışın ortaya çıkmasında en büyük etken işletme yönetimin çalışana gerekli şartları sağlaması ve inovasyonu gerçekleştirebileceği ortamı sunmasıdır. Bu durumda inovasyon için ön koşul inovatörün güçlendirilmesidir. Güçlendirme, işi yapanın o işle ilgili tüm kararları verebilmesi ve bunun için yetiştirilmesini içermektedir. Çalışanın karar verme yetkisinin artırılması ve çalışanları geliştirme süreci olarak kabul edilen güçlendirme ile yenilikçi fikir, davranış ve sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

Bireyler genellikle yeni bir işe başlarken enerji dolu ve güçlü hissederler. Ancak örgütlerdeki kuralların, kontrol sistemlerinin ve süreçlerin ağırlığı, zaman içerisinde insanların aynı enerji ile çalışmasına ve ilham bulmasına ket vurur. Böylece, çalışanlar yetkisiz olduğunu düşünür ve yalnızca verilen görevleri yerine getirmeye başlar. Fakat küresel rekabet ortamında örgütün hayatta kalabilmesi için yenilikler, değişimler ve gelişmeler yaratması gerekmektedir. Bu durumda, işletmeler yeniden yapılandırma süreçleri için çalışanlarına yetki verir ve müşteri memnuniyeti için onları güçlendirirler. Güç ve güçlendirme konularında birçok araştırma yapmış ve kadın güçlendirmesiyle ilgili

çalışmaları olan Rowlands (1995) “*güçlendirme kavramı, kök kavram olan güç bağlamında araştırılmalı ve yalnızca kalkınma politikası için değil eşitsizliği ve baskıyı analiz ederek gelişmeyi pratik anlamda sürdürülebilir kılmak için uygulanmalıdır*” olarak ifade eder. Bu tanımdan yola çıkarak, günümüzün çoğu işletmesinde güçlendirmenin yalnızca bir yönetim metodu olarak uygulandığı ve inovatif sonuçların müşteri memnuniyeti ile sınırlı kaldığı düşünülebilir. Özellikle hizmet sektörü gibi soyut bir iş alanında yalnızca bir yöntem olarak uygulanacak olan güçlendirmenin çalışana yüklediği özerklik doğrudan müşteri ile olan ilişkiler üzerinde büyük etkiye sahip olması olumlu veya olumsuz birçok sonuç doğurabilir.

Literatürde personel güçlendirmenin inovasyonu olumlu yönde etkilediğine dair birçok çalışma bulunmaktadır. Çoğu çalışmada güçlendirmenin, çalışanları risk ve sorumluluk almaya teşvik ederek yaratıcı düşünceyi harekete geçirdiği ve böylece inovasyonu hızlandırıcı bir etkiye neden olduğu düşünülmektedir. Burpitt ve Bigoness (1997) hazırladıkları ‘*Takımlarda Liderlik ve İnovasyon: Güçlendirmenin Etkisi*’ başlıklı çalışmada, çalışanların ekip olarak hareket ettiğinde ortaya çıkardıkları yaratıcı düşünceler ile bireysel olarak güçlendirildiklerinde geliştirdikleri ürün ve hizmetleri kıyaslamışlardır. Elde ettikleri bulgular, bireylerin güçlendiklerinde özerk olarak daha yaratıcı sonuçları ortaya çıkardığını göstermiştir. Diğer yandan, Martin Beirne (2006) yayımladığı ‘*Güçlendirme ve İnovasyon*’ başlıklı kitabında pazar payını arttırmayı hedefleyen yönetimlerin güçlendirmeyi pragmatik bir amaçla kullandığından ve bu sayede çalışanları ile kontrollü inovasyon elde ettiklerinden bahsetmiştir. Ayrıca güçlendirmenin ekonomik çıkarlar için faydalı olduğunu, ancak insan kaynakları açısından yeterince odaklanılmadığını iddia etmiştir. 2014 yılında Berraies, Chaher ve Yahia’nın hazırlamış olduğu ‘*Çalışanların Güçlendirilmesi ve Güçlendirmenin Güven, İnovasyon ve Örgüt Performansı İçin Önemi*’ başlıklı araştırmalarında; işletmelerin inovasyon ortaya çıkarmak için personel güçlendirmeyi organizasyonun her aşamasında uygulanabilir hale getirmesi ve bunun için yatay hiyerarşiye sahip bir yönetimin olması gerektiğini iddia etmişlerdir. Bu bilgiler doğrultusunda, güçlendirmenin inovasyona olan olumlu etkisinin bu zamana kadar birçok yazar ve araştırmacı tarafından konu alındığı ancak bu alanda yönetsel ve bireysel olarak halen yetersiz uygulamalar olduğu düşünülmektedir. Özellikle çıktının soyut olduğu hizmet sektöründe bu iki kavramı tam anlamıyla uygulanabilir hale getirmek halen güçtür.

Doğrudan müşteri ile ilişki halinde olunan ve sunulan hizmetin soyut olduğu konaklama işletmelerinde istihdam edilen çalışanların güçlendirme ve inovasyon ilişkisini inceleyen çalışmalar bu tez kapsamında taranmıştır. Yapılan araştırmalar sonucu 2018 yılında hazırlanan ‘*Turizm ve İnovasyon İlişkisi: Literatür Taraması*’ başlıklı çalışmada Türkiye’de konu ile ilgili 2006-2018 yıllarını kapsayan toplam 143 çalışma olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu 143 araştırma başlığı incelendiğinde yalnızca bir tanesinin tezin konusu olan termal turizm işletmeleri ile ilgili olduğu ancak sadece inovasyon konusunu incelediği dikkat çekmiştir. Termal turizm işletmelerinde güçlendirmenin bireysel inovasyona olan etkisini inceleyen herhangi bir çalışma ile karşılaşılması, bu alanda çalışma yapmanın literatüre katkı sağlayacağını düşündürmüştür. Bu amaç doğrultusunda termal turizm işletmelerinde istihdam edilen çalışanlara yönelik uygulanan personel güçlendirmenin çalışanın inovatif davranışına etki edip, etmediğini araştırmak üzere ilgili tez hazırlanmıştır.

Termal kaynaklar açısından oldukça zengin olan ülkemizde yılın her ayında gerçekleştirilebilen termal turizmin güçlendirilmesi ve ülkenin gelir kaynaklarını arttırmak amacıyla yenilikler yapılarak, dünya turizmine öncülük etmesini sağlamak ve böylece küresel rekabet ortamında sürdürülebilir ekonomi elde etmek büyük önem taşımaktadır. Bu amaca yönelik termal turizm konaklama işletmelerinde müşteri odaklı hizmetin geliştirilmesi, yeni hizmet ve süreçlerin ekonomik kazanca dönüştürülmesi için yapılandırılmalar gerekmektedir.

Termal turizm destinasyonları arasında Türkiye’de büyük öneme sahip olan Pamukkale-Karahayıt bölgesindeki termal su kaynakları yılın her döneminde gerçekleştirilecek turizm faaliyetleri için elverişlidir. Bu açıdan değerlendirildiğinde bölgede yer alan konaklama işletmelerinin sundukları hizmeti en iyi şekilde daha fazla turisti cezbedecek ve ülkeye yüksek gelir kaynakları sağlayacak hale getirebilmeleri önemlidir. Bu öneme vurgu yapmak üzere hazırlanan tezin araştırma evreni olarak Pamukkale-Karahayıt ve Sarayköy bölgesindeki konaklama işletmeleri belirlenmiştir. Bu amaca yönelik Denizli’de faaliyet gösteren beş yıldızlı termal turizm otelleri belirlenmiş ve bunlardan on bir tanesi araştırmaya katkı sunmaya istekli olmuştur. Ancak yaşanan Covid19 salgını nedeniyle en çok etkilenen sektörler arasında yer alan turizm sektöründe faaliyetlerini sürdüren söz konusu işletmeler personel çıkarmak durumunda kaldığı için, araştırmaya yeterince çalışan desteği sağlanamamıştır. Bu nedenle araştırma kapsamında hazırlanan anket çalışmasına on bir konaklama işletmesinden 201 kabul edilebilir anket

dönüşü alınmıştır. Hazırlanan anket kapsamında çalışanlara yönelik personel güçlendirme algılarını, bireysel inovatif davranışlarını ve demografik özelliklerini incelemek üzere üç bölümden oluşan toplam 29 soru yöneltilmiştir.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde inovasyon kavramı, günümüz işletmeleri için inovasyonun önemi ve inovasyon türleri konularına değinilmiş, inovasyon belirleyicileri kapsamında bireysel inovasyonun önemine vurgu yapılmıştır. İkinci bölümde ise personel güçlendirme kavramı, kapsamı ve benzer kavramlar ile ilişkisi incelenerek, personel güçlendirmenin boyutları ele alınmıştır. Üçüncü bölümde termal turizm işletmelerinde inovasyon-personel güçlendirme ilişkisi ve bu konularda yapılan çalışmalar irdelenmiştir. Ayrıca, Denizli termal turizm işletmelerinde inovasyon ve personel güçlendirme ilişkisi konuları incelenerek konuyla ilgili araştırma yapılmış, sonuçları değerlendirilmiş, tartışma ve sonuç kısmı ifade edilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMI, KAPSAMI VE BENZER

#### KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

##### 1.1. Personel Güçlendirmenin Tanımı ve Kapsamı

İşletmeler üretim faktörleriyle bir bütündür. İşletmelerin çevresel değişmelerle başarılı bir şekilde mücadele edebilmesi ve sürdürülebilir rekabeti gerçekleştirmesi kaynaklarını (üretim faktörleri ve diğer kaynakları) geliştirmesi ve güçlendirmesini gerektirir. İşletmelerin bütün kaynaklarını etkili ve verimli kullanması gerekmele beraber en can alıcı ve gelişmesine en ihtiyaç duyduğu kaynağı ‘insan kaynakları’dır. Çünkü diğer bütün kaynakların etkin ve verimli kullanımı insan kaynağının gücüyle ve bu gücü fiiliyata dönüştürme başarısıyla ilişkilidir. İnsan kaynağının güçlendirilmesi bireylerin kişisel becerilerini en etkin şekilde kullanmasına bağlıdır. Çalışanlar örgütsel faaliyetleri yerine getirirken kişisel olarak girişimde bulunmayı ve sorumluluk almayı öğrenmelidirler. Çünkü örgütlerin devamlılığı için eldeki kıt kaynakların en iyi şekilde kullanılması rekabet ortamındaki firmalar için bir gerekliliktir. Özellikle yönetim ve organizasyonla ilgili olarak sürekli yeniliklerin ve farklı görüşlerin ortaya çıktığı ve takip edildiği bir dönemde gerek akademik çevre gerekse uygulama dünyası bu yeni kavramları anlama ve fiiliyata geçirme konusunda önemli bir çaba göstermektedir (Özer ve Özdoğan, 2019: 1206).

Yönetim kavramı sürekli geliştirilerek yeni kavram ve tekniklerle tanışmaktadır. Günümüzün hâkim yönetim araç ve teknikleriyle uygulamalarına bakıldığında ön plana çıkan kavramlardan biri de personel güçlendirmedir. Personel güçlendirme kavramıyla insan kaynağını kullanmada çeşitlilik ve yenilik ön plana çıkmaktadır (Şenel, 2006: 18). Güçlendirilmiş personel, hem kendisine hem yöneticilere hem de işletmeye pek çok yarar sağlamaktadır. Genel olarak personel güçlendirme iş görenlerin sorumluluk alabilmeleri için problem çözümünde ve karar vermede risk alabilen ve inisiyatif kullanabilen özelliklere sahip olabilmelerini gerektirmektedir. Bu durum günümüz rekabet ortamında işletmeler için çok daha fazla önem kazanmıştır (Yıldırım, 2015: 56).

İş görenlerin motivasyonel olarak kendilerini iyi hissettikleri, mesleki bilgi ve becerilerine olan inanç ve güvenin arttığı, harekete geçmek için inisiyatif kullandığı,

organizasyonun hedefleri kapsamında kontrol edebileceklerine inandıkları işleri yapmalarını sağlayan uygulama ve durumları ifade eden personel güçlendirme, 'iş yapanın, işin sahibi haline getirilmesi' süreci olarak tanımlanmaktadır (Denkdemir, 2010: 68).

Yönetim açısından personel güçlendirme, örgütte rekabet avantajı sağlamak için kullanılması zorunlu yönetim teknikleri arasına modern yönetim anlayışı ile girmiştir. Personelin işi ile ilgili yetki ve sorumluluğu alması, işi ile ilgili kararları kendisinin verebilmesi, yani güçlendirilmesi ile örgütsel etkinliğin artırılması amaçlanmaktadır. Personelin güçlendirilmesi, personelin işine karşı daha olumlu bir tutum sergileyerek inisiyatif alması ve örgüt amaçlarını kendi amaçları ile uyumlaştırması açısından önem taşımaktadır (Arslan vd., 2020: 34-35).

Personel güçlendirme ile çalışanlara yapacağı işi seçme hakkı verilerek, bu işi yaparken onların yaratıcı olmasını teşvik etmek hedeflenmektedir. Bu sayede, çalışanların daha önce hiç denememiş olsa da yeni fikirleri denemelerine izin verilerek, karar alma süreçlerine dâhil olmaları sağlanmaktadır. Bu, onların cezalandırılma korkusu olmaksızın, mesleklerinde başarısız olma ihtimallerine rağmen çeşitli denemeler yapmalarında cesaretlendirilmeleri anlamına gelmekte ve böylelikle deneme yanılma yönteminin personel güçlendirme anlayışında oldukça hâkim olduğuna işaret etmektedir (Gün, 2019: 33).

Güçlendirme, çalışanların kendi amaçlarını belirleyebilme, karar verebilme ve kendi yetki ve sorumluluk alanlarında sorun çözebilmelerini mümkün kılan herhangi bir kişiden onay almaksızın karar vermesine yönelik bir gücü ifade etmektedir. Çalışanların karar verme yetkilerini arttırarak, onları yaptıkları işin sahibi haline getirmeyi hedefleyerek, yeni yetki sınırları içinde iş görenlerin faaliyet gösterebilmeleri için yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışmasını ön plana çıkartmaktadır. Bu bağlamda güçlendirme, müşteri beklentilerini karşılayabilmek ve kalite değeri yaratabilmek için oluşturulan bir rekabet stratejisi olarak da kullanılmaktadır (Öğüt ve Aygen, 2007: 165-167).

Personel güçlendirmeyle iş görenlere kendi çalışmalarını yönetme ve işlerini yürütme gücü verilerek, işlerine sahip çıkmaları, inisiyatif kullanmaları ve işlerini kontrol etmeleri sağlanır. Böylece işletmeler işletme içi performansın artırılmasında personel güçlendirme stratejisini uygulamış olurlar. Bu strateji sayesinde müşteri odaklı ve hizmet



kalitesini arttırıcı faaliyetler ortaya çıkar. İş görenin güçlenmesi ile işletme rekabetçi bir pazarda avantaj üstünlüğü kazanır. Yenilik üretebilen ve sorumlulukları ile başa çıkabilen işgörenler, işletmenin gelişimine katkı sağlar. Genel olarak, güçlendirme; iş görenlerin, kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçme arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve örgütün amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan koşulları ifade eder (Rappaport ve Hess, 2013: 2-5). Personel güçlendirmenin uygulanması sürecinde başarılı olmak ve hedeflenen yararı elde etmek için iş gören, yönetici ve örgüt arasındaki uyum oldukça önemlidir (Şenel, 2006: 26). İnsan odaklı bir yönetim yaklaşımı olan personel güçlendirmenin faydaları uzun süreçler sonucunda ortaya çıkar. Böylece bu sürecin doğru bir şekilde yürütülmesi ve faydanın sağlanması için iş gören-yönetici-örgüt uyumunun süreç boyunca devamlılığının sağlanması önemli görülmektedir oldukça önemlidir.

## **1.2. Personel Güçlendirmenin Bazı Kavramlar ile İlişkisi**

### **1.2.1. Personel Güçlendirme ve Motivasyon**

İş görenlerin birçoğu fiziksel ve zihinsel yeteneklerinin tamamını kullanamamaktadır. Ancak, işgörenlerin işlerine odaklanması, işlerini sevmesi ve yeterince gayret göstermesi sayesinde işletmelerin verimliliği ve başarısı artmaktadır. Bu nedenle, personel güçlendirme ve motivasyon arasında pozitif bir ilişki olduğu varsayılır. Motivasyon, insanı belirli bir amaca doğru sürekli olacak şekilde harekete geçirmek için yapılan çalışmaların toplamı olarak tanımlanmaktadır. Bir başka tanıma göre motivasyon, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için davranış sergilemeleri ve bu amaç için sahip oldukları bilgi, yetenek ve enerjiyi tam olarak ortaya koymalarıdır. Çalışanı motive etmek için gelir, güvenlik, terfi, cazip iş, statü kazanma, kişisel güç ve otorite kazanma, kararlara katılma, adil olma ve devamlı disiplin gibi araçların kullanılması gerekmektedir. Güçlendirme, çalışanları motive etmekte kullanılan bir araçtır ve motivasyonu artırır (Uzunbacak, 2013: 18-19).

Motivasyon ve personel güçlendirme arasındaki ilişki uzun yıllardır işletme literatüründe tartışılmaktadır. Conger ve Kanungo (1988)'ya göre 'kişinin kendini etkili hissetmesi' personel güçlendirme ve motivasyon arasındaki ilişkiyi tanımlamaktadır. Diğer yandan, Thomas ve Velthouse (1990) yaptıkları araştırmalarda psikolojik olarak

güçlendirme kavramının motivasyonla olan ilgisi gibi birçok unsur ile doğrudan veya dolaylı olarak ilişkili olup, çok boyutlu olduğunu savunmuşlardır. Araştırmalarında çalışanın içsel motivasyon ile hareket etmesini sağlayıcı faktörler; anlam, yetkinlik, serbesti ve etki olarak tanımlanmaktadır. Spreitzer (1995) ise bireyin kendi yeteneklerine olan inancının, yaptığı işi en iyi şekilde yapabileceğini düşündüğünde artacağını ifade eder (Denkdemir, 2010: 73-74).

Güçlendirme, motivasyonel faktörler kadar çalışanın rollerini de etkileyerek yenilikçi bir örgüt kültürünün oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Bu bağlamda, güçlendirme uygulamaları, çalışanların kendi inisiyatifleri ve kararlarını iş yöntemlerinde kullanabilmelerini ve ölçmelerini sağlar. Güçlendirilmiş çalışanlar, müşteri ihtiyaçlarının karşılanabilmesinde ve problemlerin çözümünde daha tedbirli ve anlayışlı davranmaktadır. Personelin güçlendirilmesiyle birlikte işlerine daha çok adapte ve oryante olmaları da sağlanmaktadır. Böylece motivasyonu yükselen işgören güçlenirken, içinde bulunduğu organizasyonu da güçlendirmektedir (Öğüt vd., 2007: 165-167).

Personel güçlendirme, örgütün yönetim tekniği ile ilgilidir. Bu yönetim tekniği sayesinde motive olan işgörenler işletme içi hizmet ve üretim alanında yenilik getirmeye daha elverişli ve inovasyon yaratmaya daha uygun hale gelirler (Manzoor, 2012: 37-38).

### **1.2.2. Personel Güçlendirme ve Yetki Devri**

Personel güçlendirme kavramı ile en sık karıştırılan kavram olan yetki devri bazen birbirini yerine kullanılsa da aynı anlama gelmemektedir. Personel güçlendirme kavramı, yetki devrine göre daha geniş bir anlama sahip olup, iki kavram da birbirleriyle birçok yönden ilişkilidir. İki kavramın ortak yönü, bir işin yerine getirilmesi için görev ve sorumluluğun bir asta verilmesini ifade etmesidir. Yetki devri, bir görevi tamamlamak veya yerine getirmek için görevlendirmeyi ifade ederken; güçlendirme, işi fiilen yapan kişinin, o işle ilgili tüm kararları verebilmesi ve bunun için yetiştirilmesini kapsar (Herriger, 2006: 13-15).

Yetki devri üç aşamada açıklanabilir. Bunlar; bir görevin veya faaliyetin bir çalışana devredilmesi, görevin yerine getirilmesi için ihtiyaç duyulacak kaynakların ilgili personele verilmesi ve görevin başarıyla yerine getirilmesinde yöneticiye karşı sorumluluğun yaratılmasıdır. Başka bir ifadeyle, yetki devri olmaksızın personel

güçlendirmeden bahsetmek mümkün değildir. Personel güçlendirme için en etkili yöntemlerden biri olan yetki devredilmedikçe, örgütsel kademeler ve astlar olmayacak ve sonuçta örgüt ortaya çıkmayacaktır. Bu nedenle, yönetsel bir göreve sahip olmanın anahtarı yetki, örgütün anahtarı ise yetkinin devredilmesidir. Örgütlerin daha esnek ve çalışanlarını motive eden bir yapı haline dönüşmesinin temelinde yatan personel güçlendirme sayesinde devreye giren yetki devrinin doğru bir şekilde kanalize edilmesi için, ilgili personelin başarılı olma yönünde yeteri kadar veya uygun miktarda yetkiyle donatılması gerekir (Uzunbacak, 2013: 15-16).

Personel güçlendirme birçok araştırmacı için işletme yönetiminde önemli bir kavram olarak ele alınmıştır. Örneğin, Blanchard (2018: 48)'e göre iyi bir yöneticinin sahip olması gereken en önemli özelliklerden biri işletme içi personel güçlendirmeyi hayata geçirmek ve bu bağlamda doğru yetki devrini gerçekleştirmektir. Doğru yetki devrini gerçekleştirebilen yöneticiler, yenilik üretmeye uygun bir organizasyon inşa eder. Bir işletmenin inovasyon fikirlerini ortaya çıkaran personele sahip olması, güçlendirmenin kapsadığı görevlerin doğru bir şekilde astlara devredilmesi ile gerçekleşmektedir. Genel anlamda, personel güçlendirme oldukça geniş bir yelpazede açıklanabilirken, güçlendirme ile ilgili olan kavramların en önemlileri arasında yer alan yetki devri bu çerçevede ele alınması elzem konulardandır. Sonuç olarak; güçlendirme kapsamında ele alınan yetki devri, işletmede yerine getirilmesi gereken tüm faaliyet ve işlerin doğru tanımlanmasını ve bu çerçevede iş görenlerin görev ve sorumluluklarının yönetici tarafından açıkça belirtilmesini ifade etmektedir. Böylece, güçlendirilerek, görev ve sorumluluklarını aldığı yetki ile gerçekleştirecek olan çalışanlar, üretken hale gelerek, bünyesinde bulunduğu işletmenin geleceğinin şekillenmesinde rol oynayacağı bilinciyle yenilikler üretmeye başlar.

### **1.2.3. Personel Güçlendirme ve İş Zenginleştirme**

İş zenginleştirmenin odak noktasını, personelin işi üzerinde karar vermesi ve kontrolünün artması oluşturur. Personel güçlendirme sayesinde kontrol ve karar verme yetkisi artan iş gören, iş zenginleştirme ile bu gücü kullanır. İş zenginleştirme hem görev verimliliği hem de çalışan tatmini sağlarken, iş gören açısından daha büyük fırsatlara odaklanma ve geniş anlamda kişisel başarıyı beraberinde getirir. Bu açıdan güçlendirmenin temel ilkelerinde yer alan iş zenginleştirme sayesinde, motivasyonel

olarak tatmine ulaşan çalışan, daha katılımcı ve belirleyici bir karaktere bürünür. Böylece işten sıkılmama, işini anlamlı bulma, işinin sonuçlarından sorumluluk duyma ve görevi tamamlayacak yeteneklerin kendinde var olduğunu bilmesi sayesinde güçlendirme, iş zenginleştirme ile gerçekleştirilmiş olur (Niehoff vd., 2001: 95-96).

Çoğu zaman personel güçlendirmede iş zenginleştirme uygulamaları kullanılır. Güçlendirme daha geniş bir anlama karşılık gelirken, iş zenginleştirmede esas olan konu işe ilişkin özelliklerin incelenmesidir. Diğer yandan personel güçlendirme, bireysel ilişkilerin düzenlenmesi, ast algısı ve yönetici davranışları üzerine odaklanan bir konudur. Personel güçlendirmede çalışan yapacağı işe ilişkin çalışma koşullarını, faaliyet planlarını belirleyebilirken, iş zenginleştirmede belirli çalışma koşulları ve iş planları doğrultusunda faaliyet gösterme söz konusudur. Personel güçlendirme ile iş zenginleştirme arasındaki en büyük fark, çalışanın yapacağı işe ilişkin çalışma koşulları ve iş planı seçme özgürlüğüdür (Yıldırım, 2015: 73).

#### **1.2.4. Personel Güçlendirme ve Yönetime Katılma**

Katılım, iş görenlerin karar sürecine katılmalarını yani, karar verme sürecindeki safhalarda yer alan faaliyet ve görevlere katılmalarını ifade etmektedir. Katılımın artması ile iş görenlerin motivasyonu, işe karşı tutumları, başarıma anlayışı, işin anlamı olumlu yönde değişmektedir. Katılım, güçlendirmenin ön şartlarından birisi olup, katılımın artması ile çalışanların motivasyonları ve işlerine karşı olan olumlu tutumları da artar. Çalışanların karar verme sürecine katılma arzu ve becerileri ile örgütün katılımı teşvik ve hazmedebilme düzeyi, katılımın derecesini belirlemektedir. Personel güçlendirme anlayışında kararlara ve yönetime katılımın etkin biçimde görüldüğü, güçlendirilmiş personelin işin sahibi olarak değerlendirildiği ve böylece görev alanı içinde kendi işiyle ilgili konularda karar verme hakkının iş görene ait olması önemlidir (Giderler, 2015: 64-68). Güçlendirmede de çalışanların özellikle kendi işleriyle ilgili kararlara aktif olarak katılmaları ve organizasyonun da bunu kabullenebilmesi söz konusudur. Ancak güçlendirmede katılımın bir sonraki aşamasına geçilerek kararların uygulamaya dönüşümü sırasında çalışanın aktif görev üstlenmesi ve sorumluluk alması söz konusudur. Bu bakımdan güçlendirmenin temelinde ‘güçlendirilmiş çalışan’ ve ‘güçlendirilmiş örgüt’ olguları yatmaktadır. Bu iki unsurun birlikte olması durumunda gerçek anlamda güçlendirmeden bahsedilir (Şenel, 2006: 17-18). Yönetime katılma ve

özellikle kararlara katılma hususunda iş görenler için yeni fırsatların yaratılması ve bu sayede yaratıcılığın artması ile inovatif fikirler de ortaya çıkar. Oluşturulan yeni örgüt kültürü sayesinde katılımcı olarak yer alan işgörenler işletmeleri için daha fazla görev üstlenir ve güçlenir.

İnovasyonu gerçekleştiren işletmeler için yönetimde personel güçlendirme oldukça önemlidir. Bu bağlamda yönetim açısından personel güçlendirme, örgütte rekabet avantajı sağlamak için kullanılması zorunlu yönetim teknikleri arasındadır. Personelin işi ile ilgili yetki ve sorumluluğu alması, işi ile ilgili kararları kendisinin verebilmesi yani güçlendirilmesi ile örgütsel etkinliğin artırılması amaçlanmaktadır. Örgütsel etkinliğin artırılması ile güçlenen personel yenilik çıkarmaya daha elverişli hale gelecek ve işletmenin yenilikçi bir yapıya dönüşmesinde etkin olacaktır. Yönetimin aşamalarına ve karar alma süreçlerine dâhil olan iş gören güçlenerek, organizasyonunda fark yaratır. Bu yüzden personelin güçlendirilmesi, personelin işine karşı daha olumlu bir tutum sergilemesi ve örgüt amaçlarını kendi amaçları ile uyumlaştırması açısından önem taşımaktadır. Personel güçlendirme, iş tatminini ve örgütsel bağlılığı, örgütsel başarıyı ve etkinliği artırarak, rekabet avantajı sağlamakta ve hizmet kalitesini artırmaktadır (Akçakaya, 2010: 145-147). Hizmet kalitesini artıran işletmeler, katılımlarını artırdığı personelinin güçlenmesi sayesinde genel anlamda başarılı bir organizasyona dönüşür.

Personel güçlendirme ile örgüt içinde çalışanlardan oluşan takımlar ve takım üyelerinin yöneticinin onayını almaksızın, aldıkları kararın reddedilmesi söz konusu olmaksızın, karar verme yetkisine sahip olmaları sağlanır. Güçlendirmenin temelinde yetkilendirme vardır ve güçlendirilen çalışanlar iş planlama, görev planlama, yeni düzenlemeler yapma, müşteriler ile doğrudan ve düzenli olarak geri besleme yapma gibi konularda karar vermede yetkiye sahiptirler (Price, 1990: 163-167). Hizmet sektörlerinde iş görenlerin politika, prosedür ve kuralların belirlenmesiyle ilgili kararlara katılım sağlaması, demokratik bir ortamın oluşturularak yönetici ve iş gören arasındaki iletişim ve işbirliğinin güçlendirilmesi önemlidir. Bu sayede hem yönetimin daha gerçekçi ve ekonomik kararlar alabilmesine hem de personelin güçlenerek, psikolojik doyum ve motivasyona ulaşmasıyla yönetsel etkinlik ve verimliliğe ulaşılabilir (Clark vd., 2019: 385-390). Sonuç olarak, katılımın sağlandığı ve kararların iş görenler ile alındığı örgütlerde verimlilik ve etkinlik sağlanır.

### 1.2.5. Personel Güçlendirme ve Yenilik

İlk defa yeni bir ürün ortaya çıkarma ve keşif süreci olarak tanımlanan yenilik kavramı, bireyler ya da onu benimseyen diğer birimler tarafından yeni olarak algılanan fikirleri, uygulamaları ve nesnelere ifade eder. İşletmeler açısından yenilik, bir icadın ticari hale getirilmesi süreci olup, bu sürecin yürütülmesidir. Bu bağlamda işletme içinde yenilikçi fikirlerin ortaya çıkması ve yeniliklerin ürün veya hizmet şeklinde üretilmesi, o işletmenin iç unsurlarına bağlıdır. Personel güçlendirme sürecinde işletme içi görev ve sorumlulukların iş görenlere yetki verilerek dağıtılmasıyla yenilikçi fikirler ortaya çıkar. Diğer yandan küreselleşen dünyada önemini günbegün arttıran personel güçlendirme değerlendirmesi, rekabetçi piyasalar karşısında kendi içinde yenilikler üreten ve bunları kalıcı olarak geliştirebilen işletmeleri de beraberinde getirmektedir. Böylelikle yenilik kavramının önemi güç kazanır (Fetterman ve Wandersman, 2005: 1-3).

Değişimin etkisi son yıllarda artan bir şekilde hissedilmektedir. İşletmeler de bu değişime uyum sağlayabilmek ve dünya piyasalarında yer alabilmek için geleneksel yönetim tarzlarından farklı olarak yeni yönetim anlayışlarına başvurur ve rekabet üstünlüğü için yeni tekniklerden faydalanır. Bu tekniklerden insan kaynağını güçlendirmeyi temel alan personel güçlendirme, rekabet edilebilirliği yenilikçi fikirlerin ortaya çıkarılmasında ve yeni hizmetlerin üretilmesinde etkin bir yöntem olarak uygulanır (Çalışkan, 2013: 94-95). Personel güçlendirme kültürünün benimsendiği bir ortamda iş görenlerin kendilerini yaptıkları işin sahibi olarak görmesi, bilgi paylaşımı yapması ve grup halinde düşünceleri ile ortak bir hedef doğrultusunda birlikte hareket etmeleri yenilikçi fikirlerin ortaya çıkarılmasında önemli bir role sahiptir. Yeniliklerin ortaya çıkarılmasında personel güçlendirmenin desteği gerekmektedir. İş en iyi bilen, iş konusunda yenilikçi fikirler üretmesi ve bu fikirleri uygulayabilmesi doğrudan çalışan ile ilgili olduğundan, personelin güçlendirilmiş olması bir gerekliliktir (Certoma vd., 2017: 45-50).

Tellis, Parbhu ve Chandy (2009) yenilik ve değer yaratmanın en çok etkilendikleri değişkenleri ifade ederken işgücü, sermaye, ülke ve şirket kültürüne vurgu yapmıştır. Özellikle örgüt kültürünün, örgüt içinde yönetimin çalışanlarına oluşturduğu demokratik ortamın sağladığı yaratıcı düşünme fırsatlarının iş görenlerin yenilik ortaya çıkarmasında en önemli etken olduğuna dikkat çekmiştir. Hemlin (2012) bilgi organizasyonlarında yaratıcı ve yenilikçi örgüt faktörlerini incelemiş, örgütsel yenilik için personelin

güçlendirilmesi gerektiğine ve yeniliklerin yalnızca örgüt içi dinamiklere bağlı olarak geliştirileceğini ifade etmiştir (Yıldırım ve Karabey, 2016: 430-433).

### **1.3. Personel Güçlendirmenin Unsurları**

İşletmeler; yaşanan ekonomik, sağlık, politik, hukuki, teknolojik, güvenlik gibi konulardaki tüm gelişmeler ve müşterilerin beklentilerindeki değişimler nedeniyle yeniden yapılanma süreçlerine girme mecburiyetindedirler. Bu değişim nedeniyle yönetim anlayışı, teknik bilgi ve beceriler, iletişim, rekabet stratejileri de değişime uğramak zorundadır. Değişimin doğru bir şekilde yönetilmesi için en basit görevi yapan personelden en üst düzeyde görev yapan personele kadar ayırım yapılmaksızın belirli konularda eğitilmeli ve bilgi paylaşımı, mentorluk gibi yaklaşımlar ile bağlar güçlendirilmelidir. Buradan hareketle, personel güçlendirme kavramının önemi daha da artmaktadır. Bu kavramın en önemli unsuru tüm personeli kapsamı gerekliliği ve güçlendirme algısının işletme içinde doğru bir şekilde nüfuz ettirilmesidir (AlKahtani ve diğ., 2020: 2-3 ). Araştırma kapsamında personel güçlendirme unsurları olarak aşağıdaki başlıklar incelenecektir.

- Personel Güçlendirme ve Bilgi Paylaşımı
- Sorumluluk Alma ve Ortak Hedeflere Yönelme
- Çalışanları Toplum Önünde Övme ve Onların Yeteneklerini Geliştirme
- Açık Bir İletişim Ortamının Oluşturulması ve Çalışma Ortamında Esneklik Sağlanması
- Performans ile İlgili Geri Besleme
- Takım Çalışması ve Kişilik Özellikleri

#### **1.3.1. Personel Güçlendirme ve Bilgi Paylaşımı**

Örgütler teknoloji ile ortaya çıkan bilgi yığınlarını denetim altına alarak var olabilirler ve varlıklarını devam ettirebilirler. Bilgi yığınlarını kontrol altına almanın yolu doğru bilgi yönetimi sayesinde gerçekleşir. Bilgi yönetiminin bir kavram olarak ortaya çıkmasının nedeni ürünlerin ve hizmetlerin bilgi içeriğinin artması, e-ticarette, eğitimde vb. olduğu gibi teknolojinin üretim ve hizmetlerin niteliğini ve yapılış tarzını tümünden değiştirmesi, onu kendi yapısı içerisinde yapılandırması ve bilimsel çalışmaların önemli

ölçüde rekabet unsuru haline gelmesi ile açıklanabilir. Çalışanların niteliklerinin değişmesi, bilişim ve telekomünikasyon teknolojilerinin enformasyon ve yönetimindeki etkinliğinin artması da bu bağlamda önem kazanmıştır (Sağsan, 2006: 4-5).

