PAPER DETAILS

TITLE: AMERIKA BIRLESIK DEVLETLERI FIRMALARINDA INSAN KAYNAKLARI YÖNETIMI UYGULAMALARI, ORGANIZASYONEL IKLIM VE ORGANIZASYONEL YENILIKÇILIK DÜZEYI

AUTHORS: Ümit PEÇEN,Nihat KAYA

PAGES: 95-111

ORIGINAL PDF URL: https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/2152103

Doğuş Üniversitesi Dergisi, 14 (1) 2013, 95-111

AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİ FİRMALARINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI, ORGANİZASYONEL İKLİM VE ORGANİZASYONEL YENİLİKÇİLİK DÜZEYİ

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES, ORGANIZATIONAL CLIMATE AND ORGANIZATIONAL INNOVATIVENESS LEVEL IN US FIRMS

Ümit PEÇEN[(1)], Nihat KAYA[(2)]
[(1)]US Financial, [(2)]GYTE İşletme Fakültesi
[(1)]pecen@usfinancialtx.com, [(2)]nkaya@gyte.edu.tr

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

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları; Organizasyonel İklim; Organizasyonel Yenilikçilik Düzeyi; Amerikan Şirketleri

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

Keywords: *Human Resource Management Practices, Organizational Climate, Organizational Innovativeness Level, US Firms*

JEL Classification : *M10; M12*

1. Giriş

Pek çok araştırma organizasyonların sahip olduğu insan sermayesinin, önemli bir rekabet avantajı kaynağı olduğunu göstermiştir (Huselid, 1995; Wood and de Menezes, 1998; Gutrie 2001). Organizasyonların sahip olduğu insan kaynağının yeterliliği ve nitelikleri, günümüz organizasyonlarının yenilikçilik düzeylerinin

artırılmasında önemli bir işlev görmektedir. Yenilikçilik düzeyini artıran organizasyonlar, çevresel değişimlere ve özellikle müşteri ihtiyaçlarındaki değişimlere daha kolay uyum gösterme imkanı elde edebilmektedir. Bu nedenle bir çok organizasyon yenilikçilik düzeyini artırmaya gayret etmektedir. İnsan kaynaklarının nitelikleri, her organizasyon için önemlidir. Ancak hizmetlerin soyutluk, bütünsellik, heterojenlik ve dayanıksızlık özellikleri nedeniyle hizmet organizasyonlarında insan kaynağının nitelikleri daha büyük önem kazanmaktadır (Parasuraman ve diğerleri, 1985; Koc, 2006). İnsan Kaynakları Yönetimi'nin "insan"ı yönetme, yöneltme, geliştirme, yetiştirme gibi görevleri vardır. Bir organizasyonda insan kaynağını başarılı bir şekilde yönetmek için, pek çok uygulama gerçekleştirilmektedir. Bu uygulamalar; insan kaynağını kendi nitelik ve beklentilerine uygun bir işte çalıştırmak, çalışanları eğitmek, zorunlu hallerde çalışanların kendi alanı dışındaki işleri de yapabilme becerisini kazandırmak, organizasyonun imkanları ölçüsünde çalışanların hayat standardını devam ettirecek ücretler vermek, çalışanların performansını objektif olarak değerlendirmek, çalışan başarısını yeterince ödüllendirilmek, işyeri uygulamalarını ilkeli olarak gerçekleştirmektir. Organizasyonlar bu uygulamaları gerçekleştirirken, örgüt içerisinde oluşan "iklim"ide olumlu bir şekilde yönetmelidir. Örgüt iklimi, organizasyonun faaliyetlerinde büyük etkiye sahiptir. Olumlu bir örgüt ikliminin, insan kaynakları uygulamalarının sonuçlarını da olumlu etkilemesi beklenir. Bazı araştırmalarda birbirinden bağımsız olarak insan kaynakları uygulamaları, örgüt iklimi ve yenilikçilik düzeyi literatürde incelenmiş ve araştırılmıştır. Ancak insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile örgüt ikliminin, organizasyonel yenilikçilik düzeyini ne ölçüde etkilediğine yönelik çalışma bulunmamaktadır. Bu çalışma, alandaki önemli bir boşluğu doldurmak amacıyla yapılmıştır. Ayrıca araştırmamız, yöneticilerin yenilikçilik düzeyini artırmayı istediklerinde insan kaynakları uygulamaları ve örgütsel iklim açısından neler yapmaları gerektiği hakkında bilgilerde vermektedir.

2. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

Organizasyonun sahip olduğu tüm çalışanlar "insan kaynağı"nı oluşturur. Organizasyonel sonuçlar üzerinde, insan kaynakları uygulamalarının önemli bir etkisi vardır (Lado ve Wilson, 1994; Barney ve diğerleri, 2001). Lado ve Wilson (1994, p. 701) insan kaynakları sistemini "birbirinden farklı, ancak bir o kadarda birbiriyle ilişkili olan uygulamalar, işlevler ve işlem süreçleri" olarak tanımlamaktadır. Yetenekli çalışanları organizasyona çekme, geliştirme ve devamlılığını koruma hususu insan kaynakları fonksiyonunun temel sorumluluğudur. Başarılı İnsan Kaynakları birimleri, hem çalışanların hem de potansiyel çalışan adaylarının iş ve organizasyonla ilgili konularda, olumlu algılara sahip olmaları için büyük çaba sarf etmektedir (McMurray ve diğerleri, 2004).

Bu çalışmada İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları; i) işe alma ve seçme uygulamaları ii) ekip çalışması iii) profesyonel gelişim ve eğitim iv) yazılı politikalar ve dokümantasyon v) çapraz fonksiyonel eğitim vi) performans değerleme ve ödüllendirme vii) performans geribildirimi (feedback) hususlarından oluşmaktadır.

İşe alma ve seçme kararında, iş gereklerine uyan adaylar ile kurumsal çevreye uyum sağlama ihtimali yüksek adayların tercih edilmesi gereklidir. İnsan kaynakları departmanından, organizasyonla en üst seviyede bütünleşebilecek adayları seçmesi beklenir. İşe alma ve seçme uygulamaları; organizasyonların amaçlarını gerçekleştirmesine imkan verecek insan kaynağını sağlama hedefiyle hareket eder (Huselid, 1995). Etkili ve başarılı işe alma, pazar fırsatlarından yararlanma ile

tehlikelerinden korunma bakımından organizasyonlar için önleyici bir fonksiyon görür. Yetenek savaşlarının yaşandığı dünyamızda, insan sermayesinin bir şirketin sahip olduğu en önemli değer ve gelişme aracı olduğu görülmektedir. Başarılı işe alma uygulamaları organizasyonda gelişme ve yenileşmeye de önemli katkı yapar. Bu nedenle:

H1a: Organizasyonların etkin işe alma ve seçme uygulamaları, organizasyonel yenilikçilik düzeyi üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

Daha önceki çalışmalar, ekip çalışmasının kurumların başarısında kritik bir yere sahip olduğunu göstermiştir (Mirvis, 1997; Lau ve Ngo, 2004). Ekip çalışması problem çözme kabiliyetini ve çalışanlar arasında dayanışma ve haberleşmenin gelişimine yardımcı olur. Kurumlarda uygun bir iş kültürünün oluşumuna da yardım eder. Bu durum organizasyonel yenilikçilik düzeyini olumlu etkilemektedir. Bu nedenle:

H1b: Organizasyonların takım çalışması uygulamaları, organizasyonel yenilikçilik düzeyi üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

Profesyonel gelişim ve eğitim programları; çalışanların bilgi, kabiliyet ve yetenek kazanımlarına yardım eder. Çalışanların mevcut iş aktivitelerini geliştirmelerini ve beslemelerini sağlar. Profesyonel bir gelişim ve eğitim sayesinde, çalışanlar daha az gözetimle daha yüksek performansa ulaşabilirler (Gutteridge ve diğerleri, 1993). Bu husus çalışanların yüksek moralde ve yıpranmamış bir seviyede kalmalarına da imkan verir. Bu nedenle:

H1c: Organizasyonların profesyonel gelişim ve eğitim uygulamaları, organizasyonel yenilikçilik düzeyi üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

Organizasyonlar yazılı politikalar ve dokümantasyon sistemi ile faaliyetlerini önemli ölçüde standardize eder. Bu durum onlara faaliyetlerini kontrol etme imkanı da verir. Yazılı politikalar yenilikçiliği destekleyecek şekilde oluşturulur ve uygulanırsa, organizasyonlar uzun dönemli olarak ciddi kazançlar sağlayabilir. Bu nedenle:

H1d: Organizasyonların yazılı politikaları ve dokümantasyon sistemi, organizasyonel yenilikçilik düzeyi üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

Eğitim; çalışanların kendine olan güvenlerini ve memnuniyetini artırmaktadır (Xiao, 1996). Bu amaçla çalışanlara farklı yetenekler kapsamlı bir eğitim programı ile verilebilir (Ahmad ve Schroeder, 2003). Çapraz fonksiyonel eğitimlerle, çalışan yetenek seviyeleri yükseltilebildiği gibi birim, bölüm ve işler arasındaki anlamsal bütünlük ile sonuçların etkinleştirilmesi de sağlanabilir. Bu bütünlük ve sonuçsallık, yenilikçiliği önemli ölçüde besler. Bu nedenle:

