

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



**AR-GE DEPARTMANI BULUNAN İŞLETMELERDE
ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK, İŞE TUTKUNLUK VE
İŞ BECERİKLİLİĞİNİN İNOVASYON ÇALIŞMALARINA
ETKİSİ: TRB1 BÖLGESİ**

DOKTORA TEZİ

Danışman
Prof.Dr. Ali AKSOY

Hazırlayan
Tayyar EMRE

MALATYA 2024

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

AR-GE DEPARTMANI BULUNAN İŞLETMELERDE ALGILANAN
ÖRGÜTSEL DESTEK, İŞE TUTKUNLUK VE İŞ
BECERİKLİLİĞİNİN İNOVASYON ÇALIŞMALARINA ETKİSİ:
TRB1 BÖLGESİ

Tayyar EMRE

Danışman
Prof. Dr. Ali AKSOY

Doktora Tezi

Malatya 2024

ONUR SÖZÜ

Prof. Dr. Ali AKSOY'un danışmanlığında doktora tezi olarak hazırladığım “**Ar-Ge Departmanı Bulunan İşletmelerde Algılanan Örgütsel Destek, İşe Tutkunluk ve İş Becerikliliğinin İnovasyon Çalışmalarına Etkisi: TRB1 Bölgesi**” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım bütün kaynakların hem metin içinde hem de kaynakçada uygun biçimde gösterilenlerden oluştuğunu belirtir, bunu onurum ile tasdik ederim.

Tayyar EMRE



ÖNSÖZ

Bu çalışma, algılanan örgütsel destek, iş becerikliliği ve işe tutkunluk değişkenlerinin inovasyon çalışmalarına etkisini TRB1 Bölgesi bağlamında ele almaktadır.

Eğitim hayatım boyunca bana rehberlik eden bütün değerli hocalarıma, özellikle doktora öğrenimim ve tez çalışmam sürecinde sürekli desteğini gördüğüm danışman hocam Sayın Prof. Dr. Ali AKSOY başta olmak üzere bütün hocalarıma teşekkür ederim.

Bu araştırmanın gerçekleştirilmesi sürecinde, AR-GE yöneticileri ve çalışanlarının sağladığı değerli katkılar için teşekkürlerimi sunarım; onların desteği olmasaydı, bu çalışmayı tamamlamak mümkün olamazdı. Tez çalışmam boyunca, moral ve motivasyon sağlayan aileme, arkadaşlarıma ve çalışma arkadaşlarıma içten teşekkür ederim. Özellikle, zorlu süreçlerde sabır ve anlayış gösteren aileme şükranlarımı sunarım.

Tayyar EMRE

Malatya / 2024

ÖZET

Giderek rekabetçi hale gelen iş dünyasında inovasyon, işletmelere sürdürülebilirliklerini sağlama, büyümelerini hızlandırma ve pazarda rekabet avantajı elde etme konularında önemli avantajlar sağlamaktadır. Ar-Ge, rekabet avantajı sağlayabilen ve yenilikçi teknolojiler geliştirmeyi amaçlayan bir süreçtir ve İnovasyon çoğu zaman Ar-Ge faaliyetleri sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu çalışma, TRB1 Bölgesindeki (Elazığ, Malatya, Tunceli, Bingöl) Ar-Ge departmanı bulunan işletmelerde algılanan örgütsel destek, işe tutkunluk ve iş becerikliliği değişkenlerinin inovasyon çalışmalarına etkisini incelemeyi amaçlamaktadır.

Algılanan örgütsel destek, bir işletmenin çalışanlarının işlerini daha etkili bir şekilde yapmalarını sağlamak için sunulan kaynaklar, eğitim ve rehberlik gibi faktörleri içerir. İşletme, bu desteği çalışanlarına sunarak, onların işlerine daha fazla bağlılık geliştirmesine katkıda bulunabilir. İşe tutkunluk, çalışanların işlerine olan bağlılık ve coşku düzeylerini ifade ederken İşte tutkulu olan çalışanlar, işlerine büyük bir enerji ve özveri ile yaklaşırlar ve bu da performanslarını olumlu yönde etkiler. İşe tutkunluk, çalışanların işlerine karşı içsel bir motivasyon kaynağı olarak hizmet edebilir. Bu tutkulu yaklaşım, işte daha yüksek verimlilik ve etkinlik sağlayabilir. Ayrıca, işe tutkun olan çalışanlar, iş yerinde daha pozitif bir atmosfer yaratarak ekibin genel performansını artırabilirler. İş becerikliliği, çalışanların işlerini etkili bir şekilde yerine getirme yetenekleri ve bilgileri ile ilgilidir. İş becerikliliği, bir çalışanın işini yapması için lazım olan beceri setini ifade eder ve bu beceriler genellikle deneyim, eğitim ve yetenekle ilişkilidir.

Bu çalışma, nicel araştırma yöntemlerinden basit kolayda örnekleme kullanılarak elde edilen verilerle gerçekleştirilmiş ve bu kapsamda hazırlanan anket çevrimiçi ortamda uygulanmıştır. Araştırmada kullanılan anket demografik özelliklerin ve 4 ölçeğin yer aldığı beş bölümden müteşekkildir. Hazırlanan anket, Ocak-Haziran 2023 tarihleri arasında 192 AR-GE personeli ile yapılmış ve analiz edilebilecek durumda olan 183 anket değerlendirmeye dahil edilmiştir.

Bu araştırma kapsamında çeşitli analizler gerçekleştirilmiştir. Bu analizler arasında temel frekans incelemesi, normal dağılım testi, doğrulayıcı faktör analizi, güvenilirlik analizi, T-Testi, ANOVA Testi, korelasyon analizi, basit doğrusal

regresyon analizi ve çoklu doğrusal regresyon analizleri bulunmaktadır. Buna göre algılanan örgütsel destek, iş becerikliliği, işe tutkunluk ve inovasyon performansı değişkenlerinden hiç birisinin cinsiyete ve yaşa göre anlamlı düzeyde bir farklılığının olmadığı, işe tutkunluğun lisans düzeyinde lisansüstüne göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği, lisans düzeyinde işe tutkunluğun daha yüksek olduğu, iş becerikliliğinin işe tutkunluk üzerinde pozitif yönde olumlu bir etkiye sahip olduğu ve algılanan örgütsel destek, iş becerikliliği ve işe tutkunluğun birlikte inovasyon performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahip oldukları tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Algılanan Örgütsel Destek, İşe Tutkunluk, İş Becerikliliği, İnovasyon Performansı

ABSTRACT

In an increasingly competitive business world, innovation provides businesses with significant advantages in ensuring their sustainability, accelerating their growth and gaining competitive advantage in the market. R&D is a process that aims to develop innovative technologies that can provide competitive advantage and innovation often emerges as a result of R&D activities. This study aims to examine the effect of perceived organizational support, work engagement and job crafting variables on innovation activities in enterprises with R&D departments in TRB1 Region (Elazığ, Malatya, Tunceli, Bingöl).

Perceived organizational support includes factors such as resources, training and guidance offered by a business to enable its employees to do their jobs more effectively. By providing this support to its employees, the business can contribute to their developing more commitment to their jobs. Work engagement refers to the level of commitment and enthusiasm employees have for their jobs. Employees who are engaged in their work approach their work with great energy and dedication, which positively affects their performance. Work engagement can serve as an intrinsic source of motivation for employees towards their work. This engaged approach can lead to higher productivity and effectiveness at work. Moreover, employees who are engaged in their work can create a more positive atmosphere at work, which can improve the overall performance of the team. Job crafting relates to employees' ability and knowledge to perform their jobs effectively. Job crafting refers to the set of skills that an employee needs to do their job and these skills are usually related to experience, education and ability.

This study was carried out with the data obtained by using simple convenience sampling from quantitative research methods and the questionnaire prepared in this context was applied online. The questionnaire used in the study consists of five sections including demographic characteristics and 4 scales. The survey was conducted with 192 R&D personnel between January-June 2023 and 183 surveys that could be analyzed were included in the evaluation.

Various analyses were conducted within the scope of this research. These analyses include basic frequency analysis, normal distribution test, confirmatory factor

analysis, reliability analysis, T-Test, ANOVA Test, correlation analysis, simple linear regression analysis and multiple linear regression analysis. Accordingly, it was determined that none of the variables of perceived organizational support, job crafting, work engagement and innovation performance had a significant difference according to gender and age, work engagement showed a statistically significant difference at the undergraduate level compared to the graduate level, work engagement was higher at the undergraduate level, job crafting had a positive positive effect on work engagement, and perceived organizational support, job crafting and work engagement together had a significant positive effect on innovation performance.

Keywords: Perceived Organizational Support, Work Engagement, Job Crafting, Innovation Performance

İÇİNDEKİLER

ONUR SÖZÜ.....	iii
ÖNSÖZ	iv
ÖZET	v
ABSTRACT.....	vii
İÇİNDEKİLER	ix
TABLolar LİSTESİ	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Algılanan Örgütsel Destek Kavramı	3
1.1.2. Algılanan Örgütsel Desteğe İlişkin Kuramlar	6
1.1.2.1. Sosyal Mübadele Kuramı	6
1.1.2.2. Karşılıklılık Normu Kuramı	7
1.1.2.3. Lider Üye Etkileşimi Kuramı	8
1.1.2.4. ERG Kuramı.....	9
1.1.2.5. Psikolojik Sözleşme Kuramı	11
1.1.3. Algılanan Örgütsel Desteğe Etki Eden Faktörler	12
1.1.3.1. Örgütsel Adalet	13
1.1.3.2. Yönetici Desteği.....	16
1.1.3.3. Örgütsel Ödüller ve İş Koşulları	17
1.1.3.4. Kişisel Özellikler.....	18
1.1.4. Algılanan Örgütsel Desteğin Sonuçları.....	19
1.1.5. Algılanan Örgütsel Destek Çalışmaları.....	23
1.2. İşe Tutkunluk Kavramı	25
1.2.1. İşe Tutkunluğa İlişkin Modeller.....	27
1.2.1.1. Maslach ve Leiter'in İşe Tutkunluk ve Tükenmişlik Modeli.....	28

1.2.1.2. Kahn'ın İşe Tutkun Olma ve Olmama Modeli.....	29
1.2.1.3. Schaufeli ve Arkadaşlarının İşe Tutkunluk Modeli	30
1.2.1.4. Bakker ve Demerouti'nin İş Talepleri ve Kaynakları Modeli.....	31
1.2.2. İşe Tutkunluk Kavramının Boyutları	32
1.2.2.1. Dinçlik.....	33
1.2.2.2. Adanmışlık	34
1.2.2.3. Yoğunlaşma.....	35
1.2.3. İşe Tutkunluğu Etkileyen Faktörler	36
1.2.3.1. İşe Tutkunluğu Etkileyen Bireysel Faktörler	36
1.2.3.2. İşe Tutkunluğu Etkileyen Örgütsel Faktörler.....	37
1.2.4. İşe Tutkunluğun Benzer Kavramlarla Karşılaştırılması.....	38
1.2.4.1. İşkoliklik	38
1.2.4.2. Örgütsel Bağlılık	39
1.2.4.3. İş Tatmini	40
1.2.5. İşe Tutkunluğun Önemi ve Sonuçları.....	40
1.2.6. İşe Tutkunluk ile İlgili Çalışmalar	41
1.3. İş Becerikliliği.....	44
1.3.1. İş Becerikliliği Kavramı ve Kapsamı	44
1.3.2. İş Becerikliliği Modelleri ve Boyutları	47
1.3.2.1. Wrzesniewski ve Dutton İş Becerikliliği Modeli	47
1.3.2.2. Tims ve Arkadaşlarının İş Becerikliliği Modeli.....	51
1.3.3. İş Becerikliliğinin Benzer Kavramlarla Karşılaştırılması	55
1.3.3.1. İş Dizaynı	56
1.3.3.2. İşin Anlamlılığı	57
1.3.3.3. Proaktif İş Davranışları	57
1.3.4. İş Becerikliliğine Etki Eden Faktörler.....	58
1.3.5. İş Becerikliliğinin Sonuçları	59
1.3.6. İş Becerikliliği İle İlgili Yapılan Çalışmalar	59
1.4. İnovasyon Performansı	62
1.4.1. İnovasyon Kavramı	62
1.4.2. İnovasyon İle İlişkili Kavramlar	64
1.4.3. İnovasyonun Önemi	66
1.4.4. İnovasyonun Kaynakları	67
1.4.5. İnovasyon Türleri.....	70

1.4.5.1. Ürün İnovasyonu	71
1.4.5.2. Süreç İnovasyonu	72
1.4.5.3. Örgütsel İnovasyon	72
1.4.5.4 Pazarlama İnovasyonu	73
1.4.5.5. Kademeli inovasyonlar.....	74
1.4.5.6. Radikal ve Yıkıcı İnovasyonlar.....	74
1.4.6. İnovasyon Performansı ve Ölçülmesi	75

İKİNCİ BÖLÜM

AR-GE DEPARTMANI BULUNAN İŞLETMELERDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK, İŞE TUTKUNLUK VE İŞ BECERİKLİLİĞİNİN İNOVASYON ÇALIŞMALARINA ETKİSİ: TRB1 BÖLGESİ

2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	79
2.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler	80
2.2.1 Algılanan Örgütsel Destek, İşe Tutkunluk ve İş Becerikliliği İlişkisi	82
2.2.2 Algılanan Örgütsel Destek, İşe Tutkunluk ve İş Becerikliliği İle İnovasyon Performansı İlişkisi.....	82
2.3. Araştırmanın Yöntemi	83
2.3.1. Evren ve Örneklem	83
2.3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	85
2.3.2.1. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği.....	85
2.3.2.2. İş Becerikliliği Ölçeği	85
2.3.2.3. İşe Tutkunluk Ölçeği.....	86
2.3.2.4. İnovasyon Performansı Ölçeği.....	86
2.3.3. Araştırma Verilerinin Toplanması Ve Analiz Yöntemi	86
2.4. Araştırmanın Bulguları.....	87
2.4.1. Katılımcılara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	87
2.4.2. Normal Dağılım Analizleri	88
2.4.3. Anket İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	91
2.4.4. Doğrulayıcı Faktör Analizleri	93
2.4.5. Güvenilirlik Analizleri	96
2.4.6 Farklılık Analizleri	97
2.4.7. Korelasyon Analizleri	100

2.4.8. Regresyon Analizleri.....	101
SONUÇ	106
ÖNERİLER.....	109
KAYNAKÇA.....	117
EKLER	149
EK-1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu	149
EK-2: Etik Kurul Raporu	153
EK-3: İntihal Raporu.....	154



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1 Algılanan Örgütsel Destek Tanımları	5
Tablo 1.2. İş Becerikliliğinin Biçimleri	45
Tablo 2.1. Katılımcılara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	87
Tablo 2.2. Ölçek ifadelerine ait çarpıklık ve basıklık değerleri	88
Tablo 2.3. Ölçekte yer alan değişkenlere ve boyutlarına ilişkin çarpıklık ve basıklık değerleri	90
Tablo 2.4. AÖD'ye İlişkin İfadelere Ait Tanımlayıcı İstatistikler	91
Tablo 2.5. İş Becerikliliğine İlişkin İfadelere Ait Tanımlayıcı İstatistikler	91
Tablo 2.6. İş Tutkunluğa İlişkin İfadelere Ait Tanımlayıcı İstatistikler	92
Tablo 2.7. İnovasyon Performansına İlişkin İfadelere Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	93
Tablo 2.8. Araştırma Ölçeklerinin Güvenilirlik Analizleri	97
Tablo 2.9. Araştırma değişkenlerinin cinsiyete göre farklılık durumu	97
Tablo 2.10. Araştırma değişkenlerinin öğrenim durumlarına göre farklılık analizi	98
Tablo 2.11. Araştırma değişkenlerinin yaş gruplarına göre farklılık analizi	99
Tablo 2.12. Algılanan Örgütsel Destek, İş Becerikliliği, İş Tutkunluk Ve İnovasyon Performansı Değişkenleri Arasındaki İlişki.....	100
Tablo 2.13 AÖD ve İş becerikliliği basit doğrusal regresyon analizi	102
Tablo 2.14 AÖD ve İş tutkunluk basit doğrusal regresyon analizi	103
Tablo 2.15 İş becerikliliği ve iş tutkunluk basit doğrusal regresyon analizi	103
Tablo 2.16 Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi	104
Tablo 2.17 Hipotez sonuçları	104

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Alderfer'in ERG Kuramı.....	11
Şekil 1.2. Maslach ve Leiter'in İş Tutkunluk ve Tükenmişlik Modeli.....	29
Şekil 1.3. Schaufeli ve Arkadaşlarının İş Tutkunluk Modeli	30
Şekil 1.4. Bakker ve Demerouti'nin İş Talepleri ve Kaynakları Modeli.....	31
Şekil 1.6. Wrzesniewski ve Dutton İş Becerikliliği Modeli	49
Şekil 2.1. Araştırma Modeli	82
Şekil 2.2. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi	943
Şekil 2.3. İş Tutkunluk Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	95
Şekil 2.4. İş Becerikliliği Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi	96
Şekil 2.5. İnovasyon Performansı Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	996

KISALTMALAR LİSTESİ

AMOS	: Analysis of Moment Structures
ANOVA	: Analysis of Variance
AÖD	: Algılanan Örgütsel Destek
AR-GE	: Araştırma Geliştirme
ERG	: Existence Relatedness Growth
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi
LMX	: Leader-Member Exchange
ÖD	: Örgütsel Destek
ÖDK	: Örgütsel Destek Kuramı
POS	: Perceived Organizational Support
PSİ	: Psikolojik Sözleşme İhlali
SET	: Social Exchange Theory
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
TDK	: Türk Dil Kurumu

GİRİŞ

İnovasyon, yoğun küresel rekabetin yaşandığı iş dünyasında şirketlerin sürdürülebilir başarı ve rekabet avantajı sağlamalarının hayati öneme haiz bir yolu olarak görülmektedir. Bu çerçevede, inovasyon performansı, şirketlerin rekabet avantajı elde etmeleri ve pazar dinamiklerine hızla uyum sağlamaları için vazgeçilmez bir faktördür (Drucker, 1985). İnovasyon performansı, bir organizasyonun yeni ve yaratıcı fikirleri başarıyla uygulayabilme kapasitesi olarak tanımlanabilir ve bu kapasite, bireysel ve örgütsel seviyede bir dizi faktörden etkilenmektedir (Amabile, 1997:39).

Janssen (2000)'e göre örgütlerin yenilik yapma kabiliyeti, çalışanların yenilikçi davranışlarıyla doğrudan ilişkilidir. Bu bağlamda, örgüt içindeki bireylerin yenilikçi düşünme yetenekleri, yaratıcı çözümler bulma becerileri ve risk alabilme eğilimleri, yenilikçi süreçlerin ve uygulamaların geliştirilmesinde kritik öneme sahiptir. Çalışanların yenilikçi tutumları, örgüt kültüründe ve iş ortamında teşvik edilen ve desteklenen bir özellik olarak görülmekte olup, bu tutumların güçlendirilmesi ve teşvik edilmesi, örgütün rekabet avantajını artırmada temel bir faktördür. Bu nedenle, örgütlerin yenilik yapma kabiliyetini artırmak için, çalışanların yenilikçi davranışlarını teşvik etmek ve bunları destekleyici çalışma ortamı sağlamak gerekmektedir.

Araştırma ve Geliştirme (Ar-Ge) süreçleri, işletmelerin yenilikçilik kapasitesini genişleterek rekabet üstünlüğü elde etmeleri için hayati öneme sahiptir. Bu faaliyetler, firmaların dinamik piyasa şartlarına çevik bir şekilde adaptasyonunu sağlamakta ve teknolojik yeniliklerden faydalanma kapasitelerini güçlendirmektedir. Ar-Ge, yeni ürün ve hizmet inovasyonlarının önünü açar ve şirketlerin piyasada sıyrılarak lider konuma ulaşmalarını mümkün kılar.

Bu bağlamda, algılanan örgütsel destek (AÖD) de kritik bir rol oynamaktadır. Algılanan örgütsel destek, çalışanların kendi örgütlerinin değerlerini, çabalarını ve kendilerine sağlanan desteği nasıl algıladıklarını ifade eder. AÖD'nin yüksek olduğu ortamlarda, çalışanlar örgütlerinin kendilerine değer verdiğini, başarıları için gerekli kaynakları ve desteği sağladığını hissederler. Böylece, çalışanların örgüte olan bağlılığını artırır ve iş performansları da olumlu yönde etkilenir. Ayrıca, yüksek AÖD, çalışanların işlerinden duydukları tatmini ve örgütsel bağlılıklarını artırarak, işten ayrılma oranlarını düşürebilir ve örgütün verimliliği artırabilir (Rhoades ve Eisenberger,

2002:700). Bu, özellikle zorlu ekonomik koşullarda veya yoğun rekabetin olduğu sektörlerde şirketler için stratejik bir avantaj sağlayabilir.

Eisenberger vd. (1990) çalışması, yenilikçi davranışların algılanan örgütsel destekle ilişkilendirilebileceğini öne sürmektedir. Benzer bir şekilde, Yıldız, Uzun ve Coşkun'un (2017) araştırması da sosyal değişim teorisi ve örgütsel destek teorisinden hareketle, çalışanların psikolojik olarak güçlendirilmesi ve desteklenmesinin iş yerindeki yenilikçi davranışları artırabileceğini öngörmektedir.

İşe tutkunluk, çalışanların işlerine karşı duydukları yoğun ilgi ve coşkuyu ifade eder. Bu durum, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını ve işteki performanslarını artırabilir. İşe tutkun olan çalışanlar genellikle daha yüksek motivasyona sahiptir, işlerinde daha yüksek verimlilik gösterir ve iş yerinde daha pozitif bir atmosfer yaratırlar. İşe tutkunluğun iş performansı üzerindeki olumlu etkisi, çeşitli araştırmalarla da desteklenmiştir (Schaufeli ve Bakker, 2004:294). Harter vd. (2002) tarafından yapılan meta-analitik bir çalışma da işe tutkunluğun iş performansını önemli ölçüde artırdığını göstermiştir. Bu durum, özellikle müşteri hizmetleri ve yaratıcı endüstriler gibi insan etkileşiminin önemli olduğu sektörlerde kritik bir rol oynar.

İş becerikliliği, bireylerin işlerini etkin ve verimli bir şekilde yapma yeteneklerini ifade eder. Bu yetenek, sürekli öğrenme ve adaptasyon gerektiren modern iş ortamlarında kritik bir öneme sahiptir. İş becerikliliği yüksek olan çalışanlar, karşılaştıkları zorlukları aşma ve yenilikçi çözümler üretme konusunda daha yetkindirler. Bu yetenek, özellikle hızlı değişen teknoloji ve pazar koşullarında şirketlerin inovasyon performansını doğrudan etkileyebilir. İş becerikliliği, aynı zamanda çalışanların kariyer gelişimine de katkıda bulunur ve onların işlerinde daha yaratıcı ve yenilikçi olmalarını sağlar (Hargadon ve Bechky, 2006:418).

Bu çalışma, algılanan örgütsel destek, iş becerikliliği ve işe tutkunluğun inovasyon performansı üzerindeki etkilerini ele almayı hedeflemektedir. Bu bağlamda, örgütsel destek, iş becerikliliği ve işe tutkunluğun, TRB1 Bölgesinde (Elazığ, Malatya, Bingöl, Tunceli) bulunan AR-GE departmanına sahip işletmelerde inovasyon performansını nasıl etkilediği ve bu faktörlerin birbirleriyle nasıl bir etkileşim içinde olduğunu incelemektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Algılanan Örgütsel Destek Kavramı

Türk Dil Kurumu sözlüğünde algı, “bir şeye dikkati yönelterek o şeyin bilincine varma, idrak” şeklinde yer almaktadır (<http://www.tdk.gov.tr>). İnsanlar çeşitli duyu organları aracılığı ile çevreyi ve çevrede meydana gelen değişimleri duyumsarlar. İnsanların duyumsal izlenimleri aracılığı ile çevrelerinde olup bitenleri anlamlandırmaları süreci algı olarak tanımlanır.

Bununla birlikte algılanan ile gerçeklik önemli ölçüde farklılık arz edebilir (Robbins, 2000: 121). Kişilerin algıları, kişilik özelliklerine, kültürel arka planlarına, inançlarına ve yaşam tarzlarına göre değişir ve bu algılar, çevrelerindeki uyaranları fark etmelerini sağlar (Bakan ve Kefe, 2012: 21; Tekin, 2014: 111). Bu durum, çalışanların örgüte ve örgütte meydana gelen olaylara ilişkin kendilerine özgü algılar ve değerlendirmeler geliştirmelerine yol açmaktadır.

Yapılan araştırmalar çalışanların, hem işverenlerinin çalışan katkılarına ne ölçüde değer verdiği hem de çalışanların refahını ne derece önemseydiği hususunda birtakım inançlar geliştirdiğini göstermektedir. İşverenin çalışanın sağladığı katkıya ne kadar değer verdiğine ve onların mutluluklarını ne derece önemseydiğine yönelik olarak çalışanlar tarafından geliştirilen bu inanışlar örgütsel destek algısı olarak nitelenir (Eisenberger vd.1986:500).

Levinson’a (1965:377) göre çalışanlar, insani nitelikleri örgütlere yansıtırlar ve daha sonra sanki gerçekten karşılarında bir insan varmış gibi örgütlerle ilişki kurarlar. Bu durum çalışanların, karşılaştıkları olumlu ya da olumsuz muameleyi örgütün kendilerine yönelik iyiliksever ya da kötü niyetli yöneliminin bir göstergesi olarak görmelerine yol açar (Rhoades vd, 2001:825).

Algılanan örgütsel destek kavramı, Sosyal mübadele teorisinden (Blau P. M., 1964) ve karşılıklılık normundan (Gouldner 1960) türetilmiştir ve genel olarak işveren ile işgörenler arasındaki bir tür sosyal değişim ilişkisini ifade etmektedir. Blau’ya göre (1964:92) insanlar diğer insanlara sosyal olarak vaat edilen ödüllere ulaşmak amacı ile yardım etmektedirler ve temel ödül sosyal olarak kabul görmektir ve birine onay veren birey karşısındakinden de aynı onayı beklemektedir. Karşılıklılık normu, çalışanların

kendilerine yardım edenlere yardım etme (Gouldner, 1960) ve çalışma ortamında (School, 1981:594) örgüt tarafından sunulan fayda ve fırsatlara karşılık verme yükümlülüğü hissetme eğiliminde olduklarını gösterir. Bu noktadan hareketle bir çalışan, kuruluşun kendi iyiliğini önemseydiğini ve katkılarına değer verdiğini algılayarsa, olumlu muameleye karşılık verme zorunluluğu hissedecektir. Başka bir deyişle, bir çalışan örgütten veya örgüt yönetiminden veya örgütü temsil eden bir yetkiliden ne kadar fazla destek hissederse, çalışanın örgütü tercih etme ve örgütün hedeflerine ulaşılmasına katkıda bulunma isteği o kadar artar (Asalege ve Eisenberger, 2003:491).

Bu çerçevede çalışanlar ile örgütleri arasında açıkça ilan edilmeyen ve karşılıklı olarak zihinlerde bulunan bir psikolojik sözleşme oluşur. Çalışanlar ve işverenler arasında resmi olmayan bir anlaşma olan psikolojik sözleşme, sosyal etkileşimi düzenler ve karşılıklı beklentileri içerir. Bu anlaşma kapsamında, işverenler çalışanlarından sadakat ve yüksek performans gibi olumlu tutumlar beklerken, çalışanlar da işverenlerden güven ve kurumsal destek gibi şeyler talep ederler (Turnley vd., 2003:189).

İşverenlerin çalışanlara sunduğu destek sosyal, hukuki, moral veya mali olabileceği gibi bununla birlikte değer verme, teşvik etme veya kararlara katılımlarının sağlanması şeklinde de kendini gösterebilir (Levinson, 1965:370). Ücret, unvan, iş zenginleştirme ve örgüt politikalarına etki edebilme gibi diğer ödüller, örgütün çalışana ilişkin pozitif değerlendirmelerini temsil ettiği ölçüde AÖD'yi etkileyecektir (Brinberg ve Castell, 1982:260). Özdevecioğlu'nun 2003 yılında yayımlanan çalışmasına göre çalışanlarının yaratıcı düşüncelerine değer veren, onların öneri ve eleştirilerini uygulamaya koyan işletmeler, aynı zamanda iş güvenliği sunarak ve başarılı çalışanlarına işte kalma güvencesi vererek önemli bir örgütsel destek sağlamaktadır. Bu tür işletmeler, iş yerindeki insan ilişkilerini olumlu tutmak, iletişimi ve halkla ilişkileri güçlü kılmak, adaletli davranmak, kayırmacılıktan kaçınmak, çalışanları karar alma süreçlerine dahil etmek gibi faaliyetlerle çalışanlarına destek olmaktadır. Singh ve Malhotra'ya göre (2015) Örgütün çalışanlarını değerli ve önemli hissettirdiği, onların katkılarını takdir ettiği ve çalışanların refahına önem verdiği bir ortam, örgütsel destek algısını güçlendirir. Çalışanlarca algılanan bu örgütsel destek, onların kendilerini güvenli hissetmelerine ve örgütün gücünü yanlarında algılamalarına katkıda bulunmaktadır.

AÖD'ye ilişkin çeşitli tanımlamalar yapılmıştır ve bunların bir kısmı aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 1.1 Algılanan Örgütsel Destek Tanımları

Eisenberger vd. (1986: 501) “Örgütlerin işgörenlerin katkılarına ne kadar değer verdiği, refah ve mutluluklarını ne kadar önemseydiğine yönelik çalışanlarda oluşan inançtır.”
Rhoades ve Eisenberger (2002: 699) “İşgörenlerin organizasyonun tanıma ve artan performansları ödüllendirmeye (diğer bir ifadeyle performans ödül beklentileri) ilişkin güçlü inançlarıdır.”
Yoshimura (2003: 10) “Organizasyonun işgörene ne kadar destek sağladığına ilişkin işgörenin hissettiği ve düşündüğüne dair algı veya yargıdır.”
Kraimer ve Wayne (2004: 210), "Organizasyonun katkılarına değer verme ve refahlarını önemseme şeklinde tanımlanabilen işgörenlerin küresel inançları" olarak ifade edilebilir.”
Aube, Rousseau ve Morin (2007: 480) “İşgörenlerin çabalarını adil bir şekilde karşılığını vermeye istekli, ihtiyaçları (hastalık, işe ilişkin problemler vb.) durumunda yardımcı olmaya, işlerini ilgi çekici ile teşvik edici yapmaya ve yeterli çalışma koşulları temin etmeye yönelik sahip oldukları algı olarak tanımlanmaktadır.”
Turunç ve Çelik (2010a: 184) “Çalışılan işletme tarafından değer verilme, iyi veya kötü günlerinde yalnızlık hissetmeme ve örgütün desteğini arkada görme gibi çalışan beklentilerinin karşılanması anlamına gelmektedir.”
Kurtessis vd. (2015: 2) “İşgörenlerin organizasyonun katkılarına ne ölçüde değer verdiğine ve refahını ne kadar önemseydiğine ilişkin geliştirdiği genel bir algıdır.”
Singh ve Malhotra (2015: 2) “İşgörenler arasında işgörenlerin organizasyonun başarısına olan katkılarına önem verdiğine ve buna değer verdiğine inanılması olarak tanımlanmaktadır.”
Higazee, Rayan ve Khalil (2016: 52) “İşgörenlerin örgütlerinin kendi hizmetlerine verdiği değer, örgütteki rollerini önemseme ve ihtiyaçlarını giderme derecesiyle ilgili algılarının büyüklüğünü ifade etmektedir.”
Kurtessis vd. (2017: 1855) “Organizasyonun katkılarına ne ölçüde değer verdiğine ve refahını ne kadar önemseydiğine ilişkin işgörenlerin geliştirdiği genel bir algıdır.”
Yaşar Uğurlu (2018: 172) “İşgörenlerin kurumun katkılarına değer değer verdiği, ona saygı duyduğu ve refahını önemseydiği anlamına gelmektedir.”
Kurt (2020: 8) “İş görenlerin içerisinde bulundukları örgütlerden bazı beklentilerinin olduğunu, örgütleri tarafından destek görme ihtiyacı duyduklarını ifade etmektedir.”

Kaynak: Çağlın, 2022:11

Temel olarak AÖD, çalışanların işverenleri tarafından sağlanan destek ve ilgiyi ne ölçüde algıladıklarını ifade etmektedir. Bu algı, çalışanların işverenlerinin onların refahlarına olan ilgisini ne derece hissedebildikleri, organizasyona katkılarının değerlendirilme şekli ve bu değerlendirmenin adil ve açık bir süreç olup olmadığı, işverenin çalışanların gereksinimlerini anlayıp bu gereksinimlere uygun destek sağlayıp sağlamadığını içerir. Ayrıca, çalışanların işlerini ilginç ve motive edici bulup bulmadıkları ve örgütün sunduğu çalışma şartlarının tatmin edici olup olmadığı da AÖD'nin bir parçası olarak değerlendirilebilir. Son olarak, AÖD, çalışanların örgütün

sağladığı ortamın güvenli, destekleyici ve geliştirici olduğunu hissedip hissetmediklerini de içermektedir ve bu açıdan bakıldığında, AÖD sadece işverenin çalışanlarına olan ilgi ve desteğini değil, aynı zamanda çalışma ortamının genel kalitesini ve çalışanların memnuniyetini de yansıtır.

1.1.2. Algılanan Örgütsel Desteğe İlişkin Kuramlar

1.1.2.1. Sosyal Mübadele Kuramı

Sosyal mübadele kuramı, örgütsel alanda en etkili kavramsal paradigmalardan biridir ve işyerinde çalışanların davranışlarını anlamaya imkan sağlayan önemli kuramlar arasında yer almaktadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 874). Algılanan örgütsel destek kavramının daha iyi anlaşılmasında da Sosyal Mübadele Kuramının önemli bir rolü bulunmaktadır.

Sosyal mübadelenin tanımına ilişkin çeşitli görüşler ortaya atılmış olsa da, araştırmacılar mübadelenin karşılıklı olarak yükümlülükler oluşturan bir takım etkileşimleri içerdiği hususunda hemfikirdir (Emerson, 2008:335). Sosyal mübadele teorisinin temelinde, tarafların ödüllendirilme beklentisi ile ilişki kurdukları ve bunu sürdürdükleri temeline dayanmaktadır (Homans, 1958: 597). Blau'ya göre(1964) çalışanlar ile örgütleri arasındaki etkileşim ekonomik ve sosyal olmak üzere iki boyutta değerlendirilebilir. Ekonomik çıktılar, somut mali özellikler taşıırken sosyo-duygusal çıktılar ise, kişilerin sosyal ve saygı ihtiyaçlarına hitap etmektedir (Cropanzano ve Mitchell, 2005:874). Ayrıca, sosyal çıktılar, çalışana değer verildiği ve onurlu bir şekilde muamele gördüğü mesajını da vermektedir. Araştırmacılar, sosyal mübadele teorisini incelerken, bu değişimin sonucunda elde edilen marjinal fayda, kar ve zarar gibi ekonomik sonuçlara ek olarak, çalışana veya işverene sunulan fırsatlara da odaklanmışlardır. Bu bağlamda, sosyal değişim sıklıkla ekonomik değişim ile karşılaştırılmış, ancak aralarında belirgin farklar olduğu vurgulanmıştır (Lambe vd., 2001: 4). Örneğin, ekonomik değişimin belirgin bir maliyeti olmasına karşın, sosyal değişimin genellikle somut bir maliyeti olmaz. Ekonomik değişimde taraflar ne vereceklerini ve ne alacaklarını açıkça bilirken, sosyal değişimdeki ilişkiler, karşılıklı güven, sadakat ve empati gibi soyut unsurlara dayalıdır ve genellikle yazılı bir sözleşme bulunmaz. Sosyal değişim ile ekonomik değişim arasındaki diğer bir fark ise sosyal

değişim kişiler arasında minnet ve güven hissi uyandırırken, ekonomik değişimde her şey açık ve net olduğu için bu tür hisler ortaya çıkmaz (Blau, 1964: 197).

Sosyal değişimin temelinde karşılıklı güven ve sadakat gibi soyut değerler yatar. İki taraf arasında genellikle resmi bir anlaşma olmaz; bunun yerine, psikolojik bir sözleşme vardır. Bu, tarafların birbirlerine ne gibi yükümlülükler altına girdiklerinin her zaman açık olmadığı anlamına gelir. Çalışan ve işveren arasındaki bu ilişki, belirsiz beklentiler ve ödüllere doludur ve karşılığın ne zaman geleceği belli değildir (Loi vd., 2006: 102). Sosyal değişim, uzun vadeli ve genellikle somut olmayan faydalara dayanır; bu, net maliyetler ve somut kaynaklarla karakterize edilen ekonomik değişimden, daha kısa vadeli ilişkilerden farklıdır. Yani, sosyal değişim, çalışanların ve işverenlerin karşılıklı anlayış ve değerlere dayalı uzun süreli bir bağlılık gerektiren bir ilişki biçimidir (Flynn, 2005: 739).

1.1.2.2. Karşılıklılık Normu Kuramı

Karşılıklılık normu kuramını ortaya atan Gouldner (1960)'e göre insanlar kendilerine yardımcı olanlara yardım etme ve bu kişilere karşı herhangi bir zarar verici davranıştan da kaçınma eğilimindedirler. Örgütsel olarak ele alındığında karşılıklılık ilişkisi çalışan bireyin örgütüne sağlamış olduğu yarara karşılık olarak örgütünün göstermiş olduğu olumlu davranışlar olarak ele alınabilir. Çalışılan ortamda adil ve eşit tutuma sahip olan yönetici ile bir arada çalışan birey karşılıklılık normu gereğince karşılık verme gereksinimi hisseder (Gülbüz, 2006:53).

Karşılıklı ilişkiler kalıpları sabitleştirse de, mütekabiliyet eksikliğinin sosyal olarak imkânsız olduğu veya ilgili kalıpları her zaman bozduğu sonucu çıkarılamaz. Örneğin, güç eşitsizlikleri bir tarafın diğerini zorlamasına izin verdiğinde, çok az karşılıklılık olan veya hiç olmayan ilişkiler ortaya çıkabilir. Mütekabiliyetin bozulması durumunda ortaya çıkan gerilimleri dengeleyen veya kontrol eden özel mekanizmalar da olabilir. Ayrıca karşılıklılık normuna göre yapılan yardımın önemi, yardımın alıcı için ne kadar kıymetli olduğuna bağlı olarak farklılık göstermektedir (Gouldner, 1960; 164 - 173).

Algılanan Örgütsel Destek (AÖD), çalışanların örgüte karşı duyduğu yükümlülük hissini pekiştirmekte ve bu da onların örgütün genel refahına daha fazla önem vermesine yol açmaktadır. Metiner (2019) tarafından vurgulandığı üzere,

Çalışanlar, kendilerine gösterilen minnettarlık duygusu sayesinde örgütlerine daha güçlü bir duygusal bağ ile bağlanmakta ve bu bağ, örgütsel amaçlara ulaşmak için daha fazla çaba göstermelerini teşvik etmektedir. Bu yükümlölük duygusu, çalışanların örgüte duygusal olarak bağlanmalarını, örgütün değerlerini benimsemelerini ve rol performanslarını artırmalarını sağlayan temel bir etmendir. Karşılıklılık normu bu süreçte kritik bir role sahiptir ve bu normu benimseyen alışanlarda AÖD ile yükümlölük duygusu arasındaki ilişki daha güçlüdür.

Karşılıklılık normu, AÖD'nin temelini oluşturur. Çalışanlar, örgüt tarafından yaptıkları olumlu katkılara karşılık tatmin edici geri dönüşler alacaklarına inanırlar. Öte yandan, örgütün çalışanları ödüllendirmesi, karşılıklı bir sözleşme gibi, çalışanların pozitif davranışlarını artırmasını beklemektedir. Erkoç (2015) tarafından belirtildiği gibi, bu karşılıklı yatırımda ihmaller, örgütsel süreçlere zarar verebilir. Bu nedenle, karşılıklılık ilişkisinde güven kavramı büyük bir öneme sahiptir.

1.1.2.3. Lider Üye Etkileşimi Kuramı

Liderliği, liderin kişisel özelliklerinin ya da durumun özelliklerinin veya bu ikisinin etkileşiminin bir fonksiyonu olarak ele alan klasik teorilerin aksine, Lider Üye Etkileşimi Kuramı, analiz düzeyi olarak lider ve üyeler arasındaki ikili ilişkiyi ele almaktadır (Gerstner ve Day, 1997: 827). İlk olarak 1975 yılında Dansereau ve arkadaşları tarafından ileri sürölen ve “Dikey İkili Bağlantı Modeli” şeklinde isimlendirilen teori, liderlik sürecini ve bu sürecin sonuçlarının birbirini ile ilişkilerini dikey ikili bir yaklaşım bağlamında değerlendirmektedir (Dansereau vd., 1975: 47).

En etkili liderlik tarzını tespit etmeye çalışan ortalama liderlik modeline bir alternatif olarak geliştirilen bu yaklaşım ikili ilişkilerin farklılığına odaklanır. Lider-üye değişimi teorisi, liderin ve bir çalışma grubu üyelerinin homojen bir ilişkiye sahip olmadıklarını, çalışma grubunda yer alan her bir üyenin benzersiz ilişkilere sahip olduğunu ileri sürer. İlk etkileşimlerde, lider ve üye tarafından kararlar verilir ve görüşler oluşturulur. Şayet görüşler olumlu ise, üye lider tarafından daha iyi görevlere atanacak ve daha çok destek görecektir (Burns ve Otte, 199:225). LMX teorisinde, ast ve üst arasındaki ilişki, sosyal bir alışveriş veya üzerinde anlaşılmış bir işlem olarak kabul edilir. Bu lider-üye değişimi, her bir bireysel grup üyesi ve lider arasında müzakere edilen gayri resmi olarak geliştirilmiş bir rol ile sonuçlanır (Graen,

1976:1201). LMX kuramı, liderin verimliliğinin ve etkinliğinin, astlarının her biri ile olan münasebetinin niteliğinden etkilendiğini savunur. Ayrıca, lider grubun bütün üyeleri ile eşit şekilde alakadar olacak zamana sahip olmayabilir ve bu durum onun sadece "grup içi" olarak nitelenebilecek bazı kilit üyelerle yakın bir bağ kurmasına neden olabilir (Burns ve Otte, 199:225). Kuram yöneticilerin bütün çalışanlarına aynı yaklaşımı sergileyemeyeceğini belirtir ve bunun sebebi olarak, yöneticilerin zaman, kaynak ve güç gibi sınırlı olanakları olduğu gösterir. Bu kısıtlamalar yüzünden, yöneticilerin çalışanlarla kurduğu ilişkilerin çeşitlilik göstermesi doğal kabul edilir. Aynı zamanda örgütün temsilcisi konumundaki yöneticilerin, çalışanlarına yönelik tutumları ve eylemleri, sadece onların ilişkilerini değil, aynı zamanda örgütün prestijini de etkileyebilir. Lider ile çalışanlar arasındaki lider-üye etkileşiminin niteliği yalnızca bu iki tarafı etkilemekle kalmaz, aynı şekilde örgütsel sonuçları da önemli ölçüde etkileyebilir (Akkoç, 2019:14).

Lider-üye etkileşimi, işverenler ve çalışanlar arasındaki ilişkileri ele alırken, iş dünyasındaki dinamiklerin temel bir yönünü ortaya koymaktadır. Bu etkileşim, çalışanların örgüte karşı hissettikleri ve gösterdikleri davranışları önemli ölçüde etkilemektedir. Çalışanlar açısından, bu etkileşim, onların örgütün sürdürülebilirliği ve başarısı için hayati olan verimlilik ve performans üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Lider veya yönetici konumundaki bireylerin, tüm çalışanlarla eşit ve etkili bir iletişim kurması zor olsa da her bir çalışanla dengeli ve adil bir etkileşim içinde olmaları, örgütün genel sağlığı ve verimliliği açısından büyük önem taşımaktadır.

AÖD, çalışanlar ve işverenler arasındaki dinamiklerde önemli bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır. Lider-üye etkileşimi, çalışanlar ve yöneticileri arasında kurulan ilişkinin yapısını belirleyen bir faktördür. Kestek (2016), yöneticilerin örgütün temsilcileri olarak görüldükleri ve bu nedenle yönetici-çalışan etkileşiminin, çalışanların algıladığı örgütsel desteği şekillendirdiğini belirtmektedir. Dolayısıyla, lider ve üye arasındaki etkileşimin, algılanan örgütsel desteğin bir unsuru olan yönetici desteği üzerinde dolaylı bir etki yarattığı söylenebilir.

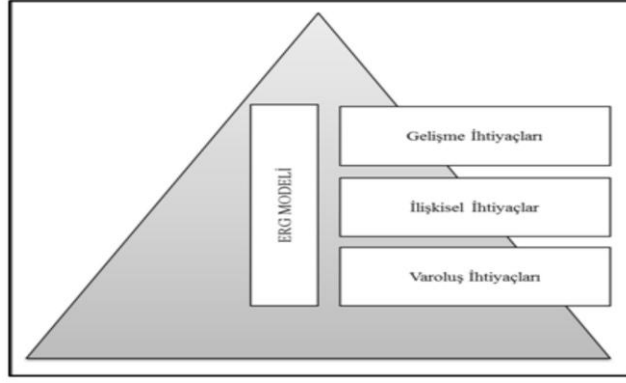
1.1.2.4. ERG Kuramı

ERG (Existence, Relatedness, Growth) Teorisi, Clayton Alderfer (1972)'in geliştirdiği ve Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'ni genişleten bir motivasyon

teorisidir. ERG Kuramı, insan ihtiyaçlarını Varlık (Existence), İlişkişel (Relatedness) ve Gelişim (Growth) olmak üzere üç ana kategoriye ayırır. Alderfer, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisini basitleştirmek ve aynı zamanda ampirik doğrulama eksikliğine yönelik eleştirilere yanıt vermek amacıyla ERG Teorisini önermiştir. Bu kuram, özellikle organizasyonel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanlarında etkili olmuştur. ERG modeli ve Maslow'un ihtiyaç hiyerarşisi benzer olarak ihtiyaçların hiyerarşik biçimde yer aldığını ve bireylerin hiyerarşide her seferinde bir adım yukarı çıktıklarını varsaymaktadır. Bununla birlikte, Alderfer ihtiyaç kategorisi sayısını üçe indirmiş ve hiyerarşide yukarı doğru hareketin daha karmaşık olduğunu, bir hüsrangerileme ilkesini yansıttığını, yani üst düzey bir ihtiyacın karşılanmamasının hâlihazırda yerine getirilmiş bir ihtiyaca geri dönmeyi tetikleyebileceğini öne sürmüştür (Daft, 2010:445). Yani gelişim ihtiyacı karşılanmayan birey hüsrana uğrar ve bu hüsrana sonucunda ait olma ihtiyacı artış göstermeye başlar, şayet ait olma ihtiyacı tatmin edilirse yeniden gelişme ihtiyacı duymaya başlar. Daft'göre (2010) ERG teorisi, üç ihtiyaç kategorisi tanımlamaktadır:

1. Varoluş ihtiyaçları: Fiziksel refah için ihtiyaçlar (Gıda, hava, güvenlik ve sevgi gibi somut ve fizyolojik ihtiyaçlardır).
2. İlişki ihtiyaçları: Başkalarıyla tatmin edici ilişkiler kurma ihtiyacı (Aile, arkadaş ve iş arkadaşları gibi sosyal ilişkiler).
3. Büyüme ihtiyaçları: Kişisel potansiyelin gelişimine ve artan yetkinlik arzusuna odaklanan ihtiyaçlar (Bireyin yaratıcı ve üretken olmasını, kişisel gelişimini ve anlamlı işler yapabilmesi).

Alderfer, ihtiyaçları sürekli ve dönemsel olarak sınıflandırmıştır. Başarı ihtiyacı gibi kişiyi sürekli olarak motive edebilecek olanları sürekli ihtiyaçlar olarak nitelendirirken, yeme içme ihtiyacı gibi tatmin edildiği anda motive edici özelliğini kaybeden ihtiyaçları dönemsel ihtiyaçlar olarak nitelemiştir (Baysal, 1983:12).



Şekil 1.1. Alderfer'in ERG Kuramı (Tekin ve Görgülü, 2018:1561)

Çalışanların ERG Kuramı çerçevesinde belirtilen ihtiyaçları karşılandığında örgütsel çıktıların niteliği artmakta ve örgütün amaçlarına ulaşmada belirgin ilerleme kaydedilmektedir (Emre, 2018:29). ERG Kuramı, çalışanların organizasyonel ortamdaki ihtiyaçlarının büyük bir kısmının, kaliteli kişisel ilişkiler aracılığıyla karşılandığını öne sürer. Bu çerçevede, çalışanlar, organizasyon tarafından kendilerine sunulan desteği değerlendirirken, yönetici ile olan ilişkilerini önemli bir faktör olarak görmektedirler. Eğer çalışanlar ve liderler arasında sağlıklı ve etkili bir etkileşim ilişkisi mevcutsa ve çalışan, organizasyonun kendi ilgi ve ihtiyaçlarına katkı sağladığını hissederse, bu durum çalışanın örgüte olan bağlılığını ve memnuniyetini artırabilir. Bu da, Algılanan Örgütsel Destek (AÖD) düzeyinin yükselmesine neden olacaktır.

1.1.2.5. Psikolojik Sözleşme Kuramı

Rousseau (1989)'a göre örgüt ve çalışanlar arasındaki ilişkinin temelini, taraflar arasındaki karşılıklı yükümlülükler ve inançların oluşturduğu ve yazılı olmayan psikolojik bir sözleşme oluşturmaktadır.

İşverenlerle çalışanlar arasında formal olmayan ve sosyal etkileşimi düzenleyen bir sözleşme olarak nitelendirilen psikolojik sözleşme, taraflar arasında karşılıklı beklentileri belirler. İşverenler genellikle işgörenlerden yüksek performans ve sadakat şeklinde pozitif davranışlar beklerken, işgörenler de işverenlerden örgütsel destek ve güven gibi beklentilere sahip olmaktadır (Turnley vd., 2003:189). Psikolojik sözleşme çalışanların davranışlarında önemli bir belirleyicidir. Yapılan çalışmalar, örgüt tarafından çalışanların beklentileri karşılandığında, çalışanların da örgütün

kendilerinden beklentilerini karşılamak için daha fazla çaba sarf ettiğini göstermektedir. (Rhoades ve Eisenberger, 2002:699; Morrison ve Robinson, 1997:226).