İşletmelerin; amaçları doğrultusunda değerini artırmak, rakipleri ile olan gelişim farkını kapamak veya rekabete uyum sağlamak için dışarıdan ya da içeriden her türlü bilgi kaynağını kurumun faaliyetleri ile bütünleştirerek toplaması, düzenlemesi, çalışanların her birine ulaştırması, dolayısıyla kişisel ve kurumsal verimliliğe katkı sağlaması, bilgiye ulaşılabilirliğin ve bilgi paylaşımının önemini arttırmaktadır (Hendriks, 2004: 5-6). Çalışanlara bilginin ulaştırılması ve bu bilginin belirli eğitim ve geliştirme süreçleri ile personelin güçlendirilmesi noktasında kullanılması, işletmenin potansiyelini artırıcı faaliyetlerdir. Böylelikle, iş görenlerin bilgiye ulaşımı sağlanarak ve bilginin eğitilmiş personeller arasında paylaşımı gerçekleştirilerek işletmenin yeni fikirler ortaya çıkaran ve bu fikirleri hayata geçirip, inovasyon üretebilen işletmeler haline dönüşmesi sağlanır (Dawes vd., 2009: 392). Rekabetçi piyasalar karşısında işletmelerin hayatta kalmak üzere geliştirdikleri stratejileri ‘öğrenmeye ihtiyaç’ tan ‘paylaşım ihtiyacı’ olarak yön değiştirerek, geleceğin bilgi çağına önemine vurgu yapmaktadır.

### **1.3.2. Sorumluluk Alma ve Ortak Hedeflere Yönelme**

Personel güçlendirme çalışmalarında üzerinde durulan kavramlardan biri de yetki kavramı ile birlikte anlam bulan sorumluluk alma kavramıdır. Sorumluluk kavramı işletmede güven duygusunun yerleştirilmesi için önemlidir. Güçlendirilen iş görenler ve onların oluşturduğu takımlar, işletmenin yaşamını devam ettirirken, üstün performans için gerekli olan hizmeti sağlamaya yönelik süreçlerin yönetim sorumluluğunu da üstlenmektedir. Bu tür sorumluluk örgütün değişimi, örgütün performansı ve ayakta kalabilmesi için potansiyel sunmaktadır. Çalışanlar işletmeye karlılık sağlayacağına inandıkları konularda karar almada güçlendirilmekte ve sonuçlardan dolayı sorumluluk taşımaktadır (Çelebi, 2009: 26-28).

Personel güçlendirmede ortak hedeflere yönelme kavramı; çalışanları aynı değerler ve aynı çalışma anlayışı etrafında kaynaştırma, kuruma bütünlük kazandırma, etkinliği ve verimliliği sağlayan bütünlüğü oluşturma açısından önem arz eder. Kurumun dış dünyayla ilişkilerinde tutarlılık, açıklık ve güven sağlamasında iş görenlerin sorumlulukları dâhilinde ortak hedefe yöneltilmesi işletmenin hayatta kalmasını



güçlendirir. Şirket stratejilerinin ve projelerin başarısı olumlu kurum kültürüne bağlıdır. Güçlendirilmiş personelin aynı ortak hedef ve doğrultular üzerinde birleşmesi onlara bir ekip olma özelliği kazandırarak, verilen sorumluluklar sayesinde yenilik üretmeye ve işletmenin geleceğinde rol almaya teşvik eder (Fetterman ve Wandersman, 2005: 20-21).

### **1.3.3. Çalışanları Toplum Önünde Övme ve Onların Yeteneklerini Geliştirme**

Personel güçlendirmenin en önemli unsurlarından biri, iş görenin toplum önünde yüceltilmesi ve övülmesidir. Motivasyonel açıdan personel güçlendirmeyi hızlandıran ve sürekliliği kılan etkenlerden olan çalışanların övülmesi ve meslektaşları tarafından fark edilip, tanınmanın sağlanması işletme içi güven ortamının oluşması yönünde önemlidir. Diğer yandan personelin mevcut bilgi ve birikimini geliştirmesi veya açığa kavuşturması için oluşturulacak takım ve ekiplerde kendini ifade edebilmesi gerekmektedir. Bu sayede güçlendirilmiş takım ve takım üyeleri müşterinin ihtiyaçlarını daha iyi anlayabilme ve yeteneklerini bu yönde kullanabilme gayreti gösterecektir. Oluşturulan takımlar sayesinde işgörenler yeni düşüncelere açık olma, başkalarının ihtiyaçlarını dinlemeye ve sürekli öğrenmeye istekli olma gibi yeterlilikler kazanacaktır. Ayrıca yeniliğin ortaya çıkmasında yatan temel unsur da müşterinin ihtiyaçlarının doğru analiz edilmesi ve işletme tarafından zamanında ortaya çıkarılmasıdır. Personel güçlendirme sayesinde kendine güveni artan ve yeteneklerini takım içerisinde geliştiren iş gören daha yaratıcı olacaktır (Şenel, 2006: 57-58).

### **1.3.4. Açık Bir İletişim Ortamının Oluşturulması ve Çalışma Ortamında Esneklik Sağlanması**

Örgütsel faaliyetlerin temelini iletişim oluşturur. İletişim, işletmelerde üstlerin astlarla, astların da üstleriyle periyodik olarak karşılıklı bilgi paylaşımında bulunulmasıyla gerçekleşir. Diğer yandan örgütlerin yaşamlarını sürdürmeleri etkili bir iletişim politikasının geliştirilmesiyle mümkündür. Bu bağlamda personelin güçlendirilmesi açısından bilginin paylaşımını açık bir iletişim yoluyla gerçekleştirmek önemlidir.

Personel güçlendirmenin önemli unsurları arasında yer alan çalışma esnekliği ise işi önceden belirlenen şekilde değil, başka yöntemler kullanarak ve başkaları ile iletişim

kurarak yapabilme yeteneği olarak ifade edilir. Özellikle iletişim kanallarının açık olduğu ve işletme içi etkili bir iletişim ortamının bulunduğu örgütler çalışanlarının rahat hareket edebilmesine ve kararlar alabilmesine olanak sağlar. Güçlendirmenin gerçekleşmesi açısından, iş görenin esnek bir ortamda tüm iletişim kanalları ile kendini işine odaklaması önemlidir. Çalışanların kendini güvende hissettiği bir örgütte, karşılıklı iletişim sayesinde yaratıcı fikirler daha rahat ortaya çıkar ve iş görenler performanslarını farklı yerlerde kullanmak yerine işlerinde kullanırlar (Neal ve Griffin, 2006: 40).

### **1.3.5. Performans ile İlgili Geri Besleme**

Personel güçlendirmenin diğer bir unsuru olan performans değerlendirme için yönetici, çalışanların performansını ölçmek üzere standartlar geliştirir. Performans üzerinde geribildirim sağlamak, yöneticiye işgörenlerin iyi yaptıkları işlerini övme ve kötü giden işlerini düzeltme fırsatı vermektedir. Geri bildirim sürecinde sorunları gidermede olumlu yaklaşımlar geliştirilerek, çalışanın performansını geliştirecek değerlendirmelere önem sırası ile yer verilir. Yöneticinin geri bildirim aşamasında olumlu motivasyon tekniklerini kullanması, performans hedeflerini çalışan ile birlikte belirlemesi, çalışanın iş motivasyonuna ve performans gelişimine katkı sağlar. Bu şekilde bir geri bildirim, çalışanları hedef ve beklentileri yerine getirmeleri noktasında teşvik eder ve kendi kaderlerini kontrol edebilecekleri hissini verir (Barutçugil, 2002: 214-216).

Çoğu zaman geri besleme işletmenin sorunlarını çözmede ve kendini geliştirmede kullanılan önemli unsurlardandır. İş görenin daha fazla tatminle daha iyi iş ortaya koymasının sonucunda geri besleme yöntemi ile değerlendirmenin yapılması, personel güçlendirmede oldukça önemlidir. Yeniliği ortaya çıkarmada temel etken olan yaratıcı fikirlerin ortaya atılması ve bu sürecin devamlılığının sağlanması, performans değerlendirmenin yapılmasını ve karşılaşılan hataların düzeltilerek yeniliğin ortaya çıkmasını teşvik eder (Ayllon ve Radicic, 2019: 3-4).

### **1.3.6. Takım Çalışması ve Kişilik Özellikleri**

Takım çalışması, personel güçlendirmenin ve değişikliklere uyumun en önemli öğesidir. Çünkü takım çalışması işletme problemlerini doğru bir şekilde teşhis eder, bu problemlere doğru çözümler bulur, çalışanları aktif olarak yönetime dâhil eder, bu şekilde

de yenilik ve yaratıcılığı ortaya çıkarır. Bu bağlamda takım çalışması, işletmenin devamlılığını sağlamak ve personelin güçlendirilmesini teşvik etmek amacıyla büyük önem arz eder. Güçlendirme anlayışının temel dayanaklarından biri olan takım kurma ve kurulan takımın geliştirilmesi için izlenmesi gereken aşamalar vardır. Bunlar; fırsatların belirlenmesi, takım anlamının belirlenmesi, örgütsel desteğin sağlanması ve iş görenlerin belirli yeteneklerle donatılmasıdır (Oktay ve Çelebi, 2019: 5-6).

Personel güçlendirmenin gerçekleştirilmesinde takım çalışmasının yanı sıra, takımdaki bireylerin kişisel özellikleri de önemlidir. Ekip ruhuna hâkim ve birlikte ortak çaba göstermeye istekli iş görenler ile kurulan takımlar, işletmenin daha kaliteli hizmet vermesinde etkili olmaktadır. Diğer yandan, güçlendirilmiş personel daha etkin ve yetkin kişisel özelliklere sahip olarak, yer aldığı takıma önemli katkılarda bulunmaktadır. Takım çalışmasının temelinde yatan birlikte hareket etme ve ortak amaç çerçevesinde yenilikler ortaya çıkarma ve yaratıcı fikirler geliştirme, personel güçlendirmenin işgörenler açısından motivasyon kaynağıdır. Son olarak, yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasında önemli bir unsur olan kişilik özellikleri, kurulan takımın hedeflerinden sapmaması ve işletmenin sürdürülebilirliği için yenilikler üretilmesinde oldukça önemlidir (Cohen, 2003: 5-16 ).

#### **1.4. Personel Güçlendirme Süreci**

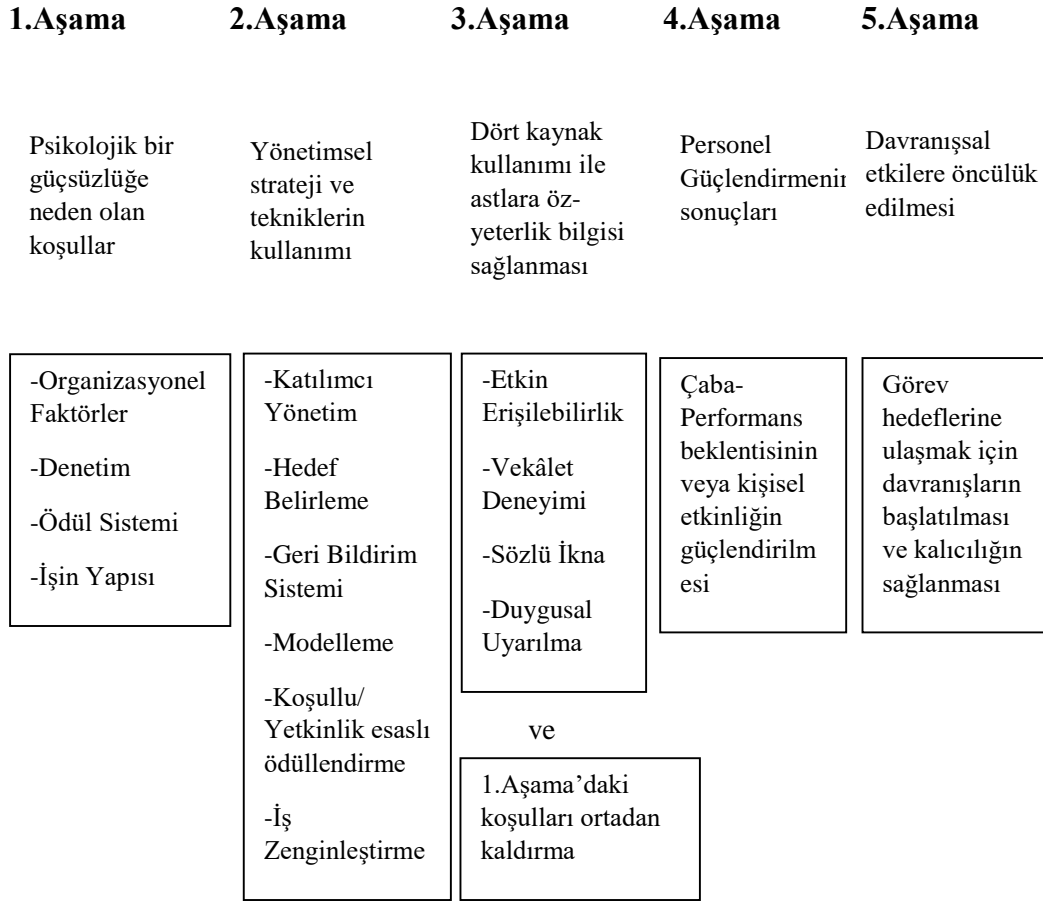
Stratejik hedeflerin elde edilmesinde büyük önem taşıyan rol ve sorumlulukların, iş görenlere içinde buldukları örgüt kültürünün değerler sistemiyle vurgulanması gerekmektedir. Güçlendirmenin gerçekleştirilmesinde eğitimin önemi personelin bilgi ve beceri kazanması yönünden oldukça önemlidir. Sağlanacak eğitim akabinde işgörenin başarısızlık korkusunu aşması, risk alma ve karar vermeye yönelmesi, kendine olan güvenin artmasıyla motivasyonunu koruyabilmesi ve zihinsel tutum geliştirmesi beklenir. Bunların gerçekleştirilmesi için süreç içerisinde personelin güçlendirilmesini etkileyecek negatif faktörler ortadan kaldırılmalı ve güçlendirmenin sağlıklı bir şekilde devam ettirilmesi sağlanmalıdır. Bu bağlamda sürekli başarıya ulaşma düzeyi izlenir, değerlendirilir ve iyileştirmeler yapılarak faaliyetlere devam edilir (Al-Omari vd., 2020: 842).

Russ (1995)'e göre başarılı bir personel güçlendirme süreci uygulanırken dikkat edilmesi gereken faktörler şunlardır (Greasley vd., 2005: 355);

- Personel güçlendirmenin, bir teknik değil, bir felsefe olduğunun kabul edilmesi,
- Değerlendirme yapılırken açık ve gerçekçi olunması,
- Anlayış, bilgi ve yeteneğin önemli olması,
- Beklentilerin gerçekçi olması ve hayalperest davranılmaması,
- Başarısızlığın öğrenme için bir fırsat olduğu,
- Personel güçlendirme sürecinin sabır gerektirmesi.

Günümüz çalışma ortamında karar verme mekanizması geleneksel yöntemlerden sıyrılıp, sadece yöneticilerin değil çalışanların da katıldığı bir organ haline dönüşerek, homojen bir yapı haline gelmiştir. Özellikle son yıllarda kendi kendini yöneten takımlar personel güçlendirmenin merkez noktası olmuş, sürecin ya da bir ürünün bütününden sorumlu hale gelmiştir. Rol oyunları, tartışma seansları ve takım çalışmaları personel güçlendirme sürecini hızlandıran yaygın yöntemler arasındadır.

Conger ve Kanungo (1998) güçlendirme sürecini beş aşamada ele almıştır. Aşamalar psikolojik güçsüzlüğün nedenlerinin stratejik teknikler ile ortadan kaldırılarak çalışanları çeşitli yöntemler ile güçlendirmek ve sonuçlarının devamlılık sağlaması olarak sıralanmıştır. Güçlendirme sürecinin başarılı bir şekilde yönetilmesi ve kalıcılığın sağlanması Şekil 1’de ifade edilmektedir.



**Şekil 1:** Personel Güçlendirme Sürecinin Beş Aşaması

Kaynak: Conger ve Kanungo (1988), "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice" *Academy of Management Review* 13 (1), 475.

Şekil 1’de ifade edildiği üzere; ilk aşama organizasyon içindeki astlar arasındaki güçsüzlük duygularına neden olan örgütsel faktörler, denetim, ödül sistemi ve işin yapısı gibi nedenlerin teşhisini ifade etmektedir. Bu durum yöneticiler tarafından ikinci aşamada yer alan katılımcı yönetim, hedef belirleme, geri bildirim sistemi, modelleme, koşullu ödüllendirme ve iş zenginleştirme gibi güçlendirme stratejilerinin kullanılmasına yol açmaktadır. Bu stratejilerin kullanılması, yalnızca güçsüzlükten sorumlu dış koşulların bazılarını ortadan kaldırmayı değil, aynı zamanda (ve daha önemlisi) astlara üçüncü aşamada etkin erişilebilirlik, vekalet deneyimi, sözlü ikna ve duygusal uyarılma gibi öz-yeterlik bilgisi sağlamayı amaçlamaktadır. Bu tür bilgileri almanın bir sonucu olarak, astlar dördüncü aşamada kişisel etkinliğin güçlendirilmesi ile güçlenmiş hissederler ve görev hedeflerine ulaşmak için davranışların başlatılması ve devamlılığın sağlanması ile

güçlendirmenin davranışsal etkileri beşinci aşamada fark edilir (Conger ve Kanungo, 1988: 474).

### **1.5. Personel Güçlendirme Sürecinde Karşılaşılan Temel Sorunlar**

Başarılı güçlendirmenin temel unsuru takım çalışması, bilgi paylaşımı ve kesintisiz iletişimdir. Personel güçlendirme sürecinde karşılaşılan en temel sorun ise işletmenin esnek yapıda olmamasıdır. Esnek yapıda olmayan bir işletmede iletişim ortamı yoktur ve işgörenler ile yöneticiler arasında mesafe oldukça fazladır. Bilginin paylaşılmadığı, takım çalışmasının yapılmadığı ve yüz yüze iletişimin olmadığı işletmelerde güçlendirme mümkün olmamaktadır. Ayrıca, hiyerarşik bir yapıda ve geleneksel bir anlayışla yönetilen işletmelerde, yöneticiler çalışanlarının güçlenmesini engellemekte ve kendi gücünü korumaya çalışmaktadır. Bu sebeple kendini vazgeçilmez gören yöneticiler güçlendirme sürecine ket vurarak, kaliteli büyümeyi göz ardı etmektedir (Kasap, 2019: 44-45).

İşletmelerde güçlendirmenin uygulanabilmesinin temel şartı işgörenin ve yöneticinin bu hususta istekli olmalarıdır. Özellikle yönetimin güçlendirme için gerekli ortamı sağlaması büyük önem arz etmekte, aksi takdirde güçlendirme yalnızca göstermelik bir faaliyet olmaktan öteye geçmeyecektir. Yönetim tarafından sağlanacak imkânlar işgörenlerin ihtiyaç ve yeterlilikleri kapsamında tasarlanmalı, tüm süreçler iki tarafın birlikte yürüteceği bir yaklaşımla hazırlanmalıdır (Torun, 2016: 186-187). Diğer yandan Koçel ve Doğan (2005)'a göre personel güçlendirme sürecinde karşılaşılan sorunlar şu şekilde sıralanmıştır:

- Kontrol ve güç kaybı düşüncesiyle iş görene güçlendirme kapsamında yeterli desteğin sağlanmaması
- Yöneticiler tarafından güçlendirmenin tehdit olarak görülmesi ve öneminin yeterince kavranmaması
- Karar verme süreçlerinde yönetimin bilgi paylaşımından kaçınması
- İşletmenin kural ve politikalarına karşı yöneticilerin tutucu davranması
- Enformasyon sisteminin doğru bir şekilde oluşturulamaması sonucu bilgiye erişimde sorun yaşanması

- Yönetim tarafından işgörenlere sorumluluk verilmemesinin yanı sıra eğitimlerine olanak ve imkân sağlanmaması
- Güçlendirme uygulamaları konusunda yetersiz bilgiye sahip olunması ve sistemle uyumlu performans değerlendirmesi/geri bildirim alınamaması
- Motivasyonu etkili hale getirecek bir ödül sisteminin işletmeye uyarlanamaması
- Hiyerarşik yapının sürdürülmesi ve yöneticilerin sürece şüphe ile bakıp, yeni rollerini benimseyememesidir.

Güçlendirilmiş personelin kendini daha iyi ifade etmesini ve karar alma süreçlerinde fikir beyan etmelerini içselleştiremeyen ve bu durumu güç kaybı olarak gören yöneticiler, personel güçlendirme sürecini engelleyen en etkin kişilerdir (Uzunbacak, 2013: 71-72).

İşletmeler ve yöneticilerin hatalı politika ve davranışları nedeniyle engellenir ve sınırlanır. Ancak bilimsel çalışmalar açısından da personel güçlendirmenin öneminin yeterince vurgulanmadığı ve doğru kullanılmadığı görülmektedir. Çünkü güçlendirme tartışmalı bir kavramdır. Birbiriyle ilişkili değerleri, bilgiyi ve davranışı içeren öğelerden oluşan güçlendirme süreci hakların kullanılma fırsatına ve kazanılan deneyimlere bağlıdır. Yapılan son çalışmalar neticesinde, güçlendirmenin çoğu araştırmanın konusu olduğu ancak konuyla ilgili net bir tanımın halen yapılamadığı gözlemlenmiştir. Sonuç olarak, güçlendirmenin popüler bir terimden başka bir şey olduğunu düşünmeyen bir anlayış ortaya çıkmış, bu sebeple çoğu geleneksel düşüncenin karşısında güçlendirme süreci başarısızlıkla sonuçlanmıştır. Bu durum personel güçlendirmenin önündeki bir başka açıdan kısıtını oluşturmaktadır. Dolayısıyla, örgütlerin inovatif yönden gelişmesini destekleyecek bu önemli süreç bir taraftan uygulayıcıların yetersiz bilgisi ve isteksizliği diğer taraftan da bilim dünyasının yeterince önem vermemesi nedeniyle olması gerektiği şekilde uygulanamamaktadır (Jupp vd., 2010: 25-29).

### **1.6. Personel Güçlendirmenin Boyutları**

Örgütsel araştırmacılar ve uygulayıcılar personel güçlendirmeyi eleştirel sorgulamayı hak eden bir yapı olarak tanımlamaktadır. Özellikle küresel rekabetin ve değişimin hızlı bir şekilde değiştiği ve çalışanın inisiyatifi ve inovatif davranışını gerektirdiği bu zamanda örgütlerde güçlendirmeye olan ilgi yaygın olarak artmıştır.

Örgütsel çalışmalar literatüründe güçlendirmeye artan ilgiye rağmen bir çalışma bağlamında teorik olarak türetilmiş bir güçlendirme ölçütünün olmaması, güçlendirme üzerine önemli araştırmaları caydırmıştır. Bu sebeple, örgütlerde uygulanacak güçlendirmenin yararını ölçütleriyle ve boyutlarıyla ifade etmek için yöntemler geliştirilmiştir. Bu kapsamda personel güçlendirmenin ‘Anlam, Yetkinlik, Yetenek ve Etki’ olmak üzere dört boyuttan oluştuğu ifade edilmektedir (Spreitzer, 1995: 1442-1444):

- Anlam: bir bireyin kendi ideallerine veya standartlarına göre değerlendirilen bir iş hedefini veya amacını ifade eder. Aynı zamanda, bir iş rolünün gereksinimleri ile inanç, değer ve davranışlar arasındaki uyumu içermektedir.
- Yetkinlik: bir bireyin becerisi olan etkinlikleri gerçekleştirme yeteneğine olan inancını ifade etmektedir. Yetkinlik, inançlara, kişisel uzmanlığa veya çaba-performans beklentisine benzemektedir.
- Yetenek: bireyin yaptığı iş ile ilgili inisiyatif kullanabileceğine ve kendi kendine kararlar alarak, uygulayabileceğine ilişkin oluşan algıların bütününe ifade eder.
- Etki: bireyin örgütün yönetsel uygulamaları sonuçları üzerinde kendisinin etkisinin olduğuna dair inancını ifade eder.

Sonuç olarak, güçlendirme dört boyutlu olarak ortaya çıkan motivasyonel bir yapı olarak tanımlanmaktadır. İş rolüne aktif bir yönelim kazandıran bu dört boyut örgütler tarafından algılanıp, uygulandığında örgütlerdeki iş görenlerin önemli derecede dönüşüme uğrayacağı düşünülmektedir.



## İKİNCİ BÖLÜM

### İNOVASYON VE BİREYSEL İNOVATİF DAVRANIŞ

#### 2.1. İnovasyon Kavramı

İnovasyon tanımının etimolojik kökeni Latince bir sözcük olan ‘inovatus’ dur. Türkçede daha çok; yeniliğin ticarete dönüştürülmesi anlamında kullanılan, Latince innovatus’tan türetilen, İngilizcede innovation sözcüğü karşılığında inovasyon kelimesi kullanılmıştır. Toplumsal, kültürel ve idari ortamda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması anlamına gelmektedir. Yabancı kaynaklarda çoğu zaman ‘yeni ve farklı bir sonuç’ olarak tanımlanan inovasyon kavramı; Türkçede ‘yenilik’, ‘yenileme’ gibi sözcüklerle karşılanmaya çalışılsa da anlamı tek bir sözcükle ifade edilemeyecek kadar geniştir. Bu nedenle, ‘inovasyon’un teknik bir sözcük olarak kabul edilip, tıpkı "teknoloji" sözcüğünde olduğu gibi dilimize oturtulması gerekmektedir. Yenilik kavramının, fayda vurgusunun yeterince belirgin olmamasından kaynaklı bir anlam eksikliği vardır. Bu nedenle ‘inovasyon’ kavramının Türkçe kabul görmüş bir karşılığı bulunmamaktadır (Işık ve Keskin, 2013: 43).

Bilimsel araştırmadan icada, geliştirmeye ve ticarileştirmeye kadar yeni bir ürün veya sistem sürecini oluşturan faaliyetler bütünü inovasyon tanımına işaret etmektedir. Sözcük olarak inovasyon ‘yeni bir şey’ ortaya çıkarmak anlamına gelmekte olup hem yenilik ortaya çıkma durumunu hem de iktisadi bir değere sahip olma durumunu ifade etmektedir. Yani, yenilik kavramı ancak bir değere dönüştürüldüğü takdirde inovasyon olarak tanımlanabilir (Küsbeci, 2013: 4). Bir girişimcilik aracı olarak, mevcut kaynaklara yeni yetenekler kazandırarak refaha ulaştırmanın yanı sıra, rekabet aracı ve/veya bir fikir, bir uygulama olarak algılanan her şey inovasyon kavramını tanımlar (Tuncer, 2019: 11). Dolayısıyla, ‘inovasyon’ kavram olarak hem bir süreci hem de bir sonucu ifade eder. AB ve OECD literatüründe inovasyon süreç olarak; *“bir fikri, pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir üretim ya da dağıtım yöntemine ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmek”* olarak tanımlanır. Aynı zamanda bu dönüştürme süreci sonunda ortaya konan pazarlanabilir ya da geliştirilmiş ürün, yöntem ya da hizmeti de ifade etmektedir (Cobo-Benita vd., 2015: 1358). Bütün bu tanımlar neticesinde genel olarak inovasyon; bilim ve teknolojinin ekonomik ve toplumsal yarar sağlayacak şekilde yenilenme sürecini ifade eden yaratıcılığın, ticari ustalıklarla

birleştirilmesi sonucunda geleceğin inşa edilmesinde ve sürdürülebilir karlı büyümenin sağlanmasında önemli rol oynamaktadır (Wachsen ve Blind, 2016: 942-943).

## 2.2. İnovasyonun Günümüz İşletmeleri İçin Önemi

Modern ekonomik hayatta yapılan inovasyonlar sonucu ortaya çıkan teknolojiler, ekonomist ve mühendisler için büyük önem ve anlam taşımaktadır. Yeni teknolojiler bilginin çeşitli ülkeler ve kıtalar arasında yayılması için güçlü birer araç rolü görmektedir. Böylelikle inovasyon kavramı küreselleşmeyle beraber hız kazanmıştır (Archibugi, 1999: 10-11). İşletmeler gerçekleştirdikleri aktiviteleri doğru bir şekilde kullandıkları ve kendilerini bu yönde geliştirdikleri sürece başarılı sonuçlar elde edeceklerdir. Yalnızca bir sonuç olmayıp, tüm süreci kapsamı ile inovasyon bir değere dönüştüğünde anlam bulmaktadır. Süreç içerisinde kendisini bu bağlamda yenileyebilen ve inovasyonu örgüt kültürüne entegre edebilmeyi başaran işletmeler dünya pazarında daha rekabetçi olacaklardır. Diğer yandan kendisini inovasyondan uzak tutan işletmeler, belli bir süre sonra pazardan kaybolup gitmeye mahkûmdur (Rasiah, 2013: 77-80).

İnovasyon bir fikir ya da uygulamadır. Bu fikrin ya da uygulamanın bireyler veya organizasyonlar tarafından yeni olarak adlandırılması, inovasyon kavramını ifade için yeterlidir (Rogers, 2002: 991). Gelişme süreci içerisindeki bir pazarda inovasyon bir işletmenin ihtiyaç duyduğu en temel unsurdur. Bunu elde etmek içinse işletmelerin inovasyonu yönetecek bir sistem geliştirmeleri ve inovasyona imkân sağlayan liderlere ihtiyaç vardır. Geliştirilen yeniliğin inovasyon kavramına işaret etmesi için bir iktisadi değere sahip olması ve mevcut pazarda sürdürülebilir bir etkisinin olması gerekmektedir (Van Dijk, 2011: 1483).

Bu sebeple inovasyon bir süreç ve çeşitli faaliyet ve aşamalardan oluşan bir yapı olarak nitelendirilir. İnovasyon stratejisi belirlemek bu noktada çok önemlidir ve işletmelerin inovasyon beklentilerine işaret etmektedir. Temel stratejiler kapsamında değerlendirilmesi gereken inovasyon stratejileri işletmelerin başarılı ve etkin olma süreçlerine olumlu katkı sağlar. Diğer yandan hızla değişen teknolojik etkenler ve ekonomik büyümenin karşısında işletmeler, geliştirdikleri inovasyonlar sayesinde iç istihdamlarını ve yaşam kalitelerini artırırlar (Satı ve Işık, 2011: 539-540).

Yaratıcı ve yenilikçi olmak, işletmeler için iktisat tarihi açısından özellikle son asırda daha fazla önem kazanmıştır. Günümüzde ise bu durum işletmelerin hayatta kalması için baskı oluşturmaktadır. Hemen her endüstri ve sektörde farklılık getirecek ve iş değeri oluşturacak süreçler ve stratejiler konusunda şirketlerin kendi bünyelerinde inovasyon için gerekli olan kültürü oluşturmaları ve tüm kuruma yayılmasını sağlamaları gerekmektedir. İnovasyon, etkin politikalar uygulandığında ve örgüt içinde herkes tarafından anlaşıldığında işletme için sonuç vermeye başlamaktadır (Ölmez, 2015: 34).

Hem bir süreç hem de bir sonuç olan inovasyon, örgütsel değişimi ve yeni bir ürün üretmek için yapılan faaliyetleri içerir. Örgütlerin yeni ürün ve hizmet yaratabilme veya süreçleri iyileştirme kabiliyetinin yanı sıra pazar ihtiyacına veya müşteri tercihlerindeki değişime bağlı olarak mevcut ürünlerinde birtakım değişiklikler yapması da yenilik çalışmaları içerisinde düşünülmektedir (Naktiyok, 2007: 2013). Bilimsel ilerlemeyi yönlendiren inovasyon, bilimi harekete geçirir ve keşfedilmemiş alanlarda insanlığın doğal ve sosyal dünya anlayışını genişletir. İnovatif bilim ile geleneksel yollarla üretilen ürünler geliştirilirken aynı zamanda üretim şekli de inovatif bir sürece evrilebilir. Bu durumda pazar ihtiyacı gözetilirken, müşterilerin demografik çeşitliliği de bu tür bir yeniliği beraberinde getirmektedir (Hofstra vd., 2020: 1).

Ticari fayda yaratmak için yeni veya yenileştirilmiş bir kapasite ile hareket eden girişimci elde ettiği başarısını inovasyona borçludur. Yönetim biliminde yöneticilerin başarılı olmaları ve işletmelerin rekabet üstünlüğü ile yönetmeleri oldukça önemlidir. Bu bağlamda bu süreci hızlandıran ve yön veren inovasyon geliştirici faaliyetler başarı göstergesidir. Sistemli bir arayış ve geliştirme süreci kapsamlı inovasyonun ortaya çıkmasına olanak sağlar. İnovasyon fırsatlara açılan bir penceredir. Her pencerenin cephesinin farklı olduğu düşünüldüğünde, bu pencerelerin her birinin farklı bir fırsat oluşturduğu gözlemlenir. Böylelikle yöneticinin görevi bu fırsatları görmek ve gerekli inovasyonu gerçekleştirmektir (Drucker, 2014: 25-26).

### **2.3. İnovasyon ile İlişkili Kavramlar**

İnovasyon bir sonuçtan ziyade bir süreci ifade etmekte ve süreç içerisinde yer alan ve onun oluşumuna katkı sağlayan tüm unsurları kapsamaktadır. Dolayısıyla, inovasyon ile ilişkilendirilen kavramlar inovasyondan etkilenirken aynı zamanda inovasyonu

etkilemektedirler. Bu çalışmada temel olarak en yakından ilgili kavramlar olan yaratıcılık, teknoloji ve girişimcilik incelenecektir.

### 2.3.1. İnovasyon ve Yaratıcılık

Türk Dil Kurumuna göre yaratıcı kavramı “*zekâ, düşünce ve hayal gücünden yararlanarak o zamana kadar görülmemiş yeni bir şey ortaya koyan ve yapan*” olarak tanımlanmaktadır. Bu kavramdan türetilen yaratıcılık ise, yaratıcı davranma süreci olarak ifade edilmektedir. Yaratıcılık; her alanda yeni ve yararlı fikirlerin üretilmesi olarak tanımlanır. Nickerson (1999) ise yaratıcılığı “*insanın problem çözme kapasitesi veya yeni ve kendi kültüründe kabul edilebilir bir ürün üretme kapasitesi*” olarak tanımlamıştır (Çiçek, 2011: 46-47).

Bilgi ekonomisi tartışmalarında inovasyon ile birlikte anılmaya başlayan yaratıcılık kavramı son asırda anahtar terim olarak karşımıza çıkmaktadır. Mevcut pazarda rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla maliyetlerin düşürülmesi ve ölçek ekonomisinin bu bağlamda kullanılması yeterli olmamakla birlikte farklılaşmayı gerçekleştirmek gerekmektedir. Bu sebeple, küreselleşen dünyada sektör içinde rekabet gücü elde etmek için yaratıcı bir fikirle inovasyon hayata geçirilmelidir. Dolayısıyla bu ‘yeni rekabet’ ortamında işletme ne kadar yaratıcı fikirleri destekler ve imkân sağlarsa inovasyon o derece başarılı olur. Özellikle rekabette hızlı karşılık vermenin oldukça önem kazandığı pazarlarda inovasyon ve yaratıcılığın önemini ve yerini iyi tespit etmek sürdürülebilir üstünlük için anahtardır. Bireylerin, bu yaratıcılığın kaynağı kabul edilerek yaratıcı yöneticilerin pazardaki tutumlarının izlenmesi başarılı inovasyonlar için esas kabul edilmektedir (Pratt ve Jeffcut, 2002: 3-5).

Bu bakımdan başarılı işletmeler pazarda rekabet üstünlüğü kazanmak için yaratıcılığı ve inovasyonu örgüt kültürüne yerleştirmiştir. Günümüzde işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlaması kurum içinde oluşturdukları inovatif ve yaratıcı kültürün sağlam temellere dayanması ile mümkün olmaktadır. Yaratıcılığı ve inovatif davranışı uzmanlıkla harmanlayan örgütler bunu bütün örgüte yayarak bir örgüt kültürü oluşturmaktadırlar (Gupta ve Singhal, 1993: 41-42). Diğer yandan, örgüt içindeki bireylerin yaratıcılığını ortaya çıkarıcı faaliyetlerle görevlendirilmesi ve bu yaratıcılığın fikir üretme, fikir seçme, karar verme aşamalarında tüm örgüt tarafından uygulanması sistematik bir inovasyon doğurmaktadır. Dolayısıyla, yapılan araştırmalar

doğrultusunda örgüt kültürünün yaratıcılığa olanak sağladığı durumlarda; inovasyon kazanım olarak örgüte dönmektedir (Paulus ve Nijstad, 2019: 3-4).

