Eurasian Academy of Sciences
Eurasian Business & Economics Journal
2016 Volume:S1: 198-209
Published Online October 2016 (http://econstat.eurasianacademy.org)
http://dx.doi.org/10.17740/eas.econ.2016-MSEMP-19

# MEDIATING ROLE OF EMPLOYEE CREATIVITY ORGANIZATIONAL CULTURE INFLUENCE ON MARKETING INNOVATION: RESEARCH ON THE BANKING SECTOR

**Ebru SÖNMEZ KARAPINAR**

* Erciyes University, Kayseri, Turkey

E-mail: ebrusonmez@erciyes.edu.tr*

Copyright © 2016 Ebru SÖNMEZ KARAPINAR. This is an open access article distributed under the Eurasian Academy of Sciences License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

## ABSTRACT

Examining the relevant literature that organizational culture, marketing innovation and creativity of employees more researchers was examined the relationship between the two topics such as organizational culture and organizational innovation; innovation and creativity; organizational culture and creativity of employees. From this gaps in mind, in this study was examined the mediating role of creativity of employees the influence of organizational culture on marketing innovation. For this purpose, operating 330 employees from banks in the Kayseri. Data were collected through questionnaires. Hierarchical regression analysis results were achieved the influence of organizational culture (OC) on marketing innovation (MI) the partial mediating role of employee creativity (EC).

**Keywords: organizational culture, marketing innovation, employee creativity, hierarchical regression, factor analysis**

**JEL:**

## Örgüt Kültürünün Pazarlama Yeniliğine Etkisinde Çalışan Yaratıcılığının Aracılık Rolü: Bankacılık Sektörü Üzerine Araştırma

## ÖZET

Örgüt kültürü, pazarlama yeniliği ve çalışan yaratıcılığı ile ilgili literatür incelendiğinde araştırmacıların daha çok örgüt kültürü ve örgütsel yenilik; yenilikçilik ve yaratıcılık; örgüt kültürü ve çalışanların yaratıcılığı gibi iki konu arasındaki ilişkileri incelediği görülmüştür. Bu boşluktan hareketle, bu çalışmada, üçüncü bir boyut eklenerek, örgüt kültürünün pazarlama yeniliğine etkisinde çalışanların yaratıcılığının aracılık rolü incelenmiştir. Bu amaçla Kayseri ilinde faaliyet gösteren bankaların 330 çalışanından anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Hiyerarşik regresyon analizi sonucu, örgüt kültürünün (ÖK) pazarlama yeniliği (PY) üzerine etkisinde çalışan yaratıcılığının (ÇY) aracılık rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır

**Anahtar Kelimeler: örgüt kültürü, pazarlama yeniliği, çalışan yaratıcılığı, hiyerarşik regresyon, faktör analizi**

## 1. INTRODUCTION

Artan rekabet ortamında devamlılıklarını sürdürmek isteyen işletmeler, yeni ve yaratıcı fikirler geliştirerek müşterilerine yeni ürün ve hizmet sunabilmenin yanı sıra; müşteri isteklerini yerine getirme, amaçlarına ulaşabilme ve büyüme açısından büyük bir avantaja sahip olacaklardır. Bu nedenle bir yandan pazarlama yeniliği kapsamında yeni ürün fikirlerinin ve pazarlama metotlarının geliştirilmesine katkıda bulunulurken (Bloch, 2007: 29), diğer yandan çalışanların yaratıcılığının bu yenilikler için temel oluşturacağı (Duran, Saraçoğlu, 2009: 65) göz ardı edilmemelidir. Bu durumda örgütün bütünleşmeyi sağlayabilmesi için çalışanlarını bir araya getirecek, yeni ve yaratıcı fikirleri destekleyecek bir örgüt kültürü oluşturulması önem arz edecektir (Dyer, 1987). Özalp (2001)'e göre örgüt kültürü, yazılı olmaması sebebiyle biçimsel olmayan bir denetleme sağlamakta, örgütte yol gösterici bir rol oynamakta ve birlikteliği kolaylaştırmaktadır. Bu bağlamda, örgüt üyelerine örgütsel kimlik sağlamakta, dolayısıyla çalışanlar kendilerini örgüt, yönetim ve iş arkadaşları ile bütünleştirebilmektedir. (Tamer, İyigün ve Sağlam, 2014: 190 ). Diğer taraftan, bir amaca ulaşmak için birlikte hareket edebilen bireyler ve topluluklar, ortaya çıkan belirsizlikleri ve sorunları çözme amacı gütmektedir. Bu bireyler ve/ya gruplar problemleri, yaratıcılık özellikleri ve sahip oldukları yaratıcı düşünce ile çözme yoluna (Eren, 2010: 59) gitmektedir. Bir örgütte, örgütsel ve bireysel yaratıcılığın farklı düzeyleri, örgütleri ve bu örgütlerde oluşturulacak inovasyonu etkilemektedir ve yeniliğin başlangıç noktası olarak birey ve takımların yaratıcılığının yer aldığı görülmektedir (Çiçek, 2011: 51).

Belirtilen konularla ilgili literatür incelendiğinde; örgüt yapısı, bireysel tutumlar ve yenilikçilik (Pierce, Delbecq, 1977), örgüt kültürü ve örgütsel yenilik (Deshpandé, Farley, Webster,1993), pazara uyum, yenilikçilik ve örgütsel öğrenme (Hurley ve Hult. 1998), yenilikçilik, yaratıcılık ve işletmelerin başarısı (Heunks, 1998), çalışanların yaratıcılığı ve motivasyon araçları (Wong, Pang, 2003;Akgündüz, 2013), yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimcilik faaliyetleri (Sezgin, Zerenler ve Karaman, 2008), girişimcilik ve yaratıcılık (Saraçoğlu, Duran ve Taşkın, 2010), yenilikçilik ve işletme performansı (Erdem, Gökdeniz ve Met, 2011), teknolojinin geliştirilmesi ve yaratıcılık (Çiçek, 2011), örgüt kültürü, örgütsel yenilik ve pazarlama yeniliği (Uzkurt, Şen, 2012), örgütsel yaratıcılık kültürü ve çalışanların yaratıcılık yönetimine ilişkin tutumları (Yılmaz, İraz, 2013) gibi konularda araştırmalar yapılmıştır. Bu çalışmada ise, örgüt kültürünün pazarlama yeniliğine etkisinde çalışanların yaratıcılığının aracılık rolü incelenecektir.