PSİ (psikolojik sözleşme ihlali), çalışanlarda işverenin üzerine düşen yükümlülükleri yerine getiremediğine ilişkin olarak oluşan zihinsel bir algıdır ve bu durum çalışanlarda olumsuz bazı duygusal tepkilere neden olabilir. Yapılan çalışmalara göre, psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği yönünde oluşan algı ve buna bağlı olarak ortaya çıkan ihanet duygusu, örgüte ve işverene karşı duyulan güvende aşınmaya, örgütsel vatandaşlık davranışlarında ve iş tatmininde düşüşe, sapkın iş davranışlarında ve örgütten ayrılma eğiliminde yükselişe sebep olmaktadır (Shore ve Tetrick, 1994; Turnley ve Feldman, 1999; Kickul, 2001; Robinson ve Brown, 2004).

Çalışanların örgütsel destek algısının yüksek olması psikolojik sözleşmeye uyulduğu yönündeki algılarının da yükselmesini sağlamaktadır. Çalışanlar kendilerine verilen sözlerin tutulmadığını algıladıklarında ise ekstra rol davranışlarını azaltabilmekte ya da bu davranışları göstermede isteksiz olabilmektedirler (Kahn, 1990). Yapılan araştırmalar PSİ'nin yenilikçi iş davranışı azalttığını gösterirken, çalışanların psikolojik sözleşmeye uyulduğu yönündeki olumlu algılarının ise, yenilikçi iş davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif etkisinin olduğunu göstermektedir (Chang vd., 2013:226; Newton vd., :2008:27).

1.1.3. Algılanan Örgütsel Desteğe Etki Eden Faktörler

AÖD'ye ilişkin bir literatür taraması çalışması yapan Rhoades ve Eisenberger (2002: 699) AÖD'nin öncülleri olarak işe ilişkin koşullar, yöneticilerin desteği, adalet ve örgütsel ödüller şeklinde dört ana kategori belirtmiştir. Sun (2019) AÖD öncüllerini, örgütsel faktörler (örgütsel adalet, çalışma koşulları, örgütsel politikalar, örgüt büyüklüğü, örgüt kültürü), bireysel faktörler (kişisel değerler ve duygular, daha önceki iş tecrübeleri, iş durumu vb.), ve örgüt ile çalışanlar arasındaki ilişki (psikolojik sözleşme, çalışan-örgüt uyumu, lider-üye etkileşimi, yönetim iletişimi, liderlik tarzı vb.) olarak üç temel grupta sınıflandırmıştır. Allen, Shore ve Griffeth (2003) ise İKY uygulamaları ve kişisel özellikleri de ekleyerek beş grupta sınıflandırma yapmışlardır.

Bu çalışmada AÖD'nin öncülleri olarak örgütsel adalet, yönetici desteği, örgütsel ödüller ve iş koşulları, kişisel özellikler başlıkları ele alınacaktır.

1.1.3.1. Örgütsel Adalet

İnsanlık tarihi boyunca, adalet kavramı hem felsefi açıdan hem de günlük hayata uygulanışıyla en çok tartışılan konulardan biri olmuştur (Şeker, 2017:1). Rawls (1971) A Theory of Justice isimli eserinde adaleti, toplumsal organizasyonların temel erdemi olarak nitelendirmiştir. Nasıl ki doğruluk düşünce sistemleri için en önemli erdem ise, adalet de aynı şekilde toplumsal kurumlar için en önemli erdemdir.

Örgütsel adaleti basitçe çalışanların örgütteki adalet algısı olarak tanımlayan Greenberg (1990) çalışanların nasıl muamele gördükleri ve kaynakların ne kadar adil bir şekilde dağıtıldığına yönelik algılarına odaklanır. Bu tanımlama, örgütsel adaletin hem sürecin adilliği hem de sonuçların adilliği boyutlarını ön plana çıkarır. Greenberg ayrıca, örgütsel adaletin, çalışanların davranışlarından tutumlarına kadar birçok örgütsel faktörü açıklama potansiyeline sahip olduğunu vurgulamaktadır. Örgütsel adalet, özellikle çalışanların işyerinde kendilerine adil davranılıp davranılmadığına ilişkin kanaatleri ve bu kanaatlerin işle alakalı diğer değişkenleri etkilemesi ile ilgilidir (Moorman, 1991:845). Başka bir görüşe göre örgütsel adalet, örgütsel kaynakların dağıtımına ilişkin kararların alınmasında kullanılan yöntemler ve bu yöntemler uygulandığında insanlar arasındaki ilişkileri düzenleyen sosyal normlar ve kuralları dizisidir (Cropanzano ve Folger, 1998). Bies ve Moag (1986) örgütsel adaleti daha çok etkileşimsel adalet açısından ele alır ve bunu, bireylerin yöneticileri ve diğer yetkililer tarafından nasıl muamele gördüklerine odaklanarak tanımlar. Bu perspektif, karar verme süreçlerinde saygı ve dürüstlüğün önemini vurgulamaktadır. Leventhal (1980) örgütsel adaleti, adaletli karar verme süreçlerinin altı kriterini tanımlayarak açıklar. Bunlar; tutarlılık, önyargısızlık, doğruluk, düzeltilebilirlik, etiketlenilebilirlik ve temsil edilebilirliktir. Bu yaklaşım, kararların nasıl alındığının ve bu kararların tüm bireyler üzerindeki etkisinin, adalet algısını nasıl etkilediğine odaklanır.

Örgütsel adalet literatüründe bu kavramın çoğunlukla dağıtım adaleti, işlemsel (prosedür) adalet ve etkileşim adaleti şeklinde üç alt boyutu olan bir değişken olarak ele alındığı görülmektedir (Greenberg, 1990; Colquitt, 2001; Cropanzano vd., 2007).

Dağıtımsal adalet: Ödül ve kaynakların ne şekilde dağılacığı, küçük bir gruptan bütün topluma kadar tüm düzeylerdeki sosyal sistemlerde ele alınan bir olgudur ve tüm bu yapılar ödülleri, cezaları ve kaynakları nasıl tahsis edecekleri problemi ile uğraşırlar. Sosyal bir sistemin bu meseleyle nasıl başa çıktığı, mensuplarının memnuniyeti

üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Bu nedenlerle, birçok disiplinden sosyal bilimciler, ekonomistler, siyaset bilimciler, , psikologlar ve sosyologlar bu tahsis problemiyle ilgilenmişlerdir (Leventhal, 1980:27).

Dağıtımsal adalet, örgütte kaynakların ne derecede adil bir şekilde dağıtıldığına dair çalışan algısını yansıtır. Bu kavram, çalışanların gösterdikleri çaba miktarını dikkate alarak, kuruluş tarafından sağlanan sonuçların (örneğin performans değerlendirmeleri, ücret, terfiler) adillğini değerlendirdikleri eşitlik teorisine dayanır (Cropanzano ve Greenberg, 1997). Adams (1965)'a göre, çalışanlar, adil bir muamele görüp görmediklerini anlamak için kendi katkılarını (eğitim, zeka, tecrübe gibi) ve karşılığında aldıkları kazanımları (ücret, terfi gibi) arasındaki oranı değerlendirir. Sonrasında bu oranı, diğer çalışanların katkı ve kazanım oranlarıyla kıyaslayarak adalet algılarını oluştururlar (İçerli, 2010:79). Çalışanlar yaptıkları iş karşılığında aldıkları ücretler, ikramiyeler, terfiler ve sosyal haklar gibi sonuçları başaklarının elde ettikleri ile karşılaştırırlar. Bu karşılaştırma neticesinde dağıtımı adaletli veya adaletsiz olarak algılayabilirler. Çalışanların dağıtımsal adaletsizlik olduğu yönündeki algıları tutumlarını ve davranışlarını değiştirebilir. Yapılan bazı araştırmalar, çalışanların örgüte katkıları karşılığında daha düşük ödüllendirmeye maruz kaldıklarına inandıkları durumlarda memnuniyetsizliklerini ifade ettiklerini ve bu adaletsizliği en aza indirmek için performanslarını düşürdüklerini göstermiştir (Greenberg ve Bies, 1992:435).

İşlemsel Adalet : Her grup, örgüt veya sosyal yapı, ödül ve kaynakların ne şekilde dağıtılacağını belirleyen prosedürlere sahiptir. Bu dağıtım süreçlerini yönlendiren bir dizi düzenleyici prosedür bulunmaktadır. Ödül veya cezaların dağıtımı, bu süreçlerin yalnızca son aşamasıdır. Eşitlik teorisi ve dağıtımsal adalet kavramı, adalet algısının analizini yalnızca ödüllerin dağıtımı açısından sınırlar. Ancak, bu yaklaşım, ödüllerin dağıtımını belirleyen sosyal sistemi göz ardı eder. Bu bağlamda, adalet algısını anlamak için yalnızca sonuçlara değil, bu sonuçları meydana getiren sosyal sisteme ve prosedürlere de bakmak önemlidir (Leventhal, 1980:45).

İşlemsel adalet, örgütsel kaynakların üyeler arasında nasıl dağılacağını belirlemek için kullanılan prosedürlerin ne derece adil olduğu ile ilgilidir (Greenberg, 1990:402). İşlemsel adalet, kaynakların kendilerinden ziyade, bu kaynakların nasıl dağıtıldığına odaklanır. Başka bir deyişle, önemli olan kaynakların ne olduğu değil, bunların nasıl tahsis edildiğidir. Bu tür adalet, karar verme süreçlerinde katılımcıların ne

tür roller üstleneceğini ve bu rollerin nasıl yönetileceğini belirleyen bazı temel kuralları içerir (Cropanzano vd, 2007:38). Örgütsel bir ödülün dağıtımını ilk etapta adil olarak algılansa dahi, dağıtım için izlenen prosedür adil olmayabilir. Bundan dolayı karar mekanizmalarını işleten kişi ve grupların karar alırken söz konusu prosedürlerin adil olup olmadığına dikkat etmeleri, adil prosedürler oluşturmaları ve bunlara riayet etmeleri gerekir. Eğer dağıtımda gerekli prosedürlere riayet edilmediği algılanırsa, çalışanlar tepkilerini ödül alana değil yönetime yöneltmektedir (Demirci, 2019:46).

Cropanzano ve diğerlerinin 2007 yılındaki çalışmasına göre, işlemsel adalet, örgüt çalışanlarının genel olarak örgüte dair inançlarını etkiler. Çalışanlar, sürecin adil olduğunu düşündüklerinde, örgüte daha fazla bağlılık gösterme eğiliminde olurlar ve örgütün çıkarları için daha hevesli bir şekilde çalışırlar. Buna ek olarak, adaletli bir süreç, çalışanların örgüte ya da örgüt liderine ihanet etme olasılıklarını da azaltır. Bu, çalışanların adil bir iş ortamında daha olumlu tutumlar sergilediklerini ve bu ortamın onların örgüte karşı genel tutumlarını iyileştirdiğini gösterir.

Etkileşimsel Adalet: Adaletin örgüt ortamlarında nasıl sürdürülebileceği, özellikle ilişkiler ve etkileşim biçimlerine odaklanan etkileşimsel adalet, işlemsel adaletten farklı bir kavram olarak kabul edilir. Örgüt içindeki adalet, karar alma süreçleri ve kaynakların dağıtımından öte, çalışanlar arasındaki ilişkiler ve etkileşimlerle de yakından ilgilidir. Bu bağlamda, etkileşimsel adalet, örgüt içi kişilerarası ilişkilerin ve etkileşimlerin adil olmasının önemini vurgular (Çakır, 2006:48).

Etkileşimsel adalet, hem işlemsel adaletten hem de dağıtım adaletinden ayrı olarak, üçüncü bir adalet türü olarak tanımlanmakta ve bir prosedürün uygulanması sırasında insanların karşılaştığı kişilerarası muamelenin kalitesini ifade etmektedir (Bies ve Moag, 1986:49). Greenberg'e (1993) göre, etkileşim adaleti iki bileşenden oluşmaktadır: kişilerarası ve bilgisel adalet. Kişilerarası adalet, bireylere saygı ve haysiyetle davranılma derecesini ifade ederken bilgisel adalet, bireylere kendilerini etkileyen kararların nasıl alındığına ilişkin bilgi veya gerekçenin ne ölçüde sağlandığıdır. Kişilerarası adalet, kararların sonuçlarına verilen tepkileri etkiler, çünkü ilgili bireylere duyarlılık ve saygıyla davranılırsa daha olumlu olmaları muhtemeldir. Bilgisel adalet, kararların alındığı sürece verilen tepkileri etkiler çünkü bu bilgi sürecin adillliğini değerlendirmede yardımcı olur. Çalışanlar, amirlerinin kendilerine saygılı

veya haysiyetli davranmadığını veya işlerini etkileyen kararlar için yeterli açıklamalar yapmadığını hissettiklerinde, ekstra rol veya kurumsal vatandaşlık davranışlarını sınırlayarak yanıt vereceklerdir. Yönetici/çalışan etkileşimine yönelik ortak bir yaklaşımın bir sonucu olarak bu algılar kuruluş genelinde hakim olursa, verimlilik tehdit altına girer (Spence Laschinger, 2004:355).

Araştırmalar, örgütsel adalet algısının yüksek olduğu durumlarda, çalışanlar tarafından algılanan örgütsel desteğin de yüksek olduğunu göstermektedir (Colquitt vd., 2001). Özellikle dağıtım adaleti ve prosedürel adalet boyutları, algılanan örgütsel desteği güçlü bir şekilde etkilemektedir. Bu ilişki, çalışanların örgüte olan güvenini ve bağlılığını artırarak, örgütün genel performansına olumlu katkıda bulunabilir.

1.1.3.2. Yönetici Desteği

Çalışanlar, örgüte olduğu gibi yöneticilerine ilişkin olarak da genel bir izlenime sahiptirler (Kottke ve Sharafinski, 1988:1076). Yöneticiler, astların performansını yönlendirme ve değerlendirme sorumluluğuna sahip olarak örgütün temsilcileri gibi hareket ettiklerinden dolayı, çalışanlar yöneticilerinin kendilerine yönelik olumlu veya olumsuz yönelimini, kuruluşun sağladığı desteğin bir göstergelerinden biri olarak görmektedirler (Eisenberger ve diğerleri, 1986:503).

Yönetici desteği genel olarak bir yönetici ve bir çalışan arasındaki olumlu iş etkileşimi şeklinde ifade edilmektedir. Destekleyici bir yönetici, çalışanların motivasyonunu artırmak için onların ihtiyaç duyduklarını sağlayabilir (Bhanthumnavin, 2003:79). Yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkiler destek, güven, bilgi paylaşımı, beğenme, saygı ve karşılıklı etki gibi gelişmiş unsurları içerdiğinde, çalışanların performansı ve tutumlarının iyileştiği gözlemlenmiştir (Gerstner ve Day, 1997:828). Yönetici desteği perspektifinin genellikle bir çalışana araçsal yardım, bilgi yardımı veya duygusal destek sağlanmasını içerdiği ve birincil vurgunun duygusal desteğe olduğu kabul edilir (House vd., 1988:306).

Yönetici desteğinin çalışanların iş tatmini ve bağlılığı üzerinde önemli bir etkisi olduğu da çeşitli çalışmalarda vurgulanmaktadır. Örneğin, Rhoades ve Eisenberger (2002) tarafından yapılan bir araştırmada, yönetici desteğinin, çalışanların algıladığı örgütsel desteği artırarak iş tatminini ve örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği belirtilmiştir. Bu çalışmada, yöneticilerin astlarına karşı gösterdikleri ilgi ve anlayışın,

Çalışanların kendilerini değerli hissetmelerine ve böylece daha yüksek performans göstermelerine olanak sağladığı vurgulanmıştır (Rhoades ve Eisenberger, 2002:698). Bu bulgular, yönetici desteğinin sadece bireysel çalışanlar için değil, genel olarak örgütün sağlığı ve verimliliği açısından da kritik bir öneme sahip olduğunu göstermektedir.

1.1.3.3. Örgütsel dller ve İş Koşulları

Çalışanların rgte olan katkılarının takdir edildiğini gösteren tanınma, ödeme, terfiler, iş güvenliği, özerklik, rol streslerinin azaltılması ve eğitim gibi insan kaynakları uygulamalarının AD ile anlamlı ilişkisi olduğu gösterilmiştir (Shore ve Shore, 1995). Örgütsel destek teorisine göre, ödüller için uygun fırsatlar, çalışanların katkılarının olumlu bir şekilde değerlendirilmesine hizmet eder ve böylece AD’ye katkıda bulunur.

AD’yi pozitif yönde etkileyen diğer bir husus iş güvencesidir. Özellikle küçülmenin yaygın olduğu son yıllarda kuruluşun, çalışanın gelecekteki üyeliğini sürdürmek istediğine dair güvencesi AD’nin güçlü bir göstergesi olarak görülmektedir.

Eisenberger ve arkadaşlarına (1999) göre st düzey özerklik de çalışanların işlerini nasıl yapacaklarına kendilerinin karar vermeleri hususunda örgütün güvenini göstererek AD’yi artırmaktadır. Burada zerklik ile kast edilen zamanlama, çalışma prosedürleri ve görev çeşitliliği dahil olmak üzere, çalışanların işleri üzerindeki kontrolüdür.

AD ile yakından ilgili bir diğer konu da rol stresrleridir. Bireylerin başa çıkamayacaklarını hissettikleri çevresel talepleri ifade eden rol stresörlerinin genel olarak üç tipinden bahsetmek mümkündür bunlar: Çalışanın belirli bir zamanda makul olarak başarabileceğini aşan talepleri içeren ařırđ iş yükü, kişinin iş sorumlulukları hakkında net bilgi eksikliğini içeren rol belirsizliği ve karşılıklı uyumsuz iş sorumluluklarını içeren rol çatışmasıdır. Ařırđ iş yükü iki boyut içerir (Kahn, 1974). Birincisi, bir çalışanın makul olarak yapabileceğinden daha fazla miktarda iş yapmasının talep edilmesidir ki bu niceliksel ařırđ iş yükü olarak adlandırılır. İkincisi ise niteliksel ařırđ iş yükü olarak tanımlanabilecek olan yetersiz eğitim veya kaynaklar ya da makul olmayan derecede yüksek performans standartları nedeniyle beklenen işi yapmak için yetersiz olma durumunu ifade eder.

Çalışanlar, işin doğasında var olan veya örgüt üzerindeki dış baskılardan kaynaklanan şartların aksine, iş ile ilgili stres faktörlerini örgüt tarafından kontrol edilebilen koşullara bağladıkları zaman stres kaynakları AÖD'yi azaltmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002:700).

Organizasyon boyutu da AÖD'yi etkileyen faktörlerden biri olarak sayılabilir. Bir çalışanın küçük bir kuruluştaki iş deneyiminin, büyük bir kuruluştaki deneyiminden niteliksel olarak farklı olacağı beklenmektedir. Dekker ve Barling (1995), yüksek düzeyde resmileştirilmiş prosedürler ve politikalar çalışanların kişisel ihtiyaçlarının karşılanmasındaki esnekliği azaltabileceğini ve bunun özellikle büyük organizasyonlarda çalışanların kendilerini daha az değerli hissetmelerine neden olabileceğini belirtmişlerdir. Büyük kuruluşlar, küçük kuruluşlar gibi, çalışan gruplarına yardımseverlik gösterebilse bile, bireysel çalışanların ihtiyaçlarını karşılama konusundaki bürokratik katılık AÖD'yi azaltabilir (Dekker ve Barling, 1995:52).

1.1.3.4. Kişisel Özellikler

AÖD'ye etki eden kişisel özellikler kişilik özellikleri ve demografik özellikler başlıkları altında ele alınabilir.

Heinström'ün (2003) Phares'ten (1991) aktardığına göre kişilik, bir kişiyi diğerlerinden ayırt eden, zaman ve durum içinde devam eden karakteristik duygu, düşünce ve davranışlar örüntüsü olarak tanımlanabilir. Kişilik yapısı oldukça istikrarlıdır ve farklı durumlar ve zamanlar boyunca tahmin edilebilirdir.

Uzun yıllar devam eden kişilik araştırmalarından sonra, bilişsel, duyuşsal ve sosyal davranıştaki farklılıkları tanımlamak için kullanılabilecek beş temel boyut olduğu konusunda alanda ortak bir fikir birliği vardır (Revelle ve Loftus, 2003:115). Bu beş boyut: nevrotiklik, uyumluluk, deneyime açıklık, dışa dönüklük ve vicdanlılık olarak tanımlanır. Nevrotizm veya duygusal istikrarsızlık: kaygı, düşmanlık, depresyon, kırılganlık gibi duyguların yaşanma yoğunluğu ile ilgilidir. Dışadönüklük ise sosyalite, girişkenlik, aktivite, heyecan arayışını ifade eder. Uyumluluk, işbirliği içerisinde çalışmayı, esnek ve hoşgörülü olmanın yanı sıra iyi bir tabiata yönelik bir eğilime sahip olmayı ifade eder (Barrick ve Mount 1991:47). Açıklık, bireyin merakını, yeni fikirleri keşfetme eğilimini ve farklı deneyimlere açık olma isteğini temsil eder (Devaraj vd.

2008:94).Vicdanlılık, güvenilirliği, sorumlu davranmayı ve dikkatli olmayı sembolize eder.

Yaş, eğitim, cinsiyet ve görev süresi gibi demografik özellikler çalışanların algılarında belirleyici rol oynamaktadır. AÖD, çalışanların, kuruluşun katkılarını takdir edip etmediği ve farklı koşullarda kendilerine olumlu veya olumsuz davranılıp davranılmayacağına ilişkin bir algı olduğundan bu algının oluşumunda çalışanların kişisel ve demografik özellikleri önemli farklılıklar oluşturabilir. Örneğin, örgütten memnun olmayan çalışanların işten ayrılma olasılığı diğerlerinden daha yüksek olabilir; daha uzun süreli çalışanlar, bu nedenle, yüksek AÖD'nin yanı sıra kuruluş tarafından gördükleri muamelelerinin çeşitli yönleri hakkında daha olumlu bir görüşe sahip olabilir. Olumlu duygulanım, kişinin diğerlerinde olumlu bir kanaat bırakmasına neden olacak ve iş arkadaşları ve yöneticilerle daha başarılı çalışma ilişkileri ile sonuçlanacak olan geniş ve arkadaşça davranışlara yol açabilir. Tersine, olumsuz duygulanımdan kaynaklanan agresif veya geri çekilme davranışları, olumlu çalışma ilişkilerinin gelişmesini engelleyebilir ve AÖD'yi azaltabilir (Rhoades ve Eisenberger, 2002:701).

1.1.4. Algılanan Örgütsel Desteğin Sonuçları

a) İş Tatmini

Çalışanların işlerinden memnuniyet duymaları olarak tanımlanabilecek olan iş tatmininin, işin kendisiyle çalışanların beklentilerinin uyuştugu durumlarda oluşacağı ileri sürülmektedir. İş tatmini, işteki mevcut koşulların (işin mahiyeti, yönetimin tutumu) veya işten dolayı meydana gelen sonuçların (iş güvencesi, ücret,) kişisel olarak değerlendirmesi şeklinde tanımlanır. İş tatmini, içsel tepkilerin (yani hislerin) algılanmasıdır ve bireyin normlar, değerler, beklentiler vb. sistemi aracılığıyla filtrelenmiş algılarından oluşur (Schneider ve Snyder, 1975:319).

AÖD'nin, iş tatmini ve pozitif ruh hali gibi çalışanların işlerine yönelik duygusal tepkilerini olumlu yönde etkilediği belirtilmiştir (Rhoades ve Eisenberger, 2002:70).

Algılanan Örgütsel Destek (AÖD), çalışanların sosyo-duygusal gereksinimlerini karşılayarak, performans ve ödül beklentilerini yükselterek ve ihtiyaç duyulduğunda destek sağlama olasılığına işaret ederek genel iş memnuniyetine önemli bir katkı sunmaktadır. Olumlu ruh hali, belirli bir nesne olmaksızın genel bir duygu durumunu

içermesi bakımından iş tatmininden kavramsal olarak farklıdır. Ruh hali, çevreden etkilenen duygulanımın durum bileşeni olarak önerilmiştir (George ve Brief, 1992:311). AÖD, çalışanların yeterlilik ve değer duygularına katkıda bulunabilir, böylece olumlu ruh halini artırabilir.

b) İşe Bağlılık

İşe bağlılık, çalışanın işiyle özdeşleşmesini ve bu işe olan ilgisini ifade eder (Cropanzano vd, 1997:164). Bir başka ifadeyle işe bağlılık, canlılık ve özverili olma, adanmışlık ve kendini kaptırma ile karakterize edilen ve işe ilişkin olumlu bir zihin durumu olarak tanımlanır. Canlılık, yüksek düzeyde enerjiklik, zihinsel direnç, çalışanın işinde gayretli olma isteği ve zorluklar karşısında azmini; adanmışlık ise kişinin işinde önem, coşku, ilham, gurur ve meydan okuma duygusu anlamına gelir (Schaufeli vd., 2002:74). İşe bağlılığı yüksek olan çalışanlar, işlerini kimliklerinin önemli bir parçası olarak görürler (Cropanzano vd., 1997:164). Bu nedenle çalışanların işe bağlılığını sağlamak işletmeler için önemli bir husus olarak görülmektedir. Eisenberger ve Stinglhamber (2011), algılanan örgütsel desteğin, diğer sonuçlarının yanı sıra, çalışanların görevlerine olan içsel ilgilerini güçlendirerek, işe bağlılığı olumlu şekilde etkilediğini öne sürmüşlerdir.

c) Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, bir çalışanın örgütle özdeşleştiği ve örgüt üyeliğine devam etmek için bir arzu, ihtiyaç ve/veya bir yükümlülük hissettiği psikolojik bir durum ya da zihniyet olarak tanımlanmaktadır (Blau ve Boal, 1987:290).

AÖD ve örgütsel bağlılık birbirlerinden kavramsal ve ampirik olarak farklı ama ilişkili kavramlardır. Gerçekten de ilki, örgütün çalışanlara bağlılığı ile ilgilidir ve ikincisi, çalışanların kendilerini istihdam eden örgüte bağlılık derecesini ifade eder (Eisenberger vd., 1986:500). Meyer ve Allen (1991) örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere 3 bileşen olarak kavramsallaştırmıştır. Duygusal bağlılık; çalışanların örgütle özdeşleşerek örgüte dahil olması ve örgüte yönelik duygusal bağı nitelemektedir ve işgörenlerin kurumda kalma kararı tamamen kendi istekleri çerçevesinde gerçekleşmektedir. Normatif bağlılık, çalışanların işe devam etmek için hissettikleri zorunluluk hissini ifade eder. Sonuç olarak çalışanlar, yapmaları gerektiğini düşündükleri için örgütte kalırlar. Normatif bağlılık, örgütün çalışanlarına önceden ödülleri sunması sonucunda, örgüte karşı borçlu olma hissini bir

sonucu olarak da görülebilir. Devam bağıllığı ise bir çalışanın ihtiyaç duyduğu için bir organizasyonda kalmaya karar vermesidir ve genellikle işin sunduğu fırsatlar, kültür, ekip arkadaşlarıyla ilişkiler ve kariyer gelişimi gibi faktörlerle ilgili olan bir kavramdır.

Araştırmalar algılanan örgütsel desteğin, örgütsel bağıllığı belirlemede güçlü bir rolü olduğu göstermiştir (Yahya vd., 2012:11). Buchanan (1974) yaptığı bir araştırmada duygusal bağıllık ile AÖD arasında pozitif bir ilişki tespit etmiştir. Algılanan örgütsel destek, bir çalışanın, kuruluşun kurumsal hedeflere (çaba-sonuç beklentisi) ulaşmaya yönelik daha fazla çabayı ödüllendireceği beklentisini artıracaktır. AÖD, övgü ve onay ihtiyaçlarını karşıladığı oranda, çalışan örgüt mensubiyetini öz kimliğinin parçası kabul edecek ve bu şekilde örgüte karşı olumlu bir duygusal bağ (duygusal bağlanma) geliştirecektir. Örgüte duygusal olarak bağlı olan çalışanlardan, çabalarının ödüllendirileceği veya karşılık bulacağı inancından dolayı çabalarını artırmaları beklenir (Eisenberger, vd., 1986; 501).

d) Örgütsel Vatandaşlık

Organ (1988) örgütsel vatandaşlığı, çalışanın örgütteki görev tanımlarının bir parçası olarak kabul edilmeyen, iş tanımlarıyla belirlenmiş yükümlülüklerin ötesine geçen ve örgütsel performansın artmasına katkıda bulunan tüm davranışlar olarak tanımlamıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı çalışma arkadaşlarına işle ilgili görevleri yerine getirmelerinde yardım etmek, fazladan saatlerce ücretsiz çalışmak, yeni atanan bir çalışanın memnuniyetle karşılandığını hissettirmek için ilgi göstermek ve yardımcı olmak gibi gayri resmi davranış kurallarına uymak gibi verimli faaliyetleri içerir (Muhammad, 2014:61).

Sosyal mübadele teorisi ve mütekabiliyet ilkesine göre örgütü tarafından olumlu muamele gören çalışanlar, bir şekilde olumlu yanıt verme zorunluluğu hissedeceklerdir. Bu çerçevede yüksek AÖD'ye sahip çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeleri beklenir. Yapılan çalışmalarda AÖD'nin, örgütsel bağıllığı pozitif, işten ayrılma niyetini ise negatif etkilediği görülmüştür (Wayne vd., 1997:101).

e) İşten Ayrılma Niyeti

Küresel rekabetin yoğun olarak yaşanmakta olduğu günümüzde nitelikli insan kaynağını elde tutmak işletmeler açısından hayati önem arz etmektedir. Bu bağlamda işletmeler nitelikli çalışanlarının beklentilerini karşılamak için çok çeşitli İKY uygulamalarına yönelmektedir. Böylece beklentileri karşılayan iş ortamı sonucunda,

alışan memnuniyeti artmakta ve performans hedeflerine ulaşılabilmektedir. Öte yandan beklentileri karşılanmayan çalışanlar ise yüksek işten ayrılma eğilimi gösterirler (Özkalp ve Kirel,213:680).

Kılıç ve Gülen'in (2019) yaptıkları araştırma çalışanların örgütsel destek algılarındaki artışın işten ayrılma niyetlerinde azalmaya neden olduğunu göstermektedir.

f) Performans

Performans, alışanların belirli bir süre içinde görevlerini yerine getirirken elde ettikleri sonuçlar olarak tanımlanabilir (Geylan ve diğerkleri, 2017:113). Eğer elde edilen sonuçlar olumlu ise, bu çalışanın performansının yüksek olduğunu ve görev ve sorumluluklarını başarıyla yerine getirdiğini gösterir. Ancak, sonuçlar olumsuzsa, bu çalışanın performansının düşük olduğunu ve görevlerini yeterince yerine getiremediğini ifade eder (Özgen ve diğerkleri, 2005:227).

Algılanan örgütsel destek, çalışanların sadece standart iş görevlerini ve örgüt içi sorumluluklarını yerine getirmekle kalmayıp, bunun ötesine geçerek ekstra çaba sarf etmelerini teşvik eder. Bu destek, çalışanların işlerine olan bağılılıklarını ve motivasyonlarını artırarak, onların performansını olumlu yönde etkiler. Örgütlerinden yeterli desteğı aldığını hisseden çalışanlar, daha yaratıcı, girişimci ve işbirlikçi olurlar. Bu da, örgütün genel verimliliğini ve başarısını artırır (Rhoades ve Eisenberger, 2002:702).

d) Stres

Algılanan örgütsel desteğın çalışanların karşılaştığı yüksek iş talepleriyle başa çıkabilmeleri için gerekli durumlarda maddi yardım ve duygusal destek sağlanabileceğini ifade ederek, stres faktörlerine karşı olumsuz psikolojik ve psikosomatik tepkileri (örneğin, gerginlik ve anksiyete) azaltması beklenir (Rhoades ve Eisenberger, 2002:702).

Algılanan örgütsel destek (AÖD), alışanların stres faktörlerine maruz kaldıkları durumlarda genel stres seviyelerini düşürebilir. Bu destek, çalışanların iş yerinde karşılaştıkları zorlukları daha iyi yönetmelerine yardımcı olarak streslerini azaltır (Viswesvaran ve diğerkleri, 1999:328). Örgütsel destek sayesinde çalışanlar, kendilerini daha güvende ve değerli hissederler, bu da onların stresle başa çıkma yeteneklerini güçlendirir.

e) Geri Çekilme Davranışı

Rhoades ve Eisenberger'in 2002 yılındaki çalışmaları, çalışanların örgüte olan aktif katılımlarının azalması olarak tanımlanan geri çekilme davranışını ele almaktadır. Bu çalışma, geç kalma, devamsızlık ve gönüllü olarak işten ayrılma gibi unsurları geri çekilme davranışı olarak değerlendirir. Araştırmada vurgulanan önemli bir nokta, algılanan örgütsel desteğin (AÖD), geri çekilme davranışını azaltarak kurumsal bağlılığı güçlendirdiği ve çalışanların yüksek katılım ve dakiklik gibi olumlu davranışları sergilemelerine olanak tanıdığıdır.

1.1.5. Algılanan Örgütsel Destek Çalışmaları

AÖD kavramı ortaya atıldıktan sonra birçok araştırmaya konu edilmiştir. Rhodes ve Eisenberger, 2002 Yılında yaptıkları meta-analiz araştırmasında 70'ten fazla çalışmayı ele almıştır. Söz konusu çalışma, AÖD'nin temel öncüllerinin adil organizasyon prosedürleri, yönetici desteği ve uygun ödüller ile iyileştirilmiş iş koşullarını içerdiğini ve bunların sonucunda çalışanların organizasyona bağlılığı ile çalışan performansını arttırdığını, geri çekilme davranışlarını ise azalttığını göstermektedir.

Eisenberger ve diğerleri (2001), karşılıklılık ilişkisi çerçevesinde AÖD'yi inceledikleri ve posta çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada AÖD'nin, çalışanların örgütün refahını önemseme ve örgütün amaçlarına ulaşmasına yardımcı olma konusunda hissettikleri zorunlulukla pozitif olarak ilişkili olduğunu; duygusal bağlılık, örgütsel bağlılık ve hissedilen zorunluluk ilişkilerine aracılık ettiği ve çalışanların karşılıklılık normunu kabul etmesiyle birlikte hissedilen yükümlülüklerinin arttığını ortaya koymuşlardır.

Algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi sosyal kimlik teorisi perspektifinden inceleyen Fuller ve diğerleri (2003), ABD'de market çalışanları ile yaptıkları çalışmada AÖD'nin çalışanların özsaygısı üzerindeki etkisinden dolayı örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğunu göstermiştir.

Özdevecioğlu (2003), "*Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*" başlığı ile yaptığı çalışmada, örgütsel bağlılık seviyesi ile algılanan örgütsel destek arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Mio (2011) yakın zamanda yaptığı bir çalışmada, çalışanlara verilen örgütsel desteğin iş tatminlerini artırdığını bulmuştur. İş tatmini, çalışanların işlerinden ne kadar mutlu ya da mutsuz oldukları olarak tanımlanabilir (Spector, 1997:2). Örgütsel davranışla ilgili literatür, AÖD ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin mevcut olduğunu doğrulamıştır. Lundberg (2005), örgüt kültürünü inceleyerek, yenilik ve esneklik içeren örgüt kültürünün çalışanların iş tatminini artırdığını belirlemiştir. Örgütsel bağlılık (Igbaria ve Greenhaus, 1992), vatandaşlık davranışları (Keller ve diğerleri, 1996) ve örgütsel performans (Osterman, 1995) vb. gibi hayati sonuçları nedeniyle, örgütlerin çalışanlarının iş tatminini önemsemesi esastır. Sonuç olarak, Dirani (2009), çalışanlara sürekli öğrenebilecekleri ve fikirlerini birbirleriyle paylaşabilecekleri örgütsel destek algısının yüksek olduğu bir ortam sağlandığında işlerinden daha fazla memnuniyet gösterdiklerini bulmuştur.

Singh ve Malhotra (2015) Kuzey Hindistan'daki on eğitim kurumunda görev yapan 268 kamu ve özel sektör akademisyeninin katıldığı kesitsel bir çalışmada, algılanan örgütsel destek ile örgütsel sessizlik ilişkisinde güvenin aracı rolü olduğunu ortaya koymuştur.

Shantzvd (2014) algılanan örgütsel desteğin, işe tutkunluk ile işten ayrılma niyetleri ve örgüte yönelik sapkın davranışlar arasındaki ilişkiyi yumuşattığını, öyle ki algılanan örgütsel desteğin görece düşük düzeydeki işe bağlılığı telafi ettiğini göstermişlerdir.

Rhoades ve Eisenberger'in çalışmalarında, AÖD ile çalışan performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ilişki bulunmuştur. Ancak, söz konusu ilişkinin yönü konusunda net bir sonuca varılamamıştır. Bu konuda yapılan daha sonraki çalışmalar, AÖD'nin zaman içinde ekstra-rol performansında pozitif bir değişikliğe yol açtığını göstermiştir. Bununla birlikte, ekstra-rol performans ile AÖD arasındaki ilişkinin zaman içinde değişimi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Bu bulgular, AÖD'nin ekstra-rol performansa yol açtığına dair kanıtlar sunmaktadır.

Ayrıca, Riggie ve diğerleri (2009) ve Rhoades ve Eisenberger (2002) tarafından yapılan literatür incelemeleri, AÖD'nin nedenleri ve sonuçları üzerine en güncel çalışmalar arasındadır. Bu çalışmalar, adalet, büyüme fırsatları, yönetici desteği ve iş arkadaşı desteği gibi faktörlerin AÖD'yi büyük ölçüde etkilediğini göstermiştir. Bu çalışmalarda AÖD'nin çalışanların işe katılımları, iş tatminleri ve örgütsel bağlılığı

üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu, örgütsel vatandaşlık davranışları ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisinin ise orta düzeyde olduğu belirlenmiştir.

1.2. İşe Tutkunluk Kavramı

Çalışmamızın bağımlı değişkenlerinden biri olan işe tutkunluk yazında “work engagement” olarak ifade edilmektedir. Bu olgu Türkçe’ye, işe tutkunluk, işe adanmışlık, işe cezbolma, işe angaje olma gibi çeşitli şekillerde çevrilmiştir (Özkalp ve Meydan, 2015).

Araştırmalara göre çalışanlar, devam eden grup üyeliklerine ilişkin olarak doğuştan gelen karışık hislere sahiptirler. Kimi zaman üyelikten uzaklaşarak (bireysel geri çekilme) ve üyeliğe yaklaşarak (bireysel kendini verme) kendilerini soyutlanmaktan veya iş içinde kaybolmaktan korunmaya çalışmaktadırlar (Başoda, 2017:74).

İşe tutkunluk, bireylerin işlerine karşı derinlemesine bir bağlılık ve yoğun bir duygusal bağ hissetmeleri durumudur. Bu kavram, çalışanların işlerini ne kadar sevdikleri, işlerine ne kadar enerji ve zaman harcadıkları ve işlerini ne kadar önemsedikleri ile ilgilidir. Kahn’a(1990) göre çalışanlar, kendilerini icra ettikleri rollere fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak değişen derecelerde vermektedirler. Kahn, Erving Goffman’ın (1956) teorilerinden yola çıkarak, insanların işteki rolleri ve kişisel kimlikleri arasındaki ilişkiyi inceler. Goffman’ın "The Presentation of Self in Everyday Life" (Günlük Yaşamda Benliğin Sunumu) adlı çalışmasında insanların sosyal durumlar içerisinde nasıl farklı kimlikler sergilediklerini ve bu kimliklerin sosyal yapı içerisinde nasıl işlev gördüğünü incelemiştir. Goffman, bireyleri bir tiyatro sahnesindeki oyunculara benzetir ve her birinin farklı sosyal durumlarda farklı "maskeler" takarak farklı roller üstlendiğini belirtir. Bu çalışmada, insanların işlerinde fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak kendilerini farklı şekillerde ifade edebildiklerini belirtir. Kahn, bu gözlemleri temel alarak "kişisel tutkunluk" kavramını geliştirir. Bu kavram, çalışanların işlerine ne kadar bağlı olduklarını ve bu bağlılığın onların iş rollerinde nasıl bir ifade bulduğunu açıklar.

Kahn, işe tutkunluğun üç temel öncülünü tanımlar: psikolojik anlamlılık, güven ve kullanılabilirlik. Psikolojik anlamlılık, bir bireyin işine değer vermesini sağlayan duygusal faktördür. Psikolojik güven, kişinin öz imajı, statüsü ve kariyerine zarar

gelmeyeceği konusundaki inancını ifade eder. Psikolojik kullanılabilirlik ise, bireyin işte gereken fiziksel, duygusal ve bilişsel kaynaklara erişim hissidir. Kahn, bu üç faktörün bireylerin işlerine olan tutkunluk düzeyini etkilediğini ve bu tutkunluğun, kişilerin iş rollerini nasıl yerine getirdikleri ve kendilerini nasıl ifade ettikleri üzerinde önemli bir etkisi olduğunu vurgular.

Bu noktada işe tutkunluk, dinçlik, adanmışlık ve özümseme ile karakterize edilen işle ilgili pozitif ve tatmin edici bir zihinsel durum olarak tanımlanır. Anlık ve belirli bir durumdan daha çok tutkunluk, daha kalıcı ve yaygın bir duygusal ve bilişsel duruma atıfta bulunmaktadır. Dinçlik, çalışma sırasında güçlü enerji seviyeleri ve zihni mukavemet ile karakterize edilir; bu, kişinin işine yoğun çaba sarf etme ve zorluklarla karşılaştığında bile devam etme isteği anlamına gelir (Schaufeli ve diğerleri, 2002:74). Kendini adama ise, kişinin işine derin bir bağlılık hissetmesini ve bu süreçte önem, coşku, ilham, gurur ve meydan okuma duyguları yaşamasını ifade eder (Shimazu ve Schaufeli, 2009:496).

Akademisyenler işe tutkunluk kavramı üzerinde tam bir uzlaşma sağlayamamaları da çoğu, işe tutkunluk kavramının enerjiklik ve kimlik boyutlarını içerdiği konusunda bir uzlaşma olduğu söylenebilir. İşe tutkunluk, yüksek enerjiklik düzeyi ve çalışanın işiyle güçlü bir özdeşleşme kurması ile karakterize edilmektedir (Bakker vd., 2008:189). Rothbard (2001) ise işe tutkunluğu dikkat ve özümseme gibi kritik iki bileşeni içeren bir psikolojik mevcudiyet durumu olarak tanımlar. Dikkati, bilişsel uygunluk ve kişinin bir rol hakkında düşünmek için harcadığı zaman olarak ele alırken, özümsemeyi ise bir role kendini kaptırmak ve bir role odaklanmanın yoğunluğu olarak ifade etmektedir. Harter vd. (2002) göre işe tutkunluk terimi çalışanın işe olan katılımı ve memnuniyetinin yanı sıra işe olan hevesini de ifade etmektedir.

Saks (2006) işe tutkunluğu coşku, adanmışlık ve işine kendini verme olarak tanımlamış ve bunu pozitif, tatmin edici bir zihinsel durum olarak görmüştür. Saks, İşe tutkunluğu sosyal değişim kuramı çerçevesinde açıklar: Buna göre çalışanlar, örgütten aldıkları ekonomik ve sosyo-duygusal kaynaklara karşılık olarak, kuruluşa geri ödeme yapma hissi taşırlar. Bu geri ödeme, işe olan tutkunluk düzeyleri ile ilişkilidir. Çalışanlar, aldıkları kaynaklara karşılık olarak işlerine daha fazla zaman ve enerji harcama eğiliminde olurlar. Saks'a göre, bu durum çalışanların işteki rollerine daha fazla katılımını ve organizasyona daha fazla bilişsel, duygusal ve fiziksel kaynak

ayırmasını sağlar. İşe tutkunluk, özellikle performans değerlendirme ve ücretlendirme gibi idari kararların temelini oluşturur ve çalışanların bu kaynaklara karşılık olarak işe olan tutkunluklarını artırma olasılığı yükselir.

İşe tutkunluk, bireysel olarak bir kişinin iş performansı ile ilgili olan, düşünce, duygu ve davranışları içeren benzersiz ve ayrı bir kavramdır. Bu kavram, kişinin işine olan bağlılığını, iş yerindeki aktif katılımını ve işine ekstra katkı sağlama eğilimini içerir. Ayrıca, işe tutkunluk; örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık, ve işe katılım gibi diğer işle ilgili kavramlardan farklıdır ve bu kavramlarla karıştırılmamalıdır.

Organizasyonel bağlılık, bir kişinin kuruma olan tutumunu ve bu kuruma duyduğu bağlılığı ifade eder. İşe tutkunluk ise bundan farklı bir kavramdır. İşe tutkunluk, bir kişinin iş rolündeki performansına ne kadar odaklandığını ve bu role kendisini ne kadar adanmış olduğunu gösterir. Bir nevi, işte ne kadar dikkatli ve kendinden geçmiş olduğunun bir göstergesidir. Diğer yandan, örgütsel vatandaşlık, çalışanların iş arkadaşlarına ve örgüte yardımcı olabilecek resmi olmayan ve gönüllü davranışlarını kapsarken; işe tutkunluğun asıl odak noktası kişinin kendi resmi iş rolündeki performansdır, yani iş dışı ve gönüllü davranışlar değildir (Saks, 2006:601).

İşe tutkunluğun mahiyeti, işe katılım ile kıyaslandığında ayrı bir boyut kazanmaktadır. May vd.(2004) çalışmalarına göre, işe katılım, kişinin işinin ihtiyaçları karşılayıp karşılamadığına dair bir bilişsel değerlendirmenin neticesidir ve bu değerlendirme, şahsın kendi öz imajıyla sıkı bir şekilde bağlantılıdır. Ancak, işe tutkunluk mevzubahis olduğunda durum değişir. Bu, bir kişinin iş performansındaki rollerde kendini ne kadar etkin ve yoğun bir şekilde kullandığını ve ifade ettiğini belirleyen, daha kapsamlı ve derin bir olgudur. İşe tutkunluk, sadece zihinsel değil, aynı zamanda duygusal ve davranışsal boyutları da içerir. May ve arkadaşları, çalışanların iş rollerinde derin bir tutkunluk yaşamasının, işlerine karşı olan katılımlarının bir öncüsü olabileceğini ileri sürmüşlerdir. Bu, işle ilgili derin bir içsel bağın, bireyin işine olan bağlılığını ve işiyle olan özdeşleşmesini artırabileceğini gösterir. Bu bağlamda, işe tutkunluk, işe katılımın ötesinde, kişinin iş rolüne olan yoğun bağlılığını ve bu roldeki aktif katılımını ifade eder.

1.2.1. İşe Tutkunluğa İlişkin Modeller

Son dönemlerde işe tutkunluk kavramının ilgi görmesi, bu konunun ölçümü ve

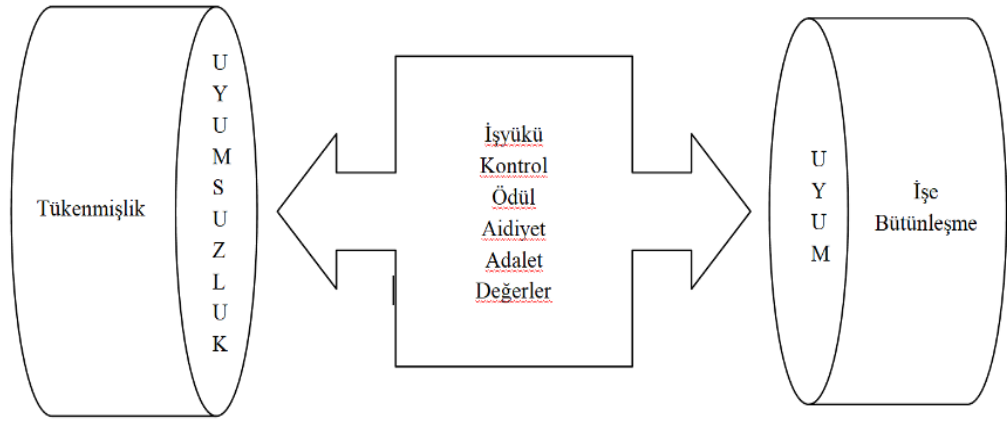
boyutlarına ilişkin farklı yaklaşımların ortaya çıkmasına yol açmıştır. Akademisyenler arasında işe tutkunluğun çok boyutlu bir yapıya sahip olduğu konusunda genel bir uzlaşma var olmakla birlikte, ölçüm yöntemleri ve boyutları konusunda önemli fikir ayrılıkları mevcuttur. Örgütsel davranış disiplininde, işe tutkunluğun çeşitli tanımları yapılmış ve bir dizi model geliştirilmiştir. Bu bağlamda, Maslach ve Leiter'in (1997), Kahn'ın (1990), Schaufeli ve Arkadaşlarının (2002), ve Bakker ve Demerouti'nin (2008) işe tutkunluğa ilişkin bakış açıları incelenmektedir. Her bir model, işe tutkunluğun farklı yönlerini ve bu tutkunluğun iş yerindeki etkilerini çeşitli perspektiflerden değerlendirerek, işe tutkunluğun hem psikolojik boyutlarına hem de iş ortamındaki talepler ve kaynaklarla olan etkileşimine odaklanır ve bu da çalışanların sağlığı ve performansı üzerindeki olası etkileri detaylı bir şekilde incelememize olanak tanır.

1.2.1.1. Maslach ve Leiter'in İşe Tutkunluk ve Tükenmişlik Modeli

Maslach ve Leiter'in işe tutkunluk kavramına bakışları, onların tükenmişlik ile ilgili çalışmalarına dayanmaktadır. Maslach ve Leiter (1997) tükenmişliği işe tutkunluğun erozyona uğramış hali olarak kabul etmektedir. Bu bakış açısı, başlangıçta anlamlı ve zorlu olan bir işin zamanla tatmin edici olmaktan çıkıp anlamsız hale gelebileceği fikrine dayanır. Bu süreçte, çalışanlarda enerjinin tükenmesi, katılımın sinizme ve etkinliğin etkisizliğe dönüşmesi gibi değişiklikler gözlemlenebilir (Maslach, Leiter ve Schaufeli 2001:416).