Araştırma, geliştirme ve teknolojik inovasyon kavramlarını açıklayan en temel fikir; yaratıcılıktır. Teknolojik inovasyon çalışmalarında tartışmalar ortaya atan Dominique Foray, bilgi ekonomisinde 2000’li yıllarda göz ardı edilen fakat göz önünde bulundurulması gereken yaratıcılık kavramının önemine vurgu yapmıştır. Foray (2003)’e göre yaratıcılık “*şans ve gerekliliğin meyvesidir*”. Bu tanıma göre Schumpeter (1949)’in ‘yaratıcı tahribat’ metoforuna atıf yapan Foray, yaratıcılığın ekonomi analizindeki yerini irdelemeye olanak sağlamıştır. Bu bağlamda Foray’in çalışmaları göz önünde bulundurulduğunda, teknolojik inovasyon için yaratıcılık kaçınılmaz bir gerekliliktir (Godin, 2015: 58-60).

### 2.3.2. İnovasyon ve Teknoloji

Türk Dil Kurumuna göre “*Bir sanayi dalı ile ilgili yapım yöntemlerini, kullanılan araç, gereç ve aletleri, bunların kullanım biçimlerini kapsayan uygulama bilgisi, uygulama bilimi*” ve “*insanın maddi çevresini denetlemek ve değiştirmek amacıyla geliştirdiği araç gereçlerle bunlara ilişkin bilgilerin tümü*” olarak ifade edilen teknoloji, yenilikler veya buluşlar biçiminde kendini gösterir. Bu bakımdan teknoloji, temel bilimlerin uygulamalı yönünü oluşturmaktadır. Bazı buluşların ortaya çıkması tesadüflere bağlı olsa da teknoloji esas olarak araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin sonucunda elde edilmektedir (Günay ve Çalık, 2019: 9-10). Bu bağlamda inovasyonun ortaya çıkmasında teknolojinin kullanımının payı büyüktür.

Teknoloji ve inovasyon politikalarının geliştirilmesinde neoklasik ve Schumpeterci olmak üzere iki önemli kuram vardır. Neoklasik kuramın, iktisatta daha hâkim bir eğilim olmasına karşın, teknoloji ve inovasyon iktisadında yetersiz görülerek özellikle 1980’ler sonrasında üstünlüğü Schumpeterci iktisat kuramına bırakmıştır. Neoklasik yaklaşıma göre üretim teknolojisi, girdiler ve çıktılar arasındaki ilişkiyi gösteren üretim fonksiyonu ile tanımlanır ve dışsal bir kaynak olarak ele alınır. Schumpeterci yaklaşımın neoklasik yaklaşımdan en belirgin farklılığı ise ekonomik gelişme sürecinde teknolojik inovasyon ve öğrenme süreçlerini ön plana çıkarmasıdır. Schumpeter anlayışına göre teknolojik gelişme süreci buluş-yenilik-yayımla süreçlerinin iç içe geçmesi ile oluşur (Karaata, 2002: 3-5). Dolayısıyla, ekonomik büyüme, yatırım ve

istihdam açısından önemli olan temel inovasyonun keşfi değil; taklitçilerin, yeni ürün veya sürecin kârlı potansiyelini fark etmeye ve yatırım yapmaya başlayıp, bu alanda ciddi teknolojik yatırımlar yaptığı dönem olan inovasyonun yayılmasıdır (Sledzik, 2013: 90-91).

Bir ulusun inovasyon alanındaki yetkinliği, bilim ve teknolojiyi ekonomik ya da toplumsal bir faydaya dönüştürmede göstereceği beceri ile ölçülebilir. Dolayısıyla teknolojinin ve bilimin kendisini üretmesi de o ulusun yeni inovasyon becerileri kazanmasına yol açar. Bu alanlardaki yetkinliğe dayalı elde edilen beceri, etkin ve verimli bir üretim sonucunda, ulusların rekabet üstünlüğünün önemli anahtarı haline gelmiştir. Özellikle toplumsal refahın yükseltilmesinde teknolojinin inovasyona olanak sağlaması bu alanda üstünlük belirleyicidir (Altıntaş, 2020: 3058-3060).

### 2.3.3. İnovasyon ve Girişimcilik

Türk Dil Kurumuna göre girişimci kavramı, üretim için bir işe girişen, kalkışan kimse, müteşebbis anlamına gelmekte olup, girişimcilik, girişimci olma durumunu ifade etmektedir. Yeni iktisadi kar fırsatlarını gören, ortaya çıkaran ve kar güdüsüyle olası riski ve engelleri göze alarak, diğer üretim faktörlerini de etkin bir şekilde kullanma kabiliyeti ve isteğine sahip olan kimseler girişimcidir. Sosyal statü yerine girişimcinin ekonomideki işlevine vurgu yapan Cantillon 18. Yüzyılda girişimcileri diğer iktisat aktörlerinden ayıran ilk kişi olarak iktisat tarihine geçmiştir. Cantillon (1755)'e göre girişimci, bir ürünü belirsiz bir fiyatla satmak üzere belirli bir fiyattan alıp, ikisi arasındaki farktan kâr veya zarar eden kimsedir. Cantillon (1755)'e göre gelecek belirsizdir, bilinemez ve insanların öngöründen yoksun olması bir piyasa aksaklığı olarak değil insanın doğası olarak karşımıza çıkmaktadır (Işık vd., 2011: 188-191).

Motive olmuş birey veya grupların, yenilik üretmek üzere bir araya gelip, fırsat yaratmak ve bunu uygulanabilir bir ürün veya hizmete dönüştürmek için gerçekleştirdikleri aktiviteler bütünü, girişimcilik ve inovasyon ilişkisini ortaya koyar. Churchill ve Muzyka (1995), girişimcilik sürecinin ekonomik değişimi inovasyon aracılığıyla tetiklediğini savunur. Girişimcinin fırsatları görüp, onlardan değer yaratıp, topluma faydalı hale dönüştürmesi ve bunu inovasyon aracılığıyla gerçekleştirmesi bu tetikleme sürecini ifade eder. İnovasyon tanımının daha geniş bir çerçevede anlaşılması gerektiğini savunan Sundbo ise, çoğu girişimcinin iş hizmet sektörü geliştirdiği ve

inovasyonu ürün geliştirmede kullandığını iddia eder. Dolayısıyla, ürün ve hizmet sektörü gibi farklı üretim süreçlerinin bir araya getirilmesi ve bireysel girişimin bu bağlamda ortaya çıkması sonucu inovasyon gerçekleşir (Mitra ve Borza, 2011: 342-343).

İnovasyon ve girişimcilik arasındaki ilişki, Schumpeter (1949: 47-49) teorisine göre, girişimcinin fonksiyonel bir karakter olarak yeni inovasyon ortaya çıkarması ve bunu başarılı bir şekilde yayması olarak açıklanır. Tüm klasik görüşlerde üretim veya ticaretin yöneticisi ya da organizatörü olarak tanımlanan girişimci, Schumpeter'e göre risk alarak fikir geliştiren, geliştirdiği fikri ürün veya hizmete dönüştürerek sunan ve böylece sosyal ve finansal kaynaklar arasında bağ kurarak sonucunda inovasyon elde eden kişidir.

## 2.4. İnovasyon Türleri

İnovasyon; yeni fikirleri değer yaratan çıktılarına dönüştürme süreci olarak iki temel basamaktan oluşmaktadır. İnovasyon sürecini başlatması bakımından önem arz eden ilk basamak; yeni ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasıdır. Emek ve yatırım gerektiren ikinci basamak ise ortaya çıkartılan yeni ve yaratıcı fikirlerin ticarileştirilmesi, başka bir deyişle katma değer yaratan ürün veya hizmetlere dönüştürülmesidir (Hjalager, 2015: 5-6). Bu çalışmada inovasyon türleri olarak teknolojik olan ürün ve hizmet inovasyonu, süreç inovasyonu ve teknolojik olmayan pazarlama inovasyonu ve örgütsel inovasyon incelenecektir. Ayrıca toplumsal inovasyon türü de incelenecektir.

### 2.4.1. Ürün ve Hizmet İnovasyonu

*“Farklı ve yeni bir ürünün üretilmesi veya geliştirilmesi ya da var olan üründe değişiklik, farklılık ve yenilik yapılması ve bu ürünün pazara sunulması ‘ürün inovasyonu’ olarak adlandırılır’* (Elçi, 2007: 67). Oslo kılavuzunda ürün inovasyonu, *“mevcut özellikleri veya öngörülen kullanımlarına göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin ortaya konulmasıdır”* şeklinde tanımlanır. Bu durum, teknik özelliklerde, bileşenler ve malzemelerde, birleştirilmiş yazılımda, kullanıcıya kolaylığında ve diğer işlevsel özelliklerinde önemli derecede iyileştirmeleri içermektedir” şeklinde tanımlanmıştır. Herhangi bir ürünlerdeki teknik özellikler üzerinde yapılan küçük değişiklikler ürün inovasyonu olarak değerlendirilmemektedir fakat bu değişiklik

kullanım kolaylığı sağlıyorsa inovasyon olarak nitelendirilir (Oslo Kılavuzu, 2005: 50-52).

Yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş ürün veya hizmetin ortaya konulması, kullanım alanında bir farklılık yaratılması veya bir değişimin başlatılması süreci olarak ifade edilen ürün veya hizmet inovasyonu, teknik veya fonksiyonel özelliklerde önemli gelişmeleri içerir. Bu inovasyon tanımı incelenirken, işletme veya pazar için yeni olma durumu şeklinde bir ayırım yapılmaktadır. Bir işletme farklı, yeni ve değişik bir ürün geliştirdiğinde bunu pazara sunduğunda ürün inovasyonu yapmış olur. Dolayısıyla işletmenin, yeni bir ürün üretmesinin yanı sıra, var olanı daha iyi ve kaliteli özellikler ile farklılaştırması ürün inovasyonuna imkân sağlar (Meltcalfe ve Miles, 2012: 110-115). Diğer yandan sunulan hizmetlerin farklılaştırılarak ve üstün özellikler eklenerek pazara sunulması, işletme için hizmet inovasyonuna işaret eder. Ancak sunulan hizmetteki amaç müşteri çekmek üzere tasarlanmalıdır. Sonuç olarak, ürün ve hizmet inovasyonlarının başarısı, yeni veya yenileştirilmiş olması ile ve işletmenin temel yetenekleri ile ilişkilendirilir (Flikkema vd., 2019: 1345).

Günümüz inovasyon kavramının çağrıştırdığı anlama kavuşmadan önce inovasyon 1990'lara kadar sadece teknolojik inovasyon yapan imalat şirketleri bazında sınırlı kalmaktaydı. Ancak 90'ların sonlarına doğru hizmet üretimi yapan şirketlerde bilgi teknolojileri sayesinde hizmet inovasyonuna duyulan ihtiyacın arttığı gözlemlenmiştir. Diğer yandan, hizmet üreten işletmelerin pazardaki paylarının büyümesi ile dünyaya yeni bir hizmet anlayışı getirebilmek için hizmet inovasyonunun önemi anlaşılmış ve bu alana yoğunlaşma başlamıştır (Davies ve MacAulay, 2019: 121). İşletmeler için inovasyon, rekabet üstünlüğü ve avantajı sağlamak ve tüketici için en iyi değeri yaratmak açısından en temel araç olarak kabul edilir. Teknoloji odaklı işletme türlerinin dışındaki işletmelerin, sadece yeni ürün üretme veya geliştirmenin değil, aynı zamanda piyasa pozisyonlarındaki eksikliklerini gidermeye ve iyileştirmeye yönelik inovasyon yollarına da odaklanmaları önemlidir (Case ve Fair 2011: 770-780).

İnovasyonun önemine geniş çapta işaret eden deneysel ve teorik çalışmalar, özellikle ürün ve hizmet sektöründeki gelişmelere vurgu yapmaktadır. Ancak ürün sektöründe yapılan deney ve teorik çalışmalar daha kolay gözlemlenebilirken, hizmet sektöründe inovasyonun ölçümü daha güçtür. Geleneksel ekonomik çıktılara göre Schumpeter'in teknolojik ve analizci inovasyon gözlemini hizmet sektöründe uygulamak



zordur. Bu bağlamda müşteri tarafından algılanan inovasyonun derecesi ve memnuniyet bildirisi büyük önem taşımaktadır (Desmarchelier vd., 2019: 91-120).

Yapılan araştırmalar sonucu elde edilen bulgular doğrultusunda inovasyon kavramı açıklanırken özellikle ürün inovasyonuna işaret edildiği ve hizmet sektöründeki inovasyonun daha sonraları anlaşıldığı bilgisine ulaşılmaktadır. Teknolojik bilgi sonucu geliştirilen ürün inovasyonu işletmeler açısından farklılaşma politikası izlemelerinde büyük katkı sağlar. Diğer yandan hizmet sektörü açısından müşteri memnuniyeti odaklı geliştirilen hizmetler daha uzun vadede olumlu etkiler bırakır. Genel anlamda, araştırmacıların ürün inovasyonuna hizmet inovasyonundan daha fazla vurgu yapmalarının nedeni teknolojik gelişmelerin ürün odaklı ilerleyişi sebebiyledir. Sonuç olarak günümüzde hizmet inovasyonunun ürün inovasyonundan daha büyük kâr fırsatları doğurduğu açıkça gözlemlenebilir (Metcalf ve Miles, 2012: 112).

Hizmet, soyut bir iktisadi faaliyet olarak, fiziksel özelliğe sahip malın tersine, görünür ve elle tutulamayan, insan ihtiyaçlarının giderilmesine yönelik olarak üretilen veya organize edilen, turizm, haberleşme, danışmanlık gibi faaliyetlerin genel adıdır. Hizmetin en belirgin özellikleri; soyut olması, üretenden ayrılmaması, dayanıklı olmaması, alıcı ve satıcı arasında yakın ilişkiye olanak vermesi, farklı pazarlama sistemine sahip olması ve otoriteler veya devlet tarafından denetleniyor olmasıdır (Drucker, 2014: 40-44). İşletmeler, ayrı ayrı hizmet veya ürün sunabildikleri gibi hem hizmet hem ürünü aynı anda da sunabilir. Restoranlar hem hizmet hem de ürün sunarken, hastane ve oteller genellikle sadece hizmet sunarlar. İlgili hizmetleri, daha çok müşteri memnuniyeti sağlayacak ya da daha çok müşteri ilgisi çekecek şekilde değiştirmek ve farklılaştırmak da hizmet inovasyonu yapmak anlamına gelir. Hizmet inovasyonu değer yaratma, büyüme ve kârlılığı arttırmada kullanılan etkin bir yöntemdir. Dolayısıyla işletmeler, ekonomik büyüme ve istihdam açısından önemli ölçüde hizmet inovasyonuna bağımlıdır. Hizmet sektöründe inovasyon imalat sektöründen önemli ölçüde farklıdır. İmalat sektöründe ürün ve süreç inovasyonları ön plana çıkarken hizmet sektöründe organizasyonel inovasyon yapılmaktadır (Bouwman ve Fiel, 2008: 10-15). Önemli ölçüde değiştirilmiş veya sektöre yeni olarak sunulan bir hizmet yaklaşımı, hizmetin sunumunda ve dağıtım sisteminde geliştirilen yeni ve farklı bir strateji ile gerçekleştirilir. Aynı zamanda bu amaçla yeni teknolojilerin kullanılması süreçleri, hizmet inovasyonuna imkân sağlamaktadır. Sonuç olarak, hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler, teknolojik ve organizasyonel yeteneklerinin yanı sıra insan kaynakları becerilerini

arttırmaları ve koşullara uygun olarak yeniden yapılanmaları noktasında gelişme gösterirler (Demirkaya ve Zengin, 2014: 108-111).

### 2.4.2. Süreç İnovasyonu

Bugünün ağır rekabet koşullarında ayakta kalabilmek ve büyüebilmek için, firmaların ürünlerini, hizmetlerini, iş yapış yöntemlerini, yapılanmalarını ve sosyal sorumluluk anlayışlarını sürekli olarak değiştirmeleri, farklılaştırmaları ve yenilemeleri gerekmektedir. İnovasyon, verimliliği ve kârlılığı artırdığından, yeni pazarlara girilmesini ve mevcut piyasanın genişletilmesini sağlayan önemli bir rekabet aracıdır (Elçi, 2014: 12-15). Süreç inovasyonu da bu bağlamda, yeni ve farklı üretim ve dağıtım yöntemlerinin geliştirilmesi veya mevcut yöntemlerin iyileştirilmesidir. Özellikle hizmet sektöründe, önemli ölçüde geliştirilmiş sistem ve hizmeti gerçekleştirmek üzere kullanılan yetenek, süreç inovasyonunda büyük rol oynamaktadır (Xie vd., 2019: 697). Hizmet inovasyonu analiz edilirken, geleneksel teknolojik inovasyon görüşü, hizmet sektöründeki inovasyon faaliyetlerinin doğru anlaşılmasına ve küçümsenmesine yol açmıştır. Gallouj ve Savona (2009) hizmet alanındaki inovasyonun üretim alanına kıyasla verimlilik ve katma değer açısından ekonomik performans üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğunu iddia etmişlerdir. Hizmet inovasyonu süreç inovasyonu kapsamında değerlendirildiğinde somut bir malın yaratılması değil, durum değişikliğine yol açan bir eylem veya iyileştirme protokolü olarak değerlendirilmelidir. Hill (1977) hizmet inovasyonunu sosyo-teknik ve sentetik olan bir karakterizasyon olarak tanımlarken, bireyin talebi üzerine hizmet sağlayıcının, sağladığı hizmeti iyileştirmek amacıyla değiştirmesi ve bunu tüm taraflar ile işbirliği içinde gerçekleştirmesi olarak ifade eder (Morrar, 2014: 6-14).

Lusch ve Vargo (2004: 42-43) organizasyonlar, piyasalar ve toplumun temel olarak hizmet alışverişi ile ilgili olduğunu ve tüm tarafların yararına uygulamalar ile hizmet sektörünün geliştiğini varsayar. “*Hizmet, hizmet ile değiştirilir*” ifadesi ile tüm piyasaların hizmet alışverişi üzerine kurulu olduğunu ve tüm ekonomilerin hizmet mantığına göre pazarlama teknikleri ile süreç inovasyonları gerçekleştirdiğini ifade etmektedir.

Süreç inovasyonu, inovatif iş yapış şekillerini içermektedir. Oslo kılavuzunda süreç inovasyonu, “*yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin gerçekleştirilmesidir. Bu yenilik, teknikler, teçhizat ve/veya yazılımlarda*

*önemli değişiklikleri kapsamaktadır”* şeklinde tanımlanmaktadır (Oslo Kılavuzu, 2005: 53). Hammer ve Champy (1993), süreç kavramını; girdinin alındığı ve bu girdilerin işlenerek müşteri için değer oluşturacak bir çıktı haline dönüştürüldüğü faaliyetlerin toplamı olarak tanımlar. Bu bağlamda süreç inovasyonu, işletmenin bir şeyler üretme ve müşteriye sunma tarzının yenilenmesi ve geliştirilmesi şeklinde açıklanabilir. Bu gelişim veya değişim; daha hızlı, daha ekonomik veya daha kaliteli olma yolunda önem arz etmektedir (Davenport, 1993: 6-10).

Birim üretim veya teslimat maliyet oranlarının azaltılması, kaliteyi artırmak veya yeni ya da büyük ölçüde iyileştirilmiş ürünler üreterek pazara sunmak için süreç yenilikleri öngörülmektedir. Bu süreç içerisinde üretim yöntemleri, mal ve hizmet üretmek için gerekli olarak kullanılması öngörülen teknikleri, teçhizatı ve yazılımları içinde barındırmaktadır (Hofer, 2005: 47-49). Yeni üretim yöntemlerine örnek olarak, bir üretim hattında yeni otomasyon teçhizatının uygulanması ya da ürün geliştirmek için bilgisayar yardımıyla tasarımın uygulanması verilebilir. İşletme stratejileri açısından yeni ürün üretme ve hizmet sağlama, yaratıcı süreç inovasyonu olarak çok büyük önem taşımaktadır. Süreç İnovasyonu, şirket içinde mevcut süreçleri optimize ederken, yeni ham madde kullanımı yoluyla bir ürünü daha ucuz veya yüksek kalitede üretmeyi sağlar (Pfister, 2014: 138).

### **2.4.3. Pazarlama İnovasyonu**

Ürün ve hizmetler pazara sunulmak amacıyla geliştirilir ve üretilir. Ürün ve hizmetlerin daha çok satılması için daha fazla sayıda müşteri çekebiliyor olması gerekmektedir. Daha fazla müşteri çekebilmek için, ürün ve hizmetlerde farklı, değişik ve yeni tasarımların, ambalajların ve pazarlama yöntemlerinin geliştirilip kullanılması pazarlama inovasyonu olarak adlandırılmaktadır (Carson ve Gilmore, 2001: 37). Günümüzde pazarlama fonksiyonu ve bu fonksiyonun yönetimine yönelik gerçekleşen değişimler işletmeleri yeni stratejiler üretmeye sevk etmektedir. Bu çerçevede geliştirilen tüm strateji temelli yaklaşımlar pazarlama inovasyonunu ifade etmektedir. Yaşanan bu hızlı değişim işletmeleri inovasyon yapmaya yönlendirmektedir (Tüfekçi, 2014: 192).

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü inovasyon süreçlerini doğru uygulamakla sağlanmaktadır. Bu uygulamaların yönetilmesinin bir yolu da pazarlama inovasyonu sayesinde gerçekleşmektedir. Pazarlama inovasyonu, Penning ve Kim (2009)’e göre

ürünün nitelik ve niceliklerine yönelik konumlandırma, tutundurma, paketlenme ve fiyatlandırma stratejilerinde önemli değişiklikler yapılarak, pazarlama anlayışına yeni ve farklı bir yön vermesini ifade etmektedir. Bu tür inovasyonlar, satın alma süreci boyunca olası müşterilerle karşılıklı gerçekleşecek olan etkileşimi farklılaştırmaya odaklanır. Bunun anlamı müşteri-satıcı ilişkisinin geleneksellikten kurtarılması ve nihayet inovatif bir yol veya yöntem geliştirilmesidir (Yavuz, 2010: 146). Aynı zamanda pazarlama inovasyonu pazar odaklı bir inovasyon olup, müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını anlamaya, tatmin etmeye ve onlara verilen değeri yükseltmeye yönelik organizasyonel faaliyetlerin bütünüdür ifade eden pazar yönlü inovasyonları tetiklemekte ve inovasyonların performansını artırmaktadır (Sandvik, 2017: 7).

#### **2.4.4. Örgütsel İnovasyon**

İşletmeler yalnızca ürün ve hizmetlerin geliştirilip farklılaştırılmasına yönelik inovasyon yapmazlar. Bir işletmenin rekabet avantajı yakalayıp, pazarda sürdürülebilirliğini koruyabilmesi için çalışma ve iş yöntemlerini geliştirmesi, farklılaştırması ve yenilemesi gerekmektedir. Geliştirme, farklılaştırma ve yenileme faaliyeti örgütsel inovasyon olarak adlandırılır. Örgütsel inovasyonun firmaların iş performansına etkisine odaklanan birçok araştırma bu tür inovasyonların uzun dönemli rekabet üstünlüğü sağlamada çok kritik bir süreç olduğunu ortaya koymaktadır (Damanpour, 1988: 595-600).

Örgütsel inovasyon, işlerin yeni yollarla yeniden düzenlenmesine ve bunun sonucunda da rekabet avantajının teşvik edilip cesaretlendirilmesine olanak sağlar. Örgütsel inovasyonun yaratılması inovasyon süreci için temel teşkil eden bir çalışmadır. Örgütsel inovasyon; değişim, yeni fikirler ve diğer organizasyonları anlamayı içerir (Burmaoğlu ve Şeşen, 2011: 5).

İnovasyonlar; bireysel, grupsal, örgütsel ve endüstriyel düzeyde yeni bilgiler ile öğrenme sonucunda ortaya çıkmaktadır. Buradan hareketle inovasyon yeteneği, mevcut bilgi ile yeni öğrenilmiş bilgiler arasında örgüt içinde gerçekleştirilecek kombinasyonların bir sonucu olarak tanımlanabilir. Örgütsel öğrenme de örgütsel inovasyonun bir sonucu olarak, yeni bilgi ve fikirlerin gelişimini sağlamada ve bu bilgi ve fikirlerin uygulanma yeteneği olan yaratıcılığın geliştirerek yeni inovasyonlara zemin oluşturmasını ifade etmektedir (Garcia-Morales ve Liorens-Montes, 2006: 22). Yeni

fikirleri bir araya getirme ya da mevcut olan fikirler arasında o güne kadar bilinmeyen veya beklenmeyen bileşimleri yapma yeteneği olarak tanımlanan yaratıcılık kavramı da inovasyon için itici bir güçtür. Dolayısıyla örgütlerin öğrenme yeteneklerinin, inovasyon oluşturmaları üzerinde önemli bir etkisinin ve rolünün olduğu söylenebilir. Bu çerçevede, Hurley ve Hult (1998) bireysel öğrenmenin davranışlarda meydana gelen değişimler şeklinde gözlemlenmesinden yola çıkarak, örgütsel öğrenmenin de inovasyon yaratma ile gözlenebileceğini belirtmişlerdir (Özdevecioğlu ve Biçkes, 2012: 26-27).

Bir diğer önemli çalışma olan Mintzberg (2003) çalışmalarında örgütsel yapı üzerinde yapılmış araştırmalara rastlamak mümkündür. Bu örgütler genelde farklı çevrelerde faaliyet göstermekte olan işletmeleri ifade etmektedir. Mintzberg (2003)'in olasılık teorisi, örgütlerin kendi yapılarını başarılı işletmelerin durumlarına eşleştirmek için tasarladıklarını savunur. Bu bağlamda örgütlerin kendi inovatif düzeylerini geliştirmeleri için farklı mantıksal parametreler geliştirmeleri gerektiğini iddia eden Mintzberg (2003)'e göre, örgütsel inovasyon ancak değişime hazır açık çevrelerde mümkündür (Lam, 2004: 8). Örgütler, örgüt yapısı ile ilgili inovasyonu gerçekleştirirken diğer inovasyon çeşitlerinin gerçekleşmesi için de zemin oluştururlar. Böylece bir sistem olan örgütte, kendisini dış sistemle uyumlaştıran bütüncül bir değişim de gerçekleşmiş olur.

#### **2.4.5. Toplumsal İnovasyon**

İş fikirlerinin, yönetim uygulamalarının ve piyasa ilkelerinin kâr amacı gütmeyen sivil toplum kuruluşları ve devlet politikalarına nüfuz etme sürecine toplumsal inovasyon denir. Bireylerden ziyade toplumun tamamına sirayet eden, toplumsal bir ihtiyaç veya soruna yönelik, mevcut yaklaşımlardan farklı, yeni veya önemli ölçüde yenileştirilmiş, daha kullanışlı ve bir değer yaratan çözümler, toplumsal inovasyonu ifade etmektedir (Dumay vd., 2019: 365).

Toplumsal sorunlara dikkat çeken firmalar, özellikle kâr amacı gütmeyenler, geliştirdikleri toplumsal inovasyonlar sayesinde, içinde buldukları topluma, toplumun refah seviyesini ve kalitesini artırıcı çözümler üretir. İşletme inovasyonuna benzer olarak, toplumsal inovasyon da bir değer yaratılmasına sonuç olur. Yaratılan değer ile toplumsal fayda elde edilerek, yeni veya geliştirilmiş çözümler sayesinde örgütsel farkındalık ve öğrenme artar. Böylelikle yapısal olarak inovatif çözüm odaklı gelişen

işletmeler aynı oranda sorunların çözümüne yönelik ürün ve hizmet üretme kapasitesine erişir (Mulgan, 2006: 146)

Drucker, inovasyonu, “Yararlanma düzeyini arttırmak için kaynaklarda yeni kapasiteler yaratma faaliyeti” olarak tanımlamaktadır. İnovasyon iş kurmak açısından yeterli olsa da büyümek için yetersiz kalmaktadır. Bu sebeple büyüyen işletmelerin hem girişimci hem de inovatif bir yönetim yapısına sahip olmaları büyük önem arz etmektedir (Drucker, 1998: 106-110). *“Kuruluşun tamamında inovasyon yapma arzusu yaratan politikalar ile girişimcilik ve inovasyon alışkanlıklarının benimsetilmesi gerektiği ve başarılı bir girişimci olmak için de ister büyük ister küçük olsun mevcut şirket, girişimci bir şirket gibi yönetilmelidir”* fikrine vurgu yapan Drucker, girişimcilik ve inovasyon unsurlarını bünyesinde barındırabilen işletmelerin toplumsal fayda üretebilecek inovasyonlar gerçekleştirebileceklerini iddia etmektedir (Çiftçi vd., 2014: 78-79).

Her bir işletme misyonu gereği ürettiği ürün veya sunduğu hizmet ile topluma faydalı olmayı hedefler. Aksi durumda, toplumun ihtiyaçlarını analiz edemeyen ve toplumsal faydayı göz önünde bulundurmeyen işletmeler zamanla pazardan silinmek durumunda kalır. Bu bağlamda, işletmeler açısından inovasyona imkân sağlamak ve inovatif fikirler ile yeni girişimlerde bulunmak, o işletmeler için kaçınılmaz bir kazanç olacaktır. Geliştirilen inovasyonlar sayesinde yeni istihdam alanlarının oluşması ya da yenilikçi fikirler neticesinde farklı ihtiyaçların ortaya çıkması, ekonomiyi destekler ve toplumun refah seviyesini artırır (Topsakal ve Yüzbaşıoğlu, 2017: 567-568). Böylelikle toplumsal sorunlar olan sağlık sorunları, ekonomik sorunlar, yaşam standartları gibi kavramlar çözüme ulaşır. Özellikle bireylerin toplumsal hayat içerisinde sağlıklı ve güçlü bireyler olma yönünde inovasyonlar tasarlayan hizmet işletmeleri bu kapsamda oldukça önemli bir yere sahiptir. Potansiyelini gerçekleştirebilen veya buna imkân bulan örgütler hem örgüt içi öğrenme sağlar hem de geliştirdiği ürün veya hizmet sayesinde pazardaki yerini güçlendirebilir. Genel olarak; toplumsal inovasyon ile sosyal girişim gerçekleştiren işletmeler, topluma faydalı ve yenilikçi fikirlerin, ürünlerin ve hizmetlerin ortaya çıkmasına olanak sağlar. Toplum nezdinde faydalı gelişmeler doğuracak olan inovatif faaliyetler, bir yandan daha yenilikçi düşüncüyü benimseyen, diğer yandan da toplumsal yaşamın kalitesini arttıran unsurların bir araya gelmesine imkân doğurur. Böylelikle, inovasyon sayesinde daha sağlıklı, kaliteli yaşam süren ve kendini geliştiren toplumlar oluşur (Yıldırım ve Tuncay, 2019: 174-175).

## 2.5. İnovasyon Süreci

İşletmeler rekabet üstünlüğü sağlamak için yeni ürünler veya süreçler tasarlayıp sektörde lider olma eğilimindedir. Yenilik üretmek işletme açısından müşteri bağımlılığını arttıran, çalışanların daha aktif ve tatminkâr olmasını sağlayan ve müşteri memnuniyetini karşılayan bir faktördür. İşletmelerin böyle bir rekabetçi ortamda çevreye ve zamana uyum sağlaması gerekmektedir. Bu uyumun sağlanmasındaki en önemli unsurlardan biri de inovasyondur. İnovasyon, sürdürülebilir büyüme aracı olarak görülmekte ve işletmelere yaratıcı bir çalışma ortamı hazırlarken yeni istihdam olanakları da yaratmaktadır. İnovatif olmayan bir firmanın gelişme ve ayakta kalma gücü eksik olacaktır (Hall ve Vredenburg, 2003: 6-7). Bu bağlamda inovasyon ekonomik ve sosyal değer taşıyan bir kavram olarak, yeni bir süreci, ürünü veya hizmeti pazara sunmak anlamına gelmekte ve yeni bir zenginlik kaynağını ifade etmektedir.

İnovasyon, yeni bir fikrin veya buluşun ticarileştirilmesi olarak tanımlanırken; inovasyon süreci, bu fikirlerin geliştirilmesi ve fikirleri uygulamak üzere diğer inovasyon geliştiren işletmelerle etkileşim içerisinde bulunma sürecini ifade eder (Gürkan, 2012: 41). İnovasyon süreci basit şekliyle, fikir geliştirme, teknoloji geliştirme, yeni veya gelişmiş ürün/üretim sürecinin/ekipmanın üretimi ve pazarlanması olarak da ifade edilebilir. Çoğu zaman ticari potansiyele sahip ve yeni inovatif fikirler peşinden koşmak, inovasyon sürecinin önemli bir kısmını oluşturur. Bu yüzden inovasyon süreci bilgiyle birlikte gelişir ve değişir (Elçi ve Karataylı, 2008: 26).

İnovasyon kavramı sürdürülebilirlik kavramı ile doğrudan ilişkilidir. Yeni fikirlerin sürekli olarak ticari değer yaratacak olguya dönüşmesi ve bu kapsamda seçilen fikirlerden yeni ürün, hizmet ve süreçlerin üretilmesi ve bu ürün ve süreçlerin satış, hizmet veya pazarlamaya dönüşümüne kadar bütün süreçler inovasyon süreçlerinin aşamalarını oluşturmaktadır. Çoğu zaman bu süreçler farklı kaynaklarda farklı başlıklar altında ifade ediliyor olsa da özet olarak bir inovasyon süreci; mevcut inovasyon kültürünün yeni fikirler ortaya çıkarma gereksinimi ve bunun analizini kapsar. Bu anlamda, bir fikir olarak ortaya çıkıp, analiz edilen ve bir çıktı haline dönüştürülen ürün, hizmet veya sürecin pazara sürülmesiyle, ticarileşmesine kadar geçen süreç, inovasyon sürecini kapsar (Evans vd., 2017: 3-5 ).

Geliştirilen veya ortaya çıkarılan fikrin satın alınabilir bir değere dönüşme sürecinde, inovasyon süreci; stratejik düşünme, yönetim, araştırma, geliştirme ve yayma

aşamalarının gerçekleştiği döngüyü kapsar. Ancak, inovasyon kendi başına ayrı bir etkinlik olarak tanımlanamaz. Teknoloji ve bilimin tüm süreçlerini kapsar. İnovasyondan beklenen, bilim ve teknoloji etkinliğinde bir fikrin kuram, aksiyon ve sonuç bakımından faydaya dönüşmesi ve bu faydanın pazarlanabilir, somut bir çıktı olarak elde edilmesidir. Bu nedenle, inovasyon basit anlamı bir yenilenme değil, yenilenmenin kuramsal aşamasından başlayarak yenilik ürününü de içine alan ve pazarlanabilme niteliğini kabul eden bir süreçtir.

Elçi (2006: 152) inovasyon sürecini beş aşamada incelemiştir.

- Fikrin ortaya çıkarılması,
- Konseptin oluşturulması,
- Prototipin üretilmesi,
- Üretimin gerçekleştirilmesi,
- Pazara sunulmasıdır.

Fikrin ortaya çıkarılması: Süreci başlatabilmek için en önemli girdileri inovatif fikir oluşturur. İnovatif fikirler inovasyon sürecinin temel ögesidir. Bu fikirler olmadan ‘İnovasyon’dan bahsedilemez. Yönetim, insan kaynakları departmanı, üretim departmanı, pazarlama ve satış departmanı, diğer çalışanlar, müşteriler, rakipler, danışmanlar gibi her kesimden inovatif fikirler gelebilir. Önemli olan bunların arasından doğru olanını seçmek ve uygulamaktır.