H1e: Organizasyonların çapraz fonksiyonel eğitimleri, organizasyonel yenilikçilik düzeyi üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

Performans değerlendirmesi; çalışanların işle ilgili davranış ve hareketlerinin bir tür yol gostericisidir (Werther ve Davis, 1996). Çalışanların gerekli performans seviyesine ulaşması için ödüllendirilmesi gereklidir (Lee ve Miller, 1999; Guest, 1997). Ödül aynı zamanda çalışanın memnuniyetini de etkiler (Lawler, 2000). Ödüllendirme amacına uygun bir biçimde kullanıldığı takdirde kurumun devamlılığı ve gelişimi için önemli katkılarda bulunur (Milkovich ve Boundreau, 1998). Bu nedenle:

H1f: Organizasyonların performans değerleme ve ödüllendirme uygulamaları, organizasyonel yenilikçilik düzeyi üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

Performansla ilgili geribildirim (feedback), etkinliği artırmak maksadı ile uygulamada hem yöneticilerin hem de çalışanların ihtiyaç duyduğu bir mevzudur. Performansla ilgili geribildirim, yöneticiyle çalışan arasındaki irtibatı geliştirir. Kişisel performans bilgilerinin çalışanlarla paylaşılması neticesinde çalışanların kurumlarına olan bağlılık düzeyi artar. Aynı zamanda çalışanların işverenlerine karşı hissettikleri güven duygularını yükseltir. Dolayısıyla performans geribildiriminin; yeni düşünceleri, çalışan motivasyonunu ve çalışanlararası dayanışmayı artırdığına inanılır (Grzelak, 1988).

H1g: Organizasyonların performans geri bildirim uygulamaları, organizasyonel yenilikçilik düzeyi üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

Yapılan bazı araştırmalar İKY faaliyetleri ile organizasyonel iklim arasında güçlü bir ilişkinin mevcut olduğunu göstermiştir (Schneider and Reichers 1983; Ferris ve diğerleri, 1996; Rogg ve diğerleri, 2001). İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları kurumsal insan sermayesini şekillendirirken, "organizasyonel iklim"de (Schneider ve Reichers, 1983) kurumların yapısal karakterini belirlemektedir. Bu etkilerin organizasyonel yenilikçilik düzeyi üzerindeki etkisi ise çok az incelenmiştir. Bu nedenle de araştırmamız, bu etkileri tesbit etmek üzere yapılandırılmıştır.

3. Organizasyonel İklim

Örgütsel iklim ile ilgili pek çok çalışma, organizasyonların resmi ve gayri resmi politika, prosedür ve uygulamalarından kaynaklanan paylaşılmış ve öğrenilmiş algılara odaklanırlar (Sparrow ve Gaston, 1996). Organizasyonel iklim; "çalışanların işe ve organizasyona yönelik algılamalarını, organizasyonun belirgin özelliklerini ve çalışanların işlerini yaparken diğer çalışan ve yöneticilerle olan ilişkilerinin doğasını içerir (Churchill ve diğerleri, 1976, p,324). Örgütsel iklimin tanımı Litwinn ve Stringer (1968, p.1) tarafından şu şekilde tanımlanmıştır "bir işyerinde çalışanların işyeri uygulamalarına dair dolaylı yada dolaylı olmayan algılamaları ile onların motivasyon ve davranışlarını etkilediği var sayılan bir takım ölçülebilir iş ortamı özellikleridir. Örgütsel iklimin önemi şu hususlardan kaynaklanır : a) çalışanların organizasyonları ile ilgili duygular oluşturup, bu duygular otonomi, güven, dayanışma, destek, tanıma ve adillik gibi hususları içinde barındırması b) üyeler arası etkileşimi diğer bir deyişle yöneticilerin çalışanlarla ve çalışanlarında kendi arasındaki etkileşimin yapısını şekillendirmesi c) çalışanların örgütsel olayları yorumlarken kullanabilecekleri bir zihinsel çatı oluşturması d) örgütsel kültürü oluşturan normlar, değerler ve davranışları yansıtması; ve son olarak e) çalışan davranışının biçimlenmesinde etkili bir kaynak olarak hareket etmesidir (Moran ve Volkwein, 1992, p.20). Bu çalışmada organizasyonel iklim ile ilgili şu hususlar üzerine odaklanılmıştır: i)yeniliği destekleme, ii)işyükü düzeyi iii) çalışanlararası uyum iv)organizasyonel engeller ve v) Kurumsal etik.

Organizasyonlarda yenilikçilik düzeyini artırarak hem dinamizm hem de rekabet avantajı kazanılabilir. Yenilikçilik düzeyi yüksek bir organizasyon olma hususunda yöneticilerin verdiği destek çok önemlidir. Bu destek pek çok konuda olabilir: örneğin finansal destek, teknik destek, prosedür ve uygulamalarda sağlanan esneklik, yetki devri ve yeterince kaynak sağlama gibi (Hornsby ve diğerleri, 2002; Griffin, 2001; Koys ve Decotiis, 1991; Montes ve diğerleri, 2003). Eğer bir kurumda yenilikçi bir organizasyonel iklim varsa, çalışanlar yaratıcılığa destek verir ve bu yöndeki motivasyonları artar. Bu nedenle:

H2a: Organizasyonlarda yönetimin yenilikleri desteklemesi, organizasyonel yenilikçilik düzeyi üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

İş yükü baskısı belirli performans standardı ile alakalı olarak çalışanlara uygun zamanın verilmesidir (Koys ve Decotiis, 1991). İş yükü baskısı önemli stres faktörlerinden biri olarak bilinir (DeFrank ve Ivancevich, 1998). Bu bakımdan işyükü baskısı aşırı düzeyde artarsa, yenilikçilik çabaları da olumsuz etkilenebilir. Bu nedenle:

H2b: Organizasyonlarda dengeli bir işyükü düzeyi, organizasyonel yenilikçilik düzeyi üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

Organizasyonların amaçlarına ulaşıp ulaşmamasında organizasyonel engellerin düzeyi önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle yenilikçilik ve yaratıcılık açısından organizasyonel kaynakların yeterliliği, sistem ve süreçlerin işlerliği önemlidir. Buralarda ortaya çıkabilecek engeller, organizasyonel yenilikçilik düzeyini önemli ölçüde olumsuz etkileyecektir. Bu nedenle:

H2c: Organizasyonel engellerin azlığı, organizasyonel yenilikçilik düzeyi üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

İş arkadaşları ile ilişkiler çalışanların kendi aralarındaki karşılıklı güven ve saygı seviyesiyle ilgilidir (Koys ve Decotiis, 1991). Çalışanlar karşılıklı birbirini iyi anlar ve desteklerse, yöneticiler ve çalışanlar aynı şekilde birbirlerini desteklerse organizasyonlarda olumlu bir dayanışma oluşmuş olur. İşverenle çalışanlar arasındaki bu birliktelik amaçlara önemli katkı yapar. Bu nedenle:

H2d: Organizasyonlarda çalışanlararası uyum, organizasyonel yenilikçilik düzeyi üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

Örgütsel iklim, kurumların değer yönelimi ile ilgili algılarının ne olduğunu da gösterir (Van Vianen ve Prins, 1997). Davranışlara yön veren norm ve beklentilerin oluşumuna katkı yapan örgütsel iklim, etik çevrenin şekillenmesinde önemli bir araçtır (Schneider, 1983). Victor ve Cullen (1988) ve Dicson ve diğerleri (2001) organizasyonların sahip olduğu iklimin önemli bir kısmının, etik değer ve normlar tarafından biçimlendirildiğini belirtir. Pek çok araştırmacı, "olumlu örgütsel iklimin" yenilikçi davranışları tetiklediğini ve artırdığını belirtmişlerdir (Amabile, 1988; Kanter, 1988). Ekvall (1996) gibi bazı araştırmacılar örgütsel iklimin kurumlardaki yenilenmeleri etkileyen önemli bir faktör olduğunu keşfetmişlerdir. Bu nedenle:

H2e: Organizasyonel etik, organizasyonel yenilikçilik düzeyi üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