### Teori ve Hipotezler

Bu kısımda örgüt kültürü, pazarlama yeniliği, çalışan yaratıcılığı ve bunların birbirleri ile olan ilişkisi hakkında teorik bilgiler ve hipotezler yer almaktadır.

### Örgüt Kültürü

Örgüt kavramı, bireylerin bir takım ortak değerler ve amaçlar için ortaya koydukları bir anlaşmayı ve birlikteliği kapsamaktadır ve örgütler belirli amaçlara ulaşmak üzere kurulmuş toplumsal sistemlerdir (Hasanoğlu, 2004: 44). Kültür ise, "bir topluluğun üyelerinin ortak deneyimlerinden ortaya çıkan ve nesilden nesile aktarılan paylaşılmış değerler, inançlar, tutumlar, yorumlar ve önemli olaylar" olarak tanımlanmaktadır (House vd., 2002: 8). Kilmann ve diğerleri (1988) örgüt kültürünü, bir grubun üyelerini birbirine bağlayan ve grup üyelerince paylaşılan normlar, tutumlar, beklentiler, inançlar, sayıtlılar, değerler, ideolojiler ve felsefeler

olarak (Gizir,2008:186) tanımlamaktadır. Ataman (2002), örgüt kültürünü genel bir ifadeyle, örgütün genel görüntüsünü ve çalışanların davranışlarını şekillendiren, semboller yardımıyla öğrenilen ve diğer çalışanlara aktarılabilen, değişebilen nitelikteki değer, düşünce ve normlardan oluşan bütünsel bir sistem olarak ifade etmiştir (Gülova ve Demirsoy, 2012: 51).

**Pazarlama Yeniliği**

Yenilik, Oslo Kılavuzunda, "işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet) veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir" olarak ifade edilmiştir (Tübitak, 2005: 49). Bu doğrultuda pazarlama yeniliği, pazarlama karması elemanlarının tümünde gerçekleştirilecek yenilikleri kapsamaktadır (Eskiler, Özmen ve Uzkurt, 2011: 37). Dolayısıyla pazarlama yeniliği, ürünün tasarımı ambalajı, fiyatı, tutundurması dağıtımı ve konumlamasında değişimleri kapsayan yeni pazarlama metotlarının gelişimidir (Bloch, 2007: 29-30). Uzkurt (2008), pazarlama yeniliği alanlarını, sadece ürün tasarımı, fiyatlama, tutundurma ve dağıtım ile sınırlandırmamış, daha geniş bir bakış açısıyla pazar araştırması, aracı ve tedarikçilerle kurulan işbirlikleri, müşteri ilişkileri, , iş modelleri ve ağ yapıları, satış teknikleri vb. gibi pazarlamaya ilişkin diğer konuları da pazarlama yeniliği alanları içerisinde değerlendirmiştir (Tekcangil, 2009: 59). Diğer bir ifadeyle pazarlama yeniliğinin, mamul, fiyat, tutundurma ve dağıtımın yanı sıra pazarlamaya ilişkin tüm alanlarda yeniliği kapsadığı ifade edilebilir. Özet olarak pazarlama yenilikleri, işletmenin satışlarını artırmak için, yeni pazarlar açmayı, müşteri ihtiyaçlarına daha başarılı şekilde cevap vermeyi veya bir işletmenin ürününü pazarda yeni bir şekilde konumlandırmayı hedeflemektedir.

**Çalışan Yaratıcılığı**

Yaratıcılık, bireylerin sahip olduğu çeşitli becerilerle ilgilidir. Özellikle kendini ifade edebilme, sorunları çözebilme, karar verebilme ve yeniliğin temeli olan düşünce becerisi yaratıcılık için bireylerin sahip olması gerekli becerilerdir. Bireylerin sahip olduğu bir yeti olarak nitelendirilen yaratıcılık araştırmacılar tarafından; kişisel ya da grupsal yaratıcılık, üründe yaratıcılık, süreçte yaratıcılık ve çevrede yaratıcılık olarak incelemiştir (Nagasundaram ve Bostrom, 1994-1995, s: 90). Yaratıcılığı bir süreç olarak ele alan araştırmacılar, yaratıcı kişilerin sorunlara çözüm bulma yönünde yoğunlaşarak geliştirdikleri iyileştirmelerle yeni fikirler oluşturacaklarını ifade etmektedir. Ayrıca yaratıcılık, örgütün dış çevresinde meydana gelen olayları takip edebilmesi, fikir ve olasılıkları test edilebilmesi, mevcut ürünlerin geliştirilmesi, değişim ve yeniliğin benimsenmesi gibi eğilimleri içermektedir. (Duran ve Saraçoğlu, 2009: 58). Yaratıcılıkla ilgili tanımlar bir bütün olarak ele alındığında ise yaratıcılığın genellikle "orijinal düşünme", "yenilik yapma", "risk alma", "farklılık yaratma", "bilinenin ötesine geçme", "alışılmış olanı terk etme" ve bunları belirli bir ölçüde "diğerleriyle paylaşma" süreci olduğu anlaşılmaktadır. Bu süreçte bilinene, tekrara, alışılmışa, kurallara ve sınırlara yer olmadığı görülmektedir (Balay, 2010: 46). Bu bağlamda, çalışanların yaratıcı olması yeni ürünler, fikirler ve uygulamaları beraberinde getirerek işletmelerin gelişmesini ve büyümesini sağlayacaktır. Ayrıca işletmenin çevresinde meydana gelen fırsatlara hızla ayak uydurabilmesini sağlayarak onlara rekabet avantajı kazandıracaktır (Akgündüz, 2013: 133).

**Örgüt Kültürü ve Pazarlama Yeniliği Arasındaki İlişki**

Jones (2001)'a göre, yenilik faaliyetleri sadece ürün geliştirmede değil aynı zamanda işletmenin hem organizasyon yapısında hem de örgüt kültüründe yenilik anlayışını kapsamalıdır. Araştırmacıya göre, örgütsel kültür yenilik yapmaya ve sürdürmeye elverişli değilse, yeniliğin sürdürebilirliği zorlaşacaktır (Öğüt, Aygen ve Demirsel, 2007: 165). Ashley ve Bryan, (2009) tarafından da belirtildiği gibi işletmelerin yeni mal ve hizmetler geliştirmesine, gelecekte daha çok büyümesine ve yenilikçi bir işletme olmasına olanak sağlayan unsurlardan biri örgüt kültürünün etkisidir ve yenilik ve organizasyon kültürü arasında olumlu bir ilişki vardır. (Seen, Singh ve Jayasingam, 2012: 147). Benzer şekilde; bazı araştırmacılarda örgüt kültürünün yenilik faaliyetleri üzerine olumlu etkisi olduğunu belirtmişlerdir (Uzkurt, Şen, 2012; March-Chorda, Moser, J., 2008; Angel (2006), Ahmed (1998); Martins ve Terblanche 2003). Diğer taraftan Kelley (2010), örgüt kültürünün, bir organizasyonun sadece yenilikçi yeteneğine çok büyük bir etki yapmakla kalmayacağını aynı zamanda nasıl yenilik yapacağını, hangi tür yeniliğe odaklanacağını ve olası tehditlerle başa çıkmak için kullanacağı yetenekleri de belirleyeceğini ifade etmiştir (Yiğit, 2014: 3). Literatürden hareketle çalışmanın ilk hipotezi örgüt kültürü ve pazarlama yeniliği arasındaki ilişki üzerine kurulmuştur.

Hipotez 1: Örgüt kültürü, pazarlama yeniliğini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

**Örgüt kültürü ve Çalışan Yaratıcılığı**

Örgüt kültürünün, çalışanların yaratıcılıklarını sergileyebilmelerine olanak sağlaması ve yaratıcı fikirlerin desteklemesi ölçüsünde çalışan verimliliğinin ve iş tatmininin arttığı, kültürel açıdan farklı organizasyonlarda çalışanların, bireyler arası farklılıklarının yaratıcılığa katkıda bulunduğu, örgütlere farklı bir bakış açısı getirdiği, örgüt kültürünün, çalışanların karar verme, problem çözme, rekabetçi avantaj sağlama üstünlüğüne sahip olduğu, yapılan araştırmalarda ifade edilmiştir (Capehart, 2005; Jackson, vd., 1991; McLoad,Lobel ve Cox, 1996; Richard ve Grimes,1996 ). İşletmelerin, çalışanların yaratıcılıklarını geliştirmesi için, onların fikirlerine değer vermesinin yanı sıra fikirleri objektif bir şekilde değerlendirmesi, çalışanların farklılığının korunduğu eşitlikçi bir iş ortamı yaratması, çalışanlara eğitim olanakları sağlaması yoluyla çalışanların fikirlerini özgür bir şekilde ifade etmesine ve daha iyi fikirlerin geliştirilmesine olanak sağlaması gerekmektedir (Eren ve Gündüz, 2002: 70). Literatürden hareketle, araştırmanın ikinci hipotezi örgüt kültürü ve çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişki üzerine kurulmuştur.

Hipotez 2: Örgüt kültürü, çalışan yaratıcılığını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

**Pazarlama Yeniliği ve Çalışan Yaratıcılığı**

Genellikle uygulamada yeni ürünlerin geliştirilmesi için daha çok aracılardan, pazarlama elemanlarından ve çalışanlardan gelen fikirler kullanılmaktadır (Tek ve Özgül, 2013: 342). Çalışanlardan gelen bu öneriler yeniliklerin oluşturulmasına katkıda bulunacaktır. Anderson ve West (1998), çalışanların, fikirlerinin veya yaptıkları yenikliklerin desteklendiğini gördükçe fikirlerini daha açık bir şekilde ifade edebildiklerini ve buna paralel olarak çalışanların yenilikçiliğinin de arttığını ifade etmiştir (Axtell, vd., 2000: 268). Araştırmalar, yaratıcılık ve yenilikçiliği artırmak için, yöneticilerin çalışanlarını teşvik etmesi ve yöneticiler ile çalışanları arasında açık bir etkileşim ortamının sağlanması gerektiğini göstermektedir. (Shalley, Gılson, Blum, 2000: 216). Çünkü, yeni ürünlerin geliştirilmesi yeni fikirlerin

yaratılmasıyla başlar ve bireysel yaratıcılık unsurları yenilikler için temel oluşturmaktadır ve birey ve takımların yaratıcılığı yeniliğin başlangıç noktası olarak görülmektedir (Duran ve Saraçoğlu, 2009: 60). Buradan hareketle araştırmanın üçüncü hipotezi çalışan yaratıcılığı ve pazarlama yeniliği üzerine kurulmuştur.

Hipotez 3: Çalışan yaratıcılığı, pazarlama yeniliğini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

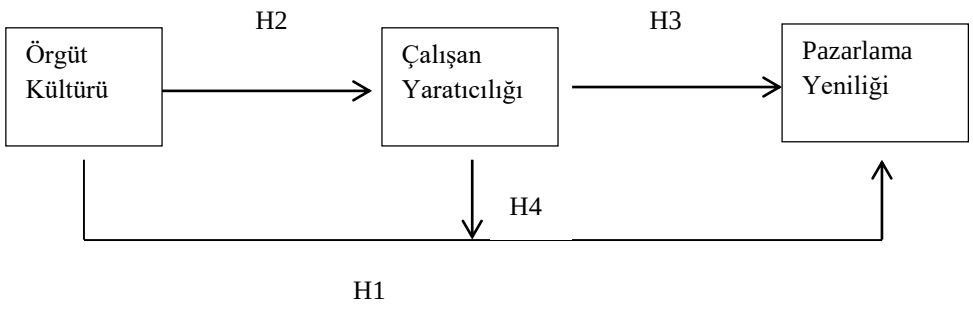
**Örgüt Kültürü, Çalışan Yaratıcılığı ve Pazarlama Yeniliği**

Griffing (1990)'e göre; yaratıcılık yeni fikirler oluşturma ya da mevcut olan fikirlere değişik açılardan bakabilme yeteneğiyle ilgilidir. Yenilik ise yeni ürünler ve süreçler oluşturmak ya da mevcut mal ve hizmetlere yeni kullanım ya da pazar alanları oluşturmak için planlanmış çabaların bütünüdür (Duran ve Saraçoğlu, 2009: 60). Uygulanan ortama göre yönetim tarzları farklılaşmakla birlikte uzmanlar, yaratıcılık ile yenilikçiliğin belirleyicisi olarak katılımcı ve işbirliğine dayalı yönetim tarzının ya da katılımcı liderliğin etkili olduğu üzerinde fikir birliğine varmışlardır (Eren ve Gündüz, 2002: 72). Russell (1989)'a göre, örgüt kültürü, yeniliği çeşitli yollarla destekler. Bunlardan ilki örgüt üyelerinin, yeniliği, rekabetle ilgili problemleri çözmede uygun bir strateji olarak görmelerini sağlamasıdır. İkincisi, örgüt kültürü, üyelerini onlardan yenilikçi davranış göstermeleri bekleyerek ve bu davranışlarına kabul göstererek motive eder ve yenilikçi faaliyetlerde bulunanların ödüllendirilmesini sağlar. Son olarak, örgüt üyeleri arasındaki yenilikçi değişikliklerin desteklenmesine olanak tanır (Yiğit, 2014: 3). Verilenlerden hareketle araştırmanın son hipotezi aşağıda verilmiştir:

Hipotez 4: Örgüt kültürünün, pazarlama yeniliğine etkisinde çalışan yaratıcılığının aracılık rolü vardır.

**Araştırmanın Yöntemi**

Örgüt kültürünün (ÖK) pazarlama yeniliğine (PY) etkisinde çalışanların yaratıcılığının (ÇY) aracılık rolünü araştırmaya yönelik bu araştırmada, ilk olarak örneklem ve ölçeklerle ilgili bilgilere yer verilmiştir. Daha sonra örneklemden elde edilen verilere göre oluşturulan modele ilişkin analizler yapılmıştır. Bu amaçla, ilk olarak ölçeklere ilişkin faktör analizleri yapılmış, daha sonra değişkenler arası korelasyonlar incelenmiştir. Bağımsız değişkenin bağımlı değişke üzerine etkisi ile ÇY'nın aracılık rolünü belirlemek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Literatürden hareketle hipotezler ve araştırma modeli oluşturulmuştur (Şekil 1).




**Şekil 1: Araştırmanın Modeli**

**Araştırmanın Örneklemi**

Çalışmanın ana kütlesini Kayseri ilinde faaliyet gösteren bankalar oluşturmaktadır. Yapılan incelemede Kayseri'de 28 farklı banka ve 182 şube bulunduğu ve bu bankalarda çalışan sayısının 2339 olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada örnek hacmini belirlemek için evren varyansının bilinmediği durumlarda tercih edilen formülden hareketle, %95 güven düzeyi dikkate alınarak örnek hacmi 330 olarak belirlenmiştir. Araştırmada, bu bankalarda çalışan 500 katılımcıdan anket yöntemi ile toplanan veriler kullanılmıştır. Katılımcılara uygulanan anketlerin 370 adedi geri alınmıştır. Analize elverişli olmayan, 40 kişiye ait veriler analize dâhil edilmemiş, analizlere 330 kişiden oluşan bir örneklem üzerinden devam edilmiştir. Araştırmaya katılan toplam 330 katılımcıdan erkeklerin oranı % 51.2, kadınların oranı ise % 48.8,'dir. Katılımcıların % 45.8'i 30-40 yaş grubunda, % 36.4'ü ise 20-30 yaş grubundandır. Eğitim durumlarına bakıldığında ise, çalışanların % 73.9'unun lisans mezunu, % 20.6'sının ise yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir.

**Araştırmanın Ölçekleri**

Araştırmada veri toplamak üzere dört bölümden oluşan anket formu kullanılmıştır. Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıda verilmiştir.

(ÖK) Ölçeği: Chang ve Lin (2007)'in geliştirdiği örgüt kültürü ölçeğinden faydalanılarak 26 maddeli ÖK ölçeği kullanılmıştır. Bu çalışmada ölçeğin açıkladığı tek faktörlü toplam varyans % 61, ölçeğin güvenirliği ise (Cronbach α) 0.94 olarak hesaplanmıştır. ÖK Ölçeğine ilişkin KMO analiz sonucunun 0.93 ve Barlett testinin ise anlamlı olduğu (p=.000) sonucuna ulaşılmıştır.