Konseptin oluşturulması: İnovasyon sürecinin en önemli parçasıdır. Sürecin sonuçlanması açısından, konsept aşamasında yapılacak çalışmalar büyük önem arz eder. İnovasyon fikirleri çeşitli filtrelerden geçirilir ve bir tane kalana kadar elenir. Uygulanabilirliği mali ve teknik açıdan kontrol edilir ve firmanın yetenek ve olanaklarına göre projelendirilir.

Prototipin üretilmesi: Bir ürünün prototipi ne kadar kolay yapılıyorsa, üretim aşaması da o kadar kolay gerçekleşir. Kâğıt üzerinde projelendirilen fikirler, bu aşamada fiziksel hale getirilerek hayata geçirilir. Ürünün iyi ve kötü yanları ancak prototipi hazırlanırken ve test edilirken öğrenilebilir. Daha sonraki aşamada üretim planları, prototip detaylandırılmasıyla gerçekleşir (Ertürk, 2014: 27).

Üretimin gerçekleştirilmesi: Bir ürünün prototipi ile üretimi farklı konulardır. Bir ürünün prototipini yapmak onun teknik ve kazançlı olarak üretilebileceği anlamını



taşımaz. Bir takım inovasyon fikirleri, başarılı prototipler yapılmasına rağmen seri üretime teknik olarak uygun olmaması ve/veya üretim maliyetinin fazla olması nedeniyle inovasyon fikri daha üretime geçmeden kaybolup gidebilir.

Pazara Sunma: Ürünün pazara sunulması için strateji geliştirilmesi ve plan yapılması gerekir. Sürecin başarılı olup olmadığı ancak pazara sunma aşamasında belli olur. Doğru zamanda doğru ürünü pazara sunmak gereklidir (Vatan, 2010: 37-38). Ayrıca, pazardan geri besleme alma; inovasyon sürecinin sürdürülebilirliğinin sağlanması noktasında en önemli süreçtir. İnovasyonun planlama aşamasında kurgulanan hedef ve strateji belirleme sürecinden, kontrol aşamasında uygulanan hedef ve performans karşılaştırması esnasında pazardaki müşteriler tarafından alınan geri dönütler pazardan geri besleme almayı ifade eder.

Çoğu zaman yeni fikirler geliştirmenin, inovasyon sürecinin başlangıç aşaması olduğu kabul edilse de gerçekte fikir geliştirme inovasyon sürecinin her aşamasında söz konusudur. İnovasyon süreci boyunca fikirlerin ortaya çıkartılıp, seçilip, geliştirilip ve uygulanıp en son olarak yayılıp, kazanç sağladığı döngüde mümkündür. Genellikle ticari kazanç elde etmek üzere kurgulanan bu süreç içerisinde girdiler çıktılara dönüşür ve böylelikle geliştirilen fikirler doğrultusunda yeni veya iyileştirilmiş ürün veya hizmetler elde edilir. Böylece sürdürülebilir rekabet ve ortalamanın üstünde getiri elde edilir (Yıldırım, 2010: 76-77).

## **2.6. İnovasyon Belirleyicileri**

İnovasyon, belirli aşamalardan oluşan teknik bir yenilik süreci olduğu için birçok faktörle de ilişkilidir. Özellikle bireysel kişilik özellikleri, yönetici ya da etki eden kişilerin özellikleri ve örgütsel etkenler gibi çeşitli değişkenler inovasyon sürecinde etkilidir. Teşvik, açık kaynaklar, bireysel güç ve özerkliğin inovasyonun ortaya çıkarılmasında belirleyici olması örgüt ve birey ile doğrudan ilişkilidir (Amabile, 1996: 8-9). Bu bölümde inovasyon belirleyicileri olarak ‘örgütsel belirleyiciler’ ve ‘bireysel belirleyiciler’ ele alınacaktır.

### 2.6.1. Örgütsel Belirleyiciler

Günümüz işletmeleri; yeni süreçler, ürünler ve prosedürler oluşturmanın tüm sektörlerde verimlilik ve büyüme için hayati önem taşıdığından farkındadır. Birçok iş rolü için tanımlanmış açık iş tanımları mevcut olmadığından, daha serbest ve sanal çalışma ile iş rolüne dair inovasyon yeniliğe açık işletmeler için gerekli hale gelmiştir. Son yıllarda, bir örgütün inovasyon ortaya çıkarma potansiyelinin; çalışanlarının bilgi, beceri ve yeteneklerine dayalı olduğuna dair genel bir düşünce hâkimdir (Patterson vd., 2009: 3-4).

İnovasyonun örgütsel belirleyicileri olan yönetim, örgüt içi departmanlarda görevli personelin karar verme, iş akışı ve görev dağılımı gibi konularda kendi rollerini belirleyici bir yöntem izleyerek, tüm süreç ve prosedürlerin değişimini ve gelişimini sağlamaktan sorumludur. Bunun için örgütsel belirleyici olan yönetimin inovasyonu gerçekleştirmek amacıyla; geniş bilgi ağı oluşturarak verimlilik sağlama, örgüt içi ve dışı koordinasyonu oluşturarak, çalışanların örgüte olan bağlılığını arttırması, daha büyük teknik bilgi kaynakları ile yeni teknik bilgilerin oluşturulma ve uygulanması için imkân yaratması, yönetsel kararlılıkla hareket etmesi ve güç dağılımı yapması gerekmektedir (Kahyaoglu, 2019: 31).

Örgütsel bağlamda inovasyonun belirleyicileri yalnızca işletmenin yönetimi ve çalışanları ile sınırlı değildir. İnovasyon belirleyicileri arasında işletmenin bulunduğu sektörün pazar hacmi, teknolojik değişimler, müşterilerin talepleri ve işgücü piyasası gibi çevresel etkenler de örgütsel anlamda inovasyonu belirleyen faktörlerdir. Bu faktörlerin işletme açısından hangi düzeyde algılandığı ve hangi hızla işletme kültürüne uyarlandığı gelişim ve yeniliğe uyum sağlama sürecinde oldukça önemlidir. Dolayısıyla, örgütün inovasyonuna etki eden tüm çevresel etkenlerin örgütün hayatta kalmasını etkileyen temel unsurlar olduğu göz önünde bulundurulmalı, inovasyonun örgütsel belirleyicileri tek tek ele alınarak örgüt bütünlüğü içerisindeki rolleri inovasyonu sağlayacak şekilde konumlandırılmalıdır (Mohr, 1969: 111-112).

### 2.6.2. Bireysel Belirleyiciler

İnovasyon faaliyeti gösteren örgütlerde temel unsur, bireylerin bir amaç doğrultusunda bir araya gelerek, kolektif düşünce ile örgütsel düzeyde inovasyon faaliyetlerinde bulunmalarıdır. Çalışanların örgüt içinde inovasyon sürecine katkı

sağlamalarında, onların kavrama ve yaratıcılık yeteneği, kişilik özellikleri, motivasyonları ve bilgi birikimleri gibi bireysel özellikleri önem taşımaktadır. Örgüte fayda sağlamak amacıyla bilinçli olarak yeni fikirlerin ortaya çıkarılması ve uygulanması inovatif iş davranışı olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla inovasyon süreçlerinde bireysel nitelikleri ile inovatif iş davranışı gösteren iş görenler örgütte inovasyonun bireysel belirleyicisi olarak tanımlanabilir (Çapraz vd., 2014: 50-52).

Bireylerin inovasyonu gerçekleştirme performansının, örgütte bireylerin birbirlerine bilgi akışı sağlamaları ve sürekli iletişim içinde bulunarak, inovatif davranışları tetiklemek amacıyla bir arada hareket etmeleri ile yükseleceği düşünülmektedir. Bununla beraber, inovatif davranış sergileyen bireylerin yaratıcılık yeteneğine sahip olması ve yeni fikirler ortaya çıkarıp, uygulayarak; örgütün sektörde öncü hale gelmesi inovasyonun bireysel belirleyicilerinin önemine işaret etmektedir (Kahyaoğlu, 2019: 30). Dolayısıyla, bir örgütün kurumsal yükselişi örgüt içi bireylerin davranışları ile doğrudan ilişkilidir. İnovasyonun bireysel belirleyicileri olarak çalışanların, kavrama yeteneği, entelektüel davranışı, aktif kişiliği, bağımsızlığı, motivasyonu, bilgisi ve uzmanlığı, sosyal ilişkileri ve duygusal zekasının varlığı, onların güçlü iletişimsel kişilik özelliklerine sahip olduğuna işaret etmektedir. Böylelikle, entelektüel sorumluluk bilinci ile hareket eden bireysel belirleyiciler sayesinde örgüt inovasyon süreçlerinde başarı sağlar (Patterson vd., 2009: 9-11).

## 2.7. Bireysel İnovasyon

Değişen dünyada ihtiyaçlar da değişim göstermektedir. Değişimi kabul etmek ve uyum sağlamak bireyler ve örgütler için elzemdir. Değişim esnasında ihtiyaç duyulan kavram ise yenilikçiliktir. “*Yenilik yapmayan ölür*” diyerek, konunun önemini vurgulayan Freeman (2007), bireylerin yenilik girişiminde bulunmasının hayatta kalma ile doğrudan ilişkisini ortaya koymuştur. Dolayısıyla canlı yapılar olan işletme ve örgütlerin sektörde hayatta kalmaları için inovasyon gerçekleştirmeleri şarttır. Örgüt içindeki bireylerin öğrenebilme, yaratıcı düşünebilme ve beyin fırtınası yapabilme özellikleri farklarını ortaya koymaktadır. Buradan hareketle, bireysel inovasyon, bireysel olarak yenilikleri arayıp bulma arzusunu ifade etmekte ve böylece bir disiplin, öğrenme yeteneği ve uygulama yeteneği olarak değerlendirilmektedir (Sarioğlu, 2014: 23-25).

Herhangi bir ürünün, hizmetin veya fikrin bir kişi tarafından yeni olarak algılanması bireysel inovasyon olarak tanımlanabilir. İş görenlerin yaptıkları işlerde daha faydalı olacak yeni fikirler ortaya koyması, yeni süreç ve ürünlerin uygulanmasında gösterdikleri gayret ve azim, bireysel inovasyonun temel unsurudur. Bir davranış biçimi olarak kabul edilen bireysel inovasyon, bir disiplin, öğrenme ve uygulama yeteneği olarak ifade edilir. Dolayısıyla, yeniliğin birey tarafından ortaya çıkarılması için bireyin yeterli bilgiye, deneyime, düşünme becerisi ve çözüm odaklı davranışa sahip olması gerekmektedir. Kısaca, yeni girişimlere karşı risk alan, uyum sağlayan, kolay kabullenen, yüksek toleransa sahip olan ve yenilik deneyimlerine açık olan bireyler, bireysel inovasyon kavramını tanımlar (Hero vd., 2017: 103-104).

Gelişmenin anahtarı olan inovasyon, değişim ve yeniliğe uyum sağlama becerisi olarak hayat boyu öğrenme becerileri arasındadır. Bireylerin ve kurumların değişim ve yeniliğe uyum sağlamaları, onların inovasyona karşı istekliliklerini tanımlarken, bireysel inovasyonun bireyin yeni olarak algıladığı şeyi benimsemesi ve onu uygulamak veya değişime öncülük etmek üzere geliştirmesini ifade eden pozitif bir tepki olarak kabul edilmektedir (Kılıçer ve Odabaşı, 2010: 151-152). Bir sosyal sistem içerisinde var olan bireylerin, değişime olan istekliliği ve yeniliği farklı düzeyde benimseme dereceleri, onların bir davranış şekli olarak da bireysel inovasyon gerçekleştirebilme ihtimalini ortaya koymaktadır (Hurt vd., 1977: 58).

İnovasyon konusunda bu zamana kadar literatürde birçok çalışma yapılmış, kavram, kavram tanımı ve kavram performansını ölçmeyle ilgili öncüler yerlerini almıştır. Temelde 'inovasyon için fikir üreten' ve 'fikri gerçekleştiren inovatör ve girişimciler' ile ilgili araştırma ve çalışmalar 2000 yılı sonrasında ivme kazanmış, kişisel özellikler ve bu özellikleri ortaya çıkararak ortam birey bazında yeni bir araştırma alanı olarak dikkat çekmeye başlamıştır. Bireyi baz alarak yapılan inovasyon ölçümleri 'inovatif davranış, yaratıcılık, inovatif iş ortamı ve etkileşim üzerinden yapılmıştır. Bu alanda çoğu araştırmacı çalışanın inovatif davranış göstermesi için gerekli ortamın oluşturulmasında ödüllendirmenin ve bir sistem inşa etmenin üzerine vurgu yapmıştır. Özellikle Janssen (2000)'in bireysel inovatif davranış kavramını tanımlarken oluşturduğu faktörler için, bireyin ortamdan etkilendiği (fikrin üretilmesi) ve bireyin ortam dışındaki faktörleri (yetkinlik, yetenek ve motivasyon) olarak iki başlık altında ayırması; çalışma ortamının uygun koşullarda olmasına dikkat çekmektedir (Ovacı ve Saatçi, 2020: 148).

Jannsen (2000: 287-302), bireysel inovatif davranışı, rol performansına, gruba veya organizasyona fayda sağlamak için bir iş rolü, grup veya organizasyon içinde yeni fikirlerin bilinçli olarak oluşturulması, tanıtılması ve uygulanması olarak tanımlamıştır. Ayrıca Jannsen, bireysel inovatif davranışını ‘fikir üretme, fikir geliştirme ve fikir gerçekleştirme’den oluşabileceğini öne sürmektedir. Ancak, çalışanın inovatif davranışını çalışanların resmi rollerinde onlardan beklenemeyeceğini ve işletme ile çalışan arasında bu konuda açık bir sözleşme gerçekleştirilemeyeceğini ifade etmektedir. Bu tür davranışları rol dışı davranışlar olarak tanımlayan Jannsen bu durumun tamamen isteğe ve motivasyona bağlı olduğunu ileri sürmektedir. Bu bakış açısıyla, rol dışı inovatif davranış gösteren çalışanın organizasyon için fayda sağladığı ve organizasyon tarafından da ödüllendirme sistemine tabi tutulduğu varsayımıyla, çalışanın inovatif davranışının yönetim tarafından teşvik edilmesi gerekliliği üzerinde durmuştur.

## 2.8. Örgütlerde Çalışanın İnovatif Davranışı

İnovasyon günümüz işletmeleri için kaçınılmaz bir gelişim fırsatıdır. İnovasyon geliştiren ve ortaya çıkardığı icadı/yeniliği kullanıma sunabilen işletmelerin sektörde rakiplerine nazaran daha güçlü konumlanır ve yüksek kazanç sağlayacağı düşünülmektedir. İşletmeler üzerinde bu denli etkiye sahip olan inovasyonun yalnızca bir çıktı veya süreç olarak kabul edilmesi inovasyonu açıklamak için yeterli değildir. Çünkü inovasyonu ortaya çıkaracak ve tüm uygulamaları gerçekleştirerek, fırsatları kazanıma dönüştürecek olan, bireylerdir. Bu nedenle, işletmeler için iş görenlerin inovatif davranışlara sahip olması ve inovasyonu işletme içinde ortaya çıkarması oldukça önemlidir. İşletmelerde ekonomik ve sosyal açıdan fayda sağlayan fikirler insanlar tarafından sunulur ve geliştirilir. Bu nedenle, bireylerin sahip olduğu mesleki bilgi ve deneyimin inovasyona dönüştürülmesinde bireysel inovatif davranışın önemi her geçen gün daha iyi anlaşılmaktadır (Purc ve Laguna, 2019: 3-4).

Bir başka bakış açısına göre, örgütlerde çalışanların inovatif davranışlarına etki eden temel unsurun örgütteki diğer bireyler ile ilişkisi olduğu ifade edilir. Buradan hareketle, örgüt içindeki yönetim kademesindeki bireylerin çalışanlarına olan davranışlarının, çalışanların inovatif davranış sergileme düzeyini belirlediği düşünülmektedir. Dolayısıyla, inovasyonun ortaya çıkmasında temel unsur olarak kabul edilen bireyin inovatif davranışı, çevresel faktörlerden; özellikle yönetimin tavrından

oldukça etkilenmektedir. Üst yönetimin, çalışanlara özgürlük ve özerklik verdiği işletmelerde daha fazla yeniliğin ve inovasyonun ortaya çıkarıldığı görülmektedir (Jong ve Hartog, 2007: 41-42).

Sonuç olarak, inovasyonun sürdürülebilir olması ve gelişmeleri sürekli takip eden bir döngüde olmasını sağlayan etkenin, farklı düşünen ve yeniliği getiren çalışanlar olduğu bilinmektedir. Bu bağlamda, organizasyon içerisindeki fikirlerin ortaya çıkarılması ve inovasyonu destekleyen davranışların oluşturulması için personelin güçlendirilmesi önemlidir. Özerklik kavramı ve karar verme sorumluluğu sayesinde işgörenler yeniliğe açık ve yenilik geliştiren bireyler haline dönüşür. Böylelikle, inovasyonun sadece üst kademe yöneticiler tarafından ortaya çıkarılmaması, organizasyon içerisindeki tüm kademelerdeki iş görenlerin, bu sürece destek vermesi ve işletmenin rekabet üstünlüğü avantajını bu sayede yakalaması önemlidir (Yi vd., 2019: 2-3).

Örgütlerde; çalışanın inovatif davranışı, çalışanların yaratıcılığında farklı olarak ürünler, hizmetler, süreçler ve prosedürler ile ilgili yeni ve faydalı fikirlerin üretilmesini ifade etmesinin yanı sıra fikirlerin uygulanmasını da içermektedir. Yaratıcılıktan farklı olarak, daha net uygulanabilir ölçütlere sahip olması ve inovatif bir çıktısının olması, örgütler için bu davranışı gösteren çalışanlara sahip olmayı cazip hale getirmektedir. Janssen (2000)'e göre literatürde çalışanın inovatif davranışı dört boyut üzerinden değerlendirilmektedir. Bunlar 'fikrin keşfi, fikrin üretilmesi, fikrin tanıtılması ve fikrin gerçekleştirilmesi'dir (Janssen, 2000: 287-302):

- Fikrin keşfi: bir fırsatın veya ortaya çıkan bir sorunun keşfi sonucu tetiklenir. Koşulları iyileştirme veya acil müdahale gerektiren bir tehdit ile karşılaşma sonucu; mevcut ürünleri, hizmetleri veya süreçleri iyileştirmenin yollarını aramayı veya bunlar hakkında alternatif şekillerde düşünme çalışmalarını içerir.
- Fikrin üretilmesi: yeni ürünler, hizmetler veya süreçler, yeni pazarlara giriş, mevcut iş süreçlerindeki gelişmeler veya genel anlamda belirlenen sorunların çözümleri ile ilgilidir. Fikri üretmenin anahtarı, problemleri çözmek veya performansı arttırmak için bilginin ve mevcut kavramların yeniden düzenlemesidir.
- Fikrin tanıtılması: bir fikrin üretildikten sonra tanıtılması aşamasını ifade eder. Çoğu fikir, çalışma grupları veya organizasyonlarda mevcut uygulanan süreçler ile uyum sağlamadığı için tanıtılması gerekmektedir. Her ne kadar yeni bir fikir performans

boşluğunu dolduruyor gibi görünse bile, faydalanıcıları için onları geliştirme ve uygulama maliyetinin belirsizliği sıklıkla değişime karşı direnç oluşturmaktadır.

- Fikrin gerçekleştirilmesi: fikirlerin gerçekleştirilmesi için yeterince çaba ve sonuç odaklı bir tutum gereklidir. Fikri uygulama, yenilik yapmayı da içerdiği için yeni ürünlerin veya süreçlerin geliştirilmesi, test edilmesi ve değiştirilmesi gibi düzenli iş süreçleri ve davranışlar bu boyutun bir parçasıdır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### DENİZLİ TERMAL TURİZM İŞLETMELERİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRME VE BİREYSEL İNOVATİF DAVRANIŞ İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

#### 3.1. Termal Turizm

##### 3.1.1. Dünyada Termal Turizm

Bir sağlık turizmi olan termal turizminin geçmişi uzun yıllar öncesine dayanmaktadır. Eski Yunan İmparatorluğu'nda hastalar Akdeniz ülkelerine, on sekizinci yüzyılda zengin Avrupalılar Nil'e, yirmi birinci yüzyılda da uygun fiyatlı ve hızlı tedavi amaçlı Hindistan, Küba, Kosta Rika, Tayland, Singapur, Kolombiya ve Filipinler'e seyahat etmişlerdir. Gelişen global dünyada insanlar alternatif tıp imkanlarına internet ve medyanın kolay erişilebilirliğiyle ulaşmakta ve ekonomik sağlık hizmetlerinden diğer ülkelerde kolayca faydalanmaktadırlar. Böylelikle bilinçlenen hastalar maliyet avantajı sağlamak amacıyla kendi devletlerinden sigorta ve sağlık hizmetlerinin karşılanmasını talep ederek dünyanın her yerinde termal sağlık turizminin imkanlarından yararlanmaktadır (Aydın, 2012: 93).

Termal turizm; sağlık amaçlı turizm kapsamına giren, doğal olarak belirli bir sıcaklığa sahip ve yeryüzüne çıkan, bol ve faydalı mineralli şifalı su ve çamurun bulunduğu yörelerde o bölgenin iklim koşullarına göre gerçekleşen bir turizm şeklidir. Günümüz tıp bilimi her ne kadar modern bilimin metotlarıyla geliştirilmiş olsa da doktorlar ve tıp bilimi ile ilgilenen diğer kişiler doğal yöntem ve şifalı sular ile tedavi yöntemlerini hastalarına önermektedirler (Öztürk ve Yazıcıoğlu, 2002: 9).

Avrupa'da oldukça yaygın olan termal sağlık turizmi, tarihten günümüze önemini yitirmemiş hatta geçmişte yalnızca sağlık amaçlı kullanılan bu doğal kaynak artık sağlıklı ve kaliteli yaşamın bir göstergesi haline gelmiştir. Geçmişte de olduğu gibi, günümüzde turizm amaçlı seyahat etmenin en sağlıklı yolu, termal kaplıcalar ve buralardaki şifalı sular olmuştur (Kulczycki ve Lück, 2009: 172-173).

Termal sağlık Turizmi, turistlerin ilgisini sağlıklı yaşam ve kaliteli hayat sloganı ile çeken bir teşebbüs olarak şekillenmiştir. Sağlık turizmi kapsamında, nitelikli doktor



ve hemşireler veya benzer sağlık personelleri otellerde istihdam edilerek, turistlere (müşterilere) nispeten modern tıp yöntemleriyle ama çoğunlukla modern tıptan farklılaşan termal tedavi yöntemleri ile hizmet verilir. Diğer yandan sağlık turizmi evden uzakta, sağlıklı yaşamın bir motivasyon aracı olarak insanların dinlenmesine yönelik bir turistik aktiviteyi ifade etmektedir. Sağlıklı olmak (wellness), farklı ülkelerde farklı anlamlar taşımaktadır. Avrupa'daki termal sağlık aktiviteleri Asya'dakilere kıyasla çok daha eskiye dayanmakta olup modern termal turizmin öncüsü durumundadır. Günümüz dünyasında ise termal sağlık turizmin küreselleşme sonucu geleneksel sağlıklı yaşam aktivitesi olmaktan daha farklı bir amaca yöneldiği bilinmektedir. Termal sağlık turizmi en hızlı büyüyen uluslararası ve yerel turizm arasında yer almaktadır. Dünyanın birçok yerinde termal su bulunmasına karşın, günümüzde özellikle Avrupa'da daha modern bağlamıyla yapılmakta olan termal turizm kaliteli ve sağlıklı bir yaşam sunarak ve ayrıca, müşterilerini keyifli aktivitelere yönlendirerek, turizmin gelişimine katkıda bulunmaktadır (Smith ve Puczko, 2010: 3-8).

### **3.1.2. Türkiye'de Termal Turizm**

Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın yaklaşımı ve hedefleri kapsamında Türkiye'nin jeotermal kaynaklar açısından dünya çapında bir potansiyele sahip olduğu, Avrupa'da kaynak potansiyeli açısından birinci, kaplıca uygulamaları konusunda ise üçüncü sırada bulunduğu bilgisi yer almaktadır. Özellikle on iki ay dört mevsim turizm anlayışıyla, ülke genelinde jeotermal kaynakların yer aldığı bölgelerin bu doğrultuda imkânlarının artırılarak, potansiyelin ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır ([www.yigm.ktb.gov.tr](http://www.yigm.ktb.gov.tr)).

Türkiye Turizmi 2023 Stratejisi kapsamında, turizmin çeşitlendirilmesi hedefi doğrultusunda termal turizmin sağlık turizmi ile desteklenerek, geliştirilmesi ve bu alana öncelik verilerek, termal otellere yatırımların artırılması amaçlanmaktadır. Türkiye'deki termal turizmin yılın her döneminde tercih edilebilir hale gelmesi hedefiyle, jeotermal kaynaklara sahip illere ciddi yatırımlar yapılmaktadır. Ülkemizin sağlık turizminin termal turizm ile destekli olarak, arzulanan turist sayısına erişmesi için bölgesel cazibe merkezleri kurulması hedeflenmektedir. Bu doğrultuda, 2023 Turizm Stratejisi'nin yayınladığı tarihten (2007) günümüze kadar jeotermal kaynakların bulunduğu bölgelerde, yatırım belgeli veya işletme belgeli otel sayısı geçen on iki yılı aşkın süre zarfında üç kat

artış göstermiş ve 2018 yılı itibariyle toplam 87 termal otel termal turizm alanında hizmet vermektedir (Çelik ve Yalçın 2018: 376).

Sağlık Turizm Koordinasyon Kurulu (SATURK) tarafından termal turizm alanında yayınlanan veriler incelendiğinde, Türkiye'deki kaynakların büyük kısmının doğal çıkışa sahip olması, yüksek mineral içeriği ile kür tedavisi için oldukça elverişli olması, kükürt, radon ve tuz bakımından zengin olması ve termal su kaynaklarının bulunduğu bölgelerdeki iklim özelliklerinin uygunluğu açısından dünyadaki diğer kaynaklara göre daha avantajlı durumda olduğu bilgisine ulaşılmaktadır. Ancak, yine SATURK verilerine göre, ülkemizin termal su kaynakları açısından zengin olmasına rağmen elindeki imkanları yeterince kullanamadığı düşünülmektedir. Ülkemizdeki jeotermal potansiyelin çok yüksek olmasına karşın, mevcut turizm yatırımlarının yetersiz olduğu ele alınmıştır. Özellikle modern turistik işletmelerinin yer aldığı Pamukkale-Karahayıt bölgesinin termal işletmeler açısından desteklenmesi ve geliştirilmesinin önemi vurgulanmakta ve ülkenin kalkınması için bu sektöre farklı boyutlar kazandırılması gerekliliğine inanılmaktadır ([www.satürk.gov.tr](http://www.satürk.gov.tr)).

### 3.1.3. Denizli Termal Turizminin Türkiye'deki Rolü

Termal mineralli sulardan gelen şifa, insanlık tarihi kadar eskiye dayanmaktadır. Ülkemizde de çoğu kaplıcanın varlığı antik çağ uygarlıklarına kadar uzanmaktadır. Termal mineralli su kaynakları açısından oldukça zengin olan Denizli ilinde 10 jeotermal alan yer almaktadır. Bunlar; Kızıldere, Babacık-Demirtaş kaynakları, Tekke hamam-Uyuz ve İnaltı-Uyuz, Böl-mekaya, Yenice (Çizmeli) ve Kamara, Gölemezli, Buldan-Efe, Karahayıt, Pamukkale, Çardak-Ilıcıpınar jeotermal alanlarıdır. Özellikle Kızıldere jeotermal bölgesinden Türkiye'nin ilk jeotermal santralının kurulduğu alan olarak, akışkanlardan elektrik üretiminde, Sarayköy ilçesinin ısıtma uygulamasında ve seracılıkta oldukça faydalanılmaktadır. Diğer yandan Karahayıt jeotermal kaynaklarından balneoloji alanında, Pamukkale termal kaynağından ise kaplıca, banyo ve turizm amaçlı yarar sağlanmaktadır (Barut ve diğ. 2013: 3-5).

Termal kaynaklar açısından zengin olan Denizli ilinde jeotermal suların özellikleri ve sıcaklıkları değişiklikler göstermektedir. Sirkülasyon derinliğine bağlı olarak Denizli'deki termal suların sıcaklığı 35 ile 100 derece arasında değişmektedir. Örneğin, Pamukkale'de 35 derece ölçülen sıcaklık, Karahayıt'ta 58 derece, Gölemezli'de 65,

Kızıldere’de ise 100 dereceye kadardır. Termal suyun sıcaklığına bağlı olmaksızın, Pamukkale’deki beyaz travertenlerinin oluşturduğu cazibeli görüntü, Karahayıt’ın ise kırmızı suyu; Pamukkale –Karahayıt bölgesini çekici kılarak, Denizli’deki en çok turist çeken bölge haline gelmiştir. Ancak gerek termal kaynakların zenginliği gerek doğal güzellikler göz önünde bulundurulduğunda bölgede arzulanan konaklama/geceleme sayısına ulaşamamaktadır. Bunun nedeni, termal kaynakların ve bölge çekiciliğinin çevre illerden gelen turlar ile günübürlük gerçekleştirilmesi, tedavi amaçlı konaklamanın turist açısından yetersiz görülmesidir. Dolayısıyla, Denizli Pamukkale-Karahayıt bölgesinde konaklama ve geceleme sayısını arttırmaya yönelik çalışmaların yapılması ve turistlerin bölgede daha uzun süre kalması amacıyla girişimlerde bulunmanın önemi ortaya çıkmıştır (Boyraz ve Çetin: 2019: 85-87).

### **3.2. Termal Turizm İşletmelerinde İnovasyonun Kapsamı ve Önemi**

Turizm başlı başına ülke ekonomisinde oluşturduğu özel konumu ile kalkınma için önemli bir araçtır. Özellikle turizmin dinamik ve sürekli büyümekte olan yapısı sebebiyle, birçok ülkenin ekonomik kalkınmasını oluşturması; ülkeler için turizm alanında gelişim göstermenin önemine dikkat çekmektedir. Günümüz rekabet piyasalarında kalkınmanın anahtarı inovasyodur. Termal turizm ise geçmişten günümüze uzanan ve sürekli gelişim gösteren bir turizm çeşididir. Bu alanda ortaya çıkarılacak olan yeni yöntemler ve/veya hizmetler hem sağlık sektöründe hem de turizm sektöründe gelişimlere yol açacaktır. Termal turizm alanında yatırım yapmak ve yenilikler yaratmak, dünyadaki gelişime ortak olmak açısından elzemdir. Dolayısıyla, termal mineral kaynaklar açısından zengin olan ülkelerin, termal turizm alanında inovasyon yapması; sürekli gelişim ve büyümeleri için ihtiyaçtır. Sürdürülebilir kalkınmanın sağlanması ve teknolojik gelişmelerin turizm alanında da kullanımının artırılması, inovasyonun turizm alanında uygulanması ile gerçekleşebilir (Belber ve Turan, 2015: 460-462).

Turizm sektörü açısından Schumpeter’in inovasyon tanımının yetersiz kaldığı düşünülmektedir. Bu sebeple, turizm endüstrisinde yeni kavramsal çalışmaların yapılması ihtiyacı dile getirilmektedir. Nasıl ki, teknolojik yatırım gerektiren imalat sektöründe inovasyon yapılması önemliyse, hizmet sektöründe de inovasyon kalkınma için önemli bir araçtır. Turizm sektöründe de, bu sektörün sunduğu fırsatlara odaklanılmalı ve temel yetkinlikler ve bilgiler inovatif davranışlar ile harmanlanarak bu

alanda çeşitli iş birlikleri kurulmalıdır. Termal turizm gibi bir sektörde sağlık ve turizm iş birliğinin kurulması turizmi güçlendirecek ve turizmin yalnızca tek boyutlu olarak kalmasını engelleyerek ülke ekonomisi için yılın her günü turizmden gelir elde etme imkanı sağlayacaktır (Hjalager, 2002: 470-473).

Turizm, oluşturduğu katma değer, yarattığı istihdam ve sağladığı döviz geliri gibi unsurlar ile bir ülkenin ekonomisine büyük ölçüde fayda sağlamaktadır. Turizmin önemini fark eden ülkeler, bu alanda ciddi yatırımlar yaparak, kazanç elde etmek için rekabet içindedir. Ülkemiz, son yıllarda turist giriş sayısı göz önünde bulundurulduğunda dünyada onuncu büyük turizm destinasyonu olarak faaliyet göstermektedir. Diğer yandan Türkiye'nin son yıllarda yapmış olduğu sağlık reformları ile sağlık tesislerinde yaşanan gelişme, sağlık turizminin de aynı oranda gelişimine destek olmuştur. Böylece, dış ülkelerdeki sağlık turizmi ile de rekabet eder hale gelen ülkemiz, dünya pazarında daha geniş bir alanda değer yaratmaya nispeten başlamıştır (Tengilimoğlu, 2013: 17-18).

### **3.3. Termal Turizm İşletmelerinde Personel Güçlendirme ve Bireysel İnovatif Davranış Arasındaki İlişki**

Küreselleşen dünyada işletmeler içinde buldukları rekabet ortamında hayatta kalabilmek için çeşitli stratejilere başvurmakta ve sunduğu ürün ve/veya hizmeti en iyi şekilde müşterilerine ulaştırmaya gayret etmektedir. Teknolojik gelişmelerin yanı sıra hizmet sektöründe özellikle insan ilişkilerinin çeşitli yöntemlerle güçlendirilmesi ve ürün/hizmetin müşterilere arzulan şekilde sunulması son yıllarda oldukça önem kazanmıştır. Bu nedenle, işletmeler kazançlarını ve müşteri potansiyelini arttırmak için personellerini güçlendirme girişimlerinde bulunmaktadır. Karar verebilen, kendi yetki ve sorumluluk alanlarında sorun çözebilen personeller; yardımlaşma, yetiştirme ve ekip çalışması ile görevlerini sürdürdükleri işletmeler için kalite yaratan bir rekabet stratejisi olarak düşünülmektedir. Güçlendirilmiş personel, kendine, işletme yönetimine ve işletmenin bütününe fayda sağlayarak, bireysel gelişimine odaklanmaktadır. Güçlendirme ile özellikle yaratıcılığın ve üretkenliğin teşvik edilmesi ve bu sayede çalışanın sorumluluk alarak problemleri çözmeye risk ve inisiyatif alması işletmenin kaliteli hizmet sunmasına olanak sağladığı ifade edilmektedir (Öğüt vd., 2007: 165-166).

Konaklama işletmeleri gibi hizmet sektöründe müşteri memnuniyeti oldukça önem taşımaktadır. Müşteri beklentilerinin karşılanması için konaklama işletmesi

personelinin motivasyonu her daim yüksek ve çözüm odaklı hizmet anlayışına sahip olması gerekmektedir. Konaklama işletmelerinde gerçekleştirilecek olan güçlendirme ile hizmet inovasyonun üretileceği savunulmaktadır. Bunun yanında yenilikçi süreçlerin güçlendirme ile anlamlı hale getirileceği ileri sürülmektedir. Güçlendirilmiş personeller müşteri ihtiyacını karşılamada ve problem çözmede daha tedbirli ve anlayışlı bakış açısına sahip olarak, bireysel inovatif davranış geliştirme potansiyeline sahiptir.

