



T.C.
BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Yüksek Lisans Tezi

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE YENİLİKÇİ DAVRANIŞ
İLİŞKİSİNDE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISİNİN
ARACI ROLÜ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

Aysel KAÇAN

185012010

Tez Danışmanı:
Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ

Bandırma 2020

T.C.
BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Yüksek Lisans Tezi

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE YENİLİKÇİ DAVRANIŞ
İLİŞKİSİNDE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ
ARACI ROLÜ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Aysel KAÇAN
185012010

Tez Danışmanı:
Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ

Bandırma 2020

ETİK BEYAN

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu belge ile bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim. (03/07/2020)

Aysel KAÇAN

ÖZET

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE YENİLİKÇİ DAVRANIŞ İLİŞKİSİNDE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ARACI ROLÜ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Aysel KAÇAN

Bu çalışmanın amacı, örgüt kültürünün yenilikçi davranış üzerindeki etki düzeyini incelemek ve bu etkinin ortaya çıkmasında algılanan örgütsel adaletin aracı rolü olup olmadığını tespit etmektir. Bu amaç doğrultusunda İstanbul’da faaliyet gösteren özel bir eğitim kurumunda araştırma yapılmıştır ve 406 idari personel ve öğretmeni kapsayan bir anket çalışması şeklinde uygulanmıştır. Uygulanan anket kişisel bilgiler, örgüt kültürü ölçeği, örgütsel adalet ölçeği ve yenilikçi davranış ölçeğinden oluşmaktadır. Elde edilen veriler; frekans, T-Testi, ANOVA testi, normallik testi, faktör, güvenilirlik, korelasyon ve çeşitli regresyon analizlerine tabi tutulmuştur. Çalışma sonucunda örgüt kültürü, örgütsel adalet algısı ve yenilikçi davranış düzeylerinin demografik değişkenlere göre farklılaşmadığı görülmüştür. Örgüt kültürü ile örgütsel adalet ve yenilikçi davranış arasında, örgütsel adalet algısı ile de yenilikçi davranış arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca örgüt kültürünün örgütsel adaleti ve yenilikçi davranışı pozitif yönlü anlamlı düzeyde etkilediği, örgütsel adalet algısının da yenilikçi davranışı pozitif yönlü anlamlı düzeyde etkilediği görülmüştür. Sonuç olarak, örgüt kültürünün yenilikçi davranış üzerindeki etkisinde, örgütsel adaletin aracı değişken rolü olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kültür, Örgüt Kültürü, Örgütsel Adalet Algısı, Yenilikçi Davranış, Eğitim Sektörü

ABSTRACT

THE ROLE OF ORGANIZATIONAL JUSTICE IN THE RELATIONSHIP OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND INNOVATIVE BEHAVIOR: A FIELD RESEARCH

Aysel KAÇAN

The aim of this study is to examine the level of impact of organizational culture on innovative behavior and to determine whether the perceived organizational justice role in the emergence of this effect is to determine. For this purpose, research was initiated at a special educational institution operating in Istanbul and was carried out as a survey study covering 406 administrative staff and teachers. The survey consists of personal information, organizational culture scale, organizational justice scale and innovative behavior scale. The data obtained; frequency, T-Test, ANOVA test, normality test, factor, reliability, correlation and underwent various regression analysis. As a result of the study, it was seen that organizational culture, organizational justice perception and innovative behavior levels did not differ according to demographic variables. It has been determined that there is a positive relationship between organizational culture and organizational justice and innovative behavior, and between organizational justice perception and innovative behavior. In addition, it has been observed that organizational culture affects organizational justice and innovative behavior positively, and organizational justice perception positively affects innovative behavior. As a result, it has been determined that organizational justice has a mediating role in the effect of organizational culture on innovative behavior.