(PY) Ölçeği: Pazarlama yeniliğini ölçmek için 9 maddeden oluşan Uzkurt (2008)'un pazarlama yenilik alanları dikkate alınarak geliştiği ölçek kullanılmıştır. Çalışmada, pazarlama yeniliği ölçeğinin açıkladığı toplam varyans % 67.10, ölçeğin güvenilirlik katsayısı ise 0.94 olarak tespit edilmiştir. PY Ölçeğine ilişkin KMO analiz sonucu 0.91 ve Barlett testinin ise anlamlı olduğu (p=.000) sonucuna ulaşılmıştır.

(ÇY) Ölçeği: Çalışan yaratıcılığını ölçmek için 20 maddeden oluşan Akgündüz (2013)'ün araştırmasında esas aldığı Byrd (1971) tarafından geliştirilen Yaratıcılık Envanterinin "yaratıcılık boyutuna" ilişkin ölçek yer almaktadır. toplam varyans % 67.10, ölçeğin güvenilirlik katsayısı ise 0.82'dir. ÇY Ölçeğine ilişkin KMO analiz sonucu 0.82 ve Barlett testinin ise anlamlı olduğu (p=.000) sonucuna ulaşılmıştır.

**Araştırmanın Bulguları**

Araştırma sonucunda elde edilen veriler uygun istatistik programında değerlendirilmiştir. İlk aşamada ise ÖG, PY ve ÇY'ye ilişkin elde edilen verilerin ortalamaları, standart sapmaları ve aralarındaki korelasyonlara bakılmıştır. Bulgular Tablo 1'de sunulmuştur.

**Tablo 1:** Verilere İlişkin Ortalama, Standart Sapma, Korelasyon Değerleri ve Ölçeklere Ait Güvenirlikler

| | Ort. | S.S. | 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. PY | 3.86 | .80 | (.94) | | |
| 2. ÇY | 3.21 | .52 | .201** | (.82) | |
| 3. ÖK | 3.66 | .67 | .713** | .222** | (.94) |

** p< .01

Tablo 1'e göre tüm bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında pozitif yönde ve anlamlı düzeyde ilişki olduğu ifade edilebilir.

Örgüt kültürünün pazarlama yeniliği üzerine etkisini ve bu etkide çalışan yaratıcılığının aracılık rolünü açıklamak amacıyla, üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Bu yönteme göre, ÇY'nın aracılık rolünü belirlemek amacıyla, ÖK-PY-ÇY arasında olası ilişkiler hiyerarşik regresyon analizi ile incelenmiş ve elde edilen bulgular Tablo 2'de verilmiştir.

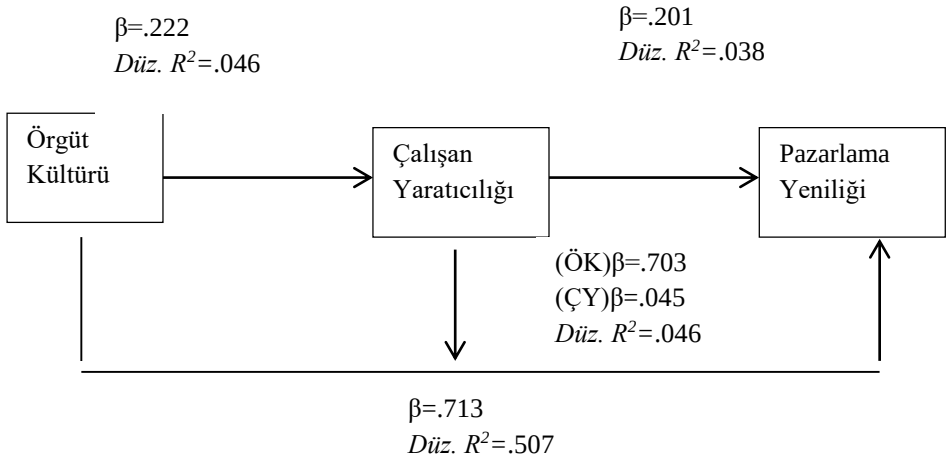
**Tablo 2:** Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

| | β | | t |
|---|---|---|---|
| | ÇY | PY | |
| Test 1 | | | |
| ÖK | | .713*** | 18.42 |
| $R^2$ | | .508 | |
| *Düz.* $R^2$ | | .507 | |
| F | | 339.106 | |
| Test 2 | ÇY | **ÇY → PY** | |
| ÖK | .222*** | .201*** | 4.119(ök ve çy)<br>3.719(çy ve py) |
| $R^2$ | .049 | .040 | |
| *Düz.* $R^2$ | .046 | .038 | |
| F | 16.966 | 13.828 | |
| Test 3 | | PY | |
| ÖK | | .703*** | 17.712 |
| ÇY | | .045*** | 1.140 |
| $R^2$ | | .510 | |
| *Düz.* $R^2$ | | .507 | |
| F | | 170.357 | |

*** p< .001

ÖK'nün PY üzerine etkisinde ÇY'nın aracılığını ölçmek amacıyla yapılan üç aşamalı hiyerarşik regresyon analizi sonucunda (Tablo-2) ÖK'nün PY'ni (β =.713; p<.001) pozitif ve anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. İkinci olarak ÖK'nün aracılığı araştırılan ÇY'na olan etkisi araştırılmıştır. Analiz sonucunda ÖK'nün ÇY' nı pozitif ve anlamlı olarak etkilediği (β =.222; p<.001) görülmüştür. Bu kısımda aracılığı araştırılan ÇY'nın PY' ne olan etkilerine de bakılarak Tablo-2'de sunulmuştur (β =.201; p<.001) . Son olarak ise ÖK ve aracılığı araştırılan ÇY birlikte analize dâhil edilmiş ve PY üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Analiz sonucunda, ÖK'nün ÇY ile birlikte analize dâhil edilmesiyle $R^2$ artmış (*Düz.* $R^2$= .507) ve ilk aşamada var olan ÖK'nün PY üzerindeki etkisi azalmıştır (β =.703; p<.001). ÇY'nın PY üzerindeki anlamlı etkisi ise devam etmiştir (β =.045; p<.001). Analizler sonucunda elde

edilen bu bulgular ÖK'nün PY'ne etkisinde ÇY'nın kısmi aracılık rolü olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, yapılan analizlerin Hipotez 1, Hipotez 2, Hipotez 3 ve aracılık hipotezi olan Hipotez 4'ü desteklediği tespit edilmiştir. Araştırma bulguları sonucunda desteklenen hipotezleri gösteren model Şekil 2'de gösterilmiştir.