### **3.4. Personel Güçlendirmenin Bireysel İnovatif Davranış Üzerindeki Etkisi Üzerine Yapılan Araştırmalar ve Sonuçları**

İşletmelerde bireysel inovasyon davranışının ekip çalışması içinde yer bulması ve çalışanların inisiyatif olarak yeni fikirler üretme ve uygulamaya hazır girişimlerde bulunması günümüz rekabetçi pazarlama anlayışında oldukça önemlidir. Özellikle güçlendirilmiş personelin yenilik üretmeye ve inovatif davranış sergilemeye olan eğilimi bu zamana kadar çeşitli araştırmalara konu olmuş ve çoğu araştırmanın sonucunda güçlendirmenin inovasyon ortaya çıkarmaya olan etkisi sayısal veriler ile kanıtlanmıştır. Yapılan araştırmalar sonucu literatürde 1997 yılında William Burpitt ve William Bigoness'in '*Takımlarda Liderlik ve İnovasyon: Güçlendirmenin Etkisi*' (*Leadership and Innovation Among Teams – The Impact of Empowerment*) başlıklı araştırmasında güçlendirmenin ekipler arasındaki inovasyonu etkileyip etkilemediği iki aşamada incelenmiştir. Birinci aşamada 20 farklı mimari firmadaki yöneticilerin güçlendirme uygulamaları ve buna karşın çalışanların bireysel inovatif davranış sergileme süreçleri mülakatlar ile ölçülmüştür. Bu kapsamda toplam 69 yönetici, mimar, proje uygulayıcısı ile mülakat yapılmıştır. İkinci aşamada ise 75 farklı firmada görevli 60 farklı ekibe uygulanan *güçlendiren lider davranışı-inovatif ekip* ölçeğinin anket çalışması ile ölçülmüştür. Sonuç olarak; 189 çalışan ve 20 firmayı temsil eden 20 farklı yönetici ile tamamlanan araştırmada personelinin güçlendirici tutum sergileyen yönetim çatısı altında çalışan personellerin daha fazla inovatif davranış sergilediği ortaya çıkmıştır. Mustafa Fedai Çavuş ve Tahir Akgemci'nin (2006) '*İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayinde Bir Araştırma*' başlıklı araştırmasında ise Türkiye'de İmalat Sanayinde faaliyet gösteren ve İstanbul Sanayi Odası tarafından yayınlanan Türkiye'nin 500 büyük sanayi kuruluşu içerisinde yer alan işletmelerin orta ve alt düzey yöneticilerine yönelik anket çalışması yapılmıştır.

Uygulanan anket dört bölüm ve 57 sorudan oluşan; Spreitzer (1995)'in personel güçlendirme ifadeleri, örgütsel yaratıcılık ve yenilikçiliğin tespitine yönelik ifadeler ve demografik bilgiler içermektedir. Çalışma kapsamında 25 firmaya toplam 700 anket gönderilmiş ancak bunlardan yalnızca 280 tanesi kullanılabilir olarak çalışmaya dahil edilmiştir. Sonuç olarak; personel güçlendirme algısının anlam ve yetenek boyutu ile yetkinlik boyutunun örgütsel yaratıcılığı pozitif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Etki boyutunun yaratıcılık ile ilişkisi saptanamamıştır. Bu durum “*yaptığı işi anlamlı ve kendisini bu işte yetenekli gören bireyin kendisini daha yaratıcı hissetmesini sağladığını göstermektedir*” şeklinde yorumlanmıştır. 2007 yılında Adem Ögüt, Selin Aygen ve Tahir Demirsel'in ‘*Personel Güçlendirme İnovasyonu Hızlandırır mı? Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Görgül Bir Araştırma*’ başlıklı araştırmasında da güçlendirmenin işletmelerde yaratıcı düşüncüyü harekete geçirip, geçirmediğini saptamak amaçlanmıştır. Çalışma kapsamında Antalya il sınırlarında beş yıldızlı otel ve birinci sınıf tatil köyü olarak hizmet veren toplam 74 işletmenin üst düzey yöneticilerine anket çalışması uygulanmıştır. Yapılan anket sonucunda yöneticilerin yüzde 80'inin yenilikçi süreçler açısından personelin güçlendirilmesinin önemini farkında olduğu ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak; özellikle müşteri merkezli ve yenilik odaklı hizmet anlayışı sergilemesi gereken konaklama işletmelerinin güçlendirilmiş personel ile müşteri istek ve beklentilerini çok daha hızlı karşılayabildiği ve güçlendirilen personelin inovatif davranış sergilemeye çok daha meyilli olduğu saptanmıştır. Daha sonra 2013 yılında H. Hüseyin Uzunbacak'ın Doktora Tezi olarak hazırladığı ‘*Organizasyonlarda Personel Güçlendirme Uygulamalarının, Çalışanların Yenilikçilik Davranışları Üzerine Etkisi: Bir Araştırma*’ başlıklı araştırmasında personel güçlendirme ve yenilikçilik ilişkisi incelenerek, personel güçlendirme çalışmalarının yenilikçiliği ne yönde etkilediği araştırılmıştır. Personel güçlendirmenin davranışsal, psikolojik, sosyal ve yapısal boyutlarının yenilikçilik üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Araştırma Burdur Organize Sanayi Bölgesi'nde ve Isparta Süleyman Demirel Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren işletmelerin tüm departmanları ve pozisyonlarında görevli çalışanlar üzerinde yapılmıştır. 82 sorudan oluşan anket toplam 51 işletmede görevli 600 personele uygulanmış, bunlardan 444 tanesi araştırmaya dahil edilmeye uygun bulunmuştur. Sonuç olarak; çeşitli neden sonuç ilişkileri incelenerek güçlendirme boyutlarının inovatif davranışa olumlu etkisi büyük ölçüde saptanmıştır. Bir başka araştırma olan Jaehoon Rhee, Seo Seog, Faridun Bozorov ve Alisher Dedahanov (2017)'un ‘*Organizasyon Yapısı ve Çalışanlar – İnovatif Davranış: Güçlendirmenin Aracı Rolü (Organizational Structure*

*And Employees - Innovative Behavior: The Mediating Role Of Empowerment*) başlıklı araştırmasında güçlendirmenin işletmelerdeki merkezileştirme, resmileştirme süreçlerinde çalışanların yenilikçi davranışlarına olan etkisi incelenmiştir. Anket çalışması Kore Cumhuriyeti'nde imalat sanayinde tam zamanlı çalışan 750 üst düzey yöneticiye uygulanmıştır. Yapısal eşitlik modeli kullanılarak gerçekleştirilen çalışmada merkezileştirme ve resmileştirmenin güçlendirmeye olumsuz etkisini ortaya çıkarmıştır. Diğer yandan güçlendirmenin çalışanların yenilikçi davranışına olumlu etki ettiği de saptanmıştır. Rawan Abukhait, Shaker Melhem ve Rachid Zeffane (2018)'in '*Güçlendirme, Bilgi Paylaşımı ve İnovatif Davranışlar: Cinsiyet Farklılıklarının Keşfi*' (*Empowerment, Knowledge Sharing And Innovative Behaviours: Exploring Gender Differences*) başlıklı araştırmasında da güçlendirme ve bilgi paylaşımlarının çalışanların yenilikçi davranışları üzerindeki etkisi ve cinsiyet farklılıkları incelenmiştir. Araştırma Birleşik Arap Emirlikleri'nde hizmet veren hizmet sektörlerinde çalışan 305 çalışan üzerinde uygulanmıştır. Araştırmacılar kendi oluşturdukları model ile istatistiksel bir analiz gerçekleştirmiştir. Sonuç olarak; güçlendirme ve bilgi paylaşımının yenilikçi davranışlar üzerinde güçlü ve önemli etkileri olduğu ortaya çıkmıştır. Cinsiyet farklılıkları kapsamında ise kadınların güçlendirmeye daha yatkın olduğu ancak bilgi paylaşımı konusunda çekimser yaklaştığı saptanarak, cinsiyet farklarının güçlendirme ve yenilik ilişkisini etkilediği ifade edilmiştir. Son olarak, 2019 yılında Flor Avelino, Adina Dimitru, Carla Cipolla ve İris Kunze'nin '*Dönüştürücü Sosyal İnovasyon Ağlarında Yerel Güçlendirme*' (*Translocal Empowerment In Transformative Social Innovation Network*) başlıklı araştırmasında, güçlendirme mekanizmalarını sosyal psikoloji perspektifinden kavramsallaştırarak, insanların hem yerel hem de ulus ötesi bağlantılar yoluyla nasıl güçlendirildiğini deneysel olarak incelemektedir. Araştırma kapsamında güçlendirme ve inovasyonun ilişkisini ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Araştırmada İspanya, Brezilya ve Avusturya menşeli beş büyük ulusal ve uluslararası hizmet veren iletişim ağları incelenmiştir. Ampirik vaka çalışmaları ile gerçekleştirilen araştırmada uluslararası ve bölgesel hizmet veren ağlar ayrı ayrı incelenmiştir. Sonuç olarak; iletişim ağlarında görevli çalışanlara yönelik güçlendirme algılarının inovatif davranış sergilemede büyük rolü olduğu saptanmış ve her açıdan güçlendirilen bireylerin gerek hizmet verdiği alanda gerekse sosyal çevresinde inisiyatif almaya ve inovatif davranış sergilemeye daha yatkın olduğu ortaya çıkmıştır.

### **3.5. Termal Turizm İşletmelerinde Personel Güçlendirme ve Bireysel İnovatif Davranış İlişkisi Üzerine Bir Araştırma**

#### **3.5.1. Araştırmanın Amacı**

Bu çalışma, termal sağlık turizmi hizmeti veren konaklama işletmelerinde personel güçlendirmenin, çalışanların inovatif davranışına etkisini ortaya koymak üzere yapılmıştır. Günümüz küresel dünyasında ‘turizm’ ülkeler için önemli gelir kaynaklarından biri olarak kabul edilmektedir. Özellikle son yıllarda sağlık turizminin dünya genelinde çok tercih edilen turizm çeşidi haline dönüşmesi ve bu alanda yapılan tüm yatırımların olumlu sonuçlar doğurması, ülkeleri söz konusu hizmet alanında rekabetçi politikalar üretmeye sevk etmiştir. Bu bakış açısı ile sağlık turizminin en çok tercih edilen türlerinden biri olan termal turizm büyük önem kazanmıştır.

Türkiye termal sağlık turizm hizmetini tüm dünyaya sunan ülkelerden biridir. Ülkenin birçok bölgesinde yer altından çıkan termal suyun sağlık alanında kullanıma dönüştürülmesi yaygın olarak kullanılan bir hizmet yöntemidir. Özellikle doğal güzellikleri ve farklı yeryüzü oluşumları ile dikkat çeken Pamukkale ve Karahayıt bölgelerinde kullanımda olan termal suyun kalitesi dünya standartlarında bir öneme sahiptir. Dolayısıyla, ilin yer altı kaynaklarından çıkan termal suyun iyileştirici özelliğini fırsata çeviren Denizli’deki konaklama işletmeleri, dünya üzerindeki rekabetin yüksek olduğu termal turizm alanında gelişmeye açık ve uygundur. Sürdürülebilir rekabet açısından, gelişmeye açık ve personellerine güç veren örgütlerin, inovasyon ortaya çıkarması ve böylelikle daha yaratıcı bir anlayış ile sektörde öncü olarak hizmet sunması kaçınılmazdır.

Yenilik kavramını güçlendirmek ve sürekliliği ifade etmek için kullanılan inovasyon terimi, ekonomik ve sosyal bir katma değeri olan yeni, farklı, orijinal ve yaratıcı buluşların en temel özne olduğu, tüm organizasyonu fırsatları yakalayacak ve pazar payını artıracak şekilde iç ve dış faktörlerle etkileyen, sürekli bir faaliyet olarak ifade edilir. İnovasyonun anahtar kelimeleri ‘değişiklik’ ve ‘yenilik’tir. Başarılı bir inovasyon yönetimi için en temel prensip değişimi yönetebilmektir. Bu bağlamda bu değişikliği yönetebilmek için yetkin ve sorumluluk sahibi işgörenlere ihtiyaç vardır. Bu ihtiyacın karşılanmasında personel güçlendirmenin payı yadsınamaz ve personel güçlendirme kavramı inovasyon ile birlikte kullanıldığında güçlü bir işletme yapısını



ifade eder. Sonuç olarak, inovasyon yaratmak organizasyon içi güçlendirmeye süreklilik kazanır ve güçlenir (Burns ve Stalker, 2009: 52-53).

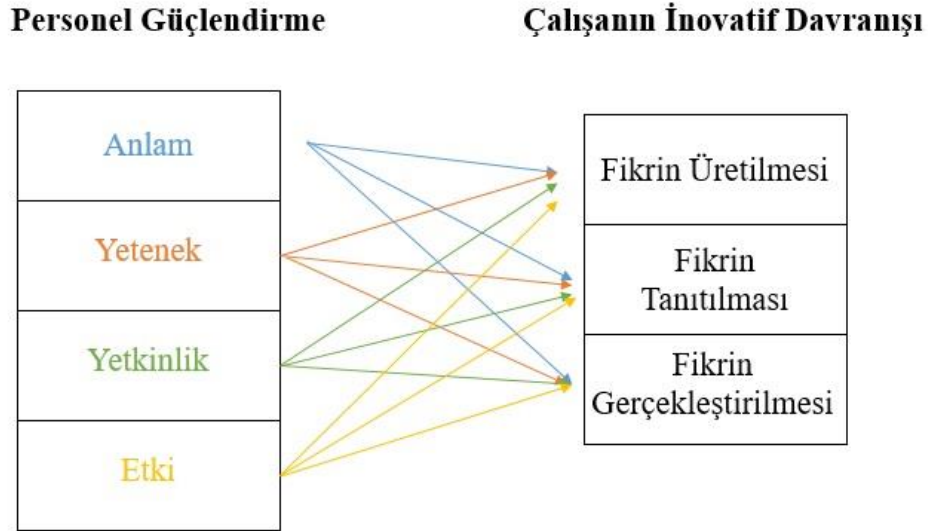
Güçlendirme, rekabetçi sektörlerde firmalara büyük ölçüde kazanımlar sağlamaktadır. Özellikle hizmet sektörü gibi insanla birebir çalışılan alanlarda personeline güç ve yetki veren örgütler daha yaratıcı çözümler ve buluşlar ortaya çıkarmaktadır. Bu bakış açısıyla personel güçlendirme inovasyona olanak sağlamaktadır (Öğüt vd., 2007: 166). Buradan hareketle, hizmet sektörü olan turizm alanında sürekli yenilik üretmek ve hareketin sürekliliğini sağlamak turizm işletmeleri için hayati önem taşımaktadır. Özellikle son yıllarda oldukça revaçta olan sağlık turizmini canlı tutmak ve daha çok insana ulaşmak için bu alanda ciddi değişiklikler yapmak elzemdir.

Personel güçlendirme ve çalışanın inovatif davranışının birbiri ile ilişkisini ölçmek amacıyla 2018 yılında Teknopark İstanbul'da yapılan bir tez araştırması incelenmiştir. Araştırma sonucunda personel güçlendirmenin bireysel inovasyonu olumlu yönde etkilediği ve bir işletmede güçlendirme arttıkça inovasyonun da arttığı gözlemlenmiştir (Dede, 2018: 52-58). Diğer yandan, Türkiye'de faaliyet gösteren otomotiv üreticisi firmalarda 2019 yılında yapılan bir başka ampirik araştırmada personel güçlendirmenin bireysel inovatif davranışa olumlu etki ettiği saptanmıştır. Bu araştırmada personel güçlendirmenin alt boyutu olan 'yeterlilik' boyutu hariç, diğer boyutların inovatif davranışa önemli etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır (Tekin ve Akgemci, 2019: 1682-1688). 2020 yılında Pakistan'da inşaat sektöründe istihdam edilen çalışanlara yönelik yapılan bir araştırmada da personel güçlendirmenin alt boyutlarının inovatif davranış boyutlarını olumlu yönde etkilediği saptanmıştır (Zhang ve diğ., 2020: 350-366).

Tüm bu bilgiler doğrultusunda araştırmanın amacı, termal turizminin bu zamana kadar gösterdiği ivme göz önüne alınarak, sağlık konusunun daha önemli olacağı düşünülüyor gelecek dönemde termal turizm alanında yaşanılacak inovasyonun artacağı varsayımıyla; personel güçlendirmenin boyutlarının, çalışanın inovatif davranış boyutlarına olan etkisini Denizli'deki termal sağlık turizmi işletmelerinde ölçmek ve sonuçlarını paylaşmak olarak belirlenmiştir.

### 3.5.2. Araştırmanın Modeli

Çalışmada personel güçlendirme unsurlarının çalışanın inovatif davranışı üzerindeki etkisi incelenecektir.



**Şekil 2:** Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli Şekil 2'deki gibi belirlenmiştir. Çalışma ile ilgili literatür araştırması sonucunda elde edilen bilgiler doğrultusunda araştırma modeli oluşturulmuştur. Şekil 2'de görüldüğü üzere personel güçlendirmenin bütün alt boyutlarının (bağımsız değişken) çalışanın inovatif davranışına (bağımlı değişken) olan etkisi araştırılacaktır.

### 3.5.3. Araştırmanın Yöntemi

Yapılan araştırmalar sonucunda personel güçlendirmenin boyutlarını ölçmek için yaygın olarak Spreitzer'in personel güçlendirme ölçeğinin kullanıldığı görülmüştür. Conger ve Kanungo'nun ortaya çıkardığı ölçeğin yanı sıra, Thomas ve Velthouse (1990)'un oluşturduğu ölçekten esinlenerek oluşturulan daha kapsamlı, anlamlı ve detaylı

bir hale getirilen Spreitzer'in personel güçlendirme ölçeği 'anlam, yetenek, yetkinlik ve etki' boyutlarını içermektedir (Spreitzer, 1995:1443).

Güçlendirme konusu ile ilgili yapılan çalışmalardan olan ve Spreitzer'in oluşturduğu ölçeğin temelini oluşturan Conger ve Kanungo (1998: 473)'nin çalışması literatürde önem taşımaktadır. Davranışsal ve bilişsel boyut olarak ele aldıkları güçlendirme kavramı; çalışan ve yöneticiler arasındaki ilişki ve motivasyonel boyutta çalışanın motive olması için çalışana yetki verilmesi süreçleri olarak ifade edilmiştir.

İşletmelerde istihdam edilen çalışanların üretkenliğini ve yeni fikirleri hayata geçirmelerini; yani çalışanların inovatif davranışlarını ölçmek amacıyla Janssen'in 2000 yılında geliştirdiği ölçek yaygın olarak kullanılmaktadır. Ölçek; Katz'ın 1964'te örgütlerin bireylerin davranışına göre şekillendiğini ifade etmesi, daha sonra Amabile'in 1988 yılında ortaya sürdüğü 'işletmelerin uzun süreli hayatta kalmalarını sağlamak amacıyla çalışanların inovatif davranışının önemi', 1992'de ise George, Brief ve Katz'ın bireysel inovatif davranışının önemini ortaya çıkarması ve son olarak Scott ve Bruce'un 1994'te ayrıntılandığı çalışmalarından yola çıkarak üç alt boyut olan 'Fikrin Üretilmesi, Fikrin Tanıtılması ve Fikrin Gerçekleştirilmesi' olarak hazırlanmıştır (Janssen, 2000: 285-290).

Araştırmada termal sağlık turizmi hizmeti sunan konaklama işletmelerinde istihdam edilen çalışanlara yönelik hazırlanan anket çalışmasında personel güçlendirme ölçeğinin ve çalışanın inovatif davranışı ölçeğinin kullanılmasının sebebi; anlaşılır ve net ifadeler ile Türkçeye çevrilmiş olan ölçeklerin tüm kademelerde istihdam edilen çalışanların anlayabileceği şekilde hazırlanmış olması ve değerlendirme/sonuçlar elde etme açısından yaygın olarak kullanılan ve sonuçlarının net ölçülebilir olarak yorumlanabilir olmasıdır.

#### **3.5.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi**

Bilimsel araştırmalarda yöntemin belirlenmesinin ardından araştırmanın evreni ve örnekleminin seçilmesi aşaması gelir. Araştırılmakta olan konunun tüm birimlerini kapsayan, tanımlanması kolay ancak ulaşılması güç olan yapıya evren (population) denir. Evreni temsil etmek amacıyla çeşitli teknikler ile evren içerisinde belirlenen ve ulaşılması daha kolay yapıya ise örneklem (sample) denir. Bilimsel araştırmalarda örnekleme araştırmak ve böylece evrenin temsil edildiğini varsaymak araştırmacılar için kolaylaştırıcı bir yöntemdir (Hennink vd., 2010: 93-95).

Personel güçlendirmenin çalışanın inovatif davranışına olan etkisini bir hizmet sektörü olan termal sağlık turizminde araştırmak çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda personel güçlendirme ve inovasyonun daha büyük işletmelerde olduğu varsayılarak, Denizli’de termal sağlık turizmi sektöründe faaliyet gösteren tüm termal konaklama işletmeleri araştırmacının evreni olarak kabul edilmektedir. Ancak söz konusu işletmelerin tamamının ankete katılım göstermeye istekli olmayacağı göz önünde bulundurulduğunda, Sarayköy-Pamukkale-Karahayıt bölgesindeki turizm işletme belgesine sahip beş yıldızlı ve ankete katılmaya istekli termal sağlık turizmi hizmeti sunan konaklama işletmeleri kolayca örnekleme ile örneklem olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda on bir konaklama işletmesinin çalışanlarına yönelik anket çalışması yapılmıştır.

### **3.5.5. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri**

Sosyal bilimlerde, bilimsel araştırmalar kapsamında her biri farklı yöntem ve özelliklere sahip olan deney, gözlem, görüşme, doküman inceleme, anket, soru formu, mülakat gibi veri toplama teknikleri kullanılmaktadır (Hennink vd., 2010: 99). Bu araştırmada veri toplama tekniklerinden olan anket yöntemine başvurulmuştur. Araştırmada kullanılan anket formu EK-1’de yer almaktadır.

Araştırmada, öncelikle personel güçlendirme ve inovasyon ile ilgili literatür taraması yapılmış ve personel güçlendirme ve çalışanın inovatif davranışı kapsamında oluşturulan anket formuyla verilerin toplanmasına başlanmıştır.

Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümü için Spreitzer’in (1995) geliştirdiği, Sürgevil vd.’nin (2013) Türkçeye uyarladığı Personel Güçlendirme Ölçeğinden (Psychological Empowerment Instrument-PEI) faydalanılmıştır. Bu ölçek, “anlam, yetenek, yetkinlik ve etki” boyutlarından oluşmaktadır. Her boyutta üç ifade olmak üzere toplam on iki ifade bulunmaktadır. Analiz sonucunda literatürde 4 olan faktör sayısı, Sürgevil’in araştırmasında 3 olarak ortaya çıkmıştır. Anlam ve yetenek boyutları tek bir faktör olarak elde edilmiştir. Cevaplar, 1=Hiçbir zaman 5=Her zaman arasında değişen beş aralıklı Likert ölçeğinde puanlanmıştır.

**Tablo 1:** Personel Güçlendirme Ölçek Boyutları Tablosu

<b>Personel Güçlendirme Ölçeği</b>	
<b>Anlam ve Yetenek (6 ifade)</b>	Yaptığım iş benim için çok önemlidir.
	İşimle ilgili yaptığım faaliyetlerin benim için özel bir anlamı vardır.
	Yaptığım iş benim için anlamlıdır.
	İşimi yapmak için gerekli yeteneklere sahip olduğuma eminim.
	İşimi yapmak için gerekli kapasite açısından kendime güvenim vardır.
	İşimi yapmak için gerekli becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim.
<b>Yetkinlik (3 ifade)</b>	İşimi nasıl yapacağıma karar vermede özerkliğe sahibim.
	İşimi nasıl yürüteceğime kendi başıma karar verebilirim.
	İşimi nasıl yapacağım konusunda bağımsız davranabileceğim fırsatlara sahibim.
<b>Etki (3 ifade)</b>	Bölümümdeki olaylar üzerindeki etki alanım oldukça fazladır (geniştir).
	Bölümümdeki olaylar üzerinde kontrolüm oldukça fazladır.
	Bölümümdeki olaylar üzerindeki nüfuzum (etki gücüm) oldukça fazladır.

Anketin ikinci bölümünde ise katılımcıların inovatif davranışını ölçmek üzere Janssen (2000) tarafından geliştirilen, Önhon (2016) tarafından Türkçeye çevrilen 9 ifadeli çalışanın inovatif davranışı ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte fikrin üretilmesi, fikrin tanıtımı ve fikrin gerçekleştirilmesi olmak üzere üç boyut yer almaktadır. Katılımcılara verilen ifadelerde yer alan eylemleri kurumlarında ne sıklıkla gösterdikleri sorulmuştur. Cevaplar, 1 = Hiçbir zaman 5 = Her zaman arasında değişen beş aralıklı Likert ölçeğinde puanlanmıştır.

**Tablo 2:** Çalışanın İnovatif Davranış Ölçek Boyutları Tablosu

<b>Çalışanın İnovatif Davranışı Ölçeği</b>	
<b>Fikrin Üretilmesi (3 ifade)</b>	İşimi yaparken karşılaştığım zor durumlarda yeni fikirler üretirim.
	İşimle ilgili yeni çalışma metotları, teknikleri ve araçları araştırırım.
	İşimi yaparken karşılaştığım problemlere özgün çözümler üretirim.

<b>Fikrin Tanıtılması (3 ifade)</b>	İnovatif fikirleri gerçekleştirmede insanları harekete geçiririm.
	İnovatif fikirlerin diğerleri tarafından onaylanmasını sağlarım.
	İnovatif fikirler için organizasyondaki etkili/önemli kişileri heveslendiririm.
<b>Fikrin Gerçekleştirilmesi (3 ifade)</b>	İnovatif fikirleri faydalı uygulamalara dönüştürürüm.
	İnovatif fikirleri çalışma ortamına sistemli bir şekilde yansıtırım.
	İnovatif fikirlerin işe olan faydasını ölçüp değerlendiririm.

### 3.5.6. Veri Toplama Süreci ve Araştırmanın Kısıtları

Araştırma kapsamında termal sağlık turizmi sektöründe saptanan Denizli’de işletme belgesine sahip şartları sağlayan toplam on bir konaklama işletmesine anket formları elden dağıtılarak, her konaklama işletmesinde en az bir personel ile birebir görüşmeler yapılmıştır. Normal şartlar altında söz konusu işletmelerde yaklaşık 60 ila 200 arası personel çalışmakta olduğu yapılan görüşmeler neticesinde teyit edilmiştir. Ancak araştırmanın 2020 yılı Nisan-Mayıs-Haziran aylarına denk gelmesi sebebiyle Covid-19 salgını sonuçlarından kaynaklı; konaklama işletmeleri personel çıkarmış ve en büyük işletmelerde dahi en fazla 80 çalışanın görev yapmakta olduğu öğrenilmiştir. Bu çalışanların da esnek çalışmaya tabi tutulduğu yapılan görüşmelerde yöneticiler tarafından ifade edilmiştir. Özellikle salgın nedeniyle turist sayısında düşüş yaşanması ve tur şirketleri tarafından turların en aza indirgenmiş olması sebebiyle otellerde çalışan personelin minimumda tutulmasına neden olduğu öğrenilmiştir. Ayrıca, çalışanların anket formu doldurmaya yönelik motivasyon eksikliği nedeniyle her konaklama işletmesinden en fazla 25 çalışan ile anket çalışması yapılmıştır. Araştırma kapsamında toplam 270 anket toplanmış, bunlardan 201 tanesi araştırmaya dahil edilebilir olarak kabul edilmiştir.

### 3.5.7. Ankete Katılım Gösteren Çalışanların Demografik Özellikleri

Araştırma kapsamında ulaşılan, Denizli’de faaliyet gösteren termal turizm işletmelerinde istihdam edilmekte olan çalışanlara ait demografik değişkenlerin dağılımı bağlamında, cinsiyet, yaş, meslekte çalışma süresi, işletmede çalışma süresi, işletmedeki görevi, öğrenim durumu, turizm eğitimi alma durumu ve turizm eğitimi alınan kurum bilgilerine ilişkin elde edilen bulgular değerlendirilmiştir.

Araştırmaya katılım gösteren 201 çalışanın demografik değişkenlerinin frekans dağılımı Tablo 3'te gösterilmektedir.

**Tablo 3.** Ankete Katılan Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

<b>DEĞİŞKENLER</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	71	35,3
Erkek	130	64,7
<b>TOPLAM</b>	<b>201</b>	<b>100</b>
<b>Yaş</b>		
15-20	7	3,5
21-29	84	41,8
30-39	66	32,8
40-49	36	17,9
50 ve üstü	8	4
<b>TOPLAM</b>	<b>201</b>	<b>100</b>
<b>Meslekte Çalışma Süresi</b>		
0-5 yıl	89	44,3
6-10 yıl	57	28,4
11-15 yıl	24	11,9
16-20 yıl	5	2,5
20 yıldan fazla	26	12,9
<b>TOPLAM</b>	<b>201</b>	<b>100</b>
<b>İşletmede Çalışma Süresi</b>		
0-5 yıl	168	83,6
6-10 yıl	26	12,9
11-15 yıl	4	2
16-20 yıl	3	1,5
20 yıldan fazla	0	0
<b>TOPLAM</b>	<b>201</b>	<b>100</b>
<b>İşletmedeki Görevi</b>		
Mavi Yakalı Personel	118	58,7
Beyaz Yakalı Personel	83	41,3
<b>TOPLAM</b>	<b>201</b>	<b>100</b>
<b>Öğrenim Durumu</b>		
İlköğretim Mezunu	39	19,4
Lise Mezunu	86	42,8
Önlisans Mezunu	34	16,9
Lisans Mezunu	42	20,9
Lisansüstü Mezunu	0	0
<b>TOPLAM</b>	<b>201</b>	<b>100</b>
<b>Turizm Eğitimi Alma Durumu</b>		
Evet	82	40,8
Hayır	119	59,2
<b>TOPLAM</b>	<b>201</b>	<b>100</b>
<b>Turizm Eğitimi Alınan Kurum</b>		
Turizm Meslek Lisesi	25	30,5
Önlisans	23	28
Lisans	34	41,5
<b>TOPLAM</b>	<b>82</b>	<b>100</b>

Tabloda ifade edilen demografik değişkenlerin frekans dağılımları incelendiğinde katılımcıların çoğunluğu erkek (%64,7) olup, %78'i 40 yaşın altındadır. Yaşa göre dağılımda en yüksek oran 21-29 yaş aralığında görülürken (%41,8), 20 ve altı yaş aralığında sadece 7 kişi, 50 ve üstü yaş aralığında da sadece 8 kişi görülmektedir.

Tablo 3'e göre çalışanların %44,3' son 5 yıldır bu sektördeki mesleklerini icra ederken %55,7'si beş yıldıan daha fazla süredir ilgili sektördeki mesleklerini icra etmektedirler. Ancak halihazırdaki işletmede %83,6'sının çalışma süresi 0-5 yıl aralığındadır. Bu durum çalışanların istihdam edildikleri işletmelerin personel devir oranlarının yüksekliğinin de göstergesidir.

Katılımcıların %58,7'si mavi yakalı, %41,3' beyaz yakalı olmakla beraber, çalışanların sadece %37,8'i niversite mezunudur (%16,9'u nlisans, %20,9'u lisans). Bu durumda çalışanların eğitim düzeylerinin yüksek olmadığı görülmektedir. Turizm sektöründe çalışan katılımcıların %40,8'i turizm eğitimi almış, %59,2'si ise turizmle ilgili herhangi bir eğitim almamıştır. Turizm eğitimi alanların %69,5'i niversite düzeyinde (%41,5'i lisans, %28'i nlisans), %30,5'i lise düzeyinde turizm eğitimi almıştır.

### **3.5.8. Güvenirlik ve Geçerlilik Analizleri**

Güvenirlik kavramı; lemenin tutarlı, dengeli ve tekrarlanabilir olmasını sağlamayı açıklar. Bir lme yönteminin güvenirliği, aynı zaman diliminde farklı cevaplarla elde edilen bulgular ile farklı zamanlarda elde edilen cevaplar arasındaki tutarlılığın sağlanması şeklinde izah edilebilir (Türkan, 2020: 89). Bu araştırmada kullanılan ölçek güvenirliği, Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) katsayısının hesaplanmasıyla belirlenmiştir.

Literatürde 'madde toplam puan korelasyonlarının 30 ve daha yüksek olan maddelerin kişileri iyi ayırt ettiği' ifadesi, aynı zaman zarfında toplanan yanıtlar arası tutarlılığın aynı lme aracıyla yapılması durumunda ortaya çıktığı ifade edilmektedir. Ayrıca, veri toplamak amacıyla kullanılan ölçeğin gerçekleştirilen analiz hesaplamaları sonucunda alfa katsayılarının 0,60'tan yüksek olduğu durumlarda, güvenilirlikten söz edilebileceği belirtilmektedir. Bu bilgiler ışığında bu çalışmada ölçeklerin güvenirliği madde toplam korelasyonları ve alfa katsayı değerlerinin incelenmesi ile test edilmiştir.



### 3.5.8.1. Araştırma Ölçeklerine Ait Alt Boyutların Güvenirlik Analizi Sonuçları

Araştırma kapsamında faydalanılan personel güçlendirme ölçeğindeki maddeler ile ilgili ölçekten herhangi bir ifade çıkarıldığında birinci sütunda ölçek ortalamasının, ikinci sütunda varyans değerlerinin, üçüncü sütunda çıkarılan soru ile ölçeğin bütünü arasındaki korelasyon değerlerinin nasıl değişeceği Tablo 4'te verilmiştir. Dördüncü sütunda ise ölçekten ilgili ifade çıkarıldığında ölçeğe ait yeni Alfa değerinin kaç olacağı gösterilmiştir.

**Tablo 4.** Personel Güçlendirme Ölçeği Toplam Madde Güvenilirliği

Madde	Madde Silinirse Ölçek Ortalaması	Madde Silinirse Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Toplam Madde Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
1.Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	43,90	82,981	,562	,931
2.İşimle ilgili yaptığım faaliyetlerin benim için özel bir anlamı vardır.	44,17	79,317	,711	,926
3.Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	44,13	80,409	,686	,927
4.İşimi yapmak için gerekli yeteneklere sahip olduğuma eminim.	44,12	80,188	,661	,928
5. İşimi yapmak için gerekli kapasite açısından kendime güvenim vardır.	44,10	80,254	,636	,929
6.İşimi yapmak için gerekli becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim.	44,39	76,767	,769	,924
7.İşimi nasıl yapacağıma karar vermede özerkliğe sahibim.	44,39	76,808	,746	,925
8.İşimi nasıl yürüteceğime kendi başıma karar verebilirim.	44,47	76,372	,732	,925

9.İşimi nasıl yapacağım konusunda bağımsız davranabileceğim fırsatlara sahibim.	44,51	75,043	,745	,925
10.Bölümümdeki olaylar üzerindeki etki alanım oldukça fazladır (geniştir).	44,46	75,945	,755	,924
11.Bölümümdeki olaylar üzerinde kontrolüm oldukça fazladır.	44,45	75,731	,759	,924
12.Bölümümdeki olaylar üzerindeki nüfuzum (etki gücüm) oldukça fazladır.	44,40	77,530	,691	,927

Tablo 4 incelendiğinde personel güçlendirme anketinde yer alan hiçbir ifadenin, ölçeğin cronbach alfa katsayısı olan 0,932 değerinden büyük olmadığı belirlenmiştir. Bu sebeple herhangi bir ifade çıkarma durumuna gerek kalmamıştır. Ankette kullanılan her ifadenin katkısının önemli olduğu ifade edilebilir.

Çalışanın inovatif davranışını ölçmek amacıyla araştırmada faydalanılan çalışanın inovatif davranışı ölçeğindeki maddelerin güvenilirlik analizi sonucu Tablo 5’de gösterilmiştir.

**Tablo 5. Çalışanın İnovatif Davranışı Ölçeği Toplam Madde Güvenilirliği**

Madde	Madde Silinirse Ölçek Ortalaması	Madde Silinirse Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Toplam Madde Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
1.İşimi yaparken karşılaştığım zor durumlarda yeni fikirler üretirim.	31,3781	55,836	,742	,932
2.İşimle ilgili yeni çalışma metotları, teknikleri ve araçları araştırırım.	31,6866	53,116	,801	,928
3.İşimi yaparken karşılaştığım problemlere özgün çözümler üretirim.	31,6269	53,575	,821	,927
4.İnovatif fikirleri gerçekleştirmede	31,8905	53,928	,742	,932

insanları harekete geçiririm.				
5.İnovatif fikirlerin diğerleri tarafından onaylanmasını sağlarım.	31,7463	53,650	,791	,929
6.İnovatif fikirler için organizasyondaki etkili/önemli kişileri heveslendiririm.	31,7512	54,098	,739	,932
7.İnovatif fikirleri faydalı uygulamalara dönüştürürüm.	31,6119	54,989	,772	,930
8.İnovatif fikirleri çalışma ortamına sistemli bir şekilde yansıtırım.	31,6617	54,585	,777	,930
9.İnovatif fikirlerin işe olan faydasını ölçüp değerlendiririm.	31,6219	54,226	,703	,934

Tablo 5 incelendiğinde çalışanın inovatif davranışı anketinde yer alan hiçbir ifadenin, ölçeğin cronbach alfa katsayısı olan 0,938 değerinden büyük olmadığı belirlenmiştir. Bu sebeple herhangi bir ifade çıkarma durumuna gerek kalmamıştır. Ankette kullanılan her ifadenin katkısının önemli olduğu ifade edilebilir.

Personel güçlendirme ile çalışanın inovatif davranışı alt boyutlarının madde sayısı ve güvenilirliği Tablo 6’da gösterilmiştir.

**Tablo 6.** Ölçeklerin Alt Boyutlarının Toplam Madde Sayısı ve Güvenilirliği

Ölçek Adı	Ölçek Madde Sayısı	Ölçeğin Cronbach Alfa Değeri
Personel Güçlendirme Ölçeği	12	,932
Çalışanın İnovatif Davranışı Ölçeği	9	,938

Tablo 6. incelendiğinde iç tutarlılık değerleri ölçekte yer alan maddelerin birbiri ile tutarlı ve böylelikle iç tutarlılık anlamındaki güvenilirliğin yüksek olduğu görülmektedir.

### 3.5.9. Faktör Analizi

Araştırmanın en sağlıklı şekilde sonuç vermesi amacıyla ölçeğin güvenilirlik testleri yapıldıktan sonra, ölçülmesi gereken kavramın gerçekten ölçülüp ölçülmediğini

analiz etmek amacıyla geçerlilik testleri yapılmaktadır. Güvenirlik testleri her ne kadar geçerlilik için üst sınır belirlese de bir ölçeğin güvenilir olması geçerli olduğunu kanıtlamaz. Bu nedenle ölçme aracının gerçekten ölçmek istenen değişkeni ölçüp ölçmediğini ve kavramsal olarak geçerliliğini sınamak amacıyla faktör analizi yöntemi kullanılır (Akyürek, 2017: 113). Bu bilgiler doğrultusunda çalışmada faktör analizi yardımı ile geçerlilik testleri yapılmıştır.

### 3.5.9.1. Personel Güçlendirme Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi

Spreitzer (1995) personel güçlendirmeyi dört boyutta (Anlam, Yetenek, Yetkinlik ve Etki) on iki ifade ile değerlendirmektedir. Ölçeğin aslında her boyut için üçer soru sorulmaktadır. Çalışma kapsamında ise Denizli'deki termal turizm konaklama işletmelerinde istihdam edilen çalışanların yanıtlarından oluşan verilerden hangi boyutların ortaya çıkacağını belirlemek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Personel güçlendirmeye yönelik yapılan faktör analizi sonucunda literatürde dört olan faktör sayısı, iki olarak ortaya çıkmıştır. Böylece, altı maddeli anlam ve yetenek boyutu ve altı maddeli yetkinlik ve etki boyutundan oluşan on iki madde (KMO) örneklem yeterliliği, Bartlett Küresellik testi ve faktör analizi yöntemi ile geçerlilik analizi yapılmıştır.

**Tablo 7.** Personel Güçlendirme Ölçeğinin Açımlayıcı Faktör Analizine Uygunluğuna İlişkin KMO ve Bartlett Test Değerleri

Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) Örneklem Ölçüm Değer Yeterliliği		,882
Bartlett Küresellik Testi	Ki-kare	2017,932
	Sd.	66
	Anlamlılık	,000

Faktör analizinde öncelikli olarak uygulanan KMO testi her ne kadar pratikte çok uygulanır olmasa da verilerin faktör analizine uygunluğunu ölçmek amacıyla kullanılması gerekli bir test olarak kabul edilir. Veriler küresellik testi olarak kullanılan KMO testi sonucunda istatistiksel olarak uygun bulunduğu takdirde faktör analizi uygulanmaya başlanır. Bartlett bu testi verilerin küreselliği olarak ifade etmiştir, ancak

Sullivan (2013) bu testi değişkenlerin tutarlılığı olarak adlandırmaktadır (Biçer ve Korucu, 2019: 243).

Tablo 7’de görüldüğü üzere KMO testi için örneklem ölçüm değer yeterliliği 0,882 olarak hesaplanmıştır. Bu değerin 0,70’in üzerinde olması önemlidir. Değerin 0,80 ile 0,90 arasında olması çok iyi olarak ifade edilir. Anlamlılık değerinin 0,000 olarak hesaplanması da testin anlamlı olduğunu ifade eder. Bu test ile elde edilen değerler sonucunda verilerin faktör analizi yapılmasına uygun olduğu kararı verilir.

**Tablo 8.** Personel Güçlendirme Ölçeğinin Döndürülmüş Faktör Yükleri

Ölçek Maddeleri	Alt Boyutlar	
	Anlam ve Yetenek	Yetkinlik ve Etki
1.Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	,840	
2.İşimle ilgili yaptığım faaliyetlerin benim için özel bir anlamı vardır.	,824	,303
3.Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	,850	
4.İşimi yapmak için gerekli yeteneklere sahip olduğuma eminim.	,781	
5.İşimi yapmak için gerekli kapasite açısından kendime güvenim vardır.	,799	
6.İşimi yapmak için gerekli becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim.	,605	,557
7.İşimi nasıl yapacağıma karar vermede özerkliğe sahibim.	,357	,739
8.İşimi nasıl yürüteceğime kendi başıma karar verebilirim.		,830
9.İşimi nasıl yapacağım konusunda bağımsız davranabileceğim fırsatlara sahibim.		,845

10.Bölümümdeki olaylar üzerindeki etki alanım oldukça fazladır (geniştir).		,845
11.Bölümümdeki olaylar üzerinde kontrolüm oldukça fazladır.		,839
12.Bölümümdeki olaylar üzerindeki nüfuzum (etki gücüm) oldukça fazladır.		,841

Tablo 8'e göre elde edilen bulgular arasında negatif bir değer olmaması ve ifadelere yüklenen değerlerin normal olarak kabul edilebilir olması; personel güçlendirme ölçeğine ait verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Analiz sonucunda Tablo 8'de görüldüğü üzere personel güçlendirme algısını ölçmek üzere sorulan sorulara verilen yanıtların faktör değerleri iki boyut altında toplanmıştır. Test yapılırken 0,30 altında kalan değerler dikkate alınmamıştır. Bu sebeple en küçük değer 0,303 olarak ikinci soruda görülmektedir. Ancak bu soru için birinci boyutta 0,829 yani %82,9 gibi yüksek bir yüzdellik oluşması; bu sorunun birinci boyutta değerlendirilmesini gerektirmektedir. Diğer yandan, altıncı ve yedinci soruların iki boyut için değer almış olması problem oluşturmamakta, her iki soru için yüksek değerlerin olduğu taraftaki boyut değerlendirilmeye tabi tutulmalıdır. Buradan hareketle, altıncı soru için birinci boyut, yedinci soru içinse ikinci boyut değerlendirilmelidir.

Faktör yükleri ilk altı ifade için %60,5 ila %85 arasında değer almıştır. Bu değerlerin %60'ın üzerinde olması ve %85'e kadar yükselerek değer kazanması, ifadelerin her birinin analiz için önemli olduğuna işaret etmektedir. Diğer yandan son altı ifadenin %73,9 ila %84,5 arasında değer alması faktör analizinin anlamlı olarak değerlendirilmesine işaret etmektedir.

Yapılan test sonucunda personel güçlendirme ölçeğinde yer alan on iki ifadenin ilk altı ifadesi Anlam ve Yetenek boyutu altında, son altı ifadesi de Yetkinlik ve Etki boyutu altında değerlendirilecektir.

Anlam ve Yetenek boyutu altında yer alan 'Yaptığım iş benim için çok önemlidir' ifadesi personel güçlendirme algısı kapsamında çalışanın işe yüklediği anlamı ifade etmektedir. Çalışmada yapılan analiz sonucunda da çalışanın işe verdiği önem, yani

yüklediği anlamın değeri ölçülmektedir. Diğer yandan ‘İşimle ilgili yaptığım faaliyetlerin benim için özel bir anlamı vardır’ ve ‘Yaptığım iş benim için anlamlıdır’ ifadeleri de işe yüklenen anlam ve çalışanın yaptığı işe yönelik algıladığı anlamı ifade ettiği için Anlam boyutunda değerlendirilmelidir. Son olarak ‘İşimi yapmak için gerekli yeteneklere sahip olduğuma eminim’, ‘İşimi yapmak için gerekli kapasite açısından kendime güvenim vardır’ ve ‘İşimi yapmak için gerekli becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim’ ifadeleri çalışanın yeteneklerine olan güvenini ölçmek amaçlı yöneltmiştir. Yapılan analiz sonucunda da çalışanların bu ifadelere yüklediği değerlerin faktör analizinde doğru boyut altında toplandığı görülmektedir.

Ortaya çıkan sonuçlar incelendiğinde, Spreitzer (1995)’in geliştirmiş olduğu ölçekte ilk üç sorunun Anlam, sonraki üç sorunun Yetenek, sonraki üç sorunun Yetkinlik ve son üç sorunun Etki boyutlarında değerlendirildiği görülmektedir. Ancak çalışma kapsamında Denizli’deki termal konaklama işletmelerinde istihdam edilen çalışanlara yönelik yapılan ilgili ölçeğin değerlendirme sonuçlarının literatürden farklı olarak iki faktör altında toplandığı görülmektedir. Çalışma kapsamında birinci faktör olarak Anlam ve Yetenek Boyutunun, ikinci faktör olarak ise Yetkinlik ve Etki boyutunun oluştuğu kabul edilmiştir. Böylece, çalışanlara yöneltilen ilk altı maddenin Anlam ve Yetenek boyutunu, son altı maddenin de Yetkinlik ve Etki boyutunu açıkladığı ifade edilebilir.

### **3.5.9.2. Çalışanın İnovatif Davranışı Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi**

Jannsen (2000) çalışanın inovatif davranışını üç boyutta (Fikrin Üretilmesi, Fikrin Tanıtımı ve Fikrin Gerçekleştirilmesi) dokuz ifade ile değerlendirmektedir. Ölçekte her boyut için üçer soru sorulmaktadır. Personel güçlendirme ölçeğinde olduğu gibi ankete katılım gösteren çalışanların yanıtlarından oluşan verilerin kaç boyutlu ortaya çıkacağını hesaplamak amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Çalışanın inovatif davranışına yönelik yapılan faktör analizi sonucunda literatürde üç olan faktör sayısı tek bir faktörde toplanmıştır. Dolayısıyla çalışanın inovatif davranışının faktör analizinden bahsederken yalnızca tek boyuttan yani ‘çalışanın inovatif davranışı ölçeğinden bahsedilecektir. Bu durumun, ankete tabi tutulan kitlenin inovasyon ile ilgili çok fazla bilgiye sahip olmamasından ve kitlenin ankette yer alan tüm soruları aynı kapsamda değerlendirmiş olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Böylece, çalışanın inovatif davranışı

ölçeğinden oluşan dokuz maddeye yönelik; (KMO) örneklem yeterliliği, Bartlett küresellik testi ve faktör analizi yöntemi ile geçerlilik analizi yapılmıştır.

**Tablo 9.** Çalışanın İnovatif Davranışı Açıklayıcı Faktör Analizine Uygunluğuna İlişkin KMO ve Bartlett Test Değerleri

Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) Örneklem Ölçüm Değer Yeterliliği		,925
Bartlett Küresellik Testi	Ki-kare	1334,660
	Sd.	36
	Anlamlılık	,000

Tablo 9’da görüldüğü üzere KMO testi için örneklem ölçüm değer yeterliliği 0,925 olarak hesaplanmıştır. Bu değer 0,90’nın üzerinde olması çok iyi olarak ifade edilir. Anlamlılık değerinin 0,000 olarak hesaplanması da testin anlamlı olduğunu ifade eder. Bu test ile elde edilen değerler sonucunda verilerin faktör analizi yapılmasına uygun olduğu kararı verilir.

**Tablo 10.** Çalışanın İnovatif Davranışı Ölçeğinin Faktör Yükleri

Ölçek Maddeleri	Boyut
	Çalışanın İnovatif Davranışı Ölçeği
1.İşimi yaparken karşılaştığım zor durumlarda yeni fikirler üretirim.	,800
2.İşimle ilgili yeni çalışma metotları, teknikleri ve araçları araştırırım.	,849
3.İşimi yaparken karşılaştığım problemlere özgün çözümler üretirim.	,866
4.İnovatif fikirleri gerçekleştirmede insanları harekete geçiririm.	,799
5.İnovatif fikirlerin diğerleri tarafından onaylanmasını sağlarım.	,837



6.İnovatif fikirler için organizasyondaki etkili/önemli kişileri heveslendiririm.	,798
7.İnovatif fikirleri faydalı uygulamalara dönüştürürüm.	,826
8.İnovatif fikirleri çalışma ortamına sistemli bir şekilde yansıtırım.	,828
9.İnovatif fikirlerin işe olan faydasını ölçüp değerlendiririm.	,766

Elde edilen bulgular arasında negatif bir değer olmaması ve ifadelere yüklenen değerlerin normal olarak kabul edilebilir olması; çalışanın inovatif davranışı ölçeğine ait verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 10’da görüldüğü üzere çalışanın inovatif davranışı algısını ölçmek üzere sorulan sorulara verilen yanıtların faktör değerleri tek boyut altında toplanmıştır. Tüm ifadelerin faktör değerlerinin 0,70’in üzerinde olması ve dokuz ifadenin %76,6 ila %86,6 arasında değer almış olması, tüm ifadelere neredeyse aynı derecede önem verildiğine işaret etmektedir. Literatürde üç farklı boyut çerçevesinde oluşan ‘çalışanın inovatif davranışı ölçeğinin’ yapılan çalışmada tek bir boyut altında toplanmış olmasının, ankete katılım gösteren kişilerin inovasyon bilgisinin noksanlığından kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu sebeple, katılımcılar tüm soruları aynı kapsamda değerlendirmiş ve analiz sonucunda tek bir faktör, yani ‘çalışanın inovatif davranışı ölçeği’ faktörü oluşmuştur.

Literatürde ilk üç ifade olan ‘İşimi yaparken karşılaştığım zor durumlarda yeni fikirler üretirim’, ‘İşimle ilgili yeni çalışma metotları, teknikleri ve araçları araştırım’ ve ‘İşimi yaparken karşılaştığım problemlere özgün çözümler üretirim’ ifadeleri Fikrin Üretilmesi boyutunu oluşturmaktadır. Diğer yandan sonraki üç ifade olan ‘İnovatif fikirleri gerçekleştirmede insanları harekete geçiririm’, ‘İnovatif fikirlerin diğerleri tarafından onaylanmasını sağlarım’ ve ‘İnovatif fikirler için organizasyondaki etkili/önemli kişileri heveslendiririm’ ifadeleri Fikrin Tanıtımı boyutunu oluşturmaktadır. Son olarak, son üç ifade ise ‘İnovatif fikirleri faydalı uygulamalara dönüştürürüm’, ‘İnovatif fikirleri çalışma ortamına sistemli bir şekilde yansıtırım’ ve ‘İnovatif fikirlerin işe olan faydasını ölçüp değerlendiririm’ ifadeleri Fikrin Gerçekleştirilmesi boyutunu oluşturmaktadır. Ancak çalışmanın analizi sonucunda söz konusu boyutlar katılımcılar

tarafından algılanmamış ve tüm ifadeler Çalışanın İnovatif Davranışı Ölçeği altında faktör değeri kazanmıştır.

### 3.5.10. Tanımlayıcı İstatistikler

Çalışma kapsamında, Denizli Termal Turizm Konaklama İşletmelerinde istihdam edilen çalışanların personel güçlendirme algılarını belirlemeye yönelik uygulanan personel güçlendirme ölçeğinde yer alan ve geçerlilik, güvenirlik analizlerinden geçen her bir ifadeye ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerinin yer aldığı alt boyutlara ait bilgiler Tablo 11’de ayrıntılı olarak verilmiştir.

**Tablo 11.** Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Personel Güçlendirme Algılarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Ölçeğin Boyutları	Alt	Ölçeğe Ait İfadeler	Ortalama Değer	Standart Sapma
ANLAM VE YETENEK BOYUTU		Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	4,41	,849
		İşimle ilgili yaptığım faaliyetlerin benim için özel bir anlamı vardır.	4,15	,960
		Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	4,19	,907
		İşimi yapmak için gerekli yeteneklere sahip olduğuma eminim.	4,20	,954
		İşimi yapmak için gerekli kapasite açısından kendime güvenim vardır.	4,22	,981
		İşimi yapmak için gerekli becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim.	3,93	1,073
YETKİNLİK VE ETKİ BOYUTU		İşimi nasıl yapacağıma karar vermede özerkliğe sahibim.	3,92	1,099
		İşimi nasıl yürüteceğime kendi başıma karar verebilirim.	3,84	1,149
		İşimi nasıl yapacağım konusunda bağımsız davranabileceğim fırsatlara sahibim.	3,81	1,227

Bölümümdeki olaylar üzerindeki etki alanım oldukça fazladır (geniştir).	3,86	1,149
Bölümümdeki olaylar üzerinde kontrolüm oldukça fazladır.	3,87	1,159
Bölümümdeki olaylar üzerindeki nüfuzum (etki gücüm) oldukça fazladır.	3,92	1,119

Çalışanların sahip oldukları personel güçlendirme algılarını belirlemek amacıyla kullanılan ölçekte yer alan on iki ifadeye ilişkin görüşler incelendiğinde anlam ve yetenek boyutu ile ilgili değerlendirmelerin ortalamalarının 3'ün üzerinde olduğu görülmektedir. Ortalamaların üçün altında olmasının olumsuz değerlendirmelere, üç olmasının kararsızlığa ve üçün üzerinde olmasının da olumlu durumlara atıfta bulunduğu Likert tipi ölçek çalışmada esas alınmıştır. Bu bilgiler doğrultusunda, anlam ve yetenek boyutuna ait ifadelerin tamamının olumlu olarak değerlendirildiği ve ankete tabi tutulan katılımcıların ilgili ifadeleri destekler nitelikte yanıtlar verdiği görülmektedir. Çalışanlar yaptıkları işi önemli görmekte, işlerine ve işleriyle ilgili faaliyetlere anlam atfetmektedirler. Ayrıca, çalışanlar işlerini yapmak için gerekli yeteneğe ve kapasiteye sahip olduklarını düşünmekte ve bu konuda kendilerine güvenmekte olup, işlerini yapmak için gerekli beceriye uzmanlık seviyesinde sahip olduklarını düşünmektedirler. Bu değerlendirmeler, çalışanların personel güçlendirmeye ilişkin anlam ve yetenek yönünün güçlü olduğunu göstermektedir.

Yetkinlik ve Etki boyutuna ait ifadelere verilen yanıtlar göz önünde bulundurulduğunda da anlam ve yetenek boyutu ile benzer değerlendirmeler yapıldığı görülmektedir. Verilen yanıtların tamamı üçün üzerinde olup, olumlu değerlendirme yapıldığı analiz edilmiştir. Katılımcılar ortalamanın üzerinde bir oranla işlerini nasıl yapacaklarıyla ilgili bağımsız davranabilecekleri fırsatlara sahip olduklarını dolayısıyla işlerini nasıl yapacaklarıyla ilgili karar vermede özerk olduklarını ve kendi başlarına karar verebildiklerini ifade etmişlerdir. Aynı zamanda, çalışanlar istihdam edildikleri bölümdeki olaylar üzerinde etki alanlarının, kontrollerinin etki güçlerinin (nüfuzlarının) de 'oldukça fazla olduğunu' ortalamanın üzerindeki değerlerle düşünmektedirler.

Elde edilen ortalamalar ve analizler dikkate alındığında çalışanların personel güçlendirme algılarının yüksek olmasının sebebinin; çalışanların bir hizmet sektörü olan

turizm alanında birebir insan ile çalışmasından dolayı anlık inisiyatif alma, işi zamanında, hızlı yerine getirme ve müşteri memnuniyeti odaklı sorun çözme durumu ile sıklıkla karşılaşmalarından kaynaklandığı düşünülebilir.

Genel olarak personel güçlendirme ölçeği değerlendirildiğinde ankete tabi tutulan kitlenin hizmet sektöründe istihdam edilmesi göz önünde bulundurularak, personel güçlendirme algılarının ortalamanın üzerinde çıkmasının en önemli sebebinin, çalışanların müşteriyle birebir iletişim kurmalarının gerekliliğinden kaynaklandığı düşünülebilir.

Denizli termal turizm konaklama işletmelerinde istihdam edilen çalışanların inovatif davranış algılarını belirlemeye yönelik uygulanan çalışanın inovatif davranışı ölçeğinde yer alan ve geçerlilik, güvenilirlik analizlerinden geçen her bir ifadeye ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerinin yer aldığı bilgiler Tablo 12’de verilmiştir.

**Tablo 12.** Konaklama İşletmelerinde Çalışanların İnovatif Davranışlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

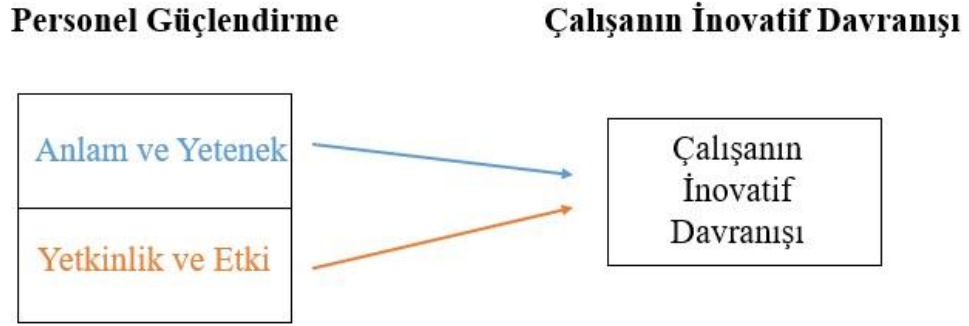
Ölçek	Ölçeğe Ait İfadeler	Ortalama Değer	Standart Sapma
ÇALIŞANIN İNOVATİF DAVRANIŞI	İşimle ilgili yeni çalışma metotları, teknikleri ve araçları araştırırım.	3,94	1,167
	İşimi yaparken karşılaştığım problemlere özgün çözümler üretirim.	4,00	1,107
	İnovatif fikirleri gerçekleştirmede insanları harekete geçiririm.	3,73	1,174
	İnovatif fikirlerin diğerleri tarafından onaylanmasını sağlarım.	3,88	1,136
	İnovatif fikirler için organizasyondaki etkili/önemli kişileri heveslendiririm.	3,87	1,163
	İnovatif fikirleri faydalı uygulamalara dönüştürürüm.	4,01	1,049

	İnovatif fikirleri çalışma ortamına sistemli bir şekilde yansıtırım.	3,96	1,076
	İşimi yaparken karşılaştığım zor durumlarda yeni fikirler üretirim.	4,24	1,013
	İnovatif fikirlerin işe olan faydasını ölçüp değerlendiririm.	4,00	1,200

Tablo 12’de görüldüğü üzere çalışanın inovatif davranışı ölçeğine ait ifadelere verilen yanıtların tamamına 3’ün üzerinde değer verilmiştir. Bu durum yanıtların olumlu olarak değerlendirildiğine işaret etmektedir.

Literatürde üç alt boyuta sahip olan ölçeğin çalışma kapsamında tek boyutta faktör değeri kazanması ve ölçeğe ait tüm maddelerin olumlu değerler alması, aslında ölçeğin tek bir kategoride değerlendirildiğini ifade etmektedir. Bunun en önemli sebebi hizmet sektörünün soyut bir süreç ve soyut bir ürünü kapsaması sebebiyle inovatif davranışın anlamlandırılmaması ve boyutlandırılmaması olarak düşünülebilir. Bunun bir başka sebebinin ise ankete katılan kitlenin esasında ‘inovatif davranışı’ tam anlamıyla algılamadıkları, turizm sektöründe yer almaları nedeniyle sürekli müşteri memnuniyeti odaklı hareket etmeleri ve anlık sorun çözme kabiliyetleri geliştirmelerinden kaynaklı olabileceği düşünülmektedir.

Araştırma kapsamında istifade edilen ölçeklerin geçerlilik, güvenilirlik, faktör analizlerinin ve tanımlayıcı istatistik analizlerin yapılması sonucunda alan araştırmasının başında oluşturulan model için güncellenme gerekliliği oluşmuştur. Bu durumda araştırma analizleri sonucunda elde edilen personel güçlendirmeye ait iki alt boyut olan ‘anlam ve yetenek’ ve ‘yetkinlik ve etki’ boyutlarının bireysel inovasyon üzerindeki etkisini ifade eden yeni model Şekil 3’te gösterilmiştir.



**Şekil 3:** Araştırmanın Yeni Modeli

### 3.5.11. Araştırmanın Hipotezleri

Geçerlik, güvenilirlik ve faktör analizi sonucunda oluşturulan araştırma modelinden hareketle çalışma amacına yönelik Denizli’de hizmet veren turizm işletme belgesine sahip beş yıldızlı termal sağlık turizmi işletmelerinde görev yapmakta olan çalışanların, personel güçlendirme algılarının çalışanın inovatif davranışa olan etkisini ölçmek üzere aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H<sub>1</sub>: Personel güçlendirme örgütlerdeki bireysel inovatif davranışı pozitif yönde etkiler.

H<sub>1a</sub>: Anlam ve yetenek boyutu örgütlerdeki bireysel inovatif davranışı pozitif yönde etkiler.

H<sub>1b</sub>: Yetkinlik ve etki boyutu örgütlerdeki bireysel inovatif davranışı pozitif yönde etkiler

H<sub>2</sub>: Çalışanların işletmedeki görev/konumları ile personel güçlendirme arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>3</sub>: Çalışanların turizm eğitimi alma durumları ile personel güçlendirme arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>4</sub>: Turizm eğitimi alan çalışanların eğitim düzeyi ile personel güçlendirme arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>5</sub>: Çalışanların işletmedeki görev/konumları ile bireysel inovatif davranış arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>6</sub>: Çalışanların turizm eğitimi alma durumları ile bireysel inovatif davranış arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>7</sub>: Turizm eğitimi alan çalışanların eğitim düzeyi ile bireysel inovatif davranış arasında anlamlı bir fark vardır.

Araştırmanın ilk hipotezi olan personel güçlendirmenin bireysel inovasyon üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla öncelikle anket sonucunda elde edilen verilerin normallik testleri yapılmıştır. Daha sonra korelasyon ve regresyon analizleri yapılarak, H<sub>1</sub>, H<sub>1a</sub> ve H<sub>1b</sub> test edilmiştir.

### 3.5.12. Normallik Testleri

İstatistikçilerin verilere göre eğriler oluşturma ilgisi eski zamanlara kadar uzanmaktadır. Ord (1972)'un belirttiği gibi “*on dokuzuncu yüzyılın sonlarına doğru, normalden başka eğrilerin olduğuna herkes ikna olmamıştı*” ve “*yirminci yüzyılın başında en saygın görüş, popülasyonların her zaman normal olmayabileceği*” olarak açıklanmıştır. Bu süreç doğal olarak gözlemlerin normalliğini araştırmak amacıyla normallik testlerinin geliştirilmesine yol açmıştır. Bu alana olan ilgi günümüzde de devam etmektedir ve bu alanda literatüre katkı sağlayan Pearson (1973), Bowman ve Shenton (1975), Shapiro ve Wilk (1965)'in varyans testleri analizi ve Cox ve Small (1978) tarafından açıklanan koordinata bağlı ve değişmez prosedürler normallik testlerine temel oluşturmaktadır (Jarque ve Bera, 1987: 163).

Araştırma kapsamında toplanan verilerin analizi için öncelikle parametrik ya da parametrik olmayan testlerden hangilerinin kullanılması gerektiğine karar vermek, bunun için de veri setinin yapısının incelenmesi ve normal dağılım gösterip göstermediği tespit edilmelidir. Normal ve normale yakın dağılım gösterenler parametrik, normal ya da normale yakın dağılım göstermeyenler için parametrik olmayan testler uygulanmalıdır. Bu kapsamda veri setinin normalliğini araştırmak için çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayıları kullanılır. Her iki katsayı +1 ile -1 arasında değer alıyorsa normal dağılım; bu değerler dışındaysa normal dağılım olmadığı kabul edilir (Shapiro ve Wilk, 1965: 591).

**Tablo 13.** Personel Güçlendirme Boyutları ve Çalışanın İnovatif Davranışına İlişkin Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları

	N	Ortalama	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata
Anlam ve Yetenek Boyutu	201	4,1891	-,737	,172	-,355	,341
Yetkinlik ve Etki Boyutu	201	3,8789	-,688	,172	-,090	,341
Çalışanın İnovatif Davranışı	201	3,9580	-,664	,172	-,058	,341
Geçerli N	201					

Tablo 13 incelendiğinde personel güçlendirmenin alt boyutları ve çalışanın inovatif davranışına ait verilerin çarpıklık ve basıklık katsayılarının -1 ile +1 değerleri arasında yer aldığı görülmektedir. Bu durum, verilerin normal dağılımının kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Çarpıklık ve basıklık katsayıları analizi öncesinde yapılan Kolmogrov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testinde personel güçlendirme ve çalışanın inovatif davranışının anlamlılık değeri 0,000 olarak elde edilmiştir. Bu sonuç neticesinde ölçeklerin normal dağılıma uymadığı söylenebilir. Fakat sosyal bilimler ve davranış bilimlerine ait testlerde toplanan verilerin normal dağılım testleri ile normal dağılım elde edilmesi oldukça nadir görülen bir durumdur. Sosyal bilimler ve davranış bilimlerinde uzman araştırmacılar normallik testleri yerine çarpıklık ve basıklık değerlerinin incelenmesinin, çarpık ve basık olmayan değişkenler için normal dağılımın sağlandığının varsayılmasını önermektedir (Karagöz, 2016: 120-135). Literatürde bu kapsamda çeşitli görüşler bildirilmiştir; Hair vd. (2013) çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1 ile +1 arasında normal dağıldığını kabul eder, Sevin ve Küçük (2016) çarpıklık ve basıklık değerinin -1,5 ile +1,5 arasında normal dağılım koşulunun gerçekleştiğini kabul eder, Tabachnick ve Fidell (2013), McKillup (2012), Wilcox (2010), Howitt ve Cramer (2011) ve Lind, vd. (2006)'ya göre -2 ile +2 sınırları içinde 0'a yakın olması normal dağılımın varlığına kanıt olarak değerlendirilmektedir. Serinkan ve Bardakçı (2007) değişkenlerin normal dağılım gösterip göstermediklerini belirlemek amacıyla çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılması gerektiği ve bu değerlerin -2 ile +2 arasında olduğunda dağılımın normal dağılım özelliğine sahip olduğunun söylenebileceğini ifade etmişlerdir. Jones (1969) normal dağılıma karar vermede basıklık ve çarpıklık katsayı değerlerinin sosyal



bilimlerde diğer normallik testlerinden daha işlevsel olabileceğini, çünkü örnekleme karakterize etmek için yeterli olabileceğini ifade etmiştir. Tüm bu bilgiler doğrultusunda, araştırmanın amacının normal dağılıma göre regresyon analizleri ile personel güçlendirmenin çalışanın inovatif davranışına olan etkisini ölçek üzere tasarlanmış olduğu dikkate alındığında, değişkenlere ait çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde tümünde hafif negatif çarpıklıklar olduğu ancak hiç birinin çarpıklık katsayısı olan -1 ile +1 aralığını geçmediğinin saptanması sebebiyle, araştırmanın verilerinin normal dağıldığı varsayılarak, parametrik testler uygulanmıştır.

### 3.5.13. Korelasyon Analizleri

Korelasyon analizi, iki (veya daha fazla) nicel değişken arasındaki ilişkiyi belirlemek için kullanılır. Bu analiz, temelde nicel değişkenler arasında düz çizgi (doğrusal ilişki) varsayımına dayanmaktadır. İkili değişkenler için ilişkilendirme ölçülerine benzer şekilde, değişkenler arasındaki bir ilişkinin "gücünü" veya "kapsamını" ve ayrıca yönünü ölçer. Bir korelasyon analizinin nihai sonucu, değerleri -1 ile +1 arasında değişen bir korelasyon katsayısıdır. + 1'lik bir korelasyon katsayısı, iki değişkenin pozitif [doğrusal] ve mükemmel şekilde ilişkili olduğunu, -1'lik bir korelasyon katsayısı, iki değişkenin negatif [doğrusal] ve mükemmel şekilde ilişkili olduğunu gösterirken, sıfır olan bir korelasyon katsayısı incelenen iki değişken arasında doğrusal bir ilişki olmadığını göstermektedir (Gogtay ve Thatte, 2017: 78).

Bu çalışma kapsamındaki doğrusal korelasyon tekniğinde kullanılan 'Pearson Korelasyon Katsayısı' personel güçlendirme, çalışanın inovatif davranışı ve bu değişkenlerin boyutları arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla kullanılacaktır. Bu katsayı "r" harfiyle sembolize edilmekte ve katsayının 1 olması pozitif ilişki olduğunu, 0 olması ilişki olmadığını, -1 olması ise negatif bir ilişki olduğunu gösterir. Ayrıca korelasyon katsayılarının değerlendirilmesinde, mutlak değer 0,70 ile 1,00 arasında ise "yüksek", 0,70 ile 0,30 arasında ise "orta", 0,30 ve daha düşük değerlerde ise "düşük" düzeyli ilişkili olarak değerlendirilecektir (Tutar ve Erdem, 2020: 357).

Güvenirlilik ve geçerlilik analizleri sonucunda personel güçlendirme ve çalışanın inovatif davranışı ölçekleri ve boyutların son durumu belirlenmiştir. Değişken ve boyutların pearson korelasyon testi Tablo 14'te analiz edilmiştir.

**Tablo 14.** Personel Güçlendirme Alt Boyutları ile Çalışanın İnovatif Davranışı Ölçeği Korelasyonu (Pearson Korelasyon Testi)

	Çalışanın İnovatif Davranışı	Anlam ve Yetenek Boyutu	Yetkinlik ve Etki Boyutu	Personel Güçlendirme
Çalışanın İnovatif Davranışı	1			
Anlam ve Yetenek Boyutu	,458**	,1		
Yetkinlik ve Etki Boyutu	,611**	,601**	1	
Personel Güçlendirme	,606**	,869**	,917**	1

\*\* İstatistiksel anlamlılık düzeyleri 0,01'dir.