4. Organizasyonel Yenilikçilik Düzeyi

Yenilik ve icat, çoğunlukla aynı anlamda kullanılmaktadır. İcat, sadece yeni ürünler meydana getirmektir. Yenilik ise, yeni ürünler meydana getirmenin yanında mevcut ürünü geliştirmeyi de içerir (Adegoke, 2004). Yenilikçilik, farklı, değişik, yeni fikirler geliştirmek ve bunların uygulamasını yapmaktır. Yenilikçilik, daha önce çözülmemiş sorunları çözmek veya daha önce karşılanmayan ihtiyaçlara cevap vermek şeklinde ortaya çıkabilir. Halen mevcut olan ürün ve hizmeti daha kullanışlı, daha güzel, daha yararlı hale getirmekde yenilikçiliktir. Yeni ürün, hizmet veya iş yapış yöntemlerinin ortaya çıkarılması ve bu ürün ve hizmetlerin satılması veya iş yapış yöntemlerinin uygulanmaya başlanmasıyla yenilikçilik ortaya konmuş olur. Buradaki temel amaç "değer yaratmak"tır. Diğer bir deyişle fayda miktarını artırmaktır. Organizasyonlar bu

faydayı maliyetleri düşürerek, ürün yada hizmet kalite düzeyini artırarak yada ürün/hizmetin fonksiyonelliğini yükselterek elde edebilirler. Genel olarak yenilik üzerine araştırmalar, yeniliği üç farklı kategoriye ayırır:

i) Teknik ve yönetsel yenilik: teknik yenilik, bir organizasyonun teknik kabiliyetinin çekirdeğini oluşturan ürün, hizmet ve üretim süreçlerinde gerçekleştirilen yeniliklerdir. Yönetsel yenilikler, bir organizasyonun yapısal ve yönetsel prosedürlerinin yönetimi ve değiştirilmesinden ortaya çıkan yeniliklerdir (Daft, 1978; Damanpour ve Evan, 1990).
ii) Ürün ve süreç yeniliği: Ürün yeniliği, mevcut pazardaki müşterilerin memnuniyetini artırmak ve yeni müşterileri organizasyona çekmek için yeni ürün ve hizmetlerin üretimidir. Süreç yeniliği, ürün ve süreçler için mevcut süreçlerin iyileştirilmesi ya da yeni süreçlerin tanıtılmasını içerir (Damanpour, 1991).
iii) Radikal ve tedrici yenilik: faaliyetlerle ilgili köklü değişimleri içeren, daha önceki rutinin tamamen dışına çıkılarak yapılan yeniliklerdir. Tedrici yenilikler ise, mevcut organizasyonel faaliyetlerden çok ayrılmadan yapılan kısmi değişimleri içerir (Dewar ve Dutton, 1986; Damanpour, 1991).

Organizasyonel yenilikçilik; bireysel, organizasyonel ve çevresel etkiye cevap verme yollarından birisidir. Bu şekilde çevresel değişimlere uyum sağlayarak sürdürülebilir bir gelişme amaçlanır (Van de Ven, 1986). Yenilikçilik ile bahsedilen sonuçlar elde edilmek istense de, bazen bu sonuçlara ulşamak her zaman mümkün olmamaktadır. Örneğin O'Sullivan ve diğerleri (1998)'ne göre yenilik çabaları ile organizasyonun hedeflerini gerçekleştirme şansının neredeyse yarı yarıya olduğunu iddia etmektedir.

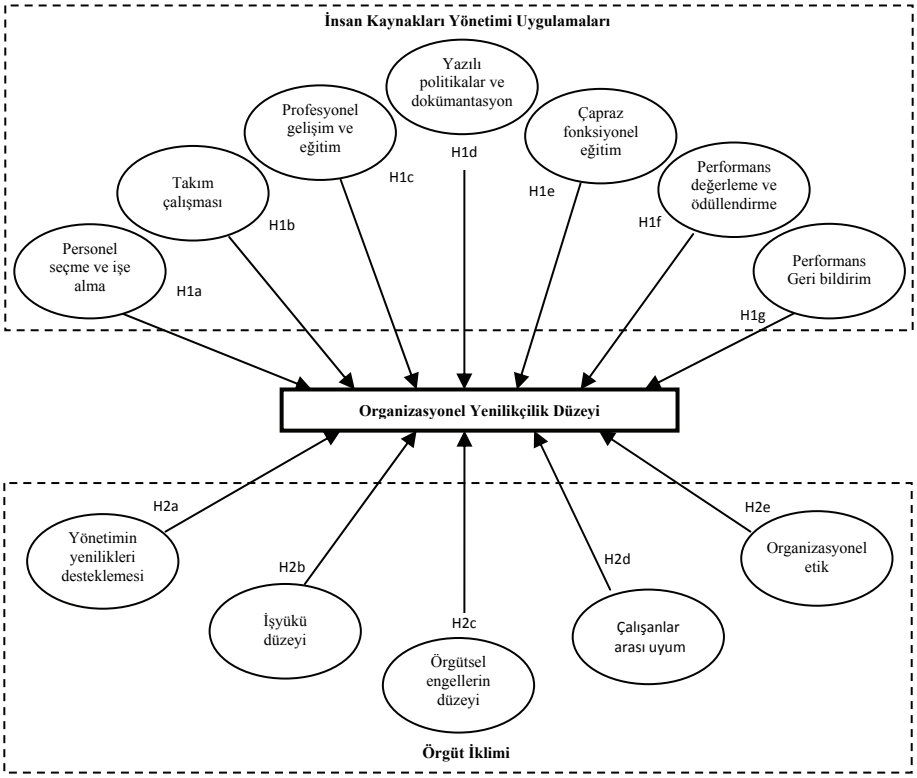
İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, sahip olunan insan sermayesinin tutum, davranış ve kapasitesini artırmada önemli rol oynamaktadır (Collins ve Clark, 2003). Bu anlamda insan kaynakları yönetimi uygulamaları, yenilikçi faaliyetlerin oluşmasına yol açan gerekli şartların oluşturulmasında da belli bir öneme sahiptir (Scarbrough, 2003; Laursen ve Foss, 2003). Müşterilere değer yaratarak sürdürülebilir bir rekabet avantajı kazanmanın en önemli yolu, yenilikçilik düzeyini artırmaktır (Madhavan ve Grover, 1998; Subramaniam ve Youndt, 2005). Bir organizasyonun yenilikçi uygulamalarının başarısı, genellikle o organizasyonun sahip olduğu insan kaynağının bilgi, uzmanlık ve yeteneğine bağlıdır (Youndth ve diğerleri, 1996). Organizasyonlar yenilikçilik düzeyini artırmak için insan sermayesini daha iyi kullanmak ve onları daha yetenekli kılmak suretiyle kaldıraç etkisinden yararlanabilir (Chen ve Huang, 2009). Yüksek düzeyde bilgili ve yetenekli insan sermayesine sahip olmanın, yenilikçilik fırsatlarını bulma ve uygulama açısından önemi büyüktür (Wright ve diğerleri, 2001). Bu nedenle:

Benzer şekilde bir kısım araştırmacı "olumlu bir organizasyonel iklim"de; çalışanların yenilikçi davranışlarını sürekli harekete geçiren bir etkiye sahip olduğunu belirtmiştir (Amabile, 1988; Kanter, 1988). Ekvall (1996) gibi araştırmacılar organizasyonel iklimin, organizasyonel yenilikçiliği önemli ölçüde etkileyen bir unsur olduğunu söylemiştir.

5. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma, Amerika Birleşik Devletleri'nde özel eğitim kurumları üzerinde yapılmıştır. Araştırmaya 546 çalışan katılmıştır. Araştırma kapsamında incelenen değişkenlere ilişkin bilgiler, değişkenler arası ilişkiler ve öne sürülen hipotezler bu

çalışmanın birinci bölümünde açıklanmıştır. Bu bölümde ise araştırma modeli ve araştırmadan elde edilen bulgular sunulmuştur. Geliştirilen araştırma modeli Şekil 1.de gösterilmiştir. Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Literatür araştırmasından sonra anket soruları oluşturulmuştur. Araştırmada kullanılan anketlerin cevaplandırılmasında 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. İnsan Kaynakları Uygulamaları, organizasyonel iklim ve yenilikçilik düzeyi ile ilgili önermelere ait değerlendirme seçenekleri şöyledir: 1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum.



Şekil 1 . Araştırma Modeli hipotezleri

Araştırmada insan kaynakları uygulamaları ile ilgili sorular yedi alt değişkenle incelenmiştir. Bu alt değişkenler; işe alma ve seçme, takım çalışması, profesyonel gelişim ve eğitim, yazılı politikalar ve dokümantasyon, çapraz fonksiyonel eğitim, performans değerleme ve ödüllendirme ile geri bildirim'dir. 43 önermenin yer aldığı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ölçeği oluşturulurken sırasıyla şu makalelerden yararlanılmıştır: İnsan Kaynakları ile ilgili sorular Kaya (2006) ve Kaya ve diğerlerinin 2010 yılında yayınlanan makalesinden alınmıştır. Kaya ve diğerleri soruları hazırlarken şu uluslararası yayınlardan yararlanmıştır: Eğitim, performans değerleme ve ödüllendirme ve yazılı politikalar ve dokümantasyon ölçekleri Rogg ve diğerlerinin (2001) makalesinden alınmıştır. İşe alım, takım çalışması, çapraz fonksiyonel eğitim, performans geribildirim ölçekleri ise Ahmad ve Schroeder'in (2003) makalesinden alınmıştır. Organizasyonel iklim ile ilgili ölçek soruları Kaya ve diğerlerinin 2010 yılında yayınlanan makalesinden alınmıştır. Kaya ve diğerleri bu ölçeği geliştirirken şu makalelerden yararlandıklarını belirtmişlerdir: Hornsby ve

diğerleri (2002), Montes ve diğerleri (2003), Rogg ve diğerleri (2001) ve Schwepker (2001). Yenilikçilik düzeyi ölçeği Pelham ve Wilson (1996)'dan alınmıştır. Bu ölçek toplam 9 maddeden oluşmaktadır.