Keywords: Culture, Organizational Culture, Organizational Justice, Innovative Behavior, Education Sector

ÖNSÖZ

Çağdaş örgütler yoğun rekabet ortamında kendilerine önemli avantajlar sağlayacak kültür, adalet ve yenilikçilik gibi kavramlara önem vermektedirler. Örgütlerin rekabet gücünü arttırmak, çalışanların örgüt ile ne kadar bütünleştiği ve özveride bulunabileceği ile paraleldir. Bunun sağlanması içinde örgütte ortak bir gücün varlığından söz etmek gerekir. En basit düzeyden en ileri düzeye dek tüm örgütlerde varlığını koruyan bu ortak güç kültürdür. İnsanların toplum içinde ya da örgütlerde birbirleriyle uyum içerisinde yaşayabilmesi için adalet kavramı ise vazgeçilmez bir olgudur. Toplumun bir parçası olan ve birlikte hareket etmeyi gerektiren örgütlerde de adalet konusunun incelenmesi; hem mevcut düzenin korunması hem de oluşabilecek yeni çatışmaların önlenmesi amacıyla gereklidir. Örgüt çalışanları tarafından, harcanan çaba ile kazanımlar arasındaki dengenin adaletli olduğu algılandığında ise çalışanlar daha yüksek düzeyde yenilikçi davranış sergileyebilmektedirler. Bu doğrultuda, çalışma kapsamında örgüt kültürü ve yenilikçi davranış arasındaki ilişkide örgütsel adaletin aracılık rolü araştırılmıştır. Literatürde söz konusu değişkenler arasındaki bu ilişkiyi araştıran herhangi bir çalışmanın bulunmaması, çalışmanın değerini arttırmakta ve sağlayacağı katkıdan dolayı da bu çalışmayı önemli kılmaktadır.

Bu tez çalışmasının oluşum ve tamamlanma süresince her aşamasını paylaştığım ve her türlü kolaylığı sağlayan, rehberliği ile yolumu aydınlatan, engin bilgi ve tecrübesiyle daima yol gösteren, yardımlarını ve önerilerini hiç esirgemeyen, kendisiyle çalışmaktan mutluluk duyduğum saygıdeğer danışmanım Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ'ye değerli katkılarından dolayı teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca başta eğitim hayatım olmak üzere yaşamımın her alanında desteği ile bana güç veren, maddi ve manevi her koşulda yanımda olan ve beni cesaretlendiren Kıymetli Anneme, Babama ve Ablama sonsuz teşekkür ve sevgilerimi sunar; tez sürecimi yakından takip eden ve desteklerini eksik etmeyen değerli dostlarıma da teşekkürü borç bilirim.

Aysel KAÇAN

Bandırma 2020

İÇİNDEKİLER

ETİK BEYAN.....	ii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar	xi
ŞEKİLLER	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI.....	6
1.1. Kültür ve Örgüt Kültürü Kavramlarının Tanımı ve Önemi	6
1.1.1. Kültür Kavramı	6
1.1.2. Örgüt Kültürü Kavramı	7
1.2. Örgüt Kültürünün Temel Fonksiyonları.....	11
1.3. Örgüt Kültürünün Oluşumu, Sürdürülmesi ve Değişimi.....	12
1.4.Örgüt Kültürünü Oluşturan Temel Unsurlar	13
1.4.1. Temel Değerler.....	14
1.4.2. Normlar	14
1.4.3. İnançlar.....	15
1.4.4. Liderler ve Kahramanlar	15
1.4.5. Törenler (Merasimler).....	15
1.4.6. Hikayeler ve Mitler	16
1.4.7. Örgütsel Semboller ve Dil.....	16
1.5. Örgüt Kültürü Türleri	17
1.5.1. Baskın Kültür – Alt Kültür.....	17
1.5.2. Güçlü Kültür – Zayıf Kültür	18