Tablo 14 incelendiğinde tüm değerlerin 0,458 ile 0,917 arasında değer aldığı gözlemlenmektedir. Yapılan analiz sonucunda tüm boyut ve ölçekler arası korelasyonun pozitif yönde olduğu, negatif bir ilişkiye rastlanılmadığı gözlemlenmiştir. Anlam ve Yetenek boyutu ile Çalışanın İnovatif Davranışı arasındaki korelasyon 0,458, Anlam ve Yetenek boyutu ile Yetkinlik ve Etki boyutunun arasındaki korelasyon 0,601, Anlam ve Yetenek boyutu ile Personel Güçlendirme ölçeği arasındaki korelasyon 0,869 ve Yetkinlik ve Etki boyutu ile Çalışanın İnovatif Davranışı arasındaki korelasyon 0,611 değer olarak bu boyut ve ölçekler arası orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğu söylenebilir. Diğer yandan Anlam ve Yetenek boyutu ile Personel Güçlendirme ölçeği arasındaki korelasyonun 0,869 olması ve Yetkinlik ve Etki boyutu ile Personel Güçlendirme arasındaki korelasyonun 0,917 olması söz konusu boyutlar ve ölçek arasındaki korelasyonun yüksek düzeyde pozitif bir ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir.

### 3.5.14. Regresyon Analizi

Regresyon analizi, değişkenler arasındaki fonksiyonel ilişkiyi araştırmak için kavramsal olarak basit bir yöntemdir (Chatterjee ve Hadi, 2012:1). Bu başlık altında araştırmanın bağımlı değişkeni olan 'Çalışanın İnovatif Davranışı' ölçeğinin bağımsız değişken Personel Güçlendirme ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Çalışma kapsamında hazırlanan araştırma hipotezlerinden 'H<sub>1a</sub>: Anlam ve yetenek boyutu örgütlerdeki bireysel inovatif davranışı pozitif yönde etkiler.' hipotezini test

etmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 15’te gösterilmektedir.

**Tablo 15.** Anlam ve Yetenek Boyutu ile Çalışanın İnovatif Davranışı Arasındaki Regresyon Modelinin ANOVA Test Sonuçları

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
1	Regresyon	35,327	1	35,327	52,932	,000 <sup>b</sup>
	Sapma Puanı	132,812	199	,667		
	Toplam	168,139	200			

b. bağımsız değişken: anlam ve yetenek

Tablo 15’teki sonuçlara göre personel güçlendirme ölçeğinin anlam ve yetenek boyutu ile çalışanın inovatif davranışı arasındaki ilişki  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

**Tablo 16.** Anlam ve Yetenek Boyutu ile Çalışanın İnovatif Davranışı Arasındaki Model Özeti Sonuçları

Model	R	Kareler Toplamı	Düzeltilmiş Kareler Toplamı	Tahmini Standart Hata
1	,458 <sup>a</sup>	,210	,206	,81694

a. sabit ve bağımsız değişken

Yapılan regresyon analizi sonucunda Tablo 16 incelendiğinde ‘kareler toplamı’ sütunundaki belirlilik katsayısı, bağımsız değişken olan anlam ve yetenek boyutunun, bağımlı değişken olan ‘çalışanın inovatif davranışı’na ait toplam varyansın %21’ini açıkladığını göstermektedir. Buradan anlaşılan, turizm hizmet sektöründe istihdam edilen çalışanların inovatif davranış gösterme düzeyleri %21 oranında personel güçlendirmenin anlam ve yetenek boyutundan etkilenmektedir. Bu analiz sonucuna göre zayıf yönde pozitif bir etki elde edilmiş ve  $H_{1a}$  desteklenmiştir.

Araştırmanın hipotezlerinden ‘ $H_{1b}$ : Yetkinlik ve etki boyutu örgütlerdeki bireysel inovatif davranışı pozitif yönde etkiler’ hipotezini test etmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 17’de gösterilmektedir.

**Tablo 17.** Yetkinlik ve Etki Boyutu ile Çalışanın İnovatif Davranışı arasındaki Regresyon Modelinin ANOVA Test Sonuçları

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
1	Regresyon	62,775	1	62,775	118	,000 <sup>b</sup>
	Sapma Puanı	105,364	199	,529		
	Toplam	168,139	200			

b. bağımsız değişken: yetkinlik ve etki

Tablo 17'deki sonuçlara göre personel güçlendirme ölçeğinin yetkinlik ve etki boyutu ile çalışanın inovatif davranışı arasındaki ilişki  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

**Tablo 18.** Yetkinlik ve Etki Boyutu ile Çalışanın İnovatif Davranışı Arasındaki Model Özeti Sonuçları

Model	R	Kareler Toplamı	Düzeltilmiş Kareler Toplamı	Tahmini Standart Hata
1	,611 <sup>a</sup>	,373	,370	,72765

a. sabit ve bağımsız değişken

Yapılan regresyon analizi sonucu elde edilen model özeti tablosu incelendiğinde 'kareler toplamı' sütunundaki belirlilik katsayısı, bağımsız değişken olan yetkinlik ve etki boyutunun, bağımlı değişken olan 'çalışanın inovatif davranışı'na ait toplam varyansın %37'sini açıkladığını göstermektedir. Buradan anlaşılan, turizm hizmet sektöründe istihdam edilen çalışanların inovatif davranış gösterme düzeyleri %37 oranında güçlendirmenin yetkinlik ve etki boyutundan etkilenmektedir. Bu sonuca göre pozitif bir etki elde edilmiş ve  $H_{1b}$  desteklenmiştir.

Araştırmanın sorusunu kapsayan 'H<sub>1</sub>: Personel güçlendirme örgütlerdeki bireysel inovatif davranışı pozitif yönde etkiler' hipotezini test etmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 19'da gösterilmektedir.

**Tablo 19.** Personel Güçlendirme ile Çalışanın İnovatif Davranışı arasındaki Regresyon Modelinin ANOVA Test Sonuçları

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
1	Regresyon	61,735	1	61,738	115,460	,000 <sup>b</sup>
	Sapma Puanı	106,404	199	,535		
	Toplam	168,139	200			

b. bağımsız değişken: personel güçlendirme

Tablo 19'daki sonuçlara göre personel güçlendirme ile çalışanın inovatif davranışı arasındaki ilişki  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

**Tablo 20.** Personel Güçlendirme ile Çalışanın İnovatif Davranışı Arasındaki Model Özeti Sonuçları

Model	R	Kareler Toplamı	Düzeltilmiş Kareler Toplamı	Tahmini Standart Hata
1	,606 <sup>a</sup>	,367	,364	,73123

a. sabit ve bağımsız değişken

Yapılan regresyon analizi sonucu elde edilen model özeti tablosu incelendiğinde 'kareler toplamı' sütunundaki belirlilik katsayısı, bağımsız değişken olan personel güçlendirme ölçeğinin, bağımlı değişken olan 'çalışanın inovatif davranışı'na ait toplam varyansının %37'sini açıkladığını göstermektedir. Buradan anlaşılan, turizm hizmet sektöründe istihdam edilen çalışanların inovatif davranış gösterme düzeyleri %37 oranında personel güçlendirmeden etkilenmektedir. Bu sonuca göre  $H_1$  hipotezi desteklenmiştir.

Regresyon analizi, değişkenler arasındaki fonksiyonel ilişkiyi araştırmak için kullanılan kavramsal bir yöntemdir. Regresyon analizlerinin uygulama alanı olarak birçok alandan söz edilebilir. Özellikle sosyal bilimlerde insan davranışının etkilediği/etkilendiği durumlar için sıkça kullanılmaktadır. İstatistik biliminin en çok kullandığı analiz yöntemi olarak bilinen regresyon analizi, bu çalışmada da personel

güçlendirmenin çalışanın inovatif davranışına etkisini incelemek amacıyla kullanılmıştır (Chatterjee ve Hadi, 2012: 9-11).

Sonuç olarak, çalışma amacına yönelik Denizli'deki termal turizm konaklama işletmelerinde istihdam edilen çalışanların personel güçlendirme algılarının bireysel inovatif davranışa olan etkisini ölçmek üzere oluşturulan hipotezlerden H<sub>1</sub> hipotezi ve alt hipotezleri (H<sub>1a</sub> ve H<sub>1b</sub>) için öncelikle korelasyon analizi ile ilişki tespit edilmiş ve yapılan regresyon analizleri sonucunda hipotezler desteklenmiştir.

### 3.5.15. Demografik Verilere Ait Hipotez Testlerinin Değerlendirilmesi

Bu araştırmada veriler normal dağılıma yakın bir dağılım sergilemektedir. Bu sebeple araştırmanın demografik verilere ait hipotezlerini sınamak için parametrik testlerden anova testi ve bağımsız örneklem t-testi analizleri gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın ilgili hipotezlerini test etmek amacıyla demografik faktörler ile bireysel inovatif davranış ve personel güçlendirme arasındaki ilişkiler incelenecektir. Demografik faktörler kapsamında çalışanların işletmedeki görev/konumları ve turizm eğitimi alma durumları ile personel güçlendirme ve çalışanın inovatif davranışı ve arasındaki ilişki incelenecektir.

**Tablo 21.** Personel Güçlendirme ve Çalışanın İnovatif Davranışının Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Testleri Sonucu Ortalama ve Standart Sapmaları

	Çalışanın Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	St. Ortalama Hata	Sig p Değeri
<b>Personel Güçlendirme</b>	Mavi Yakalı Personel	118	3,8969	,79846	,07350	,669
	Beyaz Yakalı Personel	83	4,2289	,76186	,08362	
	Turizm Eğitimi Alan Çalışan	82	4,2276	,80572	,08898	,320
	Turizm Eğitimi Almayan Çalışan	119	3,9006	,76901	,076901	

<b>Çalışanın İnovatif Davranışı</b>	Mavi Yakalı Personel	118	3,8239	,98080	,09029	,025
	Beyaz Yakalı Personel	83	4,1486	,78438	,08610	
	Turizm Eğitimi Alan Çalışan	82	3,9959	,95349	,10530	,538
	Turizm Eğitimi Almayan Çalışan	119	3,9318	,89395	,08195	

Tablo 21'e göre çalışanların görevleri ile personel güçlendirme arasında ve çalışanların turizm eğitimi alma durumları ile personel güçlendirme arasında yapılan analiz sonucunda, p değerleri (0,669 ve 0,320) 0,05'ten büyük çıkmıştır. Bu durumda çalışanların görevleri ile personel güçlendirme arasında ve çalışanların turizm eğitimi alma durumları ile personel güçlendirme arasında bir ilişki yoktur.

Tabloda çalışanların görevleri ile çalışanların inovatif davranışları arasında yapılan analiz sonucunda p değeri 0,025 ( $p < 0,05$ ) olarak bulunmuştur. Tablo 22'ye göre mavi yakalı çalışanların verdikleri yanıtların ortalaması 3,82 iken beyaz yakalıların 4,15 olduğu tespit edilmiştir. Bu durum beyaz yakalı çalışanların inovatif davranış sergilemeye yönelik yanıtlarının daha yüksek bir orana sahip olduğunu göstermektedir. Diğer yandan standart sapmaların ve standart ortalama hataların mavi yakalı çalışanlarda beyaz yakalıları göre daha yüksek olması bilişsel düzey olarak beyaz yakalıların soruları daha iyi anlayarak yanıtladığına işaret eder.

Çalışanların inovatif davranışı ile turizm eğitimi alma durumu arasında yapılan analiz sonucunda p değeri 0,538 yani 0,05'ten büyük olarak bulunmuştur. P değerinin 0,05'ten büyük olması çalışanların turizm eğitimi almış olması ile inovatif davranış göstermeleri arasında bir ilişki olmadığı anlamına gelmektedir.

Levene testleri, örneklemelerin alındığı kitlelerin varyanslarının eşit olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılmaktadır. Testin varsayımları örneklemelerin bağımsız ve örneklem alınan kitlelerin sürekli dağılıma sahip olmalarıdır (Kuş ve Keskin, 2008: 78). Bu sebeple Denizli Termal Turizm İşletmelerinde çalışan personellerin güçlendirme algılarının inovatif davranış düzeyleri arasında anlamlı bir fark olup

olmadığının tespit edilmesi bağımsız t-testi ile gerçekleştirilmiştir. Ayrıca t-testi öncesi, varyansların eşit dağılım gösterip göstermediğini belirlemek için Levene testi uygulanmıştır. Anlamlılık düzeyi 0,05 olarak kabul edilmiştir. (Tablo 22)

**Tablo 22.** Personel Güçlendirme ve Çalışanın İnovatif Davranışı Demografik Değişkenler Arasındaki Bağımsız T-Testi

		Varyansların eşitliği için Levene Testi		Ortalamaların eşitliği için t-testi				
		F	Sig	T	df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Fark	Std. Hata Farkı
Personel Güçlendirme	Çalışanın Görevi varyansların eşit olduğu varsayımı var	,172	,669	-2,958	199	,003	-,33202	,11225
	Çalışanın Görevi varyansların eşit olduğu varsayımı yok			-2,982	181,658	,003	-,33202	,11134
	Çalışanın Turizm Eğitim Alma Durumu varyansların eşit olduğu varsayımı var	,992	,320	2,906	199	,004	,32708	,11254
	Çalışanın Turizm Eğitim Alma Durumu varyansların eşit olduğu varsayımı yok			2,881	168,917	,004	,32708	,11352
Çalışanın İnovatif Davranışı	Çalışanın Görevi varyansların eşit olduğu varsayımı var	5,116	,025	-2,504	199	,013	-,32468	,12965
	Çalışanın Görevi varyansların eşit olduğu Varsayımı yok			-2,602	195,673	,010	-,32468	,12476



Çalışanın Turizm Eğitim Alma Durumu varyansların eşit olduğu varsayımı var	,381	,538	,486	199	,627	,06410	,13185
Çalışanın Turizm Eğitim Alma Durumu varyansların eşit olduğu varsayımı yok			,480	166,827	,632	,06410	,13343

Tablo 22'ye göre yapılan bağımsız t-testi analizinde personel güçlendirme ile çalışanların görevi ve turizm eğitimi alma durumları arasında yapılan t-testi sonucunda varyansların homojen dağıldığı yani eşit kabul edildiği sonucuna varılmıştır. Bu durumda 'H<sub>2</sub>: Çalışanların işletmedeki görev/konumları ile personel güçlendirme arasında anlamlı bir fark vardır' ve 'H<sub>3</sub>: Çalışanların turizm eğitimi alma durumları ile personel güçlendirme arasında anlamlı bir fark vardır' hipotezleri desteklenmemiştir.

Yine tablo 22'de çalışanın inovatif davranışı ve çalışanın görevi varyansların homojen dağılmadığı tespit edilmiştir. Anlamlılık değerinin 0,025 olması varyansların eşit kabul edilmediği satırı incelenmeyi gerektirmiştir. Bu durumda tabloya göre t(df) (t değeri) t(199) = -2,6 ve p (anlamlılık değeri) p<,001'dir. Bu analiz doğrultusunda bağımsız örneklem t-testi sonucuna göre beyaz yakalı çalışanların (ort:4,15 ss: ,78) çalışanın inovatif davranışı puanları mavi yakalı çalışanlara (ort:3,82 ss: 0,98) göre anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur t(199)= -2,6 p<0,001. Bu durumda 'H<sub>5</sub>:Çalışanların işletmedeki görev/konumları ile çalışanın inovatif davranışı arasında anlamlı bir fark vardır' hipotezi desteklenmiştir.

Çalışanın turizm eğitimi alma durumu incelendiğinde ise varyansların homojen dağıldığı tespit edilmiştir. Varyansların eşitliği için Levene testi incelendiğinde bu testte çıkan anlamlılık düzeyinin 0,05'ten büyük olması, varyansların eşit olduğunu göstermektedir. Başka bir deyişle gruplar homojendir ve t testi sonuçları incelenirken varyansların eşitliği varsayımıyla değerlendirilmelidir. Bu durumda 'H<sub>6</sub>: Çalışanların turizm eğitimi alma durumları ile bireysel inovatif davranış arasında anlamlı bir fark vardır' hipotezi desteklenmemiştir.

**Tablo 23.** Personel Güçlendirme ve Çalışanın İnovatif Davranışının Eğitim Düzeyine Göre Anova Testi

	Eğitim Düzeyi	N	Ortalama	SS.	Sd.	F	P	Fark
Personel Güçlendirme	Turizm Meslek Lisesi	25	3,9100	,75343	2-80	2,753	<b>,054</b>	Anlamlı fark yok
	Ön lisans	23	4,1600	,85524				
	Lisans	34	4,4268	,78056				
Çalışanın İnovatif Davranışı	Turizm Meslek Lisesi	25	3,5644	,78628	2-80	3,593	,032	Lisans – Turizm Meslek Lisesi
	Ön lisans	23	4,0844	1,11954				
	Lisans	34	4,2020	,87067				

Tablo 23'e göre Konaklama işletmelerinde istihdam edilen çalışanların personel güçlendirme algılarına ilişkin ortalamalar incelendiğinde; turizm eğitimi aldığı kurum 'turizm meslek lisesi' olan çalışanların ortalaması 3,91; 'ön lisans' olan çalışanların ortalaması 4,16; 'lisans' olanların ortalaması 4,43'tür.

ANOVA analizi sonucunda konaklama işletmelerinde çalışanların personel güçlendirme algılarının turizm eğitimi aldıkları kuruma göre anlamlı bir farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır ( $F_{(2-80)} = 2,753$ ,  $p = 0,054 > 0,05$ ). Buna göre 'H<sub>4</sub>:Turizm eğitimi alan çalışanların eğitim düzeyi ile personel güçlendirme arasında anlamlı bir fark vardır' hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 23'te Denizli'deki termal turizm konaklama işletmelerindeki turizm eğitimi alan çalışanların bireysel inovatif davranışa yönelik algılarına ilişkin ortalamalar incelendiğinde; turizm eğitimi aldığı kurum 'turizm meslek lisesi' olan çalışanların ortalaması 3,56; 'ön lisans' olan çalışanların ortalaması 4,08; 'lisans' olanların ortalaması 4,20'dir.

ANOVA testi sonucunda konaklama işletmelerindeki çalışanların inovatif davranışlarının turizm eğitimi aldıkları kuruma göre anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır ( $F_{(2-80)} = 3,593$ ,  $p = 0,032 < 0,05$ ). Gruplar arasındaki farkların hangi

gruaplarda olduğunu görmek amacıyla yapılan Tukey testi sonuçlarına göre anlamlı farkın ‘lisans’ ve ‘turizm meslek lisesi’ eğitim düzeyi olan çalışanlar arasında olduğu görülmüştür. Turizm eğitim yeri lisans olan çalışanların inovatif davranış algılarının turizm meslek lisesi eğitim düzeyindekilere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre ‘H<sub>7</sub>: Turizm eğitimi alan çalışanların eğitim düzeyi ile çalışanın inovatif davranış arasında anlamlı bir fark vardır’ hipotezi desteklenmiştir.

## TARTIŞMA VE SONUÇ

İşletmeler için yenilik üretmek ve pazarda öne çıkmak sürdürülebilirliklerini sağlamak için büyük önem arz etmektedir. Özellikle turizm sektörü gibi doğrudan insanları cezbetmeye yönelik hizmet sunan işletmelerde inovasyon kaçınılmaz bir pazarlama ve hizmet aracıdır. İnovasyonun doğru bir şekilde pazarlanabilir katma değer sağlaması ve hizmet aracı olarak kullanılması amacıyla işletmelerin daha esnek ve personelin daha güçlendirilmiş olması gerekmektedir. Yazın alanında yapılan araştırmalar (Burpitt ve Bigoness: 1997; Çavuş ve Akgemci: 2006; Ögüt vd., 2007; Uzunbacak: 2013; Rhee vd., 2017; Abukhait vd., 2018; Avelino vd., 2019) göstermiştir ki, personel güçlendirme algısının yüksek olduğu işletmelerde çalışanlar hızlı karar alabilmeye ve kendiliğinden inovatif davranış sergilemeye daha çok meyillidir. Dolayısıyla, insan ilişkisi güçlü, müşteri beklentisini karşılayan ve çalışanına güç ve değer veren işletmeler rekabet gücünü ellerinde tutmaktadır.

İşletmeler sürdürülebilir yeniliğin ve inovatif davranışın sağlanması için elverişli ortamı oluşturmak durumundadır. Bu nedenle inovasyon, işletme kültürü ve inovasyonu gerçekleştirecek olan personel ile doğrudan ilişkilidir. İnsan kaynağının önemi her geçen gün globalleşen dünya getirileri ile artmış, global hizmet, global müşteri ve global çalışanlar söz konusu olmuştur. Sürdürülebilir rekabet ve verimliliğin sürekli olarak sağlanması için çalışanların güçlendirilmesi gerekliliği işletmeler için daha çok önem kazanmıştır. Bu sebeple, işletmeler iş görenlerini güdülemeyi, doğru işe doğru çalışanı yerleştirmeyi ve performans göstergeleri ile çalışanları takip ederek onların bilgi ve becerilerini arttırırken onları güçlendirmeyi stratejik bir rekabet aracı olarak görmektedir. Her ne kadar sanayi öncesinde de personel güçlendirmeden bahsedilebilse de, küreselleşen dünya ile bu unsurun önemi daha çok artmış ve farklı faktörler ile desteklenebildiği keşfedilmiştir. Özellikle hizmet sektöründe yapılan güçlendirmenin, müşteri odaklı olma ve memnuniyeti arttırma konularında personeli daha özgüvenli ve çözüm odaklı olmaya sevk ettiği birçok araştırmaya (Amabile: 1996; Greasley vd., 2005; Bouwman ve Fiel: 2008; Dawes vd., 2009; Godin: 2015; Alkahtani: 2020) konu olmuştur. Buradan hareketle, güçlendirmenin güçlendirdiği çalışanlar ile hizmet sektöründe daha inovatif, daha kalıcı ve güçlü işletmeler elde edilebileceği düşünülebilir.

Tez kapsamında yapılan araştırma ile Denizli’de Pamukkale ve Karahayıt bölgelerinde faaliyet gösteren beş yıldızlı termal konaklama işletmelerinde çalışan personelin güçlendirme algısının inovatif davranışa olan etkisi incelenmiştir. Araştırma çerçevesinde on bir konaklama işletmesine ulaşılmış, buralardan araştırmaya dahil edilebilir 201 anket toplanmıştır. Araştırmanın anket çalışmasının 2020 yılı Nisan, Mayıs ve Haziran aylarında gerçekleşmesi, dünya genelinde Covid19 salgınının pik yaptığı zamana denk gelmiştir. Bu sebeple, ulaşılan konaklama işletmelerinin çoğunun personel çıkardığı ve esnek çalışma gerçekleştirdiği için az çalışanla faaliyetlerini kısıtlı bir şekilde sürdürdüğü öğrenilmiştir. Yüz yılda bir yaşanacak böylesi bir durumun araştırmaya olan olumsuz etkisi, toplanan anket çalışması sayısının beklentinin altında olması ile sınırlı kalmıştır. Diğer yandan, araştırmanın konusuyla da ilgili olarak çalışanların inovatif davranışını ortaya çıkaracak olan ‘küresel tehdit’ durumunun, işletme tarafından nasıl algılandığı ve güçlendirme unsurlarının böylesi durumlarda işlevsel olması gerekliliği fark edilmiştir. Konaklama işletmesi yöneticileri ile yapılan yüz yüze görüşmelerde bu durumların fırsata çevrilmesi için müşteri odaklı hizmetin anında tasarlanması ve yeni normale göre yeniden dizayn edilmesinin önemine vurgu yapılmıştır.

Bu çalışmada personel güçlendirmenin çalışanın inovatif davranışına olan etkisini incelemek üzere gerçekleştirilen anket çalışması kapsamında Spreitzer (1995)’in dört boyuttan oluşan personel güçlendirme ölçeği ve Jannsen (2000)’in üç boyuttan oluşan çalışanın inovatif davranışı ölçeği kullanılmıştır. Anket sorularının yanıtları beşli likert ölçeğine göre yapılandırılmıştır. Ankete tabi tutulan ve araştırma kapsamında değerlendirilebilir bulunan 201 anket için önce güvenilirlik ve geçerlik analizi yapılmış; personel güçlendirme için cronbach alfa değeri 0,932, çalışanın inovatif davranışı içinse 0,938 olarak analiz edilmiştir.

Faktör analizi kapsamında araştırmada kullanılan iki ölçek için faktör yükleri analizi yapılmış ve personel güçlendirmenin literatürde dört olan boyut sayısı bu çalışmada iki olarak bulunmuştur. Literatürde anlam, yetenek, yetkinlik ve etki olan faktörler bu çalışmada ‘anlam ve yetenek’, ‘yetkinlik ve etki’ olarak iki alt boyutta analiz edilmiştir. Diğer yandan bireysel inovasyon için yapılan faktör yükleri analizinde literatürde fikrin üretilmesi, fikrin tanıtılması ve fikrin gerçekleştirilmesi olarak üç boyut olarak değerlendirilen ölçek, araştırma kapsamında tek boyut altında toplanmış ve ‘çalışanın inovatif davranışı’ olarak kabul edilmiştir.

Faktör analizleri sonrasında tanımlayıcı istatistikler kapsamında ölçeklerin ve alt boyutların ortalama değeri ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Yapılan analiz sonucunda güçlendirmenin iki alt boyutuna verilen yanıtların ortalaması incelenmiş ve tamamının olumlu olarak değerlendirildiği görülmüştür. Bu durumun, bir hizmet sektörü olan turizm sektöründe istihdam edilen çalışanların müşteriler ile doğrudan ilişki içerisinde olmasından ve müşteri odaklı ve çözüm odaklı davranış sergiliyor olmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir. Bireysel inovatif davranışa yönelik yapılan analiz sonucunda da tüm maddelerin olumlu olarak değerlendirildiği ve yanıtların ortalamasının 3'ün üzerinde olduğu görülmüştür. Hizmet sektörünün soyut bir süreç ve soyut bir ürünü kapsamaması nedeniyle gerçekleştirilen inovatif davranış sonucu somut bir çıktı elde edilemeyeceği için, inovasyonun ankete tabi tutulan çalışanlar tarafından yeterince algılanmadığı ve boyutlandırılmadığı düşünülmektedir. Sorulara olumlu yanıtlar vermelerine gerekçe olarak da yine müşteri ve çözüm odaklı hareket etmeleri ve sorun çözmeyi inovatif davranış gibi algılamaları düşünülebilir.

Araştırma kapsamında yapılan faktör analizleri ve tanımlayıcı istatistikler sonrasında yeniden tanımlanan ölçekler ve alt boyutlarına ilişkin araştırmanın yeni modeli oluşturulmuştur. Model baz alınarak araştırmanın hipotezleri ortaya konulmuş ve bu hipotezleri test etmek amacıyla normallik testi, korelasyon (pearson korelasyon) ve regresyon analizi yapılmıştır. Normallik testi kapsamında yapılan çarpıklık ve basıklık analizinde 'Anlam ve Yetenek' boyutunun çarpıklık değeri -0,737, 'Yetkinlik ve Etki' boyutunun çarpıklık değeri -0,688 ve 'Çalışanın İnovatif Davranışı' çarpıklık değeri -0,664 olarak hesaplanırken basıklık değerleri sırasıyla -0,355 , -0,090 , -0,58 olarak hesaplanmış ve tüm değerler -1 ile +1 arasında olduğu için dağılımın normale yakın olduğu kabul edilmiştir. Normal dağılım gösterdiği kabul edilen veriler için daha sonra pearson korelasyon analizleri yapılmıştır. Analiz sonucunda anlam ve yetenek, yetkinlik ve etki, çalışanın inovatif davranışı için tüm değerler 0,458 ve 0,917 arasında değer kazanmıştır. Bu durumda hepsinin birbiri ile olan ilişkisinin pozitif bir düzeyde olduğu ifade edilebilir. Korelasyon analizleri sonucunda pozitif ilişki tespit edilen boyutlar ve ölçek arasında regresyon analizleri kapsamında Anova Testi yapılmıştır.

**Tablo 24.** Hipotez Analizi Sonucu 1

Hipotez	Desteklenmiştir	Desteklenmemiştir
H <sub>1</sub> : Personel güçlendirme örgütlerdeki bireysel inovatif davranışı pozitif yönde etkiler. (Regresyon Analizi)	X	
H <sub>1a</sub> : Anlam ve yetenek boyutu örgütlerdeki bireysel inovatif davranışı pozitif yönde etkiler. (Regresyon Analizi)	X	
H <sub>1b</sub> : Yetkinlik ve etki boyutu örgütlerdeki bireysel inovatif davranışı pozitif yönde etkiler. (Regresyon Analizi)	X	

Regresyon analizi kapsamında yapılan anova testleri sonucunda; ‘çalışanın inovatif davranışı’ ile personel güçlendirmenin alt boyutu olan ‘anlam ve yetenek’ boyutu arasında  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuş ve çalışanın inovatif davranışının anlam ve yetenek boyutundan %21 oranında etkilendiği saptanmıştır. Bu durumda zayıf yönde pozitif bir ilişki elde edilmiştir. Yine anova testi sonucunda ‘Yetkinlik ve Etki’ boyutu ile ‘çalışanın inovatif davranışı’ arasında  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuş ve çalışanın inovatif davranışının yetkinlik ve etki boyutundan %37 oranında etkilendiği saptanmış ve aralarında pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Son olarak, personel güçlendirme ile çalışanın inovatif davranışı arasında yapılan regresyon analizi sonucunda çalışanın inovatif davranışının personel güçlendirmeden %37 oranında etkilendiği ve aralarında pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilerek H<sub>1</sub> hipotezi ve alt hipotezleri desteklenmiştir (Tablo 24).

Bu çalışmada yapılan analizler neticesinde elde edilen bulgular literatürde bu konuda yapılan diğer araştırmaları benzer sonuçlarla desteklemektedir. Burpitt ve Bigoness (1997)’in araştırmasında personel güçlendirme ile inovasyon arasında bir ilişki olduğu, korelasyon analizi sonrasında yapılan regresyon analizi sonucunda da inovasyonun personel güçlendirmeyi %49 oranında pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Çavuş ve Akgemci (2006)’nin çalışmasında da personel güçlendirme ile örgütsel yenilikçilik arasında her seviyede anlamlı bir ilişki olduğu ve personel güçlendirmenin örgütsel yenilikçiliği %47,8 oranında açıkladığı/etkilediği analiz

edilmiştir. Ögüt, Aygen ve Demirsel (2007)'in çalışmasında 'çalışanların güçlendirilmesi sonucunda kararların daha çabuk alınabildiği, yetki ve sorumlulukların dengeli biçimde paylaşılabilirdiği ve müşterilerin istek ve beklentilerinin daha hızlı karşılanabildiği görülmüştür' sonucuna ulaşılmış, yenilik odaklı anlayışla yenilikçi örgüt modelinin benimsenmesinin önemine dikkat çekilmiştir. Rhee ve diğerlerinin (2017) araştırmasında personel güçlendirmenin inovasyon üzerindeki etkisini test etmek amacıyla oluşturulan hipotezler desteklenmiş, inovasyonun personel güçlendirmeyi %37 oranında açıkladığı bulgusuna ulaşılmıştır. Elde edilen bilgiler doğrultusunda yapılan araştırma ve analizler sonucunda personel güçlendirmenin inovasyonu olumlu yönde etkilediği ve örgütler için rekabet aracı olarak kullanılması gerekliliği bilgilerine ulaşılmıştır.

Araştırma kapsamında faktör analizi sonucunda elde edilen 'anlam ve yetenek' ile çalışanın inovatif davranışının arasındaki ilişkinin; 'yetkinlik ve etki' ile çalışanın inovatif davranışının arasındaki ilişkinin ve daha sonra da her iki boyutun çalışanın inovatif davranışına olan etkisinin analiz edilmesinin akabinde araştırmaya tabi tutulan hedef kitlenin demografik verileri için oluşturulan hipotezlerin analizi aşamasına geçilmiştir. Bu doğrultuda sırasıyla demografik değişkenlerin frekans dağılımı, anova testi ve bağımsız t-testi analizleri yapılmıştır.

Öncelikle demografik değişkenlerin frekans dağılımı; ankete katılım gösteren konaklama işletmelerinde istihdam edilen çalışanların cinsiyet, yaş, meslekte çalışma süresi, işletmede çalışma süresi, turizm eğitimi alma durumu ve turizm eğitimi alınan kurum bilgilerini içermektedir. Bu bilgiler doğrultusunda çalışanın işletmedeki görevi/konumu, çalışanın turizm eğitimi alma durumu ve çalışanın eğitim aldığı kurum/eğitim düzeyi ile personel güçlendirme ve bireysel inovasyon arasındaki ilişki analiz edilmiştir.

Çalışanların işletmedeki görev/konumları ile personel güçlendirme arasındaki ilişkiyi analiz etmek amacıyla bağımsız t-testi uygulanmıştır. Aynı şekilde çalışanların görev/konumları ile bireysel inovatif davranışlarını analiz etmek amacıyla da bağımsız t-testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda anlamlılık değerinin 0,669 ( $>0,05$ ) olarak hesaplanması ile çalışanın görevi/konumu ile personel güçlendirme arasında ilişki olmadığı görülmüştür. Çalışanın işletmedeki görev/konumları ile bireysel inovatif davranış arasındaki ilişki analizinde ise anlamlılık değeri 0,025 ( $<0,05$ ) olarak hesaplanmıştır. Bu durumda çalışanın görevi/konumu ile bireysel inovatif davranış



arasında ilişki vardır. Aynı şekilde çalışanın turizm eğitimi alması ile sırasıyla personel güçlendirme ve bireysel inovatif davranış arasındaki ilişki analiz edildiğinde elde edilen bulgular sonucunda anlamlılık düzeylerinin 0,320 ve 0,538 olarak hesaplanması aralarında ilişki olmadığını göstermektedir. Hipotezleri test amacıyla çalışanların güçlendirme algıları ile inovasyon düzeyi arasında fark olup olmadığını tespit etmek amacıyla Levene testi uygulanmış ve hipotezler ile ilgili sonuçlara ulaşılmıştır (Tablo 25):

**Tablo 25.** Hipotez Analiz Sonucu 2

<b>Hipotez</b>	<b>Desteklenmiştir</b>	<b>Desteklenmemiştir</b>
H <sub>2</sub> : Çalışanların işletmedeki görev/konumları ile personel güçlendirme arasında anlamlı bir fark vardır. (Anova ve bağımsız t-testi)		<b>X</b>
H <sub>3</sub> : Çalışanların turizm eğitimi alma durumları ile personel güçlendirme arasında anlamlı bir fark vardır. (Anova ve bağımsız t-testi)		<b>X</b>
H <sub>4</sub> : Turizm eğitimi alan çalışanların eğitim düzeyi ile personel güçlendirme arasında anlamlı bir fark vardır. (Anova ve bağımsız t-testi)		<b>X</b>
H <sub>5</sub> : Çalışanların işletmedeki görev/konumları ile bireysel inovatif davranış arasında anlamlı bir fark vardır. (Anova ve bağımsız t-testi)	<b>X</b>	
H <sub>6</sub> : Çalışanların turizm eğitimi alma durumları ile bireysel inovatif davranış arasında anlamlı bir fark vardır. (Anova ve bağımsız t-testi)		<b>X</b>
H <sub>7</sub> : Turizm eğitimi alan çalışanların eğitim düzeyi ile bireysel inovatif davranış arasında anlamlı bir fark vardır. (Anova ve bağımsız t-testi)	<b>X</b>	

Araştırmanın demografik verilerini analiz etmek amacıyla oluşturulan hipotezler kapsamında güçlendirme ve inovatif davranışın çalışanın görev/konumu ve eğitim durumları arasındaki ilişkiyi incelemek için uygulanan bağımsız t-testinin akabinde çalışanların eğitim düzeylerini analiz etmek amacıyla anova testi uygulanmıştır. Test sonucuna göre personel güçlendirme ile eğitim düzeyi arasında yapılan analizde anlamlılık düzeyi 0,054 (>0,05) olarak hesaplanarak sınırda anlamlı farklılık

bulunamamış ve ilişki tespit edilememiştir. Diğer yandan çalışanın inovatif davranışı ile eğitim düzeyi arasında yapılan analiz sonucunda anlamlılık düzeyi 0,032 ( $<0,05$ ) olarak hesaplanmış ve anlamlı farklılık bulunmuştur. Farkın hangi düzeyler arasında olduğunu tespit etmek amacıyla uygulanan Tukey testi sonucunda lisans ile turizm meslek lisesi arasında olduğu görülmüştür. Bu duruma sebep olarak; eğitim düzeyi ve bilişsel düzey arttıkça inovasyon algısının ve bilgisinin artması gösterilebilir.