Maslach ve Leiter (2016), tükenmişliği üç ana boyutta tanımlamışlardır: duygusal tükenme, sinizm ve profesyonel etkisizlik. Duygusal tükenme, sürekli stres ve duygusal yükün bir sonucu olarak ortaya çıkar. Sinizm, işe ve iş arkadaşlarına karşı soğuk ve mesafeli bir tutum olarak kendini gösterirken, profesyonel etkisizlik, işteki başarı hissini azalması ve iş performansında düşüş olarak görülür.

Maslach ve Leiter'in bu tanımlamaları, işe tutkunluk ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi anlamada önemli bir temel oluşturur. Bu iki kavram birbirlerine zıt olmalarına rağmen, aynı zamanda birbirleriyle bağlantılı olabilir. İşe tutkunluğun azalması, tükenmişlik belirtilerinin ortaya çıkmasına yol açabilir.



Şekil 1.2. Maslach ve Leiter'in İşe Tutkunluk ve Tükenmişlik Modeli (Ardıç ve Polatçı, 2009:26)

Öte yandan, işe tutkunluk ise bu üç boyutun olumlu halleri olarak tanımlanır: yüksek enerji, yüksek katılım ve yüksek etkinlik. İşe tutkun olan bireyler, işlerinde enerjik hisseder, işlerine karşı güçlü bir bağlılık gösterir ve işlerinde kendilerini etkili hissederler (Schaufeli ve Bakker, 2004:24).

1.2.1.2. Kahn'ın İşe Tutkun Olma ve Olmama Modeli

Kahn'ın (1990) işe tutkun olma modeline göre, işe tutkunluk bireylerin işteki rollerine fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak katılımlarıyla ilgilidir. İşe tutkun olma, kişinin işinde kendisini tam olarak ve gerçek anlamda ifade etmesi, işe ve meslektaşlarına derinlemesine bağlanması ve aktif olarak rol alması anlamına gelir. Aksine kişisel kopukluk, işe tutkun olmama, kişinin iş rolünden uzaklaşması, kendini ifade edememeyi ve işle ilgili etkinliklerde pasif kalmayı içerir. Kahn, bu iki durumun anlam, güvenlik ve mevcudiyet gibi psikolojik koşullara dayandığını belirtir; bu koşullar kişinin iş rolüne ne kadar kendini kattığını ve bu rollerde ne kadar gerçekleştiğini etkiler.

Kahn'ın modeli, bireyin kendisi ve iş rolleri arasındaki dinamik ilişkiye vurgu yaparak, kişisel tutkunluk ve kopukluğun derecelerinin iş deneyimleri ve sonuçları üzerinde nasıl bir etki yaratabileceğini ortaya koymaktadır.

1.2.1.3. Schaufeli ve Arkadaşlarının İşe Tutkunluk Modeli

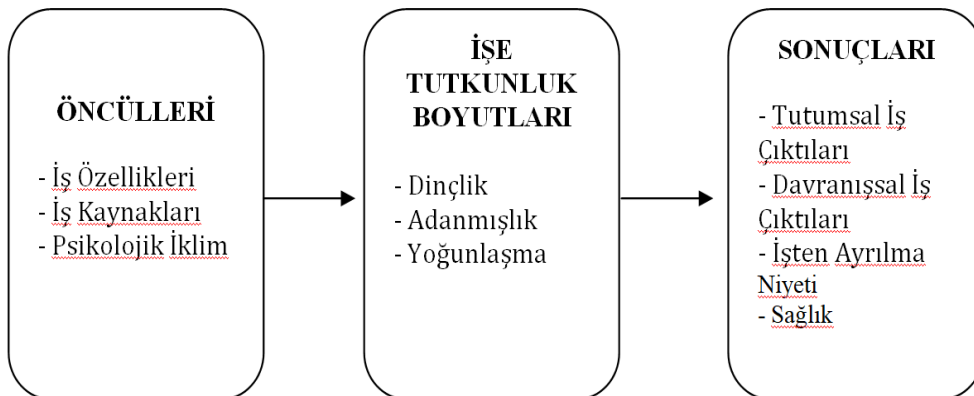
Schaufeli ve çalışma arkadaşları Maslach ve Leiter'in (1997) işe tutkunluk-tükenmişlik modeline bir alternatif sunarak, işe tutkunluğu olumlu bir zihinsel durum olarak ele alır. Bu model, canlılık, adanmışlık ve yoğunlaşma olarak üç temel boyutu içerir (Schaufeli vd, 2002:74).

Canlılık (Vigor): Bu boyut çalışanların işlerinde enerji dolu, zihinsel olarak dayanıklı ve zorluklar karşısında dirençli olmalarını ifade eder (Hakanen vd., 2008).

Adanmışlık (Dedication): Adanmışlık, işe karşı hissedilen coşku, ilham ve gururu temsil eder ve işe olan güçlü özdeşleşmeyi gösterir (Bezuidenhout ve Cilliers, 2010).

Yoğunlaşma (Absorption): Yoğunlaşma, çalışanların işlerine zamanın nasıl geçtiğini fark edemeyecek ve çalışmayı bırakmakta zorlanacak derece dalmalarını ifade eder. Bu durumda çalışanlar, zamanın nasıl geçtiğini fark etmezler ve işten ayrılmakta zorlanırlar (Gorgievski vd., 2010).

Schaufeli ve ekibi (2002) işe tutkunluğu, tükenmişlikten bağımsız olarak ele alır ve bu iki kavramı birbirlerinden bağımsız olarak ölçülebilir olarak tanımlar. Tükenmişlik, düşük enerji seviyesi ve zayıf bağlılık ile tanımlanırken, işe tutkunluk yüksek enerji seviyesi ve güçlü bağlılık ile karakterize edilir (Van Zyl ve diğerleri, 2010). Bu modelde işe tutkunluğun oluşumunda iş özellikleri, iş kaynakları ve psikolojik iklim önemli faktörlerdir (Alarcon ve Edwards, 2010). İşe tutkunluğun sonuçları arasında tutumsal ve davranışsal iş performansı, çalışanların işten ayrılma niyetlerinin azalması ve sağlık üzerinde olumlu etkiler yer almaktadır (Kurtpınar, 2011).



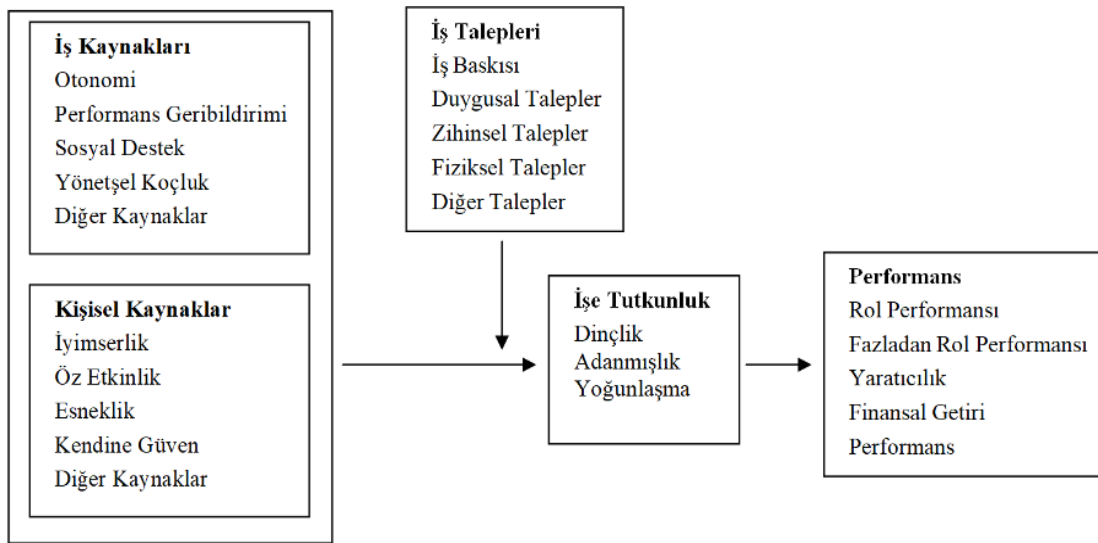
Şekil 1.3. Schaufeli ve Arkadaşlarının İşe Tutkunluk Modeli (Kaynak : Korkmaz, 2018:163)

Bu model, işyerinde çalışanların refahını ve performansını artırmak için önemli bir araç olarak görülebilir. İşe tutkunluğun teşvik edilmesi, çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini artırabilir, dolayısıyla genel verimliliği yükseltebilir. Bu yüzden işverenler ve yöneticiler, bu boyutları destekleyen politika ve stratejileri benimsemelidir.

1.2.1.4. Bakker ve Demerouti'nin İş Talepleri ve Kaynakları Modeli

Günümüz işletmelerinde artan iş yükü ve uzun çalışma saatleri, bireylerin yaşamlarını derinden etkileyerek psikolojik ve fizyolojik sağlıklarını olumsuz yönde etkilemektedir. İşletmeler, rekabetin yoğun olduğu pazar koşullarında maliyetleri düşürme baskısı altındadır ve bu durum, iş talepleri ile çalışma kaynakları arasında dengesizliklere neden olabilmektedir. Bu dengesizlikler, iş ortamında stresi artırarak çalışanların ruh sağlığını olumsuz etkileyebilir (Alcan, 2020:86).

Bakker ve Demerouti (2008) 'nin İş Talepleri ve Kaynakları Modeli, iş yerindeki talep ve kaynak dengesizliklerinin çalışanların psikolojik durumu üzerindeki etkisini vurgulamaktadır. Model, iş taleplerinin yüksek fakat kaynakların düşük olduğu durumlarda tükenmişlik riskinin arttığını, bununla birlikte yüksek kaynakların ve düşük taleplerin ise çalışanların işe angajmanını ve genel iş tatminini artırabileceğini göstermektedir.



Şekil 1.4. Bakker ve Demerouti'nin İş Talepleri ve Kaynakları Modeli (Bakker ve Demerouti, 2008: 218).

1.2.2. İşe Tutkunluk Kavramının Boyutları

İşe tutkunluk kavramı, iş hayatında önemli bir kavram olarak öne çıkarken bu kavramın alt boyutlarına dair literatürde çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar, işe tutkunluğun farklı yönlerini ve boyutlarını ele almaktadır.

May ve diğerleri (2004) yaptıkları çalışmada işe tutkunluğu fiziksel, duygusal ve bilişsel boyutlar olarak üç başlıkta ele almışlardır. Bu yaklaşımla, işe tutkunluğun yalnızca bir duygu durumu olmadığı, aynı zamanda somut eylemler ve düşünce süreçlerini de içerdiği vurgulanmıştır. Fiziksel boyut, çalışanın işine enerji ve çaba harcama derecesini ifade ederken, kişinin işine ne kadar enerji koyduğunu, iş saatleri boyunca ne kadar aktif ve canlı olduğunu gösterir. Duygusal boyut, işe karşı tutku ve coşku hissetmeyi içerir. Bu boyut, çalışanların işlerine karşı hissettikleri memnuniyet ve bağlılık düzeylerini kapsar. Duygusal boyut, aynı zamanda işe olan bağlılığın ve işten duyulan kişisel tatminin de bir göstergesidir. Bilişsel boyut ise işe tutkunluğun zihinsel ve düşünsel yönlerine odaklanır. Çalışanların işlerini ne kadar düşündükleri, işle ilgili problemleri çözmede ne kadar yaratıcı oldukları ve işlerine ne kadar odaklandıkları bu boyutta incelenir. Bilişsel boyut, çalışanın işine olan zihinsel bağlılığını ve işini düşünme şeklini ele almaktadır.

Maslach ve Leiter'in çalışmalarına göre, işe tutkunluk, tükenmişliğin tam zıttı olarak ele alınabilir ve enerji, bağlanma ve etkililik olmak üzere üç alt boyutla karakterize edilebilir. Enerji boyutu, çalışanların işlerine karşı hissettikleri canlılık ve dinamizmi ifade eder ve yalnızca fiziksel enerjiyi değil, zihinsel ve duygusal enerjiyi de kapsar. Bağlanma boyutu, çalışanların işlerine ve iş yerlerine olan duygusal bağlılıklarını yansıtır ve işe olan adanmışlık ve işle kişisel olarak özdeşleşme duygusunu içerir. Etkililik boyutu ise çalışanların işlerinde ne kadar yetkin ve etkili olduklarına odaklanır. Bu, çalışanların iş başarısının yanı sıra, kişisel başarı duygusunu ve işteki rollerini başarıyla yerine getirme yeteneklerini de içerir.

Schaufeli vd. (2002)'nin ortaya attıkları dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma boyutları işe tutkunluk literatüründe genel kabul görmektedir. Aşağıda bu boyutlar ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

1.2.2.1. Dinçlik

Dinçlik, iş görenin işini yaparken yüksek düzeyde enerjiklik ve zihni dayanıklılık sergilemesinin yanı sıra çalışanın işinde kayda değer çaba sarf etme istekliliği ve zorluklarla başa çıkma azmi ile karakterize edilmektedir (Schaufeli, vd., 2002:4). Bundan dolayı, işinde dinçlik hisseden bir çalışan, işini yaparken yüksek düzeyde motive olur ve zorluklarla karşılaştığında da onları aşmak için ısrarcı olması da muhtemeldir (Mauno vd., 2007:151). Çalışan dinçliği, kişinin iş ve çalışma ortamında fiziksel güç, duygusal enerji ve bilişsel canlılık gibi birbirine bağlı unsurlarla devam eden olumlu bir duygusal tepki olarak ele alınmaktadır (Shirom ve Melamed, 2006:178). Duygusal enerji, diğerleriyle empati yapabilme, duygusal destekte bulunma ve sempati gibi kişilerarası duyguları ifade ederken bilişsel canlılık ise çalışanın zihni çevikliği ve bilişsel farkındalığı ile ilgilidir (Shirom 2004).

Bakker ve Demerouti (2008) tarafından yapılan bir çalışma, işe tutkunluğun, çalışanların işe daha çok enerji harcamalarına ve bunun sonucu olarak da yüksek performans göstermelerine yol açtığını göstermektedir. Ayrıca, bu tutkunun çalışanların işle ilgili stres ve tükenmişlik hissini azalttığı da belirtilmiştir. Bu bağlamda, dinçlik, işe tutkunluğun önemli bir bileşeni olarak kabul edilmekte ve çalışanların genel iş performansı ve refahını önemli oranda etkilediği görülmektedir.

Dinçlik, aynı zamanda çalışanların işe olan bağlılıklarını ve işle ilgili motivasyonlarını artırma potansiyeline sahiptir. Schaufeli ve Bakker (2004) tarafından yapılan bir çalışma, işe tutkunluğun bir boyutu olarak dinçliğin, çalışanların işe daha fazla odaklanmalarına ve işleriyle daha fazla ilgilenmelerine yardımcı olduğunu göstermektedir. Dinç hisseden çalışanlar, genellikle işlerine daha fazla değer verir ve işlerine daha fazla katkıda bulunmaya istekli olurlar.

İşe tutkunluk ve dinçlik arasındaki ilişkiyi anlamak, iş yerlerindeki çalışan refahını ve performansını artırmak için önemlidir. Organizasyonların, çalışanlarının işe tutkunluk düzeylerini artırmak ve onları daha dinç hissettirmek için stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir. Örneğin, Maslach ve Leiter (1997)'in bu konuda yaptığı bir çalışma, iş yerindeki sosyal destek ve iş yükünün dengelenmesinin, çalışanların dinçlik düzeylerini artırabileceğini ve dolayısıyla işe olan tutkularını güçlendirebileceğini göstermektedir.

1.2.2.2. Adanmışlık

Schaufeli ve arkadaşları (2002), tükenmişlik ve tutkunluğun zıt kavramlar olduğunu ileri süren bir bakış açısıyla tükenmişliği düşük aktivasyon ve sinizmin bir birleşimi olarak ele alırken, tutukluluğu ise yüksek düzeyde aktivasyon (dinçlik) ve yüksek düzeyde özdeşleşme (adanmışlık) ile karakterize etmişlerdir.

Adanmışlık, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını ve işleriyle ilgili tutumlarını yansıtan önemli bir psikolojik durumdur. Meyer ve Allen (1991) tarafından yapılan bir çalışma, işe adanmışlığın, çalışanların işlerine olan bağlılıklarının ve iş yerindeki sürekliliklerinin bir göstergesi olduğunu belirtmektedir. İşe adanmışlık, çalışanların iş yerindeki performanslarını, iş tatminlerini ve örgütsel bağlılıklarını artırmaktadır.

Adanmışlık, önem verme, coşku ile bağlanma, gurur duyma ve meydan okuma duygularıyla karakterize edilen, standart özdeşleşme seviyesinden daha yüksek ve daha güçlü bir katılımı ifade etmektedir. Bu çerçevede adanmışlık, sadece bilişsel bir duruma atıfta bulunmakla kalmayıp, duygusal boyutu da içeren çok daha geniş bir kapsama işaret eder (Schaufeli v.d, 2002:74). Adanmışlık, çalışanın işine anlam yüklemesi, işini ilginç bulması, kutsal bir gayeye hizmet ettiğini düşünmesi ve çalışırken ilham alarak, şevkle ve övünçle çalışmasıdır (Turgut, 2013:2). Bunun sonucu olarak, çalışanların adanmışlık seviyeleri işlerini yaparken ortaya koydukları gayretle paralellik göstermekte ve adanmışlık çalışanların performansını önemli ölçüde belirleyen bir etken olarak görülmektedir (Turhan vd., 2012:180).

Ayrıca, işe tutkunluğun adanmışlık boyutu, çalışanların iş yerindeki motivasyonunu ve katılımını artırmaktadır. Maslach ve Leiter (2008) tarafından yapılan bir çalışma, işe adanmış çalışanların, işlerine daha fazla motivasyonla yaklaştıklarını ve iş yerindeki katılımlarının daha yüksek olduğunu belirtmektedir. Bu durum, işe adanmışlığın, çalışanların iş yerindeki genel refahı ve iş tatminini artırdığını göstermektedir.

İşe tutkunluğun ve özellikle adanmışlık boyutunun, çalışanların işten ayrılma niyetlerini azalttığı da gözlemlenmiştir. Halbesleben ve Wheeler (2008) yaptıkları çalışmada, işlerine tutkun ve adanmış çalışanların, işten ayrılma olasılıklarının daha düşük olduğunu göstermiştir. Bu bulgular, işe tutkunluğun ve adanmışlık boyutunun, çalışan sadakati ve işten ayrılma oranlarını etkileyebileceğini göstermektedir.

Lepistö vd. (2018) Fin Üniversite Hastanelerindeki sağlık profesyonellerinin işe tutkunluk düzeylerini inceleyerek, özellikle adanmışlık boyutuna odaklanmıştır. Bu araştırma, sağlık sektöründe çalışan bireylerin işlerine olan derin bağlılığını ve bu bağlılığın hastane ortamındaki performanslarına nasıl pozitif bir etki yaptığını ortaya koymaktadır. Araştırmanın bulguları, sağlık profesyonellerinin, zorlu ve talepkar bir çalışma ortamında bile, işlerine olan adanmışlıklarının, hem hasta bakımının kalitesini hem de kendi iş memnuniyetlerini artırdığını göstermektedir. Bu sonuçlar, işe tutkunluğun ve özellikle adanmışlık boyutunun, çalışanların motivasyonunu ve genel iş tatminini nasıl iyileştirebileceğini vurgulamaktadır.

1.2.2.3. Yoğunlaşma

İşe tutkunluğun yoğunlaşma boyutu çalışanların kendilerini işlerine vererek yoğun konsantrasyon yaşamaları, böylelikle zamanın nasıl geçtiğini fark edemeyecek şekilde işe olan yoğun bağlılıklarını ifade etmektedir (Schaufeli v.d, 2002:75). Bu durum, çalışanların işlerine tümüyle konsantre olmaları ve işlerine öylesine dalmaları ile karakterize edilir ki, zamanın nasıl geçtiğini anlamazlar ve kendilerini işten ayırmakta zorluk yaşarlar.

Yoğunlaşma boyutu, çalışanların işlerine derinlemesine odaklanmalarını ve zaman algılarının değişmesini içerir. Bu süreçte, çalışanlar işleriyle öylesine bütünleşirler ki, zamanın akışını fark etmez ve iş dışındaki faaliyetlere zaman ayırmakta zorlanırlar. Bu durum, çalışanların kişisel ilişkiler ve dinlenme gibi temel ihtiyaçlarını dahi ihmal etmelerine yol açabilir. Yoğunlaşma, işkoliklikten farklıdır; çünkü yoğunlaşan çalışanlar, işlerine duydukları tutku ve adanmışlık nedeniyle bu derecede odaklanırken, işkolikler ise sağlıklı bir bağlılık ve zorunluluk hissederler. Yoğunlaşan çalışanlar, işlerini derin bir memnuniyet ve bağlılıkla yaparlar, ancak bu, zaman zaman kişisel yaşam ve iş yaşamı arasındaki dengeyi bozabilir.

Roberts ve Davenport'a (2002) göre işe tutkunluk, işin sadece bir görev olarak değil, bir tutku ve kimlik kaynağı olarak görülmesini vurgular. İşlerine tutkun olan bireyler, işlerine daha fazla bağlılık gösterir, daha yüksek motivasyon seviyelerine sahiptir ve işlerine daha fazla yoğunlaşırlar.

1.2.3. İşe Tutkunluğu Etkileyen Faktörler

Literatür incelendiğinde, işe tutkunluğu etkileyen faktörlerin genel olarak iki ana başlık altında; bireysel ve örgütsel faktörler olarak değerlendirildiği görülmektedir.

1.2.3.1. İşe Tutkunluğu Etkileyen Bireysel Faktörler

Bireysel faktörlerin başında kişi ile işin uyumu sayılabilir. Kişi-iş uyumu, çalışanın kişiliğinin ve değerlerinin mevcut işiyle ne kadar uyumlu olduğunu hissetme derecesi olarak tanımlanmıştır (Resick vd., 2007:1446). Kahn'a (1990) göre çalışanlar örgütlerinde kendileri için değerli bir role sahip olduklarında ve bir etki oluşturabildiklerinde bir anlamlılık duygusu yaşarlar ve bu durum işe tutkunluğun oluşmasında önemli bir etkiye sahiptir.

İşlerine tutkun çalışanların işlerinde inisiyatif alan ve kendi olumlu geri bildirimlerini oluşturan enerjik kişiler olduğu çevreleri ile sürekli olarak dinamik bir etkileşim içerisine girdikleri görülmüştür. Ayrıca bu çalışanların değerlerinin örgütün değerleriyle örtüşür nitelikte olduğu da tespit edilmiştir (Schaufeli vd., 2001:425).

Bir diğer araştırmada psikolojik sermayenin çalışmaya tutkunluk üzerinde doğrudan etkisinin olduğu, psikolojik sermayenin etkililik, ümit var olmak, iyimser olmak ve esneklik boyutları ile işe tutkunluğun canlılık, adanmışlık ve odaklanma boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu ortaya konulmuştur (Sweetman ve Luthans, 2010:62).

Çalışanların, iş arkadaşları ve ailelerinden aldıkları destek sosyal kaynak şeklinde tanımlanmaktadır (Yürür ve Sarıkaya, 2011:530). Olumlu sosyal kaynaklara sahip çalışanların kendilerini enerjik ve adanmış hissettikleri ve mutlu bir şekilde işlerine odaklandıkları ve bu çalışanların işe tutkunluk düzeyinin yüksek olduğu tespit edilmiştir (Karatepe ve Demir, 2014:320).

İşe tutkunluğa etki eden faktörlerden biri de yönetici desteğidir. Yönetici desteği, çalışanların, birinci dereceden yöneticilerinin işlerini yapmalarına ne derece yardımcı olduğunu ve kendilerine ne derece ilgi ve saygı gösterdiğini algılama derecesidir (Burke, Borucki ve Hurley, 1992:719). Algılanan yönetici desteği ile işe tutkunluk arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Göktepe, 2016:228).

Çalışanların karşılaşılabilecekleri zorluklarda, durumun üstesinden gelebilmek için kendi kapasitelerine olan inançları olarak tanımlanan öz yeterlilik (Bandura, 1993:3) de işe tutkunluğu etkileyen faktörlerden biridir. Bal(2008) yaptığı araştırmada öz yeterlilik ile işe tutkunluk arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Turgut'un (2013) başarı hedef yönelimlerinin (ustalaşma, ispatlama ve kaçınma) işe tutkunluk üzerindeki katkılarına yönelik araştırmasının sonuçlarına göre, ustalaşma ve kendini ispatlama hedeflerinin çalışanın işe tutkunluğu üzerinde olumlu bir etkisi mevcuttur.

Gençer ve Ayyıldız (2018) demografik özellikler ve psikolojik koşulların işe tutkunluğa etkisine yönelik yaptıkları araştırma sonucunda psikolojik güvenlik, psikolojik uygunluk ve psikolojik anlamlılığın işe tutkunluk üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu; demografik özelliklerin ise işe tutkunluk üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığını saptanmıştır.

1.2.3.2. İşe Tutkunluğu Etkileyen Örgütsel Faktörler

İşe tutkunluğa etki eden örgütsel faktörlerin başında liderlik tarzları gelmektedir. Koçer ve Bostancı (2021), yöneticilerin vizyoner liderlikleri ile çalışanların işe tutkunlukları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Bekmezci ve Yıldız'ın 2109 yılında yaptığı "Babacan Liderlik İle Çalışmaya Tutkunluk Arasındaki İlişkide Kolektif Şükranın Aracı Etkisi" başlıklı çalışmaya göre babacan liderliğin işe tutkunluk ve kolektif şükran üzerinde olumlu yönde etkisi bulunmaktadır.

Yapılan araştırmalarda, dönüşümsel liderlik ve işe adanmışlık arasında da pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiş ve bu iki değişken arasındaki ilişkide kişinin işe uyumu, işi anlamlı bulması gibi değişkenlerin düzenleyici etkisi olduğu görülmüştür (Enwereuzor vd., 2018:357; Ghadi ve Fernando, 2013:543).

Durgut ve Günay'ın(2020) yapı malzemeleri sektörü üzerinde yaptığı bir araştırmaya göre etik liderlik, işe adanmışlık ve yönetsel yaratıcılık değişkenlerinin birbirileri ile pozitif yönlü bir ilişkisi olduğu ve bu değişkenlerin birbirini olumlu yönde etkilediği ortaya çıkmıştır.

Örgütsel destek algısının işe tutkunluk ile olan ilişkisini ele alan çalışmalar, bu iki faktör arasında pozitif ve anlamlı bir bağ olduğunu ortaya koymaktadır ve örgütlerinin desteğini algılayan çalışanların işlerine daha tutkun olduğu görülmektedir (Erkal, 2021:37). Najeemdeen vd.(2018)'nin üniversite akademik personelleri arasında yaptıkları çalışmaya göre algılanan örgüt kültürü ve algılanan örgütsel desteğin üniversitedeki akademik personel arasında işe adanmışlığı etkilediği sonucuna varılmıştır. Algılanan örgütsel destek, çalışanların motivasyonunu ve kendilerini herhangi bir işe dahil etme isteklerini artırmakta ve pozitif örgüt kültürü, çalışan davranışlarını ve işe tutkunluklarını olumlu olarak etkilemektedir.

Naidoo ve Martins (2014) işe tutkunluk ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi araştırmış ve örgüt kültürünün bütün boyutları ile işe tutkunluğu boyutları arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

1.2.4. İşe Tutkunluğun Benzer Kavramlarla Karşılaştırılması

1.2.4.1. İşkoliklik

İşkoliklik, bir kişinin işe ve çalışmaya karşı aşırı düşkünlüğünü ifade eder. Bu durum, kişinin sağlığını ve sosyal ilişkilerini olumsuz etkileyebilecek derecede yoğun bir şekilde işe odaklanmasını içerir. Bu kavram, 1968 yılında Oates tarafından ilk kez tanımlanmıştır. Oates'e göre işkoliklik, bir kişinin kendisini sürekli olarak çalışmak zorunda hissettiği, bağımlılık seviyesinde bir durumdur. Bu bağımlılık, alkol bağımlılığı gibi yıkıcı etkiler yaratabilir. Yani, işkoliklik, çalışmayı normalden çok daha fazla önemseyen ve bu yüzden diğer yaşam alanlarını ihmal eden bir durumu ifade eder. Her ne kadar bir dönem performansı artıran bir ruh hali olarak olumlu bir şekilde ele alınmış olsa da işkolikliğin günümüzde çalışana ve çevresine zarar veren menfi bir kavram olarak kullanıldığı görülmektedir.

Bazı araştırmacılar işkolikliği üç özelliği sergileyen kişi olarak tanımlamıştır: yüksek oranda işle ilgili olmak, içsel baskılar tarafından çalışmaya yönlendirilmek veya zorlanmak ve işten düşük düzeyde zevk almak (Spence ve Robbins, 1992:162). İşkolikler için çalışma ihtiyacı o kadar abartılmıştır ki bu durum sağlıklarını tehlikeye atar, mutluluklarını azaltır, kişilerarası ilişkilerini ve sosyal işlevlerini bozar (Gorgievskia vd., 2010:84).

İşkoliklik ile işe tutkunluk arasındaki temel fark, işkolikliğin işe tutkunluğun pozitif duygusal (eğlenceli) bileşeninden yoksun olmasıdır. Ayrıca tutkunluğun aksine işkolikliğin çalışmaya zorlayıcı bir etkisi bulunmamaktadır (Gorgievskia vd., 2010:85).

1.2.4.2. Örgütsel Bağlılık

Çoğunlukla çalışanların örgütsel amaç ve değerlere bağlılığı ve örgütte kalma isteği olarak tanımlanan bu kavram bazı kaynaklarda örgütsel adanma şeklinde de yer almaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007:38; Karagöz, 2007).

Örgütsel bağlılık üzerine yapılan erken çalışmalarda, örgütsel bağlılık genellikle örgütün değerlerini ve hedeflerini benimsemek, örgütün bir parçası olmak için gayret etmek ve örgüte karşı güçlü bir bağlılık hissine sahip olmak olarak ele alınmıştır (Kaya, 2007:2). Daha sonraki araştırmalarda, bağlılık genellikle psikolojik bir durum olarak ele alınmış ve açıklanmaya çalışılmıştır. Meyer ve Allen (1990) bağlılık kavramını açıklamak için üç boyut geliştirmişlerdir. Bunlar:

Duygusal Bağlılık: Çalışanın işletmede istekli bir şekilde çalışmasını ifade eder. Bu boyutta, çalışan işletmeye derin duygusal bağlar hisseder ve işletmede çalışmaktan keyif alır.

Devam Bağlılığı: Çalışanın işletmede çalışmasının kendisi için bir ihtiyaç olduğunu hissetmesini ifade eder. Bu boyutta, çalışan işletmede kalmak zorunda olduğunu düşünür, çünkü alternatiflerin yetersiz olduğuna inanır veya iş değiştirmenin maliyeti yüksek olabilir.

Normatif Bağlılık: Çalışanın işletmede çalışmayı bir gereklilik olarak hissetmesini ifade eder. Bu boyutta, çalışan işletmeye karşı bir borcu olduğunu düşünür, belki de örgütün kendisine yatırım yaptığını hisseder veya işletmenin sağladığı imkanlara karşı minnettarlık duyar.

Örgütsel bağlılık ve işe tutkunluk biri birini çağrıştıran kavramlar olsalar da örgütsel bağlılık örgüte karşı bir tutumu ifade ederken işe tutkunluk ise işe karşı bir bağlılığı ifade etmektedir. İşlerine tutkun çalışanlar aynı şekilde örgüte karşı bağlılık duymayabilirler. İşlerine tutkun çalışanların çalışırken enerjik, istekli, hevesli olmaları, örgütsel bağlılığın göstergesi olmayabilir (Çağlın, 2022:119).

1.2.4.3. İş Tatmini

Hoppock (1935) tarafından, çalışanların işlerinden memnuniyet duymalarını sağlayan fiziksel, psikolojik ve çevresel koşulların bileşimi olarak tanımlanan iş tatmini, Vroom (1964) tarafından, bireylerin mevcut iş rollerine ilişkin duygusal durumlarını ifade eden bir kavram olarak ele alınmaktadır. Bu yaklaşımlara göre, iş tatmini çok sayıda dış faktörün etkisi altında olmakla birlikte, çalışanın nasıl hissettiği ile ilgili olan içsel bir durumdur. Algılara dayalı şekilde, bir çalışan işine ve çevresine karşı olumlu veya olumsuz bir tutum geliştirmektedir (Ellickson ve Logsdon, 2002:344). Bir kişinin iş ortamı onun ihtiyaçlarını ve değerlerini ne kadar karşılıyorsa veya kişisel özellikleri ile ne kadar uyumluysa, iş doyum derecesi o kadar yüksek olur (Abraham, 2012:27).

İş tatmini ile işe tutkunluk birbirine karıştırılan farklı kavramlardır. Bir çalışan, işine tutkun olmadan da işinden tatmin olabilir. İş tatmini için, makul bir maaş, uygun mesai saatleri, iş güvencesi, sosyal imkânlar gibi unsurlar yeterli olabilir. Bu unsurlar iş tatmini sağlamak suretiyle çalışanları elde tutmak için yeterli olsa da üretkenliği artırmak için yeterli olmayabilir. Öte yandan, işe tutkunluk artan üretkenliği teşvik eder. İşine tutkun bir çalışan, işine derinden dahil olan ve işine yatırım yapan bir çalışandır ve tutkunluk tek başına iş tatmininden çok daha fazlasıdır.

1.2.5. İşe Tutkunluğun Önemi ve Sonuçları

Modern organizasyonlar çalışanlarından proaktif olmalarını, inisiyatif almalarını, kendi mesleki gelişimlerini sağlamak üzere sorumluluk almalarını beklemekte ve teşvik etmektedir. Bundan dolayı da kendini işine adanmış ve enerjik, yani işine tutkun çalışanları tercih etmektedirler (Bakker ve Schaufeli, 2008). İşlerine tutkun çalışanlar yüksek düzeyde enerji ve zihinsel esnekliğe sahiptirler, gayret sarf etmeye isteklidirler, sebat ederler, işlerine yaparken coşku ve gurur yaşarlar ve işleriyle güçlü bir şekilde özdeşlik kurarlar (Schaufeli ve Bakker, 2003). Bu noktada işe adanmış çalışanlar örgütlerine önemli düzeyde rekabet avantajı sağlayabilir.

Amabile (2018), yaratıcı veya gönüllü faaliyetler gerçekleştirmek için içsel motivasyonun gerekli olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre yüksek düzeyde bir içsel motivasyona kaynaklık eden işe tutkunluk, yaratıcılığı artırmaktadır ve bu konuda yapılan çalışmalar, çalışanın kendini işine tamamen kaptırma fırsatının yaratıcılık için oldukça faydalı olduğunu göstermiştir (Mainemelis, 2001:548).

Rothmann ve Jordaan (2006)'a göre İşe tutkun çalışanlar kendilerini örgütlerine adanma eğilimi göstermektedirler. Çalışan tutkunluğunun üretkenlik, karlılık ve müşteri memnuniyeti gibi örgütsel sonuçları pozitif olarak etkilediği, iş devamsızlığı ve işten ayrılma niyetini azalttığı gösterilmiştir (Luthans ve Peterson, 2002:376;Saks,2006: 607).

İşe tutkunluk çalışanın iş tatminini ve örgütsel bağlılığını artırırken stres ve işyeri yalnızlığını azaltmaktadır (Shantz vd., 2014; Akyol, 2019:56).

Vallerand vd. (2003)' yaptıkları çalışmada, işe tutkunluğunun belirleyicilerini ve sonuçlarını incelemiştir. Araştırmacılar, işe tutkunluğunun özsaygı, performans ve iş tatmini gibi bir dizi olumlu sonuçla ilişkili olduğunu göstermişlerdir.

1.2.6. İşe Tutkunluk ile İlgili Çalışmalar

Kaplanseren ve Örücü (2018) otel çalışanları ile yaptıkları çalışmada çalışanların işe tutkunlukları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında olumlu yönde anlamlı ilişkiler bulmuş, işe tutkunluğun örgütsel vatandaşlık davranışının önemli bir kısmını açıkladığını tespit etmişlerdir. Gencer ve Ayyıldız (2018)demografik özelliklerin işe tutkunluk üzerindeki etkisine ilişkin yaptıkları çalışmada psikolojik güvenlik, psikolojik uygunluk ve psikolojik anlamlılığın işe tutkunluk üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu; demografik özelliklerin ise işe tutkunluk üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığını ortaya koymuştur. Erkal'in (2021)yılında yaptığı bir çalışmaya göre örgütsel destek algısının işe tutkunluk üzerindeki etkisinde cinsiyetin düzenleyici rolü bulunmaktadır. Bu çalışmaya göre kadınların örgütsel destek algıları arttıkça erkeklere göre işe tutkunluk düzeyleri daha çok artış göstermektedir. Atilla ve Yıldırımın (2019) Sinop ilinde bir tekstil fabrikası çalışanlarıyla yaptıkları araştırma sonuçlarına göre; öznel iyi oluş işe tutkunluk üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Elmalı ve arkadaşları (2021) yaptıkları çalışmada yüksek performanslı iş sistemlerinin çalışan performansı üzerindeki etkisinde işe tutkunluğun kısmi aracılık rolü olduğunu ortaya koymuştur. Gümüş ve Gönül (2022)'ün çalışmaya tutkunluk, iş performansı ve işe gömülmürlük arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarına göre çalışmaya tutkunluk iş performansını pozitif yönde etkilerken işe gömülmürlüğün de çalışmaya tutkunluğu pozitif olarak etkilediği görülmüştür.

Halbesleben ve Wheeler (2008) ABD'de çok çeşitli sektörlerden ve mesleklerden çalışanlardan oluşan bir örneklem ile yaptıkları çalışmada işe

tutkunluğun rol içi performans üzerinde pozitif ve işten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Salanova vd (2005) nin otel çalışanları ile yaptıkları bir araştırmaya göre işe tutkunluğun çalışan performansı ve müşteri memnuniyeti üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Schaufeli ve Bakker (2004) bir sigorta şirketi çalışanları ile yaptıkları araştırmada tükenmişlik ve işe tutkunluğun negatif olarak ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Rothmann ve Jordaan'ın 2006 yılında Güney Afrika yüksek öğretim kurumlarındaki akademisyenler arasında yaptığı bir araştırmaya göre iş taleplerinin ve iş kaynaklarının işe tutkunluk üzerinde etkisi olduğu görülmüştür. Babic ve arkadaşlarının (2016) Belçika'da yaptıkları araştırmada iş-aile çatışması ile işe tutkunluk arasında karşılıklı bir ilişkinin olduğu işe tutkunluk ile iş-aile çatışmasının biri birilerini negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Öte yandan iş kaynaklarının yeterli olması da çalışanların işe tutkunluklarının pozitif yönde etkilemektedir (Demerouti ve Bakker, 2017:2; Bragarda vd., :2014). Kanten ve Sadullah (2012) Burdur'daki bir mermer fabrikası çalışanları ile yaptıkları araştırmada işe tutkunluk ile iş hayatı kalitesi arasında anlamlı ilişkiler olduğunu tespit etmişlerdir. Kaya (2016) çeşitli sektörlerde ve çeşitli pozisyonlarda görev yapan çalışanlarla yaptığı araştırmada iş talepleri ve iş kaynaklarının işe tutkunluk üzerine etkisinde pozitif psikolojik sermayenin rolünü incelemiştir ve sonuç olarak pozitif psikolojik sermaye, iş kaynakları ve iş talepleri ile işe tutkunluk arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin var olduğunu tespit etmiştir. Bektaş ve Karagöz (2020) Antalya'da faaliyet gösteren işletmelerdeki beyaz yakalı çalışanlarla yaptıkları araştırmada örgütsel desteğin işe tutkunluk üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel desteğin işe tutkunluk davranışları üzerinde olumlu yönde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Geldenhuys vd.(2014) tarafından Güney Afrika'da yapılan işe tutkunluk, işin anlamlılığı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmaya göre, psikolojik anlamlılık, işe tutkunluk ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Thai vd (2023) Vietnam perakende sektörü üzerinde yaptıkları araştırmada, iş becerikliliği, örgütsel destek ve özerkliğin işe tutkunluk üzerindeki rolünü araştırmış,örgütsel destek ve özerkliğin iş becerikliliğinin üç boyutuyla olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu ve işe tutkunluğu olumlu yönde etkilediğini göstermiştir. Fransa'da Canboy vd (2023) yaptıkları araştırmada işin anlamlılığının algılanan stresi etkileyip etkilemediğini ve nasıl etkilediğini ve işe tutkunluğun bu iki yapı arasında

aracı bir etkiye sahip olup olmadığını incelemişler ve sonuç olarak işin anlamlılığının algılanan stresi azalttığını ve işe tutkunluğun da bunda aracılık rolünün bulunduğunu tespit etmişlerdir.

Güres ve Sökmen (2015) farklı ceza infaz kurumlarındaki çalışanların örgütsel bağlılıkları, işten ayrılma niyetleri ve iş tatmini düzeylerini inceledikleri çalışmada, yöneticilerin liderlik tarzlarının bu değişkenlerle olan ilişkisini ortaya koymaktadır. Araştırma, Ankara, İstanbul, İzmir, Antalya ve Trabzon'daki ceza infaz kurumlarında yapılmıştır ve liderlik algılarının, iş tatmin düzeylerinin, örgütsel bağlılıklarının ve işten ayrılma niyetlerinin bireysel özelliklere göre farklılık gösterdiğini doğrulamıştır. Araştırmada, örgütsel bağlılık ile iş tatmin düzeyleri arasında ve örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Bir diğer araştırma ise, Türkiye'de bilişim sektöründe faaliyet gösteren yabancı şirketlerdeki yöneticilerin örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişkileri incelemiştir. Altan ve Özpehlivan'ın (2018) yaptığı çalışmada, iş tatmini ve örgütsel sinizm kavramlarının örgütsel bağlılıkla olan ilişkisi incelenmiş ve yöneticilerin iş tatmin düzeylerinin örgütsel bağlılık algıları üzerinde orta düzeyde pozitif, örgütsel sinizm düzeylerinin ise örgütsel bağlılık algıları üzerinde orta düzeyde negatif bir ilişki olduğu bulgusu elde edilmiştir.

Çalışanların işe olan tutkusu üzerine yapılan araştırmalar, bu tutkunluğun bir kişilik özelliği mi yoksa bir durum mu olduğu sorusunu da gündeme getirmiştir. Kişilik özelliği olarak işe tutkunluğu ele alan araştırmacılar, bireyler arasındaki ve zaman içindeki farklılıkları incelemişlerdir. İşe tutkunluk, hem bireyler arasında hem de bireyin kendi içinde zamanla değişiklik gösterebilir. Bu açıdan, kişilik özellikleri bağlamında işe tutkunluk daha kalıcı bir nitelik taşır ve bir kişi uzun bir zaman diliminde sabit bir tutkunluk seviyesinde kalabilir. Ancak işe tutkunluğun genellikle bir durum olduğu da savunulmuştur. Schaufeli ve diğerleri, işe tutkunluğu bir durum olarak ele almış ve bunun kişilerin belirli koşul ve durumlara bağlı olarak geliştiğini ve performanslarını etkilediğini belirtmişlerdir. Bu tutkunluk hali, belirli durumlara bağlı olarak kısa sürede değişebilir.

Seçkin (2018), bir devlet üniversitesinde görev yapmakta olan 291 akademisyen ile gerçekleştirdiği çalışmada işin anlamlılığının işe tutkunluk üzerindeki etkisini ele

almıştır. Yapılan araştırmanın sonuçlarına göre, akademisyenlerin işlerini anlamlı bulma düzeyleri arttıkça işe turkunlukları ve iş tatmini düzeyleri de artmaktadır.

1.3. İş Becerikliliği

Hızlı değişen çevre ve yoğun rekabet ortamı örgütleri yeni dinamikler geliştirmeye zorluyor. Çevreye uyum ve rekabet avantajı sağlamada çalışanlar önemli bir yer tutuyor. Çalışanlar işlerini anlamsız gördüklerinde, kendilerini değersiz hissediyorlar ve bu da etkililik ve verimliliklerini olumsuz yönde etkiliyor. Bu nedenle, işleri yeniden tasarlamaları ve işlerine anlam katmalarına imkan tanımak gerekiyor (Çatal, 2021:53).

Eskiden iş kavramı, işverenler tarafından tasarlanan ve çalışanların sadece takip etmekle yükümlü oldukları bir iş tanımını ifade ediyordu. Ancak günümüzde iş kavramı, örgütlerin bireylerden proaktif olmalarını ve iş kanunu hükümlerinin ötesine geçmelerini bekledikleri daha dinamik bir yaklaşımı yansıtmaktadır. Artık işverenler, çalışanların işlerini şekillendirme sürecine aktif olarak dahil olmalarını ve işlerini daha anlamlı ve tatmin edici hale getirmelerini beklemektedirler. Bu yaklaşımla, iş artık sadece pasif bir takip etme eylemi değil, aynı zamanda bireylerin kendi işlerini şekillendirme sürecine katıldığı aktif bir kavramdır.

Bu bölümde öncelikle iş becerikliliği kavramının temelinde yatan kavramsal çerçeve tanımlanmıştır. Daha sonra, iş becerikliliği kavramının boyutları açıklanmıştır. Bunun ardından, iş becerikliliğini etkileyen faktörler ve iş becerikliliğinin ardılları ilgili alanyazın taranarak ele alınmıştır.

1.3.1. İş Becerikliliği Kavramı ve Kapsamı

Klasik iş anlayışı, işveren tarafından tasarlanan ve empoze edilen, çalışanın sadakatle uymak zorunda olduğu bir iş tanımını içeriyordu. Günümüzde ise tam tersine örgütler, bireylerin proaktif olmalarını ve iş tanımının da ötesine geçmelerini beklemektedir. Grant ve Parker (2009), geleneksel işlere göre daha esnek işlere sahip organizasyonların çalışanların görevlerini ve rollerini değiştirmelerine izin vermek suretiyle yönetilebileceğini öne sürmüştür.

Örgütlerin, çalışanlarının kişisel yetenekleri, hedefleri ve değerleri ile işlerinin uyumunu sağlamaya yönelik yaklaşımları, son zamanlarda önemli bir yere sahiptir. Bu

perspektif, işin ve örgütün özelliklerine uygun bireylerin seçilmesiyle kendini göstermektedir. Ancak, bu dikkatli yaklaşıma rağmen, bir çalışanın kişisel özelliklerine tamamen uygun bir iş bulma ihtimali düşüktür. Bu durum, Bipp ve Demerouti'nin 2015 yılındaki çalışmalarında vurgulanmıştır. Bu, örgütsel verimliliği ve çalışan memnuniyetini maksimize etme amacına hizmet eden stratejik bir insan kaynakları yönetimi yaklaşımını temsil eder.

İş becerikliliği, son yıllarda popüler bir kavram haline gelmiş olmakla beraber bu kavramın temelleri, iş tasarımı ve işin nasıl daha fazla motivasyon ve tatmin sağlayıcı hale getirilebileceği konusunda yapılan çalışmalara dayanmaktadır (Dvorak, 2014:12).

İş becerikliliği (Job crafting) ifadesi, Wrzesniewski ve Dutton (2001) tarafından kullanılmış bir kavramdır. İş becerikliliği, çalışanların işlerini kendi tercihleri, güdülleri ve tutkularıyla uyumlu olarak yeniden şekillendirmeleridir. Burada çalışanların işlerini kendi kendilerine başlattıkları bir değişim davranışı neticesi olarak uyarlamaları söz konusudur. Bu, çalışanların işlerindeki görevleri, ilişkileri ve/veya bölümleri değiştirmeleri ile meydana gelebilir. Böylece, çalışanlar işlerini daha anlamlı hale getirebilirler ve daha yüksek bir tatmin seviyesine ulaşabilirler (Wrzesniewski ve Dutton, 2001:179). Bu nedenle, iş becerikliliğinin örgütsel psikoloji alanında gelecekte de önemli rol oynayacak bir kavram olarak kabul edilmektedir (Dickson, 2020: 50; Tims ve Baker, 2010: 14).

Slemp ve Dianne (2013) iş becerikliliğini, çalışanların işlerinin fiziksel, bilişsel veya sosyal özelliklerinde değişiklikleri başlatmada aktif rol almaları olarak tanımlanmaktadır. Bu süreç, çalışanların iş uygulamalarında kendilerine has çıkarlar ve değerler ile uyumlu olacak biçimde yeniden şekillendirme yapmak için kullandıkları resmi olmayan bir süreçtir. Bunun ne şekilde sağlanacağına ilişkin Wrzesniewski ve Dutton (2001)'un çalışması Tablo 1.2.'de verilmiştir.

Tablo 1.2. İş Becerikliliğinin Biçimleri

İş Becerikliliğinin Biçimleri		
Biçim	Örnek	İşin Anlamı Üzerindeki Etkisi
İş görevlerinin sayısını, kapsamını ve türünü değiştirme	Tasarım mühendisleri, projeyi ilerletmek için ilişkisel görevlere katılarak çalışır	İş daha verimli bir zamanlamada tamamlanır; mühendisler, işlerinin anlamını projelerin bekçisi veya yönlendiricisi olarak değiştirir

İşte karşılaşılacak kişilerle etkileşimin niteliğini ve/veya miktarını değiştirme	Hastane temizlik görevlileri, hastalar ve aileleriyle aktif olarak ilgilenerek kendi birimlerinin iş akışına kendilerini dahil eder	Temizlik görevlileri, işlerinin anlamını hastalara yardımcı olma üzerine kurar; birimlerindeki işin bütünlük bir parçası olarak görürler
Bilişsel görev sınırlarını değiştirme	Hemşireler, tüm bilgiler ve daha az önemli görevler dahil olmak üzere, hastanın daha iyi bakımını sağlamak için sorumluluk alır	Hemşireler, işin anlamını hasta savunuculuğu ve yüksek kaliteli teknik bakım üzerine daha yoğun bir şekilde yeniden tanımlar

Kaynak: Wrzesniewski ve Dutton, 2001: 185.