1.6. Örgüt Kültürü Modelleri ve Yaklaşımları	18
1.6.1. Parsons (AGIL) Modeli	19
1.6.2. Quchi (Z) Modeli	19
1.6.3. Peters ve Waterman Modeli	20
1.6.4. Kilmann Modeli	20
1.6.5. Harrison ve Handy Modeli	21
1.6.6. Deal ve Kennedy Modeli	22
1.6.7. Geert Hofstede Modeli	23
1.6.8. Cameron ve Quinn (Rekabetçi Değerler) Modeli	25
2. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI	28
2.1. Adalet ile Örgütsel Adalet Kavramlarının Tanımı ve Önemi	28
2.1.1. Adalet Kavramı	28
2.1.2. Örgütsel Adalet	30
2.2. Örgütsel Adalet Boyutları	32
2.2.1. Dağıtımsal Adalet	33
2.2.2. Prosedürel (İşlemsel) Adalet	34
2.2.3. Etkileşimsel Adalet	36
2.3. Örgütsel Adalet Kavramına İlişkin Kuramsal Yaklaşımlar	38
2.3.1. Reaktif – İçerik Teorileri	41
2.3.2. Proaktif – İçerik Teorileri	42
2.3.3. Reaktif – Süreç Teorileri	44
2.3.4. Proaktif – Süreç Teorileri	44
3. YENİLİKÇİ DAVRANIŞ KAVRAMI	46
3.1. Yenilikçilik Kavramının Tanımı ve Önemi	46
3.2. Yenilikçilik İle İlişkilendirilen Kavramlar	48
3.2.1. Yaratıcılık	48
3.2.2. Değişim	48
3.2.3. Risk Alma	49
3.2.4. Proaktiflik	50
3.2.5. Özgüven	50
3.3. Yenilikçi Davranış Kavramının Tanımı ve Önemi	51

3.4. Yenilikçi Davranış Süreci	52
3.4.1. Fikir Araştırması	53
3.4.2. Fikir Üretimi	54
3.4.3. Fikir Şampiyonluğu (Fikri Destekleme)	54
3.4.4. Fikir Uygulaması.....	54
3.5. Yenilikçi Davranış Boyutları.....	55
3.6. Yenilikçi Davranışı Etkileyen Faktörler.....	56
3.6.1. Bireysel Faktörler.....	57
3.6.2. Örgütsel Faktörler	57
3.6.3. Yasal Faktörler	58
3.6.4. Çevresel Faktörler	59
3.6.5. Mesleki Faktörler	60

İKİNCİ BÖLÜM

LİTERATÜR TARAMASI

1. DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN YAPILAN GEÇMİŞ ÇALIŞMALAR.....	61
1.1. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki	61
1.2. Örgüt Kültürü ve Yenilikçi Davranış Arasında Yapılan Çalışmalar.....	65
1.3. Örgütsel Adalet ve Yenilikçi Davranış Arasında Yapılan Çalışmalar	72
1.4. Örgüt Kültürü, Örgütsel Adalet ve Yenilikçi Davranış Arasında Yapılan Çalışmalar.....	75

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	76
2. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE KISITLARI.....	77
3. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLERİ.....	77
4. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ.....	79
5. VERİ TOPLAMA ARACI VE TEKNİĞİ	80
6. BULGULAR VE YORUMLAR.....	82

6.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular	82
6.1.1. Katılımcıların Örgüt Kültürü Tiplerine Katılım Düzeylerine İlişkin Bulgular.....	83
6.1.2. Katılımcıların Örgütsel Adalet Algılarına Katılım Düzeylerine İlişkin Bulgular	86
6.1.3. Normallik Analizi Bulguları	87
6.2. Ölçeklerin Geçerliliği ve Güvenilirliği	88
6.2.1. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Bulguları.....	89
6.3. T-Testi ve ANOVA Testi Bulguları	91
6.3.1. T Testi Bulguları	91
6.3.2. One-Way ANOVA Bulguları.....	92
6.4. Korelasyon Analizi Bulguları.....	94
6.5. Regresyon Analizi Bulguları	96
6.5.1. Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	96
6.5.2. Aracı Değişken ile (Mediator) Regresyon Analizi Sonuçları	98
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	101
KAYNAKÇA	109
EKLER.....	131
Ek 1: Anket Formu.....	131

TABLOLAR

Tablo 1.1.: Greenberg'in Adalet Teorisi Sınıflandırması	40
Tablo 1.2.: Literatürde Yenilikçi Davranış Boyutları ve Modelleri.....	56
Tablo 3.1.: Araştırmaya Katılan Bireylere Ait Demografik Veriler	82
Tablo 3.2.: Katılımcıların Örgüt Kültürü Tiplerine Katılım Düzeylerine İlişkin Puan Ortalamaları.....	83
Tablo 3.3.: Katılımcıların Örgütsel Adalet Boyutlarına Katılım Düzeylerine İlişkin Puan Ortalamaları.....	86
Tablo 3.4.: Ölçeklerin Basıklık Çarpıklık Değerleri	87
Tablo 3.5.: Ölçeklerin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Bulguları	89
Tablo 3.6.: Araştırma Değişkenlerinin Cinsiyete ve Medeni Duruma Göre t-Testi Sonuçları	91
Tablo 3.7.: Araştırma Değişkenlerinin Yaş Duruma Göre One-Way ANOVA Sonuçları	92
Tablo 3.8.: Araştırma Değişkenlerinin Eğitim Duruma Göre One-Way ANOVA Sonuçları	93
Tablo 3.9.: Araştırma Değişkenlerinin Çalışma Süresine Göre One-Way ANOVA Sonuçları	93
Tablo 3.10.: Korelasyon Analizi Tablosu	95
Tablo 3.11.: Örgüt Kültürünün Yenilikçi Davranış Üzerindeki Etkisi	96
Tablo 3.12.: Örgüt Kültürünün Örgütsel Adalet Algısı Üzerindeki Etkisi	97
Tablo 3.13.: Örgütsel Adalet Algısının Yenilikçi Davranış Üzerindeki Etkisi.....	97
Tablo 3.14.: Örgüt Kültürü ve Yenilikçi Davranış İlişkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracı Etkisi.....	99

ŞEKİLLER

Şekil 1.1.: Rekabetçi Değerler Modeli	26
Şekil 1.2.: Araştırma Modeli	78



GİRİŞ

Kültür, toplumu oluşturan bireyler tarafından paylaşılan ve geçmişten günümüze nesiller boyunca aktarılan; tarihi bir birikim ve değerler bütünüdür. Toplamların veya örgütlerin ortak düşünce ve davranışlarını anlamlı hale getiren kültür; bireylerin hayata bakış açılarını etkileyerek, insanların günlük hayatında ki olayları algılama biçimlerini de belirler.

Kültürün özünü oluşturan geleneksel düşünceler ve onlara bağı olan değerler, toplumsal yapının her alanında ve aşamasında etkili olmaktadır. Bireyler için kişiliğin ifade ettiğı anlam ne ise, örgütler için de kültür aynı anlamı ifade etmektedir. Her örgütü karakterize eden özellikler birbirinden farklılık gösterir ve bu farklılığın asıl kaynaklarından biri de örgüt kültürüdür. Örgütler sahip oldukları kültür aracılığıyla, örgütte ki bireylerin örgüte ait değer, inanç ve normları etrafında birleşmesini sağlar. Böylelikle, örgüt üyelerinin örgüt amaçlarıyla bütünleşmesi ve işbirliğinin oluşturulması sağlanır. Bir örgütün değer yargısını anlayarak iç dünyasını açıklamak, o örgüt kültürünün kapsadığı değerlerin neler olduğunun bilinmesi ile mümkün olmaktadır. Bu kültür değerlerinin de nasıl ve ne şekilde ortaya çıkıp yaşatıldığının ayrıca hangi şartlar altında değiştirilebileceğinin bilinmesi de oldukça önemlidir.

Örgüt kültürü sayesinde, örgüt içi bütünleşmenin sağlanması ve koordinasyonun kolaylaşmasının yanında, çalışanların ortak değer yargılarının düzenlenmesi ve çalışanların örgütsel işleyişi anlamaları da mümkün olmaktadır. Böylelikle kültür, yönetici-çalışan ve çalışan-çalışan ilişkisi açısından birleştirici ve bütünleştirici rol oynayarak, beraberlik ortamının sağlanmasını ve kişiler arasında ki güç faktörüne dayalı olumsuzlukların önlenmesini sağlar. Kısacası örgüt kültürü; örgütün toplumdaki yerini, önemini ve başarısını belirleyen yani örgütü topluma bağlayan en önemli araçlardan biridir.

Hak ve hukuku gözetme ve yerine getirme anlamına gelen adalet kavramı, örgütsel davranış alanında büyük bir öneme sahiptir. Sadece toplumlar için değil, çalışanlar ve örgütler için de oldukça önemli olan adalet, bireylerin aynı ortamda birbirleriyle uyum içinde yaşamasını sağlar. Örgüt içinde algılanan adaletin, pek çok

örgütsel sonuca neden olduğu bilinmektedir. Bu açıdan adalet algısı örgüt çalışanlarının tutum ve davranışlarını yönlendiren, olumlu ya da olumsuz her türlü algılamanın örgütsel yansımasının olduğu bilinen bir kavramdır. Bireyler, bağlı bulundukları örgütlerde yaşananları olduğu gibi kabullenmek yerine kendi akıl süzgeçlerinden geçirerek belirli çıkarımlar yapar ve bu durumda örgütlerde adalet algısının pek çok alanda belirleyici olmasında önemli bir rol oynar. Bireylerin örgüt içindeki adalet algılamaları olarak ifade edilen örgütsel adaletin, tutum ve davranışların eşitliği üzerinde açıklayıcı bir rolü vardır. Çalışanlar, kendilerine gösterilen davranışları değerlendirerek örgütteki adaletin bir yansıması olarak algılarlar. Algısal olan bu durum ise ahlak ve etik standartlara bir bağlılık getirerek, iş yaşamının daha anlamlı kılınmasını sağlar.

Örgütlerde, çalışanlar sürekli olarak kendileri ile diğer çalışanlar arasında kıyaslama yaparlar ve bu kıyaslama sonucunda belli beklentilerinin karşılandığını görmek isterler. Kuralların herkese eşit uygulanıp uygulanmadığı, eşit konumda ise eşit ücretin ödenip ödenmediği, izin konusunda diğer çalışanlar ile eşit haklara sahip olup olmadığı, sosyal olanaklardan diğer çalışanlar gibi kendilerinin de eşit şekilde yararlanıp yararlanmadığı gibi pek çok konuda örgüt içinde adil yaklaşımların olmasını beklerler. Ancak, adalet algılamasının odağında yalnızca kazanımlar ve bu kazanımların değerlendirilmesi yoktur. Örgütün kuralları, bu kuralların uygulanış biçimleri ve kişiler arasındaki etkileşimin nasıl olduğu da çalışanların adalet algılamasının odağında yer alır.

Kendilerine adil davranıldığını algılayan bireylerin örgüt içinde olumlu tutum ve davranışlar sergilediği görüşü hakim olmakla birlikte, çalışanların kendilerine adil olmayan davranışlarda bulunduklarını algıladıklarının da ise örgüt içinde olumsuz tutum ve davranışlar sergiledikleri ifade edilmektedir. Özellikle çalışanların adaletsizlik karşısında sergileyecekleri tutum ve davranışların, örgüte olan olumsuz etkilerinin çok iyi bilinmesi gerekmektedir. Çünkü çalışanların böyle bir durumda örgüte olan bağlılığının azalması, işten uzaklaşması, saldırgan davranışlar da bulunması hatta işten ayrılması söz konusu olabilmektedir. Yöneticilerin bu nokta da örgüt içi olumsuzlukları önleyebilmesi adına, algılanan örgütsel adaletin ve etkilerinin öneminin farkında olmaları gerekmektedir.

Gerek toplumsal gerekse sosyolojik düzlemde zamana bağılı gelişmelerin yaşanmasından dolayı örgütler, uyumlu ve başarılı bir örgüt yapısına sahip olmak isterler. Bu doğrultuda, örgütsel davranış alanında sıklıkla kullanılan yenilikçi iş davranışları, örgütlerin geleceği açısından son derece önemlidir. Çünkü yenilikçi davranışlar, yalnızca bilgiye ulaşmayı değil bilgidен yeni bir bilgi üretebilen, problemlerin çözümlerini farklı bakış açılarıyla ele alabilen, var olan kaynaklarla yeni oluşumlar gerçekleştirebilen toplumların ya da örgütlerin üretkenliğini olumlu yönde etkiler.

Çalışanın bir iş rolü olarak görülen yenilikçi davranış, aynı zamanda çalışanların yaratıcılığı ile de ilgilidir. Bu rolü ile çalışanlar, örgüt kapsamında bilinçli bir şekilde yeni bir fikir, süreç ya da yöntem üreterek; bu fikri tanıtır ve uygulanmasını sağlar. Örgütte bir değişim yaratma ve örgüte fayda sağlama gibi işlevleri bulunan yenilikçi davranış, örgüt içindeki çeşitli unsurların bir araya getirilmesi ve uyum içinde çalışmasına bağılı olarak farklılık gösterebilir.

Yenilikçi davranışın açığa çıkmasında ya da gelişmesinde önemli olan; bireylerin kendilerini güvende hissettiği, kazanımlarının adil olduğuna inandığı, özgürlüğüne müdahale edilmediği, psikolojik yönden kısıtlanmadığı, düzeyli tartışmaların ve ilişkilerin yaşandığı bir ortamın varlığıdır. Gerekli şartların oluşmadığı durumlarda yenilikçi davranış eğilimleri körelebilmektedir. Önemli olan bir diğer hususta; örgüt kültürünün veya yapısının nasıl olduğu ve ne derece uygun olduğudur. Bundan dolayı örgüt kültürü, çalışanların yenilikçi davranış sergileyebileceği bir ortamın desteklenmesi açısından büyük önem arz eder. Buna göre bir örgüt kültürü; örgüt içindeki bireylerin bilgi yaratma sınırlarını, yenileme ve bu yeniliği aktarma gibi yeteneklerini etkin kullanmasını ayrıca yenilikçilik kapasitesinin arttırılmasını sağlayacak yapıda olmalıdır.

Kültürün bazı karakteristik özelliklerinin çalışanların yenilikçi davranma eğilimlerini güçlendirdiği bazılarının ise engellediği görülmektedir. Bu sebeple, eğitim sektörü gibi hizmet sunan kurumların sahip oldukları örgüt kültürünü, yenilikçiliğe uygun bir hale getirmeleri yaşamsal önem taşımaktadır. Örgüt kültürü, yalnızca yenilikçi bir ortamın desteklenmesini değil, belirsizliğin yaşandığı örgütlerde örgüt içi uyum sağlama kapasitesini de güçlendiren örgütsel bir kavramdır. Örgüt kültürünün

Çalışanlar üzerinde ortak değer yargıları geliştirme, örgütle birleşme gibi fonksiyonları göz önüne alındığı zaman, yüksek adalet algısının örgüt kültürünün işlevini arttırması da söz konusudur.

Eğitim kurumlarında çalışan bireylerin çalışma süreçlerinde ki tutum ve yenilikçi davranışlarına yön veren kültür ve adalet kavramlarının bilinmesi günümüzde önem kazanmaktadır. Örgütlerde kişiler arası ilişkilerin geliştirilmesinde özellikle yönetici-çalışan ilişkilerinde adalet algısının ciddi etkileri olduğu görülmektedir. Diğer yandan, genellikle farklı alt kültürlerden gelen çalışanların aynı örgüt içinde bir arada çalışıyor olmaları ise, kültür farklılığının çalışanlar arasında ve örgüt arasında olan ilişkilerinde belirleyici rol oynar. Bu durumda bireylerin ait oldukları kültür ile örgüt kültürü arasındaki benzerlik örgüt üyelerinin örgüte uyum sorunlarının en düşük seviyede olmasını sