T. C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

DOKTORA TEZİ

ÖRGÜT İKLİMİNİN İNOVATİF DAVRANIŞ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞE ADANMIŞLIĞIN ARACI ROLÜ

Şebnem GÜVEN

2502100208

TEZ DANIŞMANI

Doç. Dr. EBRU DOĞAN

İstanbul, 2023

ÖZ
ÖRGÜT İKLİMİNİN İNOVATİF DAVRANIŞ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞE ADANMIŞLIĞIN ARACI ROLÜ

Şebnem Güven

Günümüz iş dünyasında değişim ve yeniliğe olan ihtiyaç artmakta, işletmeler arasındaki rekabet ise yoğunlaşmaktadır. Yoğun rekabet ortamında işletmeler; hedeflerine, inovasyona ve inovatif davranış sergileyen çalışanlarına verdikleri önem ile ulaşabileceklerdir. Bu durum, inovatif davranış sergileyen çalışanların ve inovatif davranışı destekleyen çalışma ortamının özelliklerine ilişkin ilgiyi artırmaktadır. Bu doğrultuda inovatif davranışa eşlik eden heyecanı ve isteği destekleyecek ve ödüllendirecek bir örgüt iklimin yapılandırılması da önem kazanmıştır.

Mevcut araştırmalar, işe adanmışlığı yüksek çalışanların, kendilerini işe kaptırmaya eğilimli olduklarını, yeni ve yaratıcı fikirleri hevesle aradıklarını ve gerçekleştirdiklerini ortaya koymaktadır. Bu adanmışlık duygusunun inovatif davranış üzerinde pozitif bir etkisi olması muhtemeldir. Bu çalışmanın amacı örgüt iklimi ve inovatif davranış arasındaki ilişkiyi inceleyerek işe adanmışlığın aracılık etkisini araştırmaktır. Bu amaç doğrultusunda araştırma gerçekleştirilmiştir.

Araştırma sonucunda örgüt ikliminin inovatif davranışa etkisinde işe adanmışlığın aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca bu çalışma "İstanbul Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi" tarafından desteklenmiştir, (proje numarası: 36715).

Anahtar Kelimeler: Örgüt İklimi, İnovatif Davranış, İşe Adanmışlık, İnovasyon, Örgütsel Davranış.

ABSTRACT

THE ROLE OF WORK ENGAGEMENT BETWEEN THE RELATIONSHIP OF ORGANIZATIONAL CLIMATE AND INNOVATIVE BEHAVIOR

Şebnem GÜVEN

The need for change and innovation in today's business world is increasing, while competition between businesses is intensifying. In this competitive environment, businesses can reach their goals and achieve innovation by placing importance on their employees who exhibit innovative behavior. This situation has increased interest in the characteristics of employees who demonstrate innovative behavior and the work environment that supports it. In this regard, the structuring of an organizational climate that supports and rewards the excitement and desire accompanying innovative behavior has become important.

Existing research indicates that highly engaged employees tend to immerse themselves in their work, eagerly seek and implement new and creative ideas. It is likely that this sense of engagement has a positive impact on innovative behavior. The aim of this study is to examine the relationship between organizational climate and innovative behavior and to investigate the mediating effect of work engagement. Accordingly, the research has been conducted to achieve this objective.

The research findings reveal that job commitment plays a mediating role in the impact of organizational climate on innovative behavior. Additionally, this study has been supported by “Istanbul University Scientific Research Projects Coordination Unit” (project number: 36715).

Keywords: Organizational Climate, Innovative Behavior, Work Engagement, Innovation, Organizational Behavior.

ÖNSÖZ

Doktora çalışmam boyunca bana her konuda destek olan, motive eden, yol gösteren, sahip olduğu bilgi birikimi ile ufkumu genişleten pozitif yaklaşımıyla yaşadığım birçok zorlukta bana destek olan değerli hocam tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Ebru DOĞAN'a en içten teşekkürlerimi sunarım.

Tezimin alt yapısını oluştururken bilgi ve deneyimlerini benimle paylaşan tez izleme komitemdeki saygıdeğer hocalarım Prof. Dr. Şebnem ARIKBOĞA ve Prof. Dr. Zeynep DÜREN'e teşekkür ederim.

Doktora tez sürecinde stresli ve kaygılı halimi tebessümle karşılayan ve desteklerini esirgemeyen sevgili eşim Altuğ Güven'e, kendisine ayıramadığım zaman ve gösteremediğim ilgi için bana karşı her zaman anlayışlı olan, sevgi ve hoşgörüsü ile hayatıma renk katan canım kızım Nehir Güven'e ve her ihtiyacım olduğunda beni destekledikleri için değerli annem Nurseli Atan ve değerli babam Cemil Atan'a ve tüm aileme sonsuz teşekkürler.

Şebnem GÜVEN
İstanbul, 2023

İÇİNDEKİLER

ÖZ……ii

ABSTRACT…… ……..iii

ÖNSÖZ……..……...…..iv

TABLOLAR LİSTESİ…….…..…ix

ŞEKİLLER LİSTESİ……...……...…..xi

KISALTMALAR LİSTESİ…….....xii

GİRİŞ…….…..……1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT İKLİMİ

1.1.Örgüt İklimi: Tanımı ve Kuramsal Temeli 3

1.2.Örgüt İklimi ile İlişkili Kavramlar..... 11

1.2.1.Psikolojik İklim..... 11

1.2.2.Örgüt Kültürü..... 13

1.2.3.Liderlik..... 18

1.3.Örgüt İklimini Etkileyen Faktörler 20

1.4.Örgüt İklimi Sınıflandırması 24

1.4.1.Bütüncül İklim 24

1.4.2.Odaklanmış İklim..... 26

1.5.Örgüt İkliminin Boyutları..... 28

1.5.1.Litwin ve Stringer 28

1.5.2.Koys ve De Cotiis 29

1.5.3.Schneider, Brief ve Guzzo 30

1.5.4.Montes, Moreno ve Fernandez 31

1.6.Örgüt İklimi ile İlgili Yapılmış Çalışmalar..... 34

İKİNCİ BÖLÜM
İNOVATİF DAVRANIŞ

2.1.İnovasyon: Tanımı ve Kapsamı 40

2.2.İnovatif Davranış: Tanımı ve Kapsamı 46

2.2.2.İnovatif Davranışı Etkileyen Faktörler 53

2.2.2.1.Bireysel Faktörler 56

2.2.2.2.İşe İlişkin Faktörler 57

2.2.2.3.Takımlara İlişkin Faktörler 58

2.2.2.4.Örgütsel Faktörler 59

2.2.3.İnovatif Davranış Süreci 60

2.2.3.1.Fikir Üretme 61

2.2.3.2.Fikre Destek Bulma 63

2.2.3.3.Fikri Gerçekleştirme 64

2.2.4.İnovatif Davranış ve Örgüt İklimi Arasındaki İlişki 65

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
İŞE ADANMIŞLIK

3.1.İşe Adanmışlık: Tanımı ve Kuramsal Temeli 72

3.1.1.İşe Adanmışlığın Boyutları 81

3.1.1.1.Dinçlik 82

3.1.1.2.Kendini Adama 83

3.1.1.3.Yoğunlaşma 84

3.1.2.İşe Adanmışlıkla İlgili Kavramlar 84

3.1.2.1.Örgütsel Bağlılık 84

3.1.2.2.İşkoliklik 85

3.1.2.3.Akış 87

3.1.2.4.Ekstra Rol Davranışı 88

3.1.2.5.Tükenmişlik 89

3.2.İşe Adanmışlık ve İnovatif Davranış Arasındaki İlişki 91

3.3.İşe Adanmışlık ve Örgüt İklimi Arasındaki İlişki..... 94

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
ÖRGÜT İKLİMİNİN İNOVATİF DAVRANIŞ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞE ADANMIŞLIĞIN ARACI ROLÜ: BİR ARAŞTIRMA

4.1.Araştırmanın Amacı ve Kapsamı 96

4.2.Araştırmanın Sınırlılıkları 98

4.3.Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri 98

4.4.Araştırmanın Evren ve Örneklemi 99

4.5.Araştırmada Kullanılan Ölçüm Araçları 101

4.6.Pilot Çalışma..... 103

4.7.Araştırmanın Bulguları 104

4.7.1. Demografik Bulgular 104

4.7.2. Açıklayıcı Faktör Analizleri ve Güvenilirlik Analizleri 106

4.7.2.1.Örgüt İklimi Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi..... 106

4.7.2.2. İnovatif Davranış Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi. 109

4.7.2.3.İşe Adanmışlık Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi 111

4.7.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi 113

4.7.3.1.Örgüt İklimi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi..... 115

4.7.3.2. İnovatif Davranış Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi..... 118

4.7.3.3.İşe Adanmışlık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi 120

4.7.4. Korelasyon Analizi 122

4.7.5. Hipotez Testleri..... 125

4.8. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi 135

SONUÇ……144
KAYNAKÇA…….....150
EKLER…….....180
ÖZGEÇMİŞ.....185

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1 Örgüt İkliminin Diğer Sınıflamaları 32
Tablo 1.2 Örgüt İklimi Üzerine Yapılan Çalışmalar 36
Tablo 2.1 İnovatif Davranış Tanımları 49
Tablo 2.2 İnovatif Davranış Boyutları 53
Tablo 2.3 İnovatif Davranışı Etkileyen Faktörler 55
Tablo 2.4 İnovatif Davranış ve Örgüt İklimi Arasındaki İlişki 68
Tablo 3.1 İşe Adanmışlık Tanımları 77
Tablo 3.2 İşe Adanmışlık ve İnovatif Davranış Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Araştırmalar 92
Tablo 3.3 İşe Adanmışlık ve Örgüt İklimi Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Araştırmalar 94
Tablo 4.1 Katılımcıların Demografik Dağılımı 105
Tablo 4.2 Katılımcıların Sektörlere Göre Dağılımı 105
Tablo 4.3 Katılımcıların Departmanlara Göre Dağılımı 106
Tablo 4.4 Örgüt İklimi Ölçeğine Ait açıklayıcı Faktör Analizi Sonucu 107
Tablo 4.5 Örgüt İklimi Ölçeğine Ait Güvenilirlik Sonuçları 108
Tablo 4.6. İnovatif Davranış Ölçeğine Ait Açıklayıcı Faktör Analizi Sonucu 110
Tablo 4.7 İnovatif Davranış Ölçeğine Ait Güvenilirlik Sonuçları 111
Tablo 4.8 İşe Adanmışlık Ölçeğine Ait Açıklayıcı Faktör Analizi Sonucu 112
Tablo 4.9 İşe Adanmışlık Ölçeğine Ait Güvenilirlik Sonuçları 113
Tablo 4.10 Örgüt İklimi Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu 115
Tablo 4.11 Yapısal Eşitlik Modelinde Kullanılan Uyum İyiliği İndekslerine İlişkin Kritik Değerler 116
Tablo 4.12 İnovatif Davranış Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi 118
Tablo 4.13 Yapısal Eşitlik Modelinde Kullanılan Uyum İyiliği İndekslerine İlişkin Kritik Değerler 119
Tablo 4.14 İşe Adanmışlık Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu 120
Tablo 4.15 Yapısal Eşitlik Modelinde Kullanılan Uyum İndekslerine İlişkin Kritik Değerler 121
Tablo 4.16 Pearson Korelasyon Katsayısı 123

Tablo 4.17 Ortalama ve Standart Sapma..... 123
Tablo 4.18 Korelasyon Analizi Sonuçları..... 124
Tablo 4.19 Modele Ait Doğrudan Ve Toplam Etki Sonuçları..... 128
Tablo 4.20 Örgüt İkliminin İnovatif Davranış Üzerindeki Etkisinin Belirlemek İçin Test Edilen Modelde Yer Alan Değişkenlere Ait Yol Katsayıları..... 129
Tablo 4.21 Modele Ait Doğrudan Ve Toplam Etki Sonuçları..... 130
Tablo 4.22 Örgüt İklimi Ve İşe Adanmışlığın İnovatif Davranış Üzerindeki Etkisinin Boyutlar Açısından Sonuçları 131
Tablo 4.23 Modele Ait Uyum İndeksleri..... 132
Tablo 4.24 Aracılık Testi Modelinde Yer Alan Değişkenlere Ait Yol Katsayıları . 133

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt İkliminin Çok Boyutlu Modeli..... 16
Şekil 1.2 Örgüt İkliminin Kümülatif Etkisi..... 21
Şekil 2.1 İnovatif Davranış ve Örgüt İklimi Arasındaki İlişki..... 66
Şekil 3.1 İş Talepleri-Kaynakları Modeli ve İşe Adanmışlık 80
Şekil 3.2 İşkoliklik Ve İşe Adanmışlık İlişkisi 87
Şekil 4.1 Araştırma Modeli..... 99
Şekil 4.2 Standartlaştırılmış Yol Katsayıları..... 117
Şekil 4.3 Standartlaştırılmış Yol Katsayıları..... 120
Şekil 4.4 Standartlaştırılmış Yol Katsayıları..... 122
Şekil 4.5 Hayes Aracılık Şablonu 126
Şekil 4.6 Örgüt İkliminin İnovatif Davranışa Olan Toplam Etkisi ve Örgüt İkliminin İnovatif Davranışıa Doğrudan ve Dolaylı Etkisi..... 127
Şekil 4.7 Standartlaştırılmış Yol Katsayıları..... 130
Şekil 4.8 Standartlaştırılmış Yol Katsayıları..... 133
Şekil 4.9 Aracılık Etkisi Modeline Ait Standartlaştırılmış Yol Katsayıları..... 134

KISALTMALAR LİSTESİ

DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
CMIN	Ki Kare Uyum Testi
RMSEA	Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü
GFI	İyilik Uyum İndeksi
CFI	Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
IFI	Artışlı Uyum Testi

GİRİŞ

Günümüzde iş dünyası, hızla değişen ve rekabetçi bir ortamda faaliyet göstermektedir. İnovasyon örgütlerin yeni fikirler üretmesi, mevcut süreçlerde iyileştirmeler yapması ve rekabet avantajını sürdürmesi için kritik bir unsurdur. Rekabetçi bir ortamda başarılı olmanın anahtarlarından biri, örgütlerde inovatif davranış gösteren çalışanların varlığı ve inovatif davranışa teşvik eden bir örgüt iklimidir. Bu süreçte örgüt ikliminin, inovatif davranış üzerindeki etkisinin ve işe adanma ile aralarındaki ilişkilerin anlaşılması büyük bir öneme sahiptir. Örgütlerde çalışanların inovatif davranışları, gerçekleşen inovasyonların en önemli belirleyicileri arasındadır. Bu çalışmada inovasyon kavramı, bireysel düzeyde gerçekleşen "çalışanların inovatif davranışı" bağlamında ele alınmıştır. Literatürde yer alan çalışmalarda, çalışanların kurumlarında yaşadığı tecrübelerinin ve bu tecrübeler sonucunda oluşan kurumla ilgili değerlendirmelerinin, algılarının ve tutumlarının, onların inovatif faaliyetlerini etkilediği ifade edilmektedir. Bu nedenle çalışanların örgüt iklimi algıları inovatif davranışlarının önemli belirleyicilerinden biri olarak görülmüştür. Bu bakış açısından yola çıkarak bu tez çalışmasının ana eksenini çalışanların örgüt iklimi algılarının inovatif davranışlarını etkileyeceği öngörüsü oluşturmuştur.

Bu çalışma örgüt ikliminin inovatif davranışa etkisinde işe adanmışlığın rolünü araştırmayı amaçlamıştır. Bu çalışma, örgütlerin inovatif davranışları teşvik etmek ve geliştirmek için işe adanmışlığın potansiyelini anlamalarına yardımcı olacak önemli bulgular sunmayı amaçlamaktadır. İnovasyonun, örgütlerin sürdürülebilir büyüme ve rekabet avantajı sağlamalarına nasıl katkı sağlayabileceği daha derinlemesine anlaşıldığında, iş dünyasında önemli sonuçlar doğurabileceğine inanılmaktadır. İnovasyon, yeni fikirlerin yaratılması, mevcut süreçlerin iyileştirilmesi ve piyasa koşullarına hızla uyum sağlanması gibi unsurları içerir ve bu unsurlar, şirketlerin başarısını şekillendiren temel faktörlerdir. Bu nedenle, işe adanmışlık ile inovatif davranış arasındaki ilişkiyi anlama ve örgütler için rehberlik

edici öneriler sunma amacı taşıyan bu çalışma, özellikle şirketler için büyük bir önem taşımaktadır. Bu çalışmanın devamında, örgüt iklimi, işe adanmışlık ve inovatif davranış arasındaki ilişkiyi daha ayrıntılı bir şekilde incelenecektir. Ayrıca, elde edilen bulguların iş dünyasına ve örgüt yönetimi uygulamalarına olan potansiyel etkilerini tartışılacaktır.

Araştırmanın ana hipotezi örgüt ikliminin inovatif davranış üzerindeki etkisinde işe adanmışlığın aracılık etkisini araştırmaktır. Bu hipotezi test etmek için değişkenler arasındaki ilişkiler araştırılarak kavramsal bir çerçeve ve araştırma modeli geliştirilmiştir.

Araştırmanın birinci bölümünde örgüt iklimi ele alınacaktır. Örgüt ikliminin kuramsal temeli tarihsel perspektif çerçevesinde incelenmiştir. Konuyla ilişkili kavramlara değinilerek örgüt ikliminin daha iyi anlaşılması amaçlanmıştır. Örgüt iklimini etkileyen faktörler, örgüt iklimi türleri ve boyutları incelenmiştir. Konunun devamında ise örgüt iklimi ile ilgili Türkiye ve yurt dışında yapılan araştırmalar ele alınmıştır. İkinci bölümde, inovatif davranış incelenmiştir. İnovatif davranışı etkileyen faktörler, inovatif davranış süreci açıklanarak inovatif davranış ve örgüt iklimi arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşılması için iki konunun birlikte incelendiği araştırmalara yer verilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde işe adanmışlık kavramı ve boyutları incelenmiş, konunun daha iyi anlaşılması için benzer kavramlarla ilişkileri incelenmiştir. Bölümün sonunda ise işe adanmışlık ile inovatif davranış ve işe adanmışlık ile örgüt iklimini birlikte inceleyen araştırmalar incelenmiştir.

Araştırma bölümünde ise, araştırmanın anakütlesini oluşturan Capital Dergisi 2021 Yılı En Beğenilen Şirketler Araştırmasında Yeni Ürün Geliştirme ve Yenilikçilik Kategorisinde yer alan şirketlerin “bilgi teknolojileri, üretim teknolojileri, ar-ge, iş geliştirme, ürün geliştirme ve inovasyon” departmanlarındaki çalışanlardan anket yöntemiyle veriler toplanmıştır. Yapılan analizler sonucunda örgüt ikliminin inovatif davranışa etkisinde işe adanmışlığın aracılık rolü tespit edilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM
ÖRGÜT İKLİMİ

1.1.Örgüt İklimi: Tanımı ve Kuramsal Temeli

Etimolojik olarak iklim sözcüğü, baktığımızda Yunanca'dan gelmekte ve eğilim anlamını taşımaktadır. Bu sözcük, ısı ve basınç gibi fiziksel olayları içermekle birlikte aynı zamanda örgüt üyelerinin iç çevreyi nasıl betimlediğini ifade etmek için de kullanılmaktadır (Ertekin,1978:3-4). Örgüt iklimi ise, çalışanların örgütün iş ortamına ilişkin algıları olarak tanımlanmaktadır. Bireyler içinde bulundukları ortam koşulları, örgütten aldıkları bilgiler gibi birçok yol ile örgüte ilişkin algılar elde ederler. Bireyler, iklimi iş yönelimli, yenilik yönelimli, ya da destekleyici olarak algılayabilirler. Bireyin iklime ilişkin bu ve buna benzer algıları, örgüte ait değişkenlere bağlı olarak farklılaşacaktır. Örgüt iklimi, örgütü kuşatan atmosfer olarak tarif edilebilir. Bu atmosfer örgüt üyelerinin moral düzeyini etkilediği kadar, örgüte karşı olan duygularının ve aidiyetlerinin kuvvetini gösterir (Çekmecelioğlu, 2010:299).

Lewin, Lippitt ve White (1939) "iklim" kavramını ilk defa "ortamdaki bireylerin ruh hali veya ortamın atmosferi ile beraber söz konusu ortamda var olan davranış özelliklerine ilişkin ortak algı olarak tanımlamışlardır (Lewin, Lippitt ve White, 1939:272). Lewin, Lippitt ve White, iklim terimini ilk kullanan araştırmacılar olarak belirli bir iklim türüne, sosyal iklime atıfta bulunmuşlardır. Sosyal iklim ile özellikle liderler ve takipçiler arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir (Ashkanasy, Wilderom ve Peterson, 2000:30).

Lewin ve arkadaşları araştırmalarında grupların işleyişi ve performansı için üç farklı liderlik stilinin rolü üzerine odaklanmışlardır: Demokratik, otokratik ve serbestiyetçi. Sabun oymacılığı ve maket uçak yapımı da dahil olmak üzere bir dizi etkinliğe katılan 10 yaşında beşer erkek çocuktan oluşan dört grupta liderlik tarzlarını gözlemlemişlerdir. İklim üzerine yapılan bu erken çalışmanın dikkate değer birkaç özelliği vardır. İlk olarak Lewin ve arkadaşları, çocukların birbirleriyle

etkileşimleri ile ortaya çıkan sosyal iklimle ilgilenmişlerdir. İkinci olarak çocuklarla ilgili yaptıkları gözlemlerde, grup üyeleri arasındaki bireysel farklılıklardan ziyade bir bütün olarak gruplardaki iş birliği ve iletişim düzeyine odaklanmışlardır. Son olarak da liderin davranışını grubun ikliminin yakın öncülü olarak görmüşlerdir. Aslında onların kavramsal modeli, belirli liderlik tarzlarının, grupta belirli iklim türlerini yaratmasıydı (Lewin, Lippitt ve White, 1939:272-274). Lewin vd.'nin araştırmalarında öne sürdükleri iklimin kendine özgü doğası, iklimin grup yapısı ve liderin iklim üzerindeki etkisi konuları modern iklim araştırmacılarının ilgisini çekmeye devam etmiştir (Erhrhart, Schneider ve Macey, 2013:12-13). Lewin ve arkadaşlarının iklim tanımlamasının sonucu olarak, psikoloji araştırmacılarının iklim üzerine, iş ortamını karakterize eden faaliyetleri, olayları ve davranışları anlama amacı güden ölçekler tasarlamak üzerine pek çok çabaları olmuştur (Schneider, Macey ve Young, 2006:116).

Örgüt ikliminin kökleri Kurt Lewin'in (1951) alan teorisine dayanmaktadır. Lewin' in alan teorisi, bireylerin davranışlarını etkileyen psikolojik güçleri içeren bir 'yaşam alanı' oluşturarak bireylerin ve grupların davranışlarını değiştirmenin temelini anlamak, tahmin etmek ve sağlamanın mümkün olduğunu belirtmiştir. Lewin başlangıçta bireysel davranışı anlamak için alan teorisi geliştirmiş, ancak daha sonra bunu grup davranışını analiz etmek ve değiştirmek için bir yöntem olarak kullanmıştır (Yavuz, Karabulut ve Sarı, 2019:112). Lewin'in alan teorisine göre, sosyal dünya, çevre, kişi ve davranış şeklinde unsurlarına ayrılabilir (Solomon, Winslow ve Tarabishy, 2004:5). İnsan yaşamının çerçevelendiği alan geçmişten bugüne, bugünden geleceğe tüm olayları ve davranışları etkilemektedir. Bireyin deneyim veya tecrübelerine göre yaşam çerçevesi değişir. Yaşam alanını sistematik ilişkiler ağı olarak tanımlayan bu kuram odaklanılması gerekenin parçalar değil bütünün kendisi olduğunu ortaya koymaktadır (Kılıç ve Acar, 2019:1067).

Ohio Eyaleti liderlik çalışmalarının bir parçası olarak Fleishman, liderlerin sadece emir vermek yerine, çalışanların ihtiyaç ve duygularına daha duyarlı olmaları için lider geliştirme programlarında yer almıştır. Fleishman 1953 tarihli makalesinde, eğitim gören kişilerin (ustabaşı) eğitim sahasında aldıkları eğitimi, kendi çalışma ortamlarına aktarmalarını araştırmıştır. Geri dönen her bir ustabaşının yöneticisinin

eğitim transferinin gerçekleşmesi için koşulları (iklim) ne ölçüde yarattığı makalede incelenmiştir. Araştırma bulguları, ustabaşılara eğitimde kendilerine öğretilen ziyade yöneticilerinin yarattığı iklimi takip ettiklerini göstermiştir (Erhrhart, Schneider ve Macey, 2013:13).

İklim ilk olarak Argyris'in 1958 yılında yayınladığı "Örgüt İkliminin Kavramsallaştırılmasında Bazı Sorunlar: Bir Banka Örneği" (Some Problems in Conceptualizing Organizational Climate: A Case Study of a Bank) adlı makalesinde kapsamlı bir şekilde tanımlanmıştır. Argyris, bir bankadaki grup dinamiklerini araştırdığı çalışmasında örgüt iklimi kavramını ifade etmiştir (Argyris, 1958:510). Bu çalışmada Argyris, iklimi resmi örgütsel politikalar, çalışan ihtiyaçları, değerleri ve kişilikleri açısından tanımlamıştır (Kundu, 2007:100) .

Argyris'in, örgütler ve örgütlerin iklimleri hakkında özel olarak dikkate alınması gereken üç gözlemi olmuştur. Birincisi, bir örgütün iklimi, örgütteki bireylerin ihtiyaçlarını karşıladığı sürece istikrarlı olma eğiliminde olacaktır. İkincisi, yönetimin farklı özelliklerde çalışanları işe alarak iklimi nasıl değiştirebileceğini belirtmiştir, çünkü aynı ve doğru özelliklerde çalışanlar işe alındığı sürece iklim aynı kalacak. Son olarak Argyris, örgütün "bireysel, resmi, gayri resmi ve kültürel analiz düzeylerinin etkileşiminden kaynaklanan ayrı bir analiz düzeyi" olduğunu ifade etmiştir ve "örgütün, sadece bireysel analiz düzeyine indirgenebileceği" fikrine karşı çıkarak analiz düzeyleri üzerine daha sonraki çalışmaların çoğuna öncülük etmiştir (Argyris, 1958:516-518).

McGregor 1960'da yayımladığı "Organizasyonların Beşeri Yönü" (The Human Side of Enterprise) isimli kitabı, yönetim biliminde yeni bir ufuk açmıştır. İklimin, yönetsel varsayımlar ve yöneticiler ile astları arasındaki ilişki tarafından belirlendiğini savunmuştur (Kundu, 2007:100). McGregor kitabında yöneticilerin çalışan motivasyonu hakkında sahip oldukları teori veya felsefenin, çalışanlara yönelik davranışlarını belirlediğini savunmuştur. McGregor'un kitabının odak noktası, iki teori üzerinedir: Teori X ve Teori Y. Bu teoriler, yöneticilerin insan doğası hakkındaki temel varsayımlarını, çalışanlara nasıl davrandıklarını ve çalışanların nasıl tepki verdiğini tanımlamıştır (Erhrhart, Schneider ve Macey, 2013:17). X teorisi anlayışında olan bir yönetici, insanı, maddi organizasyonun

gereklerine uyan pasif bir unsur kabul ederek otoriter bir davranış göstermektedir. Y teorisi ise insancıl bir yaklaşımı, insanın sahip olduğu potansiyelin gerekli ortamın yaratılarak geliştirilmesini esas almaktadır (Koçel, 2010:238).

McGregor ast-üst ilişkisinin doğasının belirli bir dizi politika ve prosedüre doğrudan bağlı olmadığını, daha önemli olanın "yönetim biçimi" olduğunu ifade etmiştir. McGregor "iklim" teriminden ilk bahsettiği metinlerden birinde, "yöneticilerin hemen farkedilmesi zor davranış ve tutumları, "ilişkinin iklimi" olarak adlandırılan bir olguyu ortaya çıkarmaktadır." şeklinde bir ifade kullanmıştır. McGregor bunu psikolojik iklim olarak tanımlasa da, bahsedilen ilişkinin, o ilişkideki bireyler tarafından paylaşıldığı anlamına gelmekteydi. Yönetsel iklimin yalnızca yönetici tarafından belirlenmediğini, astlar tarafından da belirlendiğini vurgulanmıştır. McGregor, iki birey arasındaki paylaşım olarak tanımladığı iklim kavramının daha büyük gruplarda da gözlemlenebileceğini ifade etmiştir (Erhrhart, Schneider ve Macey, 2013:18).

Örgüt iklimi araştırmaları yapan ve özellikle örgüt iklimini betimleme aracı geliştiren Halpin, (1966) "Birey için kişilik ne ise, örgüt için de iklim odur" ifadesiyle iklimi, örgütün kişiliği olarak tanımlamıştı (akt. Filiz & Bardakçı, 2020:438). Halpin ve Croft 1963 yılında yaptıkları araştırmalarında okulların iklimini ölçmeyi amaçlamışlardır. Okul iklimini ölçmek amacıyla "Örgüt Iklim Tanımı Anketi"ni oluşturmuşlardır (Erhrhart, Schneider ve Macey, 2013:29).

1968 yılında iklim konusuyla ilgili ilgi çekici iki kitap yayımlanmıştır. Kitaplardan ilki Tagiuri ve Litwin tarafından yayımlanan "Örgütsel İklim: Bir Kavramın Keşfi" (Organizational Climate: Explorations of a Concept) isimli kitaptır. Bu kitapta iklim, "bazı nesnel örgütsel koşullar"dan, "bireysel ve örgütsel karakteristiklerin öznel bir yorumu"na kadar çok çeşitli yaklaşımlarla ele alınan bir çalışmaydı (Denison, 1996:623). Tagiuri ve Litwin iklimi, bir örgütün çevresi, sosyal sistemi, kültürü, bir organizasyonun iç ortamının özelliği veya bu diğer değişkenlerin kalitesini tanımlayan ortamın dışındaki özet bir kavram olarak tanımlamışlardır. Tagiuri ve Litwine'e göre örgüt iklimi, bir örgütün iç çevresinin, üyeleri tarafından deneyimlenen ve davranışlarını etkileyen ve örgütün belirli bir dizi özellikleridir (Erhrhart, Schneider ve Macey, 2013:16).

İkinci kitap ise Litwin ve Stringer'ın 1968 yılında yayımlamış olduğu "Motivasyon ve Örgüt İklimi" (Motivation and Organizational Climate) isimli çalışmadır. Litwin ve Stringer bu eserleriyle örgüt iklimi alanına önemli bir katkı sağlamışlardır. Araştırmaları hem teorik hem de pratik açıdan önemlidir. İklime ilişkin teorik görüşleri, çağdaş araştırmacılar tarafından yaygın olarak onaylanan bir görüştür: "İklim, aynı ortamda yaşayan ve çalışan insanlar tarafından doğrudan veya dolaylı olarak algılanan çalışma ortamının bir dizi ölçülebilir özelliğini ifade eder ve çalışanın motivasyon ve davranışı etkilediği varsayılır." (Muchinsky, 1976: 372).

Schneider (1975) örgüt iklimini şu şekilde tanımlamıştır: İklim algıları, insanların bir sistemin uygulamalarını ve prosedürlerini tanımlayan psikolojik olarak anlamlı genel açıklamalardır. Bir sistem, farklı uygulamaları ve prosedürleriyle birçok iklim yaratabilir. İnsanların genel algıları, davranışlar ile sistemin uygulama ve prosedürleri arasındaki uyumu sağlama işlevi görse de; eğer bireysel farklılıkların sergilenmesini ödüllendiren ve destekleyen bir iklim mevcut ise, aynı sistemdeki insanlar birbirlerine benzer davranışlar göstermeyecektir (Schneider, 1975:474-475). İklim, çalışanların örgütsel olaylar, uygulamalar ve prosedürlere yönelik ortak algıları olarak açıklanabilir. Bu algılar, değerlendirici olmaktan ziyade, öncelikli olarak tanımlayıcı niteliktedir (Schneider ve Reichers, 1983:25).

Ekvall, iklimi; örgütsel bir nitelik, örgütün içindeki yaşamı karakterize eden tavırlar, hissiyat ve davranışlardan oluşan ve örgütün mensuplarının algı ve anlayışlarından bağımsız olarak varlığını sürdüren bir yapı olarak tanımlar (Dzulkifli Noor ve Shaharudin, 1994:580).

Örgüt ikliminin çalışanlar tarafından olumlu olarak algılanması, çalışanların başarı güdülerinde, verimlilik ve etkinliklerinde önemli bir yere sahiptir. Dolayısıyla örgütsel iklim algılaması ile işgören performansı arasında bir ilişkinin olduğu varsayılabilir (Tutar ve Altınöz, 2011:196).

İklim kavramının bir çok tanımı yapılmaktadır. Ancak iki yaklaşım bu tanımlar içinde önemle ele alınmaktadır; bilişsel modeller (cognitive schema) yaklaşımı ve paylaşılan algılamalar (shared perception) yaklaşımı (Anderson ve West, 1998:236):

Bilişsel modeller yaklaşımı; iklimi bireylerin iş ortamlarının yapıcı temsilleri veya bilişsel şemaları olarak kavramsallaştırmış ve özellikle bireylerin yakın iş ortamlarını anlama çabalarını ortaya çıkarmak amacıyla kullanılmıştır. (Ashforth, 1985; James ve Jones, 1974; James ve Sells, 1981; Schneider ve Reichers, 1983). Örneğin bu yaklaşım kapsamında örgüt iklimi, bireylerin yakın çevrelerinin psikolojik anlam ve öneme sahip bilişsel temsilleri olarak tanımlanır. Bireysel düzeye odaklanan bu yaklaşımdan farklı olarak, başka yazarlar iklim kavramının temelinde paylaşılan algıların daha fazla önem taşıdığını vurgulamışlardır (Koys ve DeCottis, 1991; Payne, Fineman ve Wall, 1976; Uttal, 1983). Daha açık olarak, örgüt iklimi; örgütsel politikaların, uygulamaların ve prosedürlere ilişkin paylaşılan algılarıdır (Ostroff, Kinicki ve Muhammad, 2013: 661). Bu yaklaşımı benimseyen araştırmacıların karşılaştığı zorluk, algıların gerçekten örgütün veya örgütün alt birimlerinin üyeleri arasında paylaşıldığının kabul edilmesi için asgari hangi seviyede bir uzlaşı gerektiği üzerinde fikir birliğine varabilmek olmuştur. (Jackofsk ve Slocum Jr., 1988:320., Joyce ve Slocum, 1984:738). Bilişsel modeller ve paylaşılan algılar yaklaşımları prensip olarak birbirleriyle uyum içindedir ve karşılıklı olarak birbirlerini dışlamamaktadır (Anderson ve West, 1998: 236).

Belirli bir iş birimindeki çalışanlar, iş çevrelerinin üzerlerindeki etkisi ile ilgili ortak bir algıya sahip oldukları zaman, bu paylaşılan algılar bir araya getirilerek örgütlerinin iklimini tarif etmede kullanılabilir (Glisson ve James, 2002:769). Paylaşılan algı ve anlam, aynı grubun üyeleri arasındaki iletişim ve etkileşimlerden evrilir (Ostroff, Kinicki ve Muhammad, 2013:662).

Ehrhart, Schneider ve Macey 2014'te yayımladıkları "Organizational Climate and Culture: An Introduction to Theory, Research and Practice" kitaplarında örgüt ikliminin gelişimini açıklarken 5 temel temadan bahsetmişlerdir (Ehrhart, Schneider ve Macey, 2014:64-69):

Tema 1: Örgüt iklimi, liderlik, iletişim, eğitim vb. birçok mekanizma aracılığıyla ortaya çıkar.

Yıllar boyunca, iklimin bir dizi farklı mekanizma aracılığıyla yaratıldığı ve sürdürüldüğü ifade edilmiştir. McGregor (1960), iklimin, örgütün politikalarına, uygulamalarına, yapısına ve genel felsefesine ek olarak yöneticilerin günlük davranışlarına da dayandığını vurgulamıştır. Litwin ve Stringer (1968) liderliğin iklimdeki rolünün yanında, tarih ve geleneğin rolünü ve çalışanların fiziksel alanının önemini de vurgulamıştır. Ehrhart ve arkadaşları örgüt iklimini tanımlarken, ifade edilen çeşitli mekanizma ve unsurlara, çalışanların deneyimledikleri olaylar, politikalar, uygulamalar ve prosedürler ile, ödüllendirildiğini, desteklendiğini ve beklendiğini gördükleri davranışlar olarak atıfta bulunmuşlardır.

Tema 2: İklimi oluşturan mekanizmalar değil, onların ürettiği deneyimler ve onlara yüklenen anlamlardır.

Tüm bu mekanizmaların bir örgütün iklimini oluşturmada önemli olduğu ifade edilmiş olsa da, bu bireysel parçaların iklimin kendisinin eşdeğeri olmadığı konusunda da bir fikir birliği vardır. Evan (1968) iklimi, "bir organizasyon sisteminin temel özellikleri veya karakteri" olarak ifade etmiştir. Aynı çizgide, Litwin (1968) iklimin “belirli bir örgütsel ortamda var olan beklentilerin ve teşvik edici değerlerin toplam modeli” olduğunu belirtmiştir. Schneider (1975) iklimi gestalt psikolojisi açısından çerçevelemiştir. Gestalt (bütün anlamına gelen) kelimesinin temel fikriyle tutarlı olarak, Gestalt psikolojisi bütünün, parçalarının toplamından daha büyük olduğunu öne sürmüştür. Ehrhart vd. örgüt iklimini, çalışanların sahip oldukları deneyim kümelerine yükledikleri anlamı ifade eden bir soyutlama olarak tanımlamışlardır.

Tema 3: Örgüt iklimi, bireylerin değil, birimlerin/kuruluşların özelliğidir; paylaşılan deneyimlere ve paylaşılan anlamlara dayanır.

İklim araştırmacıları, insanların deneyimlerinin anlamlı bir soyutlaması olarak iklim fikrine ek olarak, iklimin bu deneyimlerin bireysel düzeyinin ötesinde önemli olduğunu sürekli olarak vurgulamışlardır. Lewin, Lippitt ve White (1939) tarafından yapılan en eski iklim araştırmasında, iklime bireysel düzeyde bir değişken

olarak değil, tüm grup tarafından deneyimlenen ve ortak olarak paylaşılan grubun sosyal atmosferi olarak yaklaşılmıştır. Argyris (1958), iklimi örgütsel düzeyde bir değişken olarak görmüştür ve örgütsel düzeydeki analizin bireysel düzeydeki bileşenlere nasıl indirgenemeyeceğine yoğun bir vurgu yapmıştır. McGregor (1960), üst-ast ilişkilerinin iklimini tanımlamak için psikolojik iklim terimini kullanırken bile, bunun ilişkide var olan ve her iki tarafça ortaklaşa belirlenen bir şey olduğunu vurgulamıştır. Gilmer (1961) iklimi bir bütün olarak organizasyonu, onun kişiliğini veya karakterini karakterize eden bir şey olarak vurgulamış ve daha sonra onu "bir organizasyonu tanımlayan özellikler dizisi" olarak tanımlamıştır. Hem Litwin ve Stringer (1968) hem de Campbell, Dunnette, Lawler ve Weick (1970) iklimi, bireylerin bir özelliği olarak değil, örgütsel çevrenin bir özelliği olarak görmüşlerdir.

Tema 4: Paylaşılan deneyimler ve bunlara yüklenen anlam, birimlerdeki/örgütlerdeki doğal etkileşimden doğar; İklim, işin doğal akışında, işte ve iş çevresinde meydana gelen etkileşimlerle paylaşılır.

Glick (1988), antropoloji ve sosyolojideki teorilerden yararlanarak, örgüt ikliminin sadece bireylerin bir özelliği olmadığını, aynı zamanda doğal sosyal etkileşimlerden ve sistemlerden ortaya çıktığını ve bir sosyal sistemin ortaya çıkan bir özelliği olduğunu ifade etmiştir. Başka bir deyişle, bireyler iklim ipuçlarını bilişsel olarak işleyip onlara anlam atfetseler de, deneyimlerin ve anlamın paylaşılmasının doğal süreci sayesinde, örgütlerdeki bu algılar insanların içinde çalıştığı ve etkileşimde bulunduğu daha büyük grupları karakterize etmiştir.

Tema 5: Örgüt iklimi, çalışma ortamının duygusal bir değerlendirmesi -iş tatmini- değildir, daha çok insanların işteki deneyimlerinin ve bunlara yüklenen anlamın tanımlayıcı bir soyutlamasıdır.

İklim tanımlarının son unsuru, iklimin, çalışma ortamının kişisel ve duygusal bir değerlendirmesi değil, çalışanların çalışma ortamlarını nasıl gördüklerinin bir açıklaması olduğudur. Guion (1973), James ve Jones (1974) ve diğerleri tarafından iklim yapısının ilk eleştirilerinden biri, onun "nesnel" (yani algısal olmayan) ölçülere göre doğrulanması gerektiğiydi. Schneider (1975) ve diğerlerinin vurguladığı gibi, iklimin algısal yönü, çalışanların örgütlerindeki politikalara ve uygulamalara

yükledikleri anlamı yakalamak için kritik öneme sahiptir. Sonuç olarak, bireysel politikaların ve uygulamaların varlığı ile bunlardan ortaya çıkan iklim arasında mükemmel bir ilişki olmayabilir çünkü çok sayıda değişken vardır, bu aynı zamanda birim üyelerinin bu politikalar ve uygulamalarla ilgili deneyimlerine nasıl anlam atfettiklerini de etkilemektedir.

Sonuç olarak örgüt iklimini, bir örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgütte kimlik oluşturan, çalışanların davranışlarını etkileyen ve çalışanlar tarafından algılanan örgüte hakim özellikler olarak tanımlayabiliriz.

1.2.Örgüt İklimi ile İlişkili Kavramlar

1.2.1. Psikolojik İklim

İklim araştırmlarında nispeten farklı iki araştırma yer almaktadır: İklimi paylaşılan, birim düzeyinde araştıran, örgüt iklimi üzerine yapılan araştırmalar ve iklimi bireysel düzeyde ve kişisel bir algı olarak nitelendiren psikolojik iklim üzerine yapılan araştırmalar. (Ehrhart, Schneider ve Macey, 2014:70).

Psikolojik iklimin kökleri Lewin'in (1936) bireyin değişime gösterdiği motivasyonel ve efektif tepkilerini açıklama amacıyla kullandığı "yaşam alanı" terimine kadar dayanmaktadır. Lewin'in alan teorisine göre, bireylerin, grupların veya kuruluşların her davranışı, içinde yer aldığı toplam durumun sonucudur. Lewin için toplam durum, birbirine bağlı güçlerin rol oynadığı yaşam alanıdır. Yaşam alanı, bir bireyin, grubun veya organizasyonun belirli bir zamandaki davranışını belirleyen gerçeklerin toplamıdır. Yaşam alanı, olası olayların toplamını temsil eder ve kişiyi ve çevreyi içerir. Lewin'in alan teorisini şu şekilde formüle etmiştir: (Burnes ve Bargal, 2017:95-96).

Psikolojik iklim algıları bir bireyin olayları yorumlamasına, olası sonuçları öngörebilmesine ve bunu takip eden aksiyonların uygunluğunu ölçebilmesine olanak verirler (Parker vd., 2003:390).

1960'ların sonları ve 1970'lerin başlarında iklim, endüstriyel psikoloji araştırmalarına çevrenin rolünü dahil etmekle ilgilenen psikologlar için bir odak noktası haline gelmiştir. (Ehrhart, Schneider ve Macey, 2014:70).

İlk olarak James ve Jones (1974) psikolojik ve örgüt iklimi arasındaki ayrımı yapmışlardır ve başlangıçta iki iklim arasındaki seçimin araştırılan birime bağlı bir karar olduğunu ifade etmişlerdir. Schneider'ın (1975) bahsettiği üzere "analiz için bir birimin seçimi, sadece iki birimden birini tercih etmek değil, sorunu dikkatle tanımladıktan sonra söz konusu seçimi yapmakla ilgilidir." (Ehrhart, Schneider ve Macey, 2014:71). James ve Jones psikolojik iklimi; bireylerin kendi örgütlerinin iç ortamı hakkındaki genel algıları olarak tanımlamaktadır. Güncel olaylar ve o olayların algılanması arasındaki etkileşime dayanan bir his olarak tanımlanmaktadır (Burton, Lauridsen ve Obel, 2004:70).

Araştırmacılar sıklıkla örgüt iklimi ile psikolojik iklim arasında ayrım yapar. Örgüt iklimi tipik olarak toplam düzeyde kavramsallaştırılır; yani örgütsel iklim, işletmelerin uygulamaları, politikaları, prosedürleri, rutinleri ve ödülleri ile ilgili olarak çalışanlar arasında yaygın olarak paylaşılan bütüncül algılarını temsil eder. Öte yandan psikolojik iklim, belirli bir bireyin örgütün iklimini nasıl deneyimlediğini ifade eder. Bu nedenle, bir birim içindeki tüm bireyler ve bir örgüt içindeki tüm birimler, örgüt iklimini aynı şekilde algılamayabilir (Schneider ve Barbera, 2014: 46).

Psikolojik iklim, bir bireyin çalışma çevresinin, kendi refahı üzerindeki psikolojik etkisine ilişkin algısını yansıtır. Örgüt iklimi ise birim içindeki çalışanların çalışma çevreleri üzerindeki paylaşılan algılarını ifade eder. Bir iş birimindeki çalışanların algıları bir araya getirildiğinde (genellikle çalışanların makul bir seviyede hemfikir olmaları sağlandıktan sonra) bu küme örgüt iklimini yansıtır. Dolayısıyla, örgüt ikliminin kökenleri bireysel algılara dayansa da örgütün bütününe ait bir olgudur (Kuenzi ve Schminke, 2009: 638).

Psikolojik iklim, bireyin çevresindeki koşulları nasıl anladığına ve yorumladığına odaklanmaktadır. Psikolojik iklimin tanımlanmasının altında yatan

varsayımlardan açıkça anlaşılmaktadır ki; çok yönlü ve bireysel bir nitelikten bahsedilmektedir (James vd. 1978: 786).

Psikolojik iklim ve örgüt iklimi arasındaki ayrım şöyle ifade edilebilir: Psikolojik iklim bir bireyin iş ortamına atfettiği anlamları ifade ederken, örgüt iklimi bireylerin belirli bir çalışma ortamı özelliğine atfettiği toplu ve ortalama anlamlardır (Schneider ve Reichers, 1983: 21).

Bir örgütteki deneyim birikimine dayanarak, insanlar onun hakkında bütüne ait algılar elde ederler. Bu algılar, bireyin organizasyonun nasıl işlediğine dair bilişsel haritası olarak hizmet eder ve bu nedenle belirli bir durumda uygun davranışın ne olduğunu belirlemeye yardımcı olur. Psikolojik iklim; belirli bir örgütsel birimin üyeleri tarafından yaygın olarak paylaşılan deneyime dayalı, çok boyutlu ve kalıcı bir algısal olay olarak ifade edilebilir. Psikolojik iklimin birincil işlevi, bireysel davranışlarını örgütsel talepler tarafından dikte edilen davranış biçimlerine göre yönlendirmek ve şekillendirmektir. İklim algılarının belirli özellikleri vardır. İlk olarak, iklim algıları, bireyin deneyimlerine yönelik duygusal veya değerlendirici tepkisinden ziyade, bireyin örgütsel deneyimlerine ilişkin tanımını özetler. İkincisi, iklim algıları zaman içinde nispeten istikrarlıdır. Üçüncüsü, ilgili örgüt biriminin üyeleri tarafından yaygın olarak paylaşılırlar. Yine de aynı organizasyon içinde birden fazla iklim var olabilir, çünkü örgütsel yaşam, farklı yerlerdeki farklı organizasyon seviyelerindeki veya aynı yerdeki farklı birimlerdeki üyeler için algısal olarak farklı olabilir (Koys ve DeCotiis, 1991:266).

1.2.2. Örgüt Kültürü

Örgüt iklimi kavramı açıklanırken üzerinde durulması gereken bir diğer kavram da örgüt kültürüdür. İklim ve kültür kavramlarının örgütsel davranış literatüründe zaman zaman birbiri yerine kullanıldığı görülmektedir. Örgüt iklimi ve örgüt kültürü ilişkisine değinmeden önce kültürün tanımlarına yer verilecektir.

Kültür kavramı ilk kez, Elliot Jaques'ın 1951 yılında yayınlanan "Bir Fabrikanın Kültürünü Değiştirmek" adlı kitabıyla yönetim literatüründe

kullanılmıştır. Bu kavram ilk defa, Andrew Pettigrew'in "örgüt kültürlerinin incelenmesi üzerine" adlı makalesi ile Amerkan akademik literatürüne girmiştir (Doğan, 2013:7). Andrew Pattigrew'e göre kültür, belirli bir zamanda belirli bir grup için işleyen ve toplu olarak kabul edilen anlamlar sistemidir (Pettigrew ve Andrew, 1979:574).

Edgar Schein'a göre örgüt kültürü, belirli grubun dış uyum ve iç entegrasyon sorunlarını çözmeyi öğrenirken keşfettiği ya da geliştirdiği, geçerli sayılabilecek kadar iyi işleyen, dolayısıyla yeni üyelere bu sorunlarla ilgili doğru algılama, düşünme ve hissetme biçimi olarak öğretilebilecek paylaşılan temel varsayımlar modelidir (Doğan, 2013:9).

Schein'a göre aşağıdaki kavramların hepsi kültürle ilgilidir ve grup üyelerinin paylaştığı veya ortak olarak sahip olduğu şeylerle ilgili olduğu için örgüt kültürünü yansıtır (Schein, 2010:15-16):

- İnsanlar etkileşime girdiğinde gözlemlenen davranışsal düzenlilik
- Grup normları
- Benimsenen değerler
- Biçimsel felsefe (politika ve ilkeler)
- Oyunun kuralları (yazılmamış kurallar)
- İklim
- Gömülü beceriler (nesilden nesile aktarılan belirli şeyleri yapma yeteneği
- Düşünme alışkanlıkları, zihinsel modeller ve dilsel paradigmalar
- Paylaşılan anlamlar
- Kök metaforlar veya bütünleştirici semboller
- Resmi ritüeller ve kutlamalar

Schein'ın örgüt kültürü modelinde kültür üç kademeye ayrılmıştır: Artifaktlar (eserler), değerler ve temel varsayımlar. Grubun iklimi bu artifaktlar arasındadır.

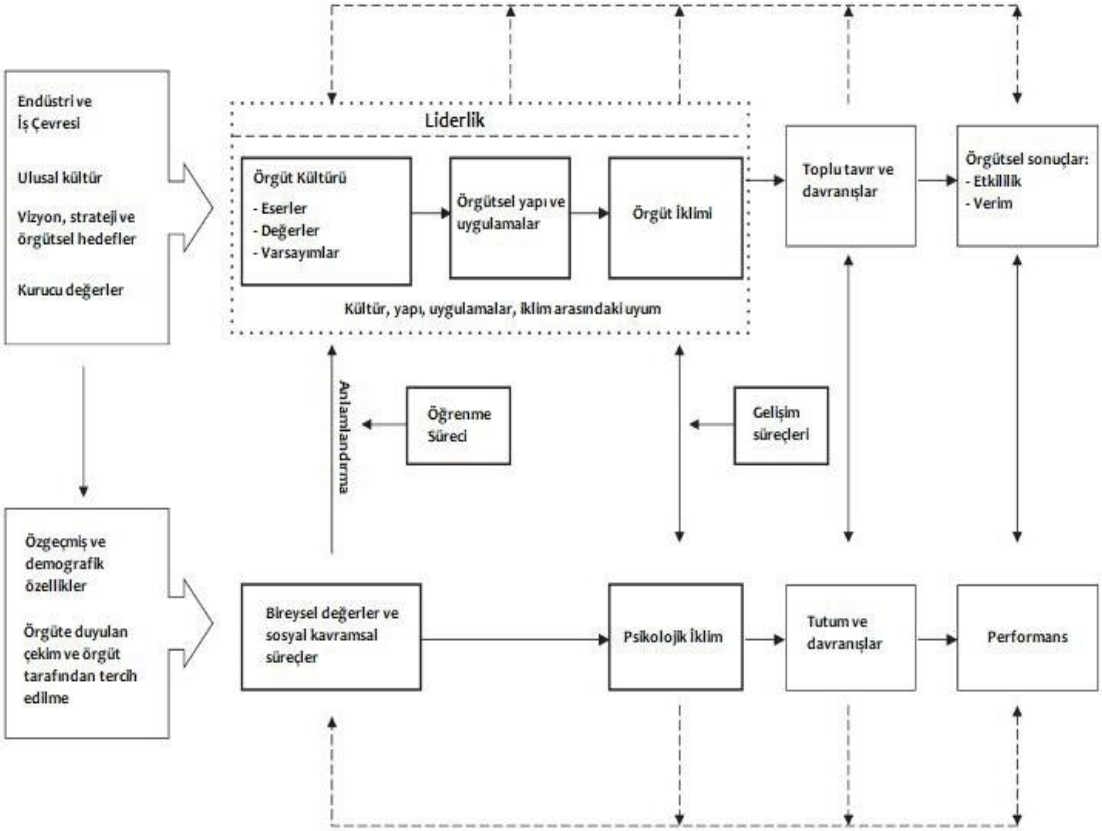
Bazı kültür araştırmacıları iklim ve kültürü eşdeğer olarak görse de, iklimi bazı temel varsayımların sonucu; yani kültürün eşdeğeri değil, bir tezahürü olarak görmek daha doğrudur (Schein, 2010:24).

Örgüt kültürü tanımı konusunda kesin bir fikir birliği yoktur ancak, yapılan tanımlamalardan örgütü diğer örgütlerden ayıran ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan bir anlamlar sistemi olarak ifade edilebilir (Doğan, 2013:9).

Örgüt kültürü ve iklimi, örgütsel katılımcıların çalışma ortamlarını nasıl gözlemlediğine, deneyimlediğine ve nasıl anlamlandırdığına odaklanır (Schneider, Ehrhart ve Macey, 2011) ve örgütsel fenomenleri tanımlamak ve analiz etmek için temel yapı taşlarıdır (Schein, 2000). Kültür ve iklim, farklı akademik geleneklerden ele alınmış olsa da, her ikisi de örgütlerdeki psikolojik olguları anlamakla ilgilidir. Her iki kavram da ortak anlamlar varsayımına -örgütsel bağlamın bazı yönlerinin ortak bir anlayışına- dayanır (Ostroff, Kinicki ve Muhammad, 2013:643).

Bireyler, bir kuruluşa girdiklerinde, işyerinin fiziksel görünümü, çalışanların sergilediği duygusallık ve tutumlar, ziyaretçilerin ve yeni çalışan üyelerin deneyimleri ve davranışları gibi şeyler aracılığıyla iklimi hissedebilirler (Schneider vd, 2011). İklim olgusu bireylerin örgütün özüne dair algılarında gizlidir ve bu algılar zamanla ortak hale geldiğinde bir sosyal yapı ortaya çıkar. (James vd, 2008). Buna karşın kültür, kolektifin bir özelliğidir (Martin, 2002), sembolik anlamlara dayalı daha derin olguları yansıtır (Hatch, 2011) ve temel değerler, inançlar ve altta yatan ideolojiler ve varsayımlar hakkında paylaşılan anlamlar (Schein, 2010; Trice ve Beyer, 1993). Dolayısıyla, örgütler ve iş birimleri, kültür araştırmasında uygun analiz düzeyidir (Glisson ve James, 2002). Bireylerin kültürü anlamak için giriştikleri yorumlama veya anlamlandırma süreci, örgütsel davranışın "nedenini" açıklar. İklim, kültürün temelini oluşturan en derin katmanlardan gelmektedir ve bu nedenle iklim ve kültürün entegrasyonu; iklimin, kültürün bu derin katmanlarını gözlemlemek ve anlayabilmek için bir lens gibi kullanılmasıyla gerçekleştirilebilir. Şekil 1.1. Toplu ve bireysel analiz düzeylerinde kültür ve iklimi kavramsal bir çerçevede temsil eder. Şekil 1.1, örgüt kültürünün endüstri ve çevre özelliklerinin, ulusal kültürün, kurucunun değerlerinin ve bir örgütün vizyonunun, hedeflerinin ve

stratejisinin bir işlevi olduğunu göstermektedir (Ostroff, Kinicki ve Muhammad, 2013:644).



Şekil 1.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt İkliminin Çok Boyutlu Modeli
Kaynak: (Ostroff, Kinicki, Muhammad, 2013:645).

Şekil 1.1'de görüldüğü üzere örgüt kültürünün örgütteki yapı, uygulamalar, politikalar ve rutinlerle ilişki içinde olması ve bu unsurlarla uyum göstermesi beklenir. Bu unsurlar da çalışanların iklim algılarını oluşturan ortak bağlamı sağlar. Örgütsel uygulamalar, çalışanların iklim algılarının ve sonraki tutumlarının, tepkilerinin ve davranışlarının şekillendiği araçlardır. Birim veya örgütsel düzeyde, kültürel değerler ve varsayımlar, yöneticileri gelişen iklimi etkileyen yapısal

özelliklerin ve uygulamaların açık veya örtülü olarak benimsenmesine yönlendirmektedir. Liderlerin yalnızca kültür ve iklimi yaratmada ve şekillendirmede değil (Schein, 2010; Schneider vd, 2011) aynı zamanda kültür, uygulamalar ve iklim arasındaki uyumu sağlamada da (Chow ve Liu, 2009) kilit bir rol oynadıkları iddia edilmektedir. (Ostroff, Kinicki ve Muhammad:644.) Liderler bir örgütün kültürünün oluşturulduğu değerleri ve varsayımları belirler (Schein, 1985). Bu değerler ve varsayımlar, örgütün politika, prosedür ve uygulamalarına ilham verir ve tanımlar. Bu politika, prosedür ve uygulamaların şekillendirdikleri ortam, örgütün iklimini oluşturur (Kopelman, Brief ve Guzzo, 1990; Ostroff, Kinicki ve Tamkins, 2003).

Örgüt iklimini, örgüt kültürünün örgütte yarattığı hava olarak tanımlayabiliriz. Bu hava, örgüt çalışanları için çalışmanın nasıl olması gerektiğine dair beklentileriyle, bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine dair algıların sonucunda meydana çıkar (Dönmez ve Korkmaz, 2011:176).

Kültür ve iklim yapılarının farklı mı, aynı mı yoksa birbiriyle ilişkili mi olduğu sorusuna büyük önem verilmiş, öncelikle aralarındaki benzerlikler ve farklılıklar araştırılmıştır. (Denison, 1996; Payne, 2000; Schein, 2000). Kültür ve iklim, örgütlerin psikolojik yaşamında örtüşen ancak ayırt edilebilir nüansları ortaya çıkaran birbirini tamamlayan iki yapı olarak görülmektedir (Schneider, 2000). Her biri ayrı bir yapı olarak dikkati hak ettiği gibi, iki yapı arasındaki ilişkiye de dikkat edilmelidir. Örgüt kültürü ve iklimi ile ilgili sosyal ve sembolik süreçler, ciro, iş tatmini, iş performansı, vatandaşlık, güvenlik, müşteri tatmini, hizmet kalitesi ve örgütsel düzey göstergeleri dahil olmak üzere hem bireysel hem de grup davranışlarını etkilemektedir (Ostroff, Kinicki ve Muhammad, 2013:669).

Kültür ve iklimin benzer kavramlar olduğuna şüphe yoktur, çünkü her ikisi de çalışanların örgütleriyle ilgili deneyimlerini tanımlar. Schneider'e (2000) göre örgüt iklimi, çalışanların örgüt içinde yaşadıkları olayların genel bir tasvirini ifade eder. Buna karşın örgüt kültürü, bu örüntülerin neden ortaya çıktığı çalışanlara sorulduğunda kendini gösterir. Svyantek ve Bott (2004), iklim ve kültürü birbirinden ayırmaya yardımcı olan tanımlar önermektedir. Örgüt kültürü, çalışanların iş arkadaşları, yönetim ve müşterilerle etkileşimlerine rehberlik eden paylaşılan

değerler ve normlar dizisi olarak tanımlamaktadır. Örgüt iklimi, örneğin işyerinde yer alabilecek yaratıcılık, yenilikçilik, güvenlik veya hizmet odaklı iklimler nedeniyle daha davranışsaldır. Bu iklimler, çalışanların örgütsel politikalar, prosedürler ve uygulamalar hakkındaki algılarını ve kuruluşta yaratıcılığı, yeniliği, güvenliği veya hizmeti destekleyen etkileşim ve davranış kalıplarını temsil etmektedir. (Patterson vd, 2005:380-381.)

Kültür, değerleri ve varsayımlan paylaştığından dolayı, iklim kavramını da kapsamına alabilmesi şaşırtıcı değildir (Lussier, 1990: 344). Günlük hava durumu gibi, örgüt değişiminden dolayı örgütün iklimi zaman zaman düzensiz bir şekilde değişebilir. Aksine, kültür uzun bir zaman içerisinde yavaşça değişen yılın mevsimlerine benzemektedir. Bu mevsimler günlük değişmelerden farklı olarak sabit ve sürekli hava özelliklerine benzetilmektedir (Karcıoğlu, 2001:274).

Kültür ve iklim her ikisi de sosyal durum ve şartların oluşturulması ve etkisi üzerine odaklandıkları için benzerdir ve birbirleriyle ilişkilidir. Bununla birlikte sosyal durum ve koşulların farklı yönlerini anlamak ve örgüt yaşamında gelişen paylaşılan anlam ve algıları kavramak için ikisi arasındaki ayrımı korumak da önemlidir (Ostroff, Kinicki ve Muhammad, 2013:669).

1.2.3. Liderlik

Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başlarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir (Koçel, 2010:569).

Liderliğin örgüt iklimi üzerindeki etkisi, Kurt Lewin'in "liderler iklimi yaratır" şeklindeki iyi bilinen önermesinden bu yana akademisyenlerin dikkatini çekmiştir (Lewin, Lippitt ve White, 1939:296-296). Liderlik-iklim ilişkisi, grup üyelerinin örgütsel çevreyi yorumlamak için liderleriyle tekrar tekrar gözlem yaptıkları ve bilgi alışverişinde bulundukları sosyal öğrenme süreci olarak açıklanabilir (Dragoni, 2005:9). Yüksek kaliteli ilişkiler, karşılıklı güven ve açıklık ile lider ve üyeler arasındaki sözlü iletişimin zenginliği ile karakterize edilir. Bu tür

liderler, algıları paylaşmak ve netleştirmek için daha fazla fırsat yaratır (Kirkpatrick ve Locke, 1996:37).

Araştırmacılar liderlerin iklim yaratma ve sürdürmedeki önemli rolünü uzun süredir kabul etmektedirler ve liderliği iklimin öncülü olarak görmüşlerdir. Ancak bazı araştırmacılar liderliği iklimin bir boyutu olarak da görmüşlerdir. (Kozlowski & Doherty, 1989; Lewin vd., 1939; Rentsch, 1990). Liderler, iklimi yaratmada kesinlikle bir rol oynasalar da, iklim tipik olarak tek başına lider davranışlarından daha fazlasını gerektirmektedir. (Ostroff, Kinicki ve Muhammad, 2013:652-653).

Liderler, iklim algılarının ortaya çıkmasında önemli bir rol oynamaktadır. Liderler, ortak iklim algılarının geliştirilmesine katkıda bulunarak, tüm örgüt üyeleri için ilgili örgütsel süreçler, uygulamalar ve özelliklerin yorumlayıcı filtreleri olarak hizmet etmektedirler (Kozlowski ve Doherty, 1989:547). Çalışanları aynı politikalara, uygulamalara ve prosedürlere maruz bırakarak, "iklim mühendisleri" veya "iklim düzenleyiciler" gibi davranmaktadırlar (Naumann ve Bennett, 2000:24).

Lider-üye etkileşimi (Leader–member exchange) teorisi, liderler ile grup üyeleri arasındaki ilişkilerin farklı tiplerine dayanır. Bu ilişkilerin kalitesi, liderlerin ve üyelerin resmi iş sözleşmelerinde belirtilen beklentilerin ötesinde birbirlerine kaynak ve destek sağlamalarına bağlıdır. Lider davranış kalıpları, iklimi şekillendirmek için üyeler tarafından yorumlanabilir (Dragoni, 2005:6). Liderler, kendi yorumlarını açıkça ve doğrudan iletirler ve çoğu üyeyle etkileşime girerek birim üyeleri arasında ortak bir yorum getirebilirler. İletişim ve liderin görünürlüğünün, daha basit davranış kalıplarının ve davranışta tutarlılığın iklim algılarında daha fazla fikir birliği geliştirdiği de gösterilmiştir (Naumann ve Bennett, 2000:25).

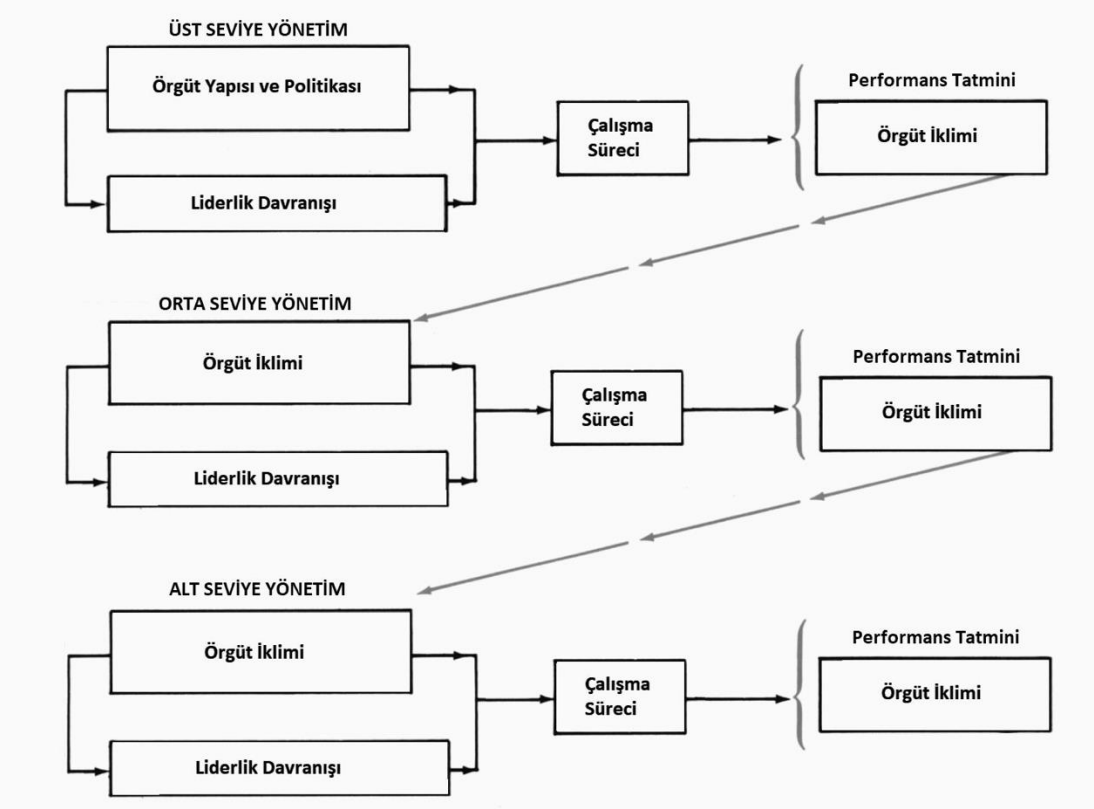
Lider-üye etkileşimi teorisine göre, liderin astlarıyla geliştirdiği ilişkinin kalitesi ve türü, her grup üyesi açısından farklı ve benzersiz olabilir, bu da grup düzeyinde lider-üye etkileşimi farklılaşmasına sebep olacak, yani grup üyeleri arasında ikili etkileşim ilişkilerinde çeşitliliğe yol açaktır. (Liden vd., 2006:725). Lider-üye etkileşimi farklılaşması iklim algılarında fikir birliğinin gelişmesini engelleyecektir. Kalitesi yüksek lider-üye değişimi ilişkileri, daha fazla bilgi

alışverişi ve liderin daha fazla ilgi göstermesiyle karakterize edilebilir. (Graen ve Uhl-Bien, 1995:227-228). Ayrıca liderlerin, yeni gelenlerin uygun rol davranışları, organizasyonun süreçleri, rutinleri ve değer sistemi hakkında bilgi edinmeleri için güçlü bir bilgi kaynağı olduğu gösterilmiştir (Ostroff ve Kozlowski, 1992:851-852). Benzer şekilde, bazı bulgular, düşük kaliteli lider-üye değişimi ilişkilerine sahip olanlara kıyasla, gruptaki daha yüksek kaliteli lider-üye değişimi ilişkilerine sahip olanlar arasında iklim algılarında daha fazla fikir birliğine varıldığını göstermektedir (Kozlowski ve Doherty, 1989:547).

Bu nedenle, gruptaki lider-üye etkileşiminin kalitesi ne kadar farklılık gösterirse, ilgi de daha yüksek kaliteli lider-üye etkileşimi ilişkilerine sahip bazı seçilmiş üyeler etrafında yoğunlaşabileceğinden, çalışanın lider ve iş arkadaşları arasında eşit olmayan ilişkisel alışverişler ortaya çıkabilecek ve bu da nihayetinde üyelerin iklim algılarında farklılığa yol açacaktır. (Ostroff, Kinicki ve Muhammad, 2013:663).

1.3. Örgüt İklimini Etkileyen Faktörler

1946'dan beri Sosyal Araştırmalar Enstitüsü'nün (Institute For Social Research) elde ettiği kapsamlı verilerin analizi, bir organizasyonda belirli bir çalışma grubu veya belirli bir hiyerarşik seviye tarafından deneyimlenen örgüt ikliminin öncelikle onun üstündeki kademelerin liderlik davranışları tarafından belirlendiğini ortaya koymaktadır. En üst kademedeki liderlerin davranışları açık ara en büyük etkiye sahiptir. Hiyerarşide aşağı doğru inildikçe, her seviyedeki yöneticilerin örgütsel iklim üzerinde giderek daha az etkide bulundukları ve içinde yer aldıkları örgütsel iklimden giderek daha fazla etkilendikleri bulunmuştur (Altman vd., 1985:608).



Şekil 1.2 Örgüt İkliminin Kümülatif Etkisi
Kaynak: (Altman vd.,1985:60)

Şekil 1.2'de görüldüğü üzere organizasyon yapısı ve politika liderlik davranışını etkilemekte ve bu faktörlerin her ikisi de çalışma sürecini etkilemektedir. Buna karşılık politika, performansı, tatmini ve örgütsel iklimi etkiler. Üst yönetimdeki iklim, orta ve alt seviyelerde bu etkinin zeminini hazırlamaktadır. Spesifik olarak, örgüt iklimi, orada çalışan bireyler tarafından algılanan ve çalışma ortamının, iş davranışlarını etkilemede önemli bir güç olarak hizmet eden bir dizi özelliğini ifade etmektedir. Yapı, iş tanımları, performans standartları, ödüller, liderlik tarzı, mücadele, destekleyicilik ve iş değerleri gibi iklim faktörleri, memnuniyet, üretim ve verimlilik gibi temel değişkenleri etkilemektedir (Altman vd., 1985:609).

Başka bir sınıflandırma Field ve Abelson tarafından önerilmiştir. Kapsamlı bir literatür taraması yaptıktan sonra, mevcut araştırmaları bir iklim modeli biçiminde sentezlemişlerdir. Model, iklim üzerindeki çeşitli etkileri göstermektedir. Bunlar harici, örgüt veya kişi değişkenleri olabilmektedir. Bu değişkenlerin farkındalığı, bireyin üyesi olduğu grup, bireyin görevi ve bireyin kişiliği tarafından yönetilmektedir. Kişinin algıladığı yarı-fiziksel, yarı-sosyal ve yarı-kavramsal gerçekler, bu harici, örgütsel ve kişisel değişkenlerin bir fonksiyonudur. Birey daha sonra, esas olarak dört iklim boyutuyla temsil edilen bu yarı gerçeklerin bilişsel bir temsilini geliştirir. Başka boyutlar ortaya çıkabilir, ancak bunlar bireysel ve duruma özgü olacaktır. Bu süreçte iklimin bilişsel bir haritası geliştirilmiş olsa da bu değişebilir ve daha sonraki psikolojik iklim algıları üzerinde etkisi olabilir. En basit haliyle, beklentiler ve araçlar, yalnızca psikolojik iklim algılarından geliştirilecektir. Bireyin kişiliği ve yeteneği daha sonra motivasyon, performans ve memnuniyet gibi iş davranışlarında da belirleyici olacaktır. Sonuç olarak ortaya çıkan bu davranışlar daima psikolojik iklimden etkilenecektir, ancak örgütsel veya grup ikliminden etkilenmeyebilirler (Altman vd., 1985:610). Örgüt ikliminin oluşumu, kişiler arası ilişkilerin doğası, hiyerarşinin doğası, işin doğası ve yönetim desteği ve ödülden etkilenir (Schneider vd., 1994:25).

Örgüt iklimini etkileyen faktörleri Cherrington (1994) aşağıdaki gibi sıralamıştır (Cherrington, 1994: 470-471):

Yönetimsel Değerler: Yöneticilerin yönetsel değerleri, iklim üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir çünkü bu değerler, kararları etkileyen eylemlere yol açar. Bu değerler veya çalışanların bu değerlere ilişkin algıları, örgütün resmi veya gayri resmi, otoriter veya katılımcı olup olmadığı gibi faktörler üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

Liderlik Türü: Astlarına güvenen ve onları örgütsel kararlara dahil etmek isteyen liderler, tüm önemli kararları kendileri almakta ve sıkı kontrol sağlamakta ısrar eden yöneticiler tarafından yaratılan iklimden çok farklı bir iklim oluşturular. Liderlerin rol model olarak davranışları ve eylemleri ile çalışanlarını etkilerken, örgüt norm ve değerlerinin belirlenmesi ve örgütte yayılmasını sağlayarak örgüt ikliminin oluşması ve gelişmesi sürecinde önemli rol oynadığı gözlemlenmiştir.

Ekonomik Şartlar: Ekonomi büyüdüğünde ve organizasyon başarılı olduğunda, yöneticiler genellikle daha cesur olmaya ve daha büyük riskler almaya istekli olurlar. Ancak ekonomik daralma dönemlerinde bütçeler çok sıkı olduğundan yöneticiler daha muhafazakar kararlar almaya zorlanırlar. Ekonomik daralma dönemlerinde yeni programlar önerilemez ve yaratıcı fikirler göz ardı edilir.

Örgütsel Yapı: Örgüt yapısıyla ilgili birkaç özellik örgüt iklimi üzerinde yaygın bir yaygın bir etkiye sahiptir. Örneğin sabit raporlama ilişkileri ve katı kurallar ve prosedürler olan bir örgüt, soğuk ve kişisel olmasına rağmen potansiyel olarak daha etkili bürokratik bir örgüt iklimi yaratma eğilimindedirler.

Örgüt Üyelerinin Karakteristik Özellikleri: Örgüt üyelerinin kişilikleri, örgütün iklimini etkiler. Yaşlı veya düşük eğitimli çalışanların çoğunlukta olduğu bir örgüt, genç, yüksek eğitimli ve hırslı çalışanlardan oluşan bir örgütten oldukça farklı bir iklime sahip olacaktır. Üyelerin iş dışında sosyal faaliyetlere katıldığı örgütlerde iklim çok daha dostane olmaktadır.

Sendikalaşma: Bir işçi sendikasının varlığı veya yokluğu, örgüt üzerinde yaygın bir etkiye sahiptir. İşçiler sendika kurma kararı aldığı ve bir iş sözleşmesi müzakere ettiklerinde yönetim ve işçi ilişkileri daha resmi ve negatif olma eğilimindedir.

Örgütün Büyüklüğü: Büyük örgütler küçük örgütlerden daha katı, bürokratik ve katı yapılandırılmış olma eğilimindedirler. Küçük bir şirkette, büyük bir örgüte kıyasla yaratıcılık, yenilik ve birlik beraberlik iklimi oluşturmak çok daha kolaydır. Çoğu yenilik ve keşif küçük örgütlerden ortaya çıkmıştır.

İşin Doğası: İş türleri ve endüstri türü benzersiz bir örgüt iklimi yaratmaya katkıda bulunur. Kırsal toplumlarda tarım ve gıda işleme faaliyetleri, büyük şehirlerdeki bankacılık ve finans yatırım şirketlerinden büyük ölçüde farklı bir iklmde gerçekleşir. Zaman baskısı günlük bir gazetenin iklimini bir ders kitabı yayıncısının ikliminden oldukça farklı hale getirir.

1.4.Örgüt İklimi Sınıflandırması

Örgüt iklimi literatüründe yapılan başlıca ayrımlardan biri bütüncül iklim ve odaklanmış iklim arasındadır (Aarons vd., 2014:257). Bütüncül iklim yaklaşımı, insanların işyerinde yaşadıkları deneyimlerin genel anlamlarıyla ilgili olmasına rağmen odaklanmış yaklaşım belirli bir konu veya sonuca odaklanmaktadır. (Ehrhart, Schneider ve Macey, 2014:79-80)

Araştırmalar sonucunda her iki yaklaşımın da değerli olduğu ve odaklanmış iklim yaklaşımının en iyi şekilde bütüncül iklim temeline dayanan bir yaklaşım olarak kavramsallaştırılıp incelenebileceği sonucuna varılabilir. (Ehrhart, Schneider ve Macey, 2014:79-80)

1.4.1. Bütüncül İklim

Örgüt ikliminin içeriği açısından iklimi sınıflandırmak ve iklimin boyutlarını belirlemek için birçok çalışma yapılmıştır (Campbell, Dunnette, Lawler, & Weick, 1970; L. A. James & James, 1989; Kuenzi & Schminke, 2009; Ostroff, 1993); Patterson ve diğerleri, 2005). Bu çalışmalar sonucunda farklı yaklaşımlar ve terimler ortaya çıkmıştır. İlk çalışmalar genellikle iklimin küresel veya bütüncül yönlerine odaklanmıştır. Gestalt psikolojisi geleneğinden gelen Litwin ve Stringer (1968) iklimin bir "bütüncül yapı" olarak kabul edildiğini ve bu yapının, bir sistem veya örgütün genel özelliklerini ifade ederken, çalışanların iklim algıları da bu yapıyı tanımlayan psikolojik açıklamalar olarak ifade edilmiştir. Bireyler, bir sistemin uygulamaları ve prosedürleri hakkında hemfikir olabilecekleri bu tanımlamaları kullanarak iklimi algılarlar (Ostroff, Kinicki ve Muhammad, 2013:652).

Bütüncül iklim ile ilgili yapılan çalışmalardan bir tanesi de Patterson ve arkadaşlarının (2005) Örgüt İklimi Ölçeği'ni (OCM-Organizational Climate Measure) geliştirme çalışmaları olmuştur. Bu ölçek, yaygın olarak örgüt kültürüyle ilişkilendirilen "Rekabet Eden Değerler Modeli- Competing Values Framework"e dayandırılmıştır (Patterson vd. 2005:383). Bu model daha çok örgüt kültürüyle ilişkilendirilse de Patterson ve meslektaşları, yönetimsel ideolojilerin ve kültürel değerlerin, iklime yol açan yönetim kararlarının ve eylemlerinin temelini oluşturduğunu savunmuşlardır. Bütüncül iklim araştırmaları, iklimin örgütler

arasında geçerli olan en önemli yönlerini en iyi şekilde temsil ettiği düşünülen bir dizi boyutu tanımlamaya çalıştır (Ehrhart, Schneider ve Macey, 2014:82).

İlk iklim araştırmacıları belirli iklim türlerine atıfta bulunmuş olsalar da (örneğin, Lewin vd. 1939, sosyal iklim; Fleishman'ın, 1953, liderlik iklimi; ve McGregor's, 1960, yönetsel iklim), 1960'ların sonları ve 1970'lerin başındaki araştırmalarda, bir örgütün ikliminin bütününü tüm boyutlarıyla ele alma yönünde bir değişim gerçekleşmiştir. Bütüncül iklimlerden, neredeyse her konu hakkında odaklanmış iklimlere geçiş, kısmen de olsa bu araştırmayı yapanların büyük ölçüde psikologlar olduğu gerçeğiyle açıklanabilmektedir (Ehrhart, Schneider ve Macey, 2014:79).

Bütüncül iklim üzerine araştırmalara hala ihtiyaç vardır çünkü bu araştırmalar örgütün bir bütün olarak anlaşılmasına katkıda bulunmaktadır (Kuenzi, 2008:80). Ayrıca, Ashkanasy, Wilderom ve Peterson, bütüncül bir yaklaşımın, örgütlerin "genel bir anlık görüntüsünü" sağlaması açısından avantajlara sahip olduğunu ileri sürmektedir. Bu da tüm organizasyonun nasıl çalıştığına dair daha iyi bir fikir sağlamaktadır (Ashkanasy, Wilderom ve Peterson, 2011:38).

Bütüncül iklim araştırmaları önemlidir, çünkü çalışanlara yönelik ilgi veya onlara sağlanan refah ortamı, sonuç odaklı iklimler için bir temel sağlar. Çalışanlar, örgütün kendileri ile ilgilenen bir iklim yarattığını hissettikleri ölçüde, örgütün kendilerinden beklediği şekilde davranırlar (Ashkanasy, Wilderom ve Peterson, 2011:39).

Bütüncül iklim, çalışanların olumlu veya olumsuz bir çalışma ortamını deneyimleme derecesini ifade eder. Tanımlar değişiklik gösterse de, bu terim genellikle özerklik, liderlik desteği ve bireyler arası yakınlık gibi genel çalışan refahına katkıda bulunan birden çok boyutu tanımlar (Aarons vd., 2014:257).

1.4.2. Odaklanmış İklim

Schneider (1975), iklime genel yaklaşımın yararlı olamayacak kadar kapsayıcı ve çok yönlü olduğu sonucuna varmıştır (Schneider, 1975:473-474). Schneider alternatif olarak, stratejik bir yaklaşım önermiştir. İklimin kavramsallaştırılmasını ve örgütün amaçlarının göstergesi olan belirli bir referans noktası veya stratejik odağa sahip belirli bir yapı olarak incelenmesini önermiştir (Schneider, 1975:459). İklim bir olgunun (örneğin, hizmet iklimi)iklimi olarak kavramsallaştırılmalı ve buna uygun bir stratejik ölçüt veya sonuçla doğrudan ilişkilendirilmelidir. Odaklanmış "iklim" kavramı geniş bir kabul görmüştür. Örneğin, araştırmacılar güvenlik iklimi (climate for safety) (Christian, Bradley, Wallace ve Burke 2009), hizmet iklimi (climate for safety) (Liao ve Chuang, 2007), çeşitlilik iklimi (climate for diversity) (McKay, Avery ve Morris, 2009), ırksal önyargı iklimi (climate for racial bias) (Ziegert ve Hanges, 2005), inovasyon iklimi (climate for innovation) (Klein ve Sorra, 1996), etik iklim (climate for ethics) (Victor ve Cullen, 1988), güçlendirme iklimi (climate for empowerment) (Chen, Lam ve Zhong, 2007) gibi konularda çalışmışlardır (Ostroff, Kinicki ve Muhammad, 2013:652).

Odaklanmış veya "stratejik" iklimler, çalışanların, örgütsel olayların, uygulamaların ve prosedürlerin, belirli bir stratejik zorunluluk veya örgütsel bir süreç gibi belirli bir kriterle ne ölçüde uyumlu olduğu ve onu desteklediğine ilişkin algıları temsil etmektedir. (Aarons vd., 2014:257).

Yapılan araştırmalar sonucunda bütüncül ve odaklanmış iklimlerin entegrasyonları da ortaya çıkmaktadır. Örneğin, kitlesel düzeyde, Burke ve meslektaşları (Burke, Borucki ve Hurley, 1992; Burke, Borucki ve Kaufman, 2002), bütüncül ve odaklı iklimi birleştiren çoklu üst düzey iklimlerin veya çoklu psikolojik iklimlerin varlığını önermektedir. Schneider ve meslektaşları (Schneider vd., 2011) bütüncül ve odaklı iklimleri entegre etmek için birleşik bir çerçeve sağlamışlardır. Kavramsallaştırmalarında, genel boyutlar (örneğin, adalet, katılım), çalışanların refahı için bütüncül bir iklimin gizli yapısını temsil etmektedir. Bu bütüncül iklim, üzerine uygun stratejik iklimlerin inşa edilebileceği temeli sağlamaktadır. İklim yaklaşımlarını bütünleştirmek için potansiyel olarak faydalı bir başka çerçeve de,

Patterson ve meslektaşları tarafından (Patterson vd., 2005), Quinn ve Rohrbaugh'un (1983) örgüt kültürünün içeriğiyle ilgili olarak rekabet eden değerler modeline dayanarak geliştirilmiştir. Bu çerçeveye dayalı olarak geliştirilen iklim araştırması, araştırmacıların aynı anda birden fazla iklim tipini ve yaklaşımını değerlendirmesine ve ayrıca kültür ve iklim arasında karşılaştırmalar yapmasına olanak sağlamaktadır (Ostroff, Kinicki ve Muhammad, 2013:654).

Odaklanmış iklimlere olan dikkatin, kendi tanımsal, teorik ve metodolojik zorlukları olmasının yanı sıra, odaklanmış iklim araştırmaları neredeyse tamamen, hizmet, etik, adalet veya güvenlik gibi belirli konular altında toplanmıştır. Bu da, örgüt iklimi hakkında daha güçlü ve geniş bir temel oluşturma fırsatının kaçırılmasına neden olmuştur (Kuenzi ve Schminke, 2009:637).

Schneider odaklamış iklim perspektifinden sonra tekrar bütüncül iklimin önemine dikkat çekerek örgütü aynı anda birçok farklı yön ile tanımlamaya çalışmanın bir odak noktası olmadığını ifade etmiştir. (Schneider, Ehrhart ve Macey 2011:31).

Schneider ve arkadaşları (2011), bütüncül iklimi çalışan refahı için bir iklim olarak tanımlamışlardır. Yüksek düzeyde bir refah iklimi varlığında çalışanların örgütü destekleyici pozitif davranışları ortaya çıkarması beklenir.

Bütüncül iklim bir örgütün genel atmosferini ifade eden bir örgüt iklimidir. Çalışanların örgütün değerleri, hedefleri ve uygulamaları hakkındaki paylaşılan algıları tarafından oluşturulurç bütüncül iklim inovatif davranış dahil olmak üzere çalışan davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Anderson vd., 2014:1325). Bütüncül iklimin inovatif davranışla pozitif ilişkili olduğunu gösteren araştırma bulguları mevcuttur (Anderson vd., 2014; Oldham ve Cummings, 1996) örgüt ikliminin inovatif davranış üstündeki etkisinin araştırıldığı bu çalışmada örgüt iklimi bütüncül bakış açısıyla ele alınmıştır.

1.5. Örgüt İkliminin Boyutları

Örgüt iklimi çok boyutlu bir yapıdadır ve farklı araştırmacılar tarafından farklı boyutlarda ele alınmıştır. Örgüt ikliminin boyutları örgüt iklimini ölçmede kullanılan kriterleri belirtmek için kullanılır. Farklı bilim dallarına mensup araştırmacılar örgüt iklimini farklı boyutlar aracılığıyla incelemişlerdir.

1.5.1. Litwin ve Stringer

Litwin ve Stringer, 1968 yılında yaptıkları çalışmada birçok araştırmada kullanılmış olan 50 maddelik bir örgütsel iklim anketi geliştirerek örgütsel davranış alanına büyük katkılar sağlamışlardır. (Muchinsky, 1976:373). "The Litwin and Stringer Organizational Climate Questionnaire" (LSOCQ) olarak adlandırılan ölçek, örgüt ikliminin algısal bir ölçütü olarak ifade edilmektedir. LSOCQ, çalışanların çalıştıkları örgüte yönelik algılarını ve öznel tepkilerini tespit etmek için geliştirilmiştir. Bu ölçek 9 boyuttan oluşmaktadır: Örgütsel yapı, bireysel sorumluluk, ödüllendirme, risk, samimiyet, destek, çatışma, standartlar ve kimlik (Rogers, Miles ve Biggs, 1980:67). Boyutlar aşağıdaki şekilde açıklanmıştır (Muchinsky, 1976:373):

Örgütsel Yapı: Çalışanların; örgüt içindeki kısıtlamalar, kurallar, düzenleme ve prosedürler hakkındaki hisleridir. Bürokratik bir yapı mı var yoksa gayri resmi bir atmosfer mi bulunmaktadır.

Bireysel Sorumluluk: Çalışanların kendi patronu olma hissidir. Yapacak bir iş olduğunda işin kendilerinin olduğunu bilmeleridir.

Ödüllendirme: İyi yapılan bir iş için ödüllendirilme hissidir; cezalardan ziyade olumlu ödülleri vurgulayarak, ücret ve terfi politikalarının adil algılanmasıdır.

Risk: Örgütte kaşılaşılan risk ve zorluk duygusudur; örgütte risk almak teşvik ediliyor mu, örgüt çalışanları kendilerini koruma adına risk almaktan kaçınma eğiliminde midirler?

Samimiyet: Örgüt içinde hüküm süren arkadaşlık hissidir; arkadaşça ve informal grupların yaygınlığına vurgu yapar.

Destek: Örgütteki çalışanların yöneticilerinden ve diğer çalışanlardan gördükleri yardım algılarıdır; her seviyede çalışanların karşılıklı desteklerine vurgu yapar.

Çatışma: Yöneticilerin ve diğer çalışanların farklı görüşler duymak isteyip istemediği algısıdır; örgüt içerisindeki çatışmalar görmezden mi gelinmektedir? Yoksa çatışmalar açık bir şekilde yönetilip yönlendirilmekte midir?

Standartlar: Örtük ve açık hedeflerin ve performans standartlarının algılanan önemidir.

Kimlik: Çalışanların bir şirkete ait olduğu ve bir takımın değerli bir üyesi olduğu hissidir.

1.5.2. Koys ve De Cotiis

Koys ve De Cotiis (1991) yaptıkları araştırmada iklim literatüründe 80 farklı boyut olduğunu belirtmişlerdir. Üç aşamalı eleme yöntemiyle 8 başlık altında toplamışlardır. Koys ve De Cottis örgüt iklimi ölçekleri içinde kullanılacak örgüt iklimi boyutlarının ölçülebilmesi için aşağıdaki üç temel kuralı öne sürmüşlerdir (Koys ve De Cotiis, 1991:367):

- Algıya dayalı bir ölçüm olmalıdır.
- Faaliyetleri tanımlayan (değerlendirmeyen) bir ölçüm olmalıdır.
- Örgüt veya görev yapısının bir görünümü olmamalıdır.

Koys ve DeCotiis'in belirlemiş olduğu örgüt iklimi boyutları şunlardır (Koys ve De Cotiis, 1991:368):

Özerklik: İş prosedürleri, amaç ve öncelikler bakımından kendi kaderini tayin etme algısıdır.

İş birliği: Çalışanların örgüt içinde beraberlik ve paylaşım algısıdır.

Güven: Örgütteki daha üst seviyedeki kişilerle kişisel konular hakkında açıkça iletişim kurma özgürlüğü ve bu iletişimin ihlal edilmeyeceği algısıdır.

Baskı: Performans standartları ve görevlerin tamamlanmasına dair zamansal talep algısıdır.

Destek: Çalışan davranışlarının üstleri tarafından hoşgörüyle karşılanması algısı ve misilleme korkusu olmadan hatalarından ders alma istekliliğidir.

Fark edilme: Çalışanların örgüte yaptıkları katkının bilindiği algısıdır.

Adalet: Örgüt çalışmalarının eşit ve akılcı yürütüldü algısıdır.

İnovasyon: Çalışanın önceden deneyime sahip olmadığı veya çok az deneyime sahip olduğu yeni fikirlerde veya alanlarda risk alması dahil, değişimin ve yaratıcılığın teşvik edildiği algısıdır.

1.5.3. Schneider, Brief ve Guzzo

Schneider, Brief ve Guzzo (1996) örgüt ikliminin dört boyutunu "kişilerarası ilişkiler, hiyerarşik yapı, işin özellikleri ve destek ve ödüllere odaklanma" olarak tanımlamıştır. Schneider ve arkadaşları, ilk üçü işlevle ve sonuncusu amaçlarla ilgili olmak üzere iklimin dört temel boyutunu belirlemiştir (Schneider, Brief ve Guzzo, 1996:9-11):

1. Kişilerarası ilişkilerin: Karşılıklı paylaşım ve güven mi yoksa çatışma ve güvensizlik mi var? İşlevsel birimler (örneğin üretim ve satış arasındaki) arasındaki ilişkiler işbirlikçi mi yoksa rekabetçi mi? Kuruluş, yeni gelenlerin sosyalleşmesini veya bat ya da yüz yaklaşımını destekliyor mu? İnsanlar kişisel refahlarının çevrelerindekiler ve üst yönetim için önemli olduğunu düşünüyor mu?

2. Hiyerarşik Yapı: İşi ve işyerini etkileyen kararlar sadece üst yönetim tarafından mı alınıyor yoksa karardan etkilenenlerin katılımıyla mı alınıyor? Organizasyon, işe bir ekip yaklaşımıyla mı yoksa katı bir biçimde bireyselci rekabetçi bir yaklaşımla mı karakterize ediliyor? Yönetimin onları astlarından ayıran, özel otopark veya yemek bölümleri gibi özel ayrıcalıkları var mı?

3. İşin özellikleri: İş zorlayıcı mı yoksa sıkıcı mı? İşler, onları yapan insanlar tarafından uyarlanabilir mi, yoksa herkesin aynı şekilde yapması için katı bir şekilde tanımlanmış mı? Kuruluş, çalışanlara işin yapılması için gerekli kaynakları (araçlar, gereçler, bilgiler) sağlıyor mu?

4. Destek ve ödüllere odaklanma: İşin hedefleri ve mükemmellik standartları geniş çapta biliniyor ve paylaşılıyor mu? Ne desteklenir: müşterilere karşı sıcak ve samimi olmak mı yoksa hızlı olmak mı? İşi bitirmek (nicelik) veya işi doğru yapmak (kalite) ödüllendiriliyor mu? İnsanlar hangi esaslara göre işe alınır? Hangi hedeflere

ve standartlara göre eğitiliyorlar? Performansın hangi yönleri takdir ediliyor ve ödüllendiriliyor?

Özetle, kuruluşların üst düzey yöneticileri, insanların enerjilerinin ve yetkinliklerinin odağındaki değişimin ne ölçüde sürdürüleceğine odaklanmalıdır. Örgütler, sadece ödül sistemlerini değiştirerek, zorlayıcı işlerle ya da yalnızca çalışanlar arasındaki ilişkileri geliştirerek veya çalışanların karar alma süreçlerine katılımlarını sağlayarak, davranışlarında sürdürülebilir farklılıklar üretemezler. Tüm bu faaliyetler birlikte ilerlemelidir. Sadece bu hususların tamamıyla ilgili çaba göstererek örgütün psikolojisi veya hissiyatı değiştirilebilecek ve böylece değişim kök salacaktır. (Schneider, Ehrhart ve Macey, 2013:364).

1.5.4. Montes, Moreno ve Fernandez

Montes vd. (2004) Koys ve Decotis'in (1991) çalışmasını temel alarak örgüt iklimini 5 boyutta ele almışlardır. Bu boyutlar; destek, baskı, uyum, içsel takdir ve tarafsızlık olarak açıklanmıştır (Montes, Moreno ve Fernandez, 2004:173).

Destek boyutu, örgütte çalışan kişiler ve onların üsteleri arasında açık bir iletişim gelişmesi için çalışanlar tarafından algılanan hoşgörü, destek ve özgürlük algısı olarak tanımlanabilir (Montes, Moreno ve Fernandez, 2004:173). Üstlerin; yönetim faaliyetlerinin, politikaların ve prosedürlerin en belirgin temsilcileri olduğu, bu sebeple de çalışanların üstleriyle ilgili algılarını örgütün tümüne genelleme eğilimleri bulunduğu öne sürülmüştür (Scott ve Bruce, 1994:585). *Baskı* boyutu performans kriterleri ve iş tamamlama konularında algılanan örgütün zamanla ilgili talepleri ile ilgilidir (Montes, Moreno ve Fernandez, 2004:173). Bazı araştırmalar aşırı denebilecek iş yükü baskısının yaratıcılığı olumsuz etkilediğini belirtmiştir. Ancak, sorunun acil olduğu algılandığında ve sorun, zihinsel olarak zorlayıcı ise, belli ölçüde baskının olumlu bir etki bırakabileceği öne sürülmüştür (Amabile vd. 1996:1161). *Tarafsızlık* boyutu örgütsel uygulamaların adil olduğu algısı ile ilgilidir. Örgütsel adalet, yapılan faaliyetlerden ortaya çıkan maliyet ve yararların bireyler ve gruplar arasında ne ölçüde eşit dağıtıldığı ile ilgili karar ve davranışlar üzerine odaklanmaktır. Çalışanların bireysel katkılarının tarafsız bir biçimde değerlendirilmesi olumlu bir örgütsel iklimin önemli bir özelliğidir. *Uyum,* örgüt

çevresi içerisinde, örgüt üyelerinin birbirlerine yardım etme isteğini de kapsayan takım ruhu algısı olarak ifade edilmiştir. Bir iş grubunun uyumunu, o gruptaki çalışanların fikirlerini kişisel bir sansüre uğramadan ortaya koyabileceklerine inanma dereceleri belirler (Scott ve Bruce, 1994:586). *İçsel takdir* boyutu üyelerin örgüte katkılarının kabul edildiği algısıdır (Koys ve Decotiis, 1991:273).

Örgüt iklimiyle ilgili diğer sınıflandırmalar tablo 1.1'de yer almaktadır.

Tablo 1.1 Örgüt İkliminin Diğer Sınıflamaları

ARAŞTIRMACILAR	ÖRGÜT İKLİMİNİN BOYUTLARI
Campbell ve Arkadaşları (1970)	Bireysel Özerklik (Individual Autonomy)
	Duruma Uygun Örgütsel Yapı (The Degree Structure Impressed On Position)
	Ödül Yönelimi (Reward Orientation)
	Saygınlık, Yakınlık ve Destek (Consideration, Warmth and Support)
James ve James (1989)	Rol Stresi ve Harmoni Eksikliği (Role Stress and Lack Of Harmony)
	İşin Zorluğu ve Özerklik (Job Challenge and Autonomy)
	Liderin Kolaylaştırıcılığı ve Desteği (Leadership Facilitation and Support)
	Çalışma Grubu İşbirliği, Arkadaşlığı ve Yakınlığı (Work-Group Cooperation, Friendliness and Warmth)
Jones ve James (1979)	Liderin Kolaylaştırıcılığı ve Desteği (Leadership Facilitation And Support)
	Çalışma Grubu İşbirliği, Arkadaşlığı ve Yakınlığı (Workgroup Co-Operation, Friendliness and Warmth)
	Çatışma ve Anlaşmazlık (Conflict and Ambiguity)
	Profosyonel ve Örgütsel Ruh (Professional and Organisational Esprit)
	İşin Zorluğu, Önemi ve Çeşitliliği (Job Challenge, Importance and Variety)
	Karşılıklı Güven (Mutual Trust)

Tablo 1.1 Örgüt İkliminin Diğer Sınıflamaları (devam)

ARAŞTIRMACILAR	ÖRGÜT İKLİMİNİN BOYUTLARI
Zammuto ve Krackover (1991)	Güven (Trust)
	Çatışma (Conflict)
	Moral (Morale)
	Ödüller (Rewars Equitability)
	Değişime Direnç (Resistance To Change)
	Lider Güvenirliği (Leader Credibility)
	Günah Keçiliği (Scapegoating)
Glick (1985)	Liderin Psikolojik Mesafesi (leader's psychological distance)
	Yönetimsel Güven ve Saygınlık (managerial trust and consideration)
	İletişim Akışı (communication flow)
	Açık Düşüncelilik (open-mindedness)
	Risk Yönelimlilik (risk orientation)
	Servis Kalitesi (service quality)
	Eşitlik (equity)
	Merkeziyetçilik (centrality)
Patterson vd. İnsan İlişkileri Örgüt İklimi Boyutları	İşgören Mutluluğu (employee welfare)
	Özerklik (autonomy)
	Katılımcılık (participation)
	İletişim (communication)
	Eğitime Önem Verme (emphasis on training)
	Entegrasyon (integration)
	Yönetici Desteği (supervisory support)
Patterson vd. İç Süreç Modeli Örgüt İklimi Boyutları	Resmileştirme (formalization)
	Gelenek (tradition)
Patterson vd. Açık Sistem Modeli Örgüt İklimi Boyutları	Esneklik (flexibility)
	İnovasyon (innovation)
	Dış Odaklılık (outward focus)
	Dönüşümsellik (reflexivity)

Tablo 1.1 Örgüt İkliminin Diğer Sınıflamaları (devam)

ARAŞTIRMACILAR	ÖRGÜT İKLİMİNİN BOYUTLARI
Patterson vd. Rasyonel Hedef Modeli Örgüt İklimi Boyutları	Örgütsel Hedeflerin Açıklığı (clarity of organizational goals)
	Çaba (effort)
	Verim (efficiency)
	Kalite (quality)
	Üretim Baskısı (pressure to produce)
	Performans Geribildirimi (performance feedback)

1.6.Örgüt İklimi ile İlgili Yapılmış Çalışmalar

Yaklaşık 40 yıllık araştırmalar sonucunda örgüt iklimi hakkında birçok şey öğrenilmiştir. Örgüt ikliminin ne olduğu, nasıl ölçüleceği ve ölçülen iklimin ne tür sonuçlar doğuracağını anlamak için de yöntemler geliştirilmiştir. Bu çalışmalar 1960'larda başlayarak günümüze kadar devam etmiştir. İlk olarak uygulamaların, prosedürlerin ve pozitif davranışların anketlerle ölçülmesi gibi yöntemler kullanılmıştır. Sonrasında örgüt iklimi örgütsel tatmin ile birlikte araştırılmaya başlanmıştır. 1980'lerde ise stratejik odak noktaları belirlenerek araştırmalar yapılmıştır. 1990'larda iklim araştırmaları müşteri memnuniyeti gibi somut sonuçların yanı sıra adalet ve etik gibi örgütsel süreçleri de kapsamaya başlamıştır. 21. Yüzyılda da iklim çalışmaları giderek artan karmaşıklığıyla ilerlemeye devam etmektedir (Schneider, Ehrhart ve Macey, 2011:37).

Schneider, González-Romá, Ostroff ve West, 2017 yılında yayımladıkları makalelerinde, Uygulamalı Psikoloji Dergisi'nin (Journal of Applied Psychology) ilk sayısından itibaren yayımlanan örgüt iklimi ve örgüt kültürü çalışmalarını incelemişlerdir.

Araştırmada örgüt iklimi çalışmalarına ağırlık verilmiştir. Araştırmada örgüt iklimi çalışmalarını 4 döneme ayırmışlardır: İklim yapısının kavramsallaştırılması ve operasyonelleştirilmesine yönelik öncü çalışmaların yapıldığı 1971 öncesi dönem; sonuç odaklı iklimler (güvenlik ve hizmet konularında) ve kültür üzerine erken

metinlerin yazılması üzerine temel çalışmaların yapıldığı 1971 – 1985 dönemi; örgüt süreçlerini (adalet, ayrımcılık) ve sonuçları (güvenlik, hizmet) anlamaya odaklanmış bir iklim yaklaşımının sağlamlaştırılması ve araştırmacı kültür yaklaşımlarının başlangıcı ile karakterize edilen 1986 – 1999 dönemi; ve iklim ile iklim gücü üzerine çok katmanlı çalışmalarla karakterize edilen, sonuçlara ve süreçlere iklim yaklaşımı ve liderlik ile iklim ve kültür arasındaki ilişkilere dair geçerlilik çalışmaları yapılan 2000-2014 dönemi (Schneider vd., 2017:470-475).

Araştırmada incelenen dönemler (Schneider vd., 2017:470-475):

1971 Öncesi Dönem: Örgütlerde Sosyal Bağlam Üzerine Öncü Çalışmalar,

1971 – 1985 Dönemi: Örgüt İklimi Yapı Tanımı ve Ölçümünün Temelleri,

1986 – 1999 Dönemi: Odaklanmış İklimler ve Kültür-İklim Ayrımı,

2000 – 2014 Dönemi: Çok Düzeyli Araştırma ve Kültür-İklim Entegrasyonu,

Schneider vd. her bir dönemdeki başlıca teori ve araştırmalarda ulaşılan sonuçları özetleyip yorumlayarak literatürde gözlemlenen eğilimleri ve Uygulamalı Psikoloji Dergisi'nin bu yapılar, özellikle de iklim üzerindeki araştırmaların ileriye taşınmasına nasıl büyük katkıda bulunduğunu göstermişlerdir.

Tablo 1.2 Örgüt İklimi Üzerine Yapılan Çalışmalar

ARAŞTIRMA	ÖRNEKLEM	ÖLÇEKLER	SONUÇ
Muchinsky (1976). An assessment of the Litwin and Stringer Organization Climate Questionnaire: An Empirical and Theoretical Extension of The Sims and Lafollette Study	Büyük bir kamu kuruluşunda çeşitli görevlerde çalışan 695 kişi	Örgüt İklimi Ölçeği (Litwin ve Stringer, 1968)	Ölçeğin farklı sektörlerdeki örgütlere uyarlanabileceği bulunmuştur.
Joyce, Slocum (1984). Collective climate: Agreement as a Basis for Defining Aggregate Climates in Organizations	Amerika Birleşik Devletleri'nde usta başı olarak çalışan 220 kişi	Örgüt İklimi Ölçeği (Campbell ve Pritchard, 1969)	Üç farklı çalışma ortamında çoklu ortak iklim elde edilmiş ve bu iklimler ile üyelik, performans ve iş tatmini arasında ilişki bulunmuştur.
Kozlowski, Doherty, (1989). Integration of Climate and Leadership: Examination of a Neglected Issue	Fortune dergisi ilk 500 sanayi şirketinde çalışmakta olan 181 amir ve onların astları	Kendi oluşturdukları ölçek	Yüksek kaliteli amir ilişkileri olan çalışanlar, düşük kaliteli ilişkilere sahip astlara göre daha olumlu iklim algılarına sahip oldukları ve iklim konusunda daha fazla fikir birliği sergiledikleri ve amirlerininkine daha benzer algılara sahip oldukları bulunmuştur.
Day, Bedeian (1991), Predicting Job Performance Across Organizations: The Interaction of Work Orientation and Psychological Climate	Bir devlet kurumunda çalışan 483 muhasebeci	Örgüt İklimi Ölçeği (Litwin ve Stringer, 1968)	Örgüt ikliminin iş oryantasyonu ve iş performansı arasındaki ilişkide düzenleyici etkisi bulunmuştur.

Tablo 1.2 Örgüt İklimi Üzerine Yapılan Çalışmalar (devam)

ARAŞTIRMA	ÖRNEKLEM	ÖLÇEKLER	SONUÇ
Ostroff (1993), The Effects of Climate and Personal Influences On Individual Behaviors and Attitudes In Organizations	29 ortaokulda çalışmakta olan 533 öğretmen	Ulusal Ortaokul Müdürleri Derneği İklim Ölçeği (NASSP Climate Survery Kelley et al., 1986; Litwin & Stringer, 1968; Schnake, 1983; Hage & Aiken, 1967)	İklim, özellikle memnuniyet ve tutumsal bağlılık için tutum ve davranışlarla ilişkili bulunmuştur, ancak sonuçların hiçbiri için kişisel yönelim ve iş ortamı arasında önemli bir etkileşim bulunamamıştır.
Griffin and Mathieu (1997) Modeling Organizational Processes Across Hierarchical Levels: Climate, Leadership, and Group Process in Work Groups	Altı donanma gemisinde çalışmakta olan 1413 donanma personeli	Örgütler Ölçeği (Survey of Organizations)	İklim algılarının farklı hiyerarşi seviyeleri arasında benzer olduğu, ancak diğer yapıların farklı seviyeler arasında farklılaştığı bulunmuştur.
Hemingway and Smith (1999) Organizational Climate and Occupational Stressors as Predictors of Withdrawal Behaviours and Injuries in Nurses.	Canada'da hizmet vermekte olan dört hastanede çalışan 252 hemşire	Çalışma Ortamı Ölçeği (Work Environment Scale, Moos & Insel, 1974)	Stres faktörlerini tahmin eden iklim boyutları için karışık destek bulunmuştur.

Tablo 1.2 Örgüt İklimi Üzerine Yapılan Çalışmalar (devam)

ARAŞTIRMA	ÖRNEKLEM	ÖLÇEKLER	SONUÇ
Glisson, James (2002) The Cross-Level Effects of Culture and Climate in Human Service Teams	283 yönetici	Psychological Climate Questionnaire (James ve Sells (1981)	Örgüt ikliminin, iş tatmini, bağlılık, hizmet kalitesi algıları ve işten ayrılma ile ilişkili olduğu bulunmuştur. Ayrıca, araştırma sonucunda iklim ve kültürün farklı yapılar olduğu ifade edilmiştir.
Feldt, Kivimaki, Rantala, Tolvanen (2004) Sense of Coherence and Work Characteristics: A Cross-Lagged Structural Equation Model Among Managers	615 Finlandiyalı yönetici	Örgüt İklimi Ölçeği Feldt, vd.(2004)	Bireylerin tutarlılık duygusu, örgüt ikliminin olumlu algılarını etkilerken, iş kontrolünü etkilemediği görülmüştür.