Bu tanımlardan hareketle iş becerikliliğinin diğer işi yeniden tasarım metodolojilerinden ve teorilerinden farklı bir yaklaşım olduğu ifade edilebilir. İş becerikliliği, genellikle yönetim veya organizasyonel denetimden bağımsız olarak yani yönetimin katkısı olsun veya olmasın işin çalışanların kendileri tarafından ve yenilikçi bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır. İş becerikliliğinin, işin bütününe yeniden tasarlamak yerine, belirli iş görevlerinin sınırları çerçevesinde işin bazı yönlerini değiştirmekle sınırlı olduğunu dikkate almak gerekir. Bununla birlikte, iş becerikliliği, proaktif iş davranışlarıyla ilgilidir. Proaktif iş davranışlarının ortak noktası, kişinin gelecekteki bir durum için önceden harekete geçerek ve kontrolü ele alarak ve değişime neden olacak şekilde başlatılmalarıdır (Parker ve Collins, 2010). İş becerikliliği, proaktif davranışın özel bir biçimi olarak görülebilir: kendi kendine başlar ve çalışanların çalışma ortamlarını nasıl algıladıklarına ve kendi tercihlerine, değerlerine ve becerilerine göre nasıl hareket ettiklerine göre şekillenir (Tims ve Bakker, 2012:174).

Örneğin bir kişisel antrenörün müşterilerinin tercihlerini göz önünde bulundurarak bireysel eğitim programları hazırlaması veya eğitimlerini farklı bağlamlarda uygulaması iş becerikliliğine örnek olarak gösterilebilir (Grant, 2007:399). Diğer bir örnek ise, müzik konusunda tutkulu olan bir tarih öğretmenin işini yenilikçi bir şekilde yapmak için şarkıları ders programına dahil etmeye çalışmasıdır (Berg vd.,2013:83). İlişkisel becerikliliğe bir örnek olarak, süpermarket kasiyerlerinin

müşterilerine sunduğu hizmeti geliştirerek, onlarla konuşarak ve alışveriş ipuçları vererek müşteri memnuniyetini artırmaları verilebilir (Rafaeli, 1989:24).

1.3.2. İş Becerikliliği Modelleri ve Boyutları

Literatürde iş becerikliliği kavramı, farklı araştırmacılar tarafından çeşitli alt boyutları ile ele alınmaktadır. Wrzesniewski ve Dutton (2001) ile Slemp ve Vella-Brodrick (2013), iş becerikliliğini görev becerikliliği, ilişkisel beceriklilik ve bilişsel beceriklilik olmak üzere üç farklı boyutta incelemişlerdir. Bu boyutlar, çalışanların işlerini verimli ve daha etkin bir şekilde yapabilmeleri için gereken faktörleri ve stratejileri belirler. Tims ve arkadaşları (2012), iş becerikliliğini üç boyutta ele almışlardır: engelleyici iş taleplerinin azaltılması, zorlu iş taleplerinin azaltılması ve iş kaynaklarının artırılması. Bu yaklaşım, çalışanların işlerini daha verimli ve etkili bir şekilde yönetmelerine olanak tanıyan bir çerçeve sunmaktadır ve JD-R (İş Talepleri-Kaynakları) Modeli ile uyumludur. Her işin kendine özgü dinamikleri olduğunu, bu dinamiklerin iş talepleri ve kaynakları olarak sınıflandırılabilceğini öne sürmektedir. Son zamanlarda, bu iki teorik yaklaşım arasındaki bağlantıları daha iyi anlamak ve bir köprü kurmak amacıyla yapılan çalışmalar da dikkat çekmektedir.

1.3.2.1. Wrzesniewski ve Dutton İş Becerikliliği Modeli

Wrzesniewski ve Dutton'ın (2001) sunduğu iş becerikliliği modeli, iş yerindeki başarı ve memnuniyeti artırmaya yönelik üç ana bileşeni içerir:

Bireysel Motivasyonlar: Bu bileşen, bir kişinin işteki faaliyetlerini başlatan içsel güdülerini ele alır. İşe olan tutkusu, kendini gerçekleştirme isteği veya belirli bir beceriyi geliştirme arzusu gibi motivasyonlar, bir kişinin işine nasıl yaklaştığını ve onu nasıl yürüttüğünü etkiler.

Çalışanların işlerindeki faaliyetlerini başlatan içsel güdüler olarak tanımlanan bu motivasyonlar, kişinin işe olan tutkusunu, kendini gerçekleştirme isteğini veya belirli bir beceriyi geliştirme arzusunu içerir. Örneğin, bir kişi işine duyduğu tutkuyla motive olabilir ve bu tutku, işte daha fazla çaba sarf etmesine ve başarıyı elde etmek için daha gayretli olmasına neden olabilir. Kendini gerçekleştirme isteği ise kişinin yeteneklerini kullanma ve potansiyelini en üst düzeye çıkarma arzusunu ifade eder. Bu motivasyon türü, kişinin işte kendini sürekli geliştirmesini ve yeni yetenekler kazanmasını teşvik

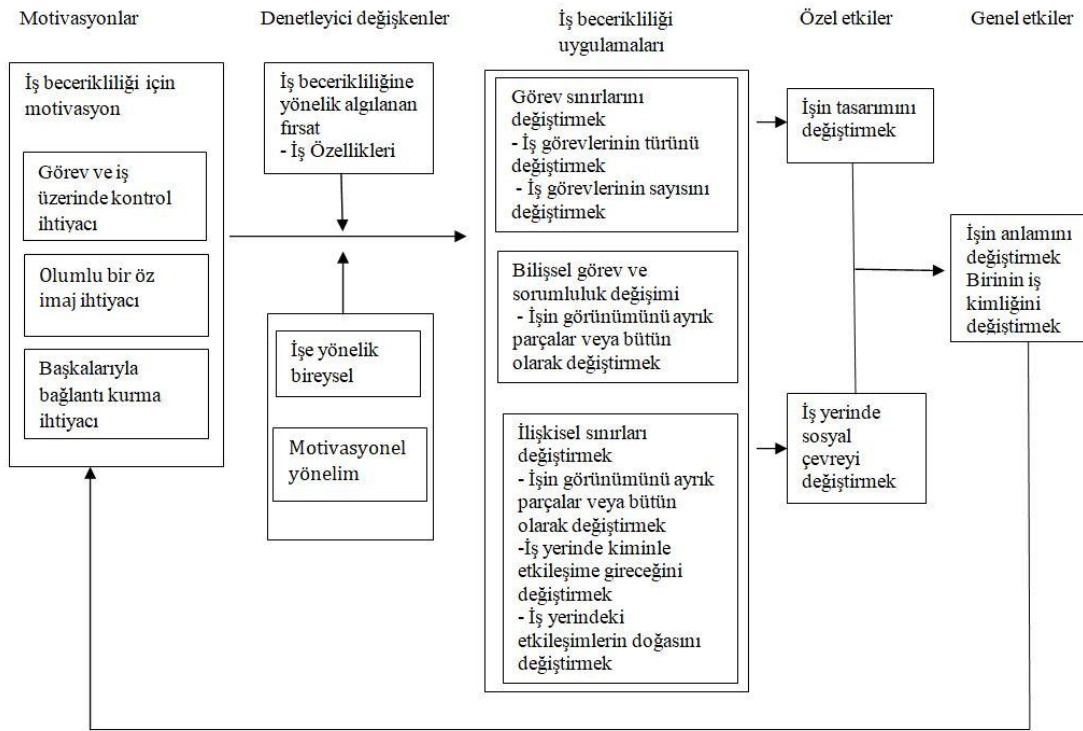
eder. Benzer şekilde, belirli bir beceriyi geliştirme arzusu da kişinin işine motive olmasında önemli bir rol oynar. Örneğin, bir kişi belirli bir alanda uzmanlaşmak isteyebilir ve bu nedenle o alandaki becerilerini sürekli olarak geliştirmeye odaklanabilir. Tüm bu motivasyonlar, bir kişinin işe nasıl yaklaştığını belirler ve iş performansını doğrudan etkiler. Bu nedenle, iş ortamlarında bireylerin içsel motivasyonlarını anlamak ve bu motivasyonları teşvik etmek, başarılı ve verimli bir çalışma ortamı oluşturmak için önemlidir.

İş Becerikliliğine Yönelik Fırsatlar ve Bireysel İş Yönelimleri: Bu bölüm, kişilerin işlerini nasıl yaptıklarını ve işlerini nasıl algıladıklarını şekillendiren fırsatlar ve kişisel yaklaşımlarla ilgilidir. Örneğin, bir kişinin yaratıcılığını işine nasıl entegre ettiği veya mevcut kaynakları ve fırsatları nasıl kullandığı bu kategori altında incelenir. Ayrıca, kişinin işine karşı tutumu da önemlidir; işini bir görev, bir kariyer ya da bir çağrı olarak görmesi, onun becerikliliğini şekillendiren önemli bir faktördür.

Bireysel ve Örgütsel Etkiler: Bu son bileşen, bireyin iş becerikliliğini etkileyen hem kişisel hem de kurumsal faktörleri kapsar. Bireysel faktörler arasında kişinin yetenekleri, değerleri ve kişilik özellikleri bulunurken, örgütsel etkiler ise iş ortamı, kurumsal kültür ve yönetim tarzı gibi faktörleri içerir. Bu etkileşim, bir çalışanın işini nasıl yapacağını ve iş yerindeki genel başarısını belirler.

Wrzesniewski ve Dutton'un (2001)'a göre çalışanların iş becerikliliğine yönelik motivasyonları, iş yerinde bu tür çabaları gerçekleştirebilecekleri fırsatları algılamalarıyla doğrudan ilişkilidir. Çalışanların işlerini yeniden şekillendirme süreçlerinin, iş tatmini ve performansı üzerinde olumlu etkileri olduğu belirtilmektedirler. Bu durum, çalışanların işlerini daha etkili ve yaratıcı bir şekilde yeniden düzenleme yeteneklerini pekiştirmektedir. Böylece, iş becerikliliği motivasyonu ile bu davranışların gerçekleşmesi arasındaki ilişki, algılanan fırsatlar tarafından önemli ölçüde şekillendirilmektedir. Algılanan fırsatlar, çalışanların işlerini daha esnek ve kişisel hedeflerine uygun hale getirme çabalarını desteklemekte veya engelleyebilmektedir.

Bu noktada Wrzesniewski ve Dutton'un, geliştirdikleri ve iş becerikliliği kavramını tanımlayan model aşağıdaki Şekil 1.6'da verilmiştir.



Şekil 1.6. Wrzesniewski ve Dutton İş Becerikliliği Modeli (Wrzesniewski ve Dutton, 2001: 182)

Wrzesniewski ve Dutton'un, 2001 yılında geliştirdikleri iş becerikliliği kavramını tanımlayan bu modele göre, çalışanlar işlerinde becerikli olabilmek için üç farklı yöntem kullanabilirler: görev becerikliliği, ilişkisel beceriklilik ve bilişsel beceriklilik. Bu üç boyut, çalışanların işlerini daha etkin ve tatmin edici bir şekilde yapmalarına imkan tanır.

1.3.2.1.1. Görev Becerikliliği

Görev becerikliliği, çalışanların resmi iş tanımında belirlenen sorumlulukları, görev ekleyerek veya çıkararak, görevlerin yapısını değiştirerek ya da belirli görevlere ayrılan zaman, enerji ve dikkati yeniden düzenleyerek değiştirmelerini içerir. Wrzesniewski ve Dutton (2001) bu durumu, çalışanın tükenmişlikten korunmak için iş yükünü azaltması veya kendi görev tanımının dışında yer alan işlere katılması olarak örneklendirmektedir.

Tims ve Bakker (2010) tarafından ifade edildiği üzere, çalışanların işleri ile kişisel özellikleri arasında uyum olduğunda, işlerini yerine getirirken kendilerini daha yeterli hissedebilmektedirler. Bu nedenle, görev becerileri konusunda odaklanılan

husus, görevlerin türü ve sayısı üzerinde değişiklikler yaparak, çalışanların ilgi, ihtiyaç ve kabiliyetlerine uygun şekle dönüşmesini sağlamaktır (Slemp ve Vella-Brodrick 2013:126).

1.3.2.1.2. İlişkisel Beceriklilik

İlişkisel beceriklilik, çalışanların işlerini yaparken kiminle, ne zaman ve nasıl etkileşime girdiklerini düzenlemeyi ele almaktadır. Örneğin, bir yazılım mühendisinin bir pazarlama analisti ile işbirlikçi bir ilişki oluşturması ilişkisel iş becerikliliğini gösterir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001: 185). Slemp ve Vella-Brodrick (2013) ise benzer beceri veya ilgi alanlarına sahip kişilerle arkadaşlık kurmayı ilişkisel iş becerikliliği olarak değerlendirmişlerdir. Sonuç olarak ilişkisel iş becerikliliği, bireylerin işyerinde diğer çalışanlarla olan etkileşiminin miktarın ve kalitesindeki değişimlerdir (Niessen ve ark 2016).

1.3.2.1.3. Bilişsel Beceriklilik

Bilişsel beceriklilik, çalışanların işi oluşturan görevleri ve ilişkileri algılama ve anlamlandırma şekillerini değiştirmelerini içerir. İşini sadece siparişleri işlemenin değil, insanlara eğlence sağlamanın önemli bir parçası olarak gören bir bilet satıcısı bilişsel becerikliliğe bir örnek olarak verilebilir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001: 185).

Bilişsel beceriklilik, kişinin işini kişisel olarak anlamlı kılmak amacıyla işini nasıl gördüğü ile ilgilidir ve bu bakımından görev ve ilişkisel beceriklilikten farklıdır. Kişinin çalışmasının, örgütün başarısı üzerindeki etkisinin farkına varması bilişsel iş becerikliliği olarak görülebilir (Slemp ve Vella-Brodrick, 2013:127).

Çalışanlar, işlerinin bilişsel sınırlarını yeniden şekillendirebilir; örneğin, işlerini bir dizi ayrık görev olarak veya bütüncül bir parça olarak görebilirler. Aynı şekilde, işlerini önemsiz bir parça olarak ya da başkaları ve organizasyon veya toplum için daha geniş bir öneme sahip olarak algılayabilirler (Ghitulescu, 2006: 54).

Wrzesniewski ve Dutton (2001)'a göre, çalışanlar, üç tür iş becerikliliği tekniğinin herhangi bir kombinasyonunu kullanarak işlerinin sınırlarını yeniden şekillendirdiklerinde, işlerinin anlamını nasıl deneyimlediklerini de değiştirebilirler. Bu süreç, çalışanların işlerine dair algılarını dönüştürerek, işlerini daha anlamlı ve tatmin edici hale getirmelerini sağlar.

1.3.2.2. Tims ve Arkadaşlarının İş Becerikliliği Modeli

Tims ve arkadaşları (2012), iş becerikliliği kavramını, işin niteliklerinin iki temel bileşene; iş talepleri ve iş kaynaklarına ayrılmasını temel alan İş Talepleri ve Kaynakları (JD-R) Modeli perspektifinde ele almaktadır. Bu kavramsal çerçeve, Slemp ve Vella-Brodrick (2013) tarafından da benimsenmiştir. İş becerikliliği, JD-R Modeli bağlamında, bireylerin iş ortamında karşılaştıkları talepler ile mevcut kaynaklar arasındaki etkileşimi nasıl daha verimli hale getirebilecekleri üzerine odaklanır. Bu analitik yaklaşım, iş ortamının karmaşıklıklarını ve bireylerin bu çevrede nasıl daha etkin olabilecekleri üzerine derinlemesine bir bakış açısı sunmaktadır. Bu perspektif, iş dünyasının dinamik yapısını ve çalışanların bu yapının içindeki rollerini daha iyi anlamamıza imkan verir.

Tims vd. tarafından iş becerikliliği konusu dört kritik boyut çerçevesinde incelenmiştir. İlk olarak, yapısal iş kaynaklarının geliştirilmesi; ikincisi olarak, sosyal iş kaynaklarının artırılması; üçüncüsü, çalışanların ilgisini çeken işlerle ilgili taleplerin yükseltilmesi; ve son olarak, engel teşkil eden iş taleplerinin minimize edilmesi bu boyutlardır. Bu dört temel boyut, iş becerikliliğinin nasıl optimize edilebileceğini ve çalışanların iş performansını nasıl daha etkin ve verimli bir hale getirebileceklerini anlamak açısından hayati önem taşımaktadır. Böylelikle, bu yaklaşım, çalışanların işlerindeki başarıyı artırmak için gerekli olan temel faktörleri ve stratejileri net bir şekilde ortaya koymaktadır.

1.3.2.2.1. Yapısal İş Kaynaklarının Geliştirilmesi

Öğrenme, kişisel gelişim ve beceri çeşitliliği gibi yollarla iş kaynaklarının artırılmasını içeren yapısal iş kaynaklarının geliştirilmesi boyutu, iş becerikliliğinin önemli bir bileşenidir. Bu süreç, iş görenlerin işlerini daha iyi yapmalarını ve iş talepleriyle başarılı bir şekilde başa çıkabilmelerini sağlar, örgüt ve çalışan açısından olumlu çıktılar üretir. İş kaynaklarını artırma, iş taleplerini artırma ve azaltma, çalışanların işlerini bireysel kabiliyet ve ihtiyaçlarına uygun hale getirmelerine yardımcı olan önemli stratejiler olarak tanımlanır (Tims ve Bakker, 2010: 42-44).

Özellikle, öğrenme, kişisel gelişim ve beceri çeşitliliği yollarını kullanarak çalışanlar, iş kaynaklarını hem koruyabilir hem de artırabilirler. Bu süreçte, kaynak çeşitliliği, gelişim fırsatları ve özerklik gibi nitelikler öne çıkar. Akçakanat vd. (2019)

bu sürecin, çalışanların kendi yeteneklerini geliştirme ve çeşitlendirmelerini, aynı zamanda işlerinde daha fazla özgürlük ve sorumluluk alabilmelerini sağlayarak iş tatminlerini ve bağlılıklarını artırdığını belirtmişlerdir. Tims ve arkadaşları (2012) ise bu yaklaşımın, çalışanların işlerini daha anlamlı ve katılımcı hale getirmelerine, imkan verdiğini vurgulamışlardır.

Çalışanların işlerinde gerçekleştirdikleri değişiklikler, aslında işin temel gereklilikleri ile mevcut kaynaklar arasında bir denge oluşturma gayretinden kaynaklanmaktadır. Bu durum, Tims ve Bakker (2010) tarafından da vurgulanmaktadır. İşin talep ettiği görev ve sorumlulukları yerine getirebilmek adına çalışanların önemli çabalar sarf etmeleri ve bazı maliyetlere katlanmaları kaçınılmazdır. Ancak, işin getirdiği bu çaba ve maliyeti minimize etmek amacıyla çalışanlar, kişisel gelişimlerine yönelik adımlar atmaktadır. İşte bu noktada, işin gereklilikleri ile kaynaklar arasında bir uyum ve dengenin sağlanması ön plana çıkmaktadır. Bu dengeyi sağlamak adına, çalışanlar, işin taleplerini, kullanılabilir kaynakları veya her ikisini birden gözden geçirerek, bu unsurlar arasında bir uyum sağlamaya çalışmaktadırlar. Bu süreç, çalışanların işlerini daha etkin ve tatmin edici bir şekilde yönetebilmeleri için kritik bir önem taşımaktadır. Sonuç olarak, bu dengeleme süreci, hem işin gerekliliklerinin daha kolay yerine getirilmesine hem de çalışanların kişisel gelişimine ve işe olan bağlılıklarının artmasına katkıda bulunmaktadır. Sözber (2019) tarafından yapılan bir diğer araştırma da, bu tür bir iş kaynağı artırımının, çalışanların kendi kariyer yollarını şekillendirmede daha aktif rol alabilmelerini sağladığını ve bu sayede hem kişisel performans hem de örgüt performansı üzerinde olumlu etkiler yarattığını ortaya koymuştur.

Rudolph ve arkadaşlarının (2017) çalışmaları da, yapısal iş kaynaklarını artırmak için yapılan davranışları beceri çeşitliliği, iş özerkliği ve diğer motivasyonel özelliklerin artırılması olarak tanımlar. Bu süreç, Hobfoll'un (1989) kaynakların korunması teorisine dayanır ve bireylerin yeterli kaynaklara sahip olduğunda taleplere daha etkin yanıt verebileceğini vurgular.

Sonuç olarak, yapısal iş kaynaklarını artırma boyutu, işgörenlerin görevlerini yerine getirebilmeleri için gerekli olan kaynakları koruma ve artırma sürecidir. Bu süreç, çalışanların işlerini daha etkili bir şekilde yapmalarını ve iş talepleriyle daha başarılı bir şekilde başa çıkmalarını sağlar ve bu da hem çalışanlar hem de örgüt için

olumlu sonuçlar doğurur. (Tims ve Bakker, 2010; Tims vd., 2012; Rudolph vd., 2017). İş becerikliliğinin bu boyutu, kişisel gelişim, öğrenme ve işteki özerkliği artırma gibi yollarla gerçekleştirilebilir, böylece çalışanlar işlerinde daha fazla kaynak yaratabilir ve işlerini daha anlamlı kılabilirler.

1.3.2.2.2. Sosyal İş Kaynaklarının Artırılması

Bu boyut, çalışanın sosyal çevresiyle olan etkileşimler yoluyla destek ve tavsiye alışverişini ifade eder. Bu boyut, Wrzesniewski ve Dutton'ın (2001) ilişkisel beceriklilik kavramıyla benzerlik gösterir, ancak daha çok bireyin iş yaşamındaki sosyal yönüne odaklanır. Tims ve diğerleri (2012) bu boyutu tanımlarken, çalışanların meslektaşları, yöneticileri ve diğer iş ilişkileriyle kurdukları etkileşimlerin önemini vurgular. Bu etkileşimler sayesinde, bireyler iş yerinde destek ve tavsiye alırlar, bu da hem iş performanslarını hem de iş yerindeki ilişkilerinin kalitesini artırır. Dolayısıyla sosyal iş kaynaklarını artırma, bireylerin iş yerinde daha bağlantılı ve destekleyici bir sosyal çevre oluşturmalarına yardımcı olur. Bu, iş tatminini ve genel iş performansını olumlu yönde etkileyebilecek önemli bir faktördür.

Sosyal iş kaynaklarını artırma, iş yerindeki sosyal desteği, yöneticilerin sağladığı koçluk ve geri bildirimleri kapsayan bir süreçtir. Bu süreç, çalışanların meslektaşları ve yöneticileriyle kurduğu ilişkilerden aldıkları destek ve öğrenme fırsatlarını içerir. Sosyal destek, iş arkadaşlarından alınan moral ve pratik yardımı ifade eder. Yönetici koçluğu, çalışanların kariyer ve performans gelişimine yönelik yöneticiler tarafından sağlanan rehberlik ve danışmanlık hizmetidir. Geri bildirim ise, çalışanların iş performansı ve davranışları hakkında yapılan değerlendirmeleri içerir. Bu üç alt boyut, çalışanların iş yerinde daha etkili ve başarılı olmalarını sağlayan sosyal iş kaynaklarının bir parçası olarak önem taşır (Tims, Bakker ve Derks, 2012: 176).

Yapısal iş kaynaklarını artırma süreci, çalışanların daha fazla sorumluluk almasını ve işleriyle ilgili daha fazla bilgi kazanmalarını sağlarken, sosyal iş kaynaklarını artırma, işin sosyal yönlerini güçlendirmeye odaklanır. Bu, örneğin, geri bildirim isteme veya koçluk alma gibi etkileşimler yoluyla gerçekleşir ve çalışanların iş yerinde sosyal destek elde etmelerini sağlar. Bu iki süreç, iş yerindeki deneyimleri farklı yönlerden zenginleştirir: Yapısal iş kaynakları, çalışanların bağımsızlık ve beceri

çeşitliliği kazanmalarına, sosyal iş kaynakları ise daha tatmin edici sosyal etkileşimler ve destek sağlamaya yöneliktir (Tims, Bakker ve Derks, 2012: 176-177).

1.3.2.2.3. Çalışanların İlgisini Çeken İşlerle İlgili Taleplerin Yükseltilmesi

Merak Uyandırıcı İş Taleplerinin Artırılması boyutu, çalışanların iş yerindeki etkileşimlerini ve ilişkilerini geliştirerek iş kaynaklarını artırmaya odaklanır. Bu yaklaşım, özellikle zor ve stresli iş ortamlarında, çalışanların motivasyonunu ve işe olan ilgisini artırmayı amaçlar. Bireyler, işlerinin zorluklarına rağmen, bu durumun getirdiği olumlu sonuçlar ve öğrenme fırsatları sayesinde, çeşitli iş projelerine katılmaya ya da daha fazla sorumluluk almaya heves gösterirler. Bu süreçte, iş arkadaşlarından ve yöneticilerden alınan geribildirim ve destek, çalışanların motivasyonunu ve işe olan bağlılığını artırır. Örneğin, bir proje üzerinde zorlu bir problemle karşılaşan bir çalışan, meslektaşlarından aldığı yardım ve öneriler sayesinde problemi çözümleyebilir ve bu süreçte yeni beceriler kazanabilir. Böyle bir ortam, çalışanların kişisel ve mesleki gelişimlerine katkı sağlar ve zorlayıcı işlerin bile ilgi çekici ve tatmin edici hale gelmesine yardımcı olur.

Bu yaklaşımın temel felsefesi, zorlukların üstesinden gelmenin ve sürekli öğrenmenin, iş tatminini ve verimliliği artırabileceği düşüncesine dayanır. Ayrıca, çalışanların yeni projelere katılımını ve sorumluluk almalarını teşvik eder, böylece bireyler kariyer yollarında daha fazla ilerleme şansı bulurlar. Bu sürecin sonucunda, çalışanlar işlerini daha ilgi çekici ve anlamlı bulurken, kurumlar da daha motive ve bağlı bir iş gücü elde eder (Tims vd., 2012:180).

İlginç iş taleplerinin artması, çalışanların işlerinden daha fazla keyif almasına, iş doyumunun artmasına ve devamsızlığın azalmasına yol açar, bu durum önceki çalışmalar tarafından da desteklenmiştir (Kass vd., 2001:319). Bu konseptin temelinde, çalışanların sürekli öğrenme ve gelişim fırsatlarına sahip olmaları yatmakta olup, bu durum onları yeni projelerde görev almaya ve daha fazla sorumluluk üstlenmeye teşvik eder. Bu süreç, kişisel ve mesleki gelişimleri desteklerken, iş yerindeki genel verimliliği ve performansı da olumlu yönde etkiler ve kurumlar için daha az devamsızlık ve yüksek iş performansı gibi faydalar sağlar.

Merak uyandırıcı iş taleplerini artırma, çalışanların kendi işlerine ek görevler ekleyerek işlerinde yenilik yapmalarını da ifade eder. Bu yaklaşım, çalışanların işlerinde

fiziksel olarak belirgin olmayan, resmi olmayan ve genellikle kendiliğinden başlatılan değişikliklere odaklanır. Bu tür inisiyatifler, genellikle organizasyonun genel iyiliği için gerçekleştirilir. Diğer yandan, iş becerikliliğiyle ilgili diğer davranışlar ise iş kaynakları, işin bilişsel ve ilişkisel yönleri gibi unsurları değiştirmeye yöneliktir ve bu, işin temel yapısında veya somut içeriğinde değişiklikler yapmayı içermez (Berdicchia, 2015: 3). Bu şekilde, Merak Uyandırıcı İş Talepleri, çalışanların işlerini daha etkili ve yenilikçi yollarla geliştirmelerine imkan tanırken, diğer iş becerikliliği boyutları işin daha çok zihinsel ve ilişkisel yönlerine odaklanır.

1.3.2.2.4. Engel Teşkil Eden İş Taleplerinin Minimize Edilmesi

Çalışanlar, yoğun iş yükü altında olduklarında, işlerinin yoğun taleplerini azaltarak iş yüklerini hafifletme yolunu tercih edebilirler. Roczniewska ve Wojciszke (2021) bu durumu inceleyerek, çalışanların işlerinin fiziksel, zihinsel ve duygusal zorluklarını en aza indirmek için belirli davranışlar sergilemeleri gerektiğini vurgular. Bu tür davranışlar, çalışanların kendi ihtiyaçlarına ve kapasitelerine daha uygun bir çalışma ortamı yaratmalarını sağlar. Örnek olarak, çalışanlar zorlu müşterilerle etkileşimden kaçınabilir, zor kararları erteleyebilir veya iş yükünü daha az yorucu olacak şekilde ayarlayabilirler. Bu yaklaşım, çalışanların ağır iş yüküyle daha etkili bir şekilde başa çıkmalarına ve iş performanslarını olumsuz etkileyecek aşırı talepleri azaltmalarına yardımcı olur.

Tims ve arkadaşlarının (2012) çalışmasına göre, bu strateji, bireylerin beklentilerini yönetmelerine yardımcı olur. Ayrıca, Bakker ve arkadaşlarının (2005) araştırması, yüksek iş taleplerinin uzun süre devam etmesi ve sınırlı iş kaynaklarına sahip olmanın tükenmişlik sendromuna yol açabileceğini ortaya koymaktadır. Bu durumlarla başa çıkmak için bireyler, zorlu iş gereksinimlerini azaltma yolunu seçebilirler. Rudolph ve arkadaşlarının (2017) çalışması da bu durumu örnekleyerek, iş yükünü azaltarak iş-aile çatışmasının düşürülebileceğini göstermektedir.

1.3.3. İş Becerikliliğinin Benzer Kavramlarla Karşılaştırılması

İş becerikliliği, iş dizaynı, iş kimliği, işin anlamı, örgütsel vatandaşlık davranışı, proaktif iş davranışları ve üretkenlik karşıtı iş davranışları gibi kavramlar, iş ortamında bireylerin performansı ve tutumlarıyla ilgilidir. Ancak iş becerikliliği, diğer

kavramlardan farklı olarak, bireyin işteki yeteneklerinin, bilgilerinin ve becerilerinin etkili bir şekilde kullanımına odaklanır. Diğer yandan iş tasarımı, işin nasıl yapılandırıldığı ve düzenlendiğiyle ilgilenirken, iş anlamı bireyin işiyle ne kadar özdeşleştiği ve ona anlam kattığıyla alakalıdır. İş kimliği, bireyin iş rolü ve işiyle olan bağlantısını ifade ederken, proaktif iş davranışları işyerinde inisiyatif alma ve yenilik için çaba göstermeyle ilişkilidir. Üretkenlik karşıtı iş davranışları, iş performansını olumsuz yönde etkileyen davranışları içerirken, örgütsel vatandaşlık davranışı bireyin işine ve örgütüne ekstra katkıda bulunma isteği ve eylemlerini ifade eder. Bu şekilde, iş becerikliliği, diğer kavramlardan farklı bir odak noktasına sahiptir ve iş performansının temelini oluşturan yetenek ve becerilere vurgu yapar. Bu bölümde iş becerikliliğın benzer kavramlara karşılaştırılmasına yer verilecektir.

1.3.3.1. İş Dizaynı

Morgeson ve Humphrey (2008) iş dizaynını, üretkenlik, güvenlik ve inovasyon gibi çeşitli organizasyonel sonuçlarla ilişkilendirilmiş bir kavram olarak tanımlarlar. İş dizaynı, bir organizasyonda işlerin nasıl yapılandırıldığını, organize edildiğini ve yerine getirildiğini ele alır ve bu süreçlerin ve sonuçların organizasyon üzerindeki etkilerini inceler. Bu, iş süreçlerinin ve sonuçlarının nasıl şekillendiğini ve performansı nasıl etkilediğini anlamak için kritik bir yaklaşımdır.

İş dizaynı, işin yapısal özelliklerinde birtakım değişiklikler yaparak işlerin çalışanlar açısından daha tatminkar ve daha anlamlı hale getirilmesini amaçlayan düzenlemelerdir. Bu tür düzenlemeler, işin yapısını ve düzenlenişini değiştirerek, çalışanların işlerine daha fazla anlam katabilmelerini sağlar (Bahar, 2011: 206).

İş becerikliliği ve iş dizaynı, iş görenlerin işlerinden zevk almalarını sağlamak ve motivasyonlarını artırmak amacıyla yapılan düzenlemelerle ilişkili olmaları bakımından benzer kavramlar olarak görülebilir ancak bu iki kavram arasında önemli farklar bulunmaktadır. İş becerikliliği, çalışanların işlerini kendi tercihlerine uygun hale getirme çabalarını yansıtan, genellikle gayri resmi bir yapıya sahip olan bir kavramdır. Ayrıca iş becerikliliği, iş görenlerin işlerini bireysel gereksinimlerine uyum sağlayacak şekilde şekillendirme çabalarına odaklanırken, iş tasarımı genellikle örgütün iş yapısını ve düzenlenişini değiştirerek çalışanların motivasyonunu artırmayı hedefler. Bu

nedenle, iş becerikliliği ve iş tasarımı, farklı yaklaşımlar ve odak noktalarıyla çalışanların iş deneyimlerini iyileştirmeye yönelik olarak kullanılır.

1.3.3.2. İşin Anlamlılığı

Bugünün iş dünyasında, birçok insan yaptığı işte anlam aramakta ve yaşamlarını anlamlandırmak için de anlamlı bir işte çalışma arzusu taşımaktadır. Araştırmalar, işin anlamlılığının sadece psikolojik güçlendirme sağlamakla kalmayıp aynı zamanda etkili bir motivasyon aracı olduğunu, çalışanların işe ve örgüte karşı olumlu tutumlar geliştirmelerine ve davranışlarını iyileştirmelerine yardımcı olduğunu, anlamlı bir işte çalışmanın ayrıca yaşam doyumunu artırdığını göstermektedir (Steger ve Dik, 2009; Geldenhuys vd., 2014).

Wrzesniewski ve Dutton (2001) çalışmalarında, çalışanların iş becerikliliğini kullanarak mevcut işlerinin anlamını yeniden şekillendirebileceklerini veya mevcut anlamı daha da güçlendirebileceklerini vurgulamışlardır. İş becerikliliği modeli, çalışanların işlerini nasıl şekillendirdiğini açıklayarak literatüre önemli bir katkı sağlamaktadır. İşin anlamıyla ilgili yapılan araştırmalar ve mevcut bakış açıları, işin anlamının kaynaklarını anlamak konusunda faydalı olabilir; ancak, iş becerikliliği modeli, iş görenler ile iş arasındaki dinamik etkileşimi ele alarak daha kapsamlı bir perspektif sunar. Bu model, çalışanların işlerini nasıl algıladıklarını ve bu algının iş performansı üzerindeki etkisini inceleyerek iş dünyasında önemli bir anlayış sağlar.

1.3.3.3. Proaktif İş Davranışları

Proaktif davranış, proaktif kişiliğin bir sonucu olarak ortaya çıkar ve mevcut durumu değiştirecek ya da değiştirme niyetiyle başlatılan eylemleri ifade eder (Bindl ve Parker, 2010). Başka bir deyişle, çalışanların kendilerini ve çevrelerini etkilemek için yaptıkları eylemleri kapsar (Grant ve Ashford, 2008: 8). Proaktif davranış sergileyen çalışanlar, genellikle geribildirim alma, iş tanımının ötesine geçme, kişisel gelişim, inisiyatif kullanımı ve müşterilerle yakından ilgilenme gibi proaktif davranışlarla meşgul olma eğilimindedirler.

İş becerikliliği, klasik iş tasarımı veya diğer proaktif davranışlardan ayrılarak, iş beceriklilerinin (job crafters) mevcut işleri anlamlandırmaları ve bu işleri özgün bir biçimde yeniden şekillendirmeleri sürecidir. Bu kişiler, görevleri, ilişkileri ve bilişsel

süreçleri kendilerine has bir şekilde değiştirirler ve bu esnada adeta bir sanatçının titizliği ve ustalığı ile hareket ederler (Yavuz ve Artan, 2019: 97).

1.3.4. İş Becerikliliğine Etki Eden Faktörler

İş Becerikliliğine etki eden faktörler üzerine yapılan çalışmalar, bu konunun bireysel, örgütsel ve işe ilişkin olmak üzere üç temel bileşene ayrıldığını göstermektedir. Bireysel faktörlerde, kariyer yönelimi, iş görenlerin iş becerikliliğine olumlu katkıda bulunan önemli bir faktördür. Leana, Appelbaum ve Shevchuk (2009) ve Volman (2011) bu konudaki çalışmalarında kariyer yöneliminin iş becerikliliği üzerinde etkili olduğunu bulmuşlardır. Öz yetkinlik, iş becerikliliğine olumlu katkıda bulunan bir diğer önemli bireysel öncüdür. Tims, Bakker ve Derks (2014) bu konuda önemli bulgulara ulaşmışlardır. Proaktif kişilik, iş becerikliliği davranışını artıran bir başka faktördür. Chen (2020) yaptığı çalışma ile proaktif kişiliğin iş becerikliliğine olumlu etkisini doğrulamıştır.

İş Becerikliliğine etki eden örgütsel faktörler incelendiğinde, iş görenlerin çalışma ortamları ve örgütlerin sağladığı koşullar başlıkları görülmektedir. Araştırmalar, örgütsel destek, lider-üye etkileşimi ve takım liderliği gibi faktörlerin iş becerikliliğini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Bavik, Bavik ve Tang (2017), hizmetkar liderliğin iş becerikliliği üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır. Ayrıca, Li (2015) tarafından yapılan çalışmada, lider-üye etkileşiminin iş becerikliliği üzerinde pozitif bir etkisi olduğu gösterilmiştir.

İş becerikliliğini etkileyen işe ilişkin faktörler, iş özellikleri, iş özerkliği ve kariyer yeterliliği gibi işe özgü faktörlerin iş becerikliliği üzerindeki etkisini vurgular. Sen ve Dulara (2017) iş karakteristiklerinin iş becerikliliğini olumlu etkilediğini göstermişlerdir. Zito ve diğerleri (2019) iş özerkliğinin iş becerikliliği üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu bulmuşlardır. Tachia ve diğerleri (2020) kariyer yeterliliğinin iş becerikliliğini artırdığını belirlemişlerdir.

Bu çalışmalar, iş becerikliliği konusunda bireyin kişisel özelliklerinin, örgütsel faktörlerin ve işin özelliklerinin önemli rol oynadığını göstermektedir. Bu öncüllerin her birinin iş becerikliliğine etkisi, çeşitli sektörlerde ve farklı coğrafyalarda yapılan araştırmalarla desteklenmektedir.

1.3.5. İş Becerikliliğinin Sonuçları

İş becerikliliği kavramı, çalışanların kendi iş süreçlerini, bireysel ihtiyaç ve beklentilerine göre şekillendirme yetkinliği olarak tanımlanabilir. Bu yetkinlik, çalışanların işlerini, kendi yetenekleri ve ilgi alanları doğrultusunda proaktif bir şekilde düzenlemelerini ve bunun sonucunda işlerini daha anlamlı ve çekici hale getirmelerini mümkün kılar. Bu süreç, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını, iş tatmin düzeylerini ve dolayısıyla iş performanslarını artırmada kritik bir role sahiptir. Bu bağlamda, Slemp ve arkadaşları (2015), de Beer ve diğerleri (2016) ile Tims ve ekip arkadaşlarının (2012) çalışmaları, iş becerikliliğinin örgütsel başarıya katkılarını detaylı bir şekilde ortaya koymaktadır.

Araştırma literatürü, iş becerikliliğinin, özellikle görev becerikliliği boyutunun, çalışanların iş yerindeki tükenmişlik düzeylerini önemli ölçüde azalttığını ve işlerine daha yüksek düzeyde katılım sağlamalarını mümkün kıldığını ortaya koymaktadır. Kerse'nin 2017 yılında gerçekleştirdiği çalışma, bu bağlamda, iş becerikliliği yüksek olan bireylerin, işlerinde daha az tükenmişlik hissettiğini ve işlerine daha fazla kendilerini verebildiklerini belgelemiştir (Kerse, 2017:29). Bu bulgular, iş becerikliliğinin yalnızca kişisel performans üzerinde değil, çalışanların genel iş tatmini ve psikolojik sağlığı üzerinde de olumlu etkiler yarattığını göstermektedir. İş becerikliliği, psikolojik iyi oluş düzeyini artırabilen önemli bir faktördür. 2019'da Oruç tarafından yürütülen çalışma, farklı üniversitelerde görev yapan akademisyenler üzerinde gerçekleştirilmiş ve iş becerikliliğinin psikolojik iyi oluş üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermiştir. Benzer şekilde, 2021'de Sudibjo ve Widiastuti tarafından yapılan araştırma, öğretmenlerin iş becerikliliğinin iş performansı üzerindeki etkisini incelemiş ve iş becerikliliğinin psikolojik iyi oluşu artırdığı sonucuna ulaşmıştır.

1.3.6. İş Becerikliliği İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Zhang ve Zhang (2021)'ın yaptıkları çalışmaya göre, çalışanların işlerini yeniden tasarlamalarına imkan vermek ve işte başarılı olmaları için ilham veren destekleyici bir çalışma ortamı oluşturmak, personeli elde tutmada önemli bir rol oynamaktadır.

Uçar ve Kerse (2022) Konya'da imalat sektöründe faaliyet gösteren bir firmada yaptıkları çalışmada algılanan örgütsel desteğin iş becerikliliğini olumlu biçimde

etkilediğini, aynı şekilde iş becerikliliğinin de iş performansını olumlu etkilediğini, ayrıca algılanan örgütsel desteğin iş performansına etkisinde iş becerikliliğinin aracı rolünün bulunduğunu göstermişlerdir.

Park vd.(2020)'in Güney Kore'de en az 300 çalışanı olan şirketlerdeki 250 insan kaynakları profesyoneli ile yaptıkları çalışmanın bulguları, örgütsel desteğin iş becerikliliği ve işe bağlılık yoluyla uyum sağlama performansını artırdığını göstermiştir.

Taji ve Mehdad (2019)'ın İsfahan'ın Golnoor fabrikasının çalışanları ile iş becerikliliği ve algılanan örgütsel destek yoluyla algılanan öz yeterliliği ve işe bağlılığı incelemeyi amaçladıkları araştırmalarının sonuçlarına göre, iş becerikliliği, öz yeterlik algısı ve işe tutkunluk ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu ortaya konulmuştur.

Endonezya'da iş becerikliliğinin öncüllerini ve sonuçlarını eğitim sektörü üzerinde araştıran Saragih (2020) ve arkadaşları, iş becerikliliğinin öncülleri olarak algılanan örgütsel desteği, iş talebini ve iş özerkliğini incelemişlerdir. Sonuç olarak bu ilişkilerin işe bağlılık üzerindeki etkisini test etmişler ve iş talep kaynakları teorisine göre, çalışanlar örgüt desteğini algıladıklarında, yüksek iş talebi yaşadıklarında ve özerklik derecesi ile tatmin olduklarında iş becerikliliklerinin arttığını tespit etmişlerdir. Bu durum aynı zamanda çalışanın bağlılık düzeyinin artmasına yol açmaktadır.

İş becerikliliği ve görev kimliğinin işin anlamı üzerindeki etkisini araştırmaya yönelik olarak Çin'de yapılan bir çalışma sonucunda ise iş becerikliliğinin işin anlamlılığı üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin bulunduğu ve algılanan örgütsel desteğin bu etkide aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir (Smith ve Lee, 2021:1).

Chenga ve O-Yang (2018) Tayvan'daki 355 otel çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada, iş becerikliliği ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğunu, iş tükenmişliğinin ise iş becerikliliği ile iş tatmini arasındaki ilişkiye negatif aracılık ettiğini göstermişler ve ayrıca, algılanan örgütsel desteğin, iş becerikliliği, tükenmişlik ve memnuniyet arasındaki ilişkide düzenleyici bir rolü olduğunu da ortaya koymuşlardır.

Kanten (2014) iş becerikliliğinin bazı öncüllerini araştırmaya yönelik olarak bir çalışma yapmıştır. 252 otel çalışanı ile yapılan bu araştırma kapsamında iş becerikliliğinin yordayıcıları olarak öz-yeterlik, algılanan örgütsel destek ve iş

özellikleri ele alınmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, bireysel öncüller açısından bakıldığında, öz yeterliliğin iş becerikliliği pozitif yönde etkilediği ortaya konulmuştur.

Kerse ve Babadağ (2019)'ın akademisyenler üzerinde yaptıkları bir çalışma, dönüştürücü liderlik tarzının iş becerikliliğini olumlu şekilde etkilediği bulunmuştur. Bu araştırmaya göre, dönüştürücü liderlik iş becerikliliğinin tüm boyutlarını da olumlu yönde etkilemektedir.

Erdem (2021)'in hemşireler ile yaptıkları araştırmada ise algılanan örgütsel desteğin iş becerikliliği boyutları üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisinin olduğu görülmüştür.

Akçakanat vd. (2019) tarafından, Akdeniz bölgesinde yer alan çeşitli şehirlerde ve sektörlerde çalışan 230 İK yöneticisi ile yapılan çalışmada, çalışanların iş becerikliliği ile işe adanmışlıkları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada incelenen iş becerikliliği boyutları yapısal iş kaynaklarını artırma, sosyal iş kaynaklarını artırma ve zorlayıcı iş gerekliliklerini artırma olarak belirlenmiştir. Çalışanların iş becerikliliği arttıkça, işe adanmışlık düzeylerinin de arttığı görülmüştür. Bu sonuçlar, iş becerikliliğinin çalışanların işe bağlılığını artırmada önemli bir faktör olduğunu göstermektedir.

İş becerikliliği ve alt boyutlarının (görev becerikliliği, bilişsel beceriklilik ve ilişkisel beceriklilik) işe yabancılaşma üzerindeki etkilerini inceleyen bir araştırmada, hem genel olarak iş becerikliliğinin hem de iş becerikliliğinin boyutlarının işe yabancılaşmayı negatif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir (Bababdağ, 2020: 1119).

Yalap vd. (2021)'nin Tokat ilinde bulunan bir kamu kurumunda 205 çalışanla yaptıkları bir araştırmaya göre ise lider-üye etkileşiminin iş becerikliliği, örgüt temelli öz saygı ve duygusal bağlılığı; ayrıca örgüt temelli öz saygının da duygusal bağlılık ve iş becerikliliğini pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Bununla birlikte örgüt temelli öz saygının, lider-üye etkileşiminin iş becerikliliği üzerindeki etkisinde tam aracı bir rol oynadığı ortaya çıkmıştır.

Sundar ve Brucker (2023) iş sınırlamasının ve doğuştan gelen iş becerikliliğinin iş performansı üzerindeki etkisini zayıflatarak iş becerikliliği ve iş performansı arasındaki ilişkiyi yumuşatan bir etkisi olduğunu ve ayrıca eğitim ve iş deneyimi yılı

gibi çalışan özelliklerinin, iş becerikliliği davranışlarını pozitif yönde anlamlı düzeyde etkilediğini ortaya koymuştur.

1.4. İnovasyon Performansı

1.4.1. İnovasyon Kavramı

Türkçe'ye İngilizce'den geçen ve Latince "innovatio" sözüne dayanan inovasyon sözcüğü, yine Latince'deki "yenilenmek", "değişmek", "başkalaşmak" anlamlarındaki innovare fiilinden türetilmiştir (Akalin, 2007:483). TDK sözlüğünde inovasyon kavramının karşılığı olarak "yenileşim" kelimesi kullanılmaktadır. Webster Sözlüğü'ne göre, inovasyon "yeni ve farklı bir sonuç" olarak tanımlanır. İnovasyon kelimesi, Latince "innovatus" kelimesinden türemiştir ve "toplumsal, kültürel ve idari ortamda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması" manasına gelir (Günay ve Çalık, 2019:6).

Oslo Kılavuzuna (2005) göre yenilik, işletme içi uygulamalarda, işletme organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli ölçüde iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet), veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir.

İnovasyon kavramına yaptığı katkılar, günümüzde dahi iktisadi büyüme ve kalkınma açısından mühim bir referans noktası olan ve Avusturya İktisat Okulu'nun önde gelen isimlerinden Joseph Schumpeter, "The Theory of Economic Development" adlı kitabında inovasyonu, kapitalist ekonominin dinamizminin temel kaynağı olarak ele almıştır (Schumpeter, 1934). Schumpeter inovasyonu, iktisadi gelişmenin anahtar unsuru olarak görmüş ve birçok farklı şekilde tanımlamıştır. Ona göre inovasyon, yeni bir ürün, hizmet, yöntem veya organizasyon şekli yaratmak için mevcut bilgi ve kaynakların yaratıcı bir şekilde kullanımıdır. İnovasyonun temel özellikleri arasında yaratıcılık, risk alma, farklılık, piyasaları yeniden şekillendirme, üretkenliği artırma ve yeni bir iş fırsatı yaratma yer alır.

Drucker (2001)'a göre inovasyon, kaynaklarda yeni kapasiteler yaratmak suretiyle, yararlanma düzeyini artırmak için yapılan faaliyettir. İnovasyon, yeni fikirlerin, ürünlerin, hizmetlerin ve iş süreçlerinin geliştirilmesi ve uygulanması yoluyla rekabet avantajı sağlar. Drucker, inovasyonun sadece teknoloji ve ürün geliştirmede

değil, aynı zamanda iş modelleri, süreçler ve pazarlama stratejilerinde de önemli olduğunu vurgular. Şirketlerin başarılı olmaları için mevcut pazarları ve teknolojileri anlamaları, müşteri ihtiyaçlarını keşfetmeleri ve bunlara yenilikçi çözümler sunmaları gerektiğini belirtir.

AB araştırma komisyonu, inovasyonu bir süreç olarak tanımlamaktadır. Bu süreç, bir fikrin ortaya çıkmasından, ürün aşamasına gelmesine ve pazarlanabilir bir formata dönüşmesine kadar olan süreci kapsar. İnovasyonun iki temel aşaması vardır: birinci aşama, yeni bir ihtiyaç veya fikrin ortaya çıkması; ikinci aşama ise ortaya çıkan bu fikrin ticari bir mal veya hizmete dönüştürülmesidir (Topal, 2016:80).

Büyük şirketlerin yenilik yaparken karşılaştıkları zorluklara ve yenilikçi küçük şirketlerin büyük şirketlere nasıl meydan okuduğuna dair bir teori ortaya koyduğu “The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail” adlı kitabında Christensen inovasyonu, bir ürünün ya da hizmetin, tüketici ihtiyaçlarını daha iyi karşılayacak bir şekilde tasarlanması, üretilmesi ve sunulması olarak tanımlamaktadır.

King ve Anderson (2002) inovasyonu yeni bir ürün, hizmet veya iş modeli oluşturarak ya da var olan bir ürün, hizmet veya iş modelinde önemli bir iyileştirme yaparak, pazara sunulabilir değer yaratan bir fikir veya süreç olarak karakterize etmektedirler.

İnovasyona ilişkin tanımlamaların çoğunda ürün ve hizmet odaklı bir yaklaşım ortaya konulmakla birlikte, inovasyonun sadece ürün/hizmet alanında değil, iş modelleri, süreçler, organizasyonlar ve endüstrilerin yeniden şekillenmesi gibi geniş bir perspektifte ele alınabileceğini de belirtmek gerekir.

İnovasyon çalışmalarının büyük çoğunluğu, mevcut fikir veya objelerin yeni bir alanda kullanılmasını ifade eder ve bu çalışmaların yaklaşık olarak yalnızca %1'i tamamen yeni bir icatla ilgilidir. Günlük dilde sıkça birbirinin yerine kullanılan "inovasyon", "icat/buluş" ve "reform" kelimeleri arasında, küçük ama göz ardı edilemeyecek önemli farklar vardır. Bu kavramları eş anlamlı olarak kullanmak, kafa karışıklığına ve yanlış anlamalara sebep olabilir (Spanos, 2010: 51). İnovasyon ile icat arasındaki temel fark, inovasyonun var olan durumu dönüştürerek yeni yaklaşımlar ve yöntemler sunması, icadın ise genellikle tamamen yeni bir şeyin ortaya çıkışını ifade etmesidir. İnovasyon, mevcut ürün ve hizmetleri iyileştirmek, yeniden şekillendirmek

ve daha verimli hale getirmek için yenilikçi düşünce ve yaklaşımların uygulanmasını kapsarken, icat daha çok tamamen yeni bir ürün, fikir veya sürecin oluşturulmasını içerir.

Yukarıda ele alınan tanımlar çerçevesinde inovasyonun ana unsurları şunlar olduğu söylenebilir:

- ✓ Yenilikçilik: İnovasyon, yeni bir fikrin veya mevcut bir fikrin yeni bir şekilde uygulanmasını içerir.
- ✓ Değişim: İnovasyon, bir değişim yaratmayı amaçlar. Bu, bir sorunu çözmek veya mevcut bir durumu geliştirmek için yeni bir yaklaşımın kullanılması anlamına gelebilir.
- ✓ Değer yaratma: İnovasyon, önemli bir düzeyde değer yaratmayı hedefler. Bu, müşterilere önemli bir fayda sağlamak veya işletmelerin verimliliğini önemli ölçüde artırmak gibi sonuçlar doğurabilir.
- ✓ Ticari potansiyel: İnovasyon, ticari potansiyele sahip olmalıdır. Bu, yeniliğin pazara sürülebilir ve ticari bir başarıya dönüştürülebilir olması anlamına gelir.

Bu unsurlar, inovasyonun doğasını ve karakteristik özelliklerini açıklamak için kullanılan önemli faktörlerdir. İnovasyon, bu unsurları içeren bir süreç olarak görülebilir ve işletmeler, bu unsurları göz önünde bulundurarak yenilikçi fikirlerin geliştirilmesini teşvik edebilir.

1.4.2. İnovasyon İle İlişkili Kavramlar

Bazı kavramlar, inovasyonla ilişkilendirilse de aslında farklı anlamlara gelirler. Bu kavramlar arasında buluş, AR-GE ve yaratıcılık gibi terimler bulunmaktadır. Tasarım ise, özellikle yaratıcılık ve inovasyon arasındaki bağlantıyı sağlamada önemli bir rol oynar.

Buluş (icat): Freeman ve Soete (2003) icat kavramını, daha önce olmayan ve yeni geliştirilmiş ürünler, üretim süreçleri ve sistemlerle ilgili bir fikir, çizim veya model" olarak tanımlarlar. Bu tanıma göre icat, yeni bir ürün, süreç ya da hizmetin oluşturulması için yeni bir fikrin ortaya konması anlamına gelir. Ancak, bir icadın inovasyon olarak kabul edilebilmesi için, sosyal alanda kullanılabilir bir ürüne dönüştürülmesi gerekir. Yani, buluşun gerçek bir inovasyona dönüşmesi için toplumun

veya pazarın ihtiyaçlarına cevap verecek bir şekilde kullanılabilir hale getirilmesi önemlidir. Bu noktadan hareketle inovasyonu sadece bir icadın hayata geçirilmesi olarak tanımlamak yanlış olur zira inovasyon ticarileştirilmediğı sürece hiçbir iktisadi değer taşımayacaktır. Bir icada tam olarak işlerlik kazandırmak da başarılı bir şekilde yeniliğe dönüştürmekten geçmektedir (Audretsch ve Lehmann, 2005:282).

Schumpeter (1934)'e göre inovasyon, tamamen yeni ve farklı bir sonuç şeklinde ortaya çıktığında gerçekleşir ve icat bu sürecin başlangıcı olarak kabul edilir. Bu sürecin ticari bir değer kazanması ve faydalı bir ürün ya da hizmete dönüşmesi ise yeniliğin özüdür. Bir icat, yeni bir ürün veya sürecin ticari olarak hayata geçirilmesiyle gerçekleşen bir inovasyondur. Ancak, inovasyon kavramı sadece icatlarla sınırlı değildir; aynı zamanda bir fikrin veya icadın iş veya başka yararlı uygulamalara dönüştürülmesi sürecini de içermektedir (Roberts, 1988).

AR-GE: Araştırma geliştirme (AR-GE) işletmelerde yeni ürün ve süreçlerin geliştirilmesi için yapılan sistemli ve yaratıcı çalışmalardır. Bu çalışmalar, bilim ve teknolojinin ilerlemesine katkı sağlayacak yeni bilgilerin elde edilmesi, mevcut bilgilerle yeni malzemelerin, ürünlerin ve araçların üretilmesi veya mevcut olanların iyileştirilmesi amacıyla düzenli olarak gerçekleştirilir ve işletmelerin inovasyona ilişkin aktivitelerinin mühim bir bölümü firma içi ya da dışı Ar-Ge çalışmalarını gerektirmemektedir (Zerenler vd., 2007: 656-657).

İnovasyon için sistematik bir şekilde yönetilen Araştırma ve Geliştirme (Ar-Ge) çalışmaları hayati önem taşımaktadır. Bu bağlamda, Ar-Ge faaliyetleri inovasyonun temelini oluşturur. Ar-Ge süreci sonucunda ortaya çıkan yenilikçi düşünceler, bu yeniliklerin ticarileştirilmesiyle inovasyon olarak gerçekleşir. Aksi takdirde, Ar-Ge çıktıları olan ancak uygulanmamış veya ticarileştirilmemiş yeni fikirlerin ve projelerin artması, işletmeler ve ülkeler için kaynak israfına neden olabilir.

Girişimcilik: Schumpeter (1942) 'e göre, girişimci, arz-talep ilişkisini şekillendiren, pazar arayan kişidir; girişimcilik ise, öncelikle kaynakları ekonomik olarak kullanıma sokma ve faaliyete geçirme süreci olarak görülür. Schumpeter girişimciliğı sadece bir iş kurma veya yeni bir işletme yönetme eylemi olarak değil, aynı zamanda ekonomide yenilikçilik ve değişim yaratma süreci olarak tanımlamıştır. Ona göre, girişimcilik, mevcut durumu sarsan, yeni ürünler, yeni yöntemler veya yeni pazarlar oluşturarak ekonomik sistemi dönüştüren bir süreçtir. Bu nedenle, girişimcilik

sadece kaynakları seferber etme ve harekete geçirme değil, aynı zamanda ekonomik dinamizmi ve inovasyonu da içeren bir kavramdır.

1.4.3. İnovasyonun Önemi

İnovasyon, insanlığın varoluşundan beri süregelen bir süreçtir (Schumpeter, 1934:66). Antik Yunan ve Roma dönemlerindeki su yolları ve sulama sistemleri gibi teknolojik yenilikler, inovasyon örnekleri olarak ele alınabilir (Etemad ve Lee, 2003:116). Bugün de inovasyon modern işletmelerin büyümesini sağlayan kritik bir faktördür ve bundan dolayı işletmeler, sürekli olarak yeni fikirler ve teknolojiler geliştirmek için çalışmalar yapmaktadırlar (Tidd ve Bessant, 2013:1;Freeman ve Soete, 1997:1).

Günümüzde, işletmelerin rekabet avantajı elde etmesi ve sürdürülebilirliği sağlaması için inovasyonun önemi yatsınamaz. İnovasyon, yenilikçi fikirlerin ve uygulamaların ve bu şekilde işletmelerin ürün ve hizmetlerini geliştirmelerine, iş süreçlerini iyileştirmelerine, rekabet güçlerini artırmalarına ve sürdürülebilir bir gelecek için gereken çevresel, sosyal ve ekonomik değişimleri tetiklemelerine yardımcı olur (Dodgson ve Rothwell, 1994:2; Laursen ve Salter, 2006:986).

Drucker (2001), inovasyonun sadece yaratıcılıkla değil, sistematik bir yaklaşımla ve stratejik düşünmeyle gerçekleştirilmesi gerektiğini vurgular, çünkü bu durum, sürdürülebilir büyüme ve uzun vadeli başarı için kritik bir önem arz etmektedir.

Schumpeter (1942), inovasyonun kapitalist sistemin en önemli itici gücü olduğunu savunur. Ona göre, inovasyon, girişimci ruhu ile bağlantılıdır ve bu ruh, risk almaya ve yeni fikirleri hayata geçirmeye istekli olan insanlar tarafından taşınır. Schumpeter, "yaratıcı yıkım" (creative destruction) terimini de kullanarak, inovasyonun yeni teknolojilerin geliştirilmesi ve eski teknolojilerin elenmesi yoluyla pazarın yeniden şekillenmesine neden olduğunu belirtir. Schumpeter ayrıca, inovasyonun kapitalist ekonominin durgunluklarına çözüm sağladığını, üretkenliği artırarak, ekonomik büyümenin yeniden canlanmasına yardımcı olduğunu öne sürer.

İnovasyon, modern iş dünyasında sadece yeni fikirlerin ve teknolojilerin geliştirilmesinden çok daha fazlasını ifade eder ve mevcut pazar dinamiklerine, müşteri ihtiyaçlarına ve rekabet ortamına uyum sağlayacak şekilde yeniliklerin etkin bir biçimde uygulanması anlamına gelir. İnovasyon, sürekli değişim ve gelişmenin ayrılmaz bir

parçasıdır ve bu yolculukta başarısızlık risklerinin kabul edilmesi gerekir. Ancak, bu risklerin üstesinden gelmek ve onları fırsata dönüştürmek için çaba göstermek de büyük önem taşır. İnovasyon süreci, bir organizasyonun uzun vadeli başarısını ve pazar liderliğini sürdürmesinin kilit bir unsuru olarak ele alınmalıdır.

Organizasyonlar yenilikçi olmaya devam etmez ve sürekli yenilik yapmazlarsa, daha yenilikçi rakipler tarafından geride bırakılma ve hatta yok olma riski ile karşı karşıya kalabilirler. Bu durum, sadece anlık pazar payı kayıplarına yol açmakla kalmaz, aynı zamanda şirketin uzun vadeli sürdürülebilirliğini ve büyüme potansiyelini de tehlikeye atabilir. Tarih boyunca, sürekli ve odaklı bir şekilde değişime adapte olabilen işletmelerin hayatta kaldığı ve başarılı olduğu görülmüştür. Bu nedenle, inovasyon, herhangi bir işletmenin hayatta kalma stratejisinin ve büyüme planlarının merkezinde yer almalıdır.

Yapılan çalışmalar, inovasyonu öncelikli olarak stratejik bir faaliyet olarak gören işletmelerin diğerlerine göre daha yüksek performans gösterdiklerini ortaya koymaktadır (Laursen ve Salter, 2006:987). İnovasyon, işletmelerin ürün ve hizmetlerinin kalitesini artırarak, müşteri memnuniyetini yükseltmek ve müşteri beklentilerine daha cazip hale getirmek için yeni fikirler ve uygulamalar geliştirmelerine olanak tanır. Ayrıca, işletmelerin maliyetlerini azaltmalarına ve iş süreçlerini geliştirmelerine yardımcı olur. Bu sayede, işletmeler daha rekabetçi bir konuma gelerek başarılı bir şekilde faaliyet gösterebilirler (Calantone vd., 2002:56; Dodgson ve Rothwell, 1994:2).

İnovasyon, toplum için de büyük bir öneme sahiptir. Yeni fikirlerin, ürünlerin ve hizmetlerin ortaya çıkması ve uygulanmasını içeren bir süreç olarak inovasyon, toplumun ekonomik, sosyal ve kültürel gelişimini sağlamaktadır. Akademik araştırmalar, inovasyonun toplumun yaşam kalitesini artırdığı, insanların hayatını kolaylaştırdığı ve dünya genelinde sürdürülebilir kalkınmayı desteklediği de kanıtlanmıştır (UNESCO, 2015). Bu nedenle, toplumlar, inovasyona yatırım yaparak gelecekteki büyüme ve refahlarını sağlamak için bu sürece dahil olmalıdır.

1.4.4. İnovasyonun Kaynakları

İnovasyon kaynakları konusunda yapılan çalışmalarda, iç kaynaklar ve dış kaynaklar yaklaşımı, temel bir sınıflandırma olarak sıkça kullanılmaktadır. Bu

sınıflandırma, işletmelerin inovasyon faaliyetlerini anlamaya ve stratejilerini belirlemeye yardımcı olmaktadır. (Damanpour ve Gopalakrishnan, 2001:555; Dodgson, Gann ve Salter, 2005:122; Fagerberg ve Verspagen, 2009:36). İç kaynaklar, işletmenin kendi kaynaklarından yararlanarak inovasyon yapmasını ifade ederken, dış kaynaklar ise işletmenin dış çevresindeki kaynaklardan yararlanarak inovasyon yapmasını ifade etmektedir (Laursen ve Salter, 2006:315). Bu iki kaynak türü, işletmelerin inovasyon stratejileri belirlemede önemli bir rol oynarlar (Chen ve Chang, 2013:211; García-Morales vd., 2008:117).

İç Kaynaklar: İç kaynaklar, organizasyonun sahip olduğu varlıklar, kaynaklar ve yeteneklerdir. Bu kaynaklar organizasyonun mevcut bilgi birikimini, insan kaynaklarını, maddi varlıklarını, finansal kaynaklarını ve süreçlerini içerir.

Bilgi birikimi, organizasyonların iç inovasyon için kullandığı kaynaklar arasında oldukça önemli bir yere sahiptir. Bilgi birikimi, organizasyonun geçmiş deneyimleri, iş süreçleri, patentler, araştırma ve geliştirme faaliyetleri, müşteri geri bildirimleri ve diğer kaynaklardan elde edilir (Rothaermel, 2013:92). Bir organizasyonun sahip olduğu bilgi birikimi, inovasyon sürecindeki yaratıcılığı ve karar verme sürecindeki doğruluğu artırmaktadır (Chuang vd., 2019:353). Ayrıca, bir organizasyonun sahip olduğu bilgi birikimi, inovasyon projelerinin başarısını etkileyen faktörler arasında da en kritik olanlarından biridir (Damanpour ve Aravind, 2012:248). Bu amaçla, organizasyonlar, bilgi yönetimi sistemleri, bilgi paylaşımı ve işbirliği, öğrenen organizasyonlar gibi araçları kullanarak bilgi birikimlerini yönetmelidirler. (Damanpour ve Aravind, 2012:246)

İnsan Kaynakları: Organizasyonların sahip olduğu insan kaynakları, iç inovasyonun önemli bir kaynağıdır (Jansen vd., 2005:123). Çalışanların yetenekleri, bilgisi, deneyimi, motivasyonu ve yaratıcılığı, iç inovasyon için önemlidir (Sloane, 2015:87). Ayrıca, organizasyonların çalışanların fikirlerini paylaşmalarını ve birbirleriyle işbirliği yapmalarını teşvik etmeleri, iç inovasyonu artırmada önemli bir faktördür (West, 2002:56). Araştırmalar, çalışanların inovasyon sürecine dahil edilmesinin, organizasyonların inovasyon performansını artırabileceğini göstermektedir (Axtell vd., 2012:234). Bu nedenle, organizasyonlar, çalışanlarını yenilikçi fikirlerini paylaşmaya teşvik etmek, onları inovasyon projelerine dahil etmek ve yenilikçi düşünciyi teşvik etmek için uygun bir ortam sağlamalıdır (Zhang vd., 2011:321).

Maddi varlıklar: İşletmelerin maddi varlıkları özellikle de teknolojik altyapı ve üretim ekipmanları, inovasyon sürecinde büyük bir rol oynamaktadır. Yeni ürünlerin veya hizmetlerin geliştirilmesi için gereken prototip üretimi, test ve analiz süreçleri, organizasyonların sahip olduğu teknolojik altyapı ve ekipmanların kalitesine ve etkinliğine bağlıdır (Chesbrough, 2010:72). Ayrıca, finansal kaynakların organizasyonlar için inovasyon sürecindeki önemi de büyüktür. Yeni fikirlerin, projelerin veya ürünlerin geliştirilmesi için gereken araştırma ve geliştirme faaliyetleri, organizasyonların sahip olduğu finansal kaynaklarla doğrudan bağlantılıdır (Chesbrough, 2010:72). Inovasyon sürecinde finansal kaynaklar ayrıca, inovasyon projelerinin finanse edilmesinde ve pazarlama faaliyetlerinde kullanılmak üzere sermaye sağlamada da önemli bir rol oynamaktadır. Süreçler de organizasyonlar için iç inovasyon kaynakları arasındadır. Süreçler, organizasyonların inovasyon sürecini yönetmelerinde ve etkinleştirmelerinde kritik bir rol oynamaktadır. Inovasyon sürecindeki aşamaların, örneğin fikir toplama, prototipleme, test etme ve piyasaya sürme aşamalarının yönetilmesi, organizasyonların sahip oldukları süreçlerin kalitesine ve etkinliğine bağlıdır (West, 2002:47). Ayrıca, inovasyon sürecindeki iletişim ve işbirliği, organizasyonların sahip oldukları süreçlerin uygunluğuna bağlıdır (Jansen vd., 2005:123).

Dış kaynaklar: Dış kaynaklar, organizasyonlar için önemlidir çünkü bu kaynaklar, organizasyonların kendi iç kaynaklarını tamamlayabilir veya eksikliklerini giderebilir. Dışkaynaklar başlığı altında, müşteriler, tedarikçiler, iş ortakları, rekabetçi kaynaklar, bilgi ve teknoloji kaynakları ve kamu kaynakları sayılabilir.

Müşteriler: Müşterilerin geri bildirimleri, talepleri ve ihtiyaçları inovasyon için önemli bir dış kaynak olabilir. Özellikle, müşteri odaklılık inovasyon sürecinde önemli bir rol oynamaktadır. Ayrıca, müşteri odaklı inovasyonun organizasyonların rekabet avantajını artırdığı ve pazar payını artırdığı da gösterilmiştir (Rigby vd., 2002:73).

Tedarikçiler: Tedarikçilerin sunduğu yeni teknolojiler, malzemeler veya ürünler organizasyonun inovasyon sürecinde kullanılabilir. Bu bağlamda, tedarikçilerle yapılan yakın işbirlikleri inovasyon sürecini destekleyebilir ve organizasyonun rekabet avantajını artırabilir ve tedarik zinciri yönetimi inovasyon sürecinin etkinliğini artırmada önemli bir rol oynayabilir (Goffin vd., 2010:535).

İşbirlikleri ve ortak girişimler: Diğer şirketlerle yapılan işbirlikleri veya ortak girişimler, organizasyonun inovasyon sürecine yeni fikirler, teknolojiler ve kaynaklar sağlayabilir. Bu nedenle, işbirlikleri ve ortak girişimler inovasyon sürecinin başarısında önemli bir rol oynar (Hagedoorn ve Schakenraad, 1994:43). Ayrıca, işbirlikleri ve ortak girişimler inovasyon sürecinin maliyetlerini azaltabilir ve riski dağıtabilir (Dittrich ve Duysters, 2007:1317).

1.4.5. İnovasyon Türleri

İnovasyon türleri araştırmacılar tarafından farklı kriterlere göre sınıflandırılmaktadır. Bu kriterler arasında inovasyonun kaynakları, türleri, özellikleri ve uygulama alanları yer almaktadır. Aşağıda farklı araştırmacıların inovasyon türleri sınıflandırmaları başlıklar halinde verilmiştir:

Kaynaklarına Göre Sınıflandırma:

- İşletme içi (iç kaynaklardan gelen)
- İşletme dışı (dış kaynaklardan gelen)
- Ortak (işletme içi ve dışı kaynakların birleşimi)

(Damanpour ve Schneider, 2006)

Türlerine Göre Sınıflandırma:

- Ürün inovasyonu
- Pazarlama inovasyonu
- Süreç inovasyonu
- Organizasyonel inovasyon
- Yönetim inovasyonu
- Servis inovasyonu

(Damanpour ve Schneider, 2006; Biemans, 2018)

Özelliklerine Göre Sınıflandırma:

- Yenilik derecesine göre (radikal ve inkremental)
- Yayılım hızına göre (hızlı ve yavaş)
- Kapsamına göre (lokal ve global)

(Damanpour ve Schneider, 2006)

Uygulama Alanlarına Göre Sınıflandırma:

- Bilim ve teknoloji inovasyonu
- Sosyal inovasyon
- Çevresel inovasyon
- Kültürel inovasyon
- Ekonomik inovasyon

(Biemans, 2018)

İnovasyon türleri, genellikle farklı kaynaklar tarafından farklı şekillerde sınıflandırılır.

OECD (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü), inovasyonu farklı boyutlarına göre sınıflandırır. Buna göre, inovasyon türleri ürün, süreç, pazarlama ve örgütsel inovasyon olmak üzere dört kategoriye ayrılır: Kaynak: <https://www.oecd.org/sti/inno/inno-taxonomy.htm>

1.4.5.1. Ürün İnovasyonu

Ürün inovasyonu, bir işletmenin mevcut ürünlerini geliştirerek veya tamamen yeni ürünler üreterek, pazar payını artırmayı ve rekabet avantajı elde etmeyi amaçlayan bir inovasyon türüdür. Bu inovasyon türü, günümüz iş dünyasında oldukça önemli bir yere sahiptir. Araştırmalar, ürün inovasyonunun, bir işletmenin uzun vadeli başarısı için kritik öneme sahip olduğunu göstermektedir (Brown ve Eisenhardt, 1995).

Ürün inovasyonu, bir işletmenin müşterilerin ihtiyaçlarını daha iyi karşılamasını sağlar ve böylece müşteri memnuniyetini artırır. Ayrıca, yeni ürünlerin piyasaya sunulması, işletmenin pazarlama faaliyetlerinde farklılık yaratmasına yardımcı olur ve rekabet avantajı elde etmesine olanak tanır (Ahuja ve Lampert, 2001). Bu nedenle, işletmelerin ürün inovasyonuna yatırım yapmaları, rekabetçi bir pazarda ayakta kalmaları için hayati önem taşır.

Damanpour (2000) çalışmasında, ürün inovasyonu başarısı için birçok faktörün bir arada değerlendirilmesi gerektiğini öne sürmektedir. İşletmenin içsel özellikleri, işletme dışı faktörler ve yenilikçilik stratejisi gibi unsurlar, ürün inovasyonu sürecinde önemli bir rol oynamaktadır. İşletmelerin, yenilikçilik kültürü, yönetim yapısı, araştırma-geliştirme faaliyetleri, mali kaynakları, insan kaynakları gibi özellikleri dikkate alarak, rekabet ortamı, piyasa talebi, teknolojik değişimler, yasal düzenlemeler

gibi dış faktörleri yöneterek ve doğru bir yenilikçilik stratejisi belirleyerek, ürün inovasyonunda daha başarılı olabilecekleri sonucuna varmaktadır.

1.4.5.2. Süreç İnovasyonu

Süreç inovasyonu, bir işletmenin mevcut iş süreçlerini geliştirerek veya tamamen yeni iş süreçleri oluşturarak, verimliliği artırmayı ve rekabet avantajı elde etmeyi amaçlayan bir inovasyon türüdür. Birçok çalışma, süreç inovasyonunun işletmeler için önemli bir rekabet avantajı olduğunu ortaya koymuştur (Damanpour, 1996:551; Rogers, 1998:28). Bu tür inovasyonlar, bir işletmenin maliyetlerini azaltması, kalitesini artırması ve müşteri memnuniyetini yükseltmesi gibi birçok fayda sağlayabilir (Damanpour, 1996:551). Ayrıca, süreç inovasyonu, işletmelerin daha hızlı, verimli ve esnek bir şekilde çalışmalarını sağlayarak, değişen iş koşullarına uyum sağlamalarına yardımcı olabilir (Rogers, 1998:28).

Bununla birlikte, süreç inovasyonunun başarısı için, işletmelerin inovasyon kültürüne sahip olmaları gerekmektedir. İşletmeler, çalışanlarını inovasyon için teşvik etmeli, inovasyon fikirlerine açık olmalı ve inovasyonu bir iş stratejisi olarak benimsemelidirler (Damanpour, 1996:553). Ayrıca, süreç inovasyonu uygulamaları için işletmelerin gerekli kaynakları ayırmaları, yönetim desteği sağlamaları ve uygun bir takım yapısı oluşturmaları da önemlidir (Rogers, 1998:31).

Sonuç olarak, süreç inovasyonu işletmeler için önemli bir rekabet avantajı sağlayabilir. Ancak, başarılı bir süreç inovasyonu için işletmelerin inovasyon kültürüne sahip olmaları, gerekli kaynakları ayırmaları ve uygun bir takım yapısı oluşturmaları gerekmektedir. Bu sayede, işletmeler, iş süreçlerini optimize ederek daha hızlı, verimli ve esnek bir şekilde çalışabilirler (Damanpour, 1996:551; Rogers, 1998:28).

1.4.5.3. Örgütsel İnovasyon

Örgütsel inovasyon, Avrupa İstatistik Ofisi tarafından hazırlanan Oslo Kılavuzu'na göre, bir organizasyonun iş süreçlerini, yönetim sistemlerini veya iş modellerini geliştirerek daha verimli hale getirmesi, müşteri memnuniyetini artırması veya yeni pazarlara girmesini sağlayan yeniliklerdir (Eurostat, 2005:46).

Örgütsel inovasyonun kaynakları, organizasyonların kendi içsel kaynaklarından doğan inovasyonları (örneğin, iş süreçleri, yönetim sistemleri, vb.) veya dışsal

faktörlerden kaynaklanan inovasyonları (örneğin, rekabet, müşteri beklentileri, teknolojik gelişmeler, vb.) ifade eder (Huse vd., 2005:129; VanDerAa ve Elfring, 2002:341).

Organizasyonlar, örgütsel inovasyonu uygulamak için adımlar atmalıdır. İnovasyon fikirlerinin oluşturulması, fikirlerin değerlendirilmesi ve seçimi, inovasyon projelerinin geliştirilmesi ve uygulanması, inovasyonların sonuçlarının ölçülmesi örgütsel inovasyonun uygulama sürecinde yer alan önemli adımlardır (Xu vd., 2007:155; Trott, 2005:13).

Örgütsel inovasyon, organizasyonların iş süreçlerini iyileştirmelerine ve verimliliklerini artırmalarına yardımcı olduğu için son yıllarda büyük önem kazanmıştır. Bu nedenle, organizasyonların inovasyon yapmak için adımlar atması ve inovasyon sürecini yönetmesi hayati önem arz etmektedir. (Hjalager, 2002:343; Sundbo, 2003:377).

1.4.5.4 Pazarlama İnovasyonu

Pazarlama inovasyonu, işletmelerin müşteri ihtiyaçlarına cevap vermek ve rekabet avantajı elde etmek amacıyla ürün, hizmet, dağıtım, fiyatlandırma gibi pazarlama faaliyetlerinde geliştirdiği yenilikler ve bu yenilikçi çözümlerin müşterilere sunulmasında kullanılan stratejilerin tümüdür.

Pazarlama inovasyonunun uygulanması, müşteri ihtiyaçlarının ve beklentilerinin anlaşılmasını gerektirir. Bu nedenle, işletmelerin müşteri segmentleri, tüketici davranışları, satın alma davranışları ve ihtiyaçları hakkında detaylı bilgi sahibi olmaları önemlidir (Kotler ve Keller, 2016:110). Bu bilgiler, işletmelerin müşteri odaklı bir yaklaşım benimsemelerine ve müşterilere özel ve farklı bir değer önerisi sunmalarına yardımcı olur (Vargo ve Lusch, 2004:5).

Pazarlama inovasyonunun bir diğer önemli unsuru, işletmelerin inovasyon sürecinde müşteri geri bildirimlerini dikkate almalarıdır (Urban ve Hauser, 1993:227). Bu geri bildirimler, müşterilerin ihtiyaçlarına göre ürün veya hizmetlerin geliştirilmesinde kullanılabilir. Müşteri geri bildirimlerinin toplanması, müşteri memnuniyetinin artmasına ve müşteri bağlılığının oluşmasına yardımcı olabilir. Pazarlama inovasyonunun başarısı, işletmelerin inovasyon sürecini ölçebilmeleriyle belirlenir (Hult vd., 2004:23). İşletmeler, pazarlama inovasyonu stratejilerinin başarısını

ölçmek için çeşitli performans göstergeleri kullanabilirler. Örneğin, satış artışı, müşteri memnuniyeti, marka bilinirliği veya yeni ürün/hizmet başarısı gibi göstergeler, pazarlama inovasyonunun başarısını ölçmede kullanılabilir (Bouncken ve Kraus, 2013:481).

1.4.5.5. Kademeli inovasyonlar

Kademeli inovasyonlar, mevcut ürünlerin veya süreçlerin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi yoluyla gerçekleştirilir (Christensen, 1997:10; Utterback ve Abernathy, 1975:315). Bu süreçte, işletmeler müşteri geri bildirimlerini, iş süreçlerindeki verimlilik artışlarını ve yeni teknolojileri kullanarak küçük adımlarla ilerlerler ve bu strateji, birçok işletme için daha az riskli ve daha sürdürülebilir bir inovasyon yaklaşımı olarak kabul edilmektedir (Christensen, 1997:10; Christensen ve Raynor, 2003:54).

Birçok işletme, kademeli inovasyonlar yoluyla büyük başarılar elde etmiştir. Örneğin, Toyota'nın üretim süreçlerindeki küçük iyileştirmeleri, işletmeye rekabet avantajı sağlamış ve Toyota'yı dünya otomotiv sektörünün lideri haline getirmiştir (Womack vd., 1990:98).

Birçok akademik çalışma, kademeli inovasyonların başarısının, işletmelerin müşteri odaklı bir yaklaşım benimsemeleriyle doğrudan ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu yaklaşım, müşterilerin ihtiyaçlarını anlama, onlara daha iyi hizmet etme ve müşteri memnuniyetini artırma çabalarını içerir (Christensen, 1997:10; Kim ve Mauborgne, 1999:123)

1.4.5.6. Radikal ve Yıkıcı İnovasyonlar

Radikal inovasyonlar, mevcut iş modellerini tamamen değiştirerek ve mevcut pazarlarda önemli bir etki yaratarak var olanı kökten değiştiren inovasyonlardır (Christensen ve diğerleri, 2015:12). Bu tür inovasyonlar, bir sektörde tamamen yeni bir ürün veya hizmetin ortaya çıkmasına neden olabilir ve diğer işletmelerin bu değişikliğe uyum sağlaması zorlaşabilir. Örneğin, Airbnb turizm sektöründe radikal bir inovasyondur ve otel endüstrisinde önemli bir etkiye sahiptir.

Yıkıcı inovasyonlar ise, var olan iş modellerini bozarak ve yeni pazarlar yaratarak var olanı değiştiren inovasyonlardır (Danneels, 2004:116; Markides, 2006:68). Bu tür inovasyonlar, daha önce mevcut olmayan bir müşteri kitlesine hitap

edebilir ve daha düşük maliyetlerle veya daha yüksek verimlilikle ürünler ve hizmetler sunabilirler. Örneğin, Uber, taksi endüstrisinde yıkıcı bir inovasyondur ve geleneksel taksi işletmeleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

Radikal ve yıkıcı inovasyonlar, birçok ortak özellik paylaşırlar. Aşağıda bunların bazıları verilmiştir.

Değişim: Radikal ve yıkıcı inovasyonlar, var olan iş modellerini değiştirir ve yeni bir şekil alır.

Yeni Müşteri Segmentleri: Bu tür inovasyonlar, yeni müşteri segmentleri yaratabilir veya mevcut müşterilerin ihtiyaçlarını değiştirebilir.

Yüksek Risk: Bu inovasyonlar, yüksek riskler ve belirsizlikler taşıyabilir ve başarısız olma olasılığı yüksektir.

Büyük Ödüller: Başarılı bir radikal veya yıkıcı inovasyon, büyük ödüller getirebilir ve şirketin geleceğini şekillendirebilir.

Yaratıcı Yıkım: Bu tür inovasyonlar, geleneksel iş modellerini yok ederek yeni bir ekonomik yapıya yol açar. Yaratıcı yıkımın, eski üretim yöntemlerinin, ürünlerin ve hizmetlerin yerini yenilerinin alması sürecidir. Bu süreçte, yenilikçi işletmeler, daha önce var olmayan müşteri taleplerine cevap vererek yeni pazarlar yaratırken, mevcut işletmelerin faaliyetleri sona erme riskiyle karşı karşıya kalabilir. Bu yıkıcı süreç, yeni işletmelerin doğuşunu sağlarken, eski işletmelerin var olma mücadelesi vermesine neden olur (Schumpeter, 1942:83).

1.4.6. İnovasyon Performansı ve Ölçülmesi

İşletmelerin başarısını etkileyen en önemli faktörlerden biri olarak kabul edilen inovasyon performansı, günümüz rekabetçi iş dünyasında büyük önem taşımaktadır. İnovasyon, yeni ve özgün fikirlerin yaratılması ve uygulanması sürecidir ve inovasyon performansı da bir işletmenin yenilikçi fikirlerin oluşturulması, geliştirilmesi ve uygulanması sürecindeki başarısını ifade eder. Hem akademik hem de endüstriyel literatürde, inovasyon performansı genellikle yeni ürün ve hizmetlerin piyasaya sürülmesi, iş süreçlerindeki geliştirmeler ve yeni teknolojilerin uygulanması gibi faktörlerle ilişkilendirilir.

İnovasyon performansı, işletmelerin rekabet avantajını artırmaları için önemli bir ölçüt olarak kabul edilir. İnovasyon, işletmelerin farklılaşmasını ve rakiplerinden öne

geçmesini sağlar. Ayrıca, müşteri memnuniyetini artırarak işletmeler için önemli bir avantaj sağlar. Yenilikçi ürün ve hizmetler, müşterilerin işletmeye olan bağlılığını artırır ve rekabet avantajı sağlar. İnovasyon performansı yüksek olan işletmeler, büyüme potansiyellerini artırır. İnovasyon sayesinde, işletmeler yeni pazarlara açılabilir ve yeni müşteri segmentlerine ulaşabilirler. Ayrıca, inovasyonun finansal performansı artırdığı da görülmektedir. İnovasyon, işletmelerin satışlarını da artırarak kârlılığı yükseltir (Chang vd., 2012:1163).

Chang ve diğerleri (2012), işletmenin yeni ürünler ve hizmetler geliştirme sürecindeki başarısı, işletmenin pazar payındaki artışı veya müşteri memnuniyetindeki artış gibi faktörlerin, inovasyon performansını gösteren göstergeler olduğunu belirtmektedir. Bu ölçütler, işletmelerin inovasyon süreçlerini yönetirken, karar alırken ve kaynakları tahsis ederken yol gösterici olabilir.

Baer ve Frese (2003), inovasyon performansını "yeniliklerin gerçekleştirilme oranı ve kalitesi" olarak tanımlamışlardır. Bu bağlamda, işletmelerin inovasyon sürecini yönetirken, yenilikleri gerçekleştirmek için doğru ekip ve kaynakları tahsis etme, inovasyon stratejilerini ve yenilikçi çözümleri geliştirme, inovasyon performanslarını ölçme ve değerlendirme, yenilikçi liderleri destekleme gibi faktörlerin önemli olduğu vurgulanmaktadır. İnovasyon performansı ölçütleri, işletmelerin inovasyon sürecini izleme ve iyileştirme fırsatı sağlar.

Yönetim alanında, "Ölçemediğiniz veya ölçemediğiniz şeyi yönetemezsiniz" şeklinde bir deyiş vardır ve Galileo Galleli'nin "Sayılabileni say, ölçülebileni ölç. Ölçülemeyeni ölçülebilir hale getir" sözünden ilham alınarak söylenilir (Nizar, 2008:19). İnovasyon performansının ölçülmesi, bir şirketin rekabet gücünü artırmak için kritik bir gösterge olarak kabul edilir. İşletmelerin inovasyon performansı, nitel ve nicel olarak ele alınabilmektedir. Nitel ölçümler; işletmelerin inovasyon aktiviteleri ile ilgili (AR-GE faaliyetleri, pazar hazırlıkları ve eğitim vb.) soruları içermekte iken, nicel ölçümler ise; yoğunlukla inovasyon faaliyetleri ile ilgili harcamaları içermektedir (Şendoğdu ve Öztürk, 2013:108).

Ar-Ge harcamaları, bir şirketin inovasyon performansının önemli bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Ayrıca, yenilikçi ürünlerin satışları, patent başvuruları, müşteri sadakati ve çalışanların yenilikçi fikirlerini paylaşma yetenekleri gibi faktörlerin de

inovasyon performansının değerlendirilmesinde dikkate alındığı gösterilmiştir (Boston Consulting Group, 2021:5).

Yenilikçilik endeksi: Yenilikçilik endeksi, bir şirketin yenilikçilik yeteneklerini ve performansını ölçmek için kullanılan bir ölçüttür. Bu ölçüt, bir dizi farklı faktöre dayanarak hesaplanır. Şirketlerin Ar-Ge harcamaları, patent başvuruları ve yenilikçi ürünlerin piyasaya sürülme hızı gibi nicel faktörler, yenilikçilik endeksinin hesaplanmasında önemli bir rol oynar. Ayrıca, çalışanların eğitim seviyeleri, yenilikçi süreçleri benimsemeleri ve yaratıcı fikirlerin paylaşımı gibi nitel faktörler de yenilikçilik endeksinin hesaplanmasında önemli bir yere sahiptir. Yenilikçilik endeksinin amacı, bir şirketin yenilikçilik yeteneklerinin ve performansının objektif bir ölçümünü sağlamaktır. Bu ölçüt, şirketlerin kendilerini değerlendirmelerine, rekabet avantajı yaratmalarına ve gelecekteki inovasyon stratejilerini belirlemelerine yardımcı olur (Dodgson vd., 2017:23).

Hagedoorn ve Cloodt (2003) göre işletmelerin inovasyon performansının ölçülmesinde çeşitli göstergeler kullanılmaktadır:

Ar-Ge Faaliyetleri: Ar-Ge faaliyetlerinin yoğunluğu ve kalitesi, bir şirketin inovasyon performansını belirlemede önemli bir göstergedir. Yüksek düzeyde Ar-Ge harcamaları ve faaliyetleri, şirketin yenilikçi ürünler ve hizmetler geliştirme kabiliyetini gösterir.

Patent Sayıları: Bir şirketin sahip olduğu patent sayısı, teknolojik liderlik ve yenilikçilik düzeyini gösteren bir göstergedir. Patent sayılarının inovasyon performansını ölçmede yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir (Linda vd., 2021:74). Bununla birlikte inovasyon çıktısı olarak yalnızca patentlerin ele alınması, inovasyonun doğasına aykırılık gösterebilir. İnovasyon, buluşların ortaya çıkarılması ve ticari ürüne dönüştürülmesi süreçlerini bir bütün olarak kapsamaktadır. Patentler, buluşları kapsamakla birlikte, inovasyonun diğer süreçlerini kapsamamaktadır (Brenner ve Broekel, 2011:13).

Patent Yayılımı: Bir şirketin patentlerinin yayılma ve kullanılma düzeyi, inovasyon performansını gösteren bir gösterge olarak kabul edilebilir. Patent atıfları, teknolojik etki ve bilgi birikiminin doğrudan gözlemlenmesini sağlayabilir; çünkü bir teknolojik yenilik, üzerine inşa edildiği en son teknolojiyi oluşturan diğer birçok teknolojik yeniliğin göstergesidir (Bronwyn vd., 2000:4).

Yeni Ürün Sunumları: Şirketlerin yeni ürün ve hizmetlerini piyasaya sunma düzeyi, inovasyon performansının bir göstergesidir. Hagedoorn ve Cloodt (2003), yeni ürün sunumlarının şirketin pazarda rekabet avantajı elde etme kabiliyetini ve yenilikçilik seviyesini gösterdiğini belirtmektedir.

Innovasyon performansını ölçmek için literatürde çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır. Bazı araştırmacılar, inovasyon göstergelerini pazar payı, satışlar, büyüme, kârlılık, maliyet avantajı gibi kriterlere dayalı olarak değerlendirirken, diğerleri pazarlama etkinliği, değer yönetimi, operasyonel etkinlik ve finansal performans gibi boyutları içeren ölçekler geliştirmişlerdir. Ayrıca, inovasyonun giriş, süreç, performans, çıktı ve sonuç göstergeleri olarak beş grupta incelendiği çalışmalar da mevcuttur.

Bu yaklaşımların amacı, inovasyon performansını çok boyutlu bir şekilde ölçerek daha sağlıklı sonuçlar elde etmektir. Örneğin, giriş göstergeleri inovasyon sürecinde kullanılan kaynakları ölçerken, süreç göstergeleri örgütsel ve inovasyon süreci yönetimini ifade eder. Performans göstergeleri ise inovasyonun sonuçlarını tanımlar. Ancak, tek bir göstergenin ya da sadece giriş ya da çıktı göstergelerinin kullanılması bazı sorunları beraberinde getirebilir. Bu nedenle, inovasyon performansının daha doğru bir şekilde ölçülebilmesi için çok boyutlu bir yaklaşımın benimsenmesi gerektiği vurgulanmaktadır.

Özetle, inovasyon performansını ölçmek için farklı kriterler ve boyutlar kullanılmakta olup, bu yaklaşımların bir araya gelerek çok boyutlu bir değerlendirme yapılmasının daha sağlıklı sonuçlar vereceği belirtilmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

AR-GE DEPARTMANI BULUNAN İŞLETMELERDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK, İŞE TUTKUNLUK VE İŞ BECERİKLİLİĞİNİN İNOVASYON ÇALIŞMALRINA ETKİSİ: TRB1 BÖLGESİ

2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

İnovasyon, günümüzün son derece hızlı değişen ve rekabetin yoğun bir şekilde yaşandığı iş dünyasında işletmelerin rekabet avantajı elde etmeleri için hayati bir öneme sahiptir. Çok sayıda araştırmacı, yeniliklerin kaynağı olarak Araştırma ve Geliştirme (AR-GE) sistemini göstermektedir. Bu görüşe göre, birçok yenilikçi fikir ve ürün, AR-GE çalışmaları sonucunda ortaya çıkmaktadır. Yani, yeniliklerin temelinde AR-GE çalışmaları bulunmaktadır. Bu nedenle, yenilikçi ürünler ve hizmetler geliştirmek isteyen işletmeler, AR-GE faaliyetlerine daha fazla yatırım yapmayı tercih etmektedirler (Erdil vd., 2003:23).

AR-GE departmanları, işletmelerin yeni ürün ve hizmetler geliştirmelerinde kilit bir role sahiptir. Bu birimler pazardaki boşlukları tespit ederek, bu ihtiyaçları karşılayacak yenilikçi çözümler sunarlar. Bu süreç, işletmelerin müşteri memnuniyetini artırmasına, pazar payını genişletmesine ve uzun vadeli müşteri sadakatini sağlamasına yardımcı olur.

Algılanan Örgütsel Destek (AÖD), çalışanların işletmenin onlara karşı olan bağlılık ve destek algısını ifade eder ve çalışanların işletmeye olan katkılarını ve iş yerindeki refah düzeylerini nasıl algıladıklarını da kapsar. Eisenberger ve diğerleri (1986) tarafından vurgulandığı üzere, AÖD, işletmenin çalışanlarının çabalarını ödüllendirme ve onların sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşılama istekliliğini de içerir. Rhoades ve Eisenberger (2002), işletmenin çalışanlarına verdiği desteğin, onların kendilerini değerli hissetmelerine ve iş yerine daha fazla katkıda bulunmalarına yol açtığını belirtmiştir. Örgütsel desteği yüksek olarak algılayan çalışanlar, işletmeleri hakkında daha olumlu duygular besler, işletmeye daha fazla katkıda bulunma eğilimi gösterir ve genel olarak performanslarını artırmaya daha fazla gayret ederler. Eder ve Eisenberger (2008), bu çalışanların işletmeye olan bağlılıklarının ve katkılarının, algıladıkları destek seviyesiyle doğrudan ilişkili olduğunu vurgularlar.

İş becerikliliği, çalışanların işlerini kendi ihtiyaçlarına ve tercihlerine göre şekillendirdikleri proaktif bir davranış olarak tanımlanabilir. Bu davranış, çalışanların işlerini daha anlamlı hale getirmelerini ve kişisel ihtiyaçlarına uygun çalışma koşulları yaratmalarını sağlarken, işe tutkunluk kavramı ise işin kendisine ilişkin olumlu ve tatmin edici, ruh halini ifade etmektedir (Schaufeli vd., 2002). İş becerikliliği ve işe tutkunluk düzeyleri yüksek olan çalışanların daha yüksek bir performans ortaya koydukları anlaşılmaktadır (Kahn, 1990; Schaufeli, Salanova, Gozales-Roma ve Bakker, 2002; Rich, Lepine ve Crawford, 2010).

Bu çalışmanın temel amacı, TRB1 (Bingöl, Elazığ, Malatya, Tunceli) bölgesinde yer alan ve AR-GE departmanı bulunan işletmelerde çalışanların örgütsel destek algısı, işe tutkunluk ve iş becerikliliği düzeylerinin inovasyon performansına olan etkisini araştırmaktır. Bu amaç doğrultusunda, AR-GE departmanı çalışanlarının algıladığı örgütsel destek düzeyi, işe tutkunluk ve iş becerikliliği değişkenlerinin aralarındaki ilişkilerin ve bu değişkenlerin inovasyon performansı üzerindeki etkilerinin incelenmesi hedeflenmektedir.

Literatür incelendiğinde örgütsel destek algısı, iş becerikliliği ve işe tutkunluk değişkenlerinin ayrı ayrı olarak çalışan performansına etkileri ele alınmış olsa da bu değişkenleri birlikte inovasyon performansı üzerine etkisine yönelik bir çalışmaya rastlanmamıştır ve bu çerçevede çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

2.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Bu çalışmada, Algılanan örgütsel destek, işe tutkunluk ve iş becerikliliği değişkenlerinin tamamının inovasyon performansını olumlu yönde etkileyeceği varsayılmaktadır. Diğer taraftan Algılanan örgütsel desteğin, işe tutkunluk ve iş becerikliliği değişkenleri üzerinde de pozitif yönlü bir etkiye sahip olacağı, iş becerikliliğinin işe tutkunluğu olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Buna ek olarak, bu çalışmada kullanılan ölçeklerin çalışmanın amacına uygun olduğu, belirlenen örneklemin evreni temsil ettiği ve katılımcıların EK-1'deki anket sorularını doğru anlayıp yanıtladıkları varsayılmaktadır. Değişkenler arasındaki etkileşimlerin tespitinde genellikle ilişkisel tarama modeli tercih edilmektedir. Bu model kapsamında, T-Testi, ANOVA, korelasyon ve regresyon gibi analizler kullanılarak değişkenlerin

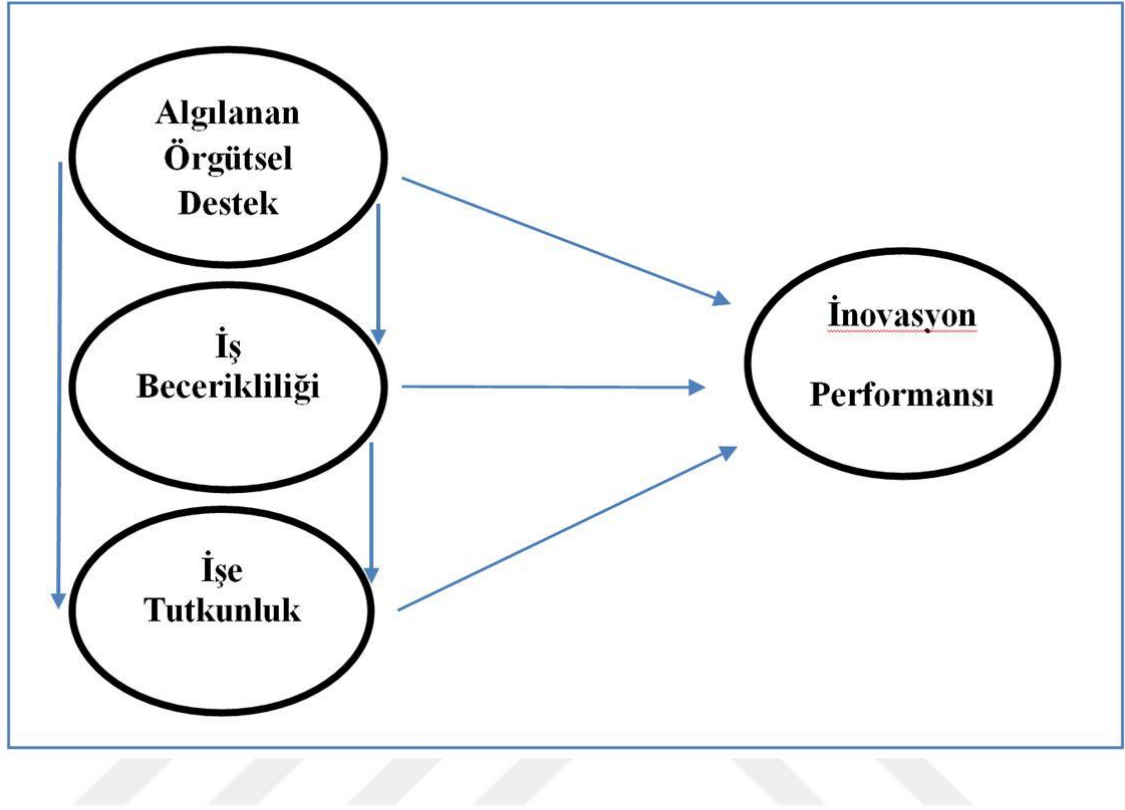
ortalamları karşılaştırılmakta ve aralarındaki ilişkiler belirlenmektedir. Değişkenler arasındaki ilişkilerin yönü ve derecesini belirlemek için korelasyon analizinden faydalanılmıştır. Değişkenler arasındaki nedensellik ilişkilerini tespit etmek için ANOVA (Varyans Analizi) ve regresyon analizi gibi istatistiksel yöntemlere başvurulmuştur. Bu bağlamda, nedensellik gösteren ilişkiler genellikle daha güçlü olarak değerlendirilmektedir (Şimşek, 2012: 92). Bu araştırmanın amacı ve kapsamı doğrultusunda, ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Bu çerçevede, araştırma değişkenlerinin ortalamlarının karşılaştırılması amacıyla T-Testi, aralarındaki ilişkilerin yönü ve derecesini belirlemek için korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır.

Araştırmada demografik değişkenler açısından algılanan örgütsel destek, iş becerikliliği, işe tutkunluk ve inovasyon performansı değişkenlerinin farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır.

Bu kapsamda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

- H1:** Algılanan örgütsel destek, cinsiyete göre farklılık göstermektedir.
- H2:** Algılanan örgütsel destek, öğrenim durumuna göre farklılık göstermektedir.
- H3:** Algılanan örgütsel destek yaşa göre farklılık göstermektedir.
- H4:** İş Becerikliliği, cinsiyete göre farklılık göstermektedir.
- H5:** İş Becerikliliği, öğrenim durumuna göre farklılık göstermektedir.
- H6:** İş Becerikliliği, yaşa göre farklılık göstermektedir.
- H7:** İşe Tutkunluk, cinsiyete göre farklılık göstermektedir.
- H8:** İşe Tutkunluk, öğrenim durumuna göre farklılık göstermektedir.
- H9:** İşe Tutkunluk, yaşa göre farklılık göstermektedir.
- H10:** İnovasyon Performansı, cinsiyete göre farklılık göstermektedir.
- H11:** İnovasyon Performansı, öğrenim durumuna göre farklılık göstermektedir.
- H12:** İnovasyon Performansı, yaşa göre farklılık göstermektedir.

Araştırmanın temel amacına uygun olarak oluşturulan model, aşağıdaki Şekil 2.1'de sunulmaktadır.



Şekil 2.1. Araştırma Modeli

2.2.1 Algılanan Örgütsel Destek, İşe Tutkunluk ve İş Becerikliliği İlişkisi

Literatür taraması, teorik çerçeve ve araştırma sonuçlarına dayanarak AÖD'nin işe tutkunluğunu ve iş becerikliliğini olumlu yönde etkileyeceği öngörülmektedir. Ayrıca, Arıbaş'ın (2023) araştırması, iş becerikliliğinin işe tutkunluk üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu belirlemiştir. Bu bağlamda, aşağıda belirtilen hipotezler ortaya konulmuştur.

H13: Algılanan örgütsel destek, iş becerikliliğini olumlu yönde etkilemektedir.

H14: Algılanan örgütsel destek, işe tutkunluğu olumlu yönde etkilemektedir.

H15: İş becerikliliği, işe tutkunluğu olumlu yönde etkilemektedir.

2.2.2 Algılanan Örgütsel Destek, İşe Tutkunluk ve İş Becerikliliği İle İnovasyon Performansı İlişkisi

Algılanan örgütsel destek, iş becerikliliği ve işe tutkunluk değişkenlerinin ayrı ayrı olarak inovasyon performansı üzerindeki etkisini ele alan çok sayıda araştırma

yapılmıştır. Duman (2015), imalat sanayi işletmeleri üzerinde yaptığı araştırmada algılanan örgütsel destek ile inovasyon performansı arasında pozitif bir ilişki ortaya koyarken, Çakıroğlu ve Altınöz (2021) iş becerikliliğinin ve alt boyutlarının inovasyon performansı üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğunu tespit etmiştir. Bu noktadan hareketle algılanan örgütsel destek, iş becerikliliği, işe tutkunluk değişkenlerinin birlikte ve ayrı ayrı olarak inovasyon performansı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkisi olacağı öngörülmüş ve aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H16: Algılanan örgütsel destek, iş becerikliliği, işe tutkunluk; inovasyon performansını anlamlı olarak etkilemektedir.

H16a: Algılanan örgütsel destek, inovasyon performansını pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.

H16b: İş becerikliliği, inovasyon performansını pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.

H16c: İşe tutkunluk, inovasyon performansını pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.

2.3. Araştırmanın Yöntemi

2.3.1. Evren ve Örneklem

AR-GE çalışanları, yenilikçi fikirlerin ve ürünlerin geliştirilmesinde merkezi bir role sahiptir ve bu, araştırmanın başarısını ve uygulanabilirliğini büyük ölçüde artırır. Teknik bilgi ve uzmanlık açısından zengin bir kaynak olan bu çalışanlar, sektör trendleri ve teknolojiler hakkında derinlemesine bilgiye sahiptirler, bu da araştırmanın doğruluğunu ve geçerliliği açısından avantaj sağlar. Gerçek dünya tecrübeleri, teorik bilgilerin ötesinde pratik ve uygulanabilir çözümler sunarak araştırmanın iş dünyası gerçeklikleriyle uyumlu olmasını sağlar. Ayrıca, bu çalışma akademik ve endüstriyel işbirliklerini teşvik ederek, uzun vadeli ağlar oluşturulmasına olanak tanır.

Alan araştırmalarında, ilk adım genellikle araştırmanın yapılacağı grup ya da kategorinin, yani 'evrenin' belirlenmesidir. 'Evren' dediğimiz bu kavram, insanlar, ülkeler, firmalar ya da kurumlar gibi çeşitli birimlerden oluşabilir. Eğer araştırma, evreni oluşturan tüm birimlere ulaşmayı hedefliyorsa, bu 'tam sayım' olarak adlandırılır. Ancak bazı durumlarda, maliyet, zaman ya da diğer pratik zorluklar nedeniyle evrenin

sadece bir bölümüne ulaşılabilir. Bu durumda yapılan ise 'örnekleme' olarak tanımlanır. Eğer evren küçükse, tüm birimlere ulaşmak daha kolay ve uygun olabilir. Ancak evren büyük olduğunda ya da tam sayının maliyeti yüksekse ve uygulanması zaman alıyorsa, örnekleme yapmak daha mantıklıdır. Ayrıca, eğer evren, incelenmek istenen özellikler açısından homojen, yani benzer özelliklere sahipse, her birimle ayrı ayrı ilgilenmek yerine, örneklem üzerinden genel sonuçlar çıkarmak yeterli olabilir.

Bu araştırmanın evrenini TRB1 Bölgesindeki illerde (Malatya, Elazığ, Bingöl, Tunceli) yer alan AR-GE departmanı bulunan işletmelerde çalışan AR-GE personelleri oluşturmaktadır. Örnekleme tekniği olarak kolayda örnekleme yöntemi seçilmiştir. Kolayda örnekleme, örnekleme birimlerinin ulaşılabilirlik ve uygunluklarına göre seçildiği bir örnekleme tekniğidir (Bhattacharjee, 2012:67). Bu yöntem, büyük ölçekli araştırmalar ve zaman ve kaynak sınırlamaları söz konusu olduğunda, pratiklik ve verimlilik sağlar.

KOSGEB'in Ar-Ge ve İnovasyon Programı kapsamında son 10 yılda Malatya ilinde 37 işletme, Elazığ ilinde 58 işletme ve Bingöl ilinde 3 işletme programdan Ar-Ge ve İnovasyon desteği almıştır. Bu dönemde Tunceli ilinde destek alan firma bulunmamaktadır. Ayrıca Malatya İlinde 5, Elazığ İlinde 3 olmak üzere TRB1 Bölgesinde toplam 8 işletmenin Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından desteklenen Ar-Ge Merkezi bulunmaktadır. Söz konusu işletmelerde çalışan toplam 244 Ar-Ge personeli olduğu tespit edilmiştir.

244 kişilik bu evrenden örneklem seçiminde, olasılıksız rastlantısal örneklem tekniklerinden “Evreni Bilinen Örneklem Yöntemi” formülü kullanılmıştır (Faul ve diğerleri, 2009). Bu formüle göre minimum örneklem sayısı 149 olarak belirlenmiştir.

$$n = \frac{Nxt^2 \times pq}{d^2(N - 1) + t^2x(pq)}$$

t(1-α): t-tablosundan, %95 güven düzeyinde “sonsuz” serbestlik derecesindeki değer (%95 için t-tablo değeri =1.96’dır)

N: Evrendeki birey sayısı

n: Saptanacak optimum örnek büyüklüğü

p: İncelenen olayın görülüş sıklığı

q: (1-p) incelenen olayın görülmeme olasılığı

d: Araştırmada belirlenecek hızın olası standart sapması (0,05).

Çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin 244 AR-GE çalışanına çevrim içi olarak anketi doldurmaları için davet gönderilmiş ve 192 çalışan ankete katılmıştır. Doldurulan anketlerden 9'unun geçersiz olduğu tespit edilmiş ve 183 anket değerlendirmeye dahil edilmiştir.

Çevrimiçi anketler, veri toplama sürecini daha verimli ve etkili hale getirirken, aynı zamanda katılımcılara kolaylık sağlamaktadır. Çevrimiçi anketler, hızlı yanıt verme yeteneği, geniş bir coğrafi erişim ve maliyet etkinliği gibi çeşitli avantajlar da sunar (Evans ve Mathur, 2005:198). Dolayısıyla, bu çalışma için çevrimiçi anket uygulaması, belirlenen araştırma hedeflerine ulaşmak için en uygun yöntem olarak görülmüştür.

2.3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

2.3.2.1. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği

Çalışanların örgütsel destek algılarının ölçülmesinde Eisenberger vd. (1986) tarafından geliştirilmiş 36 soruluk Algılanan Örgütsel Destek ölçeğinin Stassen ve Ursel (2009) tarafından kısaltılan 10 soruluk versiyonu kullanılmıştır. 5'li Likert türündeki ölçekte cevaplar 1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Ölçekteki 6 ve 7. Maddeler ters kodlanmıştır. Araştırma kapsamında kullanılan ölçeğin Türkçe geçerliliği, Akkoç, Çalışkan ve Turunç (2012) tarafından sağlanmıştır. Ölçeğin güvenirlik katsayısı ise Stassen ve Ursel (2009) tarafından yapılan çalışmada 0,93 olarak belirlenmiştir.

2.3.2.2. İş Becerikliliği Ölçeği

Çalışanların iş becerikliliğini ölçmek için Slemmon ve Vella-Brodrick (2013) tarafından geliştirilen Kerse (2017) tarafından geçerlilik ve güvenirlik testleri yapılmış olan ölçek kullanılmıştır. Görev becerikliliği, bilişsel beceriklilik ve ilişkisel beceriklilik olmak üzere 3 alt boyuttan oluşan ölçek 19 maddedir. 5'li Likert türündeki ölçekte cevaplar 1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum şeklinde kodlanmıştır.

2.3.2.3. İşe Tutkunluk Ölçeği

Bu çalışmada işe tutkunluk ölçeği olarak Schaufeli ve diğerleri (2002) tarafından geliştirilen 17 maddelik işe tutkunluk ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte; dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma alt boyutları bulunmaktadır. Turgut (2011) tarafından ölçek Türkçe'ye çevrilerek, geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılmıştır. Ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik değeri 0.89 olarak hesaplanmıştır. 5'li Likert türündeki ölçekte cevaplar 1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum şeklinde kodlanmıştır.

2.3.2.4. İnovasyon Performansı Ölçeği

İnovasyon performansı ölçeği olarak Quadros vd. (2001) tarafından geliştirilen İnovasyon Performansı Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 8 madde ve tek boyuttan oluşmaktadır. 5'li Likert türündeki ölçekte cevaplar 1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum şeklinde kodlanmıştır.

2.3.3. Araştırma Verilerinin Toplanması Ve Analiz Yöntemi

Bu araştırmada, nicel araştırma yöntemlerinin etkili bir örneği olan anket yöntemine başvurulmuştur. Anketler, geniş demografik gruplardan bilgi toplama ve bu bilgileri sayısal olarak analiz etme kapasitesine sahip olan güçlü bir araçtır (Fowler, 2013:8). Bu çalışma için, dört ayrı ölçekten oluşan ve toplamda 54 farklı soruyu içeren bir anket geliştirilmiştir.

Araştırmanın tasarımında kesitsel bir yaklaşım temel alınmıştır. Kesitsel çalışmalar, belirli bir zaman diliminde bir hedef popülasyonun çeşitli özelliklerini ve durumlarını ölçme kapasitesine sahip olan araştırma türleridir (Bryman, 2016:45). Bu tip araştırmalar, genellikle bir anlık görüntü sağlarlar ve bu durum, bu çalışmanın tasarım amacını yansıtmaktadır.

2.4. Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde, katılımcıların demografik özellikleri, verilerin normal dağılımına ilişkin varsayımlar, ölçeklerin geçerliliği ve güvenilirliği, değişkenlerin istatistiksel özetleri ve değişkenler arasındaki ilişkilerin yanı sıra hipotez testlerine yönelik analiz sonuçları bulunmaktadır.

2.4.1. Katılımcılara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Bu bölümde araştırma kapsamındaki AR-GE personellerine ilişkin olarak demografik bilgiler (cinsiyet, yaş, eğitim durumu) yer almaktadır. Katılımcılara ait demografik verilere Tablo 2.1.'de yer verilmiştir.

Tablo 2.1. Katılımcılara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Katılımcılara İlişkin Betimleyici İstatistikler			
Değişken		f	%
Cinsiyet		183	100
	Kadın	18	9,8
	Erkek	165	90,2
Yaş		183	100
	18-25	31	16,9
	25-35	69	37,7
	35-45	49	26,8
	45 ve Üstü	34	18,6
Öğrenim Durumu		183	100
	Ön Lisans	6	3,3
	Lisans	100	54,6
	Yüksek Lisans	57	31,1
	Doktora	18	9,8

Tablo 2.1. incelendiğinde katılımcılardan tamamının (183) cinsiyet sorusunu cevaplamış olduğu ve %9,8'inin kadın, %90,2'sinin erkek olduğu görülmektedir. Ayrıca Yaş sorusuna da katılımcıların tamamı yanıt vermiş ve %16,9'unun 18-25, %37,7'sinin 25-35, %26,8'nin 35-45, %18,6'sının 45 ve üzeri yaşta olduğu görülmektedir. Öğrenim durumu sorusuna ise katılımcıların 181'i cevap vermiş ve bunların %3,3'nün ön lisans, %54,6'sının lisans, %31,1'nin yüksek lisans, %9,8'nin ise doktora mezunu olduğu görülmektedir.

2.4.2. Normal Dağılım Analizleri

İstatistiksel analizlerde önemli bir yer tutan testlerden biri de veri dağılımlarını değerlendirmek amacıyla kullanılan normal dağılım testidir. Analizlerin geçerliliği ve güvenilirliği üzerinde olumsuz bir etki yaratmamak için normal dağılımın kontrol edilmesi önemlidir. Ayrıca, normallik testi, hangi analizlerin belirli bir veri seti üzerinde uygulanacağını belirlemekte yardımcı olur. SPSS'teki istatistiksel testler, parametrik ve parametrik olmayan testler olmak üzere iki ana kategoriye ayrılır. Parametrik testler, normal dağılım gösteren veri setlerine uygulanırken, parametrik olmayan testler, normal dağılıma sahip olmayan veri setleri için kullanılır. Genel olarak, parametrik testlerin, parametrik olmayan testlere göre daha güçlü sonuçlar verdiği literatürde belirtilmiştir (Sürücü, Şeşen ve Maşlakçı, 2021: 7).

Normallik varsayımını değerlendirmek için, verilerin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri incelenebilir. Normal bir dağılımda, bu değerlerin genellikle -1 ile +1 arasında olması beklenir (Hair vd., 2014; Tabachnick ve Fidell, 2013). Ancak George ve Mallery(2020)'e göre -2 ile +2 arasındaki değerler de kabul edilebilir düzeydedir.

Bu araştırmada, normallik varsayımını test etmek amacıyla ölçek değişkenlerine ait çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Ölçek ifadelerine ait çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 2.2.'de sunulmuştur.

Tablo 2.2. Ölçek ifadelerine ait çarpıklık ve basıklık değerleri

Değişken	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK		
Çalıştığım kurum benim görüşlerimi dikkate alır.	-,628	-,721
Çalıştığım kurum gerçekten benim refahımı düşünür.	-,278	-,644
Çalıştığım kurum amaçlarımı ve değerlerimi çok fazla önemser.	-,456	-,696
Bir sorunum olduğunda, çalıştığım kurum bana yardımcı olur	-,653	-,743
Çalıştığım kurum, söz konusu ben olunca kabul edilebilir hatalarımı bağışlar.	-,176	-,889
Çalıştığım kurum beni kendi çıkarı için kullanır (T)	-,204	-,596
Çalıştığım kurum benim için çok az endişelenir (T)	-,244	-,490
Özel bir yardıma ihtiyaç duyduğumda çalıştığım kurum bana yardım etmede istekli davranır.	-,126	-,208
Çalıştığım kurum işteki başarılarımla gurur duyar	-,676	,271
Çalıştığım kurum işimi olabildiğince eğlenceli hale getirir.	,303	,112

İŞ BECERİKLİLİĞİ		
GÖREV BECERİKLİLİĞİ		
İşimi geliştirmek için yeni yaklaşımlar/bakış açıları sunarım.	-,499	,748
İşimde yaptığım görevlerin türünü veya kapsamını değiştiririm.	-1,011	,677
Yeteneklerime ve ilgi alanıma daha uygun olan yeni iş görevleri ortaya çıkarırım.	-,467	-,027
Yaptığım işte, ek görevler üstlenmeyi severim.	-,358	,018
Yeteneğime ve ilgi alanıma uygun görevler üstlenmeyi tercih ederim.	-,787	1,532
İşimi daha eğlenceli hale getirmek için işimde bazı değişiklikler yaparım.	-,456	,037
Üretken olmadığını düşündüğüm (işe yaramayan) bazı uygulamaları değiştiririm.	-,419	-,375
BİLİŞSEL BECERİKLİLİK		
İşimin, yaşamımdaki asıl amaca nasıl katkı sağladığını düşünürüm.	-,425	-,355
Yaptığım işin örgütün başarısındaki öneminin farkındayım.	-,417	,145
Yaptığım işin daha geniş topluluklar (toplum) için önemli olduğunun farkındayım.	-,539	-,003
İşimin yaşamıma sağladığı olumlu yöndeki katkıları düşünürüm	-,373	,150
İşimin genel anlamda refahımda/mutluluğumda oynadığı rolü düşünürüm	-,969	,460
İLİŞKİSEL BECERİKLİLİK		
İşletmemde diğerleri ile iletişimimi artıracak faaliyetlere katılırım	-,718	,107
İşletmemde insanları tanımaya gayret ederim	-,397	,229
İşle ilgili sosyal faaliyetler (konferans, seminer, sergi vb.) organize ederim veya bu faaliyetlere katılırım	-,406	-,473
İşyerinde özel bazı etkinlikler (arkadaşımdın doğum günü kutlaması, yıl dönümü gibi) düzenlemeye çalışırım	-,766	,338
Tanışmadığım iş arkadaşları, müşteri veya alıcılara kendimi tanıtırım	-,597	,252
Yeni işe başlayan çalışanlarla işle ilgili veya iş dışı konularda danışmanlık yapar onlara yardımcı olurum	-,204	,061
Benimle benzer yeteneğe ve ilgiye sahip olan işyerindeki diğer bireylerle arkadaşlıklar kurarım	-,553	,722
İŞE TUTUKUNLUK		
DİNÇLİK		
Sabah uyandığımda işe gitmek için istekli olurum	,258	-,359
İşimi yaparken enerji dolu olurum	-,672	,594
Her şey yolunda gitmese bile işimde daima sebat ederim	-,514	,133
Çok uzun saatler çalışabilirim	,011	-,213
İşimde zihinsel olarak oldukça dayanıklıyım	-,383	,661
İşimde kendimi güçlü ve dinç hissedirim	-,234	,149
ADANMIŞLIK		
İşimin ilgi çekici ve gayret gerektiren bir iş olduğunu düşünüyorum	-,560	,555
İşim bana ilham verir	-,342	-,101
İşimi hevesle yaparım	-,226	,062

Yaptığım işle gurur duyarım	-,239	,012
Yaptığım işin anlamlı olduğunu ve bir amaca hizmet ettiğini düşünüyorum	,136	-,503
YOĞUNLAŞMA		
Çalışırken çevremdeki her şeyi unutuveririm	-,050	-,362
Çalışırken zamanın nasıl geçtiğini anlamam	-,315	-,103
Çalışırken yaptığım işe kendimi kaptırırım	,154	-,736
Çalışırken mola vermekte zorlanırım	-,379	-,403
Çalışırken işime dalıp giderim	-,554	,598
Yoğun çalıştığım zamanlarda kendimi mutlu hissederim	-,132	-,245
İNOVASYON PERFORMANSI		
Şirketim üretim sürecinde değer katmayan işlemleri belirler ve o işlemlerle alakalı tedbirlerini çok kısa zamanda alabilir.	-,245	,681
Şirketim imalat sürecindeki, yazılımlardaki, tekniklerdeki ve makinalardaki, değişken maliyetli parçaları azaltabilecek inovatif bakış açısına sahiptir.	-,421	,171
Şirketim imalat sürecindeki, yazılımlardaki, tekniklerdeki ve makinalardaki verim kalitesini arttıracak inovatif bakış açısına sahiptir.	-,051	-,204
Şirketim üretim sürecinde, değer katmayan işlemleri belirleyebilir ve gerekli tedbirleri alabilir.	-,362	-,158
Şirketim imalat sürecindeki, yazılımlardaki, tekniklerdeki ve makinalardaki, değişken maliyetli parçaları azaltabilecek inovatif bakış açısına sahiptir.	-,435	-,006
Şirketim imalat sürecindeki, yazılımlardaki, tekniklerdeki ve makinalardaki verim kalitesini arttıracak inovatif bakış açısına sahiptir.	-,250	-,159
Şirketim teslimat sürecindeki değer katmayan işlemleri ortadan kaldırıp katma değerli süreçleri yaratabilecek inovatif bakış açısına sahiptir.	-,279	-,174
Şirketim değişken maliyeti azaltmak ve/veya teslimat ile bağlantılı lojistik sürecinde teslimat hızını arttıracak yetkinliğe sahiptir.	-,341	-,019

Tablo 2.3. Ölçekte yer alan değişkenlere ve alt boyutlarına ilişkin çarpıklık ve basıklık değerleri

Değişken	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
Algılanan Örgütsel Destek	-,386	-,451
İş Becerikliliği	-,538	,165
Görev Becerikliliği	-,543	,011
Bilişsel Beceriklilik	-,474	,312
İlişkisel Beceriklilik	-,249	,722
İşe Tutkunluk	-,302	,100
Dinçlik	-,317	-,087
Adanmışlık	-,214	,084
Yoğunlaşma	-,137	,198
İnovasyon Performansı	-,408	-,246

2.4.3. Anket İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Uygulanan ankette yer alan ifadelerin tamamına ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 2.4.'te verilmiştir.

Tablo 2.4. AÖD'ye İlişkin İfadelere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Algılanan Örgütsel Desteğe İlişkin İfadeler	N	Ort.	Std. Sapma
Çalıştığım kurum benim görüşlerimi dikkate alır.	183	3,62	,519
Çalıştığım kurum gerçekten benim refahımı düşünür.	183	3,27	,673
Çalıştığım kurum amaçlarımı ve değerlerimi çok fazla önemser.	183	3,33	,649
Bir sorunum olduğunda, çalıştığım kurum bana yardımcı olur	183	3,56	,540
Çalıştığım kurum, söz konusu ben olunca kabul edilebilir hatalarımı bağışlar.	183	3,47	,553
Çalıştığım kurum beni kendi çıkarı için kullanır (T)	183	3,38	,796
Çalıştığım kurum benim için çok az endişelenir (T)	183	3,33	,690
Özel bir yardıma ihtiyaç duyduğumda çalıştığım kurum bana yardım etmede istekli davranır.	183	3,51	,702
Çalıştığım kurum işteki başarılarımla gurur duyar	183	3,63	,705
Çalıştığım kurum işimi olabildiğince eğlenceli hale getirir.	183	3,19	,702

Tablo 2.5. İş Becerikliliğine İlişkin İfadelere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

İş Becerikliliğine İlişkin İfadeler	N	Ort.	Std. Sapma
GÖREV BECERİKLİLİĞİ			
İşimi geliştirmek için yeni yaklaşımlar/bakış açıları sunarım.	183	3,80	,627
İşimde yaptığım görevlerin türünü veya kapsamını değiştiririm.	183	3,35	,850
Yeteneklerime ve ilgi alanıma daha uygun olan yeni iş görevleri ortaya çıkarırım.	183	3,62	,589
Yaptığım işte, ek görevler üstlenmeyi severim.	183	3,66	,722
Yeteneğime ve ilgi alanıma uygun görevler üstlenmeyi tercih ederim.	183	3,77	,689
İşimi daha eğlenceli hale getirmek için işimde bazı değişiklikler yaparım.	183	3,47	,747
Üretken olmadığımı düşündüğüm (işe yaramayan) bazı uygulamaları değiştiririm.	183	3,40	,805
BİLİŞSEL BECERİKLİLİK			
İşimin, yaşamımdaki asıl amaca nasıl katkı sağladığını düşünürüm.	183	3,45	,708

Yaptığım işin örgütün başarısındaki öneminin farkındayım.	183	3,67	,698
Yaptığım işin daha geniş topluluklar (toplum) için önemli olduğunun farkındayım.	183	3,57	,699
İşimin yaşamıma sağladığı olumlu yönlerdeki katkıları düşünürüm	183	3,67	,614
İşimin genel anlamda refahımda/mutluluğumda oynadığı rolü düşünürüm	183	3,66	,550
İLİŞKİSEL BECERİKLİLİK			
İşletmemde diğerleri ile iletişimimi artıracak faaliyetlere katılırım	183	3,65	,553
İşletmemde insanları tanımaya gayret ederim	183	3,69	,597
İşle ilgili sosyal faaliyetler (konferans, seminer, sergi vb.) organize ederim veya bu faaliyetlere katılırım	183	3,39	,662
İşyerinde özel bazı etkinlikler (arkadaşımla doğum günü kutlaması, yıl dönümü gibi) düzenlemeye çalışırım	183	3,36	,748
Tanışmadığım iş arkadaşları, müşteri veya alıcılara kendimi tanıtırım	183	3,63	,613
Yeni işe başlayan çalışanlarla işle ilgili veya iş dışı konularda danışmanlık yapar onlara yardımcı olurum	183	3,72	,634
Benimle benzer yeteneğe ve ilgiye sahip olan işyerindeki diğer bireylerle arkadaşlıklar kurarım	183	3,77	,633

Tablo 2.6. İş Tutkunluğa İlişkin İfadelere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

İşe Tutkunluğa İlişkin İfadeler	N	Ort.	Std. Sapma
DİNÇLİK			
Sabah uyandığımda işe gitmek için istekli olurum	183	3,56	,625
İşimi yaparken enerji dolu olurum	183	3,70	,671
Her şey yolunda gitmese bile işimde daima sebat ederim	183	3,61	,662
Çok uzun saatler çalışabilirim	183	3,47	,702
İşimde zihinsel olarak oldukça dayanıklıyım	183	3,82	,598
İşimde kendimi güçlü ve dinç hissedirim	183	3,80	,658
ADANMIŞLIK			
İşimin ilgi çekici ve gayret gerektiren bir iş olduğunu düşünüyorum	183	3,73	,662
İşim bana ilham verir	183	3,61	,601
İşimi hevesle yaparım	183	3,70	,648
Yaptığım işle gurur duyarım	183	3,70	,689
Yaptığım işin anlamlı olduğunu ve bir amaca hizmet ettiğini düşünüyorum	183	3,75	,679
YOĞUNLAŞMA			
Çalışırken çevremdeki her şeyi unutup ederim	183	3,56	,774
Çalışırken zamanın nasıl geçtiğini anlamam	183	3,86	,750

Çalışırken yaptığım işe kendimi kaptırıyorum	183	3,83	,697
Çalışırken mola vermekte zorlanırım	183	3,44	,730
Çalışırken işime dalıp giderim	183	3,73	,583
Yoğun çalıştığım zamanlarda kendimi mutlu hissedirim	183	3,58	,743

Tablo 2.7. İnovasyon Performansına İlişkin İfadelere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

İnovasyon Performansına İlişkin İfadeler	N	Ort.	Std. Sapma
Şirketim üretim sürecinde değer katmayan işlemleri belirler ve o işlemlerle alakalı tedbirlerini çok kısa zamanda alabilir.	183	3,37	,649
Şirketim imalat sürecindeki, yazılımlardaki, tekniklerdeki ve makinalardaki, değişken maliyetli parçaları azaltabilecek inovatif bakış açısına sahiptir.	183	3,66	,677
Şirketim imalat sürecindeki, yazılımlardaki, tekniklerdeki ve makinalardaki verim kalitesini arttıracak inovatif bakış açısına sahiptir.	183	3,54	,701
Şirketim üretim sürecinde, değer katmayan işlemleri belirleyebilir ve gerekli tedbirleri alabilir.	183	3,57	,606
Şirketim imalat sürecindeki, yazılımlardaki, tekniklerdeki ve makinalardaki, değişken maliyetli parçaları azaltabilecek inovatif bakış açısına sahiptir.	183	3,57	,674
Şirketim imalat sürecindeki, yazılımlardaki, tekniklerdeki ve makinelerdeki verim kalitesini arttıracak inovatif bakış açısına sahiptir.	183	3,52	,678
Şirketim teslimat sürecindeki değer katmayan işlemleri ortadan kaldırıp katma değerli süreçleri yaratabilecek inovatif bakış açısına sahiptir.	183	3,52	,645
Şirketim değişken maliyeti azaltmak ve/veya teslimat ile bağlantılı lojistik sürecinde teslimat hızını arttıracak yetkinliğe sahiptir.	183	3,59	,647

2.4.4. Doğrulamalı Faktör Analizleri

Faktör analizi, sosyal bilimlerde sıkça kullanılan çok değişkenli analiz yöntemlerinden biridir. Bu yöntem, birbirleriyle ilişkili çok sayıda değişkenin daha az sayıda faktör altında toplanmasını sağlar. Bu faktörler, verilerdeki yapıları ve ilişkileri anlamamıza yardımcı olur.

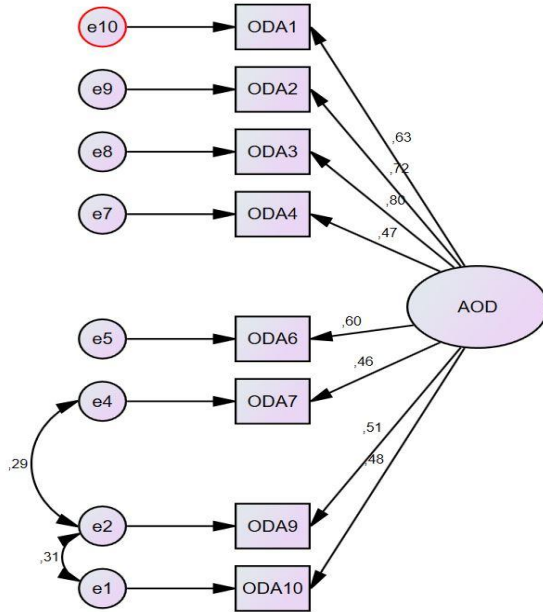
Sosyal bilimlerdeki araştırmalarda faktör analizi çoğunlukla doğrulamalı faktör analizi (DFA) ve keşfedici faktör analizi (KFA) olmak üzere iki ana kategoride ele

alınır. Bununla birlikte keşfedici analiz, çoğunlukla ölçek geliştirme çalışmalarında kullanılır ve gözlenen değişkenlerin hangi faktörler altında toplandığını belirlemeye yöneliktir. Bu aşama, araştırmacılara ölçeklerin yapısını anlamaları ve daha güvenilir ölçekler oluşturmaları konusunda yardımcı olur.

DFA ise, genellikle daha önce kullanılmış ölçeklerin veya modellerin doğruluğunu test etmek amacıyla kullanılır. Bu analiz yöntemi, önceden belirlenmiş hipotezlerin doğrulanmasında ve ölçekler arasındaki ilişkilerin doğrulanmasında önemli bir rol oynar.

Bu çalışmada daha önce birçok çalışmada kullanılmış ölçekler kullanıldığından KFA uygulanma ihtiyacı duyulmamış ve AMOS programı vasıtası ile DFA uygulanmıştır.

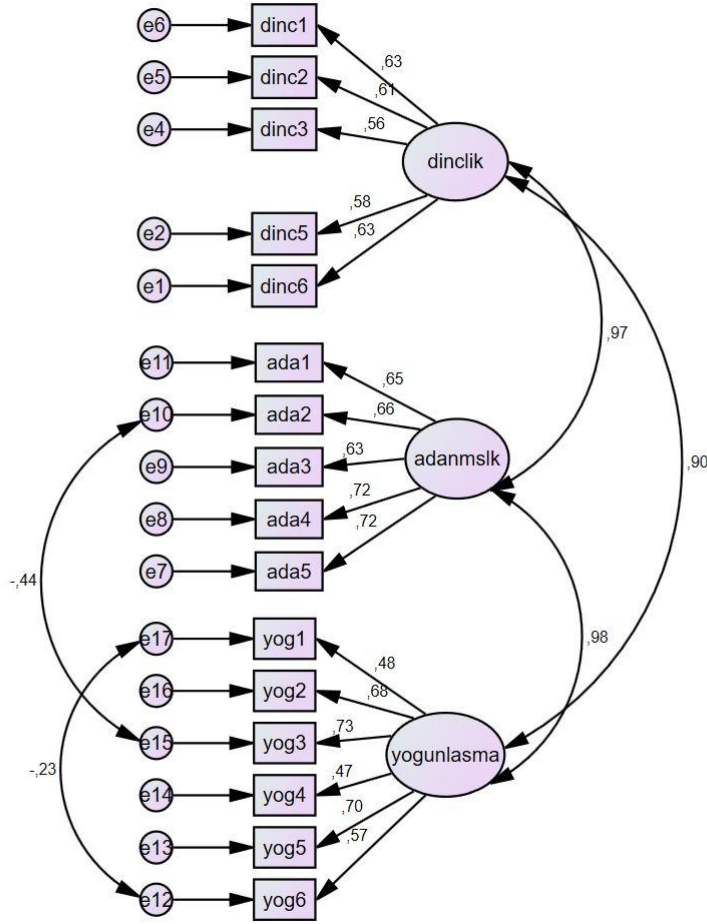
2.4.4.1 AÖD Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi



Şekil 2.2. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Şekil 2.2’de görüleceği gibi, yapılan DFA sonucunda AÖD ölçeğinin 5. ve 8. maddelerinin değerleri 0,45’in altında olması nedeniyle analizden çıkarılmıştır. Daha sonra yapılan faktör analizi sonucunda CMIN(X2)=49,314; DF=18; CMIN/DF=2,740; RMSEA=,098; CFI=,924; GFI=,938, NFI=,888, RMR=,022 AGFI=,875 değerlerine ulaşılmış ve bu değerlerin kabul edilebilir değerler olduğu görülmüştür.

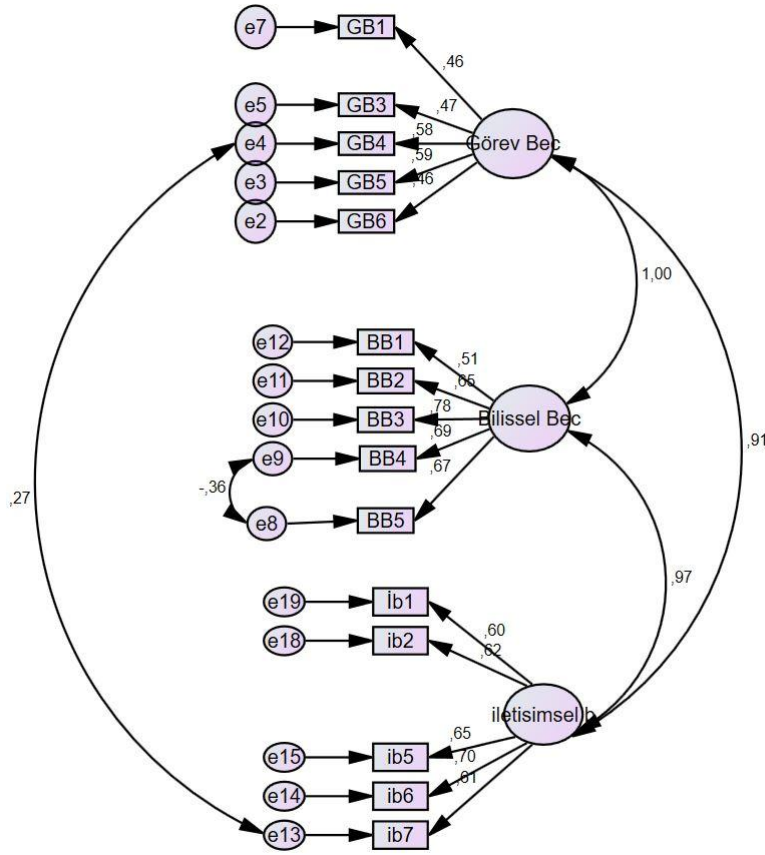
2.4.4.2 İşe Tutkunluk Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi



Şekil 2.3. İşe Tutkunluk Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Şekil 2.3.'te görüleceği gibi, yapılan DFA sonucunda işe tutkunluk ölçeğinin dinçilik boyutunun 4. Maddesinin değeri 0,45'in altında olması nedeniyle analizden çıkarılmıştır. Daha sonra yapılan DFA sonucunda CMIN(X2)=162,798; DF=99; CMIN/DF=1,644; RMSEA=,060; CFI=,941; GFI=,903, NFI=,864, RMR=,023 AGFI=,866 değerlerine ulaşılmış ve bu değerlerin kabul edilebilir değerler olduğu görülmüştür.

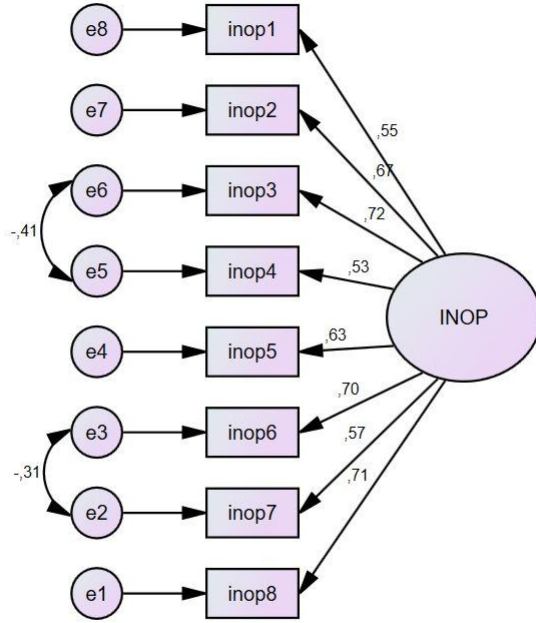
2.4.4.3 İş Becerikliliği Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi



Şekil 2.4. İş Becerikliliği Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Şekil 2.4'te görüleceği gibi, yapılan DFA neticesinde iş becerikliliği ölçeğinin görev becerikliliği boyutunun 2. Maddesinin ve iletişimsel beceriklilik ölçeğinin 3,4 maddelerinin değerinin 0,45'in altında olması nedeniyle analizden çıkarılmıştır. Daha sonra yapılan DFA sonucunda CMIN(X2)=153,315; DF=85; CMIN/DF=1,804; RMSEA=,066; CFI=,926; GFI=,907; NFI=,851; RMR=,023 AGFI=,869 değerlerine ulaşılmış ve bu değerlerin kabul edilebilir değerler olduğu görülmüştür.

2.4.4.4 İnovasyon Performansı Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi



Şekil 2.5. İnovasyon Performansı Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Şekil 2.5.'te görüleceği gibi, yapılan DFA neticesinde inovasyon performansı ölçeğine ilişkin değerler şu şekildedir: CMIN(X2)=41,585; DF=18; CMIN/DF=2,310; RMSEA=,085; CFI=,949; GFI=,948; NFI=,916; RMR=,021 AGFI=,895 değerlerine ulaşılmış ve bu değerlerin kabul edilebilir değerler olduğu görülmüştür.

2.4.5. Güvenilirlik Analizleri

Cronbach Alpha katsayısı (α), bir ölçeğin iç tutarlılığını ölçmek için kullanılan bir istatistiksel ölçüdür. Bu katsayı, ölçeğin farklı maddelerinin birbiriyle ne kadar uyumlu olduğunu gösterir. Genellikle 0 ile 1 arasında bir değer alır, daha yüksek bir α değeri, ölçeğin daha güvenilir olduğunu gösterir. Alfa katsayısına bağlı olarak, ölçeğin güvenilirliği şu şekilde yorumlanabilir:

- $0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir,
- $0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük,
- $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilir,

- $0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir (Kayış, 2017).

Tablo 2.8’de, araştırmada kullanılan değişkenlerin güvenilirlik analizleri gösterilmektedir. Bu Tablo incelendiğinde AÖD ölçeğinin oldukça güvenilir olduğu, iş becerikliliği, işe tutkunluk ve inovasyon performansı ölçeklerinin ise yüksek derecede güvenilir olduğu görülmektedir. Değişkenlerin boyutlarına bakıldığında, iş becerikliliği ölçeğinin görev becerikliliği, bilişsel beceriklilik ve ilişkisel beceriklilik boyutlarının oldukça güvenilir olduğu anlaşılmaktadır. İşe tutkunluk değişkeninin dinçlik ve adanmışlık boyutları yüksek derecede güvenilir iken, adanmışlık boyutunun oldukça güvenilir olduğu görülmektedir.

Tablo 2.8. Araştırma Ölçeklerinin Güvenilirlik Analizleri

Değişkenler	Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
Algılanan Örgütsel Destek		10	0,805
İş Becerikliliği		16	0,890
	Görev Becerikliliği	6	0,666
	Bilişsel Beceriklilik	5	0,774
	İlişkisel Beceriklilik	5	0,772
İşe Tutkunluk		16	0,904
	Dinçlik	5	0,740
	Adanmışlık	5	0,812
	Yoğunlaşma	6	0,755
İnovasyon Performansı		8	0,838

2.4.6 Farklılık Analizleri

Bağımsız gruplar t testi, her bir alt grup için (örneğin kadın ve erkek grupları) ve varyanslar normal dağılım özelliği gösterdiğinde iki aritmetik ortalama arasındaki farkın anlamlılığını test etmek için kullanılan parametrik bir yöntemdir. Araştırma değişkenlerinin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için bağımsız gruplar t testi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 2.9. da gösterilmiştir.

Tablo 2.9. Araştırma değişkenlerinin cinsiyete göre farklılık durumu

T-Testi					
Değişken	Kategori	Sayı	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Sig.
AÖD	Cinsiyet	Kadın	18	3,409	0,341
		Erkek	165	3,415	
İş Becerikliliği	Cinsiyet	Kadın	18	3,670	0,342

		Erkek	165	3,633	0,325	
İşe Tutkunluk	Cinsiyet	Kadın	18	3,868	0,105	,060
		Erkek	165	3,666	0,031	
İnovasyon Performansı	Cinsiyet	Kadın	18	3,597	0,593	,603
		Erkek	165	3,538	0,116	

Tablo 2.9.'a göre algılanan örgütsel destek, iş becerikliliği, işe tutkunluk ve inovasyon performansı değişkenlerinden hiç birisinin cinsiyete göre anlamlı düzeyde bir farklılığının olmadığı görülmektedir. Bu durumda **H1,H4,H7** hipotezleri reddedilmiştir.

Katılımcıların öğrenim durumlarına göre çalışmada ele alınan değişkenlerin anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek üzere istatistiksel test tekniklerinden parametrik bir test olan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi kullanılmış ve sonuçlar Tablo 2.10.'da verilmiştir.

Tablo 2.10. Araştırma değişkenlerinin öğrenim durumlarına göre farklılık analizi

One Way Anova Testi						
Değişkenler	Öğrenim Durumu	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Varyansların Homojenliği (Sig.)	ANOVA Anlamlılık Değeri
AÖD	Ön lisans	6	3,300	0,155	,067	,449
	Lisans	102	3,343	0,572		
	Y.Lisans	57	3,368	0,423		
	Doktora	18	3,711	0,318		
İŞ BECERİKLİĞİ	Ön lisans	6	3,0370	0,11476	,956	,143
	Lisans	102	4,0196	0,34190		
	Y.Lisans	57	3,9250	0,19087		
	Doktora	18	3,8951	0,12908		
İŞE TUTKUNLUK	Ön lisans	6	3,588	0,462	,856	,790
	Lisans	102	4,092	0,389		
	Y.Lisans	57	3,839	0,353		
	Doktora	18	4,150	0,322		
İNOVASYON PERFORMANSI	Ön lisans	6	3,583	0,452	,739	,912
	Lisans	102	3,748	0,496		
	Y.Lisans	57	3,603	0,726		
	Doktora	18	3,500	0,529		

Tablo 2.10. incelendiğinde örgütsel destek algısı ($p=0,067$), iş becerikliliği ($p=0,956$), işe tutkunluk ($p=0,856$) ve inovasyon performansı ($p=0,739$) değişkenlerine ilişkin varyansların homojen dağıldığı görülmektedir. Bu noktada varyansların

homojenliği şartını sağlayan değişkenlerin Anova Testi anlamlılık değerleri incelendiğinde araştırma değişkenlerinden hiçbirinin öğrenim durumuna göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu durumda **H2**, **H5** ve **H8** hipotezleri ret edilmiştir.

Tablo 2.11. Araştırma değişkenlerinin yaş gruplarına göre farklılık analizi

One Way Anova Testi						
Değişkenler	Yaş Grubu	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Varyansların Homojenliği (Sig.)	ANOVA Anlamlılık Değeri
AÖD	18-25	31	3,3508	0,36432	0,404	0,140
	25-35	69	3,3442	0,43745		
	35-45	49	3,4847	0,44898		
	45 ve Üstü	34	3,5184	0,49345		
İŞ BECERİKLİLİĞİ	18-25	31	3,7823	0,40693	,008	,007
	25-35	69	3,5181	0,43922		
	35-45	49	3,7181	0,28616		
	45 ve Üstü	34	3,6268	0,42123		
İŞE TUTKUNLUK	18-25	31	3,7359	0,42809	,001	,000
	25-35	69	3,5163	0,37141		
	35-45	49	3,8074	0,31505		
	45 ve Üstü	34	3,8107	0,57868		
İNOVASYON PERFORMANSI	18-25	31	4,0624	0,19781	,128	,118
	25-35	69	4,3478	0,27414		
	35-45	49	4,0024	0,39798		
	45 ve Üstü	34	3,6250	0,62417		

Tablo 2.11. incelendiğinde örgütsel destek algısı ($p=0,404$), iş becerikliliği ($p=0,008$) ve inovasyon performansı ($p=0,128$) değişkenlerine ilişkin değerlerin tamamının 0,005'ten büyük olduğu ve bu durumda varyansların homojen dağıldığı görülmektedir. İşe tutkunluk değişkeni için ise ($p=0,001$) varyansların homojen dağılmadığı tespit edilmiştir. Bu noktada varyansların homojenliği şartını sağlayan değişkenlerle Tukey HSD ve Scheffe Post Hoc Testleri uygulanmış ve araştırma değişkenlerinden sadece iş becerikliliğinin yaş gruplarına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Buna göre 18-25 yaş aralığında iş becerikliliği en yüksek düzeyde iken çalışan yaşı arttıkça iş becerikliliği değeri anlamlı şekilde azalmaktadır. Buna göre **H3** ve **H9** hipotezleri ret edilirken **H6** hipotezi kabul edilmiştir.

2.4.7. Korelasyon Analizleri

Korelasyon, iki veya daha çok değişkenin doğrusal ilişkisini gösteren bir istatistiksel yöntemdir. İki değişken arasındaki ilişkinin derecesi, genellikle basit veya ikili korelasyon adı verilen tekniklerle hesaplanır. Bir değişkenin birden fazla değişkenle olan ilişkisi çoklu korelasyon olarak adlandırılır; bu değişkenlerden birinin sabitlendiği durumda ise diğer değişkenler arasındaki ilişki kısmi korelasyon teknikleriyle hesaplanır (Köklü ve diğerleri, 2006).

Algılanan örgütsel destek, iş becerikliliği, işe tutkunluk ve inovasyon performansı değişkenlerinin (alt boyutları ile birlikte) aralarındaki ilişkiyi tespit etmek amacı ile Pearson Korelasyon Analizi yapılmıştır. Bu analize ilişkin bulgular Tablo2.12’de gösterilmiştir.

Tablo 2.12. Algılanan Örgütsel Destek, İş Becerikliliği, İşe Tutkunluk Ve İnovasyon Performansı Değişkenleri Arasındaki İlişki

	AÖD	İş Becerikliliği	Görev Becerikliliği	Bilişsel Beceriklilik	İlişkisel Beceriklilik	İşe Tutkunlu	Dinçlik	Adanmışlık	Yoğunlaşma	İnovasyon Performansı
AÖD	1	,611**	,596**	,539**	,523**	,664**	,589**	,640**	,584**	,780**
İş Becerikliliği	,611**	1	,899**	,923**	,898**	,724**	,685**	,719**	,584**	,753**
Görev Becerikliliği	,596**	,899**	1	,734**	,688**	,714**	,661**	,701**	,594**	,685**
Bilişsel Beceriklilik	,539**	,923**	,734**	1	,780**	,656**	,611**	,645**	,543**	,720**
İlişkisel Beceriklilik	,523**	,898**	,688**	,780**	1	,590**	,587**	,603**	,440**	,639**
İşe Tutkunluk	,664**	,724**	,714**	,656**	,590**	1	,879**	,928**	,916**	,753**
Dinçlik	,589**	,685**	,661**	,611**	,587**	,879**	1	,755**	,679**	,670**
Adanmışlık	,640**	,719**	,701**	,645**	,603**	,928**	,755**	1	,776**	,713**
Yoğunlaşma	,584**	,584**	,594**	,543**	,440**	,916**	,679**	,776**	1	,672**
İnovasyon Performansı	,780**	,753**	,685**	,720**	,639**	,753**	,670**	,713**	,672**	1

** Korelasyon $p < 0.01$ düzeyinde anlamlıdır.

* Korelasyon $p < 0.05$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 2.12'ye göre, algılanan örgütsel destek, iş becerikliliği, işe tutkunluk ve inovasyon performansı arasında güçlü düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. AÖD ile iş becerikliliği ve işe tutkunluk arasında bütün boyutları ile birlikte orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

İş becerikliliği ile işe tutkunluk arasında güçlü düzeyde ($r=0,724$) ve anlamlı ($p < 0.01$) bir ilişki tespit edilmiştir. Yani katılımcıların iş beceriklilikleri ve işe tutkunlukları anlamlı olarak birlikte artmaktadır. Bu değişkenlerin birbiri üzerinde açıkladıkları varyans %52,41'dir. Ayrıca iş becerikliliğinin, işe tutkunluğun dinçlik ve yoğunlaşma boyutları ile de orta düzeyli anlamlı bir ilişkisi olduğu ve adanmışlık boyutu ile ise yüksek düzeyde anlamlı bir ilişkisi olduğu bulunmuştur.

AÖD ile inovasyon performansı arasında ($r=0,780$) yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

İş becerikliliği ile inovasyon performansı arasında yüksek düzeyde ($r=0,753$) ve anlamlı ($p < 0.01$) bir ilişki tespit edilmiştir. Bu değişkenlerin birbiri üzerinde açıkladıkları varyans %56,70'tir. Ayrıca iş becerikliliğinin görev becerikliliği ($r=0,685$) ve ilişkisel beceriklilik ($r=0,639$) boyutları ile inovasyon performansı arasında orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki mevcut iken, bilişsel beceriklilik boyutu ile inovasyon performansı arasında ($r=0,720$) güçlü bir ilişki söz konusudur.

İşe tutkunluk ile inovasyon performansı arasında güçlü düzeyde ($r=0,753$) anlamlı ($p < 0.01$) bir ilişki mevcuttur ve bu değişkenlerin birbiri üzerinde açıkladıkları varyans %56,70'dir. Ayrıca işe tutkunluğun dinçlik boyutu ($r=0,670$) ve yoğunlaşma ($r=0,672$) boyutu ile inovasyon performansı arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmişken adanmışlık boyutu ($r=0,713$) ile inovasyon performansı arasında da yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

2.4.8. Regresyon Analizleri

Regresyon analizi, istatistik alanında yaygın olarak kullanılan bir yöntem olup, bağımlı bir değişken ile üzerinde etkisi olduğu varsayılan bağımsız değişken ya da değişkenler arasındaki ilişkileri modellemeyi amaçlamaktadır. Bu yöntem, bağımlı

değişkenin bağımsız değişkenler tarafından nasıl etkilendiğini belirlemek ve bu etkilerin büyüklüğünü ve yönünü ortaya koymak için kullanılır. Gürbüz ve Şahin'in (2018) çalışmasında da belirtildiği gibi, regresyon analizi, özellikle çok sayıda değişkenin etkisini değerlendirmek ve bu değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerini anlamak açısından kritik bir araçtır. Bu analiz, sadece bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerini ortaya koymakla kalmaz, aynı zamanda bu etkilerin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını da test eder. Bu sayede, araştırmacılar ve uygulayıcılar, karmaşık veri setleri üzerinde daha sağlam ve güvenilir sonuçlara ulaşabilirler.

Bilinen bir normal dağılıma sahip olan bir sayısal değişkeni kullanarak, aralarında ilişki bulunan bir diğer normal dağılıma sahip sayısal bir değişkeni tahmin etmek için basit doğrusal regresyon yöntemi uygulanır. Birden fazla değişkenin kullanıldığı ve bir değişkenin tahmin edilmesi için çoklu değişkenlerin modelleme amacıyla kullanıldığı durumda ise bu yöntem "çoklu doğrusal regresyon" olarak adlandırılır (Kılıç, 2013:90).

Algılanan örgütsel destek ve iş becerikliliği arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere basit doğrusal regresyon analizi yapılmış ve sonuçlar tablo 2.13.'te verilmiştir.

Tablo 2.13. AÖD ve İş becerikliliği basit doğrusal regresyon analizi

Değişken	B	Std. Hata	β (Beta)	T	P
Sabit	1,731	0,185		9,356	0,000
AÖD	0,558	0,54	0,611	10,391	0,000
R=0,611	R²=0,374				

* Bağımlı değişken: İş Becerikliliği

Tabloda görüleceği gibi AÖD ile iş becerikliliği arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde ($\beta=0,611$) olmak üzere anlamlı ($P=0,000$) bir ilişki mevcuttur. Ayrıca algılanan örgütsel desteğin, iş becerikliliğinin % 37'sini açıkladığı görülmektedir ($R^2=0,374$). Dolayısı ile **H13** "Algılanan örgütsel destek, iş becerikliliğini olumlu yönde etkilemektedir." Hipotezi kabul edilmiştir.

Algılanan örgütsel destek ve iş tutkunluk arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere basit doğrusal regresyon analizi yapılmış ve sonuçlar tablo 2.14.'te verilmiştir.

Tablo 2.14. AÖD ve İşe tutkunluk basit doğrusal regresyon analizi

Değişken	B	Std. Hata	β (Beta)	T	P
Sabit	1,475	0,187		7,905	0,000
AÖD	0,647	0,54	0,664	11,951	0,000
R=0,664	R²=0,441				

* Bağımlı değişken: İşe Tutkunluk

Tabloda görüleceği gibi AÖD ile işe tutkunluk arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde ($\beta=0,664$) olmak üzere anlamlı ($P=0,000$) bir ilişki mevcuttur. Ayrıca algılanan örgütsel desteğin, işe tutkunluğun %44,1'ini açıkladığı görülmektedir ($R^2=0,441$). Dolayısı ile **H14** “Algılanan örgütsel destek, işe tutkunluğu olumlu yönde etkilemektedir.” Hipotezi kabul edilmiştir.

İş becerikliliği ve işe tutkunluk arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere basit doğrusal regresyon analizi yapılmış ve sonuçlar tablo 2.13.'te verilmiştir.

Tablo 2.15. İş becerikliliği ve işe tutkunluk basit doğrusal regresyon analizi

Değişken	B	Std. Hata	β (Beta)	T	P
Sabit	,874	0,200		4,364	0,000
İş Becerikliliği	0,773	0,55	0,724	14,130	0,000
R=0,724	R²=0,524				

* Bağımlı değişken: İşe Tutkunluk

Tabloda görüleceği gibi iş becerikliliği ile işe tutkunluk arasında pozitif yönlü ve güçlü ($\beta=0,472$) düzeyde anlamlı ($P=0,000$) bir ilişki mevcuttur. Ayrıca iş becerikliliğinin işe tutkunluğun % 52,4'ünü açıkladığı görülmektedir ($R^2=0,524$). Dolayısı ile **H15** “İş becerikliliği işe tutkunluğu olumlu yönde etkilemektedir.” Hipotezi kabul edilmiştir.

Bu araştırmada algılanan örgütsel destek, işe tutkunluk ve iş becerikliliği değişkenleri bağımlı değişkenler, inovasyon performansı değişkeni bağımsız değişkendir. Bağımlı değişken ile birden fazla bağımsız değişkenin etkisini inceleyebilmek için çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır.

Bu doğrultuda algılanan örgütsel destek, iş becerikliliği ve işe tutkunluk değişkenlerinin inovasyon performansına etkisine yönelik çoklu doğrusal regresyon analizine ilişkin veriler Tablo 2.13'te gösterilmiştir.

Tablo 2.16 Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

Değişken	B	Std. Hata	β (Beta)	T	P	VIF
Sabit	-0,157	0,162		-0,964	0,336	
AÖD	0,434	0,052	0,425	8,272	0,000	1,911
İşe Tutkunluk	0,251	0,062	0,240	4,066	0,000	2,517
İş Becerikliliği	0,356	0,062	0,319	5,724	0,000	2,247
R=0,867		R²=0,752		Adj.R²=0,748		

* Bağımlı değişken: İnovasyon Performansı

Tablo 2.16. incelendiğinde algılanan örgütsel destek, işe tutkunluk ve iş becerikliliği değişkenlerinin inovasyon performansı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir (P=0,000).

Araştırma kapsamında kurulan model, inovasyon performansının %74,8'ini (R2 Adjusted) açıklamaktadır. Başka bir ifade ile AR-GE departmanı bulunan işletmelerde çalışan AR-GE personelinin algılanan örgütsel destek, işe tutkunluk ve iş becerikliliği düzeyleri inovasyon performansı üzerindeki değişimin %74,8'ini açıklamaktadır. Bu durumda **H16** “Algılanan örgütsel destek, iş becerikliliği, işe tutkunluk; inovasyon performansını anlamlı olarak etkilemektedir.” Hipotezi kabul edilmiştir.

Ayrıca Tablo 2.13'e göre, katılımcıların örgütsel destek algısındaki her bir puanlık artış, inovasyon performansında 0.434 puanlık bir artışa neden olurken, iş becerikliliğindeki her bir puanlık artış inovasyon performansında 0.356 puanlık bir artışa yol açmaktadır. Ayrıca, işe tutkunluk puanlarındaki her bir puanlık artışın, inovasyon performansında 0.251 puanlık bir artışa neden olduğu görülmektedir. Bu durumda **H16a**, **H16b**, **H16c** hipotezleri kabul edilmektedir. Bu araştırmada kurulan hipotezlerin sonuçları, aşağıdaki Tablo 2.14'te gösterilmektedir.

Tablo 2.17 Hipotez sonuçları

H.No	Hipotez	Sonuç
H1	Algılanan örgütsel destek, cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Red
H2	Algılanan örgütsel destek, öğrenim durumuna göre farklılık göstermektedir.	Red
H3	Algılanan örgütsel destek yaşa göre farklılık göstermektedir.	Red
H4	İş Becerikliliği, cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Red
H5	İş Becerikliliği, öğrenim durumuna göre farklılık göstermektedir.	Red
H6	İş Becerikliliği, yaşa göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H7	İşe Tutkunluk, cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Red
H8	İşe Tutkunluk, öğrenim durumuna göre farklılık göstermektedir.	Red
H9	İşe Tutkunluk, yaşa göre farklılık göstermektedir.	Red
H10	İnovasyon Performansı, cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Red
H11	İnovasyon Performansı, öğrenim durumuna göre farklılık göstermektedir.	Red
H12	İnovasyon Performansı, yaşa göre farklılık göstermektedir.	Red
H13	Algılanan örgütsel destek, iş becerikliliğini olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H14	Algılanan örgütsel destek, işe tutkunluğu olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H15	İş becerikliliği, işe tutkunluğu olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H16	Algılanan örgütsel destek, iş becerikliliği, işe tutkunluk; inovasyon performansını anlamlı olarak etkilemektedir.	Kabul
H16a	Algılanan örgütsel destek, inovasyon performansını pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.	Kabul
H16b	İş becerikliliği, inovasyon performansını pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.	Kabul
H16c	İşe tutkunluk, inovasyon performansını pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.	Kabul

SONUÇ

AR-GE ve inovasyon, yoğun rekabetin yaşandığı iş dünyasında rekabet avantajı elde etmek ve sürdürülebilmek için kritik bir önem arz etmektedir. AR-GE ve inovasyona önem veren ve Ar-Ge faaliyetlerini teşvik eden politikalar geliştirip uygulayan ülkeler, bilim ve teknoloji alanında lider konuma sahip olmakta, yenilikçi ürünler ve hizmetler sayesinde uluslararası arenada rekabet güçlerini artırarak ekonomilerini daha dirençli hale getirmektedirler. İnovasyon, bir işletmenin mevcut ürün ve hizmetlerini yenilikçi yöntemlerle geliştirmesi, yeni ve özgün ürünler ile hizmetler sunması, iş süreçlerini verimli hale getirmesi ve pazarlama stratejilerini etkili bir şekilde yeniden şekillendirmesi anlamına gelir. Ar-Ge çalışmaları, yeni bilgi ve teknolojilerin keşfedilmesi, mevcut süreçlerin iyileştirilmesi ve yenilikçi çözümlerin geliştirilmesini sağlar. İnovasyon ise, bu Ar-Ge faaliyetlerinin ticarileştirilerek piyasaya sunulması sürecidir ve bu süreçlerin tamamı, AR-GE faaliyetlerinin etkili bir şekilde yürütülmesini gerektirir.

Algılanan örgütsel destek, iş becerikliliği ve işe tutkunluğun inovasyon performansı üzerine etkisini ele alan bu çalışma Malatya, Elazığ, Bingöl, Tunceli illerinden oluşan TRB1 Bölgesinde AR-GE departmanı bulunan işletmelerin AR-GE personelleri ile yapılmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların AÖD, iş becerikliliği, işe tutkunluk ve inovasyon performanslarının cinsiyete ve eğitim düzeyine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği, yalnızca iş becerikliliğinin yaşa göre anlamlı düzeyde farklılık arz ettiği görülmektedir ve 18-25 yaş aralığında iş becerikliliği en yüksek düzeyde iken çalışanların yaşı arttıkça iş becerikliliği değeri anlamlı şekilde azalmaktadır. Bu sonuca göre **H1** ile **H12** arasındaki farklılık analizine ilişkin hipotezlerden yalnızca “İş Becerikliliği, yaşa göre farklılık göstermektedir.” Şeklindeki **H6** hipotezi kabul edilmiş ve diğerleri ret edilmiştir.

Yapılan regresyon analizleri sonucunda AÖD’nin iş becerikliliği ve işe tutkunluğu anlamlı düzeyde ve pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Böylelikle **H13** “Algılanan örgütsel destek, iş becerikliliğini olumlu yönde etkilemektedir” ve **H14** “Algılanan örgütsel destek, işe tutkunluğu olumlu yönde etkilemektedir” hipotezleri kabul edilmiştir. Bu sonuçlar daha önce yapılmış olan çalışmaların sonuçlarıyla benzerlik arz etmektedir. Nitekim; Erdem (2021), Seçkin ve Çağlın (2024), Oubibi ve

arkadaşları (2022), Uçar ve Kerse (2022) tarafından yapılan çalışmalar algılanan örgütsel desteğin iş becerikliliği üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Çalışmada iş becerikliliğinin işe tutkunluk üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre **H15** “İş becerikliliği, işe tutkunluğu olumlu yönde etkilemektedir” hipotezi kabul edilmiştir. İş becerikliliği, çalışanların bilgi birikimi, beceri setleri ve tecrübelerinin birleşimini ifade eder. Yetkinlikleri gelişen personel, daha yenilikçi ve verimli çözümler bulabilir ve inovasyona daha etkili bir şekilde katkı sağlayabilir. İşlerine tutkuyla bağlı olan personel ise, işlerine coşkulu ve motive olmuş bireylerdir. Odaklarını işlerine yoğunlaştıran ve tutkularıyla hareket eden bu çalışanlar, genellikle işlerini daha üst seviyede icra etme eğilimine sahiptirler. İş becerikliliği, çalışanın işini yapma tarzını, işe olan yaklaşımını ve diğerleriyle olan etkileşimini değiştirmeyi içerebilir. Ayrıca, iş becerikliliği aynı zamanda kişinin iş zorluklarını azaltması ve iş kaynaklarını artırmasının yanı sıra iş performansını engelleyici iş taleplerini azaltma şeklinde de görülebilir (Tims vd., 2012). İş becerikliliğinin iş tatmini, işe bağlılık ve işe tutkunluk üzerinde olumlu bir etkisi olduğuna dair çok sayıda çalışma mevcuttur (Yücel ve Güzel, 2021; Arıbaş, 2023; Lyons, 2008; Petrou vd., 2012; Bakker vd., 2012; Tims vd., 2013). Bakker ve arkadaşları (2015) çalışanların birbirlerinin iş becerikliliği davranışlarını taklit etme eğiliminde olduğunu ve dolayısıyla birbirlerinin işe tutkunluğunu etkilediğini göstermiştir. Ayrıca Tims ve arkadaşları (2013) bireysel düzeydeki bakış açısını ekip düzeyine genişleterek ekipteki çalışanların iş becerikliliklerinin, ekip çalışması yoluyla işe tutkunluğu olumlu bir şekilde etkilediğini ortaya koymuşlardır.

AÖD, iş becerikliliği ve işe tutkunluğun inovasyon performansı üzerindeki etkisini gözlemek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan bu analiz sonucunda algılanan örgütsel destek, iş becerikliliği ve işe tutkunluğun inovasyon performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre **H16** “Algılanan örgütsel destek, iş becerikliliği, işe tutkunluk; inovasyon performansını anlamlı olarak etkilemektedir” hipotezi kabul edilmiştir. Yine bu analiz sonucunda katılımcıların örgütsel destek algısındaki her bir puanlık artışın, inovasyon performansında 0.434 puanlık bir artışa neden olduğu, iş becerikliliğindeki her bir puanlık artışın inovasyon performansında 0.356 puanlık bir artışa yol açtığı, işe

tutkunluk puanlarındaki her bir puanlık artışın ise inovasyon performansında 0.251 puanlık bir artış sağladığı bulunmuştur. Bu sonuçlara göre; **H16a** “Algılanan örgütsel destek, inovasyon performansını pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.”, **H16b** “İş becerikliliği, inovasyon performansını pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.” ve **H16c** “İşe tutkunluk, inovasyon performansını pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.” Hipotezleri kabul edilmiştir. Bu sonuçlar daha önce yapılan çalışmalarla uygunluk göstermektedir. (Işık ve Hajiyeva, 2018:226; Erer, 2021:12; Duman, 2015:105). Hollanda’da yapılan bazı çalışmalara göre işlerine tutkun öğretmenlerin işe tutkun olmayan meslektaşlarına kıyasla daha çok çalıştıkları, daha yenilikçi oldukları (Konermann, 2012) ve daha yaratıcı oldukları (Bakker ve Xanthopoulou, 2013) gösterilmiştir.

Bu araştırma kapsamında kurulan model, inovasyon performansının %74,8’ini açıklamaktadır. Bu durum AÖD, iş becerikliliği ve işe tutkunluğun birlikte inovasyon performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduklarını göstermektedir. Bu nedenle, işletmeler örgütsel destek sağlayarak ve çalışanlarının iş becerikliliği ile işe tutkunluğunu artıracak bir çalışma ortamı sağlayarak inovasyon performansını artırabilirler.

ÖNERİLER

Yukarıda verilen sonuçlar çerçevesinde, işletmelerin AR-GE departmanlarına yeterli kaynak ve destek sağlaması ve çalışanların yüksek düzeyde örgütsel destek algısına sahip olmaları, iş beceriklilikleri, işe tutkunlukları ve inovasyon performanslarını olumlu yönde etkileyebilir. Çalışanların örgütsel destek algılarını, iş becerikliliklerini ve işe olan tutkularını artırmak için aşağıdaki önerilere yer verilebilir:

. AR-GE personelinin, yeni fikirler geliştirmesi, deneyler yapması ve yenilikçi çözümler bulması için örgütün desteğini hissetmeleri ve gerekli kaynaklara erişimlerinin sağlanması önem arz etmektedir. Watkins (1995)'in belirttiği gibi örgütsel destek, sadece insan kaynağının öneminin farkında olan işletmelerde olabilecek özel bir anlayış gerektirmektedir. Bu tip örgütlerde çalışanların örgüte olan katkılarının farkında olduğu ve buna önem verildiğini hisseden çalışanlar bundan büyük bir mutluluk ve gurur duyarlar. Çalışanların güçlü bir şekilde örgütlerinin desteğini hissetmeleri çalışma performansları ile birlikte inovasyon performanslarını da olumlu olarak etkilemektedir.

. Shore ve Shore (1995) örgütsel kaynakların miktarını ve dağılımını belirleyen örgütsel prosedürlerin adil olmasının AÖD'nin önemli bir belirleyicisi olduğunu savunmuştur. Örgütsel destek teorisine göre, bu tür takdire bağlı işlemler, çalışanların örgütün kendilerine yönelik tutumlarını iyi niyetli veya kötü niyetli olarak değerlendirmelerinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu doğrultuda işletmelerin kaynakların dağılımına ilişkin prosedürleri adil bir şekilde belirlemesi ve uygulaması çalışanların örgütsel destek algısını artırabilir. Nitekim araştırmacılar örgütsel adalet algısının AÖD'yi olumlu yönde etkilediğini tespit etmişlerdir (Fasolo, 1995; Rhoades vd., 2001; Kara ve Aslan, 2020).

. Yöneticiler, çalışanları yönlendirme ve değerlendirme sorumluluğuna haiz kimseler olarak örgütün temsilcileri olarak kabul edilmektedirler. Bundan dolayı çalışanlar, yöneticilerinin olumlu veya olumsuz tutum ve davranışlarını, aynı zamanda örgütün desteğinin göstergesi olarak algılamaktadır. Bilhassa çalışanlar ile yöneticiler arasında oluşacak güven ortamı, hiyerarşik olmayan esnek iletişim şekli ve yöneticilerin çalışanlarla bilgi paylaşımı çalışanların yaratıcı düşünme becerilerini ve inovasyon performanslarını artırmaktadır (Ramus, 2001:87). Çalışanlar ile yöneticiler arasında güven ortamı tesis etmek için, çalışanlar ve yöneticiler arasında şeffaf ve iki yönlü iletişimi teşvik etmek, düzenli geri bildirim toplantıları ve açık kapı politikası ile

Çalışanların görüşlerini ve endişelerini rahatça ifade edebilecekleri bir ortam sağlamak önem arz etmektedir. Ayrıca, yöneticilerin tutarlı, dürüst ve adil davranışları güven ortamının temel taşlarıdır. Verilen sözlerin tutulması ve adil bir yönetim anlayışının benimsenmesi, çalışanların yönetime olan güvenini pekiştirir.

. Örgütler çalışanlarına destekleyici bir ortam sağlamak için açık iletişim kanalları oluşturarak ve çalışanların fikirlerine değer vererek onların örgütsel destek algısını güçlendirebilir. Zira Malhotra'ya göre (2015) Bir işletmenin çalışanlarına değer verdiği, katkılarını takdir ettiği ve çalışanların refahını önemsediği bir atmosfer, örgütsel destek algısını güçlendirmektedir. Çalışanlara yönelik uygulamalarda adil davranılması, kimi çalışanlara ayrıcalık tanımaktan kaçınılması ve çalışanların karar alma süreçlerine katılımının teşvik edilmesi de örgütsel destek algısının güçleneceği bir atmosfer sağlayabilir.

. Eisenberger vd., (1997)' e göre ödüller ve elverişli iş koşulları da AD'nin temel belirleyicileri arasındadır ve bunlar örgütsel destek algısına ancak işletmenin kendi isteğiyle, gönüllü olarak gerçekleştirdiği eylemler olarak algılandığı lde katkıda bulunmaktadır. Bu nedenle işletmeler, herhangi bir dış baskı veya yasal ykmllk olmadan çalışma koşullarını iyileştirmeli, çalışanlarına değer verdiğini göstermeli ve onların başarılarını dllandirmelidir. Zira Karşılıklılık Normu Kuramı'na göre çalışanlar örgüte yaptıkları katkılarının karşılığında dllandirilmeyi beklemektedirler. İşletmeler alışanların performansını düzenli olarak değerlendirmeli ve üstün performans gösteren çalışanları dllandirmelidir. Performans değerlendirme süreci, işletmenin belirlediği performans kriterlerine dayanmalı, çalışanların görev tanımlarına ve işletmenin hedeflerine uygun olarak belirlenmelidir. Performans değerlendirmeleri, düzenli aralıklarla yapılmalı ve çalışanların gelişim süreçlerini takip etmek için objektif ve ölçülebilir kriterler kullanılmalıdır. dller, finansal teşvikler, kariyer gelişim fırsatları veya tanıma programları şeklinde olabilir. Finansal teşvikler arasında primler, ikramiyeler veya maaş artışları yer alabilir. Kariyer gelişim fırsatları ise terfi imkanları, eğitim programları veya özel projelerde yer alma fırsatları şeklinde sunulabilir. Tanıma programları ise çalışanların başarılarını kutlamak ve onları motive etmek amacıyla düzenlenen etkinlikler, ödül törenleri veya takdir sertifikaları şeklinde olabilir. Örneğin, yılın çalışanı dl, en inovatif fikir dl veya müşteri memnuniyeti dl gibi kategorilerde ödül törenleri düzenlenebilir ve kazananlara plaket veya hediye

kartı gibi ödüller verilebilir. Ayrıca, çalışanların belirli başarılarını takdir eden sertifikalar düzenlenebilir; proje tamamlayan ekiplere veya satış hedefini aşan çalışanlara başarı sertifikaları verilebilir. Başarıları kutlamak için özel etkinlikler de organize edilebilir, örneğin başarılı bir projenin tamamlanmasını kutlamak için bir akşam yemeği veya piknik düzenlenebilir. Maddi ödüller de motivasyon için etkili bir yöntem olabilir ve belirli bir satış hedefine ulaşan çalışanlara nakit ödül verilebilir. Kariyer gelişim fırsatları sunarak, başarılı çalışanlara eğitim programları veya sertifika kursları gibi imkanlar sağlanabilir. Bu çalışanlar, söz konusu eğitimleri almak üzere yurtiçi veya yurtdışı programlara gönderilebilir. Bunun yanı sıra, yöneticiler, başarılı çalışanlara kişisel teşekkür notları yazarak onların değer verildiğini hissettirebilir. Ofiste veya şirket içi ağda "ayın çalışanı" gibi öne çıkan çalışan panoları oluşturarak, çalışanların fotoğrafları ve başarı hikayeleri paylaşılabilir.

Bu önerilerin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için, işletmelerin adil ve şeffaf bir ödüllendirme sistemi oluşturması gerekmektedir. Çalışanlar, performanslarının objektif ve adil bir şekilde değerlendirildiğini bilmeli ve ödüllendirme sürecinin adil olduğuna inanmalıdır. Bu güven ortamı, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını ve motivasyonlarını artırabilir.

. Çalışmada iş becerikliliğinin işe tutkunluk üzerinde pozitif yönde olumlu bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda, işlerini proaktif bir yaklaşımla tasarlayan çalışanların işlerine daha fazla tutkuyla bağlandıkları, işlerinden ilham aldıkları, zihinsel dayanıklılık gösterdikleri, sebat ettikleri, uzun saatler boyunca çalışabildikleri ve işlerinde mutlu hissettikleri söylenebilir (Çağın, 2022:182). Çalışanların gönüllü olarak işlerine ilişkin sınırlarını, işin kendi kapsamı içerisinde yeniden şekillendirmesi ve yapılandırması olarak ifade edilen (Aslan, 2020:180) iş becerikliliği, çalışanların kendi mahirlikleri ile işlerine ilişkin olarak yaptığı fiziksel ve bilişsel değişiklikleri içermektedir. Çalışanların kendi kendilerine inisiyatif aldıkları eylemleri işletmelerin başarılarında çok önemli faktörlerdir ve iş becerikliliği de bunlardan biridir (Dongwon, 2017: 66). Bu bağlamda işletmelere çalışanların iş becerikliliklerinin geliştirmesi için aşağıda belirtilen öneriler yapılabilir:

. Çalışanların iş becerikliliğinin geliştirmesi için eğitim ve gelişim fırsatlarının sunulması etkili bir yöntem olabilir. Örneğin, bir çalışan belirli bir alanda uzmanlaşmayı isteyebilir ve bu nedenle o alandaki becerilerini sürekli olarak geliştirmeyi arzulayabilir.

İşletme tarafından bu çalışana ilgili alanda eğitim ve gelişim fırsatının sunulması çalışanın hem motivasyonuna hem de iş becerikliliğine katkı sağlayabilir. Bu çerçevede: Her çalışanın kariyer hedeflerine ve kişisel gelişim ihtiyaçlarına yönelik bireysel gelişim planları oluşturulmalıdır. Bu planlar, çalışanların mevcut beceri düzeylerini belirleyerek, hangi alanlarda gelişim göstermeleri gerektiğini ve bu gelişim için hangi eğitimlerin alınması gerektiğini içermelidir. Çalışanların farklı alanlarda uzmanlaşmalarını sağlamak amacıyla, çeşitli eğitim programları sunulmalıdır. Bu programlar, hem işletme içi eğitimlerle hem de dışarıdan sağlanan kurslar, seminerler ve atölyelerle desteklenmelidir. Özellikle, çalışanların işyerindeki rollerine doğrudan katkı sağlayacak teknik ve mesleki becerilere odaklanılmalıdır. Tecrübeli çalışanların bilgi ve deneyimlerini paylaşmalarını teşvik eden mentorluk ve koçluk programları oluşturulabilir. Bu programlar, çalışanların kişisel ve profesyonel gelişimlerini desteklerken, aynı zamanda işletme içindeki bilgi akışını ve işbirliğini artırabilir. Çalışanların gelişim süreçlerinin izlenmesi ve sürekli geri bildirim verilmesi önemlidir. Düzenli performans değerlendirmeleri ve geri bildirim oturumları, çalışanların güçlü yönlerini ve gelişim alanlarını belirlemelerine yardımcı olabilir. Ayrıca, bu değerlendirmeler sonucunda çalışanların ihtiyaçlarına yönelik yeni eğitim ve gelişim fırsatları sunulabilir. Eğitim ve gelişim programlarına katılımı teşvik eden motivasyon ve ödül sistemleri oluşturularak başarıyla tamamlanan eğitim programları sonrasında çalışanlara sertifikalar, primler veya terfi gibi teşvikler sunulabilir. Bu tür ödüller, çalışanların öğrenmeye ve kendilerini geliştirmeye olan motivasyonlarını artırabilir.

. İş becerikliliği yöneticilerin değil çalışanların merkezde olduğu ve çalışanların kendi iş özellikleri açısından bazı değişimler yaparak işlerini yeniden tasarladıkları bir süreci ifade etmektedir ve bunun için yöneticilerin çalışanları bu noktada teşvik etmesi ya da cesaretlendirmesi önemlidir. Bu kapsamda da yöneticiler iş becerikliliği uygulamalarının olumlu karşılandığı destekleyici bir iklim oluşturmak üzere çalışanlara bireysel destek sağlayabilirler (Wang vd., 2017).

. Teknolojik ilerlemeler ve bunun sonucu olarak ortaya çıkan teknolojik altyapı ve araçlar işletmelerin iş süreçlerini dönüştürmekte ve çalışanların iş becerikliliğini artırmada önemli bir rol oynayanaktadır. Son dönemde ortaya çıkan devrimsel nitelikteki yapay zeka, büyük veri, bulut tabanlı bitlikte çalışma araçları, artırılmış ve sanal gerçeklik, 3D modelleme ve baskı gibi teknolojilerin kullanımı çalışanların iş

becerikliliğini olumlu yönde destekleyebilir. İşletmelerin bu tip teknolojileri yakından takip etmesi ve çalışanların iş süreçlerinde bunlardan faydalanmalarını teşvik etmeleri, iş becerikliliğini ve dolayısı ile inovasyon performansını artırmak için önem arz edebilir.

. Çalışanların işe tutkunluğunu artırmak için motivasyon artırıcı bir iş ortamı oluşturması önemlidir. Bunun için örgütlerin, çalışanlarının işe tutkunluk düzeylerini artırmak ve onları daha dinç hissettirmek için stratejiler geliştirmeleri ve iş yerinde motivasyon bozucu uygulamalardan kaçınmaları gerekmektedir. Örneğin, Maslach ve Leiter (1997) tarafından yapılan bir çalışma, iş yerindeki sosyal destek ve iş yükünün dengelenmesinin, çalışanların dinçlik düzeylerini artırabileceğini ve dolayısıyla işe tutkunluklarını artırabileceğini göstermektedir.

Çalışan motivasyonunu artırmak için çalışanların yönetim süreçlerine katılımını teşvik eden ve maliyetlerin azaltılması yolu ile verimliliği artırmayı amaçlayan bir kazanç paylaşım sistemi olan Scanlon Planı'ndan faydalanılabilir (White, 1979:292). Bu plan, çalışanların önerilerde bulunmasını ve bu önerilerin işletme tarafından değerlendirilip uygulanmasını sağlar. Önerilerin hayata geçirilmesi sonucunda elde edilen maliyet tasarrufları ve verimlilik artışları, çalışanlarla paylaşılır. Scanlon Planı'nın başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için işletme içinde açık ve şeffaf bir iletişim kanalı oluşturulmalıdır. Çalışanlar, önerilerini rahatlıkla dile getirebilmeli ve bu önerilerin değerlendirileceğinden emin olmalıdır. Ayrıca, çalışanların önerilerini sunabileceği düzenli toplantılar veya platformlar oluşturulmalıdır. Bu toplantılar, çalışanların birbirleriyle etkileşime geçerek fikir alışverişinde bulunmalarını sağlar. Bununla birlikte elde edilen kazançların adil bir şekilde paylaşılması gerekmektedir. İşletmeler, maliyet tasarruflarından elde edilen kazançları çalışanlarla paylaşarak onların motivasyonunu ve işlerine olan tutkusunu artırabilir.

Bir bütün olarak örgütsel başarıyı artırmayı ve elde edilen kazancın paylaşımını esas alan (Dinçer, 1992:131) ve çalışanların performansını ölçmek ve ödüllendirmek üzerine kurulmuş bir sistem olan Duncan Planı da çalışan motivasyonunu artırmak için yararlanılabilecek bir sistemdir. Bu plan çerçevesinde, üst yönetim kademesinde ve her bölümün kendi bünyesinde olmak üzere takımlar oluşturulur ve bu takımlar en az ayda bir kere toplanarak verimliliği geliştirmeye ilgili yeni fikirleri gözde geçirir ve uygular.

. Kahn’a (1990) göre çalışanlar örgütlerinde kendileri için değerli bir role sahip olduklarında ve bir etki oluşturabildiklerinde bir anlamlılık duygusu yaşarlar ve bu durum işe tutkunluğun oluşmasın da önemli bir etkiye sahiptir. Nitekim Seçkin (2018)’in, yaptığı araştırmada akademisyenlerin işlerini anlamlı bulma düzeyleri arttıkça işe tutkunlukları ve iş tatmini düzeyleri de artmaktadır. Bu bağlamda, işletmeler öncelikle çalışanların rollerini ve sorumluluklarını net bir şekilde tanımlamalı ve bu rollerin örgütün genel hedeflerine nasıl katkıda bulunduğunu vurgulamalıdır. Çalışanlara anlamlı projelerde yer alma fırsatı sunarak ve onlara karar alma süreçlerinde daha fazla yetki vererek, kendilerini değerli ve etkili hissetmelerini sağlayabilirler. Ayrıca, sürekli geri bildirim mekanizmaları oluşturarak ve çalışanların gelişimini destekleyerek, onların işlerinde ilerleme kaydettiklerini görmelerine yardımcı olabilirler.

. Çalışanların iş yerinde elde ettikleri başarıların duyurulması, çalışan motivasyonunu artırmada önemli bir rol oynar. İş yerinde başarıların duyurulması, çalışanların çabalarının ve katkılarının takdir edildiğini göstermektedir. Bu tür takdir, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlar ve işlerine olan bağlılıklarını artırır. Özellikle, başarıların topluluk önünde duyurulması, çalışanların motivasyonunu olumlu yönde etkiler. Toplantılar, bültenler, e-posta duyuruları veya sosyal medya paylaşımları aracılığıyla başarıların duyurulması, hem bireysel çalışanların hem de ekiplerin motivasyonunu artırarak, genel iş yerindeki pozitif atmosferi güçlendirir.

Başarıların aile ve sosyal çevrede duyurulması da çalışan motivasyonu üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Çalışanların aileleri ve yakın çevreleri, onların iş başarılarıyla gurur duyduklarında, çalışanların kendine güveni ve iş tatmini artar. İş dışı çevrelerde başarıların tanınması, çalışanların iş-yaşam dengesini destekler ve işyerine duydukları bağlılığı pekiştirir. Ayrıca, ailelerin çalışanların başarılarını bilmesi ve takdir etmesi, çalışanların işyerindeki performanslarına olumlu yansır. Bu tür bir sosyal destek, çalışanların stresle başa çıkmalarına yardımcı olur ve iş motivasyonlarını sürdürülebilir kılar.

. Sıfır hiyerarşi çalışma grupları da çalışanların motivasyonunu artırmada önemli bir rol oynamaktadır. Bu tür gruplarda, geleneksel hiyerarşik yapılar ve kademeli yönetim sistemleri ortadan kaldırılarak, tüm üyeler eşit düzeyde katılım ve sorumluluk üstlenirler. Sıfır hiyerarşi yaklaşımı, çalışanların karar alma süreçlerine doğrudan

katılımını teşvik eder ve onların kendilerini değerli hissetmelerini sağlar. Bu katılım, bireylerin kendi yeteneklerini daha iyi kullanmalarına ve yenilikçi fikirler geliştirmelerine olanak tanır, böylece iş becerikliliği artar. Aynı zamanda, çalışanlar iş süreçlerine daha fazla dahil olduklarında, işlerine olan bağlılık ve tutkunluk seviyeleri de yükselir. İletişim ve iş birliğini artırarak, çalışanlar arasında güçlü bir takım ruhu oluşturur ve bu da iş tatminini artırır. Sonuç olarak, sıfır hiyerarşi çalışma grupları, çalışanların iş becerikliliğini ve işe olan tutkunluklarını artırırken, işletmenin genel performansını da olumlu yönde etkiler.

. Çalışanların ilgisini çeken işler ile ilginç iş taleplerinin artırılması suretiyle rutin iş süreçlerinin dışına çıkılması, çalışanların işlerinden daha fazla keyif almasına, iş doyumunun artmasına ve devamsızlığın azalmasına yol açabilir. Bu anlayışın temelinde, çalışanların sürekli öğrenme ve gelişim fırsatlarına sahip olmaları yatar ve bu durum onları yeni projelerde yer almaya ve daha fazla sorumluluk almaya teşvik eder. Bu süreç, kişisel ve mesleki gelişimleri desteklerken, iş yerindeki genel verimliliği ve performansı da olumlu yönde etkiler ve çalışanların işe tutkunluğunu artırabilir. Bu yaklaşım, özellikle zor ve stresli iş ortamlarında, çalışanların motivasyonunu ve işe olan ilgisini artırmayı amaçlar. Bireyler, işlerinin zorluklarına rağmen, bu durumun getirdiği olumlu sonuçlar ve öğrenme fırsatları sayesinde, çeşitli iş projelerine katılmaya ya da daha fazla sorumluluk almaya istekli olurlar.

Bu araştırma TRB1 bölgesindeki işletmelerin AR-GE departmanlarına odaklandığı için elde edilen bulguların genelleştirilebilirliği sınırlıdır. Örneklem büyüklüğünün ve çeşitliliğinin artırılması, bulguların daha geniş bir kitleye uygulanabilirliğini sağlayacaktır. Zaman sınırlamaları nedeniyle, araştırma sadece belirli bir zaman dilimindeki etkileri inceleyebilmiştir ve uzun vadeli değişiklikler göz ardı edilmiştir. Gelecekteki araştırmalarda daha geniş ve çeşitli örneklemeler kullanarak bulguların genelleştirilebilirliğinin artırılması ve uzun vadeli çalışmalara odaklanarak zamana bağlı değişikliklerin incelenmesi tercih edilebilir.

Bu araştırmanın yapıldığı TRB1 bölgesine özgü kültürel ve bölgesel faktörlerin araştırma bulgularına etkisi göz önünde bulundurulmalıdır. Bu faktörler, farklı bölgelerde veya kültürlerde geçerli olmayabilir. Bu bağlamda, farklı bölgelerde yapılacak benzer araştırmalar, kültürel ve bölgesel farklılıkların inovasyon performansı üzerindeki etkilerini karşılaştırmalı olarak inceleyerek, bulguların

genelleştirilebilirliğini ve uygulanabilirliğini artırabilir. Bu tür karşılaştırmalar, bölgesel kalkınma stratejilerinin ve politika önerilerinin geliştirilmesinde önemli bilgiler sunabilir.

İşletmelerin inovasyon performansını çalışanlarla anket yapmak suretiyle ölçmenin belirli sınırlılıkları bulunmaktadır. Çalışanların inovasyon performansı konusundaki görüşleri, bireysel algılarına ve deneyimlerine dayandığı için subjektif olabilir ve bu da ölçümlerin objektifliğini sınırlayabilir. Gelecekte yapılacak araştırmalarda inovasyon performansını ölçümünde, anket verilerinin yanı sıra bazı objektif ölçütlerden yararlanılabilir. Örneğin, patent başvuruları, yeni ürün geliştirme süreleri ve piyasaya sürülen yeni ürün sayıları gibi performans göstergeleri de değerlendirilebilir. Bu göstergeler inovasyon performansını daha bütüncül bir şekilde anlamamıza yardımcı olacaktır.

Bu çalışma çerçevesinde elde edilen bulgular ışığında, araştırmacıların gelecekte inovasyon performansı değişkeni ile ilişkilendirilebilecek diğer önemli değişkenleri de incelemeleri önerilmektedir. İnovasyon performansını etkileyen faktörlerin daha geniş bir perspektiften ele alınması, daha kapsamlı ve derinlemesine bir anlayış geliştirilmesini sağlayabilir.

Özellikle, liderlik tarzları ve liderlik davranışlarının inovasyon performansı üzerindeki etkisi, önemli bir araştırma alanıdır. Örneğin dönüşümcü liderlik, yenilikçi düşünmeyi teşvik eden ve örgütsel değişimi destekleyen bir liderlik tarzıdır ve bu bağlamda incelenebilir. Ayrıca, örgütsel kültürün inovasyon performansına etkisi de dikkate değer bir konudur. Yenilikçi bir kültür, çalışanların risk almasını ve yaratıcı düşünmesini destekleyerek, inovasyon süreçlerini olumlu yönde etkileyebilir.

İşbirliği ve takım çalışmasının inovasyon performansına olan etkileri de araştırılmalıdır. Çalışanlar arasındaki işbirliği düzeyi ve takım içi dinamikler, inovasyon sürecinde kritik bir rol oynar. Ayrıca, bilgi paylaşımı ve örgütsel öğrenme kapasitesinin inovasyon performansı üzerindeki etkisi incelenmelidir. Bilgi paylaşımı, çalışanların yeni fikirler üretmesine ve mevcut bilgi birikimini kullanarak inovasyon yapmasına olanak tanır.

Bunların yanı sıra, kişilik özelliklerinin inovasyon performansına etkisinin de araştırılması önerilmektedir. Çalışanların kişilik özellikleri, onların yaratıcılık düzeylerini, yenilikçi düşünme yeteneklerini ve risk alma eğilimlerini belirleyebilir.

Özellikle, açıklık, sorumluluk, dışa dönüklük, uyumluluk ve duygusal denge gibi kişilik boyutlarının, inovasyon süreçlerine katkıları incelenmelidir. Bu tür bir araştırma, işletmelerin çalışan seçimi ve gelişim programlarını daha etkili bir şekilde planlamalarına yardımcı olabilir. Kişilik özelliklerinin inovasyon performansı üzerindeki etkilerini anlamak, işletmelerin daha yenilikçi ve rekabetçi bir yapıya kavuşmasına katkı sağlayacaktır.

Son olarak, dış çevre faktörlerinin, örneğin pazar dinamikleri ve rekabetin, inovasyon performansı üzerindeki etkileri de araştırılmalıdır. Dinamik ve rekabetçi pazarlar, işletmeleri daha yenilikçi olmaya zorlayabilir ve bu da inovasyon performansını artırabilir. Bu tür faktörlerin incelenmesi, inovasyon performansının daha kapsamlı bir şekilde anlaşılmasına katkıda bulunacaktır.

KAYNAKÇA

- Abraham, S. (2012). Job Satisfaction as an Antecedent to Employee Engagement. *Journal of Managemen*, 27-36.
- Agarwal, R. (2014). The Impact of Job Dedication on Innovative Work Behavior. *Journal of Innovation and Creativity*, 55-70.
- Akalın, Ş. (2007). İnnovation, İnovasyon:Yenileşim. *Türk Dili ve Edebiyat Dergisi*, 483-486.
- Akçakanat, T., Uzunbacak, H., ve Acar, O. (2019). İnsan Kaynakları Yöneticilerinin İş Becerikliliklerinin İşe Adanmışlıkları Üzerine Etkisi. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 396-419.
- Akkoç, S. (2019). Lider Üye Değişimi İle Duygusal Bağlılık İlişkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü: Bir Kamu Kurumunda Uygulama. *Yayınlanmayan Yüksek Lisans Tezi*.
- Akyol, A. (2019). İşkoliklik ve İşe Cezbolma İle İşyeri Yalnızlığı ve Stres Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Yayınlanmayan Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alcan, G. (2020). İş Talepleri Ve İş Kaynakları Modeli İle Çalışanların Psikolojik İyi Oluşları Arasındaki İlişki. *Management and Political Sciences Review*, 86-103.
- Alderfer, C. (1972). *Existence, Relatedness, and Growth*. New York: Free Press.
- Altan, S., Ve Özpehlivan, M. (2018). Örgütsel Bağlılığın Oluşumunda İş Tatmini Ve Örgütsel Sinizm Etkileşimi: Türkiye'deki Yabancı Şirketlerde Bir Uygulama. *Turkish Studies Social Sciences*, 85-106.
- Amabile, T. (1997). Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. *California Review Management* , 39-58.
- Amabile, T. (2018). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. New York: Routledge.

- Arıbaş, A. N. (2023). İş Becerikliliğinin, Çalışmaya Tutkunluk Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü. *Abant Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2), 1066-1083.
- Asalege, J., ve Eisenberger, R. (2003). Perceived Organizational Support And Psychological Contracts: A Theoretical Integration. *Journal of Organizational Behavior*, 491-509.
- Aslan Yücel, Ş., ve Güzel, Ş. (2021). Sağlık Çalışanlarının İş Becerikliliği İle Çalışmaya Tutkunluk İlişkisinde Örgütsel Erdemliliğin, Öz Yeterliğin Ve Duygusal Zekanın Aracılık Rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 19(41), 631 - 664.
- Aslan, A. (2020). Çalışanların İş Becerikliliğine İlişkin Kavramsal Bir Model Önerisi. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 180-201.
- Atasu, A., Guide Jr, V., ve Wassenhove, L. (2008). Managing product returns for remanufacturing. *Production and Operations Management*, 78-92.
- Atilla, G., ve Yıldırım, G. (2019). Öznel İyi Oluş Halinin İşe Tutkunluğa Etkisi: Sinop İli Tekstil Sektörü Örneği. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 188-205.
- Audretsch, D. B., ve Lehmann, E. E. (2005). Mansfield's Innovation in the Theory of Innovation. A. N. Link, ve F. M. Scherer içinde, *Essays in Honor of Edwin Mansfield* (s. 281-290). Springer.
- Axtell, C., Holman, D., Unsworth, K., Wall, T., Waterson , P., ve Harrington, E. (2012). Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77-98.
- Ayyıldız, T., ve Gencer, K. (2018). Demografik Özellikler ve Psikolojik Koşulların İşetutkunluğa Etkisi: Otel İşletmeleri Örneği. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 600-619.
- Bababdağ, M. (2020). İş Becerikliliğinin İşe Yabancılaşma Üzerindeki Etkisi. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 1111-1128.

- Babic, A., Bertrand, F., Stinglhamber, F., ve Hansez, I. (2017). Work–Home Interface and Well-Being A Cross-Lagged Analysis. *Journal of Personnel Psychology*, 1-30.
- Baer, M., ve Frese, M. (2003). . Innovation Is Not Enough: Climates for Initiative and Psychological Safety, Process Innovations, and Firm Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 45-68.
- Bahar, E. (2011). *İletme Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım .
- Bakan, İ., ve Kefe, İ. (2012). Kurumsal Açıdan Algı Ve Algı . *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler* , 19.
- Bakker , A., Schaufeli, W., Leiter, M., ve Taris, T. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work and Stress*, 187-200.
- Bakker, A. B., ve Xanthopoulou, D. (2013). Creativity and charisma among female leaders: The role of resources and work engagement. *International Journal of Human Resource Management*(24), 2760–2779.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Ve Euwema, M. C. (2005). Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 170-180.
- Bakker, A. B., Rodríguez-Muñoz, A., ve Sanz Vergel, A. I. (2016). Modelling job crafting behaviours: Implications for work engagement. *Human Relations*, 69(1), 169-189.
- Bakker, A. B., Tims, M., ve Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65(10), 1359-1378.
- Bakker, A., ve Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 209-223.

- Bal, E. (2008). Self-Efficacy, Contextual Factors And Well-Being: The Impact Of Work Engagement. *Yayımlanmamış Doktora Tezi* . İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bandura, A. (1993). Perceived Self-Efficacy in Cognitive Development and Functioning. *Educational Psychologist*, 117-148.
- Barrick, M., ve Mount, M. (1991). The Big Five Personality Dimensions And Job Performance: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 44.
- Başoda, A. (2017). İşe Tutkunluk: Kavramsal Açıdan Bir İnceleme. *Uluslararası Tarih Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 70-98.
- Bavik, A., Bavik, Y. L., ve Tang, P. M. (2017). Servant Leadership, Employee Job Crafting, and Citizenship Behaviors: A Cross-Level Investigation. *Cornell Hospitality Quarterly*, 324-328.
- Baysal, A. (1983). Örgütlerde İşle İlgili Tutumlar. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 12.
- Bekmezci, M., ve Yıldız, B. (2019). Babacan Liderlik İle Çalışmaya Tutkunluk Arasındaki İlişkide Kolektif Şükranın Aracı Etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 52-73.
- Bektaş, M., ve Karagöz, Ş. (2020). Örgütsel Desteğin İşe Tutkunluk Üzerine Etkisi: Beyaz Yakalı Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma. *Turkish Studies - Economy*, 1215-1231.
- Berdicchia, D. (2015). The Relationship Between LMX and Performance: The Mediating Role of Role Breadth Self Efficacy and Crafting Challenging Job Demands. *Electronic Journal of Management*, 1-28.
- Berg, J., Dutton, J., ve Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. B. Dik, Z. Byrne, ve M. Steger içinde, *Purpose And Meaning In The Workplace* (s. 81-104). Washington: American Psychological Association.
- Bhanthumnavin, D. (2003). Perceived Social Support from Supervisor and Group Members' Psychological and Situational Characteristics as Predictors of

- Subordinate Performance in Thai Work Units. *Human Resource Development Quarterly*, 79-97.
- Bhattacharjee, A. (2012). *Social Science Research: Principles, Methods, and Practices*. University of South Florida.
- Bies, R., ve Moag, J. (1986). Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness. *Research on Negotiation in Organizations*, 43-55.
- Bipp, T., ve Demerouti, E. (2015). Which Employees Craft Their Jobs and How? Basic Dimensions of Personality and Employees' Job Crafting Behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 631-655.
- Blau, G., ve Boal, K. (1987). Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism. *Academy of Management Review*, 288-300.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley ve Sons.
- Bouncken, R., ve Kraus, S. (2013). Innovation In Knowledge-Intensive Industries: The Double-Edged Sword Of Coopetition. *Journal of Business Research*, 2060-2070.
- Bragarda, I., Hansez, I., ve Coucke, P. (2014). Working Conditions, Job Strain and Work Engagement Among Belgian Radiation Oncologists. *Cancer/Radiothérapie*, 723-729.
- Brenner, T., ve Broekel, T. (2011). Methodological Issues in Measuring Innovation. *Industry and Innovation*, 7-3.
- Brinberg, D., ve Castell, P. (1982). A test of Foa's Theory. *Journal of Personality and Social Psychology*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 260-269.
- Bronwyn , H., Adam , J., ve Manuel , T. (2000). Market Value And Patent Citations:A First Look. *National Bureau Of Economic Research*, 1-64.
- Brown, E., ve Johnson, F. (2018). The Influence of Job Skills on Innovation Performance: Evidence from Surveys in Various Organizations. *Journal of Business Innovation*, 210-225.

- Brown, S., ve Eisenhardt, K. (1995). Product Development: Past Research, Present Findings, And Future Directions. *Academy of Management Review*, 343-378.
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods (5th ed.)*. Oxford: Oxford University Press.
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 533-546.
- Burke, M., Borucki, C., ve Hurley, A. (1992). Reconceptualizing Psychological Climate in a Retail Service Environment:A Multiple-Stakeholder Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 717-729.
- Burns, J., ve Otte, F. (199). Implications of Leader-Member Exchange Theory and Research for Human Resource Development Research . *Human Resource Development Quarter*, 225.
- Chang, H., Hsu, H., Liou, J., ve Tsai, C. (2013). Psychological Contracts and Innovative Behavior: A Moderated Path Analysis of Work Engagement and Job Resources. *Journal of Applied Social Psychology*, 2120-2135.
- Chang, S., Van Witteloostuijn, A., ve Eden, L. (2012). From the editors: Common method variance in international business research. *Journal of International Business Studies*, 111-120.
- Chen, Y.-S., ve Chang , C.-H. (2013). The Determinants Of Green Product Development Performance: Green Dynamic Capabilities, Green Transformational Leadership, And Green Creativity. *Journal of Business Ethics*, 107-119.
- Chen, Z., ve Zhao, X. (2018). The Role of Perceived Organizational Support in Fostering Employee Innovation: Evidence From The IT Industry. *Journal of Organizational Behavior*, 789-805.
- Cheng, J.-C., ve O-Yang, Y. (2018). Hotel Employee Job Crafting, Burnout, And Satisfaction: The Moderating Role. *International Journal of Hospitality Management*, 78-85.

- Chesbrough, H. (2010). Business Model İnnovation: Opportunities And Barriers. *Long Range Planning*, 354-363.
- Christensen, C. (1997). *The İnnovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms To Fail*. Harvard Business Review Press.
- Christensen, C., ve Raynor , M. (2003). *The İnnovator's Solution: Creating And Sustaining Successful Growth*. Harvard Business Review Press.
- Christensen, C., Raynor, M., ve McDonald, R. (2015). What Is Disruptive Innovation. *Harvard Business Review*, 44-53.
- Chuang, Y., Hsu, Y., ve Chen, T. (2019). The Effects Of Knowledge Accumulation And Deployment On Innovation: The moderating role of organizational culture. *Sustainability*, 351.
- Colquitt, J., Conlon, D., Wesson, M., ve Porter, C. (2001). Justice At The Millennium: A Meta-Analytic Review Of 25 Years Of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 425-445.
- Cropanzano, R., ve Folger, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. Thousand Oaks: Sage.
- Cropanzano, R., ve Mitchell, M. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 874.
- Cropanzano, R., Bowen, D., ve Gilliland, S. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 34-48.
- Cropanzano, R., Howes, J., Grandey, A., Ve Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal Of Organizational Behavior*, 159 - 180.
- Çağlın, C. (2022). Algılanan Örgütsel Destek Ve Temel Benlik Değerlendirmesinin İşe Tutkunluk Üzerine Etkisinde İş Becerikliliğinin Aracılık Rolü. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Çatal, F. (2021). Psikolojik Sermaye Ve Yaşam Doyumu İlişkisinde İş Becerikliliğinin Aracı, Yaş Ve Eğitim Düzeyinin Düzenleyici Rolü. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Daft, R. (2010). *Management*. Mason: South-Western, Cengage Learning.
- Damanpour, E. (2000). An İntegration Of Research Findings Of Effects Of Firm Size And Market Competition On Product And Process İnnovations. *British Journal of Management*, 299-319.
- Damanpour, F. (1996). Organizational Complexity And İnnovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models. *Management Science*, 693-716.
- Damanpour, F., ve Aravind, D. (2012). *Organizational Structure And İnnovation Revisited: From Organic To Ambidextrous Structure*. In *Research in the Sociology of Organizations*. Emerald Group Publishing Limited.
- Damanpour, F., ve Gopalakrishnan, S. (2001). Theories Of Organizational Structure and İnnovation Adoption: The Role Of Environmental Change. *Journal of Engineering and Technology Management*, 107-131.
- Damanpour, F., ve Schneider, M. (2006). Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers. *British Journal of Management*, 215-236.
- Danneels, E. (2004). Disruptive Technology Reconsidered: A Critique And Research Agenda. *Journal of Product Innovation Management* , 246-258.
- Dansereau, F., Graen, G., Ve Haga, W. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations . *OrganizationalL Behavior and Human Performanc*, 46-78.
- Darryl, R. R., ve Thomas, O. D. (2002). Job Engagement: Why it's important and how to improve it. *Employment Relations Today*, 21.
- Dass, M., ve Kumar, R. (2017). Measuring Innovation Performance: A Review . *Journal of Innovation and Enterprenurship*, 1-23.

- de Beer, L. T., Tims, M., ve Bakker, A. B. (2016). Job Crafting and Its Impact on Work Engagement and Job Satisfaction in Mining and Manufacturing. *SAJEMS NS*, 400-412.
- Dekker, I., ve Barling, J. (1995). Workforce Size and Work-Related Role Stress. *Work ve Stress*, 45-54.
- Demerouti, E., ve Bakker, A. (2017). The Job Demands- Resources Model: Challenges For Future Research. *Journal of Industrial Psychology*, 1-19.
- Demirci, D. (2019). Çalışanların Örgütsel Destek Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkieri: Psikolojik Sermayenin Bu Süreçteki Rolü ve Bir Araştırma. *Doktora Tezi*. Malatya.
- Devaraj, S., Easley, R., ve Crant, J. (2008). How Does Personality Matter? Relating the Five-Factor Model to Technology Acceptance and Use. *Information Systems Research*, 93-105.
- Scholl, R. W. (1981). Differentiating Organizational Commitment from Expectancy as a Motivating Force. *The Academy of Management Review*, 6(4), 589-599. <https://doi.org/10.2307/257637>
- Dinçer, Ö. (1992). *Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikler*. İstanbul: Timaş.
- Dittrich, K., ve Duysters, G. (2007). Networking as a means to strategy change: The case of open innovation in mobile gaming. *Strategic Change*, 131-142.
- Dodgson, M., ve Rothwell, R. (1994). *The Handbook of Industrial Innovation*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing.
- Dodgson, M., Gann, D., ve Phillips, N. (2017). *The Oxford Handbook Of Innovation Management*. Oxford University Press.
- Dodgson, M., Gann, D. ve Salter, A. (2006), The Role Of Technology İn The Shift Towards Open İnnovation: The Case Of Procter & Gamble. *R&D Management*, 36: 333-346. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2006.00429.x>

- Doğan, S., ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 37-61.
- Dongwon, C. (Singapore). Personal, Relational, And Performance Implications of Job Crafting. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Singapore: , National University of Singapore.
- Drucker , P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper ve Row.
- Drucker, P. (2001). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. Routledge.
- Duman, B. (2015). İnovasyon Performansı Ve Örgütsel Destek Algısı İlişkisi: Sivas İlinde Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lizans Tezi*. Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Durgut, A., ve Günay, G. (2020). Etik Liderlik, İşe Adanmışlık ve Yönetmel Yaraticılık Arasındaki İlişki: Yapı Malzemeleri Sektöründe Bir Uygulama. *Journal of Organizational Behavior Review*, 149-171.
- Dvorak, K. (2014). The Theoretical Development And Empirical Testing Of The Measure Of Job. *Master's Thesis*. Colorado. : Colorado State University.
- Eder, P., ve Eisenberger, R. (2008). Perceived Organizational Support: Reducing the Negative Influence of Coworker Withdrawal Behavior. *Journal of Management*, 34(1), 55-68. <https://doi.org/10.1177/0149206307309259>
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42–51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.42>
- Eisenberger, R., Rhoades, L., ve Cameron, J. (1999). Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation? *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(5), 1026–1040. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.77.5.1026>

- Ellickson, M. C., ve Logsdon, K. (2002). Determinants of job satisfaction of municipal government employees. *Public Personnel Management*, 31(3), 343–358. <https://doi.org/10.1177/009102600203100307>
- Emerson, R. (2008). Social Exchange Theory. *Annual Review of Sociology*, 335-362.
- Emre, R. (2018). Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Politika Ve Örgütsel Destek Algıları İle Örgütsel Sinizm Düzeyleri. *Yüksek Lisans Tezi*.
- Enwereuzor, I., Ugwu, L., ve Eze, O. (2018). How Transformational Leadership Influences Work Engagement Among Nurses: Does Person–Job Fit Matter? *Western Journal of Nursing Research*, 346-366.
- Erdem, İ. (2021). Hemşirelerde Algılanan Örgütsel Destek ve İş Becerikliliği İlişkisinin İncelenmesi. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 377-387.
- Erdil, O., İmamoğlu, S. Z., ve Keskin, H. (2003). Küçük Ve Orta Boy İşletmelerde (Kobi’lerde) Ürün Yeniliği - Ve Ar-Ge Faaliyetler. *Öneri Dergisi*, 21-29.
- Erer, B. (2021). Örgütsel Destek Algısı Ve Yenilikçi İş Davranışı İlişkisinde İşe Angaje Olmanın Rolü. *Türkiye Mesleki ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 1-12.
- Erkal, P. (2021). Örgütsel Destek Algısının İşe Tutkunluk Üzerindeki Etkisi: Cinsiyetin Düzenleyici Rolü. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 37-56.
- Erkoç, İ. (2015). Algılanan Örgütsel Destek ve İş Performansı Arasındaki İlişkide Öz Yeterlilik Faktörünün Düzenleyici Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul, Türkiye: İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., ve Sowa, D. (1986). *Perceived organizational support*. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Etemad, H., ve Lee, Y. (2003). The knowledge network of international entrepreneurship: Theory and evidence. *Journal of International Business Studies*, 485-497.

- Fagerberg, J., ve Verspagen, B. (2009). Innovation studies: The emerging structure of a new scientific field. *Research Policy*, 218-233.
- Fasolo, P. (1995). Procedural justice and perceived organizational support: Hypothesized effects on job performance. R. Cropanzano, ve K. Kacmar içinde, *Organizational politics, justice, and support* (s. 185-195). London, Westport: Quorum Book.
- Flor, M., ve Oltra, V. (2004). Identifying innovation in surveys of services: A Schumpeterian perspective. *Research Policy*, 551-562.
- FLYNN, F. J. (2005). Identity orientations and forms of social exchange in organizations. *Academy of Management Review*, 737-750.
- Fowler, F. (2013). *Survey research methods (5th ed.)*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Freeman, C., ve Soete, L. (1997). *The economics of industrial innovation*. Routledge.
- Freeman, C., ve Soete, L. (2003). *Yenilik İktisadı (Çev. E. Türkcan)*. . Ankara: Tübitak.
- Fuller, J., Barnett, T., Kim, H., ve Relyea, C. (2003). A Social Identity Perspective on the Relationship Between Perceived Organizational Support and Organizational Commitment. *The Journal of Social Psychology*, 789-791.
- García-Morales, V., Lloréns-Montes, F., ve Verdú-Jover, A. (2008). The effects of transformational leadership on organizational performance through knowledge and innovation. *British Journal of Management*, 299-319.
- Gedikli, A., ve Akçin, K. (2018). Pazarlama inovasyonu kapsamında co-creation yaklaşımı. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1-14.
- Geldenhuis, M., Karolina , Ł., ve Venter, C. (2014). Meaningful work, work engagement and organisational commitment. *Journal of Industrial Psychology*, 1-10.

- Gençer Çelik, G., Dinç Elmalı, E., ve Taşkiran, E. (2021). Yüksek Performanslı İş Sistemlerinin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde İş Tutkunluğun Aracılık Rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 997-1020.
- Gençer, K., ve Ayyıldız, T. (2018). Demografik Özellikler Ve Psikolojik Koşulların İştutkunluğa Etkisi: Otel İşletmeleri Örneği. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 600-619.
- Gerstner , C., ve Day, D. (1997). Meta-Analytic Review of Leader—Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. *Journal of Applied Psychology*, 827 - 844.
- Geylan, R., Tonus, H., Kağrıoğlu, D., Belingiray, S., Baraz, A., ve Özler, D. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Ghadi, M., ve Fernando, M. (2013). Transformational Leadership And Work Engagement The Mediating Effect Of Meaning in Wor. *Leadership ve Organization Development Journal*, 532-550.
- Ghitulescu, B. (2006). Shaping Tasks and Relationships at Work: Examining the Antecedents and Consequences of Employee Job Crafting. *Unpublished PhD thesis*. University of Pittsburgh.
- Szwejcowski, M., Lemke, F., ve Goffin, K. (2005). Manufacturer-supplier relationships: An empirical study of German manufacturing companies. *International Journal of Operations and Production Management*. 25. 875-897. 10.1108/01443570510613947. 743-750.
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161–178. <https://doi.org/10.2307/2092623>
- Göktepe, E. (2016). Yeni Kariyer Tutumları, Algılanan Yönetici Desteği Ve İş Tutkunluk Arasındaki İlişki: Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. İstanbul.
- Graen, G. (1976). *Role Making Processes Ulthin Complex Organizations*. Chicago: Rand McNally.

- Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *The Academy of Management Review*, 32(2), 393–417. <https://doi.org/10.2307/20159308>
- Grant, A. M., ve Parker, S. K. (2009). Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 317–375. <https://doi.org/10.1080/19416520903047327>
- Greenberg, J. ve Bies, R.J. (1992). Establishing the role of empirical studies of organizational justice in philosophical inquiries into business ethics. *J Bus Ethics* 11, 433–444. <https://doi.org/10.1007/BF00870555>
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. R. Cropanzano içinde, *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management* (s. 79-103). Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Günay, D., ve Çalık, A. (2019). İnovasyon, İcat, Teknoloji ve Bilim Kavramları Üzerine. *Üniversite Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 1-11.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Aarasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 53.
- George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112(2), 310–329. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.112.2.310>
- Gorgievskia, M., Bakker, A., ve Schaufeli, W. (2010). Work Engagement And Workaholism: Comparing The Self-Employed And Salaried Employees. *The Journal of Positive Psychology*, 83-96.

- Hagedoorn, J., ve Cloudt, M. M. A. H. (2003). Measuring innovative performance: is there an advantage in using multiple indicators? *Research Policy*, 32, 1365-1379. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(02\)00137-3](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00137-3)
- Hagedoorn, J., & Schakenraad, J. (1994). The Effect of Strategic Technology Alliances on Company Performance. *Strategic Management Journal*, 15(4), 291–309. <http://www.jstor.org/stable/2486887>
- Halbesleben , J., ve Wheeler, A. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work ve Stress*, 242-256.
- Hargadon, A., ve Bechky, B. (2006). When Collections of Creatives Become Creative Collectives: A Field Study of Problem Solving at Work. *Organization Science*, 417-526.
- Harter, J., Schmidt, F., ve Hayes, T. (2002). Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 268-279.
- Hjalager, A. (2002). Repairing innovation defectiveness in tourism. *Tourism Management*, 465-474.
- Hobfoll, S., Ve Freedy, J. (1993). Conservation of resources: A general stress theory applied to burnout. W. Schaufeli, C. Maslach, ve T. Marek içinde, *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research*. Washington D.C.: Taylor ve Francis Pbc.
- Homans, G. C. (1958). Social Behavior as Exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597–606. <http://www.jstor.org/stable/2772990>
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. New York: Harper and Brothers.
- House, J., Umberson, D., ve Landis, K. (1988). Structures And Processes Of. *Annual*, 293-318.
- Hull, C., ve Covin, J. (2017). *Corporate Entrepreneurship and Innovation*. Springer.

- Hult, G. T., Hurley, R. F., ve Knight, G. A. (2004). Inovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 429-438.
- Huse, M., Rindova, V., ve Greenwood, R. (2005). Introduction: Bringing innovation to organization studies. M. Huse, V. Rindova, ve R. Greenwood içinde, *Handbook of organizational innovation* (s. 1-19). Edward Elgar Publishing.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- İçerli, L. (2010). İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-93.
- Işık, C., ve Hajiyeva, T. (2018). Bireysel Yenilikçilik ve Algılanan Örgütsel Destek Düzeyi İlişkisi: İstanbul Otelleri Örneği. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 206-227.
- Jansen, J., Van den Bosch , F., ve Volberda, H. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter? *Academy of management Journal*, 999-1015.
- Kahn, R. (1974). Conflict, ambiguity and overload: three elements in job stress. T. Springfield içinde, *Occupational Stress*. Mclean.
- Kahn, William A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33, 692–724, <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kanten, P. (2014). The Antecedents Of Job Crafting: Perceived Organizational Support, Job Characteristics And Self-Efficacy . *European Journal of Business and Social Sciences*, 113-128.
- Kaplanseren, S., ve Örücü, E. (2018). İşe Tutkunluğun Örgütsel Vatandaşlığa Etkisi: Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergi*, 403-423.

- Kara, E., & Aslan, H. (2020). Dağıtım Adaletinin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü. *Business and Economics Research Journal*, 11(2), 545-554.
- Karagöz, L. (2007). İlköğretim Öğretmenlerinin Görüşlerine göre Örgütsel adanma İle Örgütsel. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul, Türkiye: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karatepe, O., ve Demir, E. (2014). Linking core self-evaluations and work engagement to work-family facilitation A study in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 307-323.
- Kaya, E. (2016). İş Talepleri Ve İş Kaynaklarının İş Tutkunluğa Etkisinde Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolünün İncelenmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kayış, A. (2017). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Dinamik Akademi.
- Kerse, G., ve Babadağ, M. (2019). Dönüştürücü liderliğin iş becerikliliği üzerindeki etkisi: Akademisyenler üzerinde bir uygulama. *İş ve İnsan Dergisi*, 6(2), 133-143.
- Kestek, S. (2016). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Güven Arasındaki İlişki: Kuşadası'ndaki 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Değerlendirme,. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Aydın, Türkiye: Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kickul, J. (2001). When Organizations Break Their Promises: Employee Reactions to Unfair Processes and Treatment. *Journal of Business Ethics* 29, 289–307 <https://doi.org/10.1023/A:1010734616208>
- Kılıç, G., ve Gülen, M. (2019). Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Özdeşleşmeye ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Afyonkarahisar Örneği. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1570-1588.
- Kılıç, S. (2013). Doğrusal Regresyon Analizi. *Journal of Mood Disorders*, 90-92.

- Kim, J., ve Lee, H. (2018). Effects of intellectual property rights protection and integration strategy on innovation performance in the semiconductor industry. *Sustainability*, 1-20.
- Kim, W., ve Mauborgne, R. (1999). *Strategy, value innovation, and the knowledge economy*. Sloan management review.
- Kocadağ, H. (2019). The Influence of Job Passion on Innovative Work Behavior: A Study in the Automotive Sector. *Journal of Organizational Innovation*, 123-138.
- Koçer, M., ve Bostancı, A. (2021). Okul Yöneticilerinin Vizyoner Liderlik Yeterlikleri İle Öğretmenlerin İşe Tutkunlukları Arasındaki İlişki. *Avrasya Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 119-143.
- Konermann, J. (2012). Teachers' work engagement. A deeper understanding of the role of job and personal resources in relationship to work engagement, its antecedents, and its outcomes. *Master Thesis*. Enschede, Netherlands: University of Twente.
- Kotler, P., ve Keller, K. (2016). *Marketing management*. Pearson.
- Kottke, J. L., ve Sharafinski, C. E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement*, 48(4), 1075–1079. <https://doi.org/10.1177/0013164488484024>
- Köklü, N., Büyüköztürk, Ş., ve Bökeoğlu, Ö. (2006). *Sosyal Bilimler İçin İstatistik*. Ankara: Pegem-A Yayıncılık.
- Lambe, C. J., Wittmann, C. M., ve Spekman, R. E. (2001). Social exchange theory and research on business-to-business relational exchange. *Journal of business-to-business marketing*, 8(3), 1-36.
- Laursen, K., ve Salter, A. (2006). Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms. *Strategic management journal*, 131-150.

- Leana, C., ve Appelbaum, E. (2009). Work Process and Quality of Care in Early Childhood Education: The Role of Job Crafting. *Academy of Management Journal*, 1169-1192.
- Leiter, M. P., ve Schaufeli, W. B. (1996). Consistency of the burnout construct across occupations. *Anxiety, Stress, ve Coping*, 9(3), 229–243. <https://doi.org/10.1080/10615809608249404>
- Lepistö, S., Alanen, S., Aalto, P., Järvinen, P., Leino, K., Mattila, E., ve Kaunonen, M. (2018). Healthcare Professionals' Work Engagement in Finnish University Hospitals. *Scandinavian journal of caring sciences*, 979- 986.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The Relationship Between man and Organization. *Administrative Science Quarterly*, 370-390.
- Levnthal, G. (1980). What Should Be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness In Social Relationships. K. Gergen, M. Greenberg, ve R. Willis içinde, *Social Exchange Advances in Theory and Research*. New York: Plenum Press.
- Li, J. (2001). The Mediating Roles of Job Crafting and Thriving in The Lmx-Employee Outcomes Relationship. *Japanese Journal of Administrative Science*, 39-51.
- Linda, P., Gloria , P., ve Raffaella, M. (2021). A measure of innovation performance: the Innovation Patent Index. *Management Decision*, 73-98.
- Liu, H., ve Ngo, L. (2019). Understanding customer feedback management and its impact on service innovation. *Journal of Service Theory and Practice*, 55-74.
- Loi, R., Hang-Yue, N., Ve Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 101-120.
- Lopez, E., ve Llopis, J. (2015). Innovation performance measurement in Smes: a balanced scorecard approach. *Journal of innovation management*, 73-82.

- Lu, Y., Zhou, W., ve Yan, Z. (2020). The Mediating Role of Job Crafting in the Relationship between Perceived Organizational Support and Employee Innovation Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 486-498.
- Luthans, F., ve Peterson, S. J. (2002). Employee engagement and manager self-efficacy. *Journal Of Management Development*, 21(5), 376-387.
- Lyons, P. (2008). The crafting of jobs and individual differences. *Journal of Business and Psychology*, 23(1-2), 25–36.
- Mainemelis, C. (2001). When the Muse Takes It All: A Model for the Experience of Timelessness in Organizations. *Academy of Management*, 548-565.
- Roberts, E. B. (2007). Managing Invention and Innovation. *Research-Technology Management*, 50(1), 35–54. <https://doi.org/10.1080/08956308.2007.11657418>
- Markides, C. (2006), Disruptive Innovation: In Need of Better Theory. *Journal of Product Innovation Management*, 23: 19-25. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2005.00177>.
- Maslach, C., ve Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.498>
- Maslach, C., ve Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: research and its implications for psychiatry. *World psychiatry*, 15(2), 103-111.
- Maslach, C., ve VeLeiter, M. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. Jossey-Bass.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., ve Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 397-422.
- Mauno, S., Kinnunen, U., ve Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 149–171.

- May, D. R., Gilson, R. L., ve Harter, L. M. (2004). The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of The Human Spirit at Work. *Journal of occupational and organizational psychology*, 11-37.
- Metiner, E. (2019). Algılanan Sosyal Kaytarma ve Örgütsel Desteğin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul, Türkiye: Marmara Üniversitesi, Sosyal.
- Meyer, J. P., ve Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Moorman, R. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 845-855.
- Morgeson, F. P., ve Humphrey, S. E. (2008). Job and Team Design: Toward a More Integrative Conceptualization of Work Design. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 39-91.
- Morrison, E., ve Robinson, S. L. (Academy of Management Review). When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops. *Psychological Contract Violation Develops*, 226–256.
- Muhammad, A. (2014). Perceived Organizational Support and Organizational Citizenship Behavior: The Case of Kuwait. *International Journal of Business Administration*, 59-72.
- Naidoo, P., ve Martins, N. (2014). Investigating The Relationship Between Organizational Culture And Work Engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 7324-440.
- Najeemdeen, I., Abidemi, B., Rahmat, F., ve Bulus, B. (2018). Perceived Organizational Culture and Perceived Organizational Support on Work Engagement. *Academic Journal of Economic Studies* , 199-208.

- Newton, S. K., Blanton, J. E., ve Will, R. (2008). Innovative Work and Citizenship Behaviors from : Effects of Their Psychological Contract. *Information Resources Management Journal*, 27-48.
- Nizar , K. (2008). Modern Practice Management - Basic Practice Metrics. *Business Brie*, 19.
- Oates, W. (1968). On Being a "Workaholic" (A Serious Jest) . *Pastoral Psycholog*, 16-20.
- Organ, D. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington: D.C. Heath and Company.
- Oruç, E. (2019). İş şekillendirmenin psikolojik iyi oluşa etkisinde işin anlamının aracılık etkisi. *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 1(1), 24-28.
- Oubibi, M., Fute, A., Xia, W., Sun, B., ve Zhou, Y. (2022). Perceived Organizational Support and Career Satisfaction among Chinese Teachers: The Mediation Effects of Job Crafting and Work Engagement during COVID-19. *Sustainability*, 14-628.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 113-130.
- Özgen, H., Öztürk, A., ve Yalçın, A. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel Kitabevi.
- Özkalp, E., ve Kireli, Ç. (2013). *Örgütsel Davranış, Genişletmiş ve Güncellenmiş 6. Baskı*. Bursa: Ekin Basım Yayın .
- Park, Y., Lim, D., Kim, W., ve Kang, H. (2020). Organizational Support and Adaptive Performance: The Revolving Structural Relationships between Job Crafting, Work Engagement, and Adaptive Performance. *Sustainability*, 2-14.

- Parker, S. K., ve Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633–662. <https://doi.org/10.1177/0149206308321554>
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C., Schaufeli, W. B., ve Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 1120-1141.
- Quadros, R., Furtado, A., Bernardes, R., ve Franco, E. (2001). Technological innovation in Brazilian industry: An assessment based on the São Paulo innovation survey. *Technology Policy and Innovation in the Globalized Learning Society*, 203–219.
- Ramus, C. A. (2001). Organizational Support for Employees: Encouraging Creative Ideas for Environmental Sustainability. *California Management Review*, 43(3), 85-105. <https://doi.org/10.2307/41166090>
- Resick, C., Baltes, B., ve Walker Cynthia, S. (2007). Person–Organization Fit and Work-Related Attitudes and Decisions: Examining Interactive Effects With Job Fit and Conscientiousness. *Journal of Applied Psychology*, 1446 –1455.
- Revelle, W., ve Loftus, D. (2003). The Implications Of Arousal Effects For The Study Of Affect And Memory. S. Christianson içinde, *Handbook of Emotion And Memory. Research And Theory* (s. 113-149). Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Rhoades, L., ve Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review Of The Literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698-714.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., ve Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825–836. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.825>
- Rigby, D., Allen, J., ve Harmon, J. (2002). Innovation in turbulent times. *Harvard Business Review*, 69-77.
- Robbins, S. P. (2000). *Organizational Behavior*. Prentice Hall.

- Rogers, E. (1998). *Diffusion of innovations*. Free Press. New York
- Rothaermel, F. (2013). *Strategic management: Concepts and cases: Competitiveness and globalization*. McGraw-Hill Education.
- Rothbard, N. (2001). Enriching or Depleting? The Dynamics of Engagement in Work and Family Roles . *Administrative Science Quarterly*, 655-684.
- Rothmann, S., ve Jordaan, G. (2006). Job Demands, Job Resources And Work Engagement Of Academic Staff In South African Higher Education Institutions. *Journal of Industrial Psychology*, 87-96.
- Rousseau, D.M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employ Respons Rights Journal* 2, 121–139 <https://doi.org/10.1007/BF01384942>
- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N., ve Zacher, H. (2017). Job Crafting: A MetaAnalysis of Relationships With Individual Differences, Job Characteristics, and Work Outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 112- 138.
- Saks, A. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 600-619.
- Salanova , M., Agut, S., ve Peiro', J. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology*, 1217-1227.
- Saragih, S., Margaretha, M., ve Situmorang, A. (2020). Analyzing Antecedents and Consequence of Job Cafting. *International Journal of Management*, 76 – 89.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-romá, V. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies* 3, 71–92 <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schaufeli, W. B., ve 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.

Schaufeli, W. B., Taris, T., Le Blanc, P. M., Peeters, M. C., Bakker, A. B., ve de Jonge, J. (2001). Maakt arbeid gezond? Op zoek naar de bevlogen werknemer [Work and health: The quest for the engaged worker]. *Psycholoog*, 36(9), 422-428.

Schneider, B., & Snyder, R. A. (1975). Some relationships between job satisfaction and organization climate. *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 318-328. <https://doi.org/10.1037/h0076756>

Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle (2nd ed.)*. Cambridge: Harvard University Press.

Schumpeter, J. (1942). *Capitalism, Socialism And Democracy*. New York: Harper.

Seçkin, Ş. N. (2018). Yapılan İşin Anlamlılığı Ve İşe Tutkunluk İlişkisi Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma. *ÇAKÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 143-160.

Seçkin, Ş. N., ve Çağlın, C. (2024). Hemşirelerin Algıladığı Örgütsel Desteğin ve Temel Benlik Değerlendirmesinin İşe Tutkunluk Üzerindeki Etkisinde İş Becerikliliğinin Aracılık Rolü. *İş ve İnsan Dergisi*, 11(1), 61-76.

Sen, C., ve Dulara, S. (2017). Job characteristics and performance: The mediating role of job crafting. *The International Journal of Indian Psychology*, 5(1), 66-74.

Shantz, A., Alfes, K., ve Latham, G. (2016). The Buffering Effect of Perceived Organizational Support on the Relationship Between Work Engagement and Behavioral Outcomes. *Human Resource Management*, 25-38.

Shimazu, A., ve Schaufeli, W. (2009). Is Workaholism Good or Bad for Employee Well-being? The Distinctiveness of Workaholism and Work Engagement among Japanese Employees. *Industrial Health*, 495-502.

- Shirom , A., ve Melamed , S. (2006). A comparison of the construct validity of two burnout measures in two groups of professionals. *International Journal of Stress Management*, 176-200.
- Shore, L., ve Tetrick, L. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. C. Cooper, ve D. Rousseau içinde, *Trends in Organizational Behavior* (s. 91-109). John Wiley ve Sons.
- Singh., B. S., ve Malhotra, M. (2015). The Mediating Role of Trust in The Relationship Between Perceived Organizational Support and Silence. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 1.
- Slemp, G. R., ve Vella-Brodrick, D. A., (2013).The job crafting questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Wellbeing*, 3(2), 126-146. doi:10.5502/ijw.v3i2.1
- Slemp, G.R., Kern, M.L. ve Vella-Brodrick, D.A., (2015). Workplace Well-Being: The Role of Job Crafting and Autonomy Support. *Psych Well-Being* 5, 7 <https://doi.org/10.1186/s13612-015-0034-y>
- Sloane, P. (2015). *The leader's guide to lateral thinking skills: Unlocking the creativity and innovation in you and your team*. Kogan Page Publishers.
- Sökmen, A., ve Güven Güres, C. (2015). Yönetici Liderlik Yaklaşımının Çalışanın Örgütsel Bağlılığı, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Türkiye'deki Ceza İnfaz Kurumlarında Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 59-74.
- Sözber, H. S. (2019). Algılanan Dışsal Prestijin, İş Becerikliliğinin ve Algılanan Kişi-Örgüt Uyumunun İş-Aile Çatışması Üzerindeki Etkileri. *Yayımlanmamış Yüksek lisans Tezi*. Ankara, Türkiye: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Spence Laschinger, H. (2004). Hospital Nurses' Perceptions of Respect and Organizational Justice. *The Journal of Nursing Administration*, 356-364.
- Spence, J. T., ve Robbins, A. S. (1992). Workaholism: Definition, measurement, and preliminary results. *Journal of personality assessment*, 58(1), 160-178.

- Sundbo , J. (2003). Innovation as strategic reflexivity. M. Fuglsang , ve J. Sundbo içinde, *On the interplay of strategy, innovation and knowledge in the knowledge economy* (s. 373-393). New York: Routledge.
- Sürücü, L., Şeşen, H., ve Maşlakçı, A. (2021). *SPSS, AMOS ve PROCESS Macro ile ilişkisel, aracı/düzenleyici ve yapısal eşitlik modellemesi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sweetman, D., ve Luthans, F. (2010). The power of positive psychology: Psychological capital and work engagement. A. Bakker, ve M. Leiter içinde, *Work Engagement: A Handbook* (s. 54-68). New York: Psychology Press.
- Şeker, A. (2017). Adalet Olgusu ve Sosyal Refahın Gelişimine Yönelik Sosyolojik ve Tarihsel Bir Çözümleme. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 282-301.
- Şendoğdu, A., ve Öztürk, Y. (2013). Kobi'lerde İnovasyon Yapma Eğilimi İle İnovasyon Performans Başarı Derecesi Arasındaki İlişkinin Araştırılması. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 104-116.
- Tachia, C., Lele, C., Yi, S., Qianqian, H., ve Geny, L. (2020). Career Competencies, Job Crafting and Innovation Behavior: Insights from Yin-Yang Harmony Cognition. *Foreign Economics ve Management*, 48-63.
- Taji, H., ve Mehdad, A. (2019). Predicting of Perceived Self-Efficacy and Work Engagement through Job Crafting and Perceived Organizational Support. *Quarterly Journal of Career ve Organizational*, 89-112.
- Tekin, G., ve Görgülü, B. (2018). Clayton Alderfer'in Erg Teorisi Ve Çalışanların İş Tatmini. *Social Sciences Studies Journal (SSSJJournal)*, 1559-1566.
- Thai , K., To, A., Tran, T., Hoang, V., ve Ho, T. (2023). How Job Crafting Transmits the Impact of Perceived Organizational Support and Autonomy on Work Engagement. *TEM Journal*, 316-323.
- Tidd, J., ve Bessant, J. (2013). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market And Organizational Change*. John Wiley ve Sons.

- Tims, M., ve Bakker, A. (2009). Job Crafting: Towards A New Model Of Individual Job Redesign. *Journal of Industrial Psychology*, 1-9.
- Tims , M., ve Bakker, A. (2012). Development And Validation Of The Job Crafting Scale. *Journal of Vocational Behavior*, 173-186.
- Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D., ve van Rhenen, W. (2013). Job Crafting at the Team and Individual Level: Implications for Work Engagement and Performance. *Group ve Organization Management*, 38(4), 427-454.
- Tims, M., Bakker, A. B., ve Derks, D. (2014). Daily Job Crafting and the Self-Efficacy–Performance Relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 490-507.
- Topal, R. (2016). Kültürel Farklılık Yönetiminin Örgütlerin İnovasyon Performansı Üzerine Etkisi: ArveGe Şirketleri Üzerinde Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Trott, P. (2005). *Innovation management and new product development*. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.
- Turgut, T. (2013). Başarı Hedef Yönelimleri ve İş Özelliklerinin Çalışmaya Tutkunluk Üzerindeki Katkıları - The Contributions of Achievement Goal Orientations and Job Characteristics on Work Engagement. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 1-25.
- Turhan, M., Demirli, C., ve Nazik, G. (2012). Sınıf Öğretmenlerinin Mesleğe Adanmışlık Düzeyine Etki Eden Faktörler: Elazığ Örneği. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 179-192.
- Turnley, W. H., Bolino, M., Lester, S. W., ve Bloodgood, J. M. (2003). The Impact of Psychological Contract Fulfillment on The Performance of In-Role and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Management*, 187-206.
- Turnley, W., ve Feldman, D. (1999). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. *Human Relations*, 895-922.

- Uçar, H., ve Kerse, G. (2022). Relationship between perceived organizational support, job crafting, and job performance: A mediated model. *Ekonomski Vjesnik*, 35(2), 287-299.
- Urban, G., ve Hauser, J. (1993). *Design and marketing of new products*. Prentice-Hall.
- Utterback, J., ve Abernathy, W. (1975). A dynamic model of process and product innovation. *Omega*, 639-656.
- Vallerand, R. J., Houliort, N., ve Forest, J. (2014). Passion for work: Determinants and outcomes. M. G. (ed.) içinde, *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*. Oxford University Press.
- Vargo, S., ve Lusch, R. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing*, 1-17.
- Viswesvaran, C., Sanchez, J., ve Fisher, J. (1999). The Role of Social Support in the Process of Work Stress:A Meta-Analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 314–334.
- von Hippel, E. (1986). Lead users: a source of novel product concepts. *Management Science*, 791-805.
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley and Sons.
- Wang, H.-J., Demerouti, E., ve Le Blanc, P. (2017). Transformational Leadership, Adaptability, and Job The Moderating Role of Organizational. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 185-195.
- Watkins, A. (1995). Communication concepts related to perceived organizational support. *Western Journal of Communication*, 59(4), 326–
- Wayne, S., Shore, L., ve Liden, R. (1997). Perceived Organizational Support And Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, 82-111.

- West, M. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied psychology*, 355-387.
- White, J. K. (1979). The Scanlon Plan: Causes and Correlates of Success. *The Academy of Management Journal*, 22(2), 292–312. <https://doi.org/10.2307/255591>
- Womack, J., Jones, D., ve Roos, D. (1990). *The machine that changed the world: The story of lean production*. Rawson Associates.
- Wrzesniewski, Amy ve Dutton, Jane. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *Academy of Management Review*. 26. 179-201. 10.2307/259118.
- Wulong, G., ve Tang, J. (2004). Innovation in Canadian manufacturing: The roles of energy prices and new technology. *Research Policy*, 1085-1102.
- Xu, D., Li, Y., Chen, S., ve Wang, Y. (2007). Organizational innovation in China: A contingency approach. *Journal of High Technology Management Research*, 154-165.
- Yalap, O., Sobacı, F., Baygın, E., ve Ünüvar, H. (2021). İş Becerikliliği, Duygusal Bağlılık ve Örgüt Temelli Öz Saygının Lider-Üye Etkileşimi Kapsamında İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1647-1665.
- Yıldız, B., Uzun, S., ve Coşkun, S. S. (2017). Drivers of innovative behaviors: The moderator roles of perceived organizational support and psychological empowerment. *International Journal of Organizational Leadership*, 341-360.
- Yürür, Ş., ve Sarıkaya, M. (2011). Sosyal Çalışmacıların Sosyal Destek Algılarının Tükenmişliğe Etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 530-540.
- Zhang, S., ve Zhang, W. (2021). Support on Turnover Intention: The Role of Job Crafting and Thriving at Work. *International Journal of Human Resource Studies*, 146-163.

- Zhang, X., ve Bartol, K. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 107-128.
- Zito, M., Colombo, L., Borgogni, L., Callea, A., Cenciotti, R., Ingusci, E., ve Cortese, C. (2019). The Nature of Job Crafting: Positive and Negative Relations with Job Satisfaction and Work-Family Conflict. *International journal of environmental research and public health*, 1-12.



EKLER

EK-1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Sayın Katılımcı, bu anket formu, İnönü Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı / Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda yürütülen doktora tez çalışması için hazırlanmıştır. Bu araştırmadan elde edilecek veriler sadece bu çalışma için kullanılacak ve diğer şahıslarla paylaşılmayacaktır. Lütfen ankete isim yazmayınız. Samimi yanıtlarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Kişisel Bilgiler

1. Yaşınız
2. Cinsiyetiniz a) Erkek b) Kadın
3. Öğrenim durumunuz
- a) Önlisans b) Lisans c) Y.Lisans d) Doktora

1-Kesinlikle katılmıyorum 2-Katılmıyorum 3-Kararsızım 4- Katılıyorum 5- Kesinlikle katılıyorum

1	Çalıştığım kurum benim görüşlerimi dikkate alır.	1	2	3	4	5
2	Çalıştığım kurum gerçekten benim refahımı düşünür.	1	2	3	4	5
3	Çalıştığım kurum amaçlarımı ve değerlerimi çok fazla önemser.	1	2	3	4	5
4	Bir sorunum olduğunda, çalıştığım kurum bana yardımcı olur	1	2	3	4	5
5	Çalıştığım kurum, söz konusu ben olunca kabul edilebilir hatalarımı bağışlar.	1	2	3	4	5
6	Çalıştığım kurum beni kendi çıkarı için kullanır (T)	1	2	3	4	5
7	Çalıştığım kurum benim için çok az endişelenir (T)	1	2	3	4	5
8	Özel bir yardıma ihtiyaç duyduğumda çalıştığım kurum bana yardım etmede istekli davranır.	1	2	3	4	5
9	Çalıştığım kurum işteki başarılarımla gurur duyar	1	2	3	4	5

10	Çalıştığım kurum işimi olabildiğince eğlenceli hale getirir.	1	2	3	4	5
11	İşimi geliştirmek için yeni yaklaşımlar/bakış açıları sunarım.	1	2	3	4	5
12	İşimde yaptığım görevlerin türünü veya kapsamını değiştiririm.	1	2	3	4	5
13	Yeteneklerime ve ilgi alanıma daha uygun olan yeni iş görevleri ortaya çıkarırım.	1	2	3	4	5
14	Yaptığım işte, ek görevler üstlenmeyi severim.	1	2	3	4	5
15	Yeteneğime ve ilgi alanıma uygun görevler üstlenmeyi tercih ederim.	1	2	3	4	5
16	İşimi daha eğlenceli hale getirmek için işimde bazı değişiklikler yaparım.	1	2	3	4	5
17	Üretken olmadığını düşündüğüm (işe yaramayan) bazı uygulamaları değiştiririm.	1	2	3	4	5
18	İşimin, yaşamımdaki asıl amaca nasıl katkı sağladığını düşünürüm.	1	2	3	4	5
19	Yaptığım işin örgütün başarısındaki öneminin farkındayım.	1	2	3	4	5
20	Yaptığım işin daha geniş topluluklar (toplum) için önemli olduğunun farkındayım.	1	2	3	4	5
21	İşimin yaşamıma sağladığı olumlu yöndeki katkıları düşünürüm	1	2	3	4	5
22	İşimin genel anlamda refahımda/mutluluğumda oynadığı rolü düşünürüm	1	2	3	4	5
23	İşletmemde diğerleri ile iletişimi artıracak faaliyetlere katılırım	1	2	3	4	5
24	İşletmemde insanları tanımaya gayret ederim	1	2	3	4	5
25	İşle ilgili sosyal faaliyetler (konferans, seminer, sergi vb.) organize ederim veya bu faaliyetlere katılırım	1	2	3	4	5
26	İşyerinde özel bazı etkinlikler (arkadaşımdan doğum günü kutlaması, yıl dönümü gibi)	1	2	3	4	5

	düzenlemeye çalışırım					
27	Tanışmadığım iş arkadaşları, müşteri veya alıcılara kendimi tanıtırım	1	2	3	4	5
28	Yeni işe başlayan çalışanlarla işle ilgili veya iş dışı konularda danışmanlık yapar onlara yardımcı olurum	1	2	3	4	5
29	Benimle benzer yeteneğe ve ilgiye sahip olan işyerindeki diğer bireylerle arkadaşlıklar kurarım	1	2	3	4	5
30	Sabah uyandığımda işe gitmek için istekli olurum	1	2	3	4	5
31	İşimi yaparken enerji dolu olurum	1	2	3	4	5
32	Her şey yolunda gitmese bile işimde daima sebat ederim	1	2	3	4	5
33	Çok uzun saatler çalışabilirim	1	2	3	4	5
34	İşimde zihinsel olarak oldukça dayanıklıyım	1	2	3	4	5
35	İşimde kendimi güçlü ve dinç hissederim	1	2	3	4	5
36	İşimin ilgi çekici ve gayret gerektiren bir iş olduğunu düşünüyorum	1	2	3	4	5
37	İşim bana ilham verir	1	2	3	4	5
38	İşimi hevesle yaparım	1	2	3	4	5
39	Yaptığım işle gurur duyarım	1	2	3	4	5
40	Yaptığım işin anlamlı olduğunu ve bir amaca hizmet ettiğini düşünüyorum	1	2	3	4	5
41	Çalışırken çevremdeki her şeyi unutuveririm	1	2	3	4	5
42	Çalışırken zamanın nasıl geçtiğini anlamam	1	2	3	4	5
43	Çalışırken yaptığım işe kendimi kaptırırım	1	2	3	4	5
44	Çalışırken mola vermekte zorlanırım	1	2	3	4	5
45	Çalışırken işime dalıp giderim	1	2	3	4	5
46	Yoğun çalıştığım zamanlarda kendimi mutlu hissederim	1	2	3	4	5

47	Şirketim üretim sürecinde değer katmayan işlemleri belirler ve o işlemlerle alakalı tedbirlerini çok kısa zamanda alabilir.	1	2	3	4	5
48	Şirketim imalat sürecindeki, yazılımlardaki, tekniklerdeki ve makinalardaki, değişken maliyetli parçaları azaltabilecek inovatif bakış açısına sahiptir.	1	2	3	4	5
49	Şirketim imalat sürecindeki, yazılımlardaki, tekniklerdeki ve makinelerdeki verim kalitesini arttıracak inovatif bakış açısına sahiptir.	1	2	3	4	5
50	Şirketim üretim sürecinde, değer katmayan işlemleri belirleyebilir ve gerekli tedbirleri alabilir.	1	2	3	4	5
51	Şirketim imalat sürecindeki, yazılımlardaki, tekniklerdeki ve makinelerdeki, değişken maliyetli parçaları azaltabilecek inovatif bakış açısına sahiptir.	1	2	3	4	5
52	Şirketim imalat sürecindeki, yazılımlardaki, tekniklerdeki ve makinelerdeki verim kalitesini arttırabilecek inovatif bakış açısına sahiptir.	1	2	3	4	5
53	Şirketim teslimat sürecindeki değer katmayan işlemleri ortadan kaldırıp katma değerli süreçleri yaratabilecek inovatif bakış açısına sahiptir.	1	2	3	4	5
54	Şirketim değişken maliyeti azaltmak ve/veya teslimat ile bağlantılı lojistik sürecinde teslimat hızını arttırabilecek yetkinliğe sahiptir.	1	2	3	4	5

EK-2: Etik Kurul Raporu

Evrak Tarih ve Sayısı: 12/11/2021-E.107796

T.C. İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE ETİK KURULU Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma Etik Kurulu		
Oturum Tarihi : 11.11.2021	Oturum Sayısı : 21	Karar Sayısı : 2021/21-15
Etik Açından Uygun		
Çalışma Adı	AR-GE DEPARTMANI BULUNAN İŞLETMELERDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK, İŞE TUTKUNLUK VE İŞ BECERİKLİLİĞİNİN İNOVASYON ÇALIŞMALARINA ETKİSİ: TRB1 BÖLGESİ	
Araştırmacılar	Doktora Öğrencisi TAYYAR EMRE (Yürütücü) Prof.Dr. Ali AKSOY (Danışman)	
Başkan Kurul Üyesi Prof.Dr. Hüseyin Suphi ERDEM Başkan Yardımcısı Kurul Üyesi Prof.Dr. Mustafa ARSLAN Kurul Üyesi Prof.Dr. Mehmet GÜNGÖR Kurul Üyesi Prof.Dr. Süleyman ÇALDAK Kurul Üyesi Prof.Dr. Nesrin SİS Kurul Üyesi Prof.Dr. Mehmet ÜSTÜNER Kurul Üyesi Prof.Dr. Lütfe ÖZDEMİR Sekreter Hatice CİHAN Sekreter Pınar ÖZBAY		

E-İmzalıdır.
Etik Kurul Başkanı
Hüseyin Suphi ERDEM

Bu belge,güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Evrak doğrulaması <https://turkiye.gov.tr/ebd?eK=3837&eD=BSULC3U2T7&eS=107796> adresinden yapılabilir.

EK-3: İntihal Raporu