Araştırmadan toplanan veriler SPSS for Windows 14 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verileri analiz etmek için faktör analizi, KMO ve Barlett's analizi, güvenilirlik analizi (Cronbach alfa), korelasyon analizi, hipotez testleri için hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır. Ayrıca tanımlayıcı istatistikler için değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmaları da çalışmada gösterilmiştir. Anketi cevaplayanların % 9'u üst kademe yönetici, % 82'si orta ve alt kademe yönetici, % 9'u çalışan seviyesindedir. Eğitim seviyeleri olarak % 52,3'ü lisans, % 43'ü yüksek lisans ve doktora, % 4,6'sı önlisans ve lise düzeyindedir. % 71,4'ü erkek, % 28,6'sı kadındır.

6. Araştırma Analizleri ve bulgular

Bu araştırmada keşifsel faktör analizi yapılmıştır. Araştırmada kullanılan anket, üç ana bölüm ve 85 soru cümlesinden oluşmaktadır. İnsan Kaynakları Uygulamaları 43, organizasyonel iklim soruları 33, yenilikçilik düzeyi soruları 9 soru cümlesi ile ölçülmüştür. Araştırmada kullanılan ölçekler, geçerliliği ve güvenirliği onaylanmış ve daha önce başka araştırmalarda da kullanılmış ölçeklerin geliştirilmesiyle oluşturulmuştur. Araştırmada kullanılan değişkenler göz önüne alındığında İK uygulamalarının yedi, organizasyonel iklim beş, yenilikçilik düzeyi bir alt boyuttan oluştuğu görülmektedir. Faktör analizi uygulanırken İKY uygulamaları, organizasyonel iklim ve yenilikçilik düzeyi önermeleri ayrı ayrı faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör analizinden önce her bir değişkene ait örneklem yeterliliğini ölçmek üzere Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği ölçüm analizi ve Bartlett testi uygulanmıştır. Faktör analizi, tüm veri yapıları için uygun olmayabilir. Verilerin, faktör analizi için uygunluğu Kaiser- Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett küresellik (sphericity) testiyle incelenebilir. KMO katsayısı, veri matrisinin faktör analizi için uygun olup olmadığını, veri yapısının faktör çıkarma için uygunluğu hakkında bilgi verir. Faktörleşebilirlik (factorability) için KMO' nun 0.60'tan yüksek çıkması beklenir. Bartlett küresellik (sphericity) testi, değişkenler arasında ilişki olup olmadığını kısmi kolerasyonlar temelinde inceler (Büyüköztürk, 2009). Bartlett küresellik (sphericity) testi özgün korelasyon matrisinde değişkenlerin en azından bir kısmı arasında yüksek oranda korelasyon olma ihtimalini test eder. Analize devam edilebilmesi için "korelasyon matrisi birim matristir" sıfır hipotezinin reddedilmesi gerekir. Eğer bu hipotez reddedilirse değişkenler arasında yüksek korelasyonlar olduğunu, başka deyişle veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu gösterir. KMO analizinde 0,70-0,80 arası değerler iyi; 0,50-0,70 arası orta, en az 0,50 olmalıdır. 0,50'den küçükse daha fazla veri toplanmalıdır. Bu araştırmada tüm değişkenlere ait KMO değerleri mükemmel seviyededir. İKY değişkenine ait KMO değeri 0,966'tir (Tablo 1).

Tablo 1. İnsan Kaynakları Yönetimi Sorularına İlişkin Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüm Analizi ve Bartlett Testi Sonuçları

KMO analizi ölçüm değeri		0,966
Bartlett küresellik (sphericity) testi	Ki kare (Approx0, Chi-Square)	17624,665
	Serbestlik derecesi (df)	820
	Önem (Sig0,)	0,000

Tablo 2. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Faktör Analizi Sonuçları

	1	2	3	4	5	6	7
Takım çalışmasına yatkınlık ile gayretli ve azimli olmak önemli bir seçim kriteridir.	0,179	0,149	0,177	**0,732**	0,249	0,081	0,146
Problem çözme yeteneği bir seçim kriteri olarak kullanılır.	0,161	0,095	0,176	**0,778**	0,107	0,171	0,099
İş değerlerine sahip olmak (ilkeli olmak) önemli bir seçim kriteridir	0,062	0,152	0,111	**0,811**	0,128	0,125	0,104
Hizmet sürecini iyileştirmek için, fikirler üretebilen kişiler tercih edilir.	0,240	0,034	0,190	**0,762**	0,060	0,139	0,128
İş gruplarında etkin ve verimli çalışabilen kişiler tercih edilir.	0,206	0,133	0,193	**0,732**	0,196	-0,002	0,111
Problem çözme toplantılarında karar vermeden önce, tüm grup üyelerinin fikir ve düşüncelerini almak için çaba sarf edilir.	0,403	0,311	**0,605**	0,256	0,174	0,088	0,087
Problemlerin çözümü için takımlar oluşturulur.	0,322	0,263	**0,709**	0,190	0,136	0,184	0,142
Son üç yıl içinde, küçük grup oturumlarında pek çok problem çözümlenmiştir.	0,347	0,165	**0,660**	0,184	0,109	0,234	0,088
Problem çözme takımları, hizmet süreçlerini iyileştirmeye yardım eder.	0,220	0,228	**0,582**	0,424	0,155	0,058	0,127
Takımlardan, problemleri mümkün olduğu kadar kendilerinin çözmeleri istenir.	0,269	-0,029	**0,535**	0,101	0,148	0,198	-0,143
Yöneticiler, bir takım olarak iş yapmaları için çalışanları teşvik ederler.	0,096	0,338	**0,495**	0,329	0,329	0,131	0,270
Yöneticiler, çalışanların kendi aralarında fikir alışverişinde bulunmalarını teşvik ederler.	0,224	0,389	**0,604**	0,219	0,295	0,144	0,173
Yöneticiler, çalışanların bir takım şeyleri gerçekten tartışıp, değerlendirebilecekleri küçük grup toplantıları düzenlerler.	0,216	0,345	**0,581**	0,200	0,285	0,096	0,182
Uygulanan eğitim, tatmin edici sonuçlara yol açmaktadır.	0,355	0,182	0,318	0,181	**0,562**	0,059	0,128
Eğitim planları tüm çalışanlar için hazırlanır ve izlenir.	0,429	0,091	0,267	0,146	**0,637**	0,102	0,128
Eğitim programları sürekli bir şekilde geliştirilir.	0,416	0,118	0,352	0,082	**0,623**	0,155	0,213
Çalışanlar önemli yeteneklere sahiptir.	0,024	0,211	-0,043	0,385	**0,571**	0,251	0,077
Çalışanlar, düzenli bir biçimde eğitilir, yetenekleri geliştirilir.	0,254	0,185	0,239	0,140	**0,685**	0,217	0,136
Çalışanlar sektör ortalamasının üzerinde bir yetenek düzeyine sahiptir.	0,309	0,173	0,082	0,273	**0,601**	0,239	0,002
Kurumumuz el kitabı tüm çalışanlara dağıtılmış ve okumaları istenmiştir.	0,079	0,101	0,044	0,191	0,105	0,151	**0,841**
Kurumumuz resmi ve yazılı bir disiplin politikası vardır.	0,125	0,073	0,067	0,132	0,125	0,139	**0,852**
Kurumumuzda yazılı talimat ve prosedürler çok önemlidir.	0,246	0,246	0,213	0,200	0,200	0,170	**0,604**
Kurumumuzda uzun süredir görev yapan bir çalışan. çok sayıda iş yada görevi yapmayı öğrenir.	0,090	0,194	0,093	0,141	0,081	**0,724**	0,239
Kurumumuz çalışanları, gerektiğinde diğerlerinin yerlerini doldurabilmeleri için çapraz eğitime tabi tutulur.	0,375	0,178	0,225	0,102	0,243	**0,672**	0,103
Kurumumuz çalışanları birden fazla iş yapabilecek şekilde eğitilirler.	0,247	0,223	0,216	0,078	0,326	**0,698**	0,126
Kurumumuz çalışanları, sadece belli bir yetenekten ziyade geniş bir yetenek temeli oluşturmak için teşvik edilirler.	0,179	0,205	0,202	0,241	0,180	**0,725**	0,105
Kurumumuz sahip olduğu özendirme ve ödüllendirme sistemi. amaç ve hedeflerimizi gerçekleştirmek için önemli bir araç rolü oynar.	**0,725**	0,196	0,320	0,138	0,182	0,211	0,069
Kurum hedeflerini başaran çalışanları ödüllendirmede oldukça adildir.	**0,753**	0,231	0,226	0,139	0,141	0,201	0,102
Kurumumuza en çok katkı ve fedakarlıkta bulunan çalışanları gerçekten fark eder ve ödüllendirir.	**0,801**	0,177	0,253	0,149	0,172	0,195	0,086
Hedeflerimize ulaşmak açısından. çalışanları oldukça motive etmektedir.	**0,786**	0,197	0,253	0,175	0,182	0,151	0,026
Kurumumuzda etkin bir çalışan performansını değerleme sistemi mevcuttur.	**0,532**	0,462	0,258	0,204	0,285	0,101	0,202
Performans değerleme sürecimiz standardize edilmiş ve belgelenmiştir.	**0,512**	0,425	0,147	0,197	0,281	0,092	0,282