Örgüt iklimi uluslararası araştırmacılar tarafından yoğun bir şekilde çalışılırken Türkiye'de de dikkat çeken konular arasında yer almıştır. 1978 yılında Ertekin'in yayınladığı "Örgüt İklimi" kitabı Türkiye'de iklim çalışmaları için öncü niteliktedir.

Yahyagil, 2006 yılında yayımladığı makalesinde, örgüt kültürü ve iklim arasındaki karmaşık karşılıklı ilişkilerin doğasını açıklığa kavuşturmayı amaçlamıştır. Bu makale, Türkiye'de yürütülen ampirik bir araştırma aracılığıyla örgüt kültürü ve iklim kavramları arasındaki etkileşimlerin ve örtüşmelerin değerlendirilmesine odaklanmıştır. Yahyagil bu araştırmada kullanmak üzere (Litwin ve Stringer, 1968) ve Schneider, Brief ve Guzzo'nun (1996) yanı sıra diğer akademisyenlerin çalışmalarına (Kirsh, 2000: Fey ve Beamish, 2001; Jones ve James, 1979) dayalı olarak yeni bir ölçek geliştirilmiştir. Anketin nihai tasarımı,

Türkiye'de yapılmış dört farklı çalışmanın (Yahyagil ve Deniz, 2004; Yahyagil, 2003; Dikmen ve Yahyagil, 2001; Yahyagil, 2001 aktaran Yahyagil, 2006) sonuçlarına dayanmaktadır.

Çetinkaya ve Güleç 2022 yılında yayımladıkları çalışmalarında, çalışanların örgüt iklimi algısını belirlemeye yönelik geçerliliği ve güvenilirliği sağlanmış bir ölçeğin geliştirilmesini amaçlamışlardır. Bu kapsamda literatüre dayalı olarak bir ifade havuzu oluşturmuşlardır. Uzman görüşü ve pilot uygulama neticesinde son hali verilen anket, otomotiv sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde rastgele seçilen 527 çalışana uygulanmıştır. Veri analizi, betimsel istatistik, açıklayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi ve yapı geçerliliği analizleri kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucunda örgüt iklimi konusunda geçerliliği ve güvenilirliği sağlanmış bir ölçek geliştirmişlerdir.

Kaya ve Baskaya 2022 yılında yayımladıkları çalışmalarında, sosyal, ekonomik ve teknolojik değişimlerle ortaya çıkan yeni örgüt yapılarında giderek önem kazanan örgüt iklimi ve etik iklimin çalışanların bireysel performansları üzerindeki rollerini test etmeyi amaçlamışlardır. İstanbul ilinde özel sektörün üç farklı alanında faaliyet gösteren kuruluşların beyaz yakalı çalışanları üzerinde anket yöntemi kullanılarak veriler elde etmişlerdir. Çalışma sonucunda, örgüt ikliminin çalışanların bireysel performansı üzerinde düşük bir etkiye sahip olduğu, etik iklimin ise çalışanların bireysel performansı üzerinde önemli bir role sahip olduğu tespit edilmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM
İNOVATİF DAVRANIŞ

2.1. İnovasyon: Tanımı ve Kapsamı

Pazarlar daha dinamik hale geldikçe, inovasyon, inovasyon süreçleri ve yönetimi üzerine olan ilgi de giderek artmıştır. Örgütler değişen müşteri talepleri ve yaşam tarzlarına yanıt verebilmek ve teknolojiyle değişen pazarlar, pazar yapıları ve dinamiklerinden kazanç elde edebilmek adına inovasyon yapmak zorunda kalmışlardır (Baregheh, Rowley ve Sambrook, 2009: 1323).

Schumpeter 1934 yılında yayımladığı Ekonomik Kalkınma Teorisi: Kâr, Sermaye, Kredi, Faiz ve İş Çevrimleri Üzerine Bir Araştırma (The Theory of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle) adlı eserinde inovasyonu ekonomik kalkınmaya yol açan stratejik uyarıcı bir unsur olarak tanımlamıştır. Yaptığı analizde inovasyon yeni bir ürünün, sürecin veya üretim yönteminin ticari veya endüstriyel uygulaması; yeni bir pazar veya tedarik kaynağı; yeni bir ticari veya finansal organizasyon biçimi olarak tanımlanmış ve girişimcilerin inovatif davranışlarıyla pazarda dengeyi bozduklarının ve ekonomide sürekli dinamizm yarattıklarının altını çizmiştir. Schumpeter inovasyon sürecini, "inovasyon ekonomik yapıda sürekli olarak kökten bir değişime yol açar, eski olanı yok edip, yenisini yaratır. Bu yaratıcı yıkım süreci, kapitalizmin temel gerçeğidir" şeklinde ifade etmektedir. (Schumpeter, 1983:35-36).

Bessant vd. (2005) inovasyonun yenilenme ve büyüme üzerindeki rolüyle ilgili şöyle vurgu yapmıştır: “İnovasyon her örgütteki temel yenilenme sürecini temsil eder. Eğer ki örgüt dünyaya sunduklarını veya bunları yaratmak ve gerçekleştirmekteki yollarını değiştirmez ve yenilemezse, kendi varlığını ve büyüme imkanlarını riske atar.” (Bessant vd., 2005: 1366).

Drucker inoavasyonu, girişimcinin özel aracı olarak ifade eder, böylece girişimci değişimi farklı bir iş veya farklı bir hizmet için bir fırsat olarak kullanabilir. Drucker’a göre inovasyon, bir disiplin olarak sunulma ve uygulanma özelliğine sahiptir. (Drucker, 1985:18).

Thompson'a göre inovasyon, yeni fikirler, süreçler, ürünler veya hizmetlerin yaratılması, kabul edilmesi ve uygulamaya konulmasıdır (Thompson, 1965:2). İnovasyon, problemlerin çözümü için yeni düşüncelerin geliştirilmesi, yeni kazanımlar sağlayacak biçimde yeni fikirlerin, yeni ürün veya sürecin, yeni bir yönetsel ya da örgütsel yöntemin uygulanması olarak ifade edilmektedir. Başka bir ifadeyle inovasyon, örgüt içerisinde yeni ürün ve hizmetin ortaya çıkarılması, ürün geliştirme sistemlerinde yeni buluşların yapılması, sergilenmesi ve tanıtılması, çalışma koşullarında yeni yöntemlerin geliştirilmesi ve bu esnada, çalışanların kendi yeteneklerini kullanarak bu sistemlerin geliştirilmesine katkıda bulunması şeklinde tanımlanabilmektedir (Bell, 2005: 288).

İnovasyon bir rekabet avantajı ve ekonomik büyüme kaynağı olarak düşünülmektedir ve artan küresel rekabet, teknolojik değişim ve hızla değişen pazarlar açısından araştırılmaya değer görülmektedir. Hem akademide hem de iş dünyasında yaygın olarak örgütlerin etkili olabilmek hatta hayatta kalabilmek adına inovasyon yapmaları gerektiği düşünülmektedir (Damanpour ve Schneider, 2006: 215).

Oslo Manual (2005)'e göre inovasyon, iş uygulamalarında, örgüt yapısında veya dış ilişkilerde yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş bir ürünün veya sürecin, yeni bir pazarlama yönetiminin veya yeni bir örgütsel yöntemin uygulanmasıdır. Bir inovasyonun genel özelliği uygulanmış olmasıdır (OECD/Eurostat Oslo Manual 2005:46-47).

Literatürde inovasyon, derecelerine, alanlarına, özelliklerine göre birçok farklı sınıflandırmaya tabi tutulmuştur. İnovasyon, içerdiği farklılığın ve değişikliğin büyüklüğüne göre 'radikal' ve 'artımsal' olmak üzere ikiye ayırılır. İnovasyon, radikal fikirler sonucu daha önce denenmemiş ürün, hizmet veya yöntemlerin geliştirildiği büyük atılımlarla oluşuyorsa 'radikal inovasyon'; adım adım yapılan, bir dizi geliştirme ve iyileştirme faaliyetini içeren çalışmalarının sonucu olarak ortaya çıkıyorsa 'artımsal inovasyon' olarak adlandırılır (Elçi vd., 2008:28). Literatürde, yönetimsel ve teknik inovasyon ayrımına da gidilmiştir. Teknik inovasyonlar organizasyonun teknik sisteminde oluşan ve organizasyonun öncelikli iş faaliyetleri ile ilgili inovasyonlar iken, yönetimsel inovasyon ise, organizasyonun sosyal sisteminde oluşan inovasyonlardır (Damanpour ve Evan, 1984:394).

Oslo Manual klavuzunda ise, ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, pazarlama inovasyonu ve örgütsel inovasyon olarak dörtlü bir sınıflandırma yapılmıştır (OECD, Eurostat, 2005:47):

Ürün İnovasyonu: Yeni veya ürünün özellikleri yahut kullanılma amacıyla ilişkili olarak önemli ölçüde geliştirilmiş ürün veya hizmetin ifadesidir. Ürün inovasyonu, teknik özelliklerde, bileşenlerde, materyallerde, bütünleşik yazılımlarda kullanıcı dostu veya diğer fonksiyonel özelliklerde önemli gelişimleri içerir (OECD, Eurostat, 2005, s.48). Ürün inovasyonlarının başarısı, yeni ürünlerin müşteriler tarafından arzu edilir olması, uygulanmasının mümkün olması ve geliştirilen yeni ürünün özellikle de toplu olarak pazarlanabilir, satılabilir olması ile ilişkilendirilmiştir (Bayus ve Barry, 2008:117).

Süreç İnovasyonu: Yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş üretim veya teslimat yönteminin veya uygun ve yeni ara basamakların uygulanmasıdır. Bu yöntemin uygulanması; tekniklerde, ekipmanda ve/veya yazılımda önemli gelişmeleri içerir. (örn. otomasyon ekipmanları veya süreçleri ayarlayabilen gerçek zamanlı sensörler, bilgisayar destekli ürün geliştirme gibi yeni veya gelişmiş bir üretim teknolojisinin uygulamaya konması.) (Bayus ve Barry, 2008:118).

Pazarlama İnovasyonu: Ürün tasarımında veya paketlemede, ürün konumlandırma ve tutundurmada, ürün promosyonu veya fiyatlamada önemli değişimleri içeren yeni pazarlama yöntemlerinin uygulanmasıdır. Bu tür inovasyonlar, satın alma süreci boyunca olası müşterilerle gelişecek etkileşimi farklılaştırmaya odaklanır. Bunun anlamı müşteri-satıcı ilişkisinin geleneksellikten kurtarılması ve nihayet inovatif bir yol veya yöntem geliştirilmesidir (OECD, Eurostat, 2005:49).

Örgütsel İnovasyon: Bir örgütsel inovasyon, firmanın iş uygulamaları, organizasyonu veya dış ilişkilerinde yeni bir örgütsel yöntemin uygulamaya konmasıdır. Örgütsel inovasyonlar, yönetim maliyetleri veya işlem maliyetlerini düşürerek, işyeri tatminini artırarak, ticari olmayan varlıklara erişim sağlayarak veya tedarik maliyetlerinde firmanın performansını artırmayı amaçlarlar (OECD, Eurostat, 2005:96). Örgütsel inovasyon, adaptasyon süresinde, örgüt içinde üretilen veya örgüt dışından alınan fikir, ürün, sistem, süreç, politika, program veya hizmetin uygulamaya konması olarak tanımlanabilir (Damanpour ve Evan, 1984:393).

İnovasyon yaratım süreci, bir örgüt için yeni olan bir ürün, hizmet gibi bir çıktı ile sonuçlanır. Başka bir örgüt bu inovasyonu satın alarak veya üreten örgütü taklit ederek benimseyebilir. Yani, "benimsemek" basitçe inovasyonun başka bir yerde geliştirilmiş olduğu anlamına gelir. İnovasyonun benimsenmesi, benimseyen örgüt için yeni bir ürün, hizmet veya teknolojinin özümsenmesi ile sonuçlanır. İnovasyonun yaratılışı, yeni bir fırsatın oluşturulması veya mevcut bir fırsatın özgün yollarla kullanıma alınması yoluyla örgütün verimliliğine katkı yapmayı amaçlar (Damanpour, ve Wischnevsky, 2006:272).

İnovasyon çoğu zaman buluş ile aynı anlamda kullanılmakla birlikte aralarında farklar mevcuttur. İnovasyon sözcüğünün içinde Latin kaynaklı "Novus" kökü görülürken, buluş (invention) sözcüğünün kökeni Latince'deki "*venire*" sözcüğüdür. İlki yeni bir şey ile anlam ilişkisi kurarken, ikincisi *venire*'nin hareket etmek anlamına gelen bir fiil olmasından ötürü, akla bir şeyin aranması veya bulunması anlamını getirmektedir. Buluş, genellikle inovasyondan önce gerçekleşse de gerçek anlamda bir buluşla bağlantısı olmaksızın gerçekleşen inovasyon örnekleri bulmak da mümkündür (Cavalli, 2007:958).

Schumpeter buluş ve inovasyonu keskin bir biçimde ayırır. Buluş ve inovasyon sosyolojik ve ekonomik olarak iki farklı kavramdır. Buluşlar entelektüel bir çabanın ürünüyken, girişimcinin arzusu buluşu inovasyona dönüştürür. İki çalışmada birbirinden farklıdır. Schumpeter inovasyonu bir ekonomik süreç ve iş aktivitesi konusu olarak görür, buluş ise ekonomik yapının dışında yer alır. Ona göre buluş olarak tanımlanan herhangi bir şey olmaksızın da inovasyon olanaklıdır (Dolanay, 2009:175).

Buluş, bir ürün veya sürece dair yeni bir fikrin geliştirilmesi ve uygulamaya konması olarak tanımlanırken; inovasyon buluşun ticari kullanıma konma süreci ve endüstri içerisinde yayılımının sağlanması olarak tanımlanmıştır (Godin, 2006:658). Bir buluş, ticari olarak yeni veya geliştirilmiş bir ürün veya süreç olarak piyasaya sunulduğunda artık inovasyon olarak adlandırılır. Günümüzde neredeyse her zaman farklı bireyler ve sıklıkla farklı kurumlar buluş ve inovasyon aşamalarında yer alır. İnovasyonlar, buluşlardan çok daha geniş bir alanı kapsar. Burada dikkate alınması gereken önemli bir nokta ise bir buluşun inovasyon olması için ticari olarak kullanılması gerektiğidir. Bir buluşun sadece keşfedilmesi veya geliştirilmesi yeterli

değildir, aynı zamanda ticari olarak piyasaya sürülmeli ve kullanılmalıdır (Maclaurin, 1953:105).

İnovasyonla ilgili kavramlardan biri de yaratıcılıktır. Amabile'ye göre yaratıcılık, özgün ve kullanışlı fikirlerin bir birey veya beraber çalışan ufak bir grup tarafından üretilmesidir. Inovasyon temel öğeler olarak bu yaratıcı fikirler üzerine inşa edilmiştir. Örgütsel inovasyon ise bu yaratıcı fikirlerin bir örgütün içinde başarılı bir şekilde uygulanmaya konulmasını ifade eder. Bu tanımın kapsamında söz konusu fikirler; yeni ürün, süreç veya hizmetlerden, örgütün kendi içindeki yeni prosedürler veya politikalara kadar kapsayabilir. (Amabile, 1988:126).

Esasen, yaratıcılık ve inovasyon birbirleriyle örtüşen kavramlar olarak görülür. İki kavram arasındaki temel ayrım "özgünlük" üzerinden yapılır. Yaratıcılık sadece yeni ve tamamıyla orijinal fikirlerin yaratılması ile ilgilenirken, inovasyon aynı zamanda özgünlüğün, yeni ve kullanışlı bir şeyin üretilmesinde uygulanışına da yön verir (Patterson, 2002:116).

Örgütlerdeki inovasyon ve yaratıcılık; örgütsel performans, başarı ve daha uzun vadede sürekliliğin gittikçe daha da önem kazanan belirleyicileri haline gelmişlerdir. Örgütler çalışanlarının fikir ve önerilerinden faydalanmaya başladıkça, fikir yaratım ve tatbik süreci açıkça bir rekabet avantaj kaynağı haline gelmektedir. (Anderson, Potocnik ve Zhou, 2014:1298). Yaratıcılık mutlak ve gerçek özgünlükle ilgilenirken, inovasyon aynı zamanda göreceli olarak özgün -başka örgütlerden benimsenmiş ve adapte edilmiş, ancak benimseyen birim için yeni olan- fikirleri de içermektedir (Anderson vd., 2004:149).

Unsworth ve Anderson vd.'nin her ikisine göre göre yaratıcılık, orijinal fikirlerin oluşturulmasına odaklanırken; örgütlerdeki inovasyon, mümkün alternatiflerin yaratılması, bu alternatiflerin içinden bir seçim yapılması ve seçilen altenatiflerin uygulanmasıyla ilgilidir. Başka bir ifadeyle inovasyon, içerisinde sadece fikir yaratımını (yaratıcılık) değil fikirlerin tatbikini de kapsayan daha geniş bir süreç olarak anlaşılabilir (Unsworth, 2001:294; Anderson, 2004:148-149).

Yaratıcılık örgütsel açıdan değerlendirildiğinde, örgütsel yapıya, işleyişe, ürünlere, hizmetlere, süreçlere, prosedürlere ilişkin yeni ve özgün fikirlerin, bireyler veya gruplar tarafından ortaya konmasıdır (Martins ve Terblanche, 2003:66).

Araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) inovasyon ile birlikte çokça incelenen bir konudur. Ar-Ge; yeni ürünler, yeni üretim teknikleri, yeni bilgiler ve yeni süreçlerin ortaya çıkartılmasında önemli bir kaynak olarak değerlendirilmektedir. Frascati'e göre Ar-Ge, insan, kültür ve toplum bilgisi dahil olmak üzere bilgi stoğunun arttırılması amacıyla sistematik olarak gerçekleştirilen yaratıcı faaliyetler ve yeni uygulamaların tasarlanmasında bu bilgi stoğunun kullanımından oluşur (Frascati Manual 1993, OECD, 1994:13) Ar-Ge, firmaların verimlilik düzeylerini etkileyen bir unsurdur. Ar-Ge çalışmaları sonucunda elde edilen bilgi stoku rekabet gücü yüksek ürünlerin üretilmesinde başrolü oynarken, firmanın da kârlılık düzeylerini önemli ölçüde etkilemektedir. Ar-Ge sadece yeni teknolojilerin kaynağı değil, aynı zamanda modern dünyada endüstriyel ekonomilerde yaparak öğrenme ya da tasarım gibi yeni teknolojilerin oluşumunda önemli bir yeri olan faaliyetlere de katkısı oldukça fazladır (Guellec ve Potterie**,** 2001:6).

İnovasyonla sonuçlanan teknolojik gelişmelerin kaynağı, ilgili firma açısından içsel veya dışsal olabilir. İçsel kaynaklar arasında firmanın kendi araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) etkinlikleri ve işçilerin, yöneticilerin, mühendislerin, kısacası bir firmanın bütün çalışanlarının iş başındaki deneyimlerinin artışı sayılabilir (Kibritçioğlu, 1998:5).

Genellikle Ar-Ge ve inovasyon benzer kavramlar olarak kullanılmıştır. En yaygın varsayıma göre, inovasyon girdisi (Ar-Ge) yeni ürün ve süreç çıktılarının oluşmasını sağlamaktadır. Ancak Ar-Ge, inovasyon üretim işlevinin bir girdisi olarak her zaman inovasyon ile sonuçlanmaz ve Ar-Ge ile inovasyonun ortaya çıkması arasında bir gecikme oluşabilir. İlave olarak, ürün ve/veya süreç inovasyonları her zaman Ar-Ge yapılmasını gerektirmez (Harris ve Moffat, 2011:2-4).

Inovasyon sürecinde karşılaşılan engeller Ar-Ge çalışmalarının yapılmasını etkileyebilir. Bu engellerin başında maliyetler, risk ve belirsizlik gibi faktörler gelir (Harris ve Moffat, 2011:9).

2.2. İnovatif Davranış: Tanımı ve Kapsamı

İnovatif davranış sorunları ve zorlukları çözmek veya fırsatları değerlendirmek için yeni çözümler aramak ve uygulamak olarak ifade edilebilir. Bugünün hızla değişen dünyasında inovatif davranış, işletmelere rekabet avantajı sağlar, işletmelerin değişen pazar koşullarına ve müşteri taleplerine uyum sağlamasını kolaylaştırır. İnovatif davranış kavramına ilginin giderek artması konunun araştırmacılar tarafından da çokça ele alınmasını sağlamıştır.

İnovatif davranış; bireyin yeni fikirleri, ürünleri, süreçleri ve prosedürleri kendi işine, bölümüne veya işletmesine kendi isteğiyle uygulama girişimi olarak tanımlamak mümkündür (Janssen, 2004:202).

Bu davranışlara örnek olarak; yeni teknolojileri araştırmak, hedeflere ulaşmak için yeni yollar önermek, yeni çalışma yöntemleri uygulamak, yeni fikirleri hayata geçirmek için kaynak araştırmak ve bu kaynakları güvenceye almak gösterilebilir (Yuan ve Woodman 2010:324).

Kanter (1988)'e göre bireysel inovasyon, problemin teşhisi ve özgün veya benimsenmiş fikir veya çözümlerin üretilmesi ile başlar. Sürecin bir sonraki aşamasında, inovatif bir birey bir fikir için destek arar ve bunun için bir destekçi koalisyonu kurma girişiminde bulunur. Son olarak, inovasyon sürecinin üçüncü aşaması boyunca, inovatif birey, "dokunulabilen veya deneyimlenebilen, kitlesel olarak üretilebilen, ürün olarak kullanılabilen veya kurumsallaşan inovasyonun bir prototipini veya modelini" üreterek fikri tamamlar (Scott ve Bruce, 1994:581-582).

Kanter inovasyonun fikir üretme, koalisyon oluşturma, fikir gerçekleştirme ve aktarma dahil olmak üzere bir organizasyondaki bireyler tarafından yürütülen bir dizi davranıştan oluştuğunu ileri sürer (De Jong, 2007:19).

İnovatif bir iş yerinin inşa edilebilmesi için, çalışanların, süreçleri, yöntemleri ve işlemlerinde inovasyon üretmeleri oldukça önemlidir (Ramamoorthy vd. 2005:142).

İnovasyonun, sadece bilim insanları ve araştırma geliştirme profesyonelleriyle sınırlanması yerine, örgütlerin, tüm çalışanların inovatif potansiyellerini geliştirmeleri için onları cesaretlendirmelidir. İnovatif davranış, bir iş rolü, grup veya örgütte performanstan faydalanabilmek amacıyla, yeni fikirlerin

bilinçli olarak yaratılması, tanıtılması ve uygulanması olarak tarif edilir (Janssen, 2000:288).

İnovatif davranış, bir çalışanın bilinçli olarak ürün, prosedür ve süreçlere ait yeni fikirleri benimsemesi; kendi işine, bölümüne veya işletmenin tamamına uygulaması olarak tanımlanmaktadır (Yuan ve Woodman, 2010:324).

Çalışanlar tarafından yapılan; yeni teknolojileri keşfetme, amaçlara ulaşmayı sağlayacak yeni yollar önerme, yeni çalışma yöntemleri uygulama ve yeni fikirleri uygulamak için gerekli olan yeni kaynakları araştırma ve güvence altına alma davranışları inovatif davranış içinde değerlendirilmektedir (Yuan ve Woodman, 2010:325).

Kleysen ve Street (2001), yaratıcılık ve inovatif davranış kavramalarına yönelik literatür taraması neticesinde, yaratıcı ve inovatif davranışla ilgili 289 davranış tipi belirlemişlerdir. Aynı ve benzer nitelikte davranışların eşleştirilmesi ile bu sayı önce 24 ve son analiz neticesinde 17 farklı davranış şekli olarak tespit edilmiştir. Çalışma sonucunda elde edilen 17 davranış da kategorize edilerek; inovatif davranış süreci; fırsatların belirlenmesi, üretkenlik, geliştirmeye yönelik araştırma, destekleme-savunma ve uygulama şeklinde beş aşamada sınıflandırılmıştır (Kleysen ve Street, 2001: 285-287).

Fırsatların belirlenmesi

1. Fırsat yaratan kaynaklara önem verme
2. Yenilik için fırsatlar arama
3. Fırsatları tanıma
4. Fırsatlar hakkında bilgi elde etme

Üretkenlik

1. Fırsatlara göre fikirler ve çözümler geliştirme
2. Fırsatlara göre kategoriler ve sunumlar geliştirme
3. Fikirler ile bilgileri kombine etme

Geliştirmeye yönelik araştırma

1. Fikir ve çözümleri formüle etme
2. Fikir ve çözümleri uygulama

3. Fikir ve çözümleri değerlendirme

Destekleme-savunma

1. Kaynakları seferber etme
2. İkna etme ve etkileme
3. Zorlama ve müzakere etme
4. Biçimlendirme ve risk alma

Uygulama

1. Uygulama
2. Biçimlendirme
3. Alışkanlık haline getirme

Janssen, inovatif davranış sürecini; fikir üretme (idea generation), fikre destek bulma (idea promotion) ve fikri gerçekleştirme (idea realization) olmak üzere 3 aşamada tanımlamıştır. Birinci aşama olan fikir üretme aşamasında, birey mevcut durumu ya da problemi değerlendirerek, çözümler bulur. Bu aşamada yaratıcılık ve bilgi paylaşımı çok önemlidir. İkinci aşamada olan fikre destekçiler bulma aşamasında, çalışanlar geliştirdikleri fikri diğerlerine anlatarak taraftar kazanmaya çalışır. Son aşama olan fikri gerçekleştirme aşamasında ise bir iş rolü, bir grup veya organizasyon içinde deneyimlenebilecek ve uygulanabilecek bir prototip veya model üreterek fikir gerçekleştirilir (Janssen, 2000:288).

De Jong ve den Hartog (2010) inovatif davranış sürecini; fikrin keşfedilmesi, fikir üretme, fikre destek bulma ve fikri gerçekleştirme olarak dört aşamada inceler. De Jong ve den Hartog, Janssen'den farklı olarak fikir üretme aşamasından önce fikir keşfini de sürece eklemektedir. Fikir keşfi, mevcut ürünleri, hizmetleri veya süreçleri iyileştirmenin yollarını aramayı veya bunlar hakkında alternatif yollarla düşünmeyi denemeyi içerir. Fikir üretmenin anahtarı, sorunları çözmek veya performansı iyileştirmek için bilgilerin ve mevcut kavramların birleşmesi ve yeniden düzenlenmesi olarak ifade edilebilir. Fikre destekçiler bulma aşamasında, fikirlerin geçerlilikleri olsa da veya bir performans açığını doldurmuş gibi görünse de çoğu fikrin faydalarının, onları geliştirme ve uygulama maliyetini aşıp aşmayacağı kesin değildir ve sıklıkla değişime direnç ortaya çıkar. Bu aşamada inovasyonun başarısı

ile ilgili coşku ve güvenle koalisyonlar kurma ve destek bulma, ısrarcı olma ve doğru kişilerin inovasyon sürecine katılımını sağlama yer almaktadır. Fikirlerin gerçekleşmesi için büyük çaba ve sonuç odaklı bir tutum gerekmektedir. Fikrin uygulanması ayrıca inovasyonun olağan çalışma süreçlerinin bir parçası haline getirilmesini de içerir (De Jong ve Hartog, 2010: 24).

İnovatif davranış, işletmeler, faaliyetlerini sistematik olarak geliştirmek ve iyileştirmek için, mutlaka stratejik ve dinamik bir rekabet avantajı olan inovatif davranış yeteneğine sahip olmak ve onu iyi yönetmek durumundadır (Perdomo-Ortiz, Gonzalez-Benito ve Galende, 2006: 1172).

Günümüzde işletmeler çalışanın inovatif davranışın, süreç geliştirme ya da ürün farklılaştırma yolları ile düşük maliyetle sonuçlandığını kabul etmektedir. Bu durum inovatif çalışanın varlığını zorunlu hale getirmektedir (Schimansky, 2014:1).

İnovatif davranış farklı yazarlar tarafından farklı yönleriyle tanımlanmışlardır. Tablo 2.1'de inovatif davranış tanımları yer almaktadır.

Tablo 2.1 İnovatif Davranış Tanımları

KAYNAK	**TANIM**
Thompson, (1965)	İnovatif davranış, yeni fikirler, süreçler, ürünler veya hizmetlerin yaratılması, kabul edilmesi ve uygulamaya konmasıdır
West ve Farr (1990)	İnovatif davranış, inovasyon yapılmak istenen ilgili birim için faydalı olması amaçlanan fikirlerin, süreçlerin, ürünlerin veya prosedürlerin üretilmesine, geliştirilmesine, tanıtılmasına ve/veya uygulanmasına yönelik çalışan davranışlarıdır.
Spreitzer (1995)	İnovatif davranışlar, yeni veya farklı bir şeyin yaratılmasını içerir. İnovatif davranışlar, tanımları gereği değişim odaklıdır çünkü yeni bir ürün, hizmet, fikir, prosedür veya sürecin yaratılmasını içerirler.
Kanter (1988)	Çalışanların yeni fikirleri dile getirdiği, geleneksel düşünceden kaçındığı ve statükoya meydan okuyarak üstleriyle aynı fikirde olmadığı karmaşık, rutin olmayan davranışlardır.

Tablo 2.1 İnovatif Davranış Tanımları (devam)

KAYNAK	TANIM
Damanpour, (1991)	Yeni bir ürün, hizmet veya yönetim sistemi ve örgüt üyeleri için yeni çalışma programı oluşturabilecek yeni düşünce veya davranışların üretimi, gelişimi ve uygulamaya konmasıdır.
Janssen (2000)	Çalışanların performansa katkıda bulunmak için işte, bir grup veya organizasyon içinde yeni fikirler yaratma, tanıtma ve uygulama davranışlarıdır.
Mumford, (2000)	Fırsatların araştırılması ve incelenmesi, yeni fikirlerin üretilmesi ve yeni bilgilerin ve geliştirilen süreçlerin uygulanmasına yönelik davranışlardır.
Carmeli vd. (2006)	İnovatif davranış, bireyin yeni fikirler ve çözümler ürettiği, bunları teşvik etmek ve bunlara destek oluşturmak için çalıştığı ve uygulanabilir bir prototip veya model ürettiği, çok aşamalı bir süreçtir.
De Jong ve Den Hartog (2007)	Çalışan performansını ve örgütsel performansı artırmak amacıyla geliştirilmesi ve uygulanması önemli ve yararlı olan yeni bir fikrin ortaya atılmasına ilişkin bir dizi davranıştır.
Tuominen ve Toivonen (2011)	İnovatif davranış ve değişim faaliyetleri, bir örgütte faydalı yeniliklerin yaratılmasına ve kullanılmasına katkıda bulunmayı amaçlayan tüm faaliyetlerdir.
Wojtczuk-Turek, (2014)	Örgütün herhangi bir seviyesinde örgütsel değer yaratma potansiyeli yüksek ve faydalı inovasyonlar oluşturma ve uygulamaya yönelik her türlü çalışan davranışıdır.
Anderson, Potočnik ve Zhou (2014)	İnovatif davranış, örgütsel etkinlik, iş başarısı ve uzun vadeli sürdürülebilirliği amaçlayan yeni ve geliştirilmiş fikirlerin, süreçlerin, uygulamaların ve politikaların kasıtlı olarak önerilmesi ve uygulanmasıdır.
De Spiegelaere (2014)	Bir rol, grup veya organizasyon içinde ilgili birimlerden yararlanma amacıyla yeni fikirlerin, süreçlerin, ürünlerin veya prosedürlerin üretimi, tanıtımı ve / veya uygulamasına odaklanmış çalışan davranışlarıdır.

Tablo 2.1 İnovatif Davranış Tanımları (devam)

KAYNAK	TANIM
Sanders ve Lin, (2016)	Yeni problem çözme fikirlerinin kullanılmaya başlatılma süreci, bu fikrin tanıtılması, sonuç olarak bir ürünün, hizmetin veya sürecin geliştirilmesidir.
Escriba-Carda vd. (2017)	Bireylerin daha sonra inovasyona dönüşen yeni fikir ve bakış açıları üretme yeteneğidir.
Bos- Nehles vd. (2017)	Örgütsel etkinliği ve başarıyı arttırmak amacıyla yeni ürünler, fikirler, teknolojiler, prosedürler veya iş süreçleri geliştirmenin yollarıyla ilgili yeni fikirlerin üretilmesine, işlenmesine ve uygulanmasına yönelik bireysel eylemlerdir.
Siregar vd. (2019)	Yeni ve yararlı fikirler, iş süreçleri, ürünler ve prosedürler sunan bireysel bir davranıştır.
Bawuro vd. (2019)	Organizasyona rekabet avantajı ve sürdürülebilirliği sağlamaya yardımcı olacak yeni fikirlerin yaratılması, yönetilmesi ve uygulanması yoluyla, çalışanların örgütsel amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik yaklaşımıdır.

Yapılan çalışmaların çoğu, inovatif davranışı genellikle innovasyon sürecinin farklı aşamalarıyla ilgili boyutlara ayırır. Çok aşamalı bir süreç olarak inovatif davranışın her aşamasında, farklı aktiviteler ile bireysel davranışlar yer almaktadır. (De Jong ve Den Hartong, 2010:24). Örneğin Scott ve Bruce (1994) inovatif davranışı çok aşamalı bir süreç olarak tanımlar ve fikir oluşturma, fikre destekçiler bulma ve uygulama olmak üzere üş aşama belirler (Scott ve Bruce, 1994: 580).

İnovatif davranış, çalışanların bireysel olarak, bir grup veya örgüt içinde yeni fikirleri bilinçli olarak oluşturma, sunma ve uygulama davranışıdır. Bu nedenle inovatif davranış içinde birkaç inovasyon boyutu tanımlanabilir. (Veenendaal ve Bondarouk, 2015:141). Janssen, inovatif davranış sürecini; fikir üretme (idea generation), fikre destekçiler bulma (idea promotion) ve fikri gerçekleştirme (idea realization) olmak üzere 3 aşamada tanımlamıştır. Janssen, oluşturduğu ölçekte bu üç davranış arasında güçlü bir korelasyonun varlığını tespit etmiş ve oluşturduğu

maddelerin tek bir boyut altında bir arada kullanılmasının en uygun yöntem olduğunu belirtmiştir (Janssen, 2000:347-348).

Önceki araştırmalardan farklı olarak Krause (2004) inovatif davranışı iki boyutlu olarak araştırmıştır. 399 orta seviyedeki yöneticiler üzerinde yapılan araştırmada inovasyon ve inovatif davranışlara yöneticilerin etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda inovatif davranış "fikir üretme ve test etme" ve "uygulama" olmak üzere 2 boyut olarak sınıflandırılmıştır (Krause, 2004:90). Veenendaal ve Bondarouk, 2015 yılında 328 sanayi işçisi üzerinde yaptıkları araştırmada inovatif davranışı, "fikri savunma, fikir için destek görme; fikri uygulama; gerçekleştirme" olarak üç boyutta ele alınmıştır (Veenendaal ve Bondarouk, 2015:142).

Dorenboschve diğerleri, 2005 yılında Alman yerel hükümet teşkilatında çalışan 132 yönetici olmayan personel üzerinde yaptıkları araştırmalarında, inovatif davranışı yaratıcı odaklılık ve uygulama odaklılık olmak üzere 2 boyutta incelemişlerdir.

Tablo 2.2'de araştırmacıların inovatif davranışı araştırdıkları çalışmaları ve bu çalışmalar sonucu elde edilen inovatif davranış boyutları yer almaktadır.

Tablo 2.2 İnovatif Davranışın Boyutları

Araştırmacılar	İfadeler ve Boyutlar	Örneklem
Scott ve Bruce (1994)	Tek boyut, 6 ifade	Ar-Ge departmanında çalışan 172 mühendis, bilim adamı, teknisyenin ve yöneticileri
Bunce ve West (1995)	Tek boyut, 5 ifade	Ulusal sağlık hizmetlerine bağlı 435 çalışan
Scott ve Bruce (1998)	Tek boyut, 4 ifade	Örneklem 1 Bir ARGE tesisinin 110 çalışanının liderleri Örneklem 2 Elektronik ekipman imal eden bir kuruluşun dört ayrı tesisinde çalışan ARGE mühendislerinin liderleri

Tablo 2.2 İnovatif Davranışın Boyutları (devam)

Janssen (2000)	Tek boyut, 9 ifade	Gıda imalatı yapan bir kuruluştan 170 çalışan
Kleysen ve Street (2001)	Tek boyut, 14 ifade	Farklı işletmelerden 225 çalışan
Krause (2004)	İki boyut, fikir üretme ve test etme (5 ifade) Uygulama (3 ifade)	Farklı Alman işletmelerinden 399 orta düzey yöneticiler
Dorenbosch, van Engen ve Verhagen (2005)	İki boyut, yaratıcı odaklılık (10 ifade) Uygulama odaklılık (6 ifade)	Alman yerel hükümet teşkilatında çalışan 132 çalışan

2.2.2 İnovatif Davranışı Etkileyen Faktörler

Yaratıcılık inovasyon sürecinin merkezinde olmasına rağmen, birçok yazar yaratıcılık ile inovasyon arasında belirgin bir ayrım yapar. (Amabile, vd. 1996, Anderson vd. 2004, Miron, Erez ve Naveh 2004, Shalley ve Gilson 2004). İnovasyon, yaratıcılığın başarılı bir şekilde uygulanması ve ekonomik değer üreten bir kavram olarak görülebilirken, yaratıcılık fikir üretimi ile ilgili bir kavramdır. Her inovasyonun yaratıcılık gerektirdiği söylenebilir, ancak yaratıcılık mutlaka inovasyonla sonuçlanmaz. İnovatif davranış kavramının, yaratıcılığa göre daha geniş bir yelpazedeki davranışları ifade ettiği söylenebilir (Parzefall, Seeck ve Leppänen, 2008: 167).

Parzefall ve arkadaşları (2008), çalışanların inovatif davranışlarını etkileyen faktörler üzerine, 2000-2005 yılları arasında yapılan araştırmaların bir incelemesini yapmışlardır. Araştırmalarında "Leadership Quarterly, Journal of Organizational Behaviour, Technovation, Journal of Product Innovation Management, Journal of Management, Human Relations, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Work & Stress, Journal of Management Studies, Creativity and Innovation Management, Organization, Academy of Management Journal, Academy

of Management Review, International Journal of Innovation Management and R&d Management" akademik dergilerinden faydalanmışlardır. Araştırmada "innovation, innovativeness ve creativity" anahtar kelimelerini kullanmışlardır. Yaptıkları araştırma sonucunda inovatif davranışı etkileyen faktörleri, "bireysel faktörler (individual level factors), işe ilişkin faktörler (job level factors), takımlara ilişkin faktörler (team level factors) ve örgütsel faktörler (organizational level factors)" olarak sınıflandırmışlardır (Parzefall, Seeck ve Leppänen, 2008: 167).

J. P. J. Jong, 2007 yılında yayımladığı çalışmasında, çalışanların inovatif davranışlarını etkileyen faktörleri dört gruba ayırmıştır. Bunlar, "bireysel faktörler (individual level factors), çalışma grubu faktörleri (work group level factors), örgütsel faktörler (organizational level factors) ve diğer faktörler (others)"dir. Parzefall ve arkadaşları (2008)'dan farklı olarak Jong (2007), işe ilişkin faktörleri ayrı bir gruplandırma yapmamış, bireysel faktörler içinde ele almıştır. Bir diğer fark ise Jong (2007)'un "other" olarak sınıflandırdığı çevre (environment) faktörüdür. Bu araştırma konusundaki çalışmalar oldukça azdır ve çevresel faktörlerin çalışanların bireysel inovasyonlarını nasıl etkilendiğini araştırır. Bireyler farklı iş ortamlarında faaliyet gösteren örgütlerde çalışmaktadırlar. Bazı sektörlerde inovasyon normal bir olgu iken (örneğin makine ve ekipman üreticileri, danışmanlık, bilişim hizmetleri), perakende, otel ve restoran sektörleri gibi alanlarda maliyet tasarrufları inovasyondan daha önceliklidir (Jong, 2007:30).

Tablo 2.3 İnovatif Davranışı Etkileyen Faktörler

Kategori		Örnek Çalışmalar
Bireysel Faktörler	Kişilik Özellikleri	Belirsizliğe Tolerans (Barron ve Harrington, 1981; Patterson, 1999), Öz-yeterlilik (Farr ve Ford, 1990), Kontrol Odağı (Harper, 1996) Dışa Dönüklük (Barrick ve Mount, 1991) Proaktiflik (*Proactiveness*) (Seibert, Kramer ve Crant, 2001)
	Bilişsel Yetenekler	Ortalama Zekanın Üstünde Olmak (Barron & Harrington, 1981), Belli bir alanda Bilgi Birikimi (Amabile, 1988; Shalley ve Gilson, 2004), Problem Çözme Stili (Scott ve Bruce, 1998)
	İş Özellikleri	Özerklik (Spreitzer, 1995; Parker vd., 2006) İşin Kontrolü (Axtell vd., 2000; Axtell, Holman ve Wall, 2006), İşin Karmaşıklığı (Oldham ve Cummings, 1996), İş Tatminsizliği (Zhou ve George, 2001) Harici İş İlişkileri (De Jong ve Den Hartog, 2005)
Gruba İlişkin Faktörler	Liderlik	Katılımcı Liderlik (Axtell vd., 2000; Kanter, 1983), Dönüşümsel Liderlik (Janssen, 2002; Shin ve Zhou, 2003), Lider Üye Etkileşimi (Scott ve Bruce, 1994; 1998)
	Çalışma Grubu Özellikleri	İnovasyona Destek (Scott ve Bruce, 1994; Axtell vd., 2000), Değerlendirici Bağlam (Shalley ve Perry-Smith, 2001)
Örgütsel Faktörler	Örgüt	Kurallar ve Prosedürler (Oldham ve Cummings, 1996) İnovasyon Stratejileri (De Jong ve Den Hartog, 2005), Yetersiz Kaynaklar (Brand, 1998), Ödüllendirme Sistemi (Eisenberger ve Armeli, 1997; Baer, Oldham ve Cummings, 2003) Yaratıcılık teknikleri (Leonard ve Swap, 2005)
Diğer	Çevre	Farklılaşma ile Rekabet (Ong, Wan ve Chang, 2003), Endüstri Türü (Hill ve Johnson, 2003)

Kaynak: (Jong, 2007)

2.2.2.1. Bireysel Faktörler

İster birey ister grup halinde olsun, çalışanların, yaratıcı fikirlerin ve inovasyonun kaynağını teşkil etmekte olduğu düşünüldüğünde, çoğu araştırmanın, çalışanların kişilik özellikleri ve inovatif davranışa katkı yapan kişisel faktörleri incelemeye odaklanması oldukça doğaldır. Bu araştırmaların genelinin amacı, inovatif davranışın, farklı bireysel özelliklerden nasıl etkilediğini belirlemektir (Anderson, De Dreu ve Nijstad, 2004: 169; Shalley ve Gilson, 2004:33).

Siebert, Kraimer ve Crant (2001), çalışanların proaktif kişilikleri ve kariyer başarıları arasındaki ilişkiyi 4 davranışsal ve bilişsel aracı etmen ile incelemişlerdir. Aracı değişkenler arasında yer alan çalışanların inovatif davranışları ile proaktif kişilik özellikleri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulmuşlardır (Seibert, Kramer ve Crant, 2001:860).

İnovatif davranış, bireyi yaratıcı çalışmalardaki zorluklar karşısında durmaya iten belirli bir iç güç gerektirir. Zorluklar başarıyla aşıldığında bile bireyin devam etmesini sağlayan iç güç, pozitif gerilim, azim ve daha iyi olma arzusudur. Her ne kadar yönetim, görevler, çalışma koşulları ve atmosfer olumlu gerginliği arttırmada rol oynasa da bazı bireyler doğal olarak daha yüksek bir güce ve onları sürekli motive tutan başarma arzusuna sahiptir (Parzefall, Seeck ve Leppänen, 2008: 169-170).

Belli bir alanda bilgi birikimi, bireyin bir alanda eğitim seviyesi, deneyimi ve bilgisini yansıtmaktadır. Belirli bir alanda derinlemesine bilgi sahibi olmak bireyin yaratıcılığını etkilerken, bireysel yaratıcılık ise örgütsel yaratıcılığı ve inovasyonu etkilemektedir (Shalley ve Gilson, 2004:36).

Bireysel özelliklerin inovasyonu nasıl etkilediği bir çok çalışmaya konu olmuştur. Bireylerin bilişsel kapasitesi, eğitim düzeyi, uzmanlığı, kariyer düzeyi, analitik düşünme yeteneği, problem çözme biçimi, yaşı gibi bireysel özelliklerin inovatif davranışı etkilediği belirtilmiştir (Oldham ve Cummings 1996:607-634; West ve Sacramento, 2006:25-44; Parzefall, Seeck ve Leppänen, 2008: 165-182).

Ayrıca, ortalamanın üzerinde bilgi, beceri ve zeka ile işe özgü bilgi ve becerinin inovasyonu kolaylaştırdığı belirtilmiştir (Parzefall, Seeck ve Leppänen, 2008:169).

Yaratıcı kişilerin, yeni deneyimlere açık olma, kendine güvenme/özgüven, özdisiplin/inatçı davranış gibi bireysel özelliklere sahip olduğu saptanmıştır. İnovatif bireylerin ise, diğer insanlara göre daha fazla risk aldıkları (belirsizliğe toleransı), deneme ve yanılmaya gönüllü oldukları saptanmıştır. Bireylerin içsel motivasyonu ve içsel gücünün de inovasyon için gerekli olduğu vurgulanmaktadır (Oldham ve Cummings, 1996:607-634; Unsworth, Brown ve McGuire, 2000; Janssen 2004; Rank, Pace ve Frese, 2004:518–528; Parzefall, Seeck ve Leppänen, 2008:165-182; West ve Sacramento, 2006: 25-44).

2.2.2.2. İşe İlişkin Faktörler

Çalışanların günlük çalışma rutinlerinin içeriği ilgili özellikleri kapsayan işe ilişkin faktörler, çalışanın inovatif davranış düzeyini etkilemektedir. İşlerin yapılanma şekli, çalışanların motivasyonuna ve dolayısıyla inovatif davranışlarına katkıda bulunmaktadır.

İnovatif davranışı etkileyen işe ilişkin faktörler arasında en çok üzerinde durulan kavramlardan biri özerkliktir. Yapılan çalışmalarda, özerklik ve kişinin işi üzerinde kontrol hakkına sahip olması ile inovatif davranış arasında pozitif bir ilişki saptanmıştır (Amabile, vd.,1996:1154-1184; Oldham ve Cummings, 1996:607-634; Parzefall, Seeck ve Leppänen, 2008:165-182).

Fikir keşfi ve yaratıcılık için, çalışanların, işlerine ayırdıkları zaman ve işlerin nasıl yapılacağıyla ilgili özerklik hissetmeye ihtiyaçları vardır. Özerklik, zamanın nasıl ayrıldığı ve işin ne şekilde yürütüldüğüne dair kişisel denetimi kapsamaktadır (Shalley ve Gilson, 2004:37; Shalley, Gilson ve Blum, 2000:216). Özerklik amaçsızlık veya yön eksikliği olarak anlaşılmamalıdır.

Ayrıca araştırmalar, rutin olmayan işlerin inovatif çalışma davranışı ile pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermektedir (Van der Vegt ve Janssen, 2003:745).

Özellikle, işin karmaşık ve zorlayıcı olması durumunda çalışanlar, dikkatlerini ve çabalarını söz konusu işin üzerine odaklamaktadır ve çözüm arayışında çeşitli alternatifleri gözden geçirmektedirler (Shalley ve Gilson, 2004:37).

Amabile ve ark. (2002) tarafından yapılan çalışmaya göre, çalışanların yaratıcı düşünmesi, farklı perspektif geliştirmesi ve yeni fikirler üretmesinde en önemli faktörlerden birisi zaman baskısının olmaması olarak saptanmıştır. Çalışanlar, zaman baskısını hissetmedikleri durumda yaratıcılıklarının zirvesine ulaşmakta ve yeni fikirler araştırmaya ve üretmeye yönelmektedirler (Amabile vd., 2002:1-27)

Görev karakteristikleri üzerine yapılan çalışmalarda, farklı çeşitlerdeki görevlere sahip ve bunlar üzerinde yüksek seviyede kontrolü olan çalışanlar, işlerini nasıl geliştirebilecekleri üzerine daha çok öneride bulunmaktadırlar (Axtell vd., 2000:268).

2.2.2.3. Takımlara İlişkin Faktörler

Grup karakteristikleri üzerine yapılan araştırmalarda, grup inovasyonunun, üyelerin kendilerinden yeni fikirler beklendiğini ve bu fikirlerinin destek gördüğünü hissettikleri zaman artış gösterdiği saptanmıştır (Axtell, vd., 2000:268).

Bir takımın gerçekleştirmesi gereken görev, bu takımın uygulayabileceği inovasyon seviyesini büyük ölçüde belirler. Ayrıca grup üyelerinin özellikleri (inovatif davranış, takımlarda çalışabilme yeteneği, göreve getirdikleri beceri çeşitliliği, bakış açıları, bilgi ve üyelerin birlikte çalıştıkları süre) inovasyon düzeyini etkileyecektir (West ve Hirst, 2003:261).

Farklı düşünceler ve yaratıcılık, takım inovasyonu için gerekli ancak yeterli bir koşul değildir. İnovasyon sadece yaratıcı fikirler değil, aynı zamanda bu fikirlerin ve öngörülerin de uygulanmasını gerektirir. Takım üyelerinin bilgi ve öngörüleri paylaşmaları ve yaratıcı fikirleri uygulanabilir yöntemlere, ürünlere ve hizmetlere dönüştürmek için birlikte çalışmaları gerekir (De Dreu ve West, 2001:1192).

Bilgi ve becerilerde çeşitlilik veya işlevsel çeşitlilik, özellikle arzu edilen bir sonuçtur. Bu durum, bilgi havuzu oluşturma veya farklı bakış açılarını bir araya getirmeleri bakımından takımlara yardımcı olmaktadır. Sonuç olarak disiplinler arası takımlar, homojen takımlara göre daha fazla inovatif çözümler üretmektedir. Örgütlerde takıma dayalı çalışmaların düzeyi, inovasyonun iyi bir göstergesidir (West ve Hirst, 2003:261).

Grup karakteristikleri araştırıldığında, genellikle üyeler yeni fikirlerin teşvik edildiğini ve beklendiğini düşündüklerinde (yani inovasyon desteği) ve karar almaya katılmaya ve fikirlerini açıkça dile getirmeye yetecek kadar güvende hissettiklerinde grup inovasyonunun arttığını göstermiştir (Axtell vd., 2000:268).

Özetle, inovasyona destek sağlamada takımla ilgili faktörler özellikle önemlidir. Takım üyelerinin tamamlayıcı beceri ve bilgiye sahip olmalarının ve özelliklerinin karşılaştıkları zorlukların gerekliliklerini karşılamasını sağlamak çok önemlidir. Takım üyeleri arasındaki çeşitlilik yüksek olduğunda, ilişkilerin ve paylaşılan hedeflerin kalitesi özellikle önemlidir (Parzefall, Seeck ve Leppänen, 2008:173).

2.2.2.4. Örgütsel Faktörler

İnovatif davranışı etkileyen örgütsel faktörler incelendiğinde, örgüt kültürü ve örgüt iklimi gibi kavramlarla birlikte, inovasyon stratejileri, örgüt içinde bilgi paylaşımı, kaynak yetersizliği, inovasyona destek ve ödüllendirme sistemi gibi daha özel değişkenlerin de araştırmalara konu olduğu görülmektedir.

Örgütlerde inovatif davranışı etkileyen ve yaygın olarak görülen faktör inovasyon stratejileridir (Amabile vd., 1996:1154- 1184) Açık bir inovasyon stratejisi veya inovasyona odaklanan bir strateji, genellikle organizasyonlarda inovasyonu etkileyen önemli bir faktör olarak görülür (Cottam, Ensor vd. Band, 2001:88–94).

Aşamalı bir inovasyon stratejisi genellikle bir başarı faktörü olarak kabul edilir. Birincisi, girilecek pazarların ve geliştirilecek becerilerin seçilmesi gibi stratejik konularla başa çıkmak için bir kılavuz sağlar. İkincisi, stratejik olarak planlanmış projeler, firmanın benzer inovasyon projeleri arasındaki sinerjiden yararlanmasını sağlar. Üçüncü, yaparak öğrenme etkileri somutlaşarak, firmanın önceki başarılı yeniliklerden ve bunlardan kaynaklanan firmaya özgü becerilerden yararlanmasını sağlar (Van Der Panne, Van Der Beers ve Kleinknecht, 2003:7).

Örgütsel yapı, organizasyon için belirlenen stratejik yönü yakından ilgilidir. İnovatif faaliyetler için en uygun organizasyon yapısı hakkındaki tartışmalar devam

etse de, belirgin bürokrasi, resmileştirme ve kontrol seviyeleri ile karakterize edilen mekanik bir organizasyon yapısı, inovasyonun önemli bir parçası olan deneme-yanılma süreçleriyle çelişmektedir. Hem teorik gözlemler hem de ampirik kanıtlar, düşük hiyerarşi ve bürokrasi seviyeleri, geniş bir kontrol aralığı ve esneklik ile karakterize edilen matris yapı gibi organik yapıların inovatif davranış için uygun olduğunu desteklemektedir (Parzefall, Seeck ve Leppänen, 2008:175).

Chien Yu vd. 2013 yılında yaptıkları araştırmalarında örgüt içi bilgi paylaşımı ile inovatif davranış arasında pozitif ilişki bulmuşlardır (Yu, Yu ve Yu, 2013:43-156)

Anna. C. Bos-Nehles ve Andre A.R. Veenendaal (2017), çalışmalarında benzer şekilde bilgi paylaşımı ve inovatif davranış arasındaki ilişkinin inovatif iklim varlığında daha güçlü olduğunu bulmuşlardır (Bos-Nehles ve Veenendaal, 2017:2661-2683).

İnovatif davranışı etkileyen örgütsel faktörlerden bir tanesi de inovatif iklimdir. Shanker vd. (2017) inovatif iklim, örgütsel performans ve inovatif davranış arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarında inovatif iklimin inovatif davranış üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğunu bulmuşlardır (Shanker, vd., 2017:66-77).

Benzer şekilde Chien Yu vd. (2013), çalışanların bireysel düzeyde bilgi paylaşımını ve inovatifi davranışlarını, örgütsel inovasyon iklimini ve bireysel bilgi paylaşımı seviyesi ile organizasyon içindeki inovasyon iklimi arasındaki etkileşimleri bir bütün olarak araştırdıkları makalelerinde, inovasyon iklimi ile inovatif davranış arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Hsu ve Chen (2015), inovatif iklim, inovatif davranış ve pozitif psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmalarında hem inovatif iklimin hem de çalışan psikolojik sermayesinin çalışanın yenilikçi davranışını önemli ölçüde etkilediğini bulmuşlardır (Hsu ve Chen, 2015:128-139).

2.2.3. İnovatif Davranış Süreci

İnovatif davranış süreci farklı araştırmacılar tarafından genellikle farklı aşamalara ayrılmış olsa da çoğu benzer niteliktedir. Araştırmamızda Janssen'in

inovatif davranış yaklaşımı kullanılacaktır. Bu nedenle inovatif davranış süreci, fikir üretme (idea generation), fikre destekçiler bulma (idea promotion) ve fikri gerçekleştirme (idea realization) olarak üç başlıkta incelenecektir.

Genellikle yaratıcılık olarak da adlandırılan fikir üretme, yeni ve faydalı fikirlerin üretilmesiyle ilgilidir (Amabile vd., 1996; Janssen, 2001; De Jong ve Den Hartog, 2010; Perry-Smith ve Mannucci, 2017). Fikir üretme, bireyler veya gruplar tarafından yapılabilir ve açıklık ve bilişsel esneklik gibi faktörlere büyük ölçüde dayanmaktadır. Fikre destekçiler bulma, üretilen fikirleri ileriye taşımaya yardımcı olabilecek bir kuruluş içindeki ilgili karar vericilerin desteğini almak için sosyal faaliyetleri içermektedir. Bu nedenle, fikirlerin desteklenmesi, fikir üretmeye göre daha kişilerarası ve politik odaklıdır ve ağ oluşturma becerileri, sosyal etki ve meşruiyet gerektirmektedir. (Baer, 2012; Perry-Smith ve Mannucci, 2017). Son olarak fikir gerçekleştirme, bir ürünün veya prototipin üretimi veya yeni bir prosedür veya teknolojinin benimsenmesi gibi bir fikrin fiilen uygulanmasıdır. Fikirlerin gerçekleştirilmesi veya uygulanması, bir fikrin "planlanmasını", onu geçici bir kavramdan daha somut bir şeye dönüştürmesini gerektirmektedir. Bu somut fikrin kuruluş tarafından kabul edilmesi ve benimsenmesi gerekmektedir (Mascareño, vd., 2021:531).

2.2.3.1. Fikir Üretme

Thomas Edison'un ünlü deha analizi - '%1 ilham ve %99 alın teri'- yaratıcı fikirlerin üretilmesine bağlı olan inovasyon ve diğer çabalarla ilgilidir. Onun vecizesi, inovasyonda yer alan zihinsel faaliyetlere ilişkin iki karşıt görüşü yan yana getirmektedir. İlham kısmında, inovatif fikirler göz kamaştırıcı zihinsel sıçramalardan kaynaklanmaktadır. Popüler yaratıcı deha imajının bir parçası olan bu görüş, yaratıcı süreci açıklamaya niyetli bilim adamlarının dikkatini çekmiştir. Buna karşılık, alın teri kısmı, inovatif atılımları daha zahmetli faaliyetlerin sonucu olarak görür. İnovatif davranış sergileyen çalışanlar genellikle, kabul edilebilir bir çözüm bulunana kadar pek çok olasılığın art arda denendiği deneme yanılma stratejisi kullanırlar (Smith, 2003:347)

İnovatif davranış, olağanüstü inovatif başarılarda dışa vurulan yeni fikirlerin üretilmesiyle başlamaktadır. İnovatif davranış, bireysel inovasyonun tüm özellikleri ve karakteristiklerinin taşıyıcısı olarak işlev gören bireyin bilişsel deneyiminin birleşiminin sonucudur. Bilişsel deneyim kendisini, bir bireyin etrafındaki dünyayı nasıl gördüğü, anladığı ve yorumladığı, yani bireyin dünyaya ilişkin entelektüel resminde ifade etmektedir (Shavinina ve Seeratan, 2003:31).

Toplumun tüm alanlarında ilerleme, yeni prosedürlerin veya ürünlerin benimsenmesine bağlıdır. Böyle bir yenilik, zorunlu olarak yaratıcı fikirlerin üretilmesiyle başlar. Genellikle bu fikir üretme aşamasının kolaylaştırılmasının çok önemli olduğu varsayılır ve pek çok araştırma, fikir üretimini teşvik eden veya engelleyen faktörleri ele almıştır. Fikir üretimi inovatif davranış sürecinin yalnızca bir parçasıdır ve yaratıcı fikirlerin mevcudiyeti yenilik için gerekli ancak yetersiz bir koşuldur. Yaratıcı fikirlerin fiili olarak uygulanması için, en iyi fikirlerin tanınması ve üretilen fikirler havuzundan seçilmesi gerekir. Uzun bir süre yaratıcılık araştırmacıları, fikir üretme oturumlarına (beyin fırtınası gibi) katılanların da en yaratıcı fikri belirleyebileceklerini varsaydılar. Ancak, bu hipotezi test ettikten sonra, insanların yaratıcı fikirleri seçmede çok zayıf performans gösterdiği bulundu (Rietzschel, Nijstad ve Stroebe 2010: 47-48).

İnovasyonda fikir üretmenin başarısı genellikle belirlenen en iyi fırsatın kalitesine bağlıdır. Bir işletme 99 kötü ve 1 olağanüstü fikri, sadece iyi 100 fikre tercih eder. İnovasyon dünyasında, önemli olan ortalamalar değil, uç noktalardır (Girotra, Terwiesch ve Ulrich 2010:591.) Fikir üretme, önemli zorluklara yanıt veren orijinal zihinsel imgeler ve düşünceler üretimi olarak tanımlanabilir (Puccio ve Cabra, 2011:8),

Kavramsal tasarım sürecinde yer alan fikir üretimi, başka hiçbir tasarım aşamasının gelecekteki ürün üzerinde bu kadar büyük bir etkiye sahip olmaması nedeniyle özel bir ilgi alanıdır (Ulrich ve Eppinger 2003). Genel olarak, tasarım için fikir üretme, bir görev ataması ve bunun için çalışan bir ekip içerir. Bu ortamda, sosyal etkileşim ve grup dinamikleri bir rol oynar, ancak bireyler hala fikir üretme aşamasında nihai itici güçlerdir (Liikkanen, ve Perttula, 2008:545).

2.2.3.2. Fikre Destek Bulma

İnovasyon sürecindeki ikinci adım, ilk adımda üretilen yaratıcı fikirlerin teşvik edilmesidir (Mumford vd., 2002:739). Fikre destek bulma aşamasında, yaratıcı girişim sahipleri inovasyon ve onun uygulanması için kilit paydaşlardan destek toplar. Kaynakları güvence altına almak ve başkalarını inovasyonun peşine düşmeye değer olduğuna ikna etmek için tanıtım faaliyetlerinde bulunurlar. Fikir geliştirme, üretilen fikirleri ileriye taşımaya yardımcı olabilecek bir kuruluş içindeki ilgili karar vericilerin desteğini almak için sosyal faaliyetleri içerir. Bu nedenle, fikirlerin teşvik edilmesi, fikir üretmeye göre daha kişilerarası ve politik odaklıdır ve ağ oluşturma becerileri, sosyal etki ve meşruiyet gerektirir (Baer, 2012; Perry-Smith ve Mannucci, 2017).

İnovatif davranış sürecinin ikinci basamağı fikre destekçiler bulma, potansiyel müttefiklere fikrin tanıtımından oluşur. Özünde inovasyon, mevcut düşünce ve eylem çerçevelerine bağlı olan örgüt üyelerinin direnmesi beklenebilecek sosyopolitik bir süreçtir (Janssen, 2005) Bu nedenle, bir çalışanın yenilikçi davranışı, mevcut paradigmayı korumakla ilgilenen veya değişimi çevreleyen belirsizlik ve güvensizlikten kaçınmak isteyen iş arkadaşlarına direnerek engellenebilir. Birlikte ele alındığında, değişime direnme literatürü temelinde, iş arkadaşlarının, değişimi çevreleyen güvensizlik ve stresten kaçınma istekleri, alışılmış uygulama ve eylemlere yönelik alışkanlıkları ve tercihleri, iş arkadaşlarının değişime yönelik inovatif fikirlerine direnmeleri muhtemeldir. Değişime karşı bu direniş, değişim için fikirleri ileri süren inovatif çalışanın, bu değişimi engelleyen ve direnen iş arkadaşları tarafından engellenmesi veya rahatsız edilmesi anlamında kişilerarası çatışma olarak tasavvur edilebilir. İş arkadaşlarıyla çatışmanın yanı sıra, bir çalışanın inovatif davranışına, iş ortamındaki amirler, astlar veya kuruluşun diğer paydaşları gibi diğer aktörler de direnebilir (Janssen, 2003). Yani, bir çalışan bir kez bir fikir ürettiğinde, bir fikri çevreleyen arkadaşlar, destekçiler ve sponsorlar bulmak için sosyal faaliyetlerde bulunmak veya arkasında gerekli gücü sağlayan bir destekçiler koalisyonu oluşturmak zorundadır (Janssen, 2000).

İnovasyona ilişkin saha ve vaka çalışmaları, kritik örgütsel aşamalar aracılığıyla inovasyonları aktif ve coşkulu bir şekilde teşvik etmek için gayri resmi olarak ortaya çıkan bireylerin bir inovasyonun başarılı bir şekilde uygulanmasında çok önemli olduğunu vurgulamaktadır. Bir organizasyonun dayattığı sosyal ve politik baskıların üstesinden gelmek ve onları kendi avantajına dönüştürmek için, savunucular fikre kişisel bağlılık gösterirler, fikri inanç, sebat ve enerji ile gayri resmi ağlar aracılığıyla teşvik ederler ve isteyerek konumlarını ve itibarlarını riske atarlar. Venkataraman, MacMillan ve McGrath (1992), yeni bir inovasyon fikrinin, bir savunucunun bu kavrama yönelik desteği harekete geçirmek için sosyal ve politik çaba sarf etmesini gerektirdiğini gözlemlemişlerdir ve savunucuların, örgütsel desteği güvence altına almak için koalisyon oluşturmaya giriştiklerini kaydetmiştir. (Howell ve Boies, 2004:124).

2.2.3.3. Fikri Gerçekleştirme

Son olarak fikir gerçekleştirme, bir ürünün veya prototipin üretimi veya yeni bir prosedür veya teknolojinin benimsenmesi gibi bir fikrin fiilen uygulanmasıdır (Janssen, 2001; De Jong ve Den Hartog, 2010; Perry-Smith ve Mannucci, 2017). Fikirlerin gerçekleştirilmesi veya uygulanması, bir fikrin "planlanmasını", onu geçici bir kavramdan daha somut bir şeye dönüştürmesini gerektirir. Bu daha somut fikrin işletme tarafından kabul edilmesi ve benimsenmesi gerekir.

Fikirleri gerçekleştirme başkalarıyla işbirliği gerektirmekte ve bu gerçekleştiğinde sosyal bir süreç haline gelmektedir. Fikri gerçekleştirme, yaratıcılığın aksine, öncelikle sosyal-politik bir süreçtir. İnsanlar fikirlerini gerçekleştirebilmek için-fikirlerinin peşinden gitmek gibi riskli bir sürece dahil olmak için motive olmaları ve diğer destekçileri örgütlerine dahil etmelerine izin veren sosyal yeteneklere sahip olmaları koşuluyla- bu sosyal-politik süreci etkileyebilmeli ve böylece kendi çıkarlarını geliştirebilmelidir (Batistic ve Kaše, 2016:4).

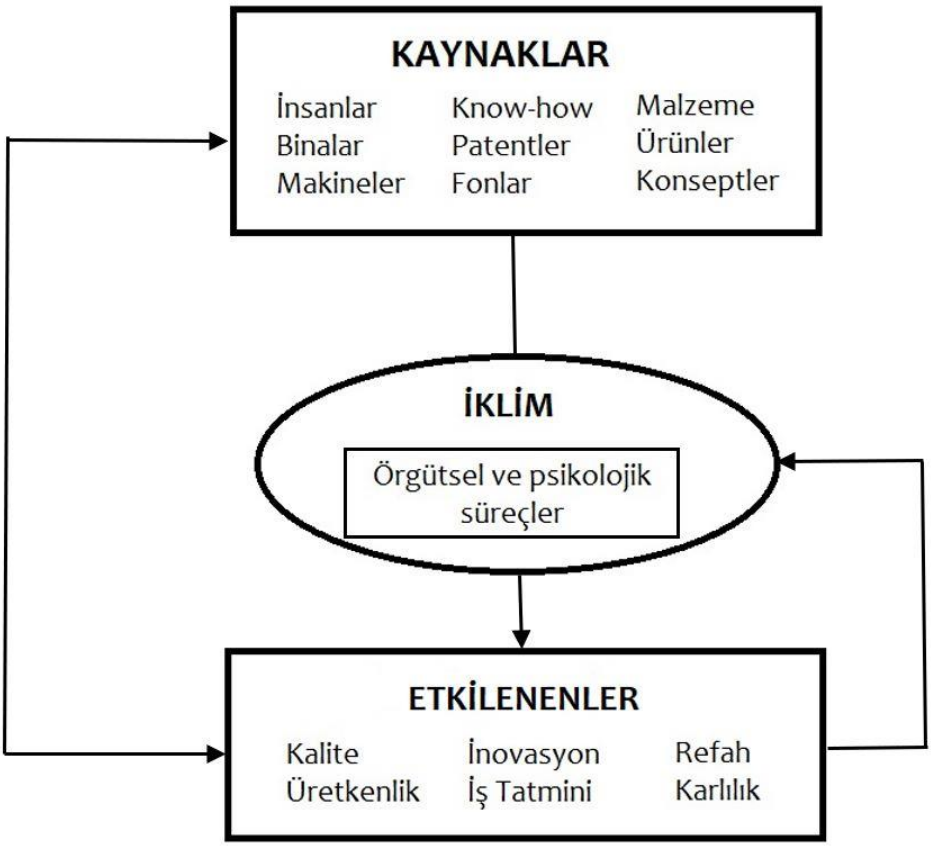
Takımın veya örgütün inovasyon için uygun iklimi olmalıdır, yani çalışanların takım veya kuruluş içinde inovasyon uygulamasının önemine ilişkin ortak algıları olmalıdır. Bir birimin inovasyon uygulamasına yönelik iklimi güçlü ve

olumlu olduğunda, çalışanlar inovasyonu "gerçek işlerinin" performansının önündeki bir engel veya engelden uzaklaştırmak için değil, en yüksek öncelik olarak görürler. Yöneticiler uygulama sürecinde kritik bir rol oynarlar, bu nedenle inovasyona destekleri kritik bir faktördür. Uygulama için güçlü, inandırıcı, bilgili ve kanıtlanabilir bir yönetim desteğinin yokluğunda, çalışanların inovasyonun geçici bir yönetim hevesi olduğu sonucuna varmaları muhtemeldir. (Klein ve Knight, 2005:245)

İnovatif fikirlerin uygulanması birçok nedenden dolayı zordur. Özellikle birçok inovasyon- özellikle teknolojik inovasyonlar- kusurlu bir şekilde tasarlanmış olabilir. Teknoloji ne kadar yeniyse, hatalara sahip olma ve arızalanma olasılığı o kadar yüksektir. İkinci olarak, pek çok yenilik, kullanıcıların yeni teknik bilgi ve beceriler kazanmasını gerektirir. Birçok insan için bu sıkıcı veya stresli olabilir. Üçüncü olarak, bir inovasyonu benimseme ve uygulama kararı, genellikle inovasyonun hedeflenen kullanıcılarından ziyade hiyerarşide daha yüksek olanlar tarafından verilir. Ayrıca, birçok takım ve örgütsel yenilik, bireylerin rollerini, rutinlerini ve normlarını değiştirmelerini gerektirir. İnovasyonun uygulanması, daha önce oldukça bağımsız çalışan bireylerin faaliyetlerini koordine etmelerini ve bilgi paylaşmalarını gerektirebilir. (Klein ve Knight, 2005:244)

2.2.4. İnovatif Davranış ve Örgüt İklimi Arasındaki İlişki

Solomon, Winslow ve Tarabishy (2004)'e göre çalışanların temel motivasyonlarından biri yetkinlik, beceri ve yaratıcılıkta kendi gelişimlerini sürdürmektir; dünyaya tepki vermek yerine dünyaya göre hareket etmek ve çevreleri tarafından şekillendirildikleri kadar çevreyi de şekillendirmektir. Bu nedenle yenilikçi ve girişimci davranışa eşlik eden heyecanı, şevki ve denemeyi besleyecek ve ödüllendirecek bir örgütsel iklimin yapılandırılması önem taşımaktadır (Solomon, Winslow ve Tarabishy 2004:9).



Şekil 2.1 İnovatif Davranış ve Örgüt İklimi Arasındaki İlişki

Kaynak: (Ekval, 1996)

Ekval tarafından önerilen model, iklimin yaratıcılığın önemli belirleyicisi olduğunu göstermektedir (Ekvall, 1996, Isaksen vd. 2010). İnovasyon gibi pek çok sonuçtan iklimin sorumlu olduğu son ampirik araştırmalarla kanıtlanmıştır (Paulsen vd., 2009, Tierney,2008, Amabile vd., 2008). Bu nedenle Ekvall, iş çıktıları üretmek için örgütsel iklim tarafından kaynaklara nasıl müdahale edilebileceğini gösteren bir model önermiştir.

Solomon, Winslow ve Tarabishy (2004), çalışanların inovatif davranışları üzerinde örgüt ikliminin etkilerini aşağıdaki ifadelerle açıklamaya çalışmışlardır:

1- İnovatif bir iklim yaratıldığında ve şirket kuluçka dönemini atlattığında yönetim, bu şekilde davranmaya devam eden bireyleri motive ederek ve ödüllendirerek bu atmosferi sürdürmelidir. Yeni bir ürün veya hizmet geliştiren bireylere inovasyon yapma ve yaratma konusunda daha fazla özgürlük vermek ve onları güçlendirmek bu durumu destekler.

2- Yönetim, bireylerin yeni fikirler geliştirmek için şirket içinden ve dışından uzmanların deneyim ve yargılarından yararlanmasını desteklemelidir. Bu nedenle, "ağ oluşturmayı" teşvik etmek için seminerlere, konferanslara ve dahili ticari fuarlara katılım sağlanmalıdır. Üniversiteler ve diğer şirketler, yeni fikirler geliştirmek için değerli dış kaynaklardır.

3- Yönetim başarısızlıkları tolere etmelidir. İşe yarayan yeni ürünler, süreçler veya yaklaşımlar bulmak karmaşık bir süreçtir. Pek çok yenilik, bir dizi deneme yanılma sonucunda geliştirilir.

4- İnovatif davranışı geliştirmek, motive etmek ve ödüllendirmek daha fazla büyüme için çok önemlidir.

5- İnovatif davranışlar sergileyen çalışanlara ek sorumluluk kazandırmak bir teşvik aracı olarak değerlendirilmelidir. İnovatif şirketler, inovasyonu sürdürmek için sonuçları ölçmenin ve bütçe geliştirmenin öneminin farkındadır. Ölçülmesi gereken, proje kilometre taşlarını geçtikten sonra üretilen ve geliştirilen inovatif fikirlerin sayısı ve doğrudan yeni ürün ve süreçlere atfedilen büyümeye ve kazanca katkıdır.

Örgüt ikliminin inovasyonu etkileyen boyutları içerisinde araştırmacıların en fazla dikkatini çekenlerden biri çalışanın üstünün desteğidir. En üstten en alt düzeye kadar bütün yöneticilerin örgütte girişilecek inovatif değişimleri olumlu bulduklarını ve destekliklerini açıklıkla belirtmeleri gerekir. Örgüt ikliminin inovasyonu destekleyen boyutlarından birisi de örgütsel adaletle ilişkili bir kavram olan tarafsızlıktır. Örgütte inovasyonu teşvik eden bir ortam oluşturmak için yararlanılan destek mekanizmalarından birisi de ödüller ve takdirdir. Bireyler dışsal taleplerden ziyade içsel isteklerin etkisiyle motive olduklarında yaratıcı düşünce ve eylemlerin

ortaya çıkma ihtimali yükselir (Ahmed, 1998:41-42). İnovatif çalışmalar çalışanın merakı ve bağımsızlığı ile bağlantılıdır. Dolayısıyla bireyin içsel takdir duygusu yaşayabileceği bir örgüt ortamı oluşturularak bireyin inovasyon yapmaya yönelik motivasyonu artırılabilir (Montes, Moreno ve Fernandez, 2004:177). Örgüt iklimi ile inovasyon arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya yönelik çalışmalara bakıldığında; destekleyici üstlerin çalışanın inovasyona destek algısını olumlu yönde etkileyebileceği (Oldham ve Cummings 1996:611, Şimşek 2002:309, Rice 2006:236, Çekmecelioğlu 2005:27) ve çalışanların ödül ve teşvikler boyutunda yönetimin adaletine olan inançlarının yüksek olmasının, örgütün yenilik yapma düzeyi ile güçlü biçimde ilişkili olduğu gözlenmiştir (Abbey ve Dickson 1983:366).

Aşağıda örgüt iklimi ve inovatif davranış ilişkisini araştıran bazı çalışmalar yer almaktadır.

Tablo 2.4 İnovatif Davranış ve Örgüt İklimi Arasındaki İlişki

ARAŞTIRMA	ÖRNEKLEM	ÖLÇEKLER	SONUÇ
Scott ve Bruce, (1994), Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace	1. örneklem bir Amerikan sanayi şirketinin Ar-Ge deparmanından 172 çalışan 2. örneklem 26 yönetici	İnovatif Davranış: 6 ifadeden oluşan araştırmacıların kendi ölçek (1994). İnovatif İklim Ölçeği: bu ölçek Siegel ve Kaemmerer'in (1978) ölçeğinden geliştirilmiştir ve çalışanlar tarafından cevaplandırılmıştır.	İnovasyona destek, yönetsel rol beklentileri, kariyer evreleri ve sistematik problem çözme tarzı ile inovatif davranış arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Ayrıca üstün rol beklentisinin çalışanların inovatif davranışlarını etkilediği bulunmuştur.

Tablo 2.4 İnovatif Davranış ve Örgüt İklimi Arasındaki İlişki (devam)

ARAŞTIRMA	ÖRNEKLEM	ÖLÇEKLER	SONUÇ
Montes, Moreno ve Fernández, (2004) Assessing the Organizational Climate and Contractual Relationship for Perceptions Of Support for İnnovation	Finans sektöründen 80 ayrı işletmeden 312 kişi	Örgüt İklimi Ölçeği: Araştırmacılar tarafından oluşturulmuştur (2004).	Örgüt ikliminin, inovasyona destek algısında bir açıklayıcı değişken olduğunu doğrulamıştır.
Imran, Saeed, Anis-ul-Haq ve Fatima (2010) Organizational Climate As A Predictor Of Innovative Work Behavior	İmalat sektöründen 320 yönetici	İnovatif davranış ölçeği: Zaman (2006)'ın çalışmasından geliştirilmiştir. Örgüt iklimi ölçeği: Açık Sistem Modeli ve Rasyonel Amaç Modeli (Patterson vd. 2005)	Açık sistem modeli ve rasyonel amaç modelinin inovatif davranış üzerinde pozitif etkisi olduğu bulunmuştur.
Kheng ve Mahmood (2013) The Relationship between Pro-Innovation Organizational Climate, Leader-Member Exchange and Innovative Work Behavior	Malzeyada faaliyet gösteren 304 bilgi teknolojilerişirketinden 1520 çalışan	İnovatif davranış: Scott and Bruce (1994). İnovasyonu destekleyen örgüt iklimi: Siegel and Kaemmerer (1978)	İnovasyonu destekleyen örgüt iklimi, lider-üye etkileşimi ve inovatif davranış arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.
Balkar (2015). The Relationships between Organizational Climate, Innovative Behavior and Job Performance of Teachers	398 öğretmen	Örgüt İklimi Ölçeği: Montes, Moreno ve Fernandez (2004) İnovatif davranış: Scott ve Bruce (1994)	Destek ve baskı ile karakterize edilen örgüt ikliminin öğretmenlerin inovatif davranışları üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 2.4 İnovatif Davranış ve Örgüt İklimi Arasındaki İlişki (devam)

ARAŞTIRMA	ÖRNEKLEM	ÖLÇEKLER	SONUÇ
Kang vd. (2016) Interactive Effects of Multiple Organizational Climates on Employee Innovative Behavior in Entrepreneurial Firms: A Cross- Level Investigation	105 yönetici ve 39 CEO	Örgüt iklimi: Farklı ölçeklerden yararlanılarak ölçek hazırlanmıştır. İnovatif davranış: Scott ve Bruce (1994)	İnovatif iklimin, çalışanların inovatif davranışları ile pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur.
Shanker, vd. (2017), Organizational Climate For Innovation and Organizational Performance: The Mediating Effect Of Innovative Work Behavior	Malezyalı şirketlerden 202 yönetici	Örgütsel inovatif iklim: Isaksen, Lauer, ve Ekvall (1999) İnovatif davranış: Janssen (2000)	Örgütsel inovatif iklimin inovatif davranış üzerinde ve pozitif bir etkisi olduğu bulunmuştur.
Basu, R. (2017). Role of Organizational Climate:Innovative Work Behavior in Indian Banks	Hindistan bankalarında çalışmakta olan 200 kişi	Örgüt İklimi Ölçeği: Gupta ve Ray (2005) İnovatif davranış: Janssen (2000)	Pozitif iklimin çalışanların inovatif davranışlarının gelişimi üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu görülmüştür.
Park ve Jo (2018) The Impact Of Proactivity, Leader-Member Exchange, And Climate For Innovation On Innovative Behavior in The Korean Government Sector	Kore Eğitim Bakanlığı'nda çalışan 1011 çalışan	İnovatif davranış: Scott and Bruce (1994). İnovatif iklim: Scott ve Bruce (1994).	Proaktiflik ve inovasyon ikliminin inovatif davranışla pozitif ilişkili olduğu; lider-üye etkileşimi ile inovatif davranış arasında doğrudan bir ilişkisi olmamasına rağmen proaktiflik ile pozitif ilişkili bulunmuştur.
Yiğit ve Yiğit, (2019). Örgüt İklimi Algısı ve Yenilikçi İş Davranışı İlişkisinde Bilgi Paylaşımının Aracılık Rolü Üzerine Ampirik Bir Çalışma	Türkiye'deki Kalkınma Ajanslarında çalışmak olan 196 kişi	Örgüt İklimi Ölçeği: Stringer (2001) İnovatif davranış: Janssen (2000)	Algılanan örgüt ikliminin yenilikçi iş davranışı üzerinde, bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 2.4 İnovatif Davranış ve Örgüt İklimi Arasındaki İlişki (devam)

Battistelli vd. (2022) The Role of Image Expectations in Linking Organizational Climate and Innovative Work Behavior.	İtalyan ordu mensubu 735 kişi	İnovatif davranış: Janssen (2000) Örgüt iklimi: Patterson vd. (2005)	Sonuçlar, algılanan iklimin fikir üretimi üzerinde etkisi olduğunu ve fikir üretiminin fikir gerçekleştirme üzerindeki aracılığını doğrulamıştır.

Örgüt iklimi ve inovatif davranış arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda ağırlıklı olarak örgüt iklimi ve inovatif iklim ile inovatif davranış arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmaların çoğunda örgüt ikliminin inovatif davranış üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bilgi paylaşımı ve liderlik örgüt iklimi ve inovatif davranışla birlikte araştırılan konular arasındadır. Özellikle son on yılda çalışmaların sayısında artış gözlemlenmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
İŞE ADANMIŞLIK

3.1. İşe Adanmışlık: Tanımı ve Kuramsal Temeli

Olumlu duyguların önemi yıllar boyunca örgütsel davranış literatüründe kabul edilmişse de, hem akademisyenler hem de uygulayıcılar büyük sıklıkla daha olumsuz bir bakış açısı benimseyerek, yönetici ve çalışanlardaki hataları düzeltme yoluna gitmiş ve zayıflıklara odaklanmışlardır (Luthans, 2002:57).

Kahn 1990 yılında yayımladığı "Kişisel Adanmışlık ve Kopuşun Psikolojik Koşulları" (Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagament) isimli makalesinde, öz-rol teorisine (self-role theory) dayanan "kişisel adanmışlık (personal engagement)" terimini kullanmıştır (Kahn, 1990). Katz ve Kahn (1978), insanların kendilerini nasıl tanımladıklarını anlamaya çalışarak öz-rol teorisinin kavramsallaştırılmasına ve geliştirilmesine önemli ölçüde katkıda bulunmuşlardır (Gupta ve Shukla, 2018:46).

Kahn (1990), adanmışlığı "örgüt üyelerinin iş rollerine koşullanması olarak tanımlamıştır: Adanmışlıkta, insanlar rol performansları sırasında kendilerini fiziksel, bilişsel, duygusal ve zihinsel olarak ortaya koyar ve ifade eder" (Schaufeli, 2013:3). Kahn'a göre bireylerin adanmışlıkları 3 olgu tarafından etkilenir: Anlamlılık, güvenlik ve uygunluk. Deneyimlenmiş anlamlılık, kişinin yaptığı iş karşılığında değer gördüğüne dair bir histir. Ayrıca kişi yaptığı işin önemli ve zorlayıcı olduğunu hisseder. Deneyimlenen anlamlılığın derecesi, görev etkileşimleri, iş rolleri ve etkileşimleri tarafından etkilenir. Güvenlik bireylerin çalışma ortamında kendilerini açıkça ifade edebilmeleri ile sağlanır. Güvenlik kişinin kendini ifade etmesinin işini kaybetmesine, iyi itibarını koruyamamasına ve kendini değerli hissetmemesine dair bir risk oluşturmaması ile deneyimlenebilir. Anlamlılık ve güvenliğe ek olarak birey işteki rolüne kendini adayabilmesi için yeterli miktarda zihni, sosyal, duygusal ve fiziksel kaynağa sahip olduğunu hissedebilmelidir. İşte bu "uygunluk" hissi zamandan zamana farklılık gösterir ve kişinin sahip olduğu fiziksel ve duygusal enerjinin miktarından direkt olarak etkilenir. Ayrıca kişinin başa çıkması

gereken farklı iş/yaşam talepleri bu uygunluk hissi açısından belirleyici olacaktır (Kahn, 1990:703-716).

Kahn işe adanmışlığı, "örgüt üyelerinin işteki rollerine kişiliklerini dahil etmeleri, kişilerin kendilerini fiziksel, bilişsel, duygusal ve bilişsel olarak ifade etmeleri ve işlerine adamaları" olarak tanımlayarak farklı bir yaklaşım geliştirmiştir. Kahn'a göre adanmış çalışanlar kendilerini işleriyle tanımlamaktadır (Kahn, 1990:694). Kahn'a göre, işteki rolüne kişisel enerjilerini (fiziksel, bilişsel, duygusal ve bilişsel) dahil eden çalışanla, bu kişinin kendini rahatça ifade edebilmesine olanak veren iş rolü arasında dinamik bir ilişki vardır (Bakker vd., 2008:189).

Kahn (1992) adanmışlık konseptini psikoljik mevcudiyet veya "kişinin tam anlamıyla orada oluşu" deneyiminden ayırarak, "insanların hissederek, iş rolü performanslarında duyarlı, katılımcı, birbirlerine bağlı, entegre ve odaklı oldukları" bir kavram oluşturmuştur. Diğer bir deyişle, bir davranış olarak adanmışlık (kişinin iş rolünü sürdürmesini sağlayan enerji) psikolojik mevcudiyetin bir tezahürü, belli bir bilişsel durumu ifade etmektedir. Adanmışlığın gerek bireysel düzeyde (kişisel gelişim ve büyüme), gerekse örgütsel düzeyde (performans kalitesi) olumlu sonuçlar doğuracağı varsayılmaktadır (Bakker vd., 2008:189).

Kahn'ın 1990 yılında yayımladığı makalesinden sonra adanmışlık kavramı 2000'li yıllarda popülerlik kazanmıştır. Bunun nedenlerinden biri iş dünyasındaki değişimlerdir. Çalışanların, gelişmek ve örgütlerin ayakta kalmasını sağlamak için psikolojik yeteneklere her zamankinden daha fazla ihtiyacı olmuştur. Çalışanların, örgütsel değişime uyum göstermeleri, takım çalışması içinde iddialı olmaları, dikey iletişim ağlarında iletişim becerileri göstermeleri ve kişisel inisiyatif göstermeleri beklenmekteydi (Schaufeli, 2012:5).

Kahn'dan sonra ilk önemli çalışma Maslach ve Leiter tarafından yapılmıştır. Maslach ve Leiter'e (1997) göre işe adanmışlık ve tükenmişlik, tek bir sürecin olumlu ve olumsuz uç noktalarıdır. Daha spesifik olarak, adanmışlık, sırasıyla tükenme, sinizm ve başarı eksikliği olmak üzere üç tükenmişlik boyutunun doğrudan karşıtları olarak kabul edilen enerji, katılım ve etkinlik ile karakterize edilir. Dolaylı olarak bu, adanmışlığı yüksek olan kişilerin kaçınılmaz olarak tükenmişliklerinin

düşük olduğu anlamına gelir ve bunun tersi de geçerlidir (Schaufeli, 2013:6). Adanmışlık, örgütsel bağlılık, iş tatmini veya işe katılım gibi örgütsel psikolojideki yer alan yapılardan farklıdır. Örgütsel bağlılık, bir çalışanın istihdam sağlayan örgüte sadakatini ifade eder. Odak noktası örgüttür, adanmışlık ise işin kendisine odaklanır. İş tatmini, işin ihtiyaçları karşılama ve memnuniyet kaynağı olup olmadığının veya çalışanları sıkıntılardan veya hoşnutsuzluk yaratıcı unsurlardan kurtarma derecesidir; kişinin işin kendisiyle olan ilişkisini kapsamaz. İşe katılım, işe adanmışlığın katılım yönüne benzer, ancak enerji ve etkililik boyutlarını içermez. Bu nedenle adanmışlık, bireyin iş ile olan ilişkisine ilişkin daha karmaşık ve eksiksiz bir bakış açısı sağlar. Leiter, Maslach'a göre uygulama açısından, adanmışlık kavramı tükenmişlikten daha işlevsel olabilmektedir. Enerji, katılım ve etkinliğin üç temel niteliğinin olumlu gelişimini desteklemek için tasarlanmış bir çalışma ortamı, çalışanlarının refahını ve üretkenliğini artırmada başarılı olmalıdır. Bu nedenle, işyerinde adanmışlığı neyin teşvik edeceğine odaklanmanın, sadece neyin stresi azaltacağına odaklanmaktan daha etkili müdahaleler geliştirmek için daha iyi bir çerçeve olduğunu bulunmuştur. (Leiter ve Maslach, 2004: 94).

Schaufeli ve arkadaşları işe adanmışlığı, tükenmişlikle negatif ilişkili olan ayrı bir kavram olarak ele alır. Bu görüşe göre işe adanmışlık başlı başına bir kavram olarak tanımlanır: " dinçlik, kendini adama ve yoğunlaşma ile karakterize edilen işle ilgili olumlu, tatmin edici bir ruh hali" (Schaufeli, vd., 2002:74), burada dinçlik, çalışırken yüksek düzeyde enerji ve zihinsel dayanıklılık, kişinin işine çaba harcama isteği ve zorluklar karşısında bile sebat anlamına gelir, kendini adama kişinin işine güçlü bir şekilde dahil olması ve bir önem, coşku, ilham, gurur ve meydan okuma duygusu yaşaması anlamına gelir; ve yoğunlaşma, kişinin işine tamamen konsantre olması ve mutlu bir şekilde kendini işine vermesi anlamına gelir, bu sayede zaman çabuk geçer ve kişi kendini işten ayırmakta güçlük çeker. Adanmışlık, dinçlik, kendini adama ve yoğunlaşma boyutlarını içeren öz-bildirim aracı olan Utrecht İşe Adanmışlık Ölçeği ile işlevselleştirilmiştir. (Schaufeli ve Bakker, 2004:295).

Adanmışlıkla ilgili çoğu akademik araştırmada, işe adanmışlığın dinçlik, kendini adanma ve yoğunlaşmanın bir bileşimi olarak tanımlanmasına dayanan kısa,

geçerli ve güvenilir bir anket olan Utrecht İşe Bağlılık Ölçeği'ni (UWES) kullanılmaktadır (Schaufeli, 2012:4)

Adanmışlıkla ilgili ticari ve akademik görüşleri bütünleştirme girişiminde, Macey ve Schneider adanmışlığın çok geniş bir tanımını kullanmışlardır: "... örgütsel bir amacı olan ve katılımı, bağlılığı, tutkuyu, coşkuyu, odaklanmış çaba ve enerjiyi ifade eden, arzu edilen bir durumdur." (Macey ve Schneider, 2008:4). Adanmışlığı anlamak için kapsamlı çerçeveleri şunları içermektedir: (1) hayata ve işe ilişkin olumlu görüşler veya "kişiye özgü adanmışlık" (örneğin, vicdanlı olma, sürekli olumlu duygular, proaktif kişilik); (2) enerji ve yoğunlaşma duyguları veya "durum adanmışlığı" (örneğin, tatmin, katılım, güçlendirme); ve (3) ekstra rol davranışı veya "davranışsal bağlılık" (örneğin, örgütsel vatandaşlık davranışı, kişisel inisiyatif, rol genişletme). (Schaufeli, 2012:4)

Adanmışlığa yönelik bir diğer yaklaşım, çalışan adanmışlığının çok boyutlu bir perspektifinden ortaya çıkmıştır. Saks (2006), çalışan bağlılığının bir sosyal mübadele modeli aracılığıyla geliştiğini ve ayrı adanmışlık durumları öneren ilk akademik araştırmacı olduğunu varsaymıştır: Göreve adanmışlık ve örgüte adanmışlık. Saks, kavramsallaştırmasında, ortaya çıkan çok boyutlu çalışan adanmışlığı kavramını "bireysel rol performansıyla ilişkili bilişsel, duygusal ve davranışsal bileşenlerden oluşan farklı ve benzersiz bir yapı" olarak tanımlamıştır. (Saks 2006:602). Bu tanım, çalışan adanmışlığının bilişsel (Kahn, 1990; Maslach vd., 2001; Maslow, 1970), duygusal (Harter vd., 2002; Kahn, 1990) ve davranışsal unsurlardan (Kahn, 1990; Maslow, 1970) geliştirildiğini öne süren önceki literatürü içermektedir.

Pozitif psikoloji hareketi, psikolojinin insan doğası ve davranışının olumsuz, patolojik yönleri üzerinde durmasına tepki olarak doğmuştur. Bu hareket insanların güçlü yönlerine ve hayatı yaşanmaya değer kılan özelliklerine dikkat çekmiştir. Pozitif psikoloji alanı bir bütün olarak üç hedefle başlamıştır: Hasarları onarmaya çalışmak, sorunları önlemek ve insanlarda güçlü yönler oluşturmak (Luthans, 2002:57). Öznel düzeyde pozitif psikoloji değerli öznel deneyimler hakkındadır: İyi oluş, memnuniyet ve tatmin (geçmişte); umut ve iyimserlik (gelecek için) ve akış ve mutluluk (şimdiki zamanda). Pozitif psikoloji bireysel düzeyde, olumlu bireysel

özelliklerle ilgilidir: Cesaret, kişilerarası beceri, estetik duyarlılık, azim, affetme, özgünlük, ileri görüşlü olma, maneviyat, yüksek yetenek ve bilgelik. Grup düzeyinde, bireyleri daha iyi vatandaşlığa doğru yönlendiren yurttaşlık erdemleri ve kurumlarla ilgilidir: Sorumluluk, fedakarlık, nezaket, ölçülülük, hoşgörü ve çalışma etiği (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000:5).

Linley ve Harrington'un (2005) makalesinde yazarlar, “optimal işleyişin kolaylaştırılmasında pozitif psikoloji araştırmalarının uygulanması” olarak tanımlanan uygulamalı pozitif psikolojiye artan bir ilgi olduğunu belirtmektedir. Bu, optimum performansı elde etmek için çalışan becerilerini, mutluluğunu veya refahını artırmaya odaklanan "olumlu" kurumsal uygulamaları benimsemeye başladıkları anlamına gelebilir (Crabb, 2011: 27).

İşe adanmışlığın popülaritesinin artmasının nedenlerinden birisi de çalışan-işveren ilişkilerindeki farklılaşmadır. İşverenlerin zaman içerisinde daha çok bilgi işçilerine, yenilik ve fikir yaratma gibi çalışan çıktılarına bağımlı olması rekabet avantajı elde edebilmek için çalışanların adanmışlıklarını örgütler için önemli hale getirmiştir (Brown, 2011:3-4).

Rothbard’a göre işe adanmışlık iki kritik bileşeni içerir: dikkat ve özümseme. Dikkat, bilişsel uygunluk ve kişinin bir rol hakkında düşünmek için harcadığı zamanı ifade ederken, özümseme bir role kendini kaptırmak anlamına gelir ve kişinin bir role odaklanmasının yoğunluğunu ifade eder.

Tablo 3.1 İşe Adanmışlık Tanımları

YAZAR	TANIM
Kahn (1990)	"Örgüt üyelerinin işteki rollerinde kişiliklerinden faydalanılması, kişilerin kendilerini fiziksel, bilişsel, duygusal ve bilişsel olarak ifade etmeleri ve işlerine adamalarıdır"
Leiter ve Maslach (1998)	"Tükenmişliğin zıt kutbudur. Bir çalışanın mesleki yeterlik duygusunu geliştiren kişisel olarak tatmin edici faaliyetlerle ilgili enerjik bir katılım deneyimidir"
Maslach vd. (2001)	"Yüksek düzeyde harekete geçme ve keyif ile karakterize edilen, çalışanda kalıcı, olumlu duygusal-motivasyonel bir tatmin durumudur"
Schaufeli vd. (2002)	"Tükenmişliğin tam tersi olarak kabul edilir. İşe adanmışlık, dinçlik, kendini adama ve yoğunlaşma ile karakterize edilen, işle ilgili olumlu, tatmin edici bir zihin durumu olarak tanımlanır."
Harter vd. (2002)	"Bireyin coşkusu kadar katılımı ve memnuniyetidir"
May vd. (2004)	"Anlamlılık, güvenlik ve uygunluk, işe adanmışlıkla önemli ölçüde ilişkilidir"
Shaw (2005)	"Çalışan potansiyelini çalışan performansına ve iş başarısına dönüştürmek" ve "işletme içi iletişim profesyonellerinin cephaneliğindeki araçları kullanarak çalışanların performanslarını değiştirme"

Sonuç olarak, 21. yüzyılın başında adanmışlığın ortaya çıkışı, birbiriyle bağlantılı iki gelişmeyle ilgilidir: (1) insan sermayesinin artan önemi ve çalışanların iş dünyasına psikolojik katılımı ve (2) pozitif psikolojik durumlara artan bilimsel ilgi (Schaufeli, 2013:4).

İşe adanmışlık literatüründe sıklıklı adı geçen “İş Talepleri-Kaynakları (Job Demands-Resources Model- JD-R)” modeli ilk defa Demerouti ve arkadaşları tarafından “The Job Demands-Resources Model of Burnout” makalesinde sunulmuştur (Demerouti, vd. 2001). İş talepleri-kaynakları modeli, çalışanların iyi ve kötü olma durumlarını açıklamaya çalışan kapsamlı bir modeldir. Model, çalışanların refahını etkileyen öncüller ve sonuçlar ile birlikte işteki talep ve kaynakların rolünü de açıklar. Motivasyonel sürecin tetikleyicileri olarak düşünülen iş kaynakları, çalışanların işe adanmışlıklarını arttırdığı ifade eidlmektedir. (Hakanen, Schaufeli ve Ahola, 2008:225). Birçok çalışma iş özelliklerinin çalışan refahı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir (örneğin, iş stresi, tükenmişlik, işe adanmışlık) (Bakker ve Demerouti, 2008:309).

İş Talepleri-Kaynakları Modeli, meslek grubundan bağımsız olarak, çalışan refahını tahmin etmede iki özel çalışma koşulu, iş talepleri ve iş kaynakları kümesini içeren bir modeldir. Modelinin çıkış noktası, işin türünden bağımsız olarak psikososyal çalışma özelliklerinin iki gruba ayrılabileceği varsayımıdır: İş kaynakları ve iş talepleri. (Hakanen, Schaufeli ve Ahola, 2008:224). İş talepleri, "çalışanın uyum yeteneğini aşmaları durumunda potansiyel olarak gerilim uyandıran işin özelliklerini temsil eder". Başka bir ifadeyle iş talepleri: “İşin, çalışan açısından sürekli fiziksel ve/veya psikolojik bir çaba gerektiren, dolayısıyla da belli başlı fizyolojik ve/veya psikolojik bedelleri olan; fiziksel, sosyal veya örgütsel yönlerini” ifade eder. Diğer yandan iş kaynakları ise; çalışanlara bireysel olarak kaynak sağlayan çalışma koşullarını ifade eder. Daha spesifik olarak iş kaynakları: “(a) iş taleplerini ve beraberinde gelen fizyolojik ve psikolojik bedelleri azaltan, (b) iş hedeflerine ulaşmakta işlevsel olan ve (c) kişisel gelişim, öğrenim ve ilerlemeyi teşvik eden yönlerini” ifade etmektedir. (Hakanen ve Roodt, 2015: 87)

Tüm iş tanımlarıyla ilişkilendirilmesine rağmen, iş talepleri her zaman olumsuz değildir, ancak yüksek zaman baskısı, vardiyalı çalışma, ağır iş yükü, kişilerarası çatışmalar, iş belirsizliği, rutin ve iş güvensizliği ile ilişkilendirilirse, potansiyel olarak kaygı ve tükenmişliğe yol açan iş stres faktörlerine dönüşebilmektedir (Imperatori, 2017, s.43). Motivasyon sürecinin tetikleyicileri olarak kabul edilen iş kaynaklarının, işe adanmışlığı arttırdığı varsayılmaktadır.

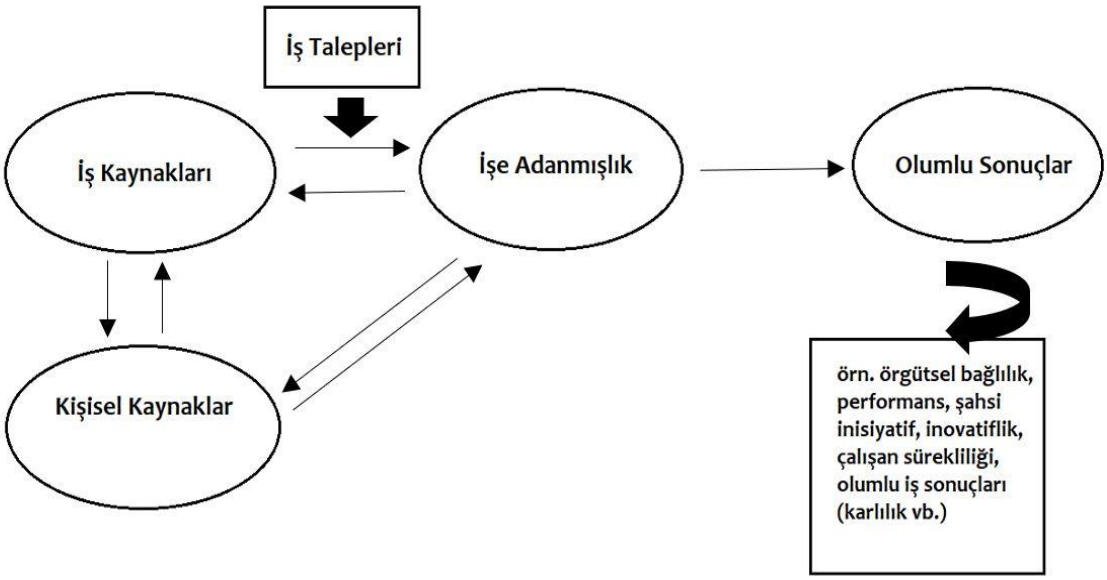
Bunun sonucunda da örgütsel bağlılık gibi olumlu sonuçlarla ilişkilendirilmektedir (Hakanen, Schaufeli ve Ahola, 2008:225).

İş Talepleri-Kaynaklar modelinin merkezinde, her mesleğin iş stresiyle ilişkili kendine özgü risk faktörleri olabileceği varsayımı yatar, ancak bu faktörler iki genel kategoride sınıflandırılabilir (iş talepleri ve iş kaynakları). Dolayısıyla ilgili özel talepler ve kaynaklar dikkate alınmaksızın çeşitli mesleki ortamlara uygulanabilen kapsayıcı bir model oluşturur. İş talepleri, işin sürekli fiziksel ve/veya psikolojik (bilişsel ve duygusal) çaba veya beceriler gerektiren ve bu nedenle belirli fizyolojik ve/veya psikolojik maliyetlerle ilişkilendirilen fiziksel, psikolojik, sosyal veya örgütsel yönlerine atıfta bulunur. Örnek olarak, yüksek iş baskısı, elverişsiz bir fiziksel ortam ve müşterilerle duygusal olarak zorlu etkileşimlerdir. İş talepleri mutlaka olumsuz olmasa da, bu talepleri karşılamak, yüksek çaba gerektirdiğinde iş, stres faktörlerine dönüşebilir. İş kaynakları ise, işin fiziksel, psikolojik, sosyal veya organizasyonel yönlerine atıfta bulunur: (Bakker ve Demerouti, 2007:312)

- İş hedeflerine ulaşmada işlevseldir.
- İş taleplerini ve ilgili fizyolojik ve psikolojik maliyetleri azaltır.
- Kişisel büyümeyi, öğrenmeyi ve gelişmeyi teşvik eder.

İş kaynakları, çalışanların iş talepleriyle başa çıkmalarında, iş hedeflerine ulaşmalarında, gelişmelerinde ve büyümelerinde onları destekleyen tüm fiziksel, sosyal ve örgütsel yönlerdir. Tüm işleri karakterize eden bazı örgütsel ve kişisel kaynakların mevcudiyeti şunları içerir:

- Özerklik, güçlendirme, iş netliği, iş kontrolü, anlamlılık ve iş değişkenliği (iş tasarımı).
- İş arkadaşı desteği, süpervizör desteği, performans geri bildirimi ve olumlu çalışma ortamı (ilişkisel ve sosyal çalışma bağlamı).
- Gelişim sistemleri ve kariyer fırsatları (örgütsel süreçler ve uygulamalar).
- İç kontrol odağı, öz yeterlik, duygusal istikrar, dayanıklılık, iyimserlik ve proaktivite (kişisel kaynaklar). (Imperatori, 2017:43).



Şekil 3.1 İş Talepleri-Kaynakları Modeli ve İşe Adanmışlık
Kaynak: (Hakanen ve Root, 2015:95).

İşe adanmışlık üzerine yapılan araştırmalar, iş kaynaklarının işe bağlılığı açıklamaya yönelik en önemli faktörlerden biri olduğunu göstermiştir (Bakker ve Demerouti, 2008; Bakker vd., 2008). Bu çalışmaların ışığında, iş kaynakları, bireylerin psikolojik olarak becerikli olmalarına yardımcı oldukları için büyük önem taşımaktadır. Kaynaklar, bir bireyin belirlenen hedeflere ulaşmak için ivme kazanmasını sağlayabilen, işyerinde motive edici bir unsurdur (Demerouti vd., 2001). İş talepleri, çaba gerektiren ve fiziksel ve psikolojik maliyetlerle ilişkili yönleri içermesine rağmen, iş kaynakları, çalışanların işlerinin zorlu yönleriyle başa çıkmalarına olanak tanıyan ve onların öğrenmelerini ve gelişmelerini teşvik eden işle ilgili yönler olarak tanımlanmaktadır (Bakker ve Demerouti, 2007).

Schaufeli ve Bakker'e göre, iş kaynakları motive edici bir potansiyele sahiptir ve bu nedenle önemli çalışan davranışlarının ve sonuçlarının öncülleri olarak çalışır. İş kaynakları, iş stresörlerinin (iş taleplerinin) zararlı etkilerini azaltmada potansiyel olarak yardımcı olabilir, bu da hedeflerin ve görevlerin etkili bir şekilde tamamlanmasına ve başarılmasına yol açmaktadır (Schaufeli ve Bakker, 2004).

Yapılan çalışmalar, destek özelliklerinin psikolojik yetenekleri beslemeye ve çalışanların daha fazla enerji ve aidiyet duygusuyla çalışmasını kolaylaştırmaya ve böylece işe adanmışlığı teşvik etmeye yönelik önemini ortaya koymuştur. Ampirik araştırmalar, süpervizör desteği, iş arkadaşı desteği, görev çeşitliliği ve performans geri bildirimi gibi iş kaynaklarının, çalışanların işlerine adanmışlıklarında güçlü bir artış sağladığını bulmuştur (Schaufeli vd., 2006). Örneğin, çeşitli meslek gruplarından Hollandalı işçiler üzerinde yapılan bir çalışma (Schaufeli ve Bakker, 2004), yönetici koçluğu, performans geri bildirimi ve sosyal destek gibi önemli iş kaynaklarının işe adanmışlığı önemli ölçüde artırabileceği ortaya konulmuştur. Çalışma, amirden gelen destek ve iş arkadaşlarından gelen yardımın yanı sıra ilerlemeleri hakkında geri bildirimin, çalışanların işe adanmış olarak kalmalarına etki ettiği sonucuna ulaşmıştır.

Genel olarak iş talepleri ve kaynaklar arasında negatif bir ilişki vardır çünkü yüksek iş talepleri iş kaynaklarının seferber edilmesini engelleyebilir. Bu nedenle İş Talepleri-Kaynakları modeli, yüksek iş taleplerinin ve kaynak eksikliğinin sırasıyla tükenmişlik ve azalan işe adanmışlık için bir alan yaratabileceğini önermektedir. Öte yandan, yüksek veya düşük düzeyde iş talepleri ile birleşen yüksek iş kaynakları, yüksek motivasyon ve işe adanmışlık ile sonuçlanabilmektedir. (Hakanen ve Roodt, 2015: 87)

3.1.1. İşe Adanmışlığın Boyutları

Schaufeli ve arkadaşları işe adanmışlığı, dinçlik, kendini adama ve yoğunlaşma ile karakterize edilen işle ilgili olumlu, tatmin edici bir zihin durumu olarak ifade eder. Dinçlik, çalışırken yüksek düzeyde enerji ve zihinsel dayanıklılık ile karakterizedir. Kendini adama, kişinin işine güçlü bir şekilde dahil olması ve bir önem, coşku, ilham, gurur ve meydan okuma duygusu yaşaması anlamına gelir. Yoğunlaşma, kişinin işine tamamen konsantre olması ve mutlu bir şekilde kendini işine vermesiyle karakterize edilir; bu sayede zaman hızla geçer ve kişi kendini işten ayırmakta güçlük çeker (Schaufeli vd., 2002: 72).

3.1.1.1.Dinçlik

Maslach ve arkadaşları tükenmişliği üç boyutu içeren bir sendrom olarak tanımlamışlardır: Bitkinlik, sinizm ve kişisel yeterliliğin azalması. Adanmışlığın kavramsallaştırılması, her bir boyutun olumlu kutuplarını yansıtır. Bu nedenle adanmışlık üç bileşenden oluşur: Yüksek enerji (duygusal tükenmenin olumlu karşılığı), güçlü katılım (sinizmin tersi) ve yeterlilik duygusu (Maslach, Jackson ve Leiter, 1996).

Dinçlik, çalışırken yüksek düzeyde enerji ve zihinsel dayanıklılık, kişinin işine çaba harcamaya istekli olması ve zorluklar karşısında bile sebat etmesi ile karakterize edilir. (Schaufeli, 2012:4).

Dinçlik, bireylerin fiziksel güce, duygusal enerjiye ve bilişsel canlılığa sahip olduklarına dair hislerini, işte deneyimlenen birbiriyle ilişkili bir dizi duygusal durumu ifade eder. Canlanmış hissetmek, pozitif bir enerji dengesi ile hoşluk veya hoşnutluğun birleşik hissini ifade eder. Gergin, kızgın veya kaygılı bir şekilde uyarılmış hisseden biri enerji dolu hissedebilir, ancak bu duygu, dinç hissetmenin aksine tatsızlık ve hoşnutsuzlukla birleşir. Canlılığa odaklanma, araştırmacıların insan güçlerini ve pozitif psikolojik kapasiteleri inceledikleri yönündeki son çağrılarla uyumludur (Shirom, 2015:69)

İşteki dinçlikle ilgili duygular, muhtemelen çalışanların işle ilgili taleplerle etkili bir şekilde başa çıkmalarına izin vermektedir ve daha da önemlisi, muhtemelen onların refahı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Öncelikli olarak bir ruh hali olarak dinçliği değerlendirmeye yönelik geçmişteki girişimlerin gözden geçirilmesi ile, bu temel duygu durumunun, bireylerin kişisel kaynaklarını artırması muhtemel, amaca yönelik davranışları teşvik etme eğiliminde olduğu görülmektedir. Hobfoll (1999), bireylerin kişisel kaynaklar havuzundaki bu tür artışların, bu bireylerin kişisel kaynaklarında daha fazla artışa doğru bir yukarı doğru yükselişi başlatabileceğini varsaymıştır. Fredrickson ve Joiner (2002), olumlu duyguların dikkat ve bilişin kapsamını genişlettiğini ve sonuç olarak duygusal refahı artırmaya yönelik yukarı doğru yükseliş başlattığını bulmuşlardır. Artırılmış kişisel kaynaklar, kişinin işinde doğabilecek işle ilgili herhangi bir taleple başa çıkmak için kullanılabilir. Örgütlerde, çalışanların dinçliği, örgütsel etkinliğin diğer önemli yönlerinin yanı sıra, beceri

geliştirme ve öğrenmeyi, olumlu davranışları ve örgütsel bağlılığı teşvik etmelidir. (Shirom, 2003:31)

3.1.1.2. Kendini Adama

Kendini adama, kişinin işine güçlü bir şekilde dahil olması ve bir önem, coşku, ilham, gurur ve meydan okuma duygusu yaşaması anlamına gelir (Schaufeli, Bakker ve Salanova, 2006:702.)

Adanmışlık olarak bilinen, işle kurulan duygusal bağ, bir çalışanın işinden duyduğu gururu, yaptığı işin anlamlılığını ve örgüte karşı duyduğu coşkuyu ifade eder (Strom vd., 2014). Çalışanlarda kendini adanmanın teşvik edilmesi, optimum örgütsel performans için hayati önem taşır çünkü kendini işine adamış çalışanlar işleriyle güçlü bir şekilde özdeşleşir ve psikolojik olarak dahil olurlar ve bu nedenle işlerine kendilerini adamayan çalışanlardan daha iyi performans gösterirler (Geldenhuys vd., 2014).

Hall (2014), liderlerin çalışanların kendini adama hallerini artırabilecekleri yollardan bahsetmektedir. Bunlar, çalışanlara karşı açık ve şeffaf olmayı, onlarla kişisel düzeyde ilişki kurma ve bağlantı kurma becerisine sahip olmayı, çalışanların takdir edildiğini ve değer verildiğini hissetmelerini sağlamayı ve uygun beklentiler belirlemeyi içermektedir. (Dunlop ve Scheepers, 2022:7).

Kendini adama, bir önem duygusu, coşku, ilham, gurur ve meydan okuma ile karakterize edilir. Niteliksel anlamda adanmışlık, olağan özdeşleşme düzeyinden bir adım öteye giden, özellikle güçlü bir katılımı ifade eder. Niteliksel anlamda kendini adama, yalnızca belirli bir bilişsel veya inanç durumuna gönderme yaparak değil, aynı zamanda duygusal boyutu da içerecek şekilde daha geniş bir kapsama sahiptir. (Schaufeli vd., 2002:74).

3.1.1.3.Yoğunlaşma

İşe adanmışlığın üçüncü boyutu, yoğunlaşma olarak adlandırılır ve 30 derinlemesine görüşme sonucunda adanmışlığın bir unsuru olduğu bulunmuştur (Schaufeli vd., 2001). Yoğunlaşma, kişinin işine tamamen konsantre olması ve mutlu bir şekilde kendini işine vermesiyle karakterize edilir, bu sayede zaman hızla geçer ve kişi kendini işten ayırmakta güçlük çeker. Kişinin işine tamamen yoğunlaşması, odaklanmış dikkat, açık zihin, zihin ve beden birliği, zahmetsiz konsantrasyon, tam kontrol, özbilincin kaybı, zaman kavramında bozulma ve içsel zevk ile karakterize edilen optimal bir deneyim durumu olan 'akış' denen kavrama yaklaşır. Bununla birlikte, tipik olarak akış, birçok yönü içeren daha karmaşık bir kavramdır ve yoğunlaşma durumunda olduğu gibi daha yaygın ve kalıcı bir zihin durumu yerine kısa vadeli "zirve" deneyimlere atıfta bulunur (Schaufeli ve Bakker, 2004:295),

İşe adanmışlığın son boyutu olan yoğunlaşma, kişinin tamamen işine konsantre olması ve kendini işine vermesiyle karakterize edilir, bu sayede zaman hızla geçer ve kişi kendini işten ayırmakta güçlük çeker. Bununla birlikte, artan kanıtlar, yoğunlaşmanın, işe adanmışlığın bileşenlerinden biri yerine sonucu olarak düşünülmesi gerektiğini göstermektedir. Buna karşılık, dinçlik ve kendini adama, 'tükenmişliğin özünü' oluşturan tükenmişlik boyutlarının, tükenmişlik ve sinizmin tam zıttı olan adanmışlığın temel boyutları olarak kabul edilir (Salanova ve Schaufeli, 2008:118)

3.1.2.İşe Adanmışlıkla İlgili Kavramlar

3.1.2.1. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, bireyin kurumsal amaç ve değerleri kabul etmesi, bu amaçlara ulaşması yönünde çaba sarf etmesi ve örgüt üyeliğini devam ettirme arzusudur. (Swailes, 2002:159). Örgütsel bağlılık ile işe adanmışlık arasındaki bağlantının üç olası açıklaması vardır. Birincisi, güçlü bir duygusal örgütsel bağlılık hissettiklerinde, çalışanlar kendilerini örgüte karşı sorumlu hissederler, bu nedenle örgütsel hedeflere ulaşmak için çok çalışırlar ve örgütsel faaliyetlere daha fazla dahil

olurlar (Rhoades, Eisenberger ve Armeli, 2001). İkincisi, örgüte duygusal olarak bağlı olan çalışanlar, kendilerine verilen görevlere karşı olumlu bir tutum geliştirme eğilimindedir. Örgüt için çalışmayı ve örgütteki rollerini sürdürmeyi sevdikleri için kendilerine verilen görevlere değer verirler ve yaptıkları işle ilgili olumlu görüşlere sahiptirler. Bu nedenle işlerine yatırım yapmaya daha istekli hale gelirler, daha iyi performans göstermek ve örgütte kalmak isterler (Meyer ve Allen, 1997). Rollerini sürdürme arzusu, onları işlerine daha fazla çaba göstermeye iter (Luchak ve Gellatly, 2007).

Christian ve arkadaşlarının ifa ettiği üzere, adanmışlığın en yaygın kavramsallaştırması örgütsel bağlılıktan iki şekilde farklıdır. Birincisi, örgütsel bağlılık bir bütün olarak organizasyonun değerlerine duygusal bir bağlılığı ifade ederken adanmışlık ise işin kendisine dayanan algıları temsil eder. İkincisi, adanmışlık, bilişsel, duygusal ve fiziksel enerjiler açısından tüm benliğin bütünsel bir yatırımını içermesi bakımından daha geniş bir yapıdır. Örgütsel bağlılığın duygusal bir bağlanma durumunu temsil etmesi anlamında, Macey ve Schneider (2008), bağlılığın adanmışlığın bir yönü olabileceğini ancak adanmışlık için yeterli olmadığını öne sürmüşlerdir. (Christian, Garza ve Slaughter, 2011: 97.; Macey ve Schneider, 2008:7)

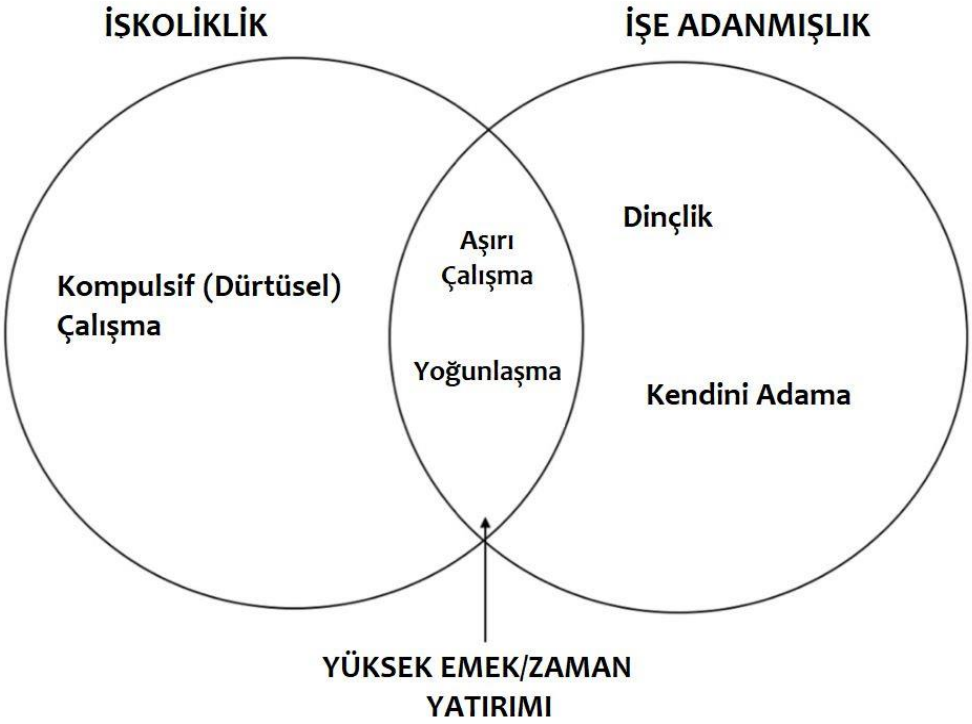
3.1.2.2. İşkoliklik

İşkolik terimi, 1971'de Oates'in “Confessions of a Workaholic” adlı kitabının yayınlanmasıyla kelime dağarcığına girmiştir. İşkolikliği alkolizmle bir tutan işkolik, ailesinden ve arkadaşlarından uzaklaşmış, sağlığının bozulmasına yol açan trajik, mutsuz bir birey olarak tasvir edilmiştir. Bu ilk çalışma, işkoliklerle ilgili birkaç efsaneye yol açan olumsuz bir işkoliklik klişesi yaratmıştır. 1980’de, işkoliklerle ilgili doktora tez çalışmasını yayımlayan Machlowitz, işkoliğin çok farklı bir resmini sunmuştur. İşkolikleri çok memnun, üretken, sağlıklı bireyler olarak tanımlamıştır. (Burke, 2004:420). Oates'a göre işkoliklik, "sürekli çalışma zorunluluğu veya kontrol edilemeyen ihtiyaçtır". İşkolikler için çalışma ihtiyacı o kadar abartılmıştır ki sağlıklarını tehlikeye atar, mutluluklarını azaltır, kişilerarası ilişkilerini ve sosyal

işlevlerini bozar. Buna karşılık, bazı araştırmacılar işkolikliği "iyi" olarak görmektedir. Örneğin, çalışmasında, Machlowitz (1980) işkoliklerin hem tatmin olmuş hem de üretken olduğunu bulmuştur. Benzer şekilde, Korn vd. (1987) işkolikliği en azından örgütsel bir bakış açısıyla pozitif olarak görmektedir. Buna göre işkoliklere 'hiper performans gösterenler' diyorlar. Cantarow'a (1979) göre, işkolik kişilik pozitiftir, çünkü ayırt edici özelliği yaratıcılığın neşesidir ve ona göre, işkolikler iş yoluyla tutkulu katılım ve doyum ararlar. (Schaufeli, Taris ve Bakker 2006:193-194).

İşe adanmış çalışanlar çok çalışırlar (dinçlik), dahil olurlar (kendini adama) ve kendilerini mutlu bir şekilde işlerine kaptırmış (yoğunlaşma) hissederler. Bu anlamda işkoliklere benzerler, bununla birlikte, işkoliklerin aksine, adanmış çalışanlar, çalışma bağımlılığı da dahil olmak üzere herhangi bir bağımlılığın özelliği olan tipik zorlayıcı dürtüden yoksundurlar. Adanmış çalışanlar için iş bir zorunluluk değil, eğlencelidir. (Taris, Schaufeli ve Shimazu, 2015:42).

Adanmış çalışanların çok çalışmaları ve yüksek düzeyde özveri göstermeleri, zorlayıcı içsel bir dürtüden kaynaklanmaz, sadece işlerini çok sevmeleri ile açıklanabilmektedir. Başka bir deyişle, adanmış çalışanlar işe çekilirler çünkü işten zevk alırlar, oysa işkolikler saplantılarına boyun eğmek zorunda oldukları için çalışmaya itilirler. (Taris, Schaufeli ve Shimazu, 2015:42).



Şekil 3.2 İşkoliklik ve İşe Adanmışlık İlişkisi
Kaynak: (Di Stefano ve Gaudiino, 2019:3).

Yüksek yoğunluklu çalışma, hem işin gereklerinin ötesine geçme hem de örgütleri veya üstleri tarafından belirlenen olağan iş günü sınırlarını aşma eğilimleri nedeniyle, bağımlı ve adanmış çalışanların paylaştığı bir davranıştır. Araştırmalar, Aşırı Çalışma (ancak Kompulsif Çalışmama) ile işe adanmışlık düzeyi arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Gorgievski ve diğerleri, 2010; Schaufeli ve diğerleri, 2006). Bu, kompülsif eğilimlerin (compulsive tendencies) işkolikliği işe adanmışlıktan ayırmada anahtar olabileceği fikrini desteklerken, aşırı çalışma açıkça paylaşılan boyuttur (Schaufeli ve diğerleri, 2006).

3.1.2.3. Akış

Csikszentmihalyi'ye (1990) göre akış, odaklanmış dikkat, açık zihin, zihin ve beden birliği, zahmetsiz konsantrasyon, tam kontrol, özbilinç kaybı, zamanın bozulması ve içsel zevk ile karakterize edilen optimal bir deneyim durumudur. Kişinin kendini tamamen işine kaptırması, bu akış tanımına çok yakındır. Yine de

akış, oldukça özel, kısa vadeli "zirve" deneyimlere -iş alanı dışında da- atıfta bulunurken, yoğunlaşma daha yaygın ve kalıcı bir zihin durumuna atıfta bulunur. Ayrıca akış, anında (performans) geri bildirim gibi belirli öncülleri de içerebilen daha karmaşık bir kavramdır. (Schaufeli ve Bakker, 2015: 14-15)

İşe adanma, refah açısından işyerinde "optimum işleyiş" varsayımını vurgular. "Akışa" sahip olmaya, yani kendini kaptırmaya ve tam bir uyum duygusu yaşamaya benzer olarak tanımlanabilir, ancak en yüksek deneyim olma eğiliminde olan akışın aksine, işe adanmışlık daha istikrarlı ve daha uzun sürelidir. (Hallberg ve Schaufeli, 2006:120).

3.1.2.4. Ekstra Rol Davranışı

Adanmışlığı isteğe bağlı çaba, "her şeyi vermek" veya "fazladan yol kat etmek" olarak tanımlamak yaygın olsa da, yalnızca ekstra, gönüllü çaba açısından düşünmek sınırlayıcıdır. İlk olarak, işe adanmış çalışanlar işe farklı bir şey getirir (örneğin, yaratıcı problem çözme) ve sadece daha fazla bir şey yapmazlar (örneğin, daha uzun saatler çalışırlar). İkincisi, rol içi davranış (örgütün amaçlarına hizmet eden resmi olarak gerekli davranış) ile rol dışı davranış (örgütsel vatandaşlık davranışı olarak da adlandırılan rol içi davranışın ötesine geçen isteğe bağlı davranış) arasında belirgin sınırlar yoktur. İşe adanmış çalışanlar ekstra rol davranışı sergileyebilir veya sergilemeyebilir çünkü bu, işe adanmışlığın kurucu bir unsuru olarak değerlendirilmemelidir. (Schaufeli ve Bakker, 2015: 14)

Araştırmalar, adanmış çalışanların örgütler için faydalı olduğunu göstermektedir. İşine adanmış çalışanlar, örgütlerinde daha uzun süre kalma niyetlerini ifade ederler (Buchanan 2004; Shuck vd., 2011) ve yüksek derecede ekstra rol davranışları sergilerler. (Saks 2006:607)

3.1.2.5.Tükenmişlik

Tükenmişlik, zihinsel bir yorgunluk durumunu tanımlamak için yaygın olarak kullanılan bir metafordur (Maslach ve Schaufeli, 1993). Tükenmişlikle ilgili ilk çalışmalar daha çok keşif niteliğindeydi ve tükenmişlik olgusunu dile getirme amacı taşıyordu. İlk makaleler 1970'lerin ortalarında Amerika Birleşik Devletleri'nde yayınlandı ve birincil katkıları, temel fenomeni tanımlamak, ona bir isim vermek ve bunun alışılmadık bir tepki olmadığını göstermekti. Bu ilk çalışma, insani hizmetlerde ve sağlık hizmetlerinde çalışan insanların deneyimlerine dayanmaktaydı. İlk makaleler, alternatif bir sağlık kurumunda bir psikiyatr olan Freudenberger (1975) ve işyerindeki duyguları inceleyen bir sosyal psikolog olan Maslach (1976) tarafından yazılmıştır. 1980'lerde tükenmişlik üzerine yapılan çalışmalar daha sistematik ampirik araştırmalara kaymıştır. Bu çalışmalar, doğası gereği daha niceldir, anket ve araştırma metodolojisini kullanmış ve daha geniş denek popülasyonlarını incelemiştir. Araştırmaların özel bir odak noktası, tükenmişliğin değerlendirilmesiydi ve birkaç farklı ölçüm geliştirilmişti. Psikometrik özellikleri en güçlü olan ve araştırmacılar tarafından en yaygın olarak kullanılmaya devam eden ölçek, Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen Maslach Tükenmişlik Envanteri'dir. (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001:399). Maslach Tükenmişlik Envanteri'nin insani hizmetler dışında kullanılmak üzere uyarlanmış versiyonu, Maslach Tükenmişlik Envanteri Orijinal Anket (MBI–General Survey) olarak adlandırılmıştır (Schaufeli vd., 1996). Maslach Tükenmişlik Envanteri Orijinal Anketi'nin üç boyutu, daha genel olmaları ve birlikte çalışılan diğer insanlara atıfta bulunmamaları anlamında ilk anketle paraleldir. İlk boyut - bitkinlik - kişinin yorgunluğunun kaynağı olarak diğer insanlara atıfta bulunmadan yorgunluğu ölçer. İkinci boyut - kinizm - diğer insanlara karşı değil, genel olarak işe karşı kayıtsızlığı veya mesafeli bir tavrı yansıtır. Son olarak, mesleki yeterlik, mesleki başarıların hem sosyal hem de sosyal olmayan yönlerini kapsamaktadır. (Schaufeli ve Bakker, 2004:294).

Tükenmişlik araştırmaları tükenmişliği işteki kronik kişilerarası stres faktörlerine yanıt olarak psikolojik bir sendrom olarak kavramsallaştırmıştır. Bu tepkinin üç temel boyutu, ezici bir bitkinlik, kinizm, işten kopukluk duyguları,

etkisizlik ve başarı eksikliği duygusudur. Bitkinlik bileşeni, tükenmişliğin temel bireysel stres boyutunu temsil etmektedir. Aşırı dağılma ve kişinin duygusal ve fiziksel kaynaklarının tükenmiş olma duygularını ifade eder. Kinizm (veya duyarsızlaşma) bileşeni, tükenmişliğin kişilerarası bağlam boyutunu temsil eder. İşin çeşitli yönlerine olumsuz, duygusuz veya aşırı derecede tarafsız bir tepki anlamına gelir. Azalan etkinlik veya başarı bileşeni, tükenmişliğin öz değerlendirme boyutunu temsil eder. İş yerinde yetersizlik duygularına ve başarı ve üretkenlik eksikliğine işaret eder. (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001:398-399).

Adanmışlıkla ilgili ilk çalışmaların çoğu tükenmişlik ile ilişkisini incelemeye odaklanmıştır. Gerçekten de, özellikle ampirik akademisyenler arasında adanmışlık yapısı geliştirilirken, pozitif psikoloji çalışmasına yönelik ortaya çıkan eğilim üzerine inşa edilerek tükenmişliğin pozitif antitezi olarak görülmekteydi (Schaufeli & Salanova, 2007). Bu araştırmalar tipik olarak dinçlik ve bitkinlik boyutlarının güçlü bir biçimde ilişkili olduğunu ileri sürmüştür, kendini adama ve kinizm güçlü bir şekilde ilişkilidir ve yoğunlaşmaya tam olarak karşılık gelen bir tükenmişlik boyutu mevcut değildir. Benzer şekilde, tükenmişliğin azaltılmış kişisel yeterlik boyutunun belirli bir adanmışlık karşılığı yoktur. (Halbesleben, 2015:103)

İşe adanmanın tükenmişliğin pozitif antipodu olduğu varsayılmaktadır. Ya da Maslach ve Leiter'in (1997) belirttiği gibi: "Enerji, katılım ve etkinlik—bunlar tükenmişliğin üç boyutunun doğrudan karşıtlarıdır." Onlara göre tükenmişlik, bağlılığın bir erozyonudur; "Enerji tükenmeye, ilgi sinizme ve etkinlik etkisizliğe dönüşür". Örneğin, daha önceki bir dizi çalışmanın ikincil analizine dayalı olarak, Russell ve Carroll (1999) olumlu ve olumsuz duygulanımın aynı iki kutuplu boyutun iki karşıt kutbundan ziyade bağımsız durumlar olduğunu göstermişlerdir. Benzer bir şekilde, tükenmişlik ve adanmışlığın iki zıt kutup olmak yerine bağımsız, ancak negatif olarak ilişkili ruh halleri olduğu iddia edilebilir. (Russell ve Carroll, 1999, s.3) Schaufeli ve Bakker (2004) tükenmişliği ve adanmışlığı farklı araçlar kullanarak bağımsız olarak ölçerek bu bakış açısını ele almışlardır. (Schaufeli ve Bakker, 2004:.294).

3.2. İşe Adanmışlık ve İnovatif Davranış Arasındaki İlişki

İşe adanmışlık, dinçlik, kendini adama ve yoğunlaşma ile karakterize edilen, olumlu, tatmin edici, duygusal, motivasyonel ve işle ilgili bir zihin durumunu ifade eden motivasyonel bir yapıdır (Salanova, Agut ve Peiró, 2005; Schaufeli ve Bakker, 2004). Çalışanlar adanmış olduklarında proaktiftirler, inisiyatif gösterirler, başkalarıyla etkili bir şekilde işbirliği yaparlar (Bakker ve Schaufeli, 2008) ve işe ilişkin rollerini gerçekleştirmek için enerji harcarlar (Kahn, 1990; Rich, Lepine ve Crawford, 2010). Bu davranışlar özellikle inovatif faaliyetlerle ilgilidir (Amabile, 1988; Rich vd, 2010; Shalley, Zhou ve Oldham, 2004; Zhang ve Bartol, 2010).

İşe adanmışlığı yüksek çalışanlar, yaratıcı ve inovatif fikirleri hevesle arar, teşvik eder ve gerçekleştirirler (Chang, vd., 2013; De Spiegelaere, vd., 2014). Sonuç olarak, işe adanmışlık, inovatif davranışın kaynağı olabilir ve inovatif davranışın, yüksek düzeyde işe adanmışlıkla güçlenmesi muhtemeldir. Çalışmalardaki bulgular, inovatif davranışın bir öncülü olarak bu işe adanma önerisini desteklemektedir. Song, Kolb, Lee ve Kim (2012), işe adanmışlığın Kore iş dünyasında çalışanların bilgi yaratma uygulamaları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu sonucuna ulaşmışlardır. Agarwal, vd. (2012) Hintli yöneticilerle yaptığı anketlerde işe adanmışlığın inovatif davranışla olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu bulmuştur. (Kong ve Li 2018:434) İşe adanmışlığın öneminin artmasının nedenlerinden biri de işveren-çalışan ilişkilerindeki değişimdir.

Tablo 3.2 İşe Adanmışlık ve İnovatif Davranış Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Araştırmalar

ARAŞTIRMA	ÖRNEKLEM	ÖLÇEKLER	SONUÇ
Agarwal, vd. (2012), Linking LMX, Innovative Work Behaviour and Turnover Intentions: The Mediating Role of Work Engagement	Hindistan'da hizmet sektörü şirketlerde 979 yönetici	İşe adanmışlık: Utrecht Work Engagement Scale (UWES) (Schaufeli vd., 2006) İnovatif davranış: Janssen's (2000)	İşe adanmışlık, inovatif davranış ile pozitif, işten ayrılma niyeti ile negatif ilişkili bulunmuştur. İşe adanmışlığın lider-üye etkileşimi ve inovatif davranış arasında aracılık rolü bulunmuştur.
Chang, vd. (2013) Psychological Contracts And Innovative Behavior: A Moderated Path Analysis Of Work Engagement And Job Resources	Tayvanlı bilişim sektöründe faaliyet gösteren 30 şirkette çalışan 267 Ar-Ge mühendisi ve 75 yönetici	İşe adanmışlık ölçeği: Schaufeli vd. (2002). İnovatif davranış ölçeği: Janssen (2000)	İnovatif davranış ile işlemsel sözleşmeler arasındaki negatif ilişkide işe adanmışlığın aracılık etkisi bulunmuştur. İlişkisel sözleşmeler ile inovatif davranış arasındaki pozitif ilişkide işe adanmışlığın aracılık etkisi bulunmuştur.
De Spiegelaere, vd. (2014) On the Relation of Job Insecurity, Job Autonomy, Innovative Work Behaviour and the Mediating Effect of Work Engagement	Farklı sektörlerden 927 çalışan	İnovatif davranış: De Jong ve Den Hartog (2010) İşe adanmışlık: Schaufeli, Bakker ve Salanova (2006)	İş güvensizliği ve özerklik ile inovatif davranış ilişkisinde işe adanmışlığın aracılık rolü bulunmuştur.
Agarwal (2014) Examining the Impact of Social Exchange Relationships on İnnovative Work Behaviour, Role of Work Engagement,	Hindistan'da faaliyet gösteren hizmet sektörü işletmeleriden 510 yönetici	İşe adanmışlık: Utrecht Work Engagement Scale (UWES) (Schaufeli vd, 2006). İnovatif davranış: Janssen (2000)	Lider-üye etkileşimi, algılanan örgütsel destek ve işe adanmışlık, inovatif davranış ile pozitif ilişkilidir. İşe adanmışlığın, lider-üye etkileşimi ve algılanan örgütsel destek ile inovatif davranış arasındaki ilişkide aracı rolü bulunmuştur.

Tablo 3.2 İşe Adanmışlık ve İnovatif Davranış Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Araştırmalar (devam)

ARAŞTIRMA	ÖRNEKLEM	ÖLÇEKLER	SONUÇ
Agarwal, (2014) Linking Justice, Trust And İnnovative Work Behaviour To Work Engagement	İmalat ve ilaç sektöründe çalışan 323 yönetici	İşe adanmışlık: Utrecht work engagement scale (UWES) (Schaufeli vd. 2007) İnovatif davranış: Janssen (2000)	İşe adanmışlık çalışanların inovatif davranışlarını pozitif şekilde etkilemektedir.
Park, vd. (2014) Learning Organization and Innovative Behavior: The Mediating Effect of Work Engagement	Farklı sektörlerden 326 çalışan	İşe adanmışlık ölçeği: "Utrecht work engagement" (Schaufeli vd. 2006) İnovatif davranış ölçeği: Scott ve Bruce (1994)	Ancak öğrenen organizasyon, inovatif davranışı, işe adanmışlık aracılığıyla dolaylı olarak etkilemektedir.
Siddiqi (2015) Employee Innovatıve Work Behavıor And Its Roots In Theır Work Engagement: An Indıan Experıence	Hindistan otomotiv sektöründe yer alan iki işletmenin Ar-Ge ve pazarlama departmanlarından 300 çalışan	İşe adanmışlık: Utrecht Work Engagement Scale (UWES) Schaufeli vd. (2002) İnovatif davranış: Jeroen and Deanne (2008)	Çalışma ortamının çalışanların işe adanmışlıkları ve inovatif davranışları üzerinde pozitif etkisi olduğunu doğrulamaktadır.
Yean, Johari ve Yahya (2016) The Mediating Role of Learning Goal Orientation in the Relationship between Work Engagement and Innovative Work Behavior	Malezya'daki 6 devlet üniversitesinden 265 akademisyen	İşe adanmışlık: Balducci vd. (2010) İnovatif davranış: Janssen (2000)	İşe adanmışlık ile inovatif davranış arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Araştırma sonuçları yüksek işe adanmışlığı olan akademisyenlerin öğrenme motivasyonlarını geliştirme eğiliminde olduğunu ve bunun da onları inovatif davranışa teşvik ettiğini göstermektedir. Öğrenme amaç yönelimi, işe adanmışlık ve inovatif davranış arasındaki açıklamak için anlamlı bir aracı değişken olarak görülmüştür.

3.3. İşe Adanmışlık ve Örgüt İklimi Arasındaki İlişki

Adanmışlık, örgüt ikliminin davranışsal ve tutumsal bir göstergesidir. Adanmışlık, dinçlik, kendini adama ve yoğunlaşma, kişisel esenlik ve aynı zamanda örgütsel iklim ve bağlamla ilgilidir. Adanmışlık, çalışan-örgüt ilişkisinde ortaya çıkmaktadır. (Imperatori, 2017:30)

Örgüt iklimi adanmışlığı destekleyen iş kaynaklarından biri olarak kabul edilmektedir. Özellikle, çalışanların ilerleme, kendini gerçekleştirme ve işi gerçekleştirme ihtiyaçlarını tatmin eden örgütsel iklimlerin işe adanmışlığı artırması beklenmektedir (Bakker ve Demerouti, 2007:312-313). Örgüt içinde çalışanların refahını, gelişimini ve güçlendirilmesini destekleyen bir iklim modeli ile işe adanmışlık arasındaki varsayılan bağlantıya rağmen, bu ilişkinin ampirik keşfi literatürde hala eksik bir boşluktur. (Ancarani, Mauro ve Giammanco, 2019:548)

Tablo 3.3 İşe Adanmışlık ve Örgüt İklimi Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Araştırmalar

ARAŞTIRMA	ÖRNEKLEM	ÖLÇEKLER	SONUÇ
Hu,vd. (2022) Association Between Workplace Psychological Violence And Work Engagement Among Emergency Nurses: The Mediating Effect Of Organizational Climate	Acil serviste çalışan 243 hemşire	Örgüt iklimi: Nurse's Organizational Climate Scale (NOCS), He, Hou ve Cao (2011) İşe adanmışlık: İşe adanmışlık ölçeği (Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli, vd., 2002)	Örgüt ikliminin işe adanmışlığın boyutları ile pozitif ilişkilidir.

Tablo 3.3 İşe Adanmışlık ve Örgüt İklimi Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Araştırmalar (devam)

ARAŞTIRMA	ÖRNEKLEM	ÖLÇEKLER	SONUÇ
Ancarani, Mauro ve Giammanco (2019) Linking Organizational Climate to Work Engagement: A Study in the Healthcare Sector	İtalya'daki bir devlet hastanesinde çalışmakta olan 91 doktor ve 403 hemşire.	İşe adanmışlık: 9 ifadeli işe adanmışlık ölçeği (UWES engagement scale, Schaufeli ve Bakker, 2003) İnsan kaynakları iklimi ve rasyonel hedef iklimi: Patterson vd. (2005).	İK iklimi ve adanmışlık arasındaki pozitif ilişki, özerklik, entegrasyon, karar alma sürecine katılım, çalışanların refahına destek ve ilginin işe adanmışlığı artırmaya katkıda bulunduğunu doğrulamıştır.
Clement ve Eketu, (2019) Organizational Climate And Employee Engagement In Banks In Rivers State, Nigeria	Nijerya'da faaliyet gösteren 21 bankada çalışan 196 kişi.	İşe adanmışlık: Kahn (1990) Örgüt iklimi: Balachandran ve Thomas (2007)	Örgüt ikliminin boyutları olan ödül, iş özerkliği ve tanıma/teşvik ile çalışan adanmışlığını pozitif yönde etkilemektedir. Adil ödül, iş özerkliği ve tanınma açısından elverişli bir örgütsel iklim olduğunda, çalışanın adanmışlığı artar.
Köse, (2016). The Relationship between Work Engagement Behavior and Perceived Organizational Support and Organizational Climate.	Kahramanmaraş'ta bulunan ilk ve orta dereceli okullarda görev yapan 433 sınıf ve alan öğretmenleri	İşe adanmışlık: UWES: Utrecht Work Engagement Scale Schaufeli (2001) Örgüt iklimi: OCDQ- RS: The Organizational Climate Description for Elementary Schools) Hoy ve Tarter (1997)	Öğretmenlerin işe adanma davranışları ile algılanan örgütsel destek ve örgüt iklimi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
ÖRGÜT İKLİMİNİN İNOVATİF DAVRANIŞ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞE ADANMIŞLIĞIN ROLÜ: BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu çalışmanın temel amacı, örgüt ikliminin inovatif davranış üzerindeki etkisinde işe adanmışlığın aracılık rolünü belirlemek amacıyla uygun bir model geliştirmek ve test etmektir. İş dünyası, çalışma hayatı ve toplumsal yaşamdaki gelişim ve değişimlerin etkisi ile araştırmaya konu olan örgüt iklimi, işe adanmışlık ve inovatif davranış kavramları örgütler için özellikle son yıllarda hayati önem taşımaktadır. Bununla birlikte, yakın geçmişte ve halen bilim dünyasında bu kavramlar kapsamında yapılan inceleme ve araştırmaların sayısında gözle görünür bir artış olduğu tespit edilmektedir. Bu çalışmalar incelendiğinde; inovatif davranış ile örgüt iklimi, inovatif davranış ile işe adanmışlık ve işe adanmışlık ile örgüt iklimi arasındaki ilişkileri ortaya koyan çalışmalar olduğu görülmektedir. Fakat örgüt iklimi, işe adanmışlık ve inovatif davranış kavramlarını birlikte ele alan bir araştırmaya rastlanmamıştır. Literatürde mevcut olan bu eksiliğin tamamlanmasına katkıda bulunma önceliği ile bu çalışmanın geçekleştirilmesine karar verilmiştir.

Bu çalışma ile; örgüt iklimi, işe adanmışlık ve inovatif davranış arasındaki ikili ilişkileri inceleyerek örgütsel iklimin inovatif davranış üzerindeki etkileri ve işe adanmışlığın aracılık etkisinin uygulamadaki yansımalarını ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Bununla birlikte bu çalışma ile çalışanların inovatif davranışlar sergilemesinde etkili olan örgüt iklimin oluşturulması ve işe adanmanın sağlanması süreçlerinde kullanılacak yöntemlerin belirtilmesi de amaçlanmıştır. Bu temel amaç kapsamında çalışmanın odaklandığı konular aşağıda belirtildiği gibidir:

- Örgüt iklimi, işe adanmışlık, inovasyon ve inovatif davranış kavramlarını tanımlamak,
- Bu kavramların temel bileşenlerini, unsurlarını ve boyutlarını ifade etmek,

- İşe adanmışlık ve inovatif davranış süreçlerinin açıklamak ve örgüt ikliminin bu süreçlerdeki etkilerini tespit etmek,
- Kavramlar arasındaki ilişkilerin varlığını ortaya koymak ve bunları incelemek,
- Örgüt iklimin inovatif davranışlara etkisini ortaya koymak,
- İşe adanmanın inovatif davranışlara etkisini ortaya koymak,
- İşe adanmanın örgüt iklimi ve inovatif davranış arasındaki aracılık rolünü ortaya koymak,
- Örgüt iklimi ve işe adanmanın çalışanların inovatif davranışlar sergilemelerindeki rollerini tespiti etmek ve bu etkileri açıklamak.

Üzerinde çalışılacak örnek kütleden derlenerek oluşturulacak sayısal veriler üzerinden hareket edilerek ve hipotez testlerine dayandırılarak, rakamlarla açıklanabilen sonuçlara ulaşıldığından uygulama biçimi olarak araştırma, nicel bir özellik taşımaktadır. Ulaşılacak veriler tanımlayıcı ve ilişki belirleyici analizler aracılığıyla anlamlandırılmaya çalışılacaktır.

Örgüt ikliminin arzulanan çalışan davranışları üzerindeki etkisi ve aradaki ilişkileri inceleyen çalışmalar çok geniş kapsamlıdır. Bu çalışma kapsamında bu nedenle inovatif davranışla en fazla ilişkili olduğu düşünülen, özellikle beyaz yakalı çalışanları daha fazla ilgilendiren örgüt iklimi boyutları temel alınacaktır. Araştırmada veri toplama aracı olarak araştırma amacına yönelik olarak oluşturulmuş bir anket kullanılmıştır. İlgili anket 4 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde demografik sorulara yer verilmiştir. Ankette diğer 3 bölümde örgüt iklimi, işe adanmışlık ve inovatif davranış ölçeklerine yer verilmiştir.

4.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

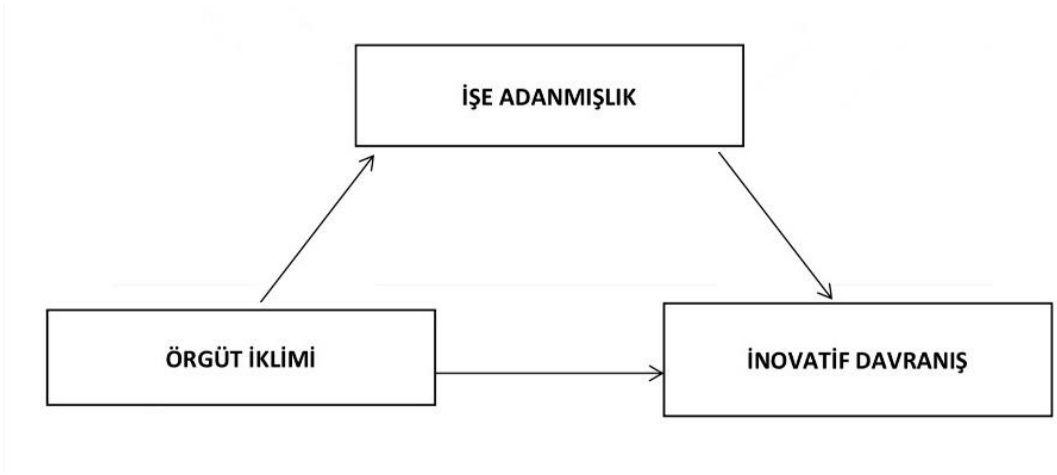
Araştırma kapsamında yürütülen çalışmalarda genellenebilir sonuçlara ulaşılmasını engelleyen sınırlılıklar ile karşılaşılmıştır. Bunlar:

- Araştırma kapsam ve uygulama yönünden sınırlandırılmıştır, ayrıca maliyet ve zaman açısından da belli kısıtlar taşımaktadır.
- Anket veri toplama yöntemiyle elde edilen bilgilerin geçerlilik ve güvenilirlikleri, veri toplama sırasında uygulanan yöntemin sahip olduğu özellikler ile sınırlıdır. Ayrıca anketi yanıtlayan çalışanların verdikleri cevaplarla sınırlı kalmaktadır.
- Capital Dergisi 2021 Yılı En Beğenilen Şirketler Araştırmasında Yeni Ürün Geliştirme ve Yenilikçilik Kategorisinde Listeye Giren Şirketler'de çalışanlar ile sınırlıdır.
- Araştırma kapsamındaki değişkenlerin belirli bir zaman sürecinde değişim gösterebilme ihtimalleri bulunmaktadır. Bu nedenle elde edilen bulguların belli bir zaman dilimini temsil ettiği unutulmamalıdır.

4.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma modeli, özgün olmakla beraber içinde barındırdığı ilişkiler daha önce bilimsel çalışmalarda araştırılmış ve varlığı kanıtlanmış ilişkilerdir. Bu bağlamda 3 değişken arasındaki ilişki incelenmiştir. Modeldeki değişkenler arasındaki bağlantılar konusundaki araştırmalar taranmıştır. Bu inceleme, söz konusu tüm bağlantıların daha önce yazında araştırmalara konu olduğunu ve bu bağlantıların araştırma sonuçlarına göre doğrulandığını göstermektedir. Bu sayede, araştırma modeli bilimsel bir temele oturtulmuş ve model gerekçelendirilmiştir.

Araştırmanın özgün modeli, ilişkilerin daha önce araştırıldığı ve sonuçlarla ortaya konduğu mantığında yola çıkılarak kurulmuştur. Ek olarak, araştırmacı tarafından aracılık ilişkisi kurularak özgün model oluşturulmuştur.



Şekil 4.1 Araştırma Modeli

Model ile ilgili belirtilen hipotezler aşağıdaki gibidir;

H1: Örgüt ikliminin inovatif davranış üzerinde etkisi vardır.

H2: Örgüt ikliminin işe adanmışlık üzerinde etkisi vardır.

H3: İşe adanmışlığın inovatif davranış üzerinde etkisi vardır.

H4: Örgüt ikliminin inovatif davranış üzerindeki etkisinde işe adanmışlığın aracılık etkisi vardır.

4.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

1993 yılında kurulan Capital dergisi ekonomi, iş dünyası, yönetim, strateji, pazarlama, finans, liderlik, girişimcilik, yatırım ve sanayi alanlarında yayım yapmaktadır. Capital Dergisi, 21 yıldır gerçekleştirdiği "İş Dünyasında En Beğenilen Şirketler" araştırmasıyla başta itibar, güven ve toplum için yarattığı değer olmak üzere birçok alanda en başarılı şirketleri ortaya koymaktadır. Araştırmanın oluşturulmasında Fortune dergisinin "The Most Admired Companies" araştırması dikkate alınmıştır. Tarafsız araştırmacılık kurallarıyla titiz bir şekilde hazırlanan

çalışma, iş dünyasının en değerli şirketlerine ayna turarken gelecekte yükselişe geçecek şirketlere dair de önemli değerlendirmeler içermektedir.

Capital dergisi araştırması, Zenna Araştırma ve Danışmalık ile birlikte gerçekleştirilmektedir. En Beğenilen Şirketler Araştırması Eylül-Kasım 2021 tarihleri arasında online (CAWI) anket tekniği uygulanarak gerçekleştirilmiştir. 2021 yılı araştırmaya en yüksek katılımın gerçekleştirildiği yıl olmuştur. Farklı sektörlerden toplamda 1.980 kişi ankete katılmış ve 628 şirketi temsilen 1.750 anket değerlendirmeye alınmıştır. "İş Dünyasının En Beğenilen Şirketleri", tüm iş dünyası temsilcilerinin görüşleri üzerinden hesaplanırken, sektörlerin en beğenilen şirketleri, ilgili sektörün profesyonellerinin görüşleri alınarak belirlenmiştir. Ankete katılan yöneticilerden kendi şirketini dışarıda tutarak hem Türkiye hem kendi sektörü için en beğendikleri şirketleri belirtmeleri istenmiştir. Kendi şirketini belirten katılımcıların anketleri değerlendirmeye katılmamıştır.

Sektörlerinin en beğenilen şirketlerinin belirlenme sürecinde her sektör için ilgili sektörün en az yüzde 70'ini oluşturan tüm şirketlerin araştırmaya katılımı sağlanmıştır. Sektör değerlendirmelerinde her şirketten eşit sayıda ankete katılım olmasına dikkat edilmiştir. Araştırma, Türkiye ve sektörler için en beğenilen şirketlerin yanı sıra en beğenilen şirket olmayı sağlayan performans kriterlerini de ölçümleyerek ideal şirketlerin fark yaratan performans alanlarını da belirlemiştir. Bu kapsamda 19 performans kriteri sorgulanmış ve hem bu kriterlerin en beğenilen şirketi olmak için öncelikleri hem şirketlerin hangi kriterlerle farklılaştığı ortaya çıkarılmıştır. 19 kriter şöyle sıralanmaktadır: "BT Yatırımları, Ekonomiye Katkısı, Çalışan Memnuniyeti, Çalışanına Sunduğu Sosyal İmkanlar, Çalışanlarının Nitelikleri, Ekolojik Çevreye Karşı Duyarlı Olma, Finansal Sağlamlık, Güvenilir Şirket Olma, Hizmet Ve Ürün Kalitesi, Sürdürülebilirlik Stratejileri, Kurumsal Yönetim İlkelerine Göre Yönetilme, Müşteri Memnuniyeti, Pazarlama ve Satış Stratejileri, Toplumsal Sorumluluk, Uluslararası Pazarlara Entegrasyon, Yatırımcıya Değer Yaratma, Yeni Ürün Geliştirme ve Yenilikçilik, Yöneyim Kalitesi, Dijital Dönüşüm Politikaları ve Uygulamaları".

Araştırmanın örneklemini "Capital Dergisi 2021 Yılı En Beğenilen Şirketler Araştırmasında **Yeni Ürün Geliştirme ve Yenilikçilik** Kategorisinde Listeye Giren Şirketler" olarak belirlenmiştir. Türkiye'de bu alanda çok kısıtlı araştırma olduğu gözlemlenmiştir.

Hair vd. (2010), araştırmanın örnekleminin sayısal olarak belirlenmesinde, ölçüm araçlarında yer alan ifade sayısının en az 5 katı örnekleme ulaşılması gerektiğini, en uygun sayının ise ifade sayısının 10 katı olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmaya konu olan şirketler gizlilik politikaları gereği tam çalışan sayılarını paylaşmamışlardır. Araştırmada, yaygın olarak kullanılan "ölçüm araçlarında yer alan ifade sayısının en az 10 katı örnekleme ulaşma" kriteri esas alınmıştır. Madde başına 10 örneklem sayısı, verilerin analizi sonucunda elde edilecek bulguların istatistiki olarak uygun olmasını da sağlaması açısından önem taşımaktadır (Hair vd., 2010:100). Ankette örgüt iklimi, inovatif davranış ve işe adanmışlık ölçekleri toplam 33 ifade ile yer almaktadır. Araştırmada amaçlanan örneklem sayısı 330'dur.

Capital Dergisi 2021 Yılı En Beğenilen Şirketler Araştırmasında Yeni Ürün Geliştirme ve Yenilikçilik Kategorisinde yer alan 12 şirketin "bilgi teknolojileri, üretim teknolojileri, ar-ge, iş geliştirme, ürün geliştirme ve inovasyon" departmanlarında çalışmakta olan toplam 450 kişiye Google forms aracılığıyla anket gönderilmiş olup 350 tanesi doldurulmuştur. Eksik doldurulmuş olan 15 tanesi elenerek toplam 335 anket değerlendirilmeye alınmıştır. Anket çalışması Mayıs 2022 tarihinde başlatılmış, anketlerin tamamlanması Kasım 2022'ye kadar sürmüştür.

4.5.Araştırmada Kullanılan Ölçüm Araçları

Kullanılan ölçüm araçlarının orijinalleri birçok araştırmada kullanılmıştır. Ancak Türkiye'de de daha önce kullanılan ölçekler olmalarına rağmen araştırma yapılan örneklem değiştiği ve her örneklemin farklı bir yapısı olduğu için ölçekler orijinallerinden Türkçeleştirilerek kullanılmıştır. Kullanılan ölçeklerin asılları İngilizcedir ve Türkçe çevirileri anadili Türkçe olan profesyonel bir çevirmen tarafından yapılmıştır. Daha sonra ikinci bir profesyonel çevirmen maddeleri

Türkçeden İngilizceye çevirmiş ve asılları ile aralarındaki farklar ortaya çıkarılmaya çalışılmış ve gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Sonrasında çeviriler kontrol edilmiş ve uzlaşma sağlanana kadar çalışmalar sürmüştür.

Örgüt İklimi; Bağımsız Değişken

Montes vd. (2004) Koys ve Decotis'in (1991) çalışmasını temel alarak örgüt iklimini 5 boyutta ele almışlardır. Bu boyutlar; *destek (support/sincerity), baskı (pressure), uyum (cohension), içsel takdir (intrinsic recognition)* ve *tarafsızlık (impartiality)* olarak ifade edilmiştir. Destek boyutu 4 madde, baskı boyutu 3 madde, uyum boyutu 4 madde, içsel takdir boyutu 2 madde, tarafsızlık boyutu da 2 maddeden oluşmaktadır. Destek boyutu; örgütün üyeleri ve üstlerinin arasında destek, hoşgörü ve açık bir iletişim geliştirme özgürlüğü algısı olarak ifade edilmiştir. Baskı; görevleri tamamlamak ve performans standartlarına uymak için gerekli zaman algısı olarak ifade edilmiştir. Uyum boyutu; örgüt çevresi içerisinde, örgüt üyelerinin birbirlerine yardım etme isteğini de kapsayan takım ruhu algısı olarak ifade edilmiştir. İçsel takdir boyutu; üyelerin örgüte katkılarının, ekonomik olmayan bir anlayışla takdir edildiği algısı olarak ifade edilmiştir. Tarafsızlık boyutu; örgütsel uygulamaların adil ve yansız olduğu algısı olarak ifade edilmiştir. (Montes vd. 2004) Ölçek, 15 ifadeden oluşmaktadır ve 5'li Likert tipindedir.

İnovatif Davranış; Bağımlı Değişken

Çalışanların inovatif davranış düzeylerini incelemek ve tespit etmek amacıyla, Janssen (2000) tarafından geliştirilen Innovative Work Behavior (IWB) ölçeğinin kullanılması amaçlanmaktadır. Ölçek, 9 maddeden oluşmaktadır ve tek faktörlü bir yapıdadır. Janssen (2000), öncelikle çalışanların hem kendilerinin hem de diğer meslektaşlarının inovatif çalışma davranışlarını puanlandırdığı, çok boyutlu bir ölçek geliştirmeyi denemiştir. Ölçek maddeleri, belirgin bir şekilde fikir üretme (idea generation), fikre destek bulma (idea promotion) ve fikir uygulama (idea realization) üzerine formüle edilmiştir. Janssen, bu üç davranış arasında güçlü bir korelasyonun varlığını tespit etmiş ve oluşturduğu maddelerin ancak tek bir ölçek

altında bir arada kullanılmasının en uygun yöntem olduğunu belirtmiştir. (Janssen, 2000)

İşe Adanmışlık; Aracı Değişken

Schaufeli vd. (2002) tarafından geliştirilen, 3 boyut, 17 maddeden oluşan işe adanmışlık ölçeği (UWES: Utrecht Work Engagement Scale) (Schaufeli vd. 2002), Schaufeli vd. (2006) tarafından her boyut 3 maddeye indirilerek, toplam 9 madde 3 boyuttan oluşan, işe adanmışlık ölçeğinin kısaltılmış versiyonu (UWES-9) oluşturulmuştur. Araştırmamızda işe adanmışlık, (UWES-9: Utrecht Work Engagement Scale-9) ölçeği ile ölçülecektir.

Utrecht İşe Adanmışlık Ölçeği (UWES-9), işe adanmışlığı davranışsal, duygusal ve idraksal boyutlarını temsil eden üç bölümünü ölçmeye yarayan bir ölçektir. İşe adanmışlık, *dinçlik (vigor), kendini adama-ithaf (dedication)* ve *yoğunlaşma (absorption)* olmak üzere 3 alt boyutta incelenmektedir. Dinçlik boyutu 3 madde, adanmışlık boyutu 3 madde, yoğunlaşma boyutu 3 maddeden oluşmaktadır.

Dinçlik; yüksek seviyede enerji ve iş sırasında mental dirençlilik, kişinin işi üzerine çaba sarfetme istekliliği zorluklara karşı sebatkar olma olarak karakterize edilmiştir. Kendini adama; önem algısı, heves, esinlenme, gurur ve meydan okuma olarak karakterize edilmiştir. Yoğunlaşma; kişinin işine tam olarak konsantre olması ve zamanın hızlıca akmasıyla kişinin işten aklını ayırmasında zorluk yaşamasına sebep olacak kadar istekli bir şekilde aklını vermesi olarak tasvir edilmiştir. (Schaufeli ve Bakker, 2004)

4.6.Pilot Çalışma

Araştırmanın gerçek uygulama safhasına geçmeden önce belirlenen anket formuna son halini verebilmek amacıyla bir pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Böylece oluşturulan anket formunun uygulayıcılar tarafından net bir şekilde anlaşılıp anlaşılmadığı, uzunluğu ve cevaplanma süresi, uygulayıcıların ankete geri dönüş oranı ve verilerin modelde beklenen faktör yapılarını gösterip göstermediği,

dolayısıyla anketin araştırma modeline dair doğru bilgi toplama özelliğine sahip olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır.

Pilot çalışma kapsamında belirlenen 12 şirkette çalışmakta olan 52 kişiye anket çalışması yapılmıştır ve elde edilen verilerde her bir ölçeğin cronbach alfa değerlerine ve madde toplam puan korelasyonlarına bakılmıştır. Pilot uygulamada ölçekler değerlendirilirken madde toplam puan korelasyonu 0,30'nin altında maddenin olmaması ve bütün ölçeklerin Cronbach Alfa değerleri 0,70'ın üzerinde bulunduğu tespit edildikten sonra araştırmaya devam edilmiştir.

4.7.Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde araştırmada kullanılan ölçeklerin faktör ve güvenilirlik analizleri yapılacak ve araştırma hipotezlerine ilişkin analizlerin sonuçları değerlendirilecektir. Çalışmada IBM SPSS V23, Process Macro ve Amos 24 ve programları kullanılarak veriler analiz edilmiştir. Çalışma verilerinin parametrik veya parametrik olmayan testlerden hangilerinin kullanılacağını belirlemek amacıyla normallik testleri gerçekleştirilmiştir. Ölçek ifadelerinin değerleri normallik yeterliliklerini sağlayarak parametrik testlere uygun bulunmuştur.

4.7.1.Demografik Bulgular

Katılımcıların %52,5'i erkek, %47,5'i kadındır. Katılımcıların yaş dağılımları 21-31 yaş arası %24,8, 31-40 yaş arası %49, 41-50 yaş arası %24,8, 51-60 yaş arası %1,5'tir. Katılımcıların eğitim durumları lisans mezunu %68,4, yüksek lisans mezunu %29,9, doktora mezunu %1,8'dir. Çalışanların hâlihazırda hizmet verdikleri kurumda çalışma süreleri ise 1 yıldan az çalışan %12,8, 1-3 yıl arası çalışan %32,2, 4-6 yıl arası çalışan %22,7, 7-9 yıl arası çalışan %19,7, 10 yıldan fazla süredir çalışan %12,5'dir.

Tablo 4.1 Katılımcıların Demografik Dağılımı

		Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	176	52,5
	Kadın	159	47,5
Yaş	21-31	83	24,8
	31-40	164	49
	41-50	83	24,8
	51-60	5	1,5
Eğitim durumu	Lisans	229	68,4
	Yüksek lisans	100	29,9
	Doktora	6	1,8
Çalışma süresi	1 yıldan az	43	12,8
	1-3 yıl	108	32,2
	4-6 yıl	76	22,7
	7-9 yıl	66	19,7
	10 yıldan fazla	42	12,5

Araştırmaya katılan çalışanların sektörlere göre dağılımına bakıldığında, e-ticaret %23,88, beyaz eşya %12,83, tüketim malları %11,34 kişi, telekomünikasyon %17,31, bankacılık %26,87, savunma sanayi %4,17'dir. Araştırma kapsamında 4 e-ticaret şirketi, 1 beyaz eşya ve teknoloji şirketi, 1 tüketim malları şirketi, 1 telekomünikasyon şirketi, 3 banka ve 2 savunma sanayi şirketi bulunmaktadır. Anketi yanıtlayan kişilerin dağılımı şirket sayılarıyla uyumlu bulunmuştur.

Tablo 4.2 Katılımcıların Sektörlere Göre Dağılımı

Sektörler	Frekans	Yüzde (%)
E-ticaret	80	23,88
Beyaz eşya	43	12,83
Tüketim malları	42	12,54
Telekomünikasyon	62	18,51
Bankacılık	94	28,07
Savunma sanayi	14	4,17
Toplam	335	100

Araştırmaya katılan çalışanların departmanlara göre dağılımı şöyledir: Bilgi teknolojileri departmanı %30,45, üretim teknolojileri departmanı %10,45, Ar-Ge departmanı %22,99, inovasyon departmanı %19,40, iş geliştirme departmanı %9,25, ürün geliştirme departmanı %7,46'dır. Araştırmaya en çok katılımın bilgi

teknolojileri departmanından olduğu görülmektedir. Bilgi teknolojileri departmanı hem araştırma yapılan şirketlerin hepsinde yer alması hem de çalışan sayısının fazla olması nedeniyle en çok kişi sayısına ulaşılan departman olmuştur.

Tablo 4.3 Katılımcıların Departmanlara Göre Dağılımı

Departmanlar	**Frekans**	**Yüzde (%)**
Bilgi teknolojileri	102	30,45
Üretim teknolojileri	35	10,45
Ar-ge	77	22,99
İnovasyon	65	19,40
İş geliştirme	31	9,25
Ürün geliştirme	25	7,46
Toplam	**335**	**100**

4.7.2. Açıklayıcı Faktör Analizleri ve Güvenilirlik Analizleri

Bu bölümde sırasıyla örgüt iklimi, inovatif davranış ve işe adanmışlık ölçeklerinin açıklayıcı faktör analizleri ve güvenilirlik analizleri incelenecektir.

4.7.2.1 Örgüt İklimi Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi

Örgüt iklimi ölçeğinin geçerliliği, açıklayıcı faktör analizi ile güvenilirliği ise Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı hesaplanarak incelenmiştir. Açıklayıcı faktör analizi gerçekleştirilmeden önce faktör analizi için gerekli varsayımlar kontrol edilmiştir. Açıklayıcı faktör analizinde faktör çıkarımı için temel bileşenler analizi metodu ve döndürme işlemi için de varimax yöntemi kullanılmıştır. Örneklemin faktör analizi için uygunluğunu incelemek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı hesaplanmış ve KMO katsayısı 0,907 bulunmuştur. Örneklemin analiz için yeterli olup olmadığını açıklayan KMO, 0 ile 1 arasında değer almakta ve 1’ e ne kadar yakınsa örneklemin o kadar faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. KMO değeri 1’e yaklaştıkça sonuç mükemmel olarak kabul edilirken, 0.50’nin altında ise örneklemin faktör analizi için uygun olmadığı söylenebilir (Tavşancıl, 2005:50). Buna göre, faktör analizi için örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu anlaşılmıştır.

Bartlett testi ki-kare değeri de 2992,614 (p<0,001) olarak bulunmuştur. Bu değerler veri setinin faktör analizi için uygunluğunu ortaya koymaktadır. Maddelerin Extraction değerlerinin tamamının 0,3 ve üzerinde olduğu ve Anti-image korelasyon matrisinde köşegen değerlerinin tamamı 0,5'in üzerinde olduğu bulunmuştur.

Tablo 4.4 Örgüt İklimi Ölçeğine Ait Açıklayıcı Faktör Analizi Sonucu

		Faktör Yükü	VAO
Pozitif Yönetsel Davranış Özdeğer (4,982)	Yöneticim beni destekler ve hatalarımdan ders çıkarmamda yol gösterir.	0,848	33,217
	Yardıma ihtiyacım olduğunda yöneticimin beni destekleyeceğini bilirim.	0,808	
	İyi performansı yöneticimiz hemen fark eder.	0,780	
	İşle ilgili sorunlarda yöneticimle kolaylıkla iletişim kurabilirim.	0,778	
	Yöneticim beni diğer çalışanlara olumlu örnek olarak gösterir.	0,748	
	Kurum içi ilerlemem yöneticimin ilgi alanı içindedir.	0,725	
	Yöneticimin taraf tutmadığını düşünüyorum.	0,686	
	Yöneticim eğer birinin işini sonlandırdıysa o kişinin bunu hak ettiğine inanırım.	0,667	
Uyum Özdeğer (3,036)	Çalışanlar birbirlerine yardım etmek için devreye girerler.	0,833	20,239
	Çalışanlar kişisel düzeyde de birbirleriyle ilgilenirler.	0,826	
	Çalışanlar birbirleriyle iyi geçinme eğilimindedirler.	0,823	
	Çalışanlar arasında yüksek düzeyde takım ruhu vardır.	0,780	
Baskı Özdeğer (2,233)	İş yoğunluğum fazla ve işlerimi yapmak için yeterli zamanım yok.	0,830	14,886
	Hiç izin günüm yokmuş gibi hissediyorum.	0,822	
	Benimle aynı düzeydeki çalışanların çoğu, işle ilgili beklentiler nedeniyle kendilerini tükenmiş hissediyorlar.	0,785	

VAO: Varyans açıklama oranı, KVAO: Kümülatif varyans açıklama oranı, K-M-O=0,907; Bartlett's Testi (X^2=2992,614; p<0,001)

Analiz sonucunda 3 faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 4.4'de sunulmuştur. Toplamda 3 faktör ile toplam varyansın %68,34'lük kısmı açıklanmaktadır. Montes vd. (2004) örgüt iklimini 5 boyutta ele almışlardır. Bu boyutlar; orijinal ölçekte üstün desteği, baskı, bağdaşıklık, içsel takdir ve tarafsızlık

olarak ifade edilmiştir, bu çalışmada ise açıklayıcı faktör analizi sonucunda ölçek 3 boyutlu olarak bulunmuştur. Araştırmanın Türkiye'de yapılması ve örneklem farklılıklarından dolayı orijinal ölçekle farklı boyut yapıları gözlenmiştir. Üstün desteği, içsel takdir ve tarafsızlık boyutları tek faktör altında toplanmış ve boyut yeniden isimlendirilip pozitif yönetsel davranış (PYD) boyutu olarak ifade edilmiştir.

Tablo 4.5 Örgüt İklimi Ölçeğine Ait Güvenilirlik Sonuçları

	Maddeler	Madde-Toplam korelasyonu	Cronbach's alfa
Pozitif Yönetsel Davranış	Yardıma ihtiyacım olduğunda yöneticimin beni destekleyeceğini bilirim.	0,804	0,915
	Kurum içi ilerlemem yöneticimin ilgi alanı içindedir.	0,702	
	İşle ilgili sorunlarda yöneticimle kolaylıkla iletişim kurabilirim.	0,744	
	Yöneticim beni destekler ve hatalarımdan ders çıkarmamda yol gösterir.	0,826	
	İyi performansı yöneticimiz hemen fark eder.	0,728	
	Yöneticim beni diğer çalışanlara olumlu örnek olarak gösterir.	0,679	
	Yöneticimin taraf tutmadığını düşünüyorum.	0,664	
	Yöneticim eğer birinin işini sonlandırdıysa o kişinin bunu hak ettiğine inanırım.	0,648	
Uyum	Çalışanlar birbirlerine yardım etmek için devreye girerler.	0,772	0,883
	Çalışanlar birbirleriyle iyi geçinme eğilimindedirler.	0,773	
	Çalışanlar kişisel düzeyde de birbirleriyle ilgilenirler.	0,690	
	Çalışanlar arasında yüksek düzeyde takım ruhu vardır.	0,757	
Baskı	İş yoğunluğum fazla ve işlerimi yapmak için yeterli zamanım yok.	0,599	0,791
	Hiç izin günüm yokmuş gibi hissediyorum.	0,680	
	Benimle aynı düzeydeki çalışanların çoğu, işle ilgili beklentiler nedeniyle kendilerini tükenmiş hissediyorlar.	0,623	

Tablo 4.5'te görüldüğü üzere pozitif yönetsel davranış boyutuna ait cronbach's alfa katsayısı 0,915 olarak elde edilmiş olup boyut yüksek güvenilirlikte elde edilmiştir. Uyum boyutuna ait cronbach's alfa katsayısı 0,883 olarak elde edilmiş olup boyut yüksek güvenilirlikte elde edilmiştir. Baskı boyutuna ait cronbach's alfa katsayısı 0,791 olarak elde edilmiş olup boyutun oldukça güvenilir olduğu bulunmuştur. Ölçeğin geneline ait alfa değeri 0,785 olarak elde edilmiş olup ölçek oldukça güvenilir bulunmuştur. Ayrıca madde toplam korelasyonların 0,3 ve üzerinde olması gerekmektedir (Cronbach, 1951; Guttman, 1945). Madde toplam korelasyon katsayılarının tamamı 0,3 ve üzerinde elde edilmiştir.

4.7.2.2.İnovatif Davranış Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi

İnovatif davranış ölçeğinin geçerliliği, açıklayıcı faktör analizi ile güvenilirliği ise Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı hesaplanarak incelenmiştir. Açıklayıcı faktör analizi gerçekleştirilmeden önce faktör analizi için gerekli varsayımlar kontrol edilmiştir. Açıklayıcı faktör analizinde faktör çıkarımı için temel bileşenler analizi metodu ve döndürme işlemi için de varimax yöntemi kullanılmıştır. Bir maddenin iki farklı faktör altında yer alması faktör analizi için kabul edilebilir bir durum olmadığından ve bir maddenin farklı faktörler altındaki değerleri arasındaki farkın 0,1'den küçük olması durumuna ölçekten çıkartılması gerekmektedir. Madde 7 ve 9 her iki boyut altında da yer aldığı için ölçekten çıkarılmıştır. Binişik bu iki madde ölçekten çıkarıldıktan sonra elde edilen sonuçlar Tablo 4.6'da sunulmuştur.

Örneklemin büyüklüğünü incelemek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı hesaplanmış ve analiz sonucunda KMO değeri 0,859 ve Bartlett testi ki-kare değeri de 1278,502 ($p<0,001$) olarak elde edilmiştir. Bu değerler veri setinin faktör analizi için uygunluğunu ortaya koymaktadır. Maddelerin Extraction değerlerinin tamamının 0,3 ve üzerinde olduğu ve Anti-image korelasyon matrisinde köşegen değerlerinin tamamının 0,5'in üzerinde bulunmuştur.

Tablo 4.6 İnovatif Davranış Ölçeğine Ait Açıklayıcı Faktör Analizi Sonucu

		Faktör Yükü	VAO
Fikir Üretme Özdeğer (2,695)	Zor durumlarda üreteceğim yeni fikirlerim vardır.	0,845	38,496
	İşimle ilgili yeni çalışma yöntem ve tekniklerini araştırırım ve öğrenmeye çalışırım.	0,840	
	Sorunların çözümünde orijinal fikirler üretirim	0,834	
	İnovatif fikirleri iş yapış biçimimize uygun olarak kurum ortamına sunarım.	0,616	
Fikre Destek Bulma Özdeğer (2,505)	Kurumumdaki kişileri inovatif fikirler üretmeleri için motive ederim.	0,888	35,787
	İnovatif fikirlerin desteklenmesi için diğer çalışanları yönlendirmeye gayret ederim	0,821	
	Doğru inovatif fikirlerin üst yöneticiler tarafından onaylanacağına inanırım.	0,779	

VAO: Varyans açıklama oranı, KVAO: Kümülatif varyans açıklama oranı, K-M-O=0,859; Bartlett's Testi (X^2=1278,502; p<0,001)

Analiz sonucunda 2 faktörlü bir yapı ortaya konmuştur. Toplamda 2 faktör ile toplam varyansın %74,29'luk kısmı açıklanmaktadır. Janssen (2000) tarafından geliştirilen Innovative Work Behavior (IWB) ölçeğinin maddeleri, belirgin bir şekilde fikir üretme (idea generation), fikre destek bulma (idea promotion) ve fikir uygulama (idea realization) üzerine formüle edilmiştir. Janssen, bu üç davranış arasında güçlü bir korelasyonun varlığını tespit etmiş ve oluşturduğu maddelerin ancak tek bir ölçek altında bir arada kullanılmasının en uygun yöntem olduğunu belirtmiştir (Janssen, 2000). Ancak bu çalışmada açıklayıcı faktör analizi sonucunda ölçek 2 boyutlu olarak bulunmuştur. Araştırmanın Türkiye'de yapılması ve örneklem farklılıklarından dolayı orijinal ölçekle farklı boyut yapıları gözlenmiştir. Janssen'in ölçeği oluştururken öngördüğü fikir üretme ve fikre destekçiler bulma boyutları ölçekte ayrışırken fikir uygulama boyutu altında olduğu düşünülen ifadeler ölçekten çıkarılmıştır.

Tablo 4.7 İnovatif Davranış Ölçeğine Ait Güvenilirlik Sonuçları

	Maddeler	Madde-Toplam korelasyonu	Cronbach's alfa
Fikir Üretme	Zor durumlarda üreteceğim yeni fikirlerim vardır.	0,717	0,865
	İşimle ilgili yeni çalışma yöntem ve tekniklerini araştırırım ve öğrenmeye çalışırım.	0,723	
	Sorunların çözümünde orijinal fikirler üretirim.	0,785	
	İnovatif fikirleri iş yapış biçimimize uygun olarak kurum ortamına sunarım	0,637	
Fikre Destek Bulma	İnovatif fikirlerin desteklenmesi için diğer çalışanları yönlendirmeye gayret ederim.	0,730	0,842
	Doğru inovatif fikirlerin üst yöneticiler tarafından onaylanacağına inanırım.	0,626	
	Kurumumdaki kişileri inovatif fikirler üretmeleri için motive ederim.	0,771	

Tablo 4.7'de görüldüğü üzere fikir üretme boyutuna ait cronbach's alfa katsayısı 0,865 olarak elde edilmiş olup boyut yüksek güvenilirlikte bulunmuştur. Fikre destek bulma boyutuna ait cronbach's alfa katsayısı 0,842 olarak elde edilmiş olup boyut yüksek güvenilirlikte elde edilmiştir. Ölçeğin geneline ait alfa değeri 0,884 olarak elde edilmiş olup ölçek yüksek güvenilirlikte bulunmuştur. Ayrıca madde toplam korelasyonların 0,3 ve üzerinde olması gerekmektedir (Cronbach, 1951; Guttman, 1945). Madde toplam korelasyon katsayılarının tamamı 0,3 ve üzerinde elde edilmiştir.

4.7.2.3.İşe Adanmışlık Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi

İnovatif davranış ölçeğinin geçerliliği, açıklayıcı faktör analizi ile güvenilirliği ise Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı hesaplanarak incelenmiştir. Açıklayıcı faktör analizi gerçekleştirilmeden önce faktör analizi için gerekli varsayımlar kontrol edilmiştir. Açıklayıcı faktör analizinde faktör çıkarımı için temel bileşenler analizi metodu ve döndürme işlemi için de varimax yöntemi kullanılmıştır. Analiz sonucunda KMO değeri 0,874 ve Bartlett testi ki-kare değeri de 2118,776 ($p<0,001$) olarak elde edilmiştir. Bu değerler veri setinin faktör analizi için

uygunluğunu ortaya koymaktadır. 9 maddeden oluşan ölçeğin Extraction değerlerinin tamamının 0,3 ve üzerinde olduğu ve Anti-image korelasyon matrisinde köşegen değerlerinin tamamının 0,5'in üzerinde olduğu elde edilmiştir (Nunnally, 1978).

Bir maddenin iki farklı faktör altında yer alması faktör analizi için kabul edilebilir bir durum olmadığından ve bir maddenin farklı faktörler altındaki değerleri arasındaki farkın 0,1'den küçük olması durumuna ölçekten çıkartılması gerekmektedir. Madde 7 ve 9 her iki boyut altında da yer aldığı için ölçekten çıkarılmıştır. Binişik bu iki madde ölçekten çıkarıldıktan sonra elde edilen sonuçlar Tablo 4.8'de sunulmuştur.

Tablo 4.8 İşe Adanmışlık Ölçeğine Ait Açıklayıcı Faktör Analizi Sonucu

		Faktör Yükü	VAO
Dinçlik/Kendini Adama Özdeğer (4,604)	İşe gittiğimde enerjik olurum.	0,877	51,160
	Çalıştığım kurumda kendimi güçlü ve dinç hissederim.	0,871	
	İşimi büyük bir hevesle yaparım.	0,870	
	Sabah uyandığımda işe gidiyor olmak beni mutlu eder.	0,852	
	İşim bana ilham verir.	0,835	
	Yaptığım işten gurur duyarım.	0,669	
	İşime yoğunlaştığımda kendimi mutlu hissederim.	0,613	
Yoğunlaşma Özdeğer (2,079)	Çalışırken işime odaklanır, dış dünyadan kendimi soyutlarım.	0,900	23,097
	Çalışırken kendimi işime kaptırırım.	0,853	

VAO: Varyans açıklama oranı, KVAO: Kümülatif varyans açıklama oranı, K-M-O=0,874; Bartlett's Testi (X^2=2118,776; p<0,001)

Analiz sonucunda 2 faktörlü bir yapı ortaya konmuştur. Toplamda 2 faktör ile toplam varyansın %74,26'lık kısmı açıklanmaktadır. Utrecht İşe Adanmışlık Ölçeği (UWES-9), işe adanmışlığı davranışsal, duygusal ve idraksal boyutlarını temsil eden üç bölümünü ölçmeye yarayan bir ölçektir. İşe adanmışlık, dinçlik (vigor), kendini adama-ithaf (dedication) ve yoğunlaşma (absorption) olmak üzere 3 alt boyutta incelenmektedir. Dinçlik boyutu 3 madde, adanmışlık boyutu 3 madde, yoğunlaşma boyutu 3 maddeden oluşmaktadır. Araştırmada dinçlik ve kendini adama boyutları 1.

boyutu oluşturmuştur, yoğunlaşma boyutu altındaki ifadeler ise 2. boyutu oluşturmuştur.

Tablo 4.9. İşe Adanmışlık Ölçeğine Ait Güvenilirlik Sonuçları

	Maddeler	Madde-Toplam korelasyonu	Cronbach's alfa
Dinçlik/Kendini Adama	Sabah uyandığımda işe gidiyor olmak beni mutlu eder.	0,775	0,927
	İşe gittiğimde enerjik olurum.	0,797	
	Çalıştığım kurumda kendimi güçlü ve dinç hissederim.	0,818	
	İşim bana ilham verir.	0,802	
	İşimi büyük bir hevesle yaparım.	0,849	
	Yaptığım işten gurur duyarım.	0,686	
	İşime yoğunlaştığımda kendimi mutlu hissederim.	0,660	
Yoğunlaşma	Çalışırken kendimi işime kaptırırım.	0,650	0,787
	Çalışırken işime odaklanır, dış dünyadan kendimi soyutlarım.	0,650	

Genel Cronbach's alfa=0,904,

Tablo 4.9'da görüldüğü üzere işe adanmışlık 1 boyutuna ait cronbach's alfa katsayısı 0,927 olarak elde edilmiş olup boyut yüksek güvenilirlikte bulunmuştur. İşe adanmışlık 2 boyutuna ait cronbach's alfa katsayısı 0,787 olarak elde edilmiş olup boyut oldukça güvenilir elde edilmiştir. Ölçeğin geneline ait alfa değeri 0,904 olarak elde edilmiş olup ölçek yüksek güvenilirlikte bulunmuştur. Ayrıca madde toplam korelasyonların 0,3 ve üzerinde olması gerekmektedir (Cronbach, 1951; Guttman, 1945). Madde toplam korelasyon katsayılarının tamamı 0,3 ve üzerinde elde edilmiştir.

4.7.3.Doğrulayıcı Faktör Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin boyut yapıları açıklayıcı faktör analizi ile belirlenmiştir. Oluşan yeni yapının geçerliliği doğrulayıcı faktör analiziyle test edilecektir. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapmak için, AMOS paket programı yardımıyla yapısal eşitlik modellemesi tekniğinden yararlanılmıştır.

DFA belirlenmiş faktörler arasında ilişki düzeyinin yeterli seviyede olup olmadığını, değişkenlerin faktörler ile ilişkilerini, faktör bağımsızlığını ve model açıklamadaki yeterliliğini test etmek için kullanılmaktadır. Test araçlarının yapı geçerliliği, psikometrik değerlendirmesi, ölçüm değişmezliği, metot etkilerini hesaplamak amacıyla DFA'dan yararlanılmaktadır (Erkorkmaz vd., 2013: 212).

DFA'da uyum değerlendirmesi için yaygın kullanılan başlangıç seviyesi olarak nitelendirilen ki-kare (χ2-CMIN) testidir. İki kovaryans arasındaki uyum değerinin kullanılan örneklem sayısının -1 ile çarpılması sonucunda bulunur. Veri ile model arası uyum mükemmel ise 0'a yakın olması gerekir. Serbestlik derecesi (df) de ki-kare testinin önemli ölçütlerindendir. Serbestlik derecesinin ki kare oranı da yeterlilik için bir ölçüttür. Ki-kare istatistik değeri örneklem hacminden çok etkilendiğinden örneklem hacminden daha az etkilenen Ki-kare/df oranı kullanılabilmektedir. Ki-kare/df oranının 2'nin altında olması istenir 5'in altında olması durumunda da kabul edilebilir bir değerdir (Yardımcı, 2016:43)

Ki-kare testinin olası kısıtları ve modelin uyuma ilişkin yanlılıkları göz önünde bulundurularak ikinci grup testler adında bazı uyum ve anlamlılık testleri geliştirilmiştir. Bunlardan GFI (Goodness of Fit Index) iyilik uyum indeksi uygunluğun örneklem büyüklüğünden bağımsız olarak değerlendirilebilmesi amacıyla geliştirilmiştir. Modelin örneklemdeki varyans kovaryans matrisini ölçme oranını gösterir. AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index) değeri ise örneklem büyüklüğü dikkate alınarak hesaplanan bir GFI değeridir. GFI ve AGFI değerleri 0 ile 1 arasında sonuç verir. 1 yaklaştıkça uyum mükemmelliği artar. Yaklaşık hataların ortalama karekökü RMSEA (Root Mean Squre Error of Approximation) örneklemde gözlenen değişkenler arasındaki kovaryans ile modelde önerilen parametreler arasındaki kovaryans matrisi farkın temelinde geliştirilmiş bir kavramdır. Sıfıra yakın değer vermesi istenir. Karşılaştırmalı uyum indeksi CFI (Comperative Fit Index) arttırmalı uyum index örneklerinden biri olarak bağımsızlık veya yokluk modeli olarak adlandırılan bir ilişkisiz değişkenlere sahip bir modelin karşılaştırılması mantığından temellenmiştir. Bağımsızlık modelinden elde edilen χ2 değeri ile oluşturulan modelin χ2 değerinin oranlanması ile bulunur. (Sümer, 2000:

59–61). Örneklem büyüklüğünün etkisini ortadan kaldırmak için NNFI (non-normed fit index) veya başka adıyla TLI istatistiği ortaya atılmıştır. TLI istatistiği model karmaşıklaştıkça düşme eğilimi göstermektedir. TLI eşik değeri olarak literatürde çok farklı görüşler yer almıştır. TLI>0.80 gibi eşik değerler yanı sıra TLI>0.95 gibi yüksek eşik değerlere de rastlanmaktadır (Hu ve Bentler, 1999, Byrne, 2011: 684). Artışlı uyum endeksi, IFI olarak da bilinmektedir. Aynı zamanda "Bollen IFI" indeksi olarak tanınan bir indekstir. Bağımsız modelinin ki-kare ve teorik modelinin ki-kare değerleri arasındaki fark alınır. Ardından teorik modelinin ki-kare ve teorik model için serbestlik derecesi arasındaki fark alınır. Bu değerlerin birbirine oranı IFI değerini temsil eder. Bu indeks örnek adedine nispeten duyarsızdır (Yardımcı, 2016:44).

4.7.3.1.Örgüt İklimi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Tablo 4.10'da örgüt iklimi ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 4.10 Örgüt İklimi Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu

İfade	Boyut	β (%95 Güven aralığı)*	S. hata	p
Yöneticim beni destekler ve hatalarımdan ders çıkarmamda yol gösterir.	PYD	0,878 (0,839 - 0,911)	0,051	**<0,001**
Yardıma ihtiyacım olduğunda yöneticimin beni destekleyeceğini bilirim.	PYD	0,844 (0,791 - 0,887)		
Kurum içi ilerlemem yöneticimin ilgi alanı içindedir.	PYD	0,769 (0,703 - 0,829)	0,064	**<0,001**
İşle ilgili sorunlarda yöneticimle kolaylıkla iletişim kurabilirim.	PYD	0,785 (0,721 - 0,838)	0,052	**<0,001**
İyi performansı yöneticimiz hemen fark eder.	PYD	0,755 (0,683 - 0,816)	0,064	**<0,001**
Yöneticim beni diğer çalışanlara olumlu örnek olarak gösterir.	PYD	0,691 (0,612 - 0,758)	0,060	**<0,001**
Yöneticimin taraf tutmadığını düşünüyorum.	PYD	0,681 (0,595 - 0,76)	0,080	**<0,001**
Yöneticim eğer birinin işini sonlandırdıysa o kişinin bunu hak ettiğine inanırım.	PYD	0,667 (0,579 - 0,741)	0,069	**<0,001**

Çalışanlar birbirlerine yardım etmek için devreye girerler.	Uyum	0,841 (0,76 - 0,901)		
Çalışanlar arasında yüksek düzeyde takım ruhu vardır.	Uyum	0,837 (0,772 - 0,887)	0,059	**<0,001**
Çalışanlar kişisel düzeyde de birbirleriyle ilgilenirler.	Uyum	0,73 (0,644 - 0,803)	0,073	**<0,001**
Çalışanlar birbirleriyle iyi geçinme eğilimindedirler.	Uyum	0,835 (0,767 - 0,893)	0,062	**<0,001**
İş yoğunluğum fazla ve işlerimi yapmak için yeterli zamanım yok.	Baskı	0,677 (0,584 - 0,756)		
Hiç izin günüm yokmuş gibi hissediyorum.	Baskı	0,829 (0,738 - 0,91)	0,134	**<0,001**
Benimle aynı düzeydeki çalışanların çoğu, işle ilgili beklentiler nedeniyle kendilerini tükenmiş hissediyorlar.	Baskı	0,737 (0,64 - 0,819)	0,112	**<0,001**

β: Standartlaştırılmış beta katsayısı, * Bootstrap %95 güven aralığı

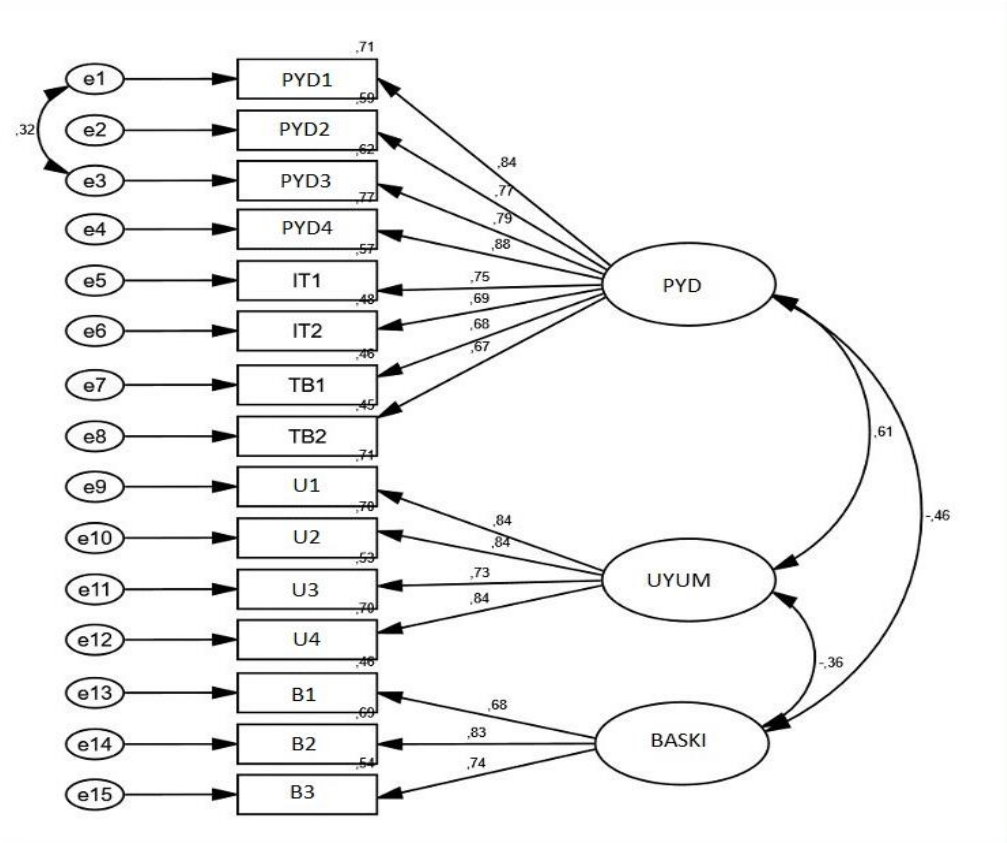
Tablo 4.11'de görüldüğü üzere toplam 15 madde ve 3 faktörlü olarak oluşturulan birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucunda 1 farklı modifikasyon işlemi gerçekleştirilmiş ve model uyum değerleri incelendiğinde CMIN=220,073, DF=86, CMIN/DF=2,559, GFI=0,918, NFI=0,928, IFI=0,955, TLI=0,944, CFI=0,954, RMSEA=0,068, SRMR=0,045 olarak elde edilmiştir.

Tablo 4.11 Yapısal Eşitlik Modelinde Kullanılan Uyum İyiliği İndekslerine İlişkin Kritik Değerler

Uyum istatistiği	İyi uyum	Kabul edilebilir uyum	Elde edilen değer
$\chi 2/df$	$\chi 2/df \leq 3$	$3< \chi 2/df \leq 5$	2,559
RMSEA	RMSEA ≤ 0,05	0,05< RMSEA≤0,08	0,068
GFI	GFI≥0,90	0,85≤GFI<0,90	0,918
CFI	CFI≥0,95	0,90≤CFI<0,95	0,954
SRMR	0≤SRMR≤0.05	0.05≤SRMR≤0.10	0,045
IFI	0.95 ≤ IFI ≤ 1.00	0.90 ≤ IFI ≤ 0.95	0,955
TLI	0.97≤NNFI≤1.00	0.95≤NNFI≤0.97	0,944

Elde edilen model uyum indekslerin tamamı kabul edilebilir sınırlar içerisinde elde edilmiştir. Ayrıca maddelere ait tüm yol katsayıları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p<0,001). Maddelerin standartlaştırılmış beta katsayıları 0,667 ve üzeri elde edilmiştir.

Şekil 4.2.'de örgüt iklimi ölçeğine ait standartlaştırılmış yol katsayıları görülmektedir.



Şekil 4.2 Standartlaştırılmış Yol Katsayıları

4.7.3.2.İnovatif Davranış Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Tablo 4.12'de inovatif davranış ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 4.12 İnovatif Davranış Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu

İfade	Boyut	β	S. hata	Test ist.	p
Zor durumlarda üreteceğim yeni fikirlerim vardır.	Fikir Üretme	0,777			
İnovatif fikirleri iş yapış biçimimize uygun olarak kurum ortamına sunarım.	Fikir Üretme	0,71	0,068	13,173	**<0,001**
İşimle ilgili yeni çalışma yöntem ve tekniklerini araştırırım ve öğrenmeye çalışırım.	Fikir Üretme	0,788	0,064	14,842	**<0,001**
Sorunların çözümünde orijinal fikirler üretirim.	Fikir Üretme	0,878	0,062	16,533	**<0,001**
İnovatif fikirlerin desteklenmesi için diğer çalışanları yönlendirmeye gayret ederim.	Fikre Destek Bulma	0,923			
Kurumumdaki kişileri inovatif fikirler üretmeleri için motive ederim.	Fikre Destek Bulma	0,808	0,064	14,081	**<0,001**
Doğru inovatif fikirlerin üst yöneticiler tarafından onaylanacağına inanırım	Fikre Destek Bulma	0,776	0,064	13,686	**<0,001**

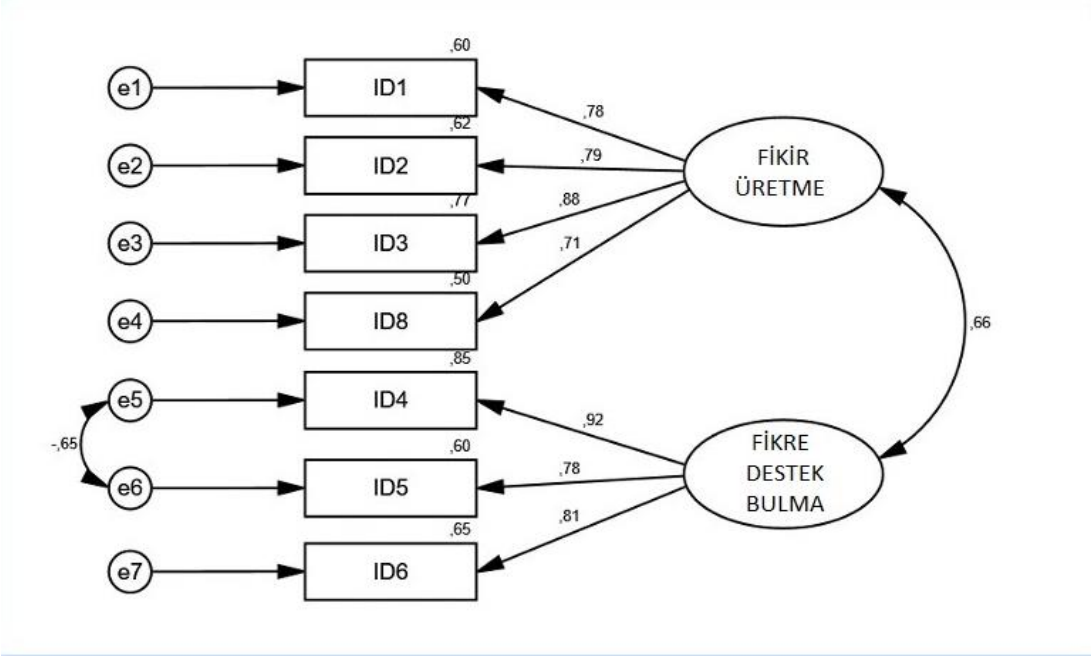
β: Standartlaştırılmış beta katsayısı

Tablo 4.13'te görüldüğü üzere toplam 7 madde ve 2 faktörlü olarak oluşturulan birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucunda 1 farklı modifikasyon işlemi gerçekleştirilmiş ve model uyum değerleri incelendiğinde CMIN=45,877, DF=12, CMIN/DF=3,823, GFI=0,965, NFI=0,964, IFI=0,974, TLI=0,953, CFI=0,973, RMSEA=0,092, SRMR=0,048 olarak elde edilmiştir. RMSEA dışındaki model uyum indeksleri tamamı kabul edilebilir sınırlar içerisinde elde edilmiştir.

Tablo 4.13 Yapısal Eşitlik Modelinde Kullanılan Uyum İyiliği İndekslerine İlişkin Kritik Değerler

Uyum İstatistiği	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Elde Edilen Değer
$\chi 2/df$	$\chi 2/df \leq 3$	$3< \chi 2/df \leq 5$	3,823
RMSEA	RMSEA ≤ 0,05	0,05< RMSEA≤0,08	0,092
GFI	GFI≥0,90	0,85≤GFI<0,90	0,965
CFI	CFI≥0,95	0,90≤CFI<0,95	0,973
SRMR	0≤SRMR≤0.05	0.05≤SRMR≤0.10	0,048
IFI	0.95 ≤ IFI ≤ 1.00	0.90 ≤ IFI ≤ 0.95	0,974
TLI	0.97≤NNFI≤1.00	0.95≤NNFI≤0.97	0,953

Maddelere ait tüm yol katsayıları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0,001$). Maddelerin standartlaştırılmış beta katsayıları 0,710 ve üzeri elde edilmiştir. Şekil 4.3.'te örgüt inovatif davranış ölçeğine ait standartlaştırılmış yol katsayıları görülmektedir.



Şekil 4.3 Modele ait standartlaştırılmış yol katsayıları

4.7.3.3.İşe Adanmışlık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Tablo 4.14'de işe adanmışlık ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 4.14 İşe Adanmışlık Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu

İfade	Boyut	β (%95 Güven aralığı)*	S. hata	p
Sabah uyandığımda işe gidiyor olmak beni mutlu eder.	İşe adanmışlık	0,794 (0,74 - 0,841)		
İşe gittiğimde enerjik olurum.	İşe adanmışlık	0,782 (0,717 - 0,838)	0,060	**<0,001**
Çalıştığım kurumda kendimi güçlü ve dinç hissederim.	İşe adanmışlık	0,824 (0,766 - 0,874)	0,057	**<0,001**
İşime yoğunlaştığımda kendimi mutlu hissederim.	İşe adanmışlık	0,665 (0,584 - 0,739)	0,070	**<0,001**
Yaptığım işten gurur duyarım	İşe adanmışlık	0,708 (0,63 - 0,775)	0,063	**<0,001**
İşimi büyük bir hevesle yaparım.	İşe adanmışlık	0,905 (0,867 - 0,936)	0,068	**<0,001**
İşim bana ilham verir.	İşe adanmışlık	0,863 (0,81 - 0,909)	0,057	**<0,001**

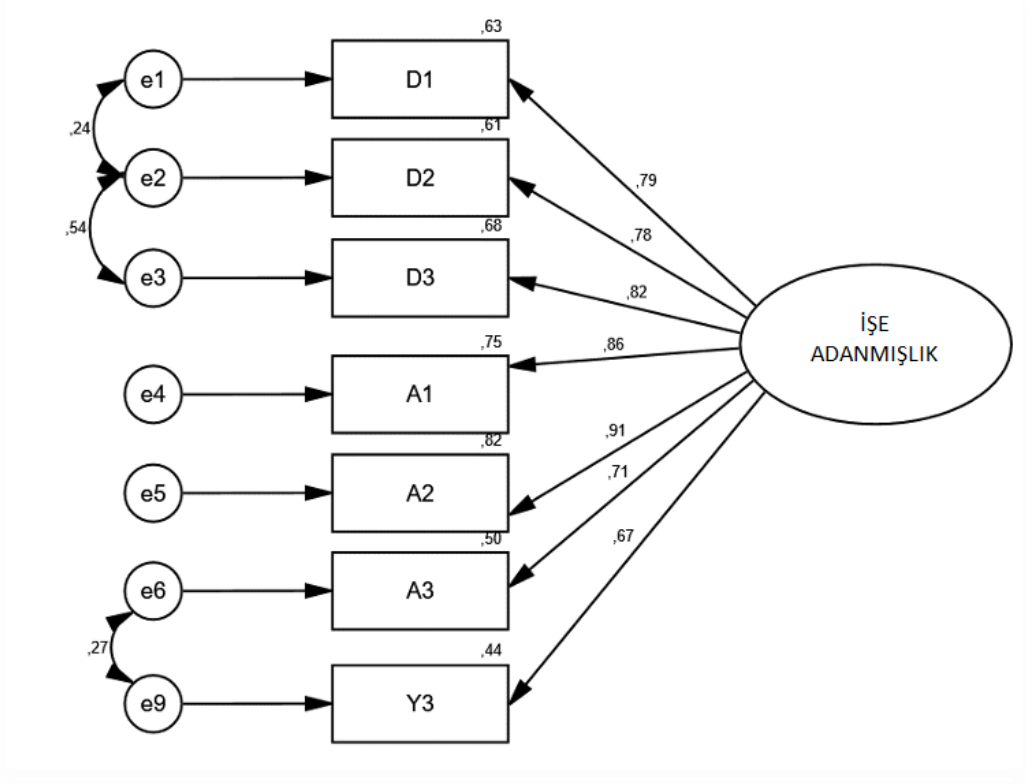
β: Standartlaştırılmış beta katsayısı

Tablo 4.15'te görüldüğü üzere toplam 9 madde ve 2 faktörlü olarak oluşturulan birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucunda faktör 2'nin altında yer alan y1 maddesinin standartlaştırılmış yol katsayısı 1,089 olarak 1'den yüksek olduğu için ölçekten çıkarılması gereklidir. Çünkü standartlaştırılmış yol katsayısı mutlakça 0 ile 1 arasında bir değer almakta olup 1'den yüksek olduğu durumlarda modelde bir problemin olduğunu göstermektedir. Y1 maddesi boyuttan çıkarıldığında tek maddeli bir boyut olmayacağı için 2. Boyutun diğer maddesi olan y2 maddesi de ölçekten çıkarılmıştır. Tek boyut olarak kalan ölçeğin tek faktörlü doğrulayıcı faktör analizi sonucu tabloda sunulmuştur. 3 farklı modifikasyon işlemi gerçekleştirilmiş ve model uyum değerleri incelendiğinde CMIN=25,099, DF=11, CMIN/DF=2,282, GFI=0,979, NFI=0,986, IFI=0,992, TLI=0,985, CFI=0,992, RMSEA=0,062, SRMR=0,018 olarak elde edilmiştir.

Tablo 4.15 Yapısal Eşitlik Modelinde Kullanılan Uyum İyiliği İndekslerine İlişkin Kritik Değerler

Uyum İstatistiği	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Elde Edilen Değer
$\chi 2/df$	$\chi 2/df \leq 3$	$3 < \chi 2/df \leq 5$	2,282
RMSEA	RMSEA ≤ 0,05	0,05< RMSEA≤0,08	0,062
GFI	GFI≥0,90	0,85≤GFI<0,90	0,979
CFI	CFI≥0,95	0,90≤CFI<0,95	0,992
SRMR	0≤SRMR≤0.05	0.05≤SRMR≤0.10	0,018
IFI	0.95 ≤ IFI ≤ 1.00	0.90 ≤ IFI ≤ 0.95	0,992
TLI	0.97≤NNFI≤1.00	0.95≤NNFI≤0.97	0,985

Elde edilen model uyum indekslerin tamamı kabul edilebilir sınırlar içerisinde elde edilmiştir. Ayrıca maddelere ait tüm yol katsayıları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0,001$). Maddelerin standartlaştırılmış beta katsayıları 0,665 ve üzeri elde edilmiştir. Şekil 4.4.'de işe adanmışlık ölçeğine ait standartlaştırılmış yol katsayıları görülmektedir.



Şekil 4.4 Standartlaştırılmış Yol Katsayıları

4.7.4.Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi iki nicel değişken arasındaki doğrusal ilişkinin gücü ve yönü hakkında sayısal bilgi verir. Pearson korelasyon katsayısı (r) -1 ile +1 arasında bir değer alır. Katsayının önündeki işaret ilişkinin yönünü: (+) pozitif, bir değişken artarken diğerinin de arttığını ya da bir değişkenin değeri azalırken diğerinin de azaldığını gösterir. (-) negatif, bir değişken artarken diğerinin azaldığı ya da biri azalırken diğerinin arttığını gösterir. Korelasyon katsayının mutlak işaretinden bağımsız olarak değerinin büyüklüğü ise değişkenler arasındaki ilişkinin gücü hakkında bilgi verir. Korelasyon katsayısının değerinin 0 olması iki değişken arasında doğrusal bir ilişkinin olmadığını, +1 ya da -1 olması ise iki değişken arasında mükemmel bir doğrusal ilişkinin olduğunu gösterir (Cevahir, 2020:111).

Tablo 4.16 Pearson Korelasyon Katsayısı

r	İlişki
0,00-0,25	Çok zayıf
0,26-0,49	Zayıf
0,50-0,69	Orta
0,70-0,89	Yüksek
0,90-1,00	Çok yüksek

Kaynak: (Kalaycı, 2010).

Sosyal bilimlerde genellikle 0,50'nin altında korelasyon zayıf, 0,50-0,70 arası korelasyon orta, 0,70 üstü korelasyon kuvvetli ilişki olarak yorumlanmaktadır (Durmuş, Yurtkoru ve Çinko, 2011: 145).

Tablo 4.17'de ölçek boyutlarının ortalama ve standart sapma değerleri görülmektedir.

Tablo 4.17. Ortalama ve Standart Sapma

	Ortalama±s. sapma	Ortanca (min. - maks.)
PYD	3,83±0,82	3,88 (1,13 - 5,00)
Uyum	3,78±0,83	4,00 (1,50 - 5,00)
Baskı	3,10±1,07	3,00 (1,00 - 5,00)
Fikir Üretme	4,06±0,69	4,00 (2,00 - 5,00)
Fikre Destek Bulma	3,81±0,82	4,00 (1,67 - 5,00)
İşe Adanmışlık	3,84±0,84	3,86 (1,00 - 5,00)

Tablo 4.18 Korelasyon Analizi Sonuçları

		PYD	Uyum	Baskı	Fikir Üretme	Fikre Destek Bulma	İşe Adanmışlık
PYD	r	--					
	p	---					
Uyum	r	0,542	--				
	p	**<0,001**	---				
Baskı	r	-0,402	-0,308	--			
	p	**<0,001**	**<0,001**	---			
Fikir Üretme	r	0,402	0,208	-0,140	--		
	p	**<0,001**	**<0,001**	**0,010**	---		
Fikre Destek Bulma	r	0,533	0,375	-0,229	0,611	--	
	p	**<0,001**	**<0,001**	**<0,001**	**<0,001**	---	
İşe Adanmışlık	r	0,517	0,290	-0,350	0,428	0,463	--
	p	**<0,001**	**<0,001**	**<0,001**	**<0,001**	**<0,001**	---

r: Pearson korelasyon katsayısı

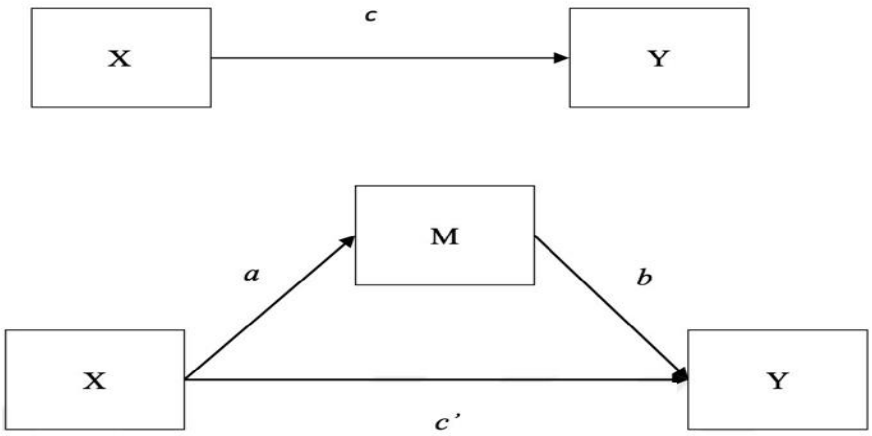
Tablo 4.18'de görüldüğü üzere örgüt iklimi uyum faktörü ile örgüt iklimi PYD faktörü arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü orta şiddette bir ilişki vardır (r=0,542; p<0,001). Örgüt iklimi baskı faktörü ile örgüt iklimi PYD faktörü arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif yönlü orta şiddette bir ilişki vardır (r=-0,402; p<0,001). Örgüt iklimi baskı faktörü ile örgüt iklimi uyum faktörü arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif yönlü zayıf bir ilişki vardır (r=-0,308; p<0,001). İnovatif davranış fikir üretme faktörü ile örgüt iklimi PYD faktörü arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü orta şiddette bir ilişki vardır (r=0,402; p<0,001). İnovatif davranış ile örgüt iklimi uyum faktörü arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır (r=0,208; p<0,001). İnovatif davranış fikir üretme faktörü ile örgüt iklimi baskı faktörü arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif yönlü çok zayıf bir ilişki vardır (r=-0,14; p=0,01). İnovatif davranış fikre destek bulma faktörü ile örgüt iklimi PYD faktörü arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü orta şiddette bir ilişki vardır (r=0,533; p<0,001). İnovatif davranış fikre destke bulma faktörü ile örgüt iklimi uyum faktörü arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır (r=0,375; p<0,001). İnovatif davranış fikre destek bulma faktörü ile örgüt iklimi baskı faktörü arasında

istatistiksel olarak anlamlı negatif yönlü zayıf bir ilişki vardır (r=-0,229; p<0,001). İnovatif davranış fikre destek bulma faktörü ile inovatif davranış fikir üretme arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü yüksek bir ilişki vardır (r=0,611; p<0,001). İşe adanmışlık ile örgüt iklimi PYD faktörü arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü orta şiddette bir ilişki vardır (r=0,517; p<0,001). İşe adanmışlık ile örgüt iklimi uyum faktörü arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır (r=0,29; p<0,001). İşe adanmışlık ile örgüt iklimi baskı faktörü arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif yönlü zayıf bir ilişki vardır (r=-0,35; p<0,001). İşe adanmışlık ile inovatif davranış fikir üretme faktörü arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü orta şiddette bir ilişki vardır (r=0,428; p<0,001). İşe adanmışlık ile inovatif davranış fikre destek bulma arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü orta şiddette bir ilişki vardır (r=0,463; p<0,001).

4.7.5.Hipotez Testleri

Araştırmada kurulan modelin ve bu modele dayalı hipotezlerin test edilmesi için yapısal eşitlik modellemesi yöntemi kullanılmıştır. Örgüt ikliminin inovatif davranışa etkisi ve işe adanmışlığın aracılık etkisini incelemek amacıyla IBM SPSS Amos ve Process Macro programları kullanılmıştır.

X değişkeninin Y değişkenini etkilediği iki farklı yol vardır. a, b, c ve c' harfleri, ilişkilerin her birine karşılık gelen etkiyi temsil etmektedir. Bir aracılık modelinin deneysel testi yapılırken modelin toplam etkisinin yanı sıra doğrudan ve dolaylı etkileri de dikkate alınmalıdır. Bu tür etkilerin türetilebilmesi için dolaylı etkileri oluşturan bileşenin yani X'in M üzerindeki etkisinin yanı sıra M'nin Y üzerindeki etkisinin tahmin edilmesi gerekmektedir (Prado vd., 2014: 9). X'in Y üzerindeki toplam etkisi doğrudan ve dolaylı etkilerin toplamıdır (c = c' + ab). Eşdeğer olarak c' de X in Y üzerindeki toplam etkisinin X in Y üzerindeki etkisinde dolaylı etkinin farkıdır (c' = c - ab).



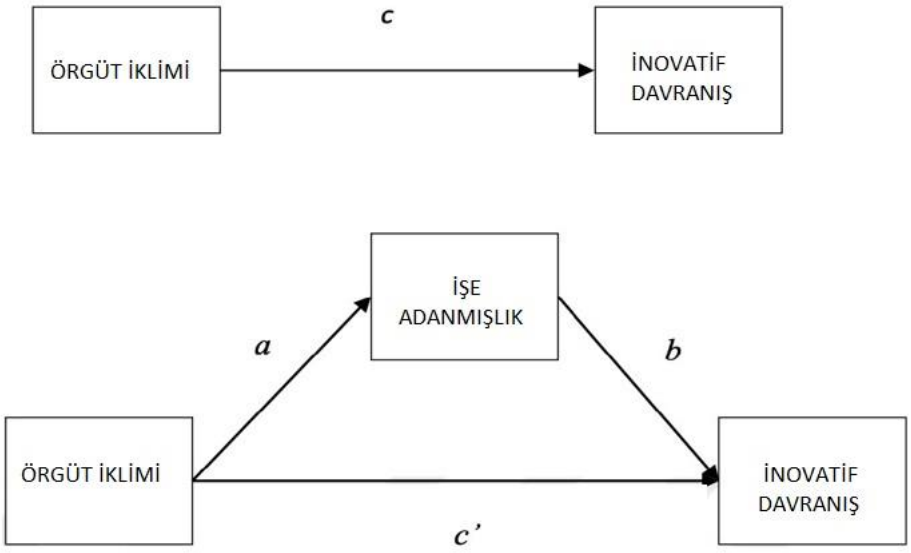
Şekil 4.5 Hayes Aracılık Şablonu
Kaynak: (Preacher ve Hayes, 2008:880.)

Hayes modelinde ifade edilen aracılık etkisinde bağımsız değişkenin (örgüt iklimi) bağımlı değişken üzerindeki toplam etkisi (c), doğrudan (c^1) ve dolaylı etkinin (a ve b) toplamı olarak ifade edilmektedir. Burada dolaylı etki ise bağımsız değişkenin aracı değişkene olan etkisi ile aracı değişkenin bağımlı değişkene olan etkisinin toplamı olarak belirtilmektedir. Bu çerçevede Şekil 4.5 toplam etki ile doğrudan ve dolaylı etkileri temsil etmektedir. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde olan etkisi toplam etkiyi (c); bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerine olan etkisi doğrudan etkiyi (c); bağımsız değişkenin aracı değişken üzerine olan etkileri (a) ile aracı değişkenin bağımlı değişken (b) üzerine olan etkileri ise dolaylı etkiler olarak ifade edilmektedir. Bu noktada toplam etki aşağıdaki şekilde ölçümlenmektedir;

$$c = c' + ab$$

Yakın zamana kadar, iki değişken arasındaki olası bir aracı etkinin istatistiki olarak test edilmesinde genellikle Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen nedensel adımlar yaklaşımı araştırmacılar tarafından yoğun şekilde tercih edilmiştir. Ancak davranış bilimleri alanındaki analiz ve hesaplama yöntemlerinin gelişmesi ile birlikte artık bu yöntemin geçerliliği tartışmalı hale gelmiştir. Davranış bilimleri araştırmalarında artık gittikçe kabul gören yaklaşım, bootstrap tekniğine dayanan ve daha geçerli ve

güvenilir sonuçlar veren Hayes'in modern yaklaşımdır (Gürbüz ve Bayık, 2018:35-52). Bu nedenlerle çalışmada Hayes'in yaklaşımı tercih edilmiştir.



Şekil 4.6 Örgüt İkliminin İnovatif Davranışa Olan Toplam Etkisi ve Örgüt İkliminin İnovatif Davranışa Doğrudan ve Dolaylı Etkisi

Bütün bu bilgiler ışığında, şekil 4.6'da ifade edildiği gibi ilk aşamada bağımsız değişken olan örgüt ikliminin bağımlı değişken olan inovatif davranış üzerinde anlamlı etkisi araştırılmıştır. İkinci aşamada ise örgüt ikliminin inovatif davranışa etkisinde işe adanmışlığın aracılık rolü araştırılmıştır.

Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H1: Örgüt ikliminin inovatif davranış üzerinde etkisi vardır.

H2: Örgüt ikliminin işe adanmışlık üzerinde etkisi vardır.

H3: İşe adanmanın inovatif davranış üzerinde etkisi vardır.

H4: Örgüt ikliminin inovatif davranış üzerinde etkisinde işe adanmışlığın aracılık etkisi vardır

Tablo 4.19 Modele Ait Doğrudan ve Toplam Etki Sonuçları

			β[1]	**S. hata**	**Test ist.**	**p**	**R^2**
Doğrudan Etki							
İnovatif Davranış	<---	Örgüt iklimi	0,516	0,059	5,690	**<0,001**	
İnovatif Davranış	<---	İşe Adanmışlık	0,253	0,040	3,627	**<0,001**	0,480
İşe Adanmışlık	<---	Örgüt iklimi	0,573	0,072	9,127	**<0,001**	0,329
Toplam Etki							
İnovatif Davranış	<---	Örgüt iklimi	0,645	0,059	6,767	**<0,001**	0,416

β:Standartlaştırılmış beta katsayısı

İşe adanmışlık modelde yer almadığında örgüt ikliminin inovatif davranış üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir etkisi elde edilmiş olup standartlaştırılmış toplam etki 0,645 olarak elde edilmiştir (p<0,001). Örgüt iklimi ile inovatif davranışın %41'lık kısmı açıklanmaktadır. İşe adanmışlığın aracı değişken olduğu bir model kurulduğunda örgüt ikliminin aracı değişken olan işe adanmışlık üzerinde pozitif bir etkisi bulunmuştur (p<0,001). İşe adanmışlığın inovatif davranış üzerinde pozitif bir etkisi elde edilmiş olup işe adanmışlığın artması inovatif davranışı artırmaktadır (p<0,001). Örgüt ikliminin inovatif davranış üzerindeki doğrudan etkisi istatistiksel olarak anlamlı elde edilmiş olup örgüt ikliminin artması inovatif davranışı artırmaktadır (p<0,001).

H1: Örgüt ikliminin inovatif davranış üzerinde etkisi vardır.

H2: Örgüt ikliminin işe adanmışlık üzerinde etkisi vardır.

H3: İşe adanmanın inovatif davranış üzerinde etkisi vardır.

Hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 4.20 Örgüt İkliminin İnovatif Davranış Üzerindeki Etkisini Belirlemek İçin Test Edilen Modelde Yer Alan Değişkenlere Ait Yol Katsayıları

			β	S. hata	Test ist.	p	R^2
Fikir Üretme	<---	PYD	0,417	0,053	6,694	**<0,001**	0,162
Fikir Üretme	<---	Uyum	-0,011	0,049	-0,179	0,858	
Fikir Üretme	<---	Baskı	0,024	0,035	0,440	0,660	
Fikre Destek Bulma	<---	PYD	0,466	0,057	8,144	**<0,001**	0,295
Fikre Destek Bulma	<---	Uyum	0,121	0,054	2,199	**0,028**	
Fikre Destek Bulma	<---	Baskı	-0,005	0,038	-0,093	0,926	

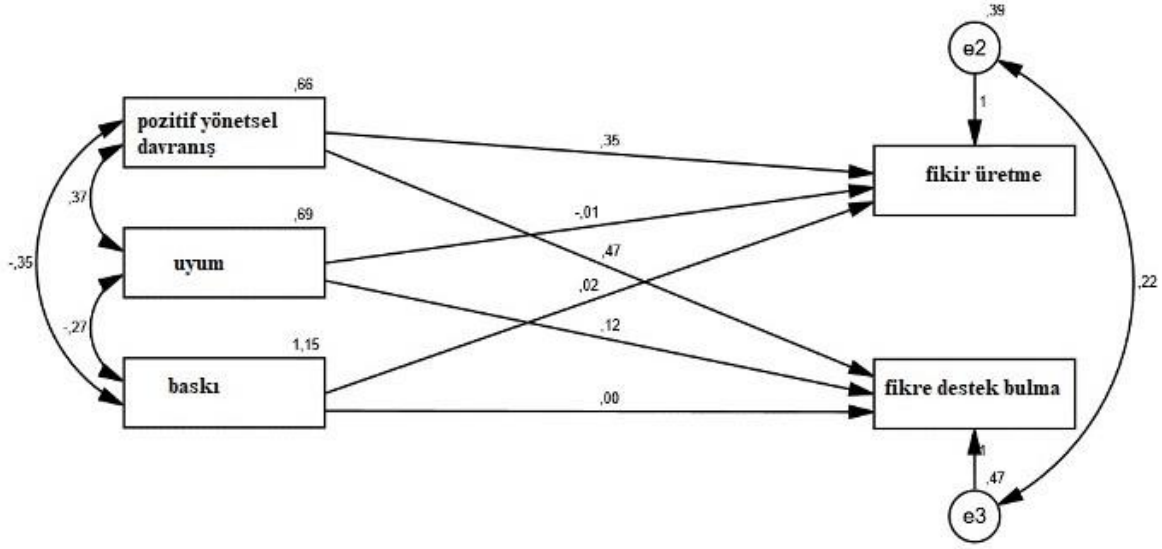
β: Standartlaştırılmış beta katsayısı

Tablo 4.20'de yer alan aracı değişken model olmadan örgüt iklimi boyutlarının inovatif davranış alt boyutları üzerindeki toplam etkileri incelendiğinde PYD boyutunun fikir üretme üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir etkisi elde edilmiş olup PYD puanının bir birim artması fikir üretme puanını 0,351 birim arttırmaktadır ($p<0,001$). Uyum ve baskı boyutlarının etkisi anlamlı değildir ($p>0,050$). Örgüt iklimi boyutlarıyla fikir üretme boyutunun %16,2'lik kısmı açıklanmaktadır. PYD boyutunun Fikre Destek Bulma üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir etkisi elde edilmiş olup PYD puanının bir birim artması Fikre Destek Bulma puanını 0,467 birim arttırmaktadır ($p<0,001$). Uyum boyutunun Fikre Destek Bulma üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir etkisi elde edilmiş olup Uyum puanının bir birim artması Fikre Destek Bulma puanını 0,119 birim artırmaktadır ($p=0,028$). Baskı boyutunun etkisi anlamlı değildir ($p=0,926$). Örgüt iklimi boyutlarıyla Fikre Destek Bulma boyutunun %0,295'lik kısmı açıklanmaktadır.

Tablo 4.21 Modele Ait Doğrudan ve Toplam Etki Sonuçları

			β[1]	S. hata	Test ist.	p	R^2
Doğrudan etki							
İnovatif Davranış	<---	Örgüt iklimi	0,516	0,059	5,690	**<0,001**	
İnovatif Davranış	<---	İşe Adanmışlık	0,253	0,040	3,627	**<0,001**	0,480
İşe Adanmışlık	<---	Örgüt iklimi	0,573	0,072	9,127	**<0,001**	0,329
Toplam etki							
İnovatif Davranış	<---	Örgüt iklimi	0,645	0,059	6,767	**<0,001**	0,416

β: Standartlaştırılmış beta katsayısı



Şekil 4.7 Modele Ait Standartlaştırılmış Yol Katsayıları

Elde edilen sonuçlara göre, pozitif yönetsel davranışın inovatif davranışın fikir üretme süreci üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu, pozitif yönetsel davranışın inovatif davranışın fikre destek bulma süreci üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu ve çalışanlar arasındaki uyumun inovatif davranışın fikre destek bulma süreci üzerinde anlamlı bir etkisi görülmüştür.

Tablo 4.22 Örgüt İklimi ve İşe Adanmışlığın İnovatif Davranış Üzerindeki Etkisinin Boyutlar Açısından Sonuçları

			β	S. hata	Test ist.	p
Fikir Üretme	<---	PYD	0,275	0,055	4,226	**<0,001**
Fikir Üretme	<---	Uyum	-0,008	0,047	-0,144	0,885
Fikir Üretme	<---	Baskı	0,078	0,034	1,458	0,145
Fikre Destek Bulma	<---	PYD	0,347	0,060	5,777	**<0,001**
Fikre Destek Bulma	<---	Uyum	0,123	0,052	2,317	**0,020**
Fikre Destek Bulma	<---	Baskı	0,040	0,038	0,809	0,419
İşe Adanmışlık	<---	PYD	0,452	0,059	7,888	**<0,001**
İşe Adanmışlık	<---	Uyum	-0,008	0,056	-0,140	0,888
İşe Adanmışlık	<---	Baskı	-0,171	0,040	-3,373	**<0,001**
Fikir Üretme	<---	İşe Adanmışlık	0,316	0,046	5,544	**<0,001**
Fikre Destek Bulma	<---	İşe Adanmışlık	0,262	0,051	4,979	**<0,001**

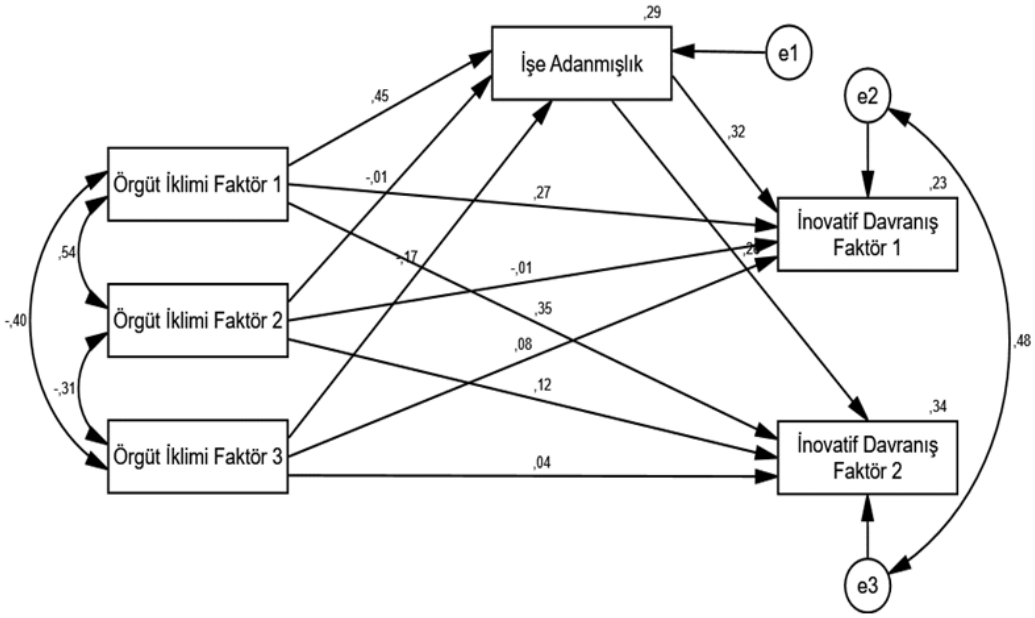
Örgüt iklimi ve işe adanmışlığın inovatif davranış üzerindeki etkisine boyutlar aracılığıyla bakıldığında, örgüt iklimi PYD faktörünün inovatif davranış fikir üretme faktörü üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir etkisi bulunmuştur (p<0,001). Örgüt iklimi PYD faktörünün bir birim artması inovatif davranış fikir üretme faktörünü 0,231 birim artırmaktadır. İşe adanmışlığın inovatif davranış fikir üretme faktörü üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir etkisi bulunmuştur (p<0,001). İşe adanmışlığın bir birim artması inovatif davranış fikir üretme faktörünü 0,257 birim artırmaktadır. Örgüt iklimi uyum faktörünün inovatif davranış fikir üretme faktörü üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamıştır (p=0,885). Örgüt iklimi baskı faktörünün inovatif davranış fikir üretme faktörü üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamıştır (p=0,145). Örgüt iklimi PYD faktörünün inovatif davranış fikre destek bulma faktörü üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir etkisi bulunmuştur (p<0,001). Örgüt iklimi PYD faktörünün bir birim artması inovatif davranış fikre destek bulma faktörünü 0,348 birim artırmaktadır. İşe adanmışlığın inovatif davranış fikre destek bulma faktörü üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir etkisi bulunmuştur

(p<0,001). İşe adanmışlığın bir birim artması inovatif davranış fikre destek bulma faktörünü 0,254 birim artırmaktadır. Örgüt iklimi uyum faktörünün inovatif davranış fikre destek bulma faktörü üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir etkisi bulunmuştur (p=0,02). Örgüt iklimi uyum faktörünün bir birim artması inovatif davranış fikre destek bulma faktörünü 0,121 birim artırmaktadır. Örgüt iklimi baskı faktörünün inovatif davranış fikre destek bulma faktörü üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamıştır (p=0,419). Örgüt iklimi PYD faktörünün işe adanmışlık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir etkisi bulunmuştur (p<0,001). Örgüt iklimi PYD faktörünün bir birim artması işe adanmışlığı 0,468 birim artırmaktadır. Örgüt iklimi uyum faktörünün işe adanmışlık puanı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamıştır (p=0,888). Örgüt iklimi baskı faktörünün işe adanmışlık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı negatif bir etkisi bulunmuştur (p<0,001). Örgüt iklimi baskı faktörünün bir birim artması işe adanmışlığı 0,134 birim azaltmaktadır.

Tablo 4.23 Modele Ait Uyum İndeksleri

Uyum indekleri	İyi uyum	Kabul edilebilir uyum	Elde edilen değer
GFI	≥95	≥90	1,000
NFI	≥95	≥90	1,000
IFI	≥95	≥90	1,000
CFI	≥95	≥90	1,000
SRMR	≤0,05	≤0,08	0,000

Tablo 4.23'te modele ait uyum indeksleri sunulmuştur. Elde edilen model uyum indekslerinim tamamı iyi düzeyde uyum sınırları içerisinde elde edilmiştir (Gürbüz, S. 2019:30). Şekil 4.11'de modelde yer alan yollar görülmektedir.



Şekil 4.8 Modele Ait Standartlaştırılmış Yol Katsayıları

Tablo 4.24 Aracılık Testi Modelinde Yer Alan Değişkenlere Ait Yol Katsayıları

Dolaylı etkiler	β	%95 Güven aralığı		P
		Alt sınır	Üst sınır	
Örgüt İklimi -->İşe Adanmışlık -->İnovatif Davranış	0,145	0,042	0,154	**0,005**

β: Standartlaştırılmış beta katsayısı

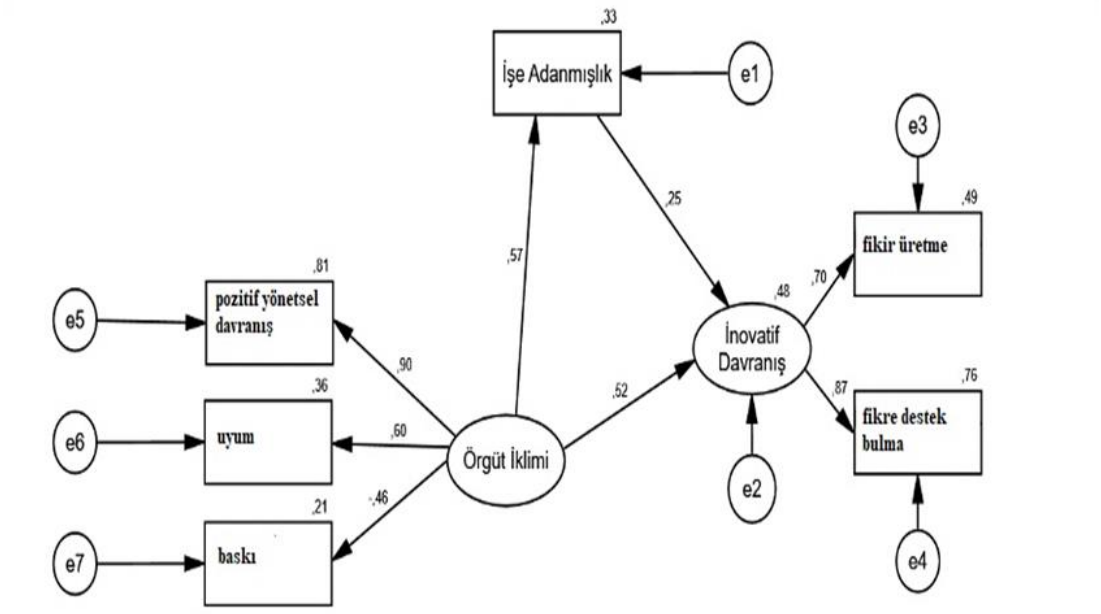
Örgüt ikliminin inovatif davranış üzerindeki etkisinde işe adanmışlığın aracılık etkisini test etmek için bootstrap yöntemi esas alınarak analiz yapılmıştır. Örgütsel davranışta, aracılık modellerinin, Sobel testinden daha güçlü ve geçerli sonuçlar üreten bootstrap tekniği ile test edilmesi önerilmektedir. Bootstrap tekniğinde, orijinal veri setindeki gözlemler yinelenerek birbirinden farklı yeni bir gözlem seti oluşturulmakta ve istatistiki hesaplamalar bu yeni veri setleri ile yapılmaktadır. Bu yöntemde dağılımla ilgili yanlılık ve çarpıklıklar düzeltilerek daha

güvenilir sonuçlar elde edilmektedir Modern yaklaşımda, özellikle dolaylı etkinin (a.b) anlamlı olup olmadığı çok daha önemli bir husus olarak görülmektedir. Modern yaklaşım; Baron ve Kenny yönteminin birbiri ardına sıralanan adımlarına ilişkin koşulları aramamakta, bu koşullar gerçekleşmese bile aracılık etkisinin (dolaylı etki; a.b) olabileceğini savunmaktadır (Gürbüz ve Bayık, 2018:42).

Örgüt İkliminin İşe Adanmışlık aracılığıyla İnovatif Davranış üzerindeki dolaylı etkisi 0,145 olarak elde edilmiştir (p=0,005). Modele ait yollar şekil 4.9'da görülmektedir.

H4: Örgüt ikliminin inovatif davranış üzerindeki etkisinde işe adanmışlığın aracılık etkisi vardır.

Hipotezi kabul edilmiştir.



Şekil 4.9 Aracılık Etkisi Modeline Ait Standartlaştırılmış Yol Katsayıları

4.8.Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Küresel rekabette işletmeler; artan rekabet ve müşteri beklentileri nedeniyle ortaya çıkan sorunlar ve zorluklarla mücadele etmek zorundadırlar. Bunların yanında değişen küresel eğilimler, ekonomik krizler, göçler, bilgi ve teknoloji devrimleri gibi sorunların etkileri de daha yoğun hissedilmektedir. Bu nedenle kurumların hem yakın çevresinde hem de uzak çevresinde meydana gelen sürekli değişim, gelişim ve ilerlemeler karşısında varlıklarını sürdürebilmelerini sağlayan önemli bir araç olarak işletmelerin inovasyon yeteneklerinden söz edilmektedir. İnovasyon, kurumlar için stratejik bir unsur olarak görülmektedir. Bir işletmede yapılan inovasyonların merkezinde çalışanlar vardır ve inovasyonların sürekliliğinin sağlamasında en önemli rol çalışanlara düşmektedir.

Kurumlarda çalışanların inovatif davranışları, gerçekleşen inovasyonların en önemli belirleyicileri arasındadır. Bu tez çalışmasında inovasyon kavramı, bireysel düzeyde gerçekleşen "çalışanların inovatif davranışı" bağlamında ele alınmıştır. Literatürde yer alan çalışmalarda, çalışanların kurumlarında yaşadığı tecrübelerinin ve bu tecrübeler sonucunda oluşan kurumla ilgili değerlendirmelerinin, algılarının ve tutumlarının, onların inovatif faaliyetlerini etkilediği ifade edilmektedir. Bu nedenle çalışanların örgüt iklimi algılarının inovatif davranışlarının önemli belirleyicilerinden biri olarak görülmüştür. Bu bakış açısından yola çıkarak bu tez çalışmasının ana eksenini çalışanların örgüt iklimi algılarının inovatif davranışlarını etkileyeceği öngörüsü oluşturmuştur.

Bu tez çalışmasının amacı örgüt iklimi ve inovatif davranış arasındaki ilişkiyi inceleyerek işe adanmışlığın aracılık etkisini test etmektir. Bu amaç doğrultusunda araştırma Capital Dergisi 2021 Yılı En Beğenilen Şirketler Araştırmasında Yeni Ürün Geliştirme ve Yenilikçilik Kategorisinde yer alan 12 şirketin "bilgi teknolojileri, üretim teknolojileri, ar-ge, iş geliştirme, ürün geliştirme ve inovasyon" departmanlarında çalışmakta olan kişiler üzerinde yapılmıştır.

Veriler IBM SPSS V23, AMOS V24 ve Process Macro ile analiz edilmiştir. Normal dağılıma uygunluk çoklu normallik varsayımı ile incelenmiştir. Ölçeğe ait iç

tutarlılık cronbach's alfa katsayısı ile incelenmiştir. Ölçeklere ait yapıları elde etmek için açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Ölçek puanları arasındaki ilişkiler Pearson korelasyon katsayısı ile incelenmiştir. Ölçeklere ait yapıları doğrulamak için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Hesaplama yöntemi olarak çoklu normallik varsayımı sağlananlarda Maximum likelihood ve normallik varsayımı sağlanmayanlarda Bootstrap ML (Maximum likelihood) kullanılmıştır. Bootstrap analizinde 5000 yeniden örneklem tercih edilmiştir. Örgüt iklimi ile inovatif davranış arasındaki ilişkide işe adanmışlık değişkeninin aracı rolünün olup olmadığını test etmek için bootstrap yöntemi esas alınarak analiz yapılmıştır. Yakın zamana kadar, iki değişken arasındaki olası bir aracı etkinin istatistiki olarak test edilmesinde genellikle Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen nedensel adımlar yaklaşımı araştırmacılar tarafından yoğun şekilde tercih edilmiştir. Ancak davranış alanındaki analiz ve hesaplama yöntemlerinin gelişmesi ile birlikte artık bahse konu yöntemin geçerliliğinin tartışmalı hale geldiği söylenebilir. Karmaşık aracılık modellerinin testinde yetersiz kalması, analiz süreçlerinde/sonuçlarında hatalar barındırması, aracılık etkisinin var olabilmesi için esas aldığı koşulların (örneğin X'in Y'yi etkilemesi varsayımı) sağlam temele dayanmaması, dolaylı etkinin testinde kullanılan Sobel testinin güvenilir bir test olmaması ve son olarak da tam aracılık ve kısmi aracılık kavramlarının istatistiki açıdan tartışmalı olması Baron ve Kenny yöntemine getirilen önemli eleştiriler arasındadır. Davranış araştırmalarında artık gittikçe kabul gören yaklaşım, bootstrap tekniğine dayanan ve daha geçerli ve güvenilir sonuçlar veren modern yaklaşımdır (Gürbüz ve Bayık, 2018:47).

Araştırmada kullanılan ölçekler daha önce farklı çalışmalarda kullanılmıştır ancak bu çalışmadaki örneklem üzerinde uygulanmadığı için ölçeklere açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Montes vd. 2004 yılında bir İspanyol finans şirketinin 80 ofisinden 312 çalışanla yaptıkları araştırmalarında Koys ve Decotis'in 1991 yılında oluşturdukları örgüt iklimi ölçeğini adapte ederek kendi ölçeklerini oluşturmuşlardır. Oluşturulan ölçek 15 madde ve 5 boyuttan oluşmaktadır. Araştırmanın Türkiye'de yapılması ve örneklem farklılığından dolayı orijinal ölçekle farklı boyut yapıları gözlenmiştir. Araştırmızda açıklayıcı faktör analizi sonucunda ölçek 3 boyutlu olarak bulunmuştur. Üstün desteği, içsel takdir ve tarafsızlık boyutları tek faktör altında

toplanmış ve boyut yeniden isimlendirilip "Pozitif Yönetsel Davranış Boyutu" olarak ifade edilmiştir. Son yıllarda pozitif örgütsel davranışa ilginin artmasıyla pozitif liderlik ve pozitif yönetim gibi kavramlara da ilgi artmıştır. Pozitif liderlikte amaç, güçlü yanlara odaklanmak ve pozitif bir iklim içinde gelişmeyi desteklemek, gelişimi stratejik olarak sürdürülebilir kılmaktır. Bu yaklaşım iyi hissetmeyi ve iyi hissettirmeyi öne çıkarır çünkü iyi hissettiğimizde kendi en iyi halimizi sergilediğimize yani performansımız en üst düzeye çıkacağına inanır.

Yıldız ve Özcan'ın 2014 yılında İstanbul'da orta seviyeli çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmalarında örgüt iklimi ölçeği olarak çalışmamızla aynı ölçek olan Montes vd. örgüt iklimi ölçeğini kullanmış ve araştırmamızla tamamen aynı, 3 boyutlu yapı gözlemlemişlerdir. Yıldız ve Özcan, orijial ölçekteki boyut isimlerini birleşen boyutta değiştirmeyerek ilgili boyutu "Intrinsic Recognition/Support/Impartiality (üstün desteği/içsel takdir/tarafsızlık)" olarak adlandırmışlardır. Diğer boyutlar ise "Cohension (uyum)" ve "Pressure (baskı)" olarak ifade edilmiştir (Yıldız ve Özcan, 2014). Bülbül 2019 yılında yayınladığı yüksek lisans tezinde Montes vd. örgüt iklimi ölçeğini kullanmış ve araştırmamızdakine benzer şekilde üstün desteği ve içsel takdir boyutları tek boyutta birleşerek 3 boyutlu bir yapı ortaya çıkmıştır. Boyutlar ise "support & recognition (destek ve takdir)", "pressure (baskı)" ve "cohension (uyum)" olarak adlandırılmıştır (Bülbül, 2019). Altınışık 2019 yılında yaptığı araştırmasında Montes vd. örgüt iklimi ölçeğini kullanmış ve araştırmamıza benzer şekilde 3 boyutlu bir ölçek yapısı gözlemlemiştir. Türkiye'de uygulanan Montes vd. Örgüt İklimi ölçeği, Türkiye'nin kültürel ve demografik özellikleri ve Türkçe'nin yapısal özellikleri nedeniyle çoğunlukla 3 boyutlu olarak gözlemlenmektedir. Türkiye'de yapılan araştırmalarda genel eğilim boyutları orijinal adlarıyla ifade etmekken araştırmamızda birleşen 3 boyutun çalışanların yönetime dair pozitif algılarıyla ilgili olduğu için boyutu "Pozitif Yönetsel Davranış" olarak adlandırmayı uygun gördük.

Janssen (2000) tarafından geliştirilen inovatif davranış ölçeğinin maddeleri, belirgin bir şekilde fikir üretme (idea generation), fikre destek bulma (idea promotion) ve fikir uygulama (idea realization) üzerine formüle edilmiştir. Janssen,

bu üç davranış arasında güçlü bir korelasyonun varlığını tespit etmiş ve oluşturduğu maddelerin ancak tek bir boyut altında bir arada kullanılmasının en uygun yöntem olduğunu belirtmiştir (Janssen, 2000). Ancak çalışmamızda açıklayıcı faktör analizi sonucunda ölçek 2 boyutlu olarak bulunmuştur. Araştırmanın Türkiye'de yapılması ve örneklem farklılıklarından dolayı orijinal ölçekle farklı boyut yapıları gözlenmiştir. Janssen'in ölçeği oluştururken öngördüğü fikir üretme ve fikre destek bulma boyutları ölçekte ayrışırken fikir uygulama boyutu altında olduğu düşünülen ifadeler birden fazla boyut altında yer aldığından ölçekten çıkartılmıştır. Töre'nin 2017 yılında yayınladığı doktora tezinde Janssen'in inovatif davranış ölçeği kullanılmış ve araştırmamıza benzer şekilde ölçek 2 boyutlu bulunmuştur. Ancak Töre'nin araştırmasında fikir üretme ve uygulama 1 boyut, fikri destekleme ise 1 boyut olarak gözlemlenmiştir (Töre, 2017). Önhon'un 2016 yılında yayınladığı doktora tezinde örneklem olarak Türkiye'de bilgi ve iletişim teknolojileri sektöründe çalışan kişileri araştırmıştır. Ölçüm araçlarında bir tanesi olan Janssen (2000)'in inovatif davranış ölçeği, yapılan faktör analizi sonucunda araştırmamıza benzer şekilde 2 boyutlu yapıda bulunmuştur (Önhon, 2016).

Araştırmada Janssen'in ölçeği oluştururken öngördüğü boyutlardan olan fikir uygulama boyutunu örneklemi oluşturan çalışanlar anlamlı bulmamıştır. Araştırmamızın örneklemini büyük şirketlerin bilgi teknolojileri, üretim teknolojileri, ar-ge, iş geliştirme, ürün geliştirme ve inovasyon departmanlarında çalışanlar oluşturmaktadır. Bu departmanlarda çalışanlar inovatif davranışın fikir bulma ve fikre destek bulma süreçleriyle yakından ilgililerken inovatif fikri uygulama kararı bu departmanların dışında alınmaktadır.

Utrecht İşe Adanmışlık Ölçeği (UWES-9)'nde, işe adanmışlık, dinçlik (vigor), kendini adama-ithaf (dedication) ve yoğunlaşma (absorption) olmak üzere 3 alt boyutta incelenmiştir. Araştırmamızda açıklayıcı faktör analizi sonucunda dinçlik ve kendini adama boyutları altındaki ifadeler bir boyutu oluşturmuştur, yoğunlaşma boyutu altındaki ifadeler ise başka bir boyutu oluşturmuştur. Sonrasında yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ise 2. boyut altında yer alan yoğunlaşma boyutuna ait ifadenin ölçekten çıkarılması gerekmiştir. İfade boyuttan çıkarıldığında

tek maddeli bir boyut olmayacağı için 2. boyutun diğer ifadesi de ölçekten çıkarılmıştır. Bunun sonucunda ölçek tek boyutlu olarak bulunmuş ve işe adanmışlık olarak orijinal ismini koruması uygun bulunmuştur. Araştırmanın orijinal çalışmadan farklı bir örneklem ile Türkiye'de yapılmış olmasının faktör yapılarının farklılaşmasında etkili olduğu düşünülmektedir.

Araştırma kapsamında değişkenler arasındadaki ilişkinin gücü ve yönünün test edildiği korelasyon analizi sonucunda İnovatif davranış fikir üretme faktörü ile örgüt iklimi pozitif yönetsel davranış faktörü arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü orta şiddette bir ilişki bulunmuştur. Yönetimin pozitif tutumu arttıkça çalışanların inovatif fikirler üretmeleri de artmaktadır. İnovatif davranış fikir üretme faktörü ile örgüt iklimi baskı faktörü arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif yönlü çok zayıf bir ilişki gözlemlenmiştir. Baskı; görevleri tamamlamak ve performans standartlarına uymak için hissedilen zaman algısı olarak ifade edilmiştir. Örneklemimizi oluşturan işletmeler Türkiye'nin büyük ve kurumsal yapıdaki işletmeleridir. İnovatif fikir üretme baskı altında azalmaktadır. Ancak bu ilişki çalışanlar tarafından oldukça az algılanmaktadır. İnovatif davranış fikre destek bulma faktörü ile örgüt iklimi pozitif yönetsel davranış faktörü arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü orta şiddette bir ilişki vardır. Çalışanların inovatif fikirlerinin kabul görmesi ve uygulamaya geçmesi için yönetimin desteğine ihtiyaç vardır. Araştırmamızdaki örneklem büyük işletmelerden oluştuğu için her departmanın farklı görevleri mevcuttur. Fikir üreten ve bu fikre destek arayan çalışanlar inovatif fikirleri uygulayan kişiler olmadıkları için gerekli desteği yönetimden beklemektedirler. Bu da fikre destek bulma ve pozitif yönetsel davranış arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır. İnovatif davranışın fikre destek bulma faktörü ile örgüt iklimi uyum faktörü arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır. Uyum boyutu; örgüt çevresi içerisinde, örgüt üyelerinin birbirlerine yardım etme isteğini de kapsayan takım ruhu algısı olarak ifade edilebilir. Çalışanların inovatif fikirlerine destek arayışlarının ilk adımı çalışma arkadaşlarında destek görme olarak düşünülebilir. Fikirlerin yönetime sunulmadan önce çalışma arkadaşları arasında kabul görmesi çalışanları yönetimden destek isteme konusunda çalışanları

cesaretlendirecektir. Örgüt iklimi baskı boyutu ile inovatif davranış fikre destek bulma boyutu arasında anlamlı negatif yönlü zayıf bir ilişki vardır.

İşe adanmışlık ile örgüt iklimi pozitif yönetim davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü orta şiddette bir ilişki vardır. Örgütlerinde pozitif yönetim davranışı hisseden çalışanların işe adanmışlıkları artar. İşe adanmışlık ile örgüt iklimi uyum faktörü arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır. Çalışma arkadaşlarıyla uyum içinde olan, çalışanların birbirinin desteğini hissettiği bir örgütte işe adanmışlık artmaktadır. İşe adanmışlık ile örgüt iklimi baskı faktörü arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif yönlü zayıf bir ilişki vardır. Örgüt içinde baskı hisseden çalışanların işe adanmışlıklarının azalmaktadır. İşe adanmışlık ile inovatif davranış fikir üretme faktörü arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü orta şiddette bir ilişki vardır. Maslach vd. (2001) işe adanmışlığı, yüksek düzeyde motivasyon ve harekete geçme isteği ile açıklamaktadır. İşe adanmışlığı yüksek çalışanların daha fazla inovatif fikir üretmesi bu açıdan anlamlıdır. İşe adanmışlık ile inovatif davranış fikre destek bulma arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü orta şiddette bir ilişki vardır. Schaufeli vd (2002)'e göre işe adanmış çalışanların özelliklerinden bazıları çalışırken yüksek düzeyde enerjili olmaları, işlerine yüksek önem vermeleri, işleri ile ilgili coşku hissetmeleri ve işleri ile ilgili çaba harcama istekleridir. İşe adnamışlık yükseldikçe çalışanların inovatif fikirlerine destek bulma çabası da artmaktadır.

Araştırma hipotezlerinden;
H1: Örgüt ikliminin inovatif davranış üzerinde etkisi vardır.
H2: Örgüt ikliminin işe adanmışlık üzerinde etkisi vardır.
H3: İşe adanmanın inovatif davranış üzerinde etkisi vardır.
Hipotezleri kabul edilmiştir.

Araştırma sonucunda örgüt ikliminin inovatif davranış üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir etkisi olduğu bulunmuştur. Imran vd. (2010) imalat sektöründen yöneticilerle yaptıkları araştırmada örgüt iklimin inovatif davranış üzerinde pozitif etkisi olduğu bulunmuştur. Balkar'ın 2015 yılında öğretmenler

üzerinde yaptığı araştırmada destek ve baskı boyutlarının öğretmenlerin inovatif davranışlarında etkisi olduğu bulunmuştur. Basu'nun 2017 yılında yaptıkları araştırmalarında pozitif örgüt ikliminin çalışanların inovatif davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Yiğit ve Yiğit'in 2019 yılında Türkiye'deki kalkınma ajanslarında çalışmakta olan kişiler üzerinde yaptıkları örgüt iklimi ve inovatif davranış ilişkisinde bilgi paylaşımının aracılık rolü üzerine isimli çalışmalarında örgüt ikliminin inovatif davranış üzerinde, etkisi tespit edilmiştir. Araştırmada elde edilen sonuç daha önce yapılan araştırmalarla tutarlı görülmektedir.

Araştırmada örgüt ikliminin işe adanmışlık üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi olduğu bulunmuştur. Abun vd.'nin 2021 yılında yaptıkları örgüt iklimi ve işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmalarında örgüt iklimi ile işe adanmışlığın ilişkili olduğu bulunmuştur. Böyle bir sonuç, yöneticilerin, çalışanların işe adanmışlıklarını ve hatta grup bağlılığını geliştirmek için örgüt iklimini iyileştirmeleri gerektiğini göstermektedir. Azalan adanmışlık, düşük verimlilik, ürün kalitesi, kâr ve örgütsel hedeflere ulaşamama gibi birçok anlama gelebilmekte ve sonuç olarak rekabet avantajını zayıflatmaktadır. Haugsnes'in 2016 yılında Norveç polisi üzerinde yaptığı, örgüt ikliminin işe adanmışlık üzerindeki etkisinin incelendiği çalışmasında örgüt iklimi destek boyutunun işe adanmışlık üzerinde pozitif etkisi olduğu bulunmuştur. Örgüt ikliminin diğer boyutlarının işe adanmışlık üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. Ancarani vd.'nin 2018 yılında İtalya'da faliyet göstermekte olan üç hastaneden doktor ve hemşireler üzerinde yaptıkları araştırmalarında örgüt ikliminin işe adanmışlık üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Bu araştırma sonucunda örgüt ikliminin işe adanmışlık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur. Mejalli'nin 2020 yılında Amerika'da yayınladığı örgüt iklimi ve işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi incelediği doktora tezinde örgüt iklimi ve işe adanmışlık arasında güçlü bir pozitif ilişki olduğunu gözlemlemiştir. Araştırmamızda daha önce yapılmış çalışmalarla benzer sonuçlar elde edilmiştir.

İşe adanmışlığın inovatif davranış üzerinde pozitif bir etkisi olduğu görülmüş, işe adanmışlığın artması inovatif davranışta artışa neden olmuştur. Agarwal'ın 2014 yılında yöneticiler ile yaptığı araştırmasında işe adanmışlığın

çalışanların inovatif davranışlarını pozitif etkilediği bulunmuştur. Gorgievski vd.'nin 2014 yılında yayınladıkları araştırmalarında işe adanmışlığın inovatif davranışa pozitif etkisi olduğunu bulmuşlardır.

Aracı değişken model olmadan örgüt iklimi boyutlarının inovatif davranış alt boyutları üzerindeki toplam etkileri incelendiğinde pozitif yönetim davranışının fikir üretme üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Uyum ve baskı boyutlarının ise inovatif davranış üzerinde etkisi olmadığı bulunmuştur.

Pozitif yönetsel davranışın fikre destek bulma üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir etkisi elde edilmiştir. Pozitif örgütsel psikoloji çalışmaları sonucunda, pozitif örgüt okulu, pozitif örgütsel davranış doğmuştur. Bu kavramlar sonucunda, liderliğin çalışanların mutluluğuna etkilerini göz önüne almaya başlayan ve "umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık özelliklerini taşıyan, takipçilerinin pozitif duygularını arttıran, iş yerinde pozitif ortamlar yaratan ve pozitif iletişime önem veren, güçlü yönlere odaklanan liderlere" yönelim artmıştır (Kelloway ve Barling, 2010: 263; Luthans vd., 2008: 222-226; Wegner, 2016: 92; Glynn ve Dowd, 2008: 75) Pozitif liderlikte amaçlardan biri, pozitif bir iklim içinde çalışanların gelişimini desteklemektir. Araştırmamızda gözlemlediğimiz pozitif yönetim davranışının fikre destek bulmaya pozitif etkisi de bu nedenle anlamlıdır. Elde edilen sonuçlara göre, pozitif yönetsel davranışın inovatif davranışın fikir üretme süreci üzerinde ve fikre destek bulma süreci üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu ve örgüt içindeki uyumun inovatif davranışın fikre destek bulma süreci üzerinde anlamlı bir etkisi görülmüştür.

Örgüt iklimi ve işe adanmışlığın inovatif davranış üzerindeki etkisine boyutlar aracılığıyla bakıldığında, örgüt iklimi pozitif yönetsel davranışının fikir üretme üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi bulunmuştur. İşe adanmışlık inovatif davranış fikir üretme üzerinde anlamlı pozitif bir etkiye sahiptir. Örgüt iklimi pozitif yönetsel davranışının inovatif davranış fikre destek bulma üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi bulunmuştur. İşe adanmışlık puanının inovatif davranış fikre destek bulma faktör puanı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir etkisi bulunmuştur. Örgüt

iklimi uyum faktörü puanının inovatif davranış fikre destek bulma faktör puanı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir etkisi bulunmuştur. Örgüt iklimi pozitif yönetsel davranışının işe adanmışlık puanı üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi bulunmuştur. Baskının işe adanmışlık üzerinde anlamlı negatif bir etkisi bulunmuştur. Ancak bu etki çok az gözlemlenmiştir.

Örgüt ikliminin işe adanmışlık aracılıyla inovatif davranış üzerindeki dolaylı etkisi anlamlı bulunmuştur.

H4: Örgüt ikliminin inovatif davranış üzerindeki etkisinde işe adanmışlığın aracılık etkisi vardır.

Hipotezi kabul edilmiştir.

Örgüt ikliminin inovatif davranış üzerindeki etkisinde işe adanmışlığın aracılık etkisi bulunmuştur.

Araştırma sonuçları daha önce konuyla ilgili yapılan araştırma sonuçları ile genel anlamda tutarlı olmuştur. Örgüt ikliminin pozitif yönetsel destek ve uyum boyutları arttıkça çalışanların inovatif davranışları da artmaktadır. Bu nedenle işletmeler bulundukları rekabet ortamında özellikle pozitif yönetim uygulamalaryla çalışanlarını inovatif davranış göstermeye yöneltebileceklerdir.

SONUÇ

Artan rekabet, işletmelerin küreselleşmesi, pazar ve teknolojideki sürekli değişimler işletmeleri pazarlarda rekabet avantajı kazanmak için farklı yöntem ve stratejileri etkin bir şekilde düşünmeye zorlamaktadır. İnovasyon birçok işletme tarafından rekabet üstünlüğü sağlamanın ve örgütsel başarının yollarından biri olarak kabul edilmektedir. Çalışanlar, inovatif davranışların iş rolleri ve birimlerinde performans veya verimlilik artışı getireceğine inandıklarında beklenen performans sonuçları pozitif olduğu bilinmektedir. Son yıllarda işletmeler rekabet avantajı elde edebilmek için, yönetim ve üretim süreçleri başta olmak üzere ürün ve hizmet üretiminde inovasyon kapasitesine sahip olmaya büyük önem vermeye başlamışlardır. Çünkü inovasyon, rekabet avantajı elde edilmesini sağlayan çok güçlü bir kaynaktır.

Örgüt seviyesinde inovasyon faaliyetlerini gerçekleştirmek için çalışan seviyesinde inovatif olma gerekliliği göz önünde bulundurulduğunda, araştırmacılar arasında çalışanların hangi sebeplerle ve hangi şartlar altında inovatif davranış göstereceğine dair büyüyen bir ilgi vardır.

İnovatif davranış ile işe adanmışlık arasındaki ilişki incelendiğinde çalışanların adanmışlıkları inovatif davranışlarını arttıracağı, buna paralel olarak örgütün rekabet avantajı elde etmesine katkı sağlayabileceği beklenmektedir. Her iki unsurun örgütsel amaçlara ulaşmada önemli bir yere sahip olduğu göz önünde bulundurulduğu zaman, çalışanlarda işe adanmışlık ve inovatif davranışı etkileyen örgütsel unsurların iyi analiz edilmesi gerektiği görülmektedir.

Bu çalışmanın ana amacı örgüt ikliminin inovatif davranışa etkisinde işe adanmışlığın rolünün araştırılmasıdır. Yapılan çalışmalarda bu kavramlar arasındaki ilişkilerin incelendiği ancak bu üç kavramın ilişkilerinin birlikte incelenmediği görülmüştür. Bu nedenle örgüt iklimi, inovatif davranış ve işe adanmışlık kavramlarının birlikte incelenmesi bakımından literatüre katkı sağlamaktadır.

Tezin birinci bölümünde örgüt iklimi ele alınmıştır. Konuyla ilişkili kavramlara değinilerek örgüt ikliminin daha iyi anlaşılması amaçlanmıştır. İkinci bölümde, inovatif davranış incelenmiştir. İnovatif davranış konusunu ele almadan önce inovasyon tanım ve kapsamı açısından incelenmiştir. İnovasyon kavramı açıklandıktan sonra inovatif davranışı etkileyen faktörler, inovatif davranış süreci açıklanarak inovatif davranış ve örgüt iklimi arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşılması için iki konunun birlikte incelendiği araştırmalara yer verilmiştir. Tezin üçüncü bölümünde işe adanmışlık kavramı ve boyutları incelenmiş, konunun daha iyi anlaşılması için benzer kavramlarla ilişkileri incelenmiştir.

Bu araştırma "İş Dünyasının En Beğenilen Şirketleri"nin araştırıldığı, ilgili sektörün profesyonellerinin görüşleri alınarak belirlenen, yeni ürün geliştirme ve yenilikçilik kategorisinde yer alan işletmelerde yapılmıştır. Bu listedeki işletmelerin seçilme nedeni hem büyük işletmeler oldukları için örgüt ikliminin daha net algılanması hem de çalışanların inovatif davranış gösterme olasılıklarının fazla olmasıdır. Bu işletmelerdeki çalışanlar inovatif davranış göstermiş bunun sonucunda da işletmeler inovasyon üretmiş, bu süreç ve çıktılar ilgili sektörlerin yöneticileri tarafından beğeni ile karşılanmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların inovatif davranış sürecini deneyimlemiş olmasının araştırmamız için daha anlamlı olacağı düşünüldüğünden araştırmamız ilgili işletmelerin bilgi teknolojileri, üretim teknolojileri, ar-ge, iş geliştirme, ürün geliştirme ve inovasyon departmanlarında yapılmıştır.

Araştırmamızdaki önemli bulgulardan bir tanesi kullanılan Montes vd. 2004 yılında oluşturdukları örgüt iklimi ölçeğinin orijinalinden faklı olarak üç boyut altında toplanması ve boyutlardan birine araştırmacı tarafından farklı bir isimlendirme yapılmasıdır. Üstün desteği, içsel takdir ve tarafsızlık boyutları tek faktör altında toplanmış ve boyut yeniden isimlendirilip "Pozitif Yönetsel Davranış Boyutu" olarak ifade edilmiştir. Son yıllarda pozitif örgütsel davranışa ilginin artmasıyla pozitif liderlik ve pozitif yönetim gibi kavramlara da ilgi artmıştır. Pozitif liderlikte amaç, güçlü yanlara odaklanmak ve pozitif bir iklim içinde gelişmeyi desteklemek, gelişimi stratejik olarak sürdürülebilir kılmaktır. Ölçeğin araştırmamız

için orijinalinden Türkçe'ye çevirilerek kullanılmış olması ve araştırmanın örnekleminin özeliikleri açısından böyle bir farklılık olduğu düşünülmektedir. Türkiye'de yapılan araştırmalarda boyut yapısının değiştiği, araştırmamızdakine benzer yapıda üç boyutlu yapının bulunduğu gözlemlenmiştir. Ancak araştırmamızın yapılan önceki araştırmalardan farkı oluşan yeni boyuta özgün bir isimlendirme yapılmasıdır. Araştırmamızda kullanılan bir diğer ölçek olan Janssen tarafından 2000 yılında geliştirilen inovatif davranış ölçeği üç boyutlu olarak formüle edilmesine rağmen, araştırma sonucunda tek boyutlu bir ölçek olarak kullanılması uygun bulunmuştur. Araştırmada inovatif davranış ölçeği iki boyutlu yapıda bulunmuştur. Janssen'in ölçeği oluştururken öngördüğü fikir üretme ve fikre destek bulma boyutları ölçekte ayrışırken fikir uygulama boyutu altında olduğu düşünülen ifadeler birden fazla boyut altında yer aldığından ölçekten çıkartılmıştır. Bunun nedeni ise, örneklemi oluşturan işletmelerin uzmanlaşmış departmanlara ayrılmış olması ve bilgi teknolojileri, üretim teknolojileri, ar-ge, iş geliştirme, ürün geliştirme ve inovasyon departmanlarında çalışan kişilerin inovatif davranış sürecinin fikir uygulama boyutunda yer almamaları olarak ifade edilebilir. Araştırmamızda kullanılan bir diğer ölçek olan işe adanmışlık ölçeğinin orijinal boyut yapısı üç boyut iken araştırmamızda tek boyutlu olarak bulunmuştur. Ölçeğin Türkçe'ye çevirimi sırasında yapılan toplantılarda hem çevirmenler hem de konunun uzmanları tarafından ifadelerin Türkçe'ye çevirildikten sonra birbirlerine anlam olarak çok yakın oldukları belirtilmiştir. Yapılan açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri sonunda da ölçek tek boyutlu olarak bulunmuştur.

Araştırma sonuçlarına göre örgüt ikliminin inovatif davranış üstünde pozitif bir etkisi olduğu bulunmuştur. Örgüt iklimi boyutlarından pozitif yönetsel davranış arttıkça fikir üretme ve fikre destek bulma da artmaktadır. Ayrıca örgüt içindeki uyum arttıkça çalışanların inovatif fikirlere destek bulması da artmaktadır.

Araştırmada örgüt ikliminin işe adanmışlık üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi olduğu bulunmuştur. Örgütte pozitif pozitif yönetsel davranış arttıkça işe adanmışlık artmakta, örgütte hissedilen baskı arttıkça işe adanmışlık azalmaktadır ancak bu etkinin çok az olduğu gözlemlenmiştir.

Araştırmadaki bir diğer sonuç işe adanmışlığın artmasının inovatif davranışta artışa neden olmasıdır. Çalışanların işe adanmışlıkları arttıkça fikir üretme ve fikre destek bulma davranışları artacak bu da işletmelerin inovasyon üretimlerini arttıracaktır.

Bu çalışmada örgüt ikliminin işe adanmışlık aracılığıyla inovatif davranış üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Yapılan analizler sonucunda örgüt ikliminin işe adanmışlık aracılığıyla inovatif davranış üzerinde etkisi tespit edilmiştir. Örgüt ikliminin inovatif davranış üzerindeki etkisinde işe adanmışlığın önemli düzeyde aracılık etkisine sahip olması, çalışanların inovatif davranışlarını arttırabilmek için işe adanmışlığın önemini göstermektedir. Araştırmada çalışanların örgütlerinde destekleyici bir yönetsel davranış ve örgüt içi uyum algıladıklarında işe adanmışlıklarının arttığı bunun da inovatif fikirler üretmelerini ve ürettikleri fikirlere destek bulmak için gerekli motivasyonu sağladığı görülmüştür.

Bu çalışma öncelikle teori odaklı hipotezleri test etmeyi amaçlamasına rağmen yapılan analizler sonucu elde edilen bulgular yöneticilere önemli çıkarımlar sunmaktadır. Araştırmada elde edilen sonuçlar doğrultusunda ve literatürdeki bilgiler ışığında inovatif davranışın ve işe adanmışlığın arttırılması için yöneticilere bir takım öneriler sunulabilir:

- Örgütte algılanan pozitif yönetsel davranışların arttırılması
- Örgüt içinde algılana uyumun arttırılması
- Çalışanların inovatif fikirler üretmeleri için gerekli koşulların sağlanması
- Çalışanların işe adanmışlıklarının arttırılması için örgüt içi çalışmalar yapılması

Yöneticilerin yukarıdaki önerileri dikkate almasıyla; çalışanların inovatif davranış düzeylerinin artması, işlerini yaparken kendilerini enerjik, güçlü ve dinç hissetmeleri, yaptıkları işten gurur duymaları, işlerinde coşkulu hissetmeleri, işlerinden ilham alabilmeleri, çalışırken işlerine konsantre olabilmeleri ve yoğun şekilde çalışırken bile mutlu hissedebilmeleri ve sonuç olarak işlerine adanmış olmaları mümkün olacaktır.

Bu araştırma "İş Dünyasının En Beğenilen Şirketleri"nin araştırıldığı, ilgili sektörün profesyonellerinin görüşleri alınarak belirlenen, yeni ürün geliştirme ve yenilikçilik kategorisinde yer alan işletmelerde yapılmıştır. Araştırmaya konu olan değişkenler arasındaki etkilere yönelik araştırmanın farklı sektörlerde ve farklı örneklem büyüklüğüne de uygulanabileceği söz önünde bulundurulmalıdır. Böylelikle bu çalışmada elde edilen bulguların diğer araştırma bulguları ile test edilerek karşılaştırılması mümkün olacaktır. Bu bağlamda konu ile ilgilenecek araştırmacılara aşağıdaki öneriler sunulabilir:

- Araştırma modelinde yer alan değişkenler farklı sektörlerde araştırılabilir.
- Çalışma değişkenleri üretim ve hizmet sektörü karşılaştırmalı araştırılabilir.
- Bu araştırmaya konu olan değişkenlerin tümünün birlikte ele alındığı herhangi bir çalışmaya rastlanmamış olmasına rağmen ikili değişkenler şeklinde sınırlı sayıda araştırıldığı görülmüştür. Bu nedenle çalışmadaki araştırma değişkenleri ikili değişkenler (örgüt iklimi-inovatif davranış, örgüt iklimi-işe adanmışlık, inovatif davranış-işe işe adanmışlık) şeklinde ele alınarak ayrı bir çalışma konusu araştırılabilir. Böylelikle hem bu çalışmadan çıkan sonuçları genellemek hem de literatürdeki boşluğu doldurmak mümkün hale gelebilir.
- Örgüt ikliminin inovatif davranış üzerindeki etkisinde aracılık rolüne sahip başka değişkenler araştırılabilir.

Bu araştırmaya konu olan değişkenlerin tümünün birlikte ele alındığı herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu araştırma daha önce çalışmalarla tutarlı sonuçlar göstermiştir. Bu çalışma örgüt iklimi, inovatif davranış ve işe adanmışlık arasındaki ilişkileri ve etkileri bir arada incelemesi bakımından özgün bir niteliğe sahiptir.

KAYNAKÇA

AARONS, G. A., & SOMMERFELD, D. H. (2012)	Leadership, Innovation Climate, and Attitudes Toward Evidence-Based Practice During a Statewide Implementation, **Journal of the American Academy of Child & Adolescent Psychiatry**, 51(4), 423-431.
AARONS, G. A., EHRHART, M. G., FARAHNAK, L. R., & SKLAR, M. (2014).	Aligning Leadership Across Systems and Organizations to Develop a Strategic Climate for Evidence-Based Practice Implementation, **Annual Review of Public Health**, 35, 255-274.
ABUN, D., MENOR, R. I., CATABAGAN, N. C., MAGALLANES, T., & RANAY, F. B. (2021)	Organizational Climate and Work Engagement of Employees of Divine Word Colleges in Ilocos Region, Philippines, **International Journal of Research in Business and Social Science**, 10(1), 107-121
AHMED, P. K. (1998)	Culture and Climate for Innovation", **European Journal Of Innovation Management**, 1(1), 30-43.
AKANNI, A. A. (2019)	Organizational Climate and Gender Differences in Work Engagement Among Non-Teaching Staff in a Nigerian University". **European Review of Applied Sociology**, 12(19), 1-5
ALTMAN, S., E. VALENZI, E. & HODGETTS R.M. (1985)	**Organizational Behavior: Theory And Practice**, Academic Press, Inc., Florida.
AMABILE, T. M., CONTİ, R., COON, H., J. LAZENBY, J. & HERRON, M. (1996)	Assessing the Work Environment for Creativity, **The Academy of Management Journal**, 39(5), 1154-1184.

AMABILE, T. M. (1988)	Model Of Creativity And Innovation In Organizations, **Research In Organizational Behavior**, 10,123-167.
AMABILE, T.M., MUELLER, J.S., SİMPSON, W.B., HADLEY, C.N., KRAMER, S.J. & FLEMİNG, L. (2002)	**Time Pressure and Creativity in Organizations: A Longitudinal Field Study**, Working Paper, 02-073, Harvard Business School. 1-27.
AMABILE, T.M., & MUELLER, J.S. (2008)	**Studying Creativity, Its Processes, and Its Antecedents: An Exploration of the Componential Theory of Creativity** in Handbook of Organizational Creativity edited by Zhou., J & Shalley, C.E., US:Lawrence Erlbaum Associates, 33-64.
ANCARANI, A., MAURO, C. D., & GIAMMANCO, M. D. (2019)	Linking Organizational Climate to Work Engagement: A Study in The Healthcare Sector. **International Journal of Public Administration**, 42(7), 547-557.
ANDERSON, N., POTOCNİK, K. & ZHOU, J. (2014)	Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework, **Journal of Management**, 40 (5), 1297-1333.
ANDERSON, N. R. & WEST, M. A. (1998)	Measuring Climate For Work Group Innovation: Development and Validation of the Team Climate Inventory, **Journal of Organizational Behavior**, 19, 235-258.
ANDERSON, N., DE DREU, C. K.W & NIJSTAD, B. A. (2004)	The Routinization Of Innovation Research: A Constructively Critical Review of the State-of-the-Science, **Journal Of Organizational Behavior**, 25, 147-173.

ARGYRIS, C. (1958)	Some Problems in Conceptualizing Organizational Climate: A Case Study of a Bank, **Administrative Science Quarterly**, 2(4), 501-520.
ASHKANASY, N. M., WILDEROM, C. P., & PETERSON, M. F. (EDS.). (2000)	**Handbook of Organizational Culture and Climate**. Sage.
AXTELL, C.M.; D.J. HOLMAN, K.L. UNSWORTH, T.D. WALL, P.E. WATERSON, E. HARRINGTON (2000),	Shopfloor Innovation: Facilitating the Suggestion and Implementation of Ideas, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 73, 265-285
BAER, M. (2012)	Putting Creativity To Work: The Implementation of Creative Ideas in Organizations, **Academy of Management Journal**, 55, 1102–1119.
BAKKER, A. B.; SCHAUFELI, W. B. LEITER M.P. & TARIS T. W. (2008)	Work Engagement: An Emerging Concept in Occupational Health Psychology, **Work & Stress**, 22(3), 187-200.
BAKKER, A. B. & DEMEROUTI, E. (2007)	The Job Demands-Resources Model: State of the Art, **Journal of Managerial Psychology**, 22(3), 309-328
BAKKER, A.B. & DEMEROUTI, E. (2008)	Towards a Model of Work Engagement, **Career Development International**, 13(3), 209-223.
BAKKER, A.B., SCHAUFELI, W.B., LEİTER, M.P. & TARIS, T. W. (2008)	Work Engagement: An Emerging Concept in Occupational Health Psychology, **Work and Stress**, 22(3), 187-200.

BALKAR, B. (2015) The Relationships Between Organizational Climate, Innovative Behavior and Job Performance of Teachers, **International Online Journal of Educational Sciences,** 7(2), 81-92.

BAREGHEH, A.; ROWLEY, J. & SAMBROOK, S. (2009) Towards A Multidisciplinary Definition of Innovation, **Management Decision,** 47 (8), 1323-1339.

BARON, R. M. & DAVİD A. K. (1986) The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, **Journal of Personality and Social Psychology**, 6, 1173-1182

BASU, R. (2017) Role of Organizational Climate: Innovative Work Behavior in Indian Banks, **SCMS Journal of Indian Managament**, 14(1), 98-113.

BATISTIC, S.& KAŠE, R. (2016) **Idea implementation as a Relational Phenomenon: A Social Network Perspective**, In Capitalizing on Creativity at Work: Fostering the Implementation of Creative Ideas in Organizations Editors Miha Škerlavaj, Matej Černe, Anders Dysvik and Arne Carlsen. Edward Elgar Publishing, 1-18.

BATTİSTELLI, A. ODOARDI, C., CANGIALOSİ, N., DI NAPOLI, G. &PICCIONE, L. (2022) The Role of Image Expectations in Linking Organizational Climate and Innovative Work Behavior, **European Journal of Innovation Management**, 25(6), 204-222.

BAYUS, B.; L. BARRY (2008) **Understanding Customer Needs**, in Handbook of Technology and Innovation Management (der. Scott Shane), A John Wiley and Sons, Publication, 115-143.

BELL, G. G. (2005) Clusters, Networks and Firm Innovativeness", **Strategic Management Journal,** 26 (3), 287-295.

BESSANT, J., LAMMİNG, R., NOKE, H. & PHİLLİPS, W. (2005) Managing Innovation Beyond The Steady State, **Technovation**, 25, 1366-1376.

BOS-NEHLES, A. C. & VEENENDAAL, A.A.R. (2017) Perceptions of HR Practices and Innovative Work Behavior: The Moderating Effect of an Innovative Climate, **The International Journal of Human Resource Management**, 30(18), 2661-2683.

BROWN, J. (2011) **An Examination of Management Practices As Predictors of Employee Work Engagement**, A Thesis Presented to The Faculty of the Department of Psychology, San Jose State University, USA, 1-57.

BURKE, R. J. (2004) Introduction: Workaholism in Organizations, **Journal of Organizational Change Management,** 420-423.

BURNES, B., & BARGAL, D. (2017) Kurt Lewin: 70 Years On. **Journal of Change Management**, 17(2), 91-100.

BURTON, R. M., LAURİDSEN, J., OBEL, B. (2004) The Impact of Organizational Climate and Strategic Fit on Firm Performance, **Human Resource Management,** 43(1), 67-82.

BYRNE, B. M. (2001) Structural Equation Modeling with AMOS, EQS, and LISREL: Comparative Approaches To Testing For The Factorial Validity Of A Measuring İnstrument. **International Journal Of Testing**, 1(1), 55-86.

CAMILLUS, J., BIDANDA, B., & MOHAN, N. (2017) **The Business Of Humanity: Strategic Manageent in The Era of Globalization, Innovation and Shared Value**, Productivity Press.

CARMELI, A., MEITAR, R., & WEISBERG, J. (2006) Self-leadership Skills and Innovative Behavior at Work, **International Journal of Manpower** 27 (1), 75– 90.

CAVALLI, N. (2007) The Symbolic Dimension of Innovation Processes, **American Behavioral Scientist,** 50 (7), 958-969.

CHARBONNIER-VOIRIN, A., EL AKREMI, A., & VANDENBERGHE, C. (2010) A Multilevel Model of Transformational Leadership and Adaptive Performance and the Moderating Role of Climate for Innovation", **Group & Organization Management**, 35(6), 699-726

CEVAHİR, E. (2020) **SPSS ile Nicel Veri Analizi Rehberi**, Kibele yayınları, İstanbul.

CHAUDHARY, R., RANGNEKAR, S., & BARUA, M. K. (2014) Organizational Climate, Climate Strength and Work Engagement, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 133, 291-303

CHEN, G., & BLIESE, P. D. (2002) The Role of Different Levels of Leadership in Predicting Self and Collective Efficacy: Evidence for Discontinuity, **Journal of Applied Psychology**, 87(3), 549-556.

CHERRİNGTON, D. J. (1994) **Organizational Behavior: The Management of Individual and Organizational Performance**. Prentice Hall.

CHERNYAK-HAI, L., & TZİNER, A. (2016) The "I believe" and the "I invest" of Work-Family Balance: The Indirect Influences of Personal Values and Work Engagement via Perceived Organizational Climate

and Workplace Burnout, **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, 32(1), 1-10.

CHRISTIAN, M. S., GARZA, A. S., & SLAUGHTER, J. E. (2011) Work Engagement, A Quantitative Review and Test of Its Relation with Task and Contextual Performance, **Personnel Psychology**, 64, 89–136.

CLEMENT, O. I., & EKETU, C. A. (2019) Organizational Climate and Employee Engagement in Banks in Rivers State, Nigeria, **International Journal of Advanced Academic Research**, 5(3), 57-84.

COTTAM, A., ENSOR, J., & BAND, C. (2001) A Benchmark Study of Strategic Commitment to Innovation, **European Journal of Innovation Management**, 4(2), 88–94.

CRABB, S. (2011) The Use of Coaching Principles to Foster Employee Engagement, **The Coaching Psychologist**, *7*(1), 27–34.

Cronbach, L. J. (1951) Coefficient alpha and the internal structure of tests, **Psychometrika**, 16(3), 297-334.

ÇETİNKAYA, A. Ş., & GÜLEÇ, G. (2022) İşletmelerde Örgüt İklimi: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması, **Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 44(2), 357-381.

DAMANPOUR, F. & MARGUERITE SCHNEİDER, M. (2006) Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers, **British Journal of Management**, 17, 215-236.

DAMANPOUR, F.& EVAN, W. M. (1984) Organizational Innovation and Performance: The Problem of Organizational Lag, **Administrative Science Quarterly**, 29(3), 392-409.

DAMANPOUR, F. & WISCHNEVSKY, J. D. (2006)	Research On Innovation in Organizations: Distinguishing Innovation-Generating From Innovation-Adopting Organizations", **Journal Of Engineering and Technology Management**, 23, 269-291.
DAY, D. V., & BEDEIAN, A. G. (1991)	Predicting Job Performance Across Organizations: The Interaction of Work Orientation and Psychological Climate, **Journal of Management**, 17(3), 589-600.
DE DREU, C. K. W.& WEST, M.A. (2001)	Minority Dissent and Team Innovation: The Importance of Participation in Decision Making, **Journal of Applied Psychology**, 86(6), 1191-1201.
DE JONG, J.P.J. (2007)	**Individual Innovation: The Connection Between Leadership and Employees' Innovative Work Behavior**, Zoetermeer: EIM, University of Amsterdam, 1-223.
DE JONG, J & DEN HARTOG, D. N. (2008)	Innovative Work Behavior: Measurement and Validation, **EIM Business and Policy Research, Working Paper**, 3-23.
DE JONG, J.& DEN HARTOG, D. N. (2010)	Measuring Innovative Work Behaviour, **Creativity and Innovation Management**, 19(1), 23-36.
DEMEROUTİ, E., BAKKER, A. B., NACHREİNER, F., & SCHAUFELİ, W. B. (2001)	The Job Demands-Resources Model of Burnout, **Journal of Applied Psychology**, 86(3), 499-512.
DENİSON, D.R. (1996)	What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars, **The Academy of Management Review**, 21(3), 619-654.

Dİ STEFANO, G. & GAUDİİNO, M. (2019)	Workaholism and Work Engagement: How Are They Similar? How Are They Different? A Systematic Review And Meta-Analysis, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 28(3), 329-347.
DOĞAN, E., 2013	**Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, *İstanbul: Türkmen Kitabevi*.
DOLANAY, S. S. (2009)	Schumpeter Sisteminde Yenilikler, Ekonomik Gelişme ve Devresel Hareketler, **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, 1 (2), 171-188.
DORENBOSCH, L., ENGEN, M. L. V., & VERHAGEN, M. (2005)	On-the-job Innovation: The Impact of Job Design and Human Resource Management Through Production Ownership, **Creativity and Innovation Management**, 14 (2), 129–141.
DRAGONİ, L. (2005)	Understanding The Emergence Of State Goal Orientation İn Organizational Work Groups: The Role Of Leadership And Multilevel Climate Perceptions, **Journal of applied psychology**, 90(6), 1084.
DRUCKER, P. (1985)	**Innovation and Entrepreneurship**, Haper &Row.
DUNLOP, R. & SCHEEPERS, C. B. (2022)	The İnfluence Of Female Agentic And Communal Leadership On Work Engagement: Vigour, Dedication And Absorption. **Management Research Review**, 46(3), 437-466.
DURMUŞ, B., YURTKORU, E.S. & ÇİNKO, M. (2011)	**Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi**, Beta Yayınları, 4. Baskı, İstanbul.

DZULKİFLİ, B., NOOR, H. M. & SHAHARUDİN, T. D. (1994) The Effect of Organizational Climate on Innovative Work Behavior, **Academy of Management Journal**, 37(3)

EKVALL, G. (1996) Organizational Climate for Creativity and Innovation, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 1(5), 105-123.

ELÇİ, Ş., KARATAYLI, İ. & KARAATA, S. (2008) "Bölgesel İnovasyon Merkezleri: Türkiye İçin Bir Model Önerisi", **TÜSİAD-T**, Graphis Matbaa, 12, 13-205

ERDOĞAN, İ., 1997 **İşletmelerde Davranış**, İÜ İşletme Fak. Yay., İstanbul.

EREN, E. & GÜNDÜZ, H. (2002) İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 5, 65-84.

EHRHART, M. G., SCHNEİDER, B., & MACEY, W. H. (2014) **Organizational Climate And Culture: An İntroduction To Theory, Research, And Practice**, Routledge.

FELDT, T., KİVİMÄKİ, M., RANTALA, A., & TOLVANEN, A. (2004) Sense Of Coherence And Work Characteristics: A Cross-Lagged Structural Equation Model Among Managers, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 77(3), 323-342.

Filiz, M., & BARDAKÇI, S. (2020) Sağlik Çalişanlarinin Örgütsel İklim Algilari Ve Örgütsel Güven Düzeyleri Arasindaki İlişkinin İncelenmesi: Artvin İli Örneği. **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, *19*(73), 436-449.

GARZA-REYES, J. A., KUMAR, V., MARTİNEZ-COVARRUBİAS, J. L., & LİM, M. K. (2017) **Managing Innovation And Operations in The 21st Century**, Productivity Press.

GLİSSON, C. & JAMES, L. R. (2002) The Cross-Level Effects of Culture and Climate in Human Service Teams, **Journal of Organizational Behavior**, 23(6), 767-794.

GİROTRA, K., TERWİESCH, C., & ULRİCH, K. T. (2010) Idea Generation and the Quality of the Best Idea, **Management Science**, 56(4), 591-605.

GODİN, B. (2006) The Linear Model of Innovation, The Historical Construction of an Analytical Framework, **Science, Technology, & Human Values**, 31 (6), 639-667.

GORGİEVSKİ, M. J., BAKKER, A. B., & SCHAUFELİ, W. B. (2010) Work Engagement and Workaholism: Comparing the Self-Employed and Salaried Employees, **The Journal of Positive Psychology**, 5(1), 83-96.

GRAEN, G. B., & UHL-BİEN, M. (1995) Relationship-Based Approach To Leadership: Development Of Leader–Member Exchange (LMX) Theory Of Leadership Over 25 Years: Applying A Multi-Level Multi-Domain Perspective. **Leadership Quarterly**, 6, 219–247.

GRİFFİN, M. A., & MATHİEU, J. E. (1997). Modeling Organizational Processes Across Hierarchical Levels: Climate, Leadership, And Group Process İn Work Groups, **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, 18(6), 731-744.

GRUMAN, J. A., & SAKS, A. M. (2011) Performance Management and Employee Engagement, **Human Resource Management Review**, 21(2), 123-136.

GUELLEC, D., & DE LA POTTERİE, B. V. P. (2002) R&D And Productivity Growth: Panel Data Analysis Of 16 OECD Countries. **OECD Economic studies**, 2001(2), 103-126.

GUPTA M. & SHUKLA, K. (2018) An Empirical Clarification on the Assessment of Engagement at Work, **Advances in Developing Human Resources**, 20(1), 44-57.

GUTTMAN, L. (1945) A Basis For Scaling Qualitative Data, American Sociological Review, 10(6), 706-716.

GÜRBÜZ, S. (2019) **AMOS ile Yapısal Eşitlik Modellemesi**. *Ankara:* Seçkin Yayıncılık.

HAKANEN, J. J. & GERT ROOT, G. (2015) Using the Job Demands-Resources Model to Predict Engagement: Analysing A Conceptual Model in **Work Engagmenet, A Handbook Of Essential Theory And Research**, edited by A.B. Bakker, M.P. Leiter, 84-101.

HAKANEN, J. J., SCHAUFELİ, W. B., & AHOLA, K. (2008) The Job Demands-Resources Model: A Three-Year Cross-Lagged Study of Burnout, Depression, Commitment and Work Engagement, **Work & stress**, 22(3), 224-241.

HALBESLEBEN, J.R.B. (2015) A Meta-Analysis of Work Engagement: Relationships with Burnout, Demands, Resources, and Consequences in **Work Engagmenet, A Handbook Of Essential Theory And Research**, edited by A.B. Bakker, M.P. Leiter, 102-107.

HALLBERG, U. E., & SCHAUFELİ, W. B. (2006) Same Same But Different? Can Work Engagement Be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment? **European Psychologist**, 11(2), 119-127.

HARRİS, R. & MOFFAT, J. (2011) R&D, Innovation and Exporting, **SERC (Spatial Economics Research Centre) Discussion Paper**, 73, 1-55.

HEMİNGWAY, M. A., & SMİTH, C. S. (1999) Organizational climate and occupational stressors as predictors of withdrawal behaviours and injuries in nurses, **Journal of occupational and organizational psychology**, 72(3), 285-299.

HERSHBERGER, S. L., LİCHTENSTEİN, P., & KNOX, S. S. (1994) Genetic and environmental influences on perceptions of organizational climate, **Journal of Applied Psychology**, 79(1), 24.

HOFF, T. (2009) On the Validity of M-SWOT for Innovation Climate Development, **Scandinavian Journal of Organizational Psychology**, 1(1), 3-11.

HOWELL, J. M., K. BOİES, (2004) Champions of Technological Innovation: The Influence of Contextual Knowledge, Role Orientation, Idea Generation, and Idea Promotion on Champion Emergence, **The Leadership Quarterly**, 15 (1), 123-143.

HSU, M. L. A & CHEN, F. H. (2015) The Cross-Level Mediating Effect of Psychological Capital on the Organisational Innovation Climate–Employee Innovative Behaviour Relationship, **The Journal of Creative Behavior**, 51(2), 128-139.

HU & BENTLER (1999) Cutoff Criteria For Fit İndexes İn Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives. **Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal,** 6(1), 1-55.

HUNTER, S. T., BEDELL, K. E., & MUMFORD, M. D. (2007) Climate for Creativity: A Quantitative Review, **Creativity Research Journal**, 19(1), 69-90.

IMPERATORİ, B. (2017) **Engagement and disengagement at work: Drivers and organizational practices to sustain employee passion and performance**, Springer.

IMRAN, R., SAEED, T., ANİS-UL-HAQ, M., & FATİMA, A. (2010) Organizational Climate As A Predictor Of Innovative Work Behavior, **African Journal of Business Management,** 4(15), 3337-3343.

ISAKSEN, S.G, & EKVALL, G. (2010) Managing for Innovation: The Two Faces of Tension in Creative Climate, **Craetivity and Innovation Management**, 19 (2), 73-88.

JACKOFSKY, E. F. & SLOCUM JR. J. W. (1988) A Longitudinal Study of Climate, **Journal of Organizational Behavior**, 9, 319-334.

JAMES, L. R., CHOİ, C. C., KO, C. H. E., MCNEİL, P. K., MİNTON, M. K., WRİGHT, M. A., & KİM, K. I. (2008) Organizational and Psychological Climate: A Review Of Theory and Research, **European Journal Of Work and Organizational Psychology**, 17 (1), 5-32.

JAMES, L. R., HATER, J. J., GENT, M. J., & BRUNİ, J. R. (1978) Psychological Climate: Implications From Cognitive Social Learning Theory And Interactional Psychology, **Personnel Psychology**, 31, 783-813.

JAMES L.A.& JAMES, L.R. (1989) Integrating Work Environment Perceptions: Explorations into the Measurement of Meaning, **Journal of Applied Psychology**, 74(5), 739-751.

JANSSEN, O. (2000) Job Demands, Perceptions Of Effort–Reward Fairness And Innovative Work Behaviour, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 73, 287–302.

JANSSEN, O. (2003) Innovative Behaviour and Job Involvement At The Price of Conflict and Less Satisfaction With Co-Workers, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 76 (3), 347-364.

JANSSEN, O. (2005) The Joint Impact of Perceived Influence And Supervisor Supportiveness on Employee Innovative Behaviour, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 78 (4), 573-580.

JENARO, C., FLORES, N., ORGAZ, M. B., & CRUZ, M. (2011) Vigour and Dedication In Nursing Professionals: Towards A Better Understanding of Work Engagement, **Journal of Advanced Nursing**, 67(4), 865-875.

JONG, J. P. J. (2007) **Individual Innovation: The Connection Between Leadership and Employees' Innovative Work Behavior**, Zoetermeer: EIM, PhD thesis.

JOYCE, W.F. & SLOCUM, D. (1984) Collective Climate: Agreement as a Basis for Defining Aggregate Climates in Organizations, **Academy of Management Journal,** 27, 721-742.

KAHN, W. A. (1990) Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work, **Academy of Management Journal**, 33, 692-724.

Kalaycı, Ş. (2010). SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri, Ankara, Turkey: Asil Yayın Dağıtım.

KAYA, N., KOÇ, E. & TOPÇU, D. (2010) An Exploratory Analysis of the Influence of Human Resource Management Activities and Organizational Climate on Job Satisfaction in Turkish Banks, **The International Journal of Human Resource Management**, 21(11), 2013-2051.

KAYA, Ç., & BAŞKAYA, R. (2016) The Roles Of Organizational And Ethical Climate On İndividual Performance Of Employees. **Business Management Dynamics**, 5(8), 27.

KILIÇ, S., & ACAR, P. (2019). Güvenlik İklimi Algısının Demografik Faktörlere Göre Alan Kuramı Bağlamında İncelenmesi: İnşaat Sektöründe Bir Uygulama, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 18(71), 1066-1088

KİBRİTÇİOĞLU, A. (1998) İktisadi Büyümenin Belirleyicileri ve Yeni Büyüme Modellerinde Beşeri Sermayenin Yeri, **AÜ Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, 53(1-4), 1-22.

KİNG, E. B., DE CHERMONT, K., WEST, M., DAWSON, J. F., & HEBL, M. R. (2007) How Innovation Can Alleviate Negative Consequences of Demanding Work Contexts: The Influence Of Climate for Innovation on Organizational Outcomes, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 80(4), 631-645.

KİNG, N., & ANDERSON, N (2002) **Managing Innovation And Change: A Critical Guide For Organizations**, London: Thompson.

KİRKPATRİCK, S. A., & LOCKE, E. A. (1996) Direct And Indirect Effects Of Three Core Charismatic Leadership Components On Performance And Attitudes, **Journal Of Applied Psychology**, 81(1), 36-51.

KLEİN, K.J. & KNİGHT, A.P. (2005) Innovation Implementation: Overcoming the Challenge, **Current Directions in Psychological Science,** 14, 243-246

KLEYSEN, R. F.& STREET, C. T. (2001) Toward a Multi-Dimensional Measure of Individual Innovative Behavior, **Journal of Intellectual Capital**, 2(3), 284-296.

KOÇEL, T. (2010) **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım Dağıtım.

KONG, Y., & Lİ, M. (2018) Proactive Personality and Innovative Behavior: The Mediating Roles of Job-Related Affect and Work Engagement, **Social Behavior and Personality: An International Journal**, 46(3), 431-446.

KOYS D. J.& DECOTİİS, T. A. (1991) Inductive Measures Of Psychological Climate, **Human Relations**, 44(3), 265-285.

KOZLOWSKİ, S. W. J., & DOHERTY, M. L. (1989) Integration of climate and leadership: Examination of a neglected issue, **Journal of Applied Psychology**, 74, 721–742.

KÖSE, A. (2016) The Relationship between Work Engagement Behavior and Perceived Organizational Support and Organizational Climate, **Journal of Education and Practice**, 7(27), 42-52.

KUENZİ, M. & SCHMİNKE, M. (2009) Assembling Fragments Into a Lens: A Review, Critique, and Proposed Research Agenda for the Organizational Work Climate Literature, **Journal of Management**, 35(3), 634-717.

KUENZİ, MARİBETH (2008) An Integrated Model Of Work Climate, Electronic Theses and Dissertations, 2004-2019. 3463. https://stars.library.ucf.edu/etd/3463

KUNDU, K. (2007) Development of The Conceptual Framework Of Organızational Climate, **Vidyasagar University Journal of Commerce**, 2, 99-108.

LEİTER, M.P. & MASLACH, C., (2004) Areas of Worklife: A Structured Approach to Organizational Predictors of Job Burnout", **Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies Research in Occupational Stress and Well Being**, 3, 91–134.

LEWİN, K., LİPPİTT, R., & WHİTE, R. K. (1939) Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates, **The Journal of social psychology**, 10(2), 269-299.

Lİ, H., XU, Y. L., JİNG, M. J., WEİ, X. J., Lİ, L. M., & GUO, Y. F. (2022) The Mediating Effects Of Adversity Quotient And Self-Efficacy On ICU Nurses' Organizational Climate And Work Engagement, **Journal of Nursing Management**, 30(7), 3322-3329.

LİDEN, R. C., ERDOGAN, B., WAYNE, S. J., & SPARROWE, R. T. (2006) Leader–member exchange, differentiation, and task interdependence: Implications for individual and group performance**, Journal of Organizational Behavior**, 27, 723-746.

LİİKKANEN, L.A. & PERTTULA, M.K. (2008) Inspiring Design Idea Generation: Insights From a Memory-Search Perspective. **Journal of Engineering Design**. 21(5), 545- 560.

LİU, Y., & PHİLLİPS, J. S. (2011) Examining the antecedents of knowledge sharing in facilitating team innovativeness from a multilevel perspective, **International Journal of Information Management**, 31(1), 44-52.

LUTHANS, F. (2002) Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths, **Academy of Management Executive**, 16(1), 57-72.

MACEY, W. H. & SCHNEİDER, B. (2008) The meaning of Employee Engagement, **Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice**, 1, 3-30.

MACLAURİN, W. R. (1953) The Sequence from Invention to Innovation and its Relation to Economic Growth, **The Quarterly Journal of Economics**, 67(1), 97-111.

MARTİNS, E. C. & TERBLANCHE, F. (2003) Building Organisational Culture That Stimulates Creativity And Innovation, **European Journal of Innovation Management**, 6 (1), 64-74.

MASCAREÑO, J., RİETZSCHEL, E. F. & B. WİSSE, B. (2021) Ambidextrous Leadership: Opening and Closing Leader Behaviours to Facilitate Idea Generation, Idea Promotion and Idea Realization, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 30(4), 530-540.

MASLACH, C., SCHAUFELİ, W. B., & LEİTER, M. P. (2001) Job Burnout, **Annual Review of Psychology**, 52(1), 397-422.

MONTES, F. J. L., MORENO, A.R. & FERNÁNDEZ, L.M.M. (2004) Assessing The Organizational Climate And Contractual Relationship For Perceptions Of Support For Innovation, **International Journal of Manpower**, 25(2), 167-180.

MOOLENAAR, N. M.; DALY, A.J. & SLEEGERS, P. (2010) Occupying the Principal Position: Examining Relationships Between Transformational Leadership, Social Network Position, and Schools' Innovative Climate, **Educational Administration Quarterly**, 46(5), 623-670.

MORRİSON, R. F., & BRANTNER, T. M. (1992) What enhances or inhibits learning a new job? A basic career issue, **Journal of Applied Psychology**, 77(6), 926-940.

MOXNES, P., & EİLERTSEN, D. E. (1991) The influence of management training upon organizational climate: An exploratory study, **Journal of Organizational Behavior**, 12(5), 399-411.

MUCHİNSKY, P. M. (1976) An Assessment of The Litwin And Stringer Organization Climate Questionnaire: An Empirical And Theoretical Extension Of The Sims and Lafollette Study, **Personnel Psychology**, 29, 371-392.

MUMFORD, M. D. & GUSTAFSON, S.B. (1988) Creativity Syndrome: Integration, Application and Innovation, **Psychological Bulletin**, 103, 27-43.

MUMFORD, M. D., SCOTT, G. M., GADDİS, B., & STRANGE, J. M. (2002) Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships, **The Leadership Quarterly**, 13(6), 705-750.

NEWMAN, A., ROUND, H., WANG, S., & MOUNT, M. (2020) Innovation Climate: A Systematic Review of the Literature and Agenda for Future Research, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 93, 73-109.

NİELSEN, M. B., SKOGSTAD, A., MATTHİESEN, S. B., & EİNARSEN, S. (2016) The importance of a multidimensional and temporal design in research on leadership and workplace safety, **The Leadership Quarterly**, 27(1), 142-155.

OECD (2005) Eurostat Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition, **The Measurement of Scientific and Technological Activities**, OECD Publishing, Paris, 1-163.

OECD (1994) The Measurement of Scientific and Technological Activities: Standard Practice for Surveys of Research and Experimental Development, **Frascati Manual 1993**, OECD.

OLDHAM G. R. & CUMMİNGS, A. (1996) Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work, **The Academy of Management Journal**, 39(3), 607-634.

OSTROFF, C. (1993) The effects of climate and personal influences on individual behavior and attitudes in organizations, **Organizational behavior and human decision processes**, 56(1), 56-90.

OSTROFF, C., KİNİCKİ, A. J. & MUHAMMAD, R.S. (2013) Organizational Culture and Climate in **Handbook of Psychology**, Second Edition, edited by Irving B. Weiner, John Wiley & Sons, Inc., 643-676.

OSTROFF, C., & ROTHAUSEN, T. J. (1997) The moderating effect of tenure in person—environment fit: a field study in educational organizations, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 70(2), 173-188.

OSTROFF, C., & KOZLOWSKİ, S. W. (1992) Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition, **Personnel Psychology**, 45(4), 849–874.

PARKER, C. P., BALTES, B. B., YOUNG, S. A., HUFF, J. W., ALTMANN, R. A., Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review, **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of**

LACOST, H. A., & ROBERTS, J. E. (2003) **Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, 24(4), 389-416.

PARZEFALL, M. J., SEECK, H. & LEPPÄNEN, A. (2008) Employee Innovativeness in Organizations: A Review, **Finnish Journal of Business Economics**, 2(8), 165-182

PATTERSON, F. (2002) Great Minds Don't Think Alike? Person-Level Predictors Of Innovation At Work, **International Review of Industrial and Organizational Psycholog**, 17, 115-145.

PATTERSON, M. G., WEST, M. A., SHACKLETON, V. J., DAWSON, J. F., LAWTHOM, R., MAİTLİS, S., ROBİNSON, D.L. & WALLACE, A. M. (2005) Validating The Organizational Climate Measure: Links To Managerial Practices, Productivity And Innovation, **Journal of Organizational Behavior**, 26, 379–408.

PAULSEN, N., MALDONADO, D., CALLAN, V.J & AYOKO, O. (2009) Charismatic leadership, Change and Innovation in an R&D organization, **Journal of Organizational Change**, 22 (5), 511-523

PERDOMO-ORTİZ, J., GONZALEZ-BENİTO, J. & GALENDE, J. (2006) Total Quality Management As A Forerunner Of Business Innovation Capability, **Technovation,** 26, 1170-1185.

PERRY-SMİTH, J. E., & MANNUCCİ, P. V. (2017) From Creativity to Innovation: The social Network Drivers of the Four Phases of the Idea Journey, **Academy of Management Review**, 42(1), 53–79.

PUCCİO, G. J. & CABRA, J. F. (2011) Idea generation and idea evaluation: Cognitive skills and deliberate practice, in M. D. Mumford's (Ed.), **Handbook**

for Organizational Creativity, 187- 213, New York, NY: Elsevier.

RAMAMOORTHY, N., FLOOD, P. C., SLATTERY, T., & SARDESSAİ, R. (2005) Determinants of Innovative Work Behaviour: Development and Test of an Integrated Model, **Creativity And Innovation Management,** 14 (2), 142-150.

RANK, J.; PACE, V. L. & FRESE, M. (2004) Three Avenues For Future Research On Creativity, Innovation, And Initiative, **Applied Psychology: An International Review**, 53 (4), 518-528.

REN F. & ZHANG, J. (2015) Job Stressors, Organizational Innovation Climate, and Employees' Innovative Behavior, **Creativity Research Journal**, 27(1), 16-23.

RENTSCH, J. R. (1990) Climate and culture: Interaction and qualitative differences in organizational meanings, **Journal of Applied Psychology**, 75, 668–681.

RİCH, B. L., LEPİNE, J. A., & CRAWFORD, E. R. (2010) Job engagement: Antecedents and effects on job performance. **Academy of Management Journal,** 53, 617–635.

RİETZSCHEL, E. F., NİJSTAD, B. A., & STROEBE, W. (2010) The Selection of Creative Ideas After Individual Idea Generation: Choosing Between Creativity and Impact, **British Journal of Psychology**, 101, 47–68.

RUSSELL, J. A., & CARROLL, J. M. (1999) On the Bipolarity of Positive and Negative Affect, **Psychological Bulletin**, 125(1), 3-30.

RUTTAN, V. W. (1959) Usher and Schumpeter on Invention, Innovation, and Technological Change, **The Quarterly Journal of Economics**, 73(4), 596-606.

SALANOVA, M.& SCHAUFELİ, W.B. (2008) A Cross-National Study of Work Engagement as a Mediator Between Job Resources and Proactive Behaviour, **The International Journal of Human Resource Management,** 19(1), 116-131.

SALANOVA, M., AGUT, S., & PEİRÓ, J. M. (2005) Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate, **Journal of Applied Psychology**, 90(6), 1217-1227.

SAKS, A. M. (2006) Antecedents and Consequences of Employee Engagement, **Journal of Managerial Psychology**, 21(7), 600-619.

SARİ, D. K., SİNAMBELA, F. C., & YUDİARSO, A. (2021) Work Engagement and Innovative Work Behavior: Meta-Analysis Study, **Proceedings of the International Conference on Psychological Studies**, 530(53), 359-366, Atlantis Press.

SARROS, J. C., COOPER, B. K., & SANTORA, J. C. (2008) Building a Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture, **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 15(2), 145-158.

SCHAUFELİ, W. (2012) Work Engagement: What Do We Know and Where Do We Go?, **Romanian Journal of Applied Psychology**, 14(1), 3-10.

SCHAUFELİ, W.B., BAKKER, A.B., (2015) Defining and Measuring Work Engagement: Bringing Clarity to the Concept in **Work Engagmenet, A Handbook Of Essential Theory And Research**, edited by A.B. Bakker, M.P. Leiter, 10-24.

SCHAUFELİ, W.B., SALANOVA, M., GONZALEZ-ROMA, V. & BAKKER, A.B., (2002) The Measurement of Engagement and Burnout: A Confirmative Analytic Approach, **Journal of Happiness Studies** 3, 71– 92.

SCHAUFELİ, W.B., BAKKER, A.B. (2004) Job Demands, Job Resources and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study, **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, 25(3), 293-315.

SCHAUFELİ, W. B., BAKKER, A.B. & SALANOVA, M. (2006) The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire, **Educational and Psychological Measurement**, 66(4), 701-716.

SCHAUFELİ, W. B., TARİS, T.W. & BAKKER, A.B. (2006) Dr Jekyll or Mr Hyde? On the Differences Between Work Engagement and Workaholism in **Research Companion To Working Time And Work Addiction**, edited by Burke, R.J.

SCHAUFELİ, W.B. (2013) What is engagement? in **Employee Engagement in Theory and Practice,** C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, & E. Soane (Eds.), London: Routledge, 1-37.

SCHEİN, E. H. (2010) **Organizational Culture and Leadership** (Vol. 2). John Wiley & Sons.

SCHERMELLEH-ENGEL, MOOSBRUGGER & MÜLLER (2003). Evaluating The Fit Of Structural Equation Models: Tests Of Significance And Descriptive Goodness-Of-Fit Measures. **Methods Of Psychological Research Online**, *8*(2), 23-74.

SCHİMANSKY, S. (2014) The Effect of a High-Commitment Work System on Innovative Behavior of Employees, **3. IBA Bachelor**

Thesis Conference, Enschede, The Netherlands, 1-16.

SCHNAKE, M. E. (1983) An Empirical Assessment Of The Effects Of Affective Response İn The Measurement Of Organizational Climate, **Personnel Psychology**, 36(4), 791-804.

SCHNEİDER, B. (1975) Organizational Climates: An Essay, **Personnel Psychology**, 28, 447-475.

SCHNEİDER, B. & REİCHERS, A.E. (1983) On The Etimology Of Climates, **Personnel Psychology**, 36, 19-39.

SCHNEİDER, B., BRİEF, A. P., & GUZZO, R. A. (1996) Creating a climate and culture for sustainable organizational change, **Organizational dynamics**, 24(4), 7-19.

SCHNEİDER, B.; MACEY, W.H. & YOUNG, S.A. (2006) The Climate for Service: A Review of the Construct with Implications for Achieving CLV Goals, **Journal of Relationship Marketing**, 5(2/3), 111-132.

SCHNEİDER B. & REİCHERS, A.E. (1983) On The Etiology Of Climates, **Personnel Psychology,** 36, 19-39.

SCHNEİDER, B., EHRHART, M.G., & MACEY, W.A. (2011) Organizational climate research: Achievements and the road ahead in Handbook of organizational culture and climate, N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom, & M.F. Peterson (Eds.), 2nd ed., 29–49, Thousand Oaks, CA: Sage.

SCHNEİDER, B., GONZÁLEZ-ROMÁ, V., OSTROFF, C., & WEST, M. A. (2017) Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs in the Journal of Applied Psychology, **Journal of applied psychology**, 102(3), 468-482.

SCHUMPETER, J. A. (1935) The analysis of economic change, **The review of Economics and Statistics**, 17(4), 2-10.

SCHUMPETER, J. A. (1983) **The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle**, Transaction Publishers.

SCOTT, S. G. & BRUCE, R.A. (1994) Determinants Of Innovative Behavior: A Path Model Of Individual Innovation In The Workplace, **The Academy Of Management Journal**, 37(3), 580-607.

SELAMAT, M. H. & ZHANG, Y. (2021) Organizational Climate and Knowledge Sharing towards Employees' Innovative Behavior in Design Industry, **International Journal of Business and Management**, 14(9), 1-76.

SELÇUK, H., & AKGÜN, A. E. (2022) Yapıcı ve yıkıcı liderlik özelliklerinin örgüt iklimi ve çalışan performansına etkileri. **Journal of Economics & Administrative Sciences / Afyon Kocatepe Üniversitesi Iktisadi ve Idari Bilimler Fakültesi Dergisi,** 24(2), 61–91.

SELİGMAN, M. & CSİKSZENTMİHALYİ, M. (2000) Positive Psychology: An Introduction, **American Psychologist**, 55 (1), 5-14.

SHADUR, M. A., KİENZLE, R. & RODWELL, J. J. (1999) The relationship between organizational climate and employee perceptions of involvement: The importance of support, **Group & Organization Management**, 24(4), 479-503.

SHALLEY, C.E. & GİLSON, What Leaders Need To Know: A Review Of Social And

L.L. (2004) Contextual Factors That Can Foster Or Hinder Creativity, **Leadership Quarterly**, 15(1), 33-53.

SHALLEY, C. E., ZHOU, J. & OLDHAM, G. R. (2004) The Effects of Personal and Con- Textual Characteristics on Creativity: Where Should We Go From Here?, **Journal of Management**, 30, 933–958.

SHANKER, R., BHANUGOPAN, R., VAN DER HEİJDEN, B. I., & FARRELL, M. (2017) Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior, **Journal of vocational behavior**, 100, 67-77.

SHAVİNİNA, L.V. & SEERATAN, K.V. (2003), **On the Nature of Individual Innovation,** in The International Handbook on Innovation, edited by Larisa V. Shavinina, Elsevier Science & Technology, 31-43.

SHİROM, A., (2015) Feeling Energetic at Work: on Vigor's Antecedents" in **Work Engagmenet, A Handbook Of Essential Theory And Research**, edited by A.B. Bakker, M.P. Leiter, 69-84.

SHİROM, A. (2003) Feeling vigorous at work? The construct of vigor and the study of positive affect in organizations, **Research in Occupational Stress and Well Being**, 3, 135–164.

SEİBERT, S.E., KRAMER, M.L. & CRANT, J.M. (2001) What Do Proactive People Do? A Longitudinal Model Linking Proactive Personality And Career Success, **Personnel Psychology**, 54, 845-874.

SMİTH, F. G., (2003) **Towards a Logic of Innovation** in The International Handbook on Innovation, edited by Larisa V. Shavinina, and Larisa V Shavinina, Elsevier Science & Technology, 347-365.

SOLOMON, T. G., WİNSLOW, K. E., & TARABİSHY, A. (2004) The Role Of Climate İn Fostering İnnovative Behavior İn Entrepreneurial Smes, Retrieved October 4, 2005.

SPREİTZER, G. M. (1995) Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation, **Academy of Management Journal**, 38 (5), 1442– 1465.

SWAİLES, S. (2002) Organizational Commitment: A Critique of The Construct and Measures, **International Journal of Management Reviews**, 4(2), 155-178.

TARİS, T.W., SCHAUFELİ, W.B. & SHİMAZU, A. (2015) **The Push and Pull of Work: The Differences Between Workaholism and Work Engagement**, in Work Engagmenet, A Handbook Of Essential Theory And Research, edited by A.B. Bakker, M.P. Leiter, 39-53.

THOMAS, M. E. & FREDERİCKS, V.J. (1992) The Cultural Approach to The Formation of Organizational Climate, **Human Relations**, 45(1), 19-47.

THOMPSON, V. A. (1965) Bureaucracy And Innovation, **Administrative Science Quarterly,** 1, 1-20.

TÖRE, (2017) **Entelektüel Sermayenin Yenilikçi İş Davranışına Etkisinin Bilgi Paylaşımı, Öz-Yeterlilik ve İç Denetim Odağı Perspektifinden İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma**, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Anabilim Dalı Doktora Tezi

TUOMİNEN, T. & TOİVONEN, M. (2011) Studying Innovation and Change Activities in KIBS Through the Lens of Innovative Behaviour, **International Journal of Innovation Management,** 15 (02), 393–422.

UNSWORTH, K. (2001) Unpacking Creativity, **The Academy of Management Review**, 26 (2), 289-297.

WALLACE, J., HUNT, J., & RİCHARDS, C. (1999) The Relationship Between Organisational Culture, Organisational Climate and Managerial Values, **The International Journal of Public Sector Management**, 12(7), 548-564.

WEST, MİCHAEL A. & FARR. J.L. (1990) **Innovation and Creativity at Work**. Oxford, England: John Wiley & Sons Ltd.

WEST, M. A. & SACRAMENTO, C.A. (2006) **Flourishing in Teams: Developing Creativity and Innovation** in Creative Management and Development, Edited by Jane Henry, Third Edition, SAGE Publications Ltd., 25-44.

WOODMAN, R. W., SAWYER, J.E. & GRİFFİN, R.W. (1993) Toward A Theory Of Organizational Creativity, **Academy Of Management Review**, 18(2), 293-321.

VAN DE VEN, A.H. (1986) Central Problems in the Management of Innovation, **Management Science**, 32(5), 590-607.

VAN DER PANNE, G., VAN BEERS, C., & KLEİNKNECHT, A. (2003) Success and Failure of Innovation: A Literature Review, **International Journal of Innovation Management**, 7(3), 309–339.

VEENENDAAL, A., & BONDAROUK, T. (2015) Perceptions of HRM and their effect on dimensions of innovative work behaviour: Evidence from a manufacturing firm. **Management Revue,** 138-160.

YAHYAGİL, M. Y. (2006) The fit between the concepts of organizational culture and climate, **Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict**, 10(2), 77-104.

YAVUZ, S., KARABULUT, T., & SARI, S. S. (2019) Güç Alan Analizi Yöntemiyle Öğrencilerin Başarılarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi. **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 9(2), 111-132.

YILDIZ & ÖZCAN (2014) Organizational Climate As A Moderator Of The Relationship Between Transformational Leadership And Creativity. **International Journal of Business and Management,** *2*(1), 76-87.

YUAN, F. & WOODMAN, R.W. (2010) Innovative Behavior In The Workplace: The Role Of Performance And Image Outcome Expectations, **The Academy Of Management Journal**, 53(2), 323-342.

YU, C., YU, T. F., & YU, C. C. (2013) Knowledge Sharing, Organizational Climate and Innovative Behavior: A Cross-Level Analysis Of Effects, **Social Behavior And Personality**, 41(1), 143-156

ZAHRA, S. A. & COVİN, J.G. (1994) The financial implications of fit between competitive strategy and innovation types and sources, **The Journal of High Technology Management Research**, 5(2), 183-211.

ZHANG, X., & BARTOL, K. M. (2010) Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement, **Academy of Management Journal**, 53, 107–128.

UNSWORTH, K. L., BROWN, H., & MCGUİRE, L. (2000) **Employee innovation: The roles of idea generation and idea implementation** in The Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology.

EKLER

Ek 1 Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu araştırmayı İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi İşletme Bölümü'nde yürütmekte olduğum doktora tezim için yapmaktayım. Araştırmanın amacı örgüt iklimi ile inovatif davranış arasındaki ilişkide işe adanmışlığın aracılık rolünü değerlendirmektir. Aşağıdaki anket formunda sizden ricam kendi fikirlerinizi ve yaklaşımlarınızı dikkate alarak doldurmanızdır. Araştırma verileri akademik amaçla kullanılacaktır.

Doktora tezime vereceğiniz katkı için teşekkür ederim.

Şebnem Güven

1.	**Çalıştığınız şirketin faaliyet gösterdiği sektör (lütfen aşağıda belirtiniz)**
2.	**Çalıştığınız Departman (lütfen aşağıda belirtiniz)**
3.	**Yaşınız**
	21-30 ( )
	31-40 ( )
	41-50 ( )
	51-60 ( )
	61-70 ( )
4.	**Cinsiyetiniz**
	Kadın ( )
	Erkek ( )
5.	**Eğitim durumunuz**
	Lisans ( )
	Yüksek Lisans ( )
	Doktora ( )

6.	**Bu şirkette kaç yıldır çalışıyorsunuz?**
	1 yıldan az ( )
	1-3 yıl ( )
	4-6 yıl ( )
	7-9 yıl ( )
	10 yıldan fazla ( )

Aşağıdaki bölümde geçen ifadeleri <u>şu anda çalışmakta olduğunuz kurumunuz açısından</u> değerlendiriniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Yardıma ihtiyacım olduğunda yöneticimin beni destekleyeceğini bilirim.					
Kurum içi ilerlemem yöneticimin ilgi alanı içindedir.					
İşle ilgili sorunlarda yöneticimle kolaylıkla iletişim kurabilirim.					
Yöneticim beni destekler ve hatalarımdan ders çıkarmamda yol gösterir.					
İş yoğunluğum fazla ve işlerimi yapmak için yeterli zamanım yok.					
Hiç izin günüm yokmuş gibi hissediyorum.					
Benimle aynı düzeydeki çalışanların çoğu, işle ilgili beklentiler nedeniyle kendilerini tükenmiş hissediyorlar.					
Çalışanlar birbirlerine yardım etmek için devreye girerler.					
Çalışanlar birbirleriyle iyi geçinme eğilimindedirler.					
Çalışanlar kişisel düzeyde de birbirleriyle ilgilenirler.					
Çalışanlar arasında yüksek düzeyde takım ruhu vardır.					
İyi performansı yöneticimiz hemen fark eder.					
Yöneticim beni diğer çalışanlara olumlu örnek olarak gösterir.					
Yöneticimin taraf tutmadığını düşünüyorum.					

Yöneticim eğer birinin işini sonlandırdıysa o kişinin bunu hak ettiğine inanırım.					

Aşağıdaki bölümde ifade edilen davranışları, <u>şu anda çalışmakta olduğunuz kurumunuzda hangi sıklıkta sergilemekte olduğunuza göre</u> değerlendiriniz.	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her zaman
Zor durumlarda üreteceğim yeni fikirlerim vardır.					
İşimle ilgili yeni çalışma yöntem ve tekniklerini araştırırım ve öğrenmeye çalışırım.					
Sorunların çözümünde orijinal fikirler üretirim.					
İnovatif fikirlerin desteklenmesi için diğer çalışanları yönlendirmeye gayret ederim.					
Doğru inovatif fikirlerin üst yöneticiler tarafından onaylanacağına inanırım.					
Kurumumdaki kişileri inovatif fikirler üretmeleri için motive ederim.					
İnovatif fikirlerin uygulanabilir hale dönüşmesi için çaba sarf ederim.					
İnovatif fikirleri iş yapış biçimimize uygun olarak kurum ortamına sunarım.					
İnovatif fikirlerin uygulanıp uygulanamayacaklarını değerlendiririm.					

Aşağıdaki bölümde ifade edilen davranışları, <u>şu anda çalışmakta olduğunuz kurumunuzda hangi sıklıkta sergilemekte olduğunuza</u> göre değerlendiriniz.	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her zaman
Sabah uyandığımda işe gidiyor olmak beni mutlu eder.					
İşe gittiğimde enerjik olurum.					
Çalıştığım kurumda kendimi güçlü ve dinç hissederim.					
İşim bana ilham verir.					
İşimi büyük bir hevesle yaparım.					
Yaptığım işten gurur duyarım.					
Çalışırken kendimi işime kaptırırım.					
Çalışırken işime odaklanır, dış dünyadan kendimi soyutlarım.					
İşime yoğunlaştığımda kendimi mutlu hissederim.					

Değerli katkınız için tekrar teşekkür ederim.

Ek 2 Etik Kurul Kararı

Tarih ve Sayı: 20.06.2022-954307

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu Başkanlığı

Sayı :E-35980450-663.05-954307
Konu :Şebnem GÜVEN

Sayın Şebnem GÜVEN

İlgi : 15.04.2022 tarihli, 852104 sayılı yazı

Sorumlu araştırıcılığını üstlendiğiniz 2022/153 dosya numaralı "Örgüt İkliminin İnovatif Davranış Üzerindeki Etkisinde İşe Adanmışlığın Rolü" başlıklı çalışma, Kurulumuzun 25.04.2022 tarih ve 04 sayılı toplantısında görüşülerek etik yönden uygun bulunmuş olup, karar ekte sunulmuştur.

Bilgilerinizi rica ederim.

Prof. Dr. N. Tolga SARUÇ
Başkan

Ek:Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu Kararı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu :BSRSP8T2F2 Pin Kodu :24552 Belge Takip Adresi : https://www.turkiye.gov.tr/istanbul-universitesi-ebys

İstanbul Üniversitesi Merkez Kampüsü
34452 Beyazıt/Fatih-İstanbul
Tel : 0212 440 20 89 Faks : 0212 440 20 88
e-posta : sosyalbilimleretikkurul@istanbul.edu.tr Elektronik Ağ : www.istanbul.edu.tr
Kep Adresi: istanbuluniversitesi@hs01.kep.tr

Bilgi için : Süleyman ARIK
Dahili : 10689

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

ÖZGEÇMİŞ

Şebnem Güven, lisans eğitimini İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde 2005 yılında tamamlamıştır. Lisans mezuniyetinin ardından İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Örgütsel Davranış, Yüksek Lisans Programından mezun olmuştur. 2010 yılında İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı (İktisat) İşletme Doktora Programına başlamıştır. 2010-2011 yıllarında İstanbul Bilim Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksek Okulu'nda araştırma görevlisi olarak çalışmıştır. 2011 yılında bütün dersleri başarıyla vermiş ancak ailevi nedenlerle doktora eğitimine ara vermiştir. Bu süreçte çeşitli hastane ve tıp merkezlerinde önce uzmanlık sonrasında ise müdür yardımcılığı ve müdürlük görevleri üstlenmiştir. 2018 yılında çıkan afla doktora öğrenimine geri dönmüştür. Örgütsel davranış ve yönetim-organizasyon alanlarında çalışmalar sürdürmektedir.