Yapılan analizler sonucunda tezin araştırma sorusunun yanıtı olumlu olarak yorumlanmış ve personel güçlendirmenin çalışanın inovatif davranışına pozitif etki ettiği saptanmıştır. Her ne kadar araştırmanın kısıtı olan salgın durumu nedeniyle ankete katılanlar ile birebir görüşülemese de elde edilen analiz sonuçları neticesinde güçlendirmenin inovasyonu olumlu yönde etkilediği hipotezi kabul edilmiş ve desteklenmiştir. Buradan çıkarılacak sonuç, küreselleşen dünyada daha rekabet edilebilir olmak için örgütün güçlenmesi gerektiği ve örgütün güçlenmesi için çalışanlarını güçlendirmesi gerekliliğidir. Yöneticilerin çalışanlarına gereken demokratik ortamı sağlaması ve böylece serbest düşünme yeteneğinin ortaya çıkarılması inovatif davranışın gelişmesi için önemlidir. Çalışanın güçlendirilmesi ve inovatif davranışın desteklenmesi için en önemli araç eğitimidir. İnovatif davranışı destekleyici eğitimler sayesinde eğitim düzeyi arttırılan çalışanlar örgütlerin güçlenmesini sağlar. Bu sebeple örgütler kendi sektörlerinde daha inovatif ürün, hizmet ve süreçler elde edebilmek için sürekli olarak eğitime teşvik etmeli ve çalışanlarını bu yönde desteklemelidir. Sektörel bazda inovatif sonuçlar ortaya çıkarmak ve pazar payını arttırarak daha geniş kitlelere daha kaliteli ürün veya hizmetler ile ulaşabilmek için çalışanın sürdürülebilir bir şekilde güçlendirilmesi gerekmektedir.

## KAYNAKÇA

- Akbulut G. (2010) 'Türkiye'de Kaplıca Turizmi ve Sorunları' *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1 (9), 41-43.
- Akçakaya M. (2010) 'Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme' *Karadeniz Araştırmaları Dergisi*, 25 (1), 145-147.
- Akyürek B. (2017) 'Öğretim Elemanlarında Psikolojik Sözleşmenin Örgütsel Güven Üzerine Etkisi' (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- AlKahtani N., Iqbal S., Sohail M., Sheraz F., Jahan S., Anwar B. ve Haider S. A. (2020) 'Impact of employee empowerment on organizational commitment through job satisfaction in four and five stars hotel industry' *Management Science Letters* (2-3), Researchgate, Kanada.
- Al-Omari Z., Alomari K. ve Aljawarneh M. (2020) 'The role of empowerment in improving internal process, customer satisfaction, learning and growth' *Management Science Letters* (840-842), Business and Human Resources Management, Jadara Üniversitesi, Ürdün .
- Altıntaş F. (2020) 'Rekabet Ve İnovasyon Boyutları İlişkisinin Çok Yönlü Değerlendirilmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma: G20 Grubu Ülkeleri Örneği' *Business and Management Studies: An International Journal*, 8 (3), 3058-3060.
- Amabile T. (1996) 'Creativity and Innovation in Organizations' *Research in Organisational Behaviour*, 10 (1), 123-167.
- Archibugi D. (1999) *Innovation Policy in a Global Economy* Cambridge University Press, Birleşik Krallık.
- Arslan B., Karakaya A. ve Araşkal S. (2020) 'Personel Güçlendirme ve Yönetim Tarzı İlişkisi' 2. *Uluslararası İktisat, İşletme ve Sosyal Bilimler Kongresi Kastamonu Üniversitesi Econder 2020*, 34-35.
- Aydın O. (2012) 'Türkiye'de Alternatif Bir Turizm: Sağlık Turizmi' *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14 (23), 93-95
- Ayllon S. ve Radicic D. (2019) 'Product Innovation, Process Innovation And Export Propensity: Persistence, Complementarities And Feedback Effects In Spanish Firms' *Applied Economics Routledge Taylor and Francis Group*, 53 (29), 3-4.
- Barutçugil İ. (2002) *Performans Yönetimi* Kariyer Yayıncılık 6. Baskı, İstanbul.
- Baştürk S. (2013) *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* Vize Yayıncılık, Ankara.
- Belber B. ve Turan A. (2015) 'Termal Turizm İşletmelerinde Turistik Tüketicilerin Tatmin Düzeylerine Etki Eden Faktörlerin Belirlenmesi: Kırşehir İli Üzerine Bir Uygulama' *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7 (3), 460-462.
- Biçer H. ve Korucu A. (2020) 'E-Öğrenmeye Yönelik Tutum Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması' *Eğitim Teknolojisi Kuram ve Uygulama Dergisi*, 10 (1), 243-245.
- Blanchard K. (2018) *Leading at a Higher Level* Blanchard on Leadership and Creating High Performing Organizations, 3. Baskı, San Diego California.
- Blanchard K., Carlos J., ve Randolph A. (2001) *Empowerment Takes More Than a*

*Minute* Berret Köhler Publisher Inc. 2.Baskı, San Fransisco.

- Bouwman H., ve Fielt E. (2008) ‘Service Innovation and Business Models’ *Mobile Service Innovation and Business Models, Berlin Teknik Üniversitesi Yayınları*, 58 (3), 10-15.
- Boyraz M. ve Çetin A. (2019) ‘Termal Otel İşletmelerinde Jeotermal Kaynak Kullanımının Yönetici Bakış Açısıyla Değerlendirilmesi: Denizli İli Örneği’ *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 10 (23), 85-87.
- Burmaoğlu S. ve Şeşen H. (2011) ‘Türk Firmalarının Organizasyonel İnovasyon Yeteneğini Etkileyen Faktörler Üzerine bir Araştırma’ *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 66 (4), 5-7.
- Carson D. ve Gilmore A. (2001) ‘*Qualitative Marketing Research*’ SAGE Publications 6.Baskı, Londra.
- Case K. ve Fair R. (2011) ‘*Principles of Microeconomics*’ Pearson Yayınları, 12. Baskı, Londra.
- Certoma C., Dyer M., Pocatilu L. ve Rizzi L. (2017) ‘Citizen Empowerment and Innovation in the Data-Rich City’ *Tracts in Civil Engineering Journal*, 45-50.
- Chatterjee S. ve Hadi A. (2012) ‘*Regression Analysis by Example*’ Wiley Series in Probability and Statistics, 5.Baskı, İran.
- Clark D., Biggeri M. ve Frediani A. (2019) ‘*The Capability Approach, Empowerment and Participation*’ Concepts, Methods and Applications, Palgrave Macmillan, e-book www.palgrave.com (25.01.2020 tarihinde erişildi).
- Cobo-Benita J., Rodriguez-Segura, Marcos I. ve Sanchez L. (2015) ‘Innovation projects performance: Analyzing the impact of organizational characteristics’ *Journal of Business Research* (1358-1360), Europe Business School, Madrid.
- Cohen D. (2003) ‘*Empowering Practice In Mental Health Social Work*’ Barriers and Challenges, GRASP Working Paper Series, Montreal Üniversitesi.
- Conger A. ve Kanungo R. (1988) ‘The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice’ *The Academy of Management Review*, 13 (3), 474-475.
- Çalışkan A. (2013) ‘İç Odaklı Örgüt Kültürünün Yenilikçi Davranışa Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü’ *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 15 (1), 94-95.
- Çapraz B., Ayyıldız Ünnü N.A., Kelgokmen İliç D., Kocamaz M., Çiçekli U.G., Aracıoğlu B., Koçak A., Kesken J. ve Soyuer H. (2014) ‘Çalışanlar Perspektifinden İnovatif İş Davranışının Belirleyicileri: İzmir İlindeki Öncelikli Sektörlere İlişkin Bir Araştırma’ *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, 3 (1), 50-52.
- Çelik S. ve Yalçın B. (2018) ‘*Termal Turizm ve İşletmeciliği*’ Detay Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara.
- Çetin S. ve Şahin B. (2018) ‘Aşçıların Beş Faktör Kişilik Özellikleri İle Bireysel İnovasyon Algısı İlişkisi’ *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 84-86.
- Çiçek I. (2011) ‘Teknoloji Geliştirmede Yaratıcılığı Yönetmek’ *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3 (1), 46-47.
- Çifçi M., Tozlu E. ve Akçay A. (2014) ‘Drucker Perspektifinde İnovasyonun

- İşletmelerin Gelişimi Üzerine Etkisi: Girişimci İşletme' *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 5 (10), 78-79.
- Damanpour F. (1988) 'Innovation Type, Radicalness and the Adpotion Process' Research Article, *SAGE Journals*, 15 (5), 595-600.
- Davenport T. (1993) '*Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*' Harvard Business School Press, Boston, Massachussets.
- Davies A. ve Macaulay S. (2019) 'Delivery Model Innovation: Insights From Infrastructure Projects' *Project Management Journal*, 50 (2), 121-123.
- Dawes S., Cresswell A. ve Pardo T. (2009) 'From "Need to Know" to "Need to Share": Tangled Problems, Information Boundaries, and the Building of Public Sector Knowledge Networks' *Public Administration Review*, 69 (3), 392-396.
- Demirkaya H. ve Zengin R. (2014) 'Hizmet İnovasyonu ve Bir Uygulama Örneği' *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırma Dergisi (EJOIR)*, 2 (1), 108-111.
- Denkdemir B. (2010) '*Coğrafi Temelli Bölümlendirilmiş Organizasyon Yapılarında; Personel Güçlendirmenin Karar Hızına Etkisi Ve Uygulamaya İlişkin Bir Örnek*' (Basılmamış Doktora Tezi) İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Desmarchelier B., Djellal F. ve Gallouj F. (2019) 'Innovation in public services in the light of public administration paradigms and service innovation perspectives' *European Review of Service Economics and Management*, 91-120.
- Drucker P. (2014) '*Innovation and Entrepreneurship*' Practice and Principles Yayınları, London ve New York.
- Dumay J., Guthrie J. ve Munir R. (2019) '*16th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organisational Learning*' Academic Conferences and Publishing International Limited Reading, Birleşik Krallık.
- Elçi Ş. (2006) '*İnovasyon: Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı*' Meteksan Bilişim Grubu, İstanbul.
- Elçi Ş. (2007) '*İnovasyon: Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı*' Genişletilmiş Baskı Nova Yayınları, İstanbul.
- Elçi Ş. (2014) 'AR-GE ve İnovasyon Destek Programlarının Değerlendirilmesi ve Etik Analizi' *ResearchGate Review*, 12-15.
- Elçi Ş. ve Karataylı İ. (2008) '*İnovasyon Rehberi: Kârlılık ve Rekabetin El kitabı*' Technopolis Group Türkiye, 26-18.
- Ertürk M. (2014) 'İnovasyon Geliştirme Stratejileri' *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 13 (25), 27-28.
- Evans S., Vladimirova D., Holgade M., Van Fossen H., Yang M., Silva E. ve Barlow C. (2017) '*Business Model Innovation for Sustainability: Towards a Unified Perspective for Creation of Sustainable Business Models*' Business Strategy and The Environment, published online in Wiley Online Library 3-5.
- Fetterman D. (2005) '*Empowerment Evaluation Principles in Practice*' The Guilford Press, New York.
- Flikkema M., Castaldi C., Man A. ve Seip M. (2019) 'Trademarks Relatedness To Product And Service İnnovation: A Branding Strategy Approach', *Research*

- Policy Elsevier*, 48 (6), 1345-1350.
- Garcia-Morales V. ve Llorens-Montes F. (2006) 'Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship' *Emerald Insight*, 106 (1), 22-25.
- George, D., ve Mallery, M. (2010) '*SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*', 17.0 update 10.Baskı, Boston.
- Giderler C. (2015) 'Sosyal Hizmet İşletmelerinde Personel Güçlendirme' *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6 (3), 64-68.
- Godin B. (2015) '*Innovation Contested- The Idea of Innovation over the Centuries*', Routledge Taylor and Francis Group, (58-60) New York ve London.
- Gogtay NJ ve Thatte UM (2017) 'Principles Of Correlation Analysis' *Journal of Association of Physicians of India*, Statistics For Researchers, (65) 78-80.
- Greasley K., Bryman A., Dainty A., Price A., Soetanto R. ve King N. (2005) '*Employee perceptions of empowerment*' (355-360) Emerald Group Publishing Limited, İngiltere.
- Gupta A. ve Singhal A. (1993) 'Managing Human Resources for Innovation and Creativity', *Research Technolgy Management*, 36 (3), 41-42.
- Gün G. (2019) 'Örgüt Kültürü Tiplerinin Personel Güçlendirmeye Etkisinde Güç Mesafesinin Aracı Rolü' *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (2), 33-35.
- Günay D. ve Çalık A. (2019) 'İnovasyon, İcat, Teknoloji ve Bilim Kavramları Üzerine', *Üniversite Araştırmaları Dergisi*, 2 (1), 9-10.
- Gürkan G. (2012) '*İnovasyon Sürecinin Fikir Geliştirme Aşamasında Yönlendiren Kullanıcıların Rolü Ve Ürün Performansına Katkısı: Bir Araştırma*' İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Basılmamış Doktora Tezi), İstanbul.
- Hall J. ve Vredenburg H. (2003) 'The Challenges of Innovating Sustainable Development' *MIT Sloan Management Review* 6 (7), University of Calgary, Canada.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. ve Tatham, R. L. (2013), 'Multivariate Data Analysis', Pearson Education Limited.
- Hendriks P. (2004) 'Assesing The Role of Culture in Knowledge Sharing' *Journal of Nijmegen School of Management*, 27 (4), 5-6, Radboud Repository, Hollanda.
- Hennink M., Hutter I. ve Bailey A. (2010) '*Qualitative Research Methods*' SAGE Yayınları, 2.Baskı, Londra.
- Hero L., Lindfors E. ve Taatila V. (2017) '*Individual Innovation Competence: A Systematic Review and Future Research Agenda*' *International Journal of Higher Education*, 6 (5), 103-104.
- Herriger N. (2006) '*Empowerment in der Sozialen Arbeit*' 2. Genişletilmiş ve Güncellenmiş Baskı, Kohlhammer GmbH Stuttgart, Almanya
- Hjalager A. (2002) 'Repairing innovation defectiveness in tourism' *Tourism Management Dergisi*, 3 (23), 470-477
- Hjalager A. (2015) '100 Innovations That Transformed Tourism', *Journal of Travel*

*Research*, SAGE, University of Southern Denmark.

- Hofer C. (2005) 'Toward a Contingency Theory of Business Strategy' *Academy of Management Journal*, 18 (4), 47-49
- Hofstra B., Kulkarni V., Galvez S., He B. ve Jurafsky D. (2020) 'The Diversity-Innovation Paradox in Science' PNA' Latest Articles, New York.
- Hurt T., Joseph K. ve Cook C. (1977) 'Scales For The Measurement Of Innovativeness' (58-60), North Texas State Üniversitesi, A.B.D.
- Işık C. ve Keskin G. (2013) 'Bilgi Ekonomilerinde Rekabet Üstünlüğü Oluşturulması Açısından İnovasyonun Önemi' *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 27 (1), 43-45.
- Işık N., Göktaş D. ve Kılınç E. (2011) 'İktisadi Büyümede Girişimciliğin Rolü' Araştırma Makaleleri, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 6 (1), 188-191.
- Janssen O. (2000) 'Job Demands, Perceptions of Effort-Reward Fairness and Innovative Work Behaviour' *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2 (8), 287-302.
- Jarque C. ve Bera A. (1987) 'A Test for Normality of Observations and Regression Residuals' *International Statistical Review*, 55 (2), 163-165.
- Jeffcut P. ve Pratt A. (2002) 'Managing Creativity in the Cultural Industries', *Creativity and Innovation Management Dergisi*, 5 (3), 69-80.
- Jong H. ve Hartog D. (2010) 'Measuring Innovative Work Behaviour' *Creativity and Innovation Management Dergisi*, 19 (1), 24-25.
- Jong J. ve Hartog D. (2007) 'How Leaders Influence Employees Innovative Behaviour' *European Journal of Innovation Management Dergisi*, 17 (2), 41-42.
- Jupp D., Ali S. ve Barahona C. (2010) 'Measuring Empowerment? Ask Them' Quantifying Qualitative Outcomes From People's Own Analysis, Sida Studies in Evaluation 25-29.
- Kahyaoğlu D. (2019) 'İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürünün İnovasyon Yeteneğine Etkisinde Kuşak Farkının Rolü: Adana İmalat Sanayii Örneği' (Basılmamış Doktora Tezi) Çağ Üniversitesi Enstitüsü, Mersin.
- Karaata S. (2002) 'İnovasyonun Önemi Teknoloji ve Girişimci Finansmanı' Işık Üniversitesi İşletme Kulübü, www.inovasyon.gen.tr. (26.03.2019 tarihinde erişildi).
- Karagöz Y. (2016) 'Spss ve Amos Uygulamalı İstatistiksel Analizler' Nobel Akademik Yayıncılık, 1.Baskı, Ankara.
- Karakaş A. (2014) 'İşletmelerde Personeli Güçlü Kılma Yollarından Personel Güçlendirme' *Dicle Üniversitesi SBE Dergisi*, 6 (11), 81-82.
- Kasap M. (2019) 'Dinamik Yeteneklerin Ve Personel Güçlendirmenin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri: Güney Marmara Bölgesi'nde Faaliyet Gösteren Sanayi Kuruluşları Üzerine Bir Araştırma' (Basılmamış Doktora Tezi) On Sekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Kılıçer K. ve Odabaşı F. (2010) 'Bireysel Yenilikçilik Ölçeği (BYÖ): Türkçeye Uyarlama, Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması' *Hacettepe Üni. Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3 (5), 151-155.

- Kulczycki C. ve Lück M. (2009) '*Outdoor Adventure Tourism, Wellness and Plays Attachment*' Wellness and Tourism, Cognizant Yayıncılık.
- Kuş C. ve Keskin İ. (2008) 'Levene ve Bartlett Testleri Üzerine Bir İnceleme' *Ziraat Fakültesi Dergisi*, 22 (44), 78-80.
- Küsbeci P. (2013) '*İşletmelerde İnovasyon Yönetimi Ve İstanbul İlinde Sektörler Arası Ampirik Bir Çalışma*' (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi) Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Lam A. (2004) '*Organizational Innovation*' Royal Holloway College, University of London, Brunel Research in Enterprise, Innovation, Sustainability, and Ethics Review, Londra.
- Lusch R. ve Vargo S. (2004) 'Evolving to a New Dominant Logic for Marketing' *Journal of Marketing*, 68 (1), 42-43.
- Manzoor Q. (2012) 'Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness' *European Journal of Business and Management*, 3 (3), 37-38.
- Meltcalfe S. ve Miles I. (2012) '*Innovation Systems in the Service Economy*' Economics of Science, Technology and Innovation, Springer Science+Business Media, LLC, 110-115, Manchester.
- Mitra C. ve Borza A. (2011) 'Innovation and Entrepreneurship' *Journal, Managerial Challenges of Contemporary Society*, 4 (2), 342-343.
- Mohr L. (1969) '*Determinants of Innovation in Organizations*' American Political Science Review, 63 (1), 111-112.
- Morrar R. (2014) 'Innovation in Services: A Literature Review' *Technology Innovation Management Review*, 4 (4), 6-14.
- Mulgan G. (2006) '*The Process of Social Innovation*' *Innovations: Technology, Governance, Globalization*', MIT Press, mitpressjournals.org. (6.9.2020 tarihinde erişildi).
- Naktiyok A. (2007) 'Yenilik Yönelimi ve Örgütsel Faktörler' *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7 (1), 2013-2015.
- Neal A. ve Griffin M. (2006) 'A Study of the Lagged Relationships Among Safety Climate, Safety Motivation, Safety Behavior and Accident at the Individual and Group Levels' *Journal of Applied Psychology*, 91 (4), 40-43.
- Niehoff B., Moorman R., Blakely G. ve Fuller J. (2001) 'The Influence of Empowerment and Job Enrichment on Employee Loyalty in a Downsizing Environment' *Group & Organization Management Review*, 26 (1), 56-90.
- Oktay E. ve Çelebi M. (2019) 'Örgütsel Bağlılık Ve Personel Güçlendirme İlişkisi: Karaman İli Merkezinde Bir Kamu Sektöründe Araştırma' *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 10 (21), 5-6.
- Oslo Klavuzu (2005) '*Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler*' OECD, 50-53, TÜBİTAK 3. Baskı, Ankara.
- Ovacı C. ve Saatçi E. (2020) 'Bireysel İnovasyon Yetkinlikleri Ölçümlenmesi: Ölçek Uyarlama Çalışması' *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7 (1), 148-150.
- Öğüt A., Aygen S. ve Demirsel T. (2007) 'Personel Güçlendirme İnovasyonu Hızlandırır



mı? Antalya İli Beş Yıldızlı Konakla İşletmelerine Yönelik Görgül Bir Araştırma' *Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi Yerel Ekonomiler Özel Sayısı*, 165-167.

- Ölmez S. (2015) 'Veriye Dayalı İnovasyon ve Açık Veri' *Sabancı Üniversitesi, T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı İnovasyon Dergisi*, 324 (2), 34-36.
- Özdevecioğlu M. ve Biçkes D. (2012) 'Örgütsel Öğrenme Ve İnovasyon İlişkisi: Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma' *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, (39) 6, 26-27.
- Özer E. ve Özdoğan O. (2019) 'Personel Güçlendirmenin İşgörenlerin İş Performansına Etkisi: Afyonkarahisar Örneği', *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2 (11), 1206-1210.
- Öztürk Y. ve Yazıcıoğlu İ. (2002) 'Gelişmekte Olan Ülkeler İçin Alternatif Turizm Faaliyetleri Üzerine Teorik Bir Çalışma' [ttfdergi.gazi.edu.tr](http://ttfdergi.gazi.edu.tr). (19.5.2020 tarihinde erişildi).
- Patterson F., Kerrin M. ve Roissard G. (2009) 'Characteristics and Behaviours of Innovative People in Organisations' A paper prepared for NESTA Policy and Research Unit (NPRU).
- Paulus P. ve Nijstad B. (2019) 'The Oxford Handbook of Group Creativity and Innovation', Oxford University Press, e-book [www.books.google.com](http://www.books.google.com) (06.08.2019 tarihinde erişildi).
- Pfister J. (2014) 'Controlling Creativity and Innovation: Paradox or Necessity?' Management Control and Uncertainty, Palgrave MacMillan Yayınları, Londra.
- Price R. (1990) 'Wither participation and Empowerment' *American Journal of Community Psychology*, 18 (1), 163-167.
- Purc E. ve Laguna M. (2019) 'Personal Values and Innovative Behaviour of Employees' *frontiers in psychology*, The John Paul II Catholic University of Lublin, Poland.
- Ramamoorthy N., Flood P., Slattery T. ve Sardesai R. (2005) 'Determinants of Innovative Work Behaviour: Development and Test of Integrated Model' *Creativity and Innovation Management Dergisi*, 14 (2), 143-145.
- Rappaport J. ve Hess R. (2013) 'Studies in Empowerment: Steps Toward Understanding and Action' Routledge Taylor and Francis Group, *The Haworth Press, Prevention in Human Services*, 3 (2/3), 2-5.
- Rasiah R. (2013) 'Export and Innovation' *The Global Innovation Index, Effective Innovation Policies for Development*, 77-80.
- Rogers E.M. (2002) 'Diffusion of Preventive Innovations' *Pergamon, Addictive Behaviours, Department of Communication and Journalism* (991-999), University of New Mexico.
- Rowlands J. (1995) 'Development in Practice' *Empowerment Examined*, Taylor and Francis, Londra.
- Sağlık Turizmi Kurulu  
<http://www.satark.gov.tr/images/pdf/tyst/07.pdf> sayfa 6 (20.03.2020 tarihinde erişildi).
- Sağsan M. (2006) 'A New Cycle Model For Processing Of Knowledge Management'

- 2nd International Conference on Business, Management and Economics in İzmir.
- Sandvik K. (2017) 'Now is Time to Deliver: Looking For Humanitarian Innovations Theory of Change' *Journal of International Humanitarian Action*, 2 (8), 7-9.
- Sarıoğlu A. (2014) 'Bireysel Yenilikçilik Ölçeğinin Hemşirelikte Geçerlilik ve Güvenirliği' (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi) Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Satı E. ve Işık Ö. (2011) 'İnovasyon ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik İnovasyon' *Celal Bayar Üniversitesi SBE Dergisi*, 5 (6), 539-540.
- Schumpeter J. (1949) '*Economic Theory and Entrepreneurial History*' Explorations in Enterprise, Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press 74-83.
- Serinkan C. ve Bardakçı A. (2009) 'Pamukkale Üniversitesi'ndeki Akademik Personelin İş Tatminleri ve Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma' *Dergipark Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (11), 21
- Sevin H. ve Küçük S. (2016) *Journal of Recreation and Tourism Research*, 'İşgörenlerin Rekreatif Etkinliklere Katılım Düzeyleri İle Çalışma Performansları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma', *JRTR 2016*, 3 (1), 24-31.
- Shapiro S. ve Wilk M (1965) 'An Analysis of Variance Test For Normality' *Oxford University Press*, 591-593.
- Sledzik K. (2013) 'Schumpeters View on Innovation and Entrepreneurship' *Management Trends in Theory and Practice*, University of Gdansk, *ResearchGate Electronic Journal*, (90-93), www.researchgate.net. (10.05.2020 tarihinde erişildi).
- Smith M. ve Puczko L. (2010) 'Taking Your Life Into Your Own Hands? New Trends İn European Health Tourism' *Tourism Recreation Research Dergisi*, 35 (2), 3-8.
- Sürgevil, O., Tolay, E. ve Topoyan, M. (2013). Yapısal Güçlendirme ve Psikolojik Güçlendirme Ölçeklerinin geçerlilik ve güvenirlilik analizleri. *Journal of Yasar University*, 8(31) , 5371-5391.
- Spreitzer M. (1995) 'Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation' *Academy of Management Journal*, 38 (5), 1442-1444.
- Şahbaz A. (2017) 'İnovasyon ve Girişimcilik Kavramlarının Karşılıklı Etkileşimi', *Girişimcilik İnovasyon ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 1 (1), 29-32.
- Şenel Ö. (2006) '*Personel Güçlendirmenin Örgüt Kültürüne Etkisi*' (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi) Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Tabachnick B.G. ve Fidell L.S. (2013) '*Using Multivariate Statistics*' Pearson 6.Baskı, Boston.
- Tengilimoğlu D. (2013) '*Sağlık Turizmi*' Siyasal Kitap 2. Baskı, Ankara.
- Topsakal Y. ve Yüzbaşıoğlu N. (2017) 'Sosyal İnovasyon Kavramsal Model Önerisi', *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13 (3), 567-568.
- Torun Y. (2016) '*Personel Güçlendirme Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü: Örgütsel Sinizm Ölçeği Geliştirmeye Yönelik Bir*

- Araştırma*’ (Basılmamış Doktora Tezi) Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tuncer N. (2019) ‘*Örgüt İçi İnovasyon Tetikleyicilerinin Yönetim İnovasyonu Yaratma Üzerine Etkileri*’ (Basılmamış Doktora Tezi) Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Tutar H. ve Erdem A.T. (2020) ‘*Bilimsel Araştırma Yöntemleri ve SPSS Uygulamaları*’ 1. Baskı, Seçkin Yayınları, Ankara.
- Tüfekçi Ö. ve Tüfekçi N. (2014) ‘Pazarlama Yeniliği ile Pazarlama Performansı İlişkisini Açıklamaya Yönelik bir Vaka Çalışması: Süleyman Demirel Üniversitesi Olimpik Yüzme Havuzu Örneği ve bir Model Önerisi’ *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 4 (1), 192-195.
- Uzunbacak H. (2013) ‘*Organizasyonlarda Personel Güçlendirme Uygulamalarının, Çalışanların Yenilikçilik Davranışları Üzerine Etkisi: Bir Araştırma*’ (Basılmamış Doktora Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Van Dijk T.A. (2011) ‘Micro-Institutional Affordances and Strategies of Radical Innovation’ *Organization Studies*, SAGE, 1483-1490.
- Vatan A. (2010) ‘*Turizm İşletmelerinde İnovasyon: İstanbuldaki 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*’ (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi) Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Wachsen E. ve Blind K. (2016) ‘More Labour Market Flexibility For More İnnovation? Evidence From employer–Employee Linked Micro Data’ *Research Policy*, Elsevier, Berlin Teknik Üniversitesi, 942-943.
- Xie X., Huo J. ve Zou H. (2019) ‘Green process innovation, green product innovation, and corporate financial performance: A content analysis method’ *Journal of Business Research Elsevier* 697-700, Hongkong Çin.
- Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü  
<https://yigm.ktb.gov.tr/TR-11484/kultur-ve-turizm-bakanliginin-yaklasimi-ve-hedefleri.html> (10.03.2020 tarihinde erişildi).
- Yavuz Ç. (2010) ‘İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma’ *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5 (1), 146-150.
- Yıldırım B. ve Tuncay T. (2019) ‘Sosyal İnovasyonun Ve Sosyal Girişimciliğin Sosyal Hizmet Mesleğinin Geleceğindeki Rolü’ *Hacettepe Üni. İİBF Dergisi*, 37 (1), 174-175.
- Yıldırım F. ve Karabey C. (2016) ‘Örgüt Kültürünün Yeniliğe Etkisinde Personel Güçlendirmenin Biçimlendirici Rolü’ *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 18 (2), 430-433.
- Yıldırım Ö. (2010) ‘*Personel Güçlendirmenin İnovasyon Üzerindeki Etkisi Ve Elektromed Örneği*’ (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Yi L., Uddin A., Kumar Das A., Mahmood M. ve Mahmood Sohel S. (2019) ‘Do Transformational Leaders Engage Employees in Sustainable Innovative Work Behaviour? Perspective from a Developing Country’ *Sustainability Dergisi*, 5 (3), 2-3.

## **EKLER**

## Ek-1. Araştırmada Kullanılan Anket Formu

### **Sayın Katılımcı,**

Bu anket formu, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bölümünde yapılmakta olan "**Termal Sağlık Turizmi İşletmelerinde Bireysel İnovasyon Davranışı ve Personel Güçlendirme İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: Denizli Termal Turizm İşletmeleri Örneği**" konulu yüksek lisans tez çalışması için hazırlanmıştır. Çalışmadan elde edilen bilgiler bilimsel amaçlar için kullanılacak olup, üçüncü kişiler ile kesinlikle paylaşılmayacaktır. Bu nedenle anketimize gerekli ilgiyi göstereceğinize inanıyoruz.

Yardımlarınız ve katkılarınız için şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Tez Danışmanı  
Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ

Yüksek Lisans Öğrencisi  
Gülter Betül ATABEY

e-mail: [gulterbetul@gmail.com](mailto:gulterbetul@gmail.com)

### **I.BÖLÜM İNOVASYON (yenilik) DAVRANIŞI**

1. Aşağıda inovasyon (yenilik) davranışına yönelik sıralanan ifadelerden katılma durumunuza uygun olan seçeneği "X" işareti ile işaretleyiniz.

	<b>İnovasyon Tanımı:</b> <i>İnovasyon, ekonomik ve toplumsal fayda sağlayacak yeni fikirler, yöntemler, ürünler geliştirmek ve bunları uygulamaktır.</i>  <b>Yönerge:</b> Bireylerin inovasyon (yenilik) davranışları kendine hastır. Aşağıdaki ifadeler bu davranışların bazılarını göstermektedir. İfadelerin doğru ya da yanlış yanıtı yoktur. Lütfen aşağıda verilen ifadeyi okuduktan sonra aklınıza gelen ilk uygunluk düzeyini işaretleyiniz.	Uygunluk Düzeyi				
		Hiçbir zaman	2	3	4	Her zaman
S1	İşimi yaparken karşılaştığım zor durumlarda yeni fikirler üretirim.					
S2	İşimle ilgili yeni çalışma metotları, teknikleri ve araçları araştırırım.					
S3	İşimi yaparken karşılaştığım problemlere özgün çözümler üretirim.					
S4	İnovatif fikirleri gerçekleştirmede insanları harekete geçiririm.					
S5	İnovatif fikirlerin diğerleri tarafından onaylanmasını sağlarım.					

S6	İnovatif fikirler için organizasyondaki etkili/önemli kişileri heveslendiririm.					
S7	İnovatif fikirleri faydalı uygulamalara dönüştürürüm.					
S8	İnovatif fikirleri çalışma ortamına sistemli bir şekilde yansıtırım.					
S9	İnovatif fikirlerin işe olan faydasını ölçüp değerlendiririm.					

## II.BÖLÜM PERSONEL GÜÇLENDİRME

2. Aşağıda personel güçlendirmeye yönelik sıralanan ifadelerden katılma durumunuza uygun olan seçeneği "X" işareti ile işaretleyiniz.

	<b>Personel Güçlendirme Tanımı:</b> <i>Çalışanların kendi amaçlarını belirleyebilme, karar verebilme ve kendi yetki ve sorumluluk alanlarında sorun çözebilmelerini mümkün kılan herhangi bir kişiden onay almaksızın karar vermesine yönelik bir gücü ifade etmektedir.</i>	Uygunluk Düzeyi				
		Hiçbir zaman	2	3	4	Her zaman
	<b>Yönerge: Personel güçlendirme ile ilgili ifadeler aşağıda yer almaktadır. İfadelerin doğru ya da yanlış yanıtı yoktur. Lütfen aşağıda verilen ifadeyi okuduktan sonra aklınıza gelen ilk uygunluk düzeyini işaretleyiniz.</b>					
S10	Yaptığım iş benim için çok önemlidir.					
S11	İşimle ilgili yaptığım faaliyetlerin benim için özel bir anlamı vardır.					
S12	Yaptığım iş benim için anlamlıdır.					
S13	İşimi yapmak için gerekli yeteneklere sahip olduğuma eminim.					
S14	İşimi yapmak için gerekli kapasite açısından kendime güvenim vardır.					
S15	İşimi yapmak için gerekli becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim.					
S16	İşimi nasıl yapacağıma karar vermede özerkliğe sahibim.					
S17	İşimi nasıl yürüteceğime kendi başıma karar verebilirim.					
S18	İşimi nasıl yapacağım konusunda bağımsız davranabileceğim fırsatlara sahibim.					
S19	Bölümümdeki olaylar üzerindeki etki alanım oldukça fazladır (geniştir).					
S20	Bölümümdeki olaylar üzerinde kontrolüm oldukça fazladır.					

S21	Bölümümdeki olaylar üzerindeki nüfuzum (etki gücüm) oldukça fazladır.					
-----	---	--	--	--	--	--

### III.BÖLÜM KİŞİSEL BİLGİLER

S22	Yaşınız .....				
S23	Cinsiyetiniz	<input type="checkbox"/> Erkek	<input type="checkbox"/> Kadın		
S24	Kaç yıldır bu alanda çalışıyorsunuz? .....				
S25	Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz? .....				
S26	Göreviniz .....				
S27	Öğrenim Durumunuz	<input type="checkbox"/> İlköğretim Mezunu	<input type="checkbox"/> Lise	<input type="checkbox"/> Önlisans	
		<input type="checkbox"/> Lisans	<input type="checkbox"/> Lisansüstü		
S28	Turizm konusu ile ilgili eğitim aldınız mı?	<input type="checkbox"/> Evet	<input type="checkbox"/> Hayır		
S29	Cevabınız 'evet' ise turizm konusu ile ilgili en son eğitimi nerede aldınız?				
		<input type="checkbox"/> Turizm Meslek Lisesi	<input type="checkbox"/> Önlisans	<input type="checkbox"/> Lisans	<input type="checkbox"/> Lisansüstü