Tablo 2. Devam

	1	2	3	4	5	6	7
Ödüllendirme ve ücret artış sistemimiz performans hedeflerini başarma üzerine yapılandırılmıştır.	**0,764**	0,211	0,162	0,230	0,207	0,118	0,121
Yöneticiler, iş performansını geliştiren standartlar hakkında çalışanlara bilgi verirler.	**0,513**	0,433	0,187	0,149	0,338	0,147	0,213
Performans değerleme sistemi, çalışanların gelişimine katkıda bulunur.	**0,599**	0,408	0,229	0,222	0,312	0,101	0,186
Performans değerleme sistemi, çalışanların elde ettikleri sonuçlar üzerine odaklanır.	**0,636**	0,403	0,234	0,215	0,299	0,086	0,120
Yöneticiler. kurumun performansı hakkında çalışanlara bilgi verirler.	0,280	**0,688**	0,195	0,144	0,149	0,258	0,163
Çalışanlara işlerini iyi yapıp yapmadıkları hakkında geri bildirimde bulunulur.	0,316	**0,722**	0,218	0,155	0,176	0,187	0,052
Yöneticilerimiz çalışanlarımızın iş kalitesi hakkında onlarla görüşürler.	0,315	**0,756**	0,201	0,166	0,203	0,203	0,079
Yöneticiler bölümlerin performansları hakkında bölüm çalışanlarıyla görüşürler.	0,303	**0,744**	0,230	0,107	0,162	0,227	0,100
Özdeğer (eigenvalues)	**20,003**	**2,456**	**1,868**	**1,415**	**1,366**	**1,273**	**1,207**
Açıklanan varyans (%)	**48,788**	**5,990**	**4,555**	**3,450**	**3,332**	**3,104**	**2,943**

İKY değişkeninde yapılan faktör analizi sonucu İKY değişkeninin 7 alt değişkenden oluştuğu görülmüştür. Bu alt değişkenler ve faktör yükleri Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 3. Organizasyonel İklim Sorularına İlişkin Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüm Analizi ve Barlett Testi Sonuçları

KMO analizi ölçüm değeri		0,942
Bartlett küresellik (sphericity) testi	Ki kare (Approx, Chi-Square)	9769,773
	Serbestlik derecesi (df)	231
	Önem (Sig,)	0,000

Organizasyonel iklim değişkeninin KMO değeri 0,942'dir (Tablo 3). Bu değer organizasyonel iklim değişkeninin faktör analizi için mükemmel olduğunu gösterir. Aşağıdaki tabloda görüleceği üzere organizasyonel iklim, beş alt değişkene ait faktöre ayrıldığı görülmektedir (Tablo 4).

Tablo 4. Organizasyonel İklim'e Ait Faktör Analizi Sonuçları

	1	2	3	4	5
Üst yöneticiler, yenilikçi çalışanların iyi fikir ve önerilerde bulunmalarını sürdürmek ve özendirmek için, katı kural ve prosedürlerde belli bir esneklik sağlar.	0,193	0,264	**0,739**	0,165	0,190
Kurumumuzda, çalışanların yeni proje ve fikirlerine Finansal açıdan destek alabileceği pek çok alternatif kaynak vardır.	0,360	0,229	**0,646**	0,101	0,101
Yeni fikirleri olan bir çalışana bu fikirlerini geliştirmesi için yeterli süre tanınır.	0,604	0,195	**0,557**	0,090	0,146
Çalışanların, diğer birimlerdeki çalışanlar ile yeni projeler hakkında fikir alışverişi yapması desteklenir.	0,201	0,342	**0,636**	0,258	0,164
İşle ilgili problemler hakkında yöneticilerle rahatlıkla konuşulabilir	0,214	0,186	**0,728**	0,248	0,272
Yöneticiler, çalışanların yaptıkları yanlışlardan doğruları öğrenmesini destekler.	0,223	0,211	**0,716**	0,240	0,176
Kurumumuzda, işlerimi yapmak için yeterli zamana sahibim.	**0,890**	0,149	0,155	0,114	0,164
Kurumumuzda, işlerimi iyi şekilde yapabileceğim bir iş yükü zamanım var.	**0,890**	0,171	0,185	0,129	0,153
Kurumumuzda, işlerimi daima bir zaman kısıtı altında yaptığım hissine kapılmam	**0,802**	0,138	0,238	0,094	0,236
Kurumumuzda, çalışanlara problemleri çözmek için yeterli zaman verilir	**0,772**	0,212	0,372	0,144	0,199
İşle ilgili benden beklenenler konusunda bir şüphem yok.	0,228	0,254	0,173	0,152	**0,840**
Yaptığım işe ilgili olarak, hiçbir belirsizlik yoktur.	0,255	0,140	0,232	0,156	**0,839**
Benden beklenilen performans beklentilerini açıkça biliyorum.	0,210	0,228	0,256	0,149	**0,805**
Çalışanlar birbirlerine kurum dışında da yardımcı olur.	0,190	0,180	0,226	**0,733**	0,097
Çalışanların birbirlerine karşı davranışları dostanedir.	0,096	0,211	0,153	**0,879**	0,113

Tablo 4. Devam

Çalışanların tümü birbirlerine karşı saygılı ve samimidir.	0,054	0,207	0,148	**0,871**	0,112
Çalışanlar arasında yüksek bir takım ruhu ve yardımlaşma duygusu vardır	0,106	0,199	0,185	**0,837**	0,143
Kurumumuz resmi ve yazılı etik (ahlaki) kurallara sahiptir	0,177	**0,803**	0,198	0,178	0,122
Kurumumuz etik kurallara uyulmasına çok dikkat eder.	0,076	**0,775**	0,157	0,294	0,133
Kurumumuzun etik davranışla ilgili politikası vardır ve bu politikalara uygun hareket eder.	0,207	**0,823**	0,212	0,167	0,180
Kurum üst yönetimi, etik olmayan davranışların hoş görülmeyeceğini açık kurallarla belirtmiştir.	0,162	**0,833**	0,240	0,134	0,166
Kurumdan ziyade kişisel kazançla sonuçlanan ve iş ahlakına uymayan davranışlar kınanır.	0,182	**0,685**	0,314	0,237	0,171
Özdeğer (eigenvalues)	**10,6**	**2,42**	**1,63**	**1,35**	**1,12**
Açıklanan varyans (%)	**48,2**	**11,0**	**7,44**	**6,15**	**5,09**

Organizasyonel yenilikçilik düzeyi değişkeni KMO analizinde 0,926 değeri bulunmuş olup, bu değerde ilgili değişkenin faktör analizi için mükemmel olduğunu göstermektedir. Organizasyonel yenilikçilik düzeyi soruları tek faktör altında toplanmışlardır. Analiz sonuçları aşağıdaki Tablo 5 ve Tablo 6' da gösterilmiştir.

Tablo 5 . Organizasyonel yenilikçilik düzeyi sorularına ilişkin Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği ölçüm analizi ve Barlett testi sonuçları

KMO analizi ölçüm değeri		0,926
Bartlett küresellik (sphericity) testi	Ki kare (Approx, Chi-Square)	3629,560
	Serbestlik derecesi (df)	21
	Önem (Sig,)	0,000

Tablo 6. Organizasyonel Yenilikçilik Düzeyine Ait Faktör Analizi Sonucu

Kurumumuzda gerçekleştirilen yenilikler genelde ilk kez piyasaya sunulan yeniliklerdir.	0,736
Geliştirilen yeni ürün ve hizmetlere dair fikir ve projeler, sayıca çoktur.	0,805
Geliştirilen iş süreç ve yöntemlerine dair yenilikler, sayıca çoktur.	0,835
Son üç yılda geliştirilen ürün ve hizmetlerin kalitesi, oldukça yüksektir	0,766
Geliştirilen iş süreç ve yöntemleri sayesinde, kurumumuza önemli katkılar sağlanmıştır.	0,807
Kurumumuzda önemli sayıda patent alınabilecek yada patenti alınmış yenilikler yapılmıştır.	0,793
Kurumumuzda yeni yaklaşımlar ve öneriler cesaretlendirilir.	0,624
Özdeğer (eigenvalues)	**5,366**
Açıklanan varyans (%)	**76,65**

Tablo 7. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi Sonuçları

Korelasyon analizi(*)	**Ort.**	**SD**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**
1.İşe alma ve seçim (İA)	4,06	0,74	**0,88**[a]												
2.Takım çalışması (TC)	3,55	0,84	0,59**	**0,91**[a]											
3.Profesyonel gelişim ve Eğitim (EG)	3,65	0,78	0,54**	0,71**	**0,87**[a]										
4.Yazılı politikalar ve Dokümantasyon (DOK)	4,22	0,74	0,42**	0,47**	0,51**	**0,80**[a]									
5.Çapraz fonksiyonel eğitim (CE)	3,75	0,88	0,42**	0,60**	0,64**	0,46**	**0,86**[a]								
6.Ödüllendirme ve performans değerleme (PERF)	3,12	0,99	0,52**	0,76**	0,74**	0,48**	0,63**	**0,95**[a]							
7.Performans Geri bildirim (GB)	3,52	0,97	0,44**	0,68**	0,65**	0,43**	0,60**	0,75**	**0,92**[a]						
8.Yönetimin yenilikleri desteklemesi(YD)	3,42	0,88	0,49**	0,76**	0,73**	0,46**	0,60**	0,82**	0,75**	**0,89**[a]					
9.İşyükü (İSY)	3,12	1,11	0,31**	0,55**	0,54**	0,28**	0,42**	0,67**	0,53**	0,66**	**0,93**[a]				
10.Organizasyonel engeller (OE)	3,68	0,98	0,37**	0,53**	0,53**	0,39**	0,38**	0,58**	0,60**	0,58**	0,55**	**0,91**[a]			
11.Çalışanlararası uyum(UYUM)	4,05	0,74	0,35**	0,41**	0,53**	0,36**	0,44**	0,43**	0,45**	0,51**	0,63**	0,34**	**0,90**[a]		
12.Organizasyonel etik (ETİK)	3,88	0,79	0,46**	0,58**	0,61**	0,57**	0,52**	0,62**	0,58**	0,63**	0,57**	0,45**	0,50**	**0,91**[a]	
13.Organizasyonel yenilikçilik düzeyi (OYD)	3,43	0,81	0,50**	0,71**	0,73**	0,47**	0,61**	0,77**	0,66**	0,78**	0,65**	0,59**	0,51**	0,52**	**0,94**[a]

(*) İnsan Kaynakları yönetimi (1-7) ve örgütsel iklim (8-12) değişkenlerinin alt boyutları ile yenilikçilik değişkeni arasındaki korelasyon analizi. N= 546; **p< 0,01; *p< 0,05; [a] = cronbach alfa değerleri

Güvenilirlik, ölçmenin ne kadar genellenebileceğini gösterir. Bir ölçme aracının değişik ölçümlerde, aynı koşullar altında benzer sonuçlar vermesi, o aracın güvenilir olduğunu gösterir. Güvenilirlik kavramı, bir ölçümün, bir bilimsel açıklamanın ölçmek istediği şeyi "tutarlı" sonuçlar verecek biçimde ve doğru olarak göstermesidir. Faktör analizi sonucunda elde edilen yapıya bağlı olarak değişkenlere ilişkin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları hesaplanmış; tüm değişkenlerin literatürde kabul gören .70 oranının üstünde olduğu görülmüştür. Bu da tüm değişkenlerin içsel tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir. Tablo 7'de ilgili değişkenler ve alfa güvenilirlik katsayıları görülmektedir. İki değişken arasındaki ilişki düzeyini ve yönünü belirlemeye yardım eden yönteme korelasyon analizi adı verilmektedir. Çalışma kapsamında kullanılan Pearson korelasyonundan iki değişken arasında ilişki olup olmadığının tespit edilmesinde yararlanılmaktadır. Pearson katsayısı "r" harfiyle sembolize edilmekte olup, -1 ile +1 arasında değişmekte ve 1'e yaklaştıkça iki değişken arasındaki ilişkinin gücünün arttığını göstermektedir. Tablo 7'de modeldeki değişkenlere ait ortalama ve standart sapma değerleri ile Pearson korelasyon katsayıları (r) verilmiştir. Pearson korelasyon katsayısı, iki değişken arasındaki basit regresyon ile aynı anlamı taşıdığından, tablodaki korelasyon katsayıları değişkenler arasındaki ilişkilerin test edilmesi amacıyla da kullanılabilir. Buna göre tabloda ($p < 0,01$ seviyesinde) anlamlı olduğu görülen her ilişki için pozitif veya negatif yönde bir ilişki olduğu söylenebilir. Genellikle, $r > 0,70$ ise, değişkenler arasında "güçlü ilişki" olduğu kabul edilmektedir. Eğer $0,40 < r < 0,70$ ise, "orta derecede ilişki", $0,20 < r < 0,40$ ise "zayıf bir ilişki" olduğu söylenir. $r < 0,20$ ise "ihmal edilecek ilişki" olarak nitelendirilmektedir.

Korelasyon analizinde tüm değişkenler arasında $p < 0,01$ anlamlılık düzeyinde korelasyonun olduğu görülmektedir. Tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde en yüksek ortalamaya "yazılı politikalar ve dokümantasyon" değişkeninin olduğu görülmektedir ($x = 4,22$). En düşük ortalamaya sahip olan değişkenlerin işyükü dağılımı, perfromans değerleme ve ödüllendirme olduğu belirlenmiştir (her iki değişken ortalaması $x = 3,12$). Bu araştırmada veriler hiyerarşik regresyon analizine tabi tutulmuştur. Hiyerarşik regresyonunun yapılma nedeni ise İnsan Kaynakları uygulamalarının formel yapısına karşın örgütsel iklimin psikolojik, mental hazırlılık ve ortam olarak değerlendirmesinden kaynaklanmaktadır. Regresyon analizi, iki ya da daha çok değişken arasındaki ilişkiyi ölçmek için kullanılan bir yöntemdir. Regresyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkinin mevcudiyeti, eğer ilişki mevcut ise bunun gücü hakkında bilgi sağlanabilir. Bir bağımlı değişken ve birden fazla bağımsız değişkenin yer aldığı regresyon modellerine çok değişkenli regresyon analizi denir. Çok değişkenli regresyon analizi; bağımsız değişkenlerin aynı anda bağımlı değişkendeki değişimi açıklamaya çalışmaktadır. Bu nedenle önce İKY uygulamalarını oluşturan alt değişkenler, organizasyonel yenilikçilik düzeyini ne kadar etkilediğini tesbit etmek için regresyon analizine tabi tutulmuştur. Daha sonra İKY uygulamaları alt değişkenleri ile organizasyonel iklimin alt değişkenleri birlikte regresyon analizine tabi tutulmuştur. Regresyon analizi sonuçları Tablo 8'de gösterilmiştir. Bu amaçla geliştirilen regresyon modeli aşağıda sunulmuştur.

$$OYD = \beta_0 + \beta_1 x İA + \beta_2 x TÇ + \beta_3 x EG + \beta_4 x DOK + \beta_5 x ÇE + \beta_6 x PERF + \beta_7 x GB + \beta_8 x YD + \beta_9 x İSY + \beta_{10} x OE + \beta_{11} x UYUM + \beta_{12} x ETİK$$

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

Regresyon analizinde R^2 katsayısı; bağımlı değişkendeki değişimin, bağımsız değişkenler tarafından ne kadar tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı). Regresyon katsayısı olan β değerleri; bağımsız değişkendeki bir birimlik değişimin, bağımlı değişkendeki yaratacağı ortalama değişimi göstermektedir. Regresyonun kapsamlı olarak anlamlılığı, varyans analizi kullanılarak F-*testi* ile gerçekleştirilir. Varyans analizi içinde serbestlik derecesine ihtiyaç vardır. Serbestlik derecesi (d,f); eldeki veri setindeki gözlemlerin taşıdığı birbirinden bağımsız bilgi sayısıdır. Yapılan analizde 1. Modelde diğer deyişle İKY uygulamalarının organizasyonel yenilikçilik düzeyiyle olan regresyon analizinde modelin R^2 değeri 0,694 ve p<0,01 'tir. Modelin bir bütün olarak anlamlılık düzeyini gösteren F değeri 154,82'dir. Modelde Takım çalışması ve problem çözme (*Std. B=0,40; p<0,01),* profesyonel gelişim ve eğitim (*Std. B=0,26; p< 0,01),* çapraz fonksiyonel eğitim (*Std. B=.07; p<.05),* performans değerleme ve ödüllendirme (*Std. B=0,25; p<0,01)* ile performans geri bildirimi (*Std. B= 0,11; p< 0,01)* organizasyonel yenilikçilik düzeyini etkilemektedir.

Tablo 8. Regresyon Analizi Sonuçları

	Bağımlı değişken			
İK ve Örgütsel iklim değişkenine ait alt boyutlar:	Yenilikçilik düzeyi (Model 1)		Yenilikçilik düzeyi (Model 2)	
	Std. B	*t değeri*	*Std. B*	*t değeri*
İşe alma ve seçme (İA)	0,40	1,20	0,03	1,02
Takım çalışması (TÇ)	0,17**	3,80	0,10*	2,29
Profesyonel gelişim ve eğitim (EG)	0,26**	6,07	0,16**	3,61
Yazılı politikalar ve dokümantasyon (DOK)	0,04	1,56	0,01	0,47
Çapraz fonksiyonel eğitim (ÇE)	0,07*	1,99	0,06	1,79
Ödüllendirme ve performans değerleme (PERF)	0,25**	5,23	0,14*	2,73
Performans geri bildirimi (GB)	0,11**	2,92	0,02	0,68
Yönetimin yenilikleri desteklemesi (YD)	…	…	0,29**	5,52
İşyükü düzeyi (İSY)	…	…	0,04	1,11
Organizasyonel engellerin düzeyi (OE)	…	…	-0,02	-0,87
Çalışanlararası uyum (UYUM)	…	…	0,11**	3,71
Organizasyonel etik (ETİK)	…	…	0,03	0,92
	R^2= 0,694** F(d,f) = 154,82 (7,47)		R^2= 0,733** F(d,f) = 102,515 (12,44)	
	Δ R^2= 0,039			

N= 546; **p<0,01; *p<0,05

Tablo 9. Araştırmada Geliştirilen Hipotezlerin, Elde Edilen Bulgulara Göre Değerlendirilmesi

H1a	Organizasyonların işe alma ve seçme uygulamaları, organizasyonel yenilikçilik düzeyi üzerinde olumlu etkiye sahiptir.	Red
H1b	Organizasyonların takım çalışması uygulamaları, organizasyonel yenilikçilik düzeyi üzerinde olumlu etkiye sahiptir.	Kabul
H1c	Organizasyonların profesyonel gelişim ve eğitim uygulamaları, organizasyonel yenilikçilik düzeyi üzerinde olumlu etkiye sahiptir.	Kabul
H1d	Organizasyonların yazılı politikaları ve dokümantasyon sistemi, organizasyonel yenilikçilik düzeyi üzerinde olumlu etkiye sahiptir.	Red
H1e	Organizasyonların çapraz fonksiyonel eğitimleri, organizasyonel yenilikçilik düzeyi üzerinde olumlu etkiye sahiptir.	Red
H1f	Organizasyonların performans değerleme ve ödüllendirme uygulamaları, organizasyonel yenilikçilik düzeyi üzerinde olumlu etkiye sahiptir.	Kabul
H1g	Organizasyonların performans geri bildirim uygulamaları, organizasyonel yenilikçilik düzeyi üzerinde olumlu etkiye sahiptir.	Red
H2a	Organizasyonlarda yönetsel destek, organizasyonel yenilikçilik düzeyi üzerinde olumlu etkiye sahiptir.	Kabul
H2b	Organizasyonlarda işyükü düzeyi, organizasyonel yenilikçilik düzeyi üzerinde olumlu etkiye sahiptir.	Red
H2c	Organizasyonlarda organizasyonel engellerin düzeyi, organizasyonel yenilikçilik düzeyi üzerinde olumlu etkiye sahiptir.	Red
H2d	Organizasyonlarda çalışanlararası uyum, organizasyonel yenilikçilik düzeyi üzerinde olumlu etkiye sahiptir.	Kabul
H2e	Organizasyonel etik, organizasyonel yenilikçilik düzeyi üzerinde olumlu etkiye sahiptir.	Red

İkinci Modelde bu değişkenlere organizasyonel iklim değişkenleri eklenmiştir. Bu modelde R^2 değeri 0,726 ve p<0,01 'tir. Modelin bir bütün olarak anlamlılık düzeyini gösteren F değeri 102,515'dır. Modelde Takım çalışması (*Std. B= 0,10; p<0,05),* profesyonel gelişim ve eğitim (*Std. B=0,16; p<0,01),* performans değerleme ve ödüllendirme (*Std. B=0,15; p<0,05),* yönetimin yenilikleri desteklemesi (*Std. B=0,30; p<0,01)* ve çalışanlararası uyum (*Std. B=0,12; p<0,01)* organizasyonel yenilikçilik düzeyini etkilemektedir. 2. modelde organizasyonel iklim % 3'lük bir açıklama yüzdesi birinci modele eklemiş ve açıklama yüzdesini artırmıştır (ΔR^2=0,032). Tablo 9'da araştırma hipotezlerinin, araştırma bulgularına göre "red" yada "kabul" olma durumlarını gösterir genel sonuçları verilmiştir.

7. Sonuç ve Öneriler

Bu bölümde, analizler sonucu elde edilen bulgular doğrultusunda hipotezler değerlendirilecektir. Elde edilen bulguların incelenen alan için meydana getirdiği sonuçlar ifade edilecektir. Ortaya çıkan sonuçlar ileride yapılacak benzeri çalışmalar için yöneticilere ve araştırmacılara öneriler sunacak şekilde değerlendirilecektir.

İlk İKY uygulaması olan işe alma ve seçim uygulamasının organizasyonel yenilikçilik düzeyi üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı görülmüştür. İK uygulamaları açısından nitelikli ve yetkin çalışanların organizasyonlara kazandırılmasının yenilikçilik düzeyini olumlu etkileyeceği bazı araştırmalarda belirtilmiştir (Gómez-Mejia ve diğerleri, 2004; Miles ve Snow, 1984; Olian ve Rynes, 1984; Schuler ve Jackson, 1987, Sonnenfield ve Peiperl, 1988). Ancak diğer bazı araştırmalardada böyle bir etkinin olmadığı belirtilmiştir (Raghuram ve Arvey, 1994). Bu araştırmada bulgular böyle bir etkiyi desteklememiştir. Bazı teorik araştırmalar; yenilikçilik için çalışan yetenek ve bilgi düzeyinin artırılmasında eğitim uygulamalarının önemini araştırmıştır (Beatty ve Schneier, 1997; Cascio, 1990; Mabey ve Salaman, 1995; Schuler ve Jackson, 1987). Bazı ampirik araştırmalarda eğitim çalışmaları ile yenilikçilik düzeyi arasındaki ilişki incelenmiş ve eğitim faaliyetlerinin yenilikçilik düzeyini olumlu etkilediği bulunmuştur (Mark ve Akhtar, 2003; Ding ve Akhtar, 2001; Jackson ve diğerleri, 1989; Johnson ve diğerleri, 1996). Raghuram ve Arvey (1994) gibi bazı araştırmacılar ise bunun aksi istikamette bulgulara ulaştıklarını belirtmişlerdir. Bu araştırmada ise eğitim çalışmalarının yenilikçilik düzeyini olumlu etkilediği görülmüştür. Çalışan performansının değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi ile yenilikçilik düzeyi arasındaki ilişkide incelenmiştir (Gupta ve Singhal, 1993; Mabey ve Salaman, 1995; Mumford, 2000; Jackson ve diğerleri, 1989; Mark ve Akhtar, 2003). Ancak burada araştırmacıların önemli bir kısmı performans değerlendirmelerinde, değerlemenin sonuç odaklı ya da süreç odaklı mı olması gerektiği yada hem sonuçlara hem de süreçlere göre mi bir değerleme yapmak gerektiği üzerinde tartışma başlatmışlardır (Beatty ve Schneider, 1997; Miles ve Snow, 1984; Kydd ve Oppenheim, 1990; Mumford, 2000; Mabey ve Salaman, 1995; Schuler ve Jackson, 1987). Literatürde yenilikçilik düzeyi ile ilgili olarak, özellikle ödüllendirme uygulamaları üzerine dikkatin yoğunlaştığını belirtebiliriz (Gómez-Mejia ve diğerleri, 2004; Miles ve Snow, 1984; Schuler ve Jackson, 1987). Bir çok ampirik araştırma, ödüllendirmenin yenilikçilik düzeyi üzerindeki olumlu etkisini kanıtlamıştır (Laursen, 2002; Laursen ve Foss, 2003). Bu araştırmadaki bulgularda bu sonucu desteklemektedir. Yine takım çalışmalarının yenilikçilik düzeyini olumlu şekilde etkilediğini belirten araştırmalar da mevcuttur (Eisenhardt ve Tabrizi, 1995; Laursen, 2002). Araştırmamızdan elde edilen bulgularda benzer sonucu göstermektedir.

Hornsby ve diğerleri, 2002; Griffin, 2001; Koys ve Decotiis, 1991 ve Montes ve diğerleri, 2003'in çalışmaları yenilikçiliğin yönetim tarafından desteklenmesi durumlarında meydana gelen olumlu etkilerinden bahsetmişlerdir. Bu araştırmadaki bulgularda bu görüşü desteklemektedir. Aynı şekilde Koys ve Decotiis (1991)'in işaret ettiği gibi, çalışanlar arası uyumda organizasyonel yenilikçilik düzeyini olumlu etkilemektedir. Diğer değişkenlerin organizasyonel yenilikçilik düzeyi üzerinde herhangi bir etkisi bulunamamıştır.

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

Referanslar

AHMAD, S., SCHROEDER, R.G. (2003) The impact of Human Management practices on operational performance: recognizing country and industry differences, *Journal of Operations Management*, 21: 19-43.

BARNEY, J., WRIGHT, M., KETCHEN, JR. D.J. (2001) The resource-based view of the firm: Ten years after 1991, *Journal of Management*, 21: 625-641.

BEATTY, R. W., SCHNEIDER, C. E., MCAVOY, G. M. (1987). Executive Development and Management Succession, in ROWLAND, K.M., FERRIS, G.R. (Eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management,* 5: 289-322.