**Şekil 2:** Desteklenen Araştırma Modeli

**Tartışma ve Sonuç**

Bu çalışmada, örgüt kültürünün pazarlama yeniliğine etkisi ve bu etkide çalışan yaratıcılığının aracılık rolü araştırılmıştır. Bu amaca ulaşmak için Kayseri ilinde faaliyette bulunan bankalarda çalışanlara yönelik anket yöntemiyle çalışma yürütülmüştür. Çalışmada elde edilen veriler hiyerarşik regresyon analizi yapılarak incelenmiş ve araştırma sonucunda önemli bulgulara ulaşılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen sonuçların, ilgili konularda araştırma yapmak isteyen akademisyenlere ve işletme yöneticilerine yol göstereceği öngörülmektedir.

İşletmelerin yeni mal ve hizmetler geliştirmesine, gelecekte daha çok büyümesine ve yenilikçi bir işletme olmasına olanak sağlayan unsurlardan biri olan örgüt kültürünün etkisi ve yenilik arasında olumlu bir ilişki olduğu yönündeki yapılan araştırma sonuçlarından (Baldwin, 1995; Syrett 1997; Jones, 2001; Ashley ve Bryan, 2009; Uzkurt ve Şen, 2012) hareketle oluşturulan H1 (Örgüt kültürü, pazarlama yeniliğini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.) doğrulanmıştır. Dolayısıyla benzer veya aynı değerlere sahip örgütler, örgütle ilgili uygulamalarında yeni yollara başvurmada, dış çevrede meydana gelen değişimlere cevap verme ve problemleri çözmek için yeni çözüm yolları bulma konusunda daha yenilikçi olabilirler. Bu sayede, yeni mamul geliştirme, yenilikçi fiyat, tutundurma ve dağıtım uygulamaları yapabilme, ayrıca özellikle hizmet sektöründe faaliyette bulunan işletmelerin var olan hizmetlerine yeni özellikler ilave ederek veya tümüyle yeni hizmetlerin piyasaya sürülmesini sağlayarak sunmuş oldukları hizmetleri yenilemeleri mümkün olabilecektir. Yeniliği destekleyen ve motive eden örgüt kültürü sayesinde işletmeler rekabetçi avantaj üstünlüğü de elde edebileceklerdir.

Örgüt kültürünün, çalışanların yaratıcılıklarını sergileyebilmelerine olanak sağlaması ve yaratıcı fikirlerin desteklemesi, çalışanların karar verme süreçlerine katılması ölçüsünde çalışanların örgütlerinin gelişimine katkıda bulundukları ve işletmelere rekabetçi avantaj sağlama konusunda üstünlük sağladığı yönünde yapılan araştırmalardan (Capehart, 2005; Jackson, vd., 1991; McLoad,Lobel ve Cox, 1996; Richard ve Grimes,1996; Eren ve Gündüz, 2002 ) hareketle oluşturan H2 (Örgüt kültürü, çalışan yaratıcılığını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.) doğrulanmıştır. Dolayısıyla, çalışanların yaratıcılık düzeyini geliştirmek için yöneticiler ve çalışan tarafından paylaşılan ve kabullenilen, çalışanların yeni fikir ve düşünceleri ifade edebildiği, işle ilgili kararlarda çalışanların etkin bir şekilde rol alabildiği bir örgüt kültürünün oluşturulması önem arz etmektedir. Ayrıca yönetim anlayışının, çalışanlara kendini geliştirme imkânı sağlayan ve çalışanlara her fırsatta yardımcı olabilecek bir anlayışta olması hususu göz ardı edilmemelidir.

Yeni fikirlerin yaratılması ve bireysel yaratıcılık unsurlarının yenilikler için temel oluşturduğu ve çalışanların, fikirlerinin veya yaptıkları yenikliklerin desteklendiğini gördükçe fikirlerini daha açık bir şekilde ifade edebildiklerini ve buna paralel olarak çalışanların ve örgüt yenilikçiliğinin de arttığı yönünde yapılan araştırmalardan (Amabile 1988; Shalley, Gılson, Blum, 2000; Axtell, vd., 2000) hareketle oluşturulan H3 (Çalışan yaratıcılığı, pazarlama yeniliğini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.) doğrulanmıştır. Dolayısıyla işletmelerin çalışanlarının, yeni fikirler üretebilmesi ve geliştirebilmesi kapasitesine sahip olması işletmelerin yenilikçi mal ve hizmetler sunmasına katkıda bulunacaktır.

Örgüt kültürünün, çalışanların yenilikçi davranışta bulunmasına olanak sağlaması ve bu doğrultuda çalışanları motive etmesi ve ödüllendirilmesini sağladığında yenilik faaliyetlerinin de arttığı yönünde yapılan çalışmalardan hareketle (Eren ve Gündüz, 2002; Duran ve Saraçoğlu, 2009; Yiğit, 2014) oluşturulan aracılık hipotezimiz olan H4 (Örgüt kültürünün, pazarlama yeniliğine etkisinde çalışan yaratıcılığının aracılık rolü vardır.)' de kabul edilmiştir. İşletme yöneticilerinin hem örgüt içerisinde ahengi, uyumu, yaratıcılığı ve üretkenliği teşvik etmesi ve arttırması hem de yeni mal ve hizmetler sunabilmesi için işe alımlarda bireyin sadece bilgi birikimini değil yaratıcılık yönünü de dikkate alması önem arz edecektir. Öte yandan işletmelere rekabetçi üstünlük sağlayan bireyler, var olan bilgileri kendi yaratıcılıkları ile şekillendirerek işletmelere değer katacak ve fark yaratacaklardır. Bu nedenle sadece işe alımlarda yaratıcılığa önem verilmesi değil aynı zamanda çalışanların kendi kararlarını verebilmesi, gerektiğinde inisiyatif kullanabilmesi ve yeni fikirler ortaya koyabilmesi sağlanması ölçüsünde çalışanlardan işletme amaçları doğrultusunda üst düzeyde fayda sağlanabileceği ve bu sayede rekabet ortamında kendilerine üstünlük sağlayacakları göz ardı edilmemelidir.

## REFERENCES


- Akgündüz, Y. (2013). "Çalışanların Yaratıcılığına Motivasyon Araçlarının Etkisi: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(20), 131-147. http://ijmeb.org/index.php/zkesbe/article/viewFile/334/pdf_1
- Avcı, U. &Turunç, Ö (2012). "Dönüşümcü Liderlik ve Örgüte Güvenin Kariyer Memnuniyetine Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü", *Uluslararası Alanya*

*İşletme Fakültesi Dergisi,*4(2), 45-55, http://alanyadergi.akdeniz.edu.tr/_dinamik/164/264.pdf?

- Axtell, C. M., Holman, D. J., Unsworth, K. L., Wall, T. D. & Waterson, P. E. (2000). "Shopfloor Innovation: Facilitating The Suggestion and Implementation of Ideas", *Journal of Occupational & Organizational Psychology.* 73(3), 265-385. ISSN: 0963-1798, http://web.b.ebscohost.com/ehost/.....=106
- Balay, R. (2010). "Öğretim Elemanlarının Örgütsel Yaratıcılık Algıları", *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 43(1), 41-78. http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/1342/15551.pdf
- Bloch, C. (2007). "Assessing Recent Developments in Innovation Measurement: The Third Edition Of The Oslo Manual", *Science & Public Policy*, 34(1), 23-34. doi:10.3152/030234207 X190487
- Capehart, A. M. (2005). "A Configurational Framework For Diversity: Socialization and Culture", *Personnel Review*, 34 (4), 488 – 503, http://dx.doi.org/10.1108/004834805105 99798
- Chang, S.E. & Lin, C.H. (2007). "Exploring Organizational Culture For Information Security Management", *Industrial Management & Data Systems*, 107(3), 438 - 458. http://dx.doi.org/10.1108/02635570710734316
- Çiçek, I. (2011). "Teknoloji Geliştirmede Yaratıcılığı Yönetmek". *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3,(1). http://www.sobiad.org/ejournals/dergi_ybd/arsiv/20111/05isik cicek .pdf
- Deshpandé, R., Farley, J. U. & Webster, F. E. (1993). "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis", *Journal of Marketing*, 57(1), 23–37. http://doi.org/10.2307/1252055
- Duran, C. & Saraçoğlu, M. (2009). "Yeniliğin Yaratıcılıkla Olan İlişkisi ve Yeniliği Geliştirme Süreci", *Yönetim ve Ekonomi*, 16(1), Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Manisa http://www2. bayar.edu.tr/yonetimekonomi/dergi/pdf/C16S12009/57_71.pdf
- Dyer, W. G.. (1987). "Review of Gaining Control of the Corporate Culture", *Administrative Science Quarterly*, 32(3), 484–487. http://doi.org/10.2307/2392931
- Erdem, B., Gökdeniz, A., Met, Ö.(2011). "Yenilikçilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Antalya'da Etkinlik Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(2), 77-112. http://dergi.iibf.deu.edu.tr/index .php/cilt1-sayi1/article/viewFile/294/pdf_274
- Eren, E. & Gündüz, H. (2002). "İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, (5), 65-84. http://journal.dogus.edu.tr/index.php/duj/article/ view/202/220
- Eren, H. (2010). "Üniversite Öğrencilerinin Sosyal Yenilikçilik Kapasitelerinin Teknolojik Yenilikçilik Eğilimlerine Etkisini Ölçmeye Yönelik Bir Model Önerisi", *Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Teknoloji Yönetimi Ana Bilim Dalı Doktora Tezi*,(Danışmanlar: Prof. Dr. Ziya B. Güvenç, Prof. Dr. Y. Cemalettin Çopuroğlu), Ankara.
- Eskiler, E., Özmen, Ö. & Uzkurt, C. (2011). "Bilgi Yönetimi Pazar Odaklılık ve Pazarlama Yeniliği İlişkisi: Mobilya Sektöründe Bir Araştırma", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(1), 31-69. http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423880282.pdf
- Gizir, S., (2008). "Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme", *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(2), 182-196. http://www.dergipark.ulakbim.gov.tr/mersinefd/article/download/ .../5000001453

- Gülova A, Demirsoy Ö. (2012). "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma", *Business & Economics Research Journal*, 3(3), 49-76.
- Hasanoğlu, M. (2004). "Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi", *Sayıştay Dergisi*, 52, 43-60. http://dergi.sayistay.gov.tr/icerik/der52m2.pdf
- Heunks, F. J. (1998). "Innovation, Creativity and Success", *Small Business Economics*, 10(3), 263–272. http://www.jstor.org/stable/40228950
- Hurley, R. F. & G. Tomas M. Hult. (1998). "Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination", *Journal of Marketing*, 62(3), 42–54. http://doi.org/10.2307/1251742
- House, R., Javidan, M., Hanges, P. & Dorfman, P. (2002). "Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories Across The Globe: An Introduction to Project GLOBE", *Journal of World Business*, 37(1), 3-10. doi:10.1016/S1090-9516(01)00069-4
- Jackson, S. E., Brett, J. F., Sessa, V. I., Cooper, D. M., Julin, J. A. & Peyronnin, K. (1991), "Some Differences Make A Difference: Individual Dissimilarity And Group Heterogeneity As Correlates of Recruitment, Promotions, And Turnover", *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 675-89. http://dx.doi.org/ 10.1037/0021-9010.76.5.675
- McLeod, P., Lobel, S. & Cox, T. H. (1996), "Ethnic Diversity and Creativity in Small Groups", *Small Group Research*, 27(2), 248-64. http://sgr.sagepub.com/content/27/2/248.short
- Minaslı, A. V. (2012). "Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişki: Konuyla İlgili Bir Araştırma", *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi* (Danışman, Bilir Güler, Seyhan), Edirne.
- March-Chorda, I. & Moser, J. (2008). "How Organisational Culture Affects Innovation in Large Sized Ict Firms: A Pilot Study", 1-20, http://faculty.mu.edu.sa/public/uploads/360755917.2619organizational%20cult82.pdf
- Nagasundaram, M. & Bostrom, R.P. 1994-1995. "The structuring of creative processes using GSS: A framework for Research", Journal of Management Information Systems, 11(3), 87- 108. http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/07421222.1994.11518 051.
- İşcan, Ö.F. & Timuroğlu, M. K. (2007). "Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135. http://e-dergi.atauni.edu.tr/atauniiibd/ issue/view/1025000276
- Öğüt, A., Aygen, S. & Demirsel, M. T. (2007). "Personel Güçlendirme İnovasyonu Hızlandırır mı? Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Görgül Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi Yerel Ekonomiler Özel Sayısı*, 163–172. http://dergi.kmu.edu.tr/userfiles/file/mayis2007/13.pdf
- Pierce, J. L. & Delbecq, A. L. (1977). "Organization Structure, Individual Attitudes and Innovation", *The Academy of Management Review*, *2*(1), 27–37. http://www.jstor.org/ stable/257602
- Richard, O. & Grimes, D. (1996), "Bicultural Interrole Conflict: An Organizational Perspective", *Mid-Atlantic Journal of Business*, 32(3), 155-70. https://www.highbeam.com/doc/1G1-19250979.html
- Saraçoğlu, M., Duran, C. & Taşkın, E. (2010). "Girişimcilikte Yaratıcılığın Üç Boyutu: Birey, Süreç ve Ürün", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 10(2), 1–14. https://earsiv.anadolu.edu.tr/xmlui/handle/ 11421/377

- Seen, N. Y., Singh, S. K. G., & Jayasingam, S. (2012). "Organizational Culture and Innovation among Malaysian Employees", *The Journal of Human Resource and Adult Learning, 8*(2), 147-157. http://www.hraljournal.com/Page/18%20Sharan%20Kaur%20 Garib%20Singh.pdf
- Sezgin, M., Zerenler, M. & Karaman, A. (2008). "Otel İşletmelerinin Menü Planlamasında Yaratıcılık, Yenilikçilik, Girişimcilik Faaliyetleri Üzerine Bir Araştırma", *Sosyoekonomi*, 8(8), 127-142. http://www.dergipark .ulakbim.gov.tr
- Shalley, C. , Gilson, L., Blum, T.C. (2000). "Matching Creativity Requuırements And The Work Environment", *Academy of Management Journal*, 43 (2), 215-223. http://amj.aom.org/content/43/2/215
- Tamer, İ., İyigün, Ö. & Sağlam, M. (2014). "Örgüt Kültürünün Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Bir Perakende İşletmesi Çalışanları Üzerine Araştırma*", Kafkas University Journal of Economics and Administrative Sciences Faculty*, 5(8),187-202. http://dergipark.ulakbim.gov.tr/kauiibf/article/view/5000108671/500010 1145
- Tek, B. Ö. & Özgül, E (2013). Modern Pazarlama İlkeleri Uygulamalı Yönetimsel Yaklaşım, Genişletilmiş 4. Baskı, Birleşik Matbaacılık, İzmir.
- Tekcangil, R. (2009). "Örgüt Kültürünün Örgütsel Yenilik ve Pazarlama Yeniliği Üzerindeki Etkilerini Ölçmeye Yönelik Gazlı İçecek Sektöründe Bir Araştırma", (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Müjdat ÖZMEN) *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Pazarlama Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*, Eskişehir.
- Tübitak (2006). Oslo Kılavuzu Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler, 3. Baskı, OECD/AVRUPA BİRLİĞİ/2005. http://www.tubitak.gov.tr/tubitak content _files/BTYPD/kilavuzlar/Oslo _3_TR.pdf
- Uzkurt, C. & Şen, R. (2012). "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Yeniliğin Pazarlama Yeniliğine Etkisi: Gazlı İçecek Sektöründe Bir Araştırma", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(3), 27-50. http://kutuphane.dogus.edu.tr/mvt/pdf.php?pdf=0013264&lng=0
- Wong, S. & Pang, L. (2003). "Motivators To Creativity in The Hotel Industry-Perspectives Of Managers And Supervisors", *Tourism Management*, 24(5), 551-559. http://www.sciencedirect.com/science/article b/pii/S0261517703000049
- Yılmaz, A. & İraz, R. (2013). "Örgütsel Yaratıcılık Kültürü Bağlamında Çalışanların Yaratıcılık Yönetimine İlişkin Tutumlarının Değerlendirilmesi: Konya İli Devlet ve Katılım Bankaları Örneği", *International Journal of Social Science*, 6(5), 829-855. http://dx.doi.org/ 10.9761 /JASSS1348
- Yiğit, S. (2014). "Kültür, Örgüt Kültürü ve İnovasyon İlişkisi Bağlamında İnovasyon Kültürü", *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16 (27): 1-7. ISSN: 2147 - 7833, www.kmu.edu.tr