CASCIO, W.F. (1990) "Strategic Human Resource management in High Technology Industry", in GOMEZ-MEJIA, L.R. VE LAWLESS, M.V. (Eds) Organization lssues in High Technology Management, Vol.11, Jai Press, Greenwich, CT.

CHEN, C., HUANG, J. (2009) Strategic human resource practices and innovation performance- The mediating role of knowledge management capacity, *Journal of Business Research*, (62): 100-114

CHURCHILL,G.A., FORD, N.M., WALKER, O.C. (1976) Organizational climate and job satisfaction in the salesforce, *Journal of Marketing Research*, 13: 323–332.

DAMANPOUR, F. (1991) Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators, *Academy of Management*, 34(3): 555-590.

DEFRANK, R.S., IVANCEVICH, J.M. (1998) Stress on the job: an executive update, *Academy of Management Executive*, 12(3): 55-67.

DICSON, M.W., SIMITH, D.B., GROJEAN, M.W., EHRHART, M. (2001) Ethical Climate: The result of interactions between Leadership, Leader values, and follower values, *Leadership Quarterly*, 12: 1-21.

DING, D. Z., AKHTAR, S. (2001) The organizational choice of human resource management practices: A study of Chinese enterprises in three cities in the PRC. *International Journal of Human Resource Management,* 12: 946–964.

EISENHARDT, K. M., TABRIZI, B. N. (1995) Accelerating adaptive processes: Product innovation in the global computer industry, *Administrative Science Quarterly*, 40: 84–110.

FERRIS, G.R., ARTHUR, M.M., BERKSON, H.M., KAPLAN, D.M., HARREL-COOK, G., FRINK, D.D. (1998) Toward a social context theory of Human Resource Management-Organization effectiveness relationship, *Human Resource Management Review*, 8(3): 235-264.

GRIFFIN, M.L. (2001) Job Satisfaction Among Detention Officers Assessing the Relative Contribution of Organizational Variables, *Journal of Criminal Justice*,29: 219-232.

GRZELAK, J. (1988) Conflict and cooperation, in DENG, J., MENGUC, B., BENSON, J., The impact of human resource management on export performance of Chinese manufacturing enterprises, *Thunderbird International Business Review*, 45(4): 409-429.

GUEST, D.E. (1997) Human resource management and performance: a review and research agenda, *International Journal of Human Resource Management*, 8: 263-276.

GUTHRIE, J. (2001) High-involvement work practices, turnover and productivity: Evidence from New Zealand, *Academy of Management Journal*, 44 (1): 180-191.

GUTTERIDGE, T.G., LEIBOWITZ, Z.B., SHORE, J.E. (1993) *Organizational Career Development*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

GUPTA, A.K., SİNGHAL, A. (1993) Managing Human Resources for Innovation and Creativity, *Research Technology Management.* (May-June): 41-48.

GOMEZ-MEJIA, L., BALKIN, D., CARDY, R. (2004) *Managing Human Resources* . (4 th Ed) New Jersey , USA : Prentice Hall.

HORNSBY, J. S., KURATKO, D. F., ZAHRA, S. A. (2002) Middle managers' Perceptions of the Internal Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing a Measurement Scale, *Journal of Business Venturing*, 17: 253-273.

HUSELID, M. (1995) Human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, *Academy of Management Journal*, 38(3): 635-672.

JACKSON, S.E., SCHULER, R.S., RIVERO, J.C. (1989) Organizational characteristics as predictors of personnel practices. *Personnel Psychology,* 42: 727-86.

KAYA, N. (2006) The impact of Human Resource Management practices and Corporate entrepreneurship on firm performance: evidence from Turkish firms, *International Journal of Human Resource Management*, 17(12): 2074-2090.

KAYA, N., KOC, E., TOPCU, D. (2010) An exploratory analysis of the influence of human resource management activities and organizational climate on job satisfaction in Turkish banks, *International Journal of Human Resource Management,* 21 (11): 2031 – 2051.

KOC, E. (2006) Total Quality Management and Business Excellence in Services: The Implications of All-Inclusive Pricing System on Internal and External Customer Satisfaction in the Turkish Tourism Market", *Total Quality Management and Business Excellence*, 17 (7): 857-877.

KOC, T., CEYLAN, C. (2007) Factors impacting the innovative capacity of large-scale companies, *Technovation,* 27(3): 105-114

KOYS, D. J., DECOTIIS, T. A. (1991), Inductive Measures of Psychological Climate, *Human Relations*, 44 (3), ss.265-285.

KYDD, C.T., OPPENHEIM, L. (1990). Using human resource management to enhance competitiveness: Lessons from four excellent companies. *Human Resource Management*, 29 (2): 145-166.

LADO, A.A., WILSON, M. (1994) Human Resource systems and sustained competitive advantage: a competence based perspective , *Academy of Management Review*, 19: 699-727.

LAU, M.L., NGO, H. (2004) The HR system, organizational culture and product innovation, *International Business Review,* 13: 685-703.

LAURSEN, K. (2002) HRM Practices for Innovation Performance. International Journal of the Economic Business, 9 (1), 139–166.

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

LAWLER, E. E. (2000) *Rewarding excellence*, San Francisko, Josey-Bass.

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

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

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

MARK, S.K.M., AKHTAR S. (2003) Human resources management practices, strategic orientations, and company performance: a correlation study of publicly listed companies, *Journal of American Academy*.

MCMURRAY, A. J., SCOTT, D.R. PACE, WAYNE, R. (2004) The Relationship Between Organizational Commitment and Organizational Climate in Manufacturing, *Human Resource Development Quarterly*, 15(1): 473-488.

MILKOVICH, T.G., BOUDREAU, W.J. (1998) *Human Resource Management*, (8th edition), Boston, Irwin.

MILES, R., SNOW, C. C. (1984) *Designing strategic human resource systems,* Organizational Dynamics, 13: 36-52

MIRVIS, P.H. (1997) Human Resource Management: leaders, laggards and followers, *Academy of Management Executive*, 11: 43-56.

MONTES, F. J.L., MORENO, A. R., FERNANDEZ, L.M.M. (2004) Assessing the Organizational Climate and Contractual Relationship for Perceptions of Support for Innovation, *International* Journal *of Manpower*, 25 (2): 167-180.

MORAN, E.T., VOLKWEIN, J.F. (1992) The cultural approach to the formation of organizational climate, *Human Relations*, 45 (1): 19–47.

MUMFORD, M.D. (2000) Managing creative people: strategies and tactics for innovation. *Human Resource Management Review*, 10: 313–351.

OLIAN, J.D., RYNES, S.L. (1984) Organizational staffing: Integrating practice with strategy. *Industrial Relations,* 23: 170-183.

PARASURAMAN A., ZEITHAML, V.A., BERRY, L.L. (1985) A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, *Journal of Marketing*, 49: 41 - 50.

PELHAM, A.M., WILSON, D.T. (1996) A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation, Culture on Dimension of Small Firm Performance, *Journal of The Academy of Marketing Science*, 24(1): 27-43.

PFEFFER, J. (1998) Seven Practices of successful organizations, *California Management Review*, 40 (2): 96-124.

RAGHURAM, S., ARVEY, R. (1994) Business Strategy Links with Staffing and Training Practices, *Human Resources Planning*, 17(3): 55–73.

ROGG, K.L., SCHMITH, D.B., SHULL, C., SCHMITT, N. (2001) Human Resource Practices, organizational climate, and customer satisfaction*, Journal of Management*, 27: 431-449.

SCARBROUGH, H. (2003) Knowledge Management , HRM and innovation process, International Journal of Manpower, (24): 501-516

SCHNEIDER, B., REICHERS, A. (1983) On the etiology of climates, *Personnel Psychology* 36: 19-39.

SCHULER, R., JACKSON, S. (1987) Linking competitive strategies and human resource management practices, *Academy of Management Executive*, 1(3): 207-219.

SCHWEPKER JR, C. H. (2001) Ethical Climate's Relationship To Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention in the Salesforce, *Journal of Business Research,* 54:39-52.

SPARROW, P., GASTON, K. (1996) Generic Climate maps: A Strategic application of climate survey data, *Journal of Organizational Behavior*, 17: 679-698.

SUBRAMANIAM, M., YOUNDT, M.A. (2005) The influence of intellectual capital on the nature of innovative capabilities, *Academy of Management Journal*, 48(3): 450-464.

VAN VIANEN, A. E. M., PRINS, M. G. (1997) Changes in newcomers' person-climate fit following the first stage of socialization, *International Journal of Selection and Assessment,* 5: 101-114.

WERTHER, W. B., DAVIS K. (1996) *Human Resources and Personnel Management*, McGraw-Hill, USA.

WILSON, D.T., JANTRANIA, S. (1996) Understanding the value of a relationship In: Asia - *Australia Marketing Journal,* 2(1):55-66.

WOOD, S., DE MENEZES, L. (1998) High commitment management in the UK: Evidence from the workplace industrial relations survey, and employers' manpower and skills practices survey, *Human Relations*,51(4): 485-515.

YOUNDT, M.A., SNELL S.A., DEAN J.W., LEPAK D.P. (1996) Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. Academy of Management Journal, 39(4): 836-866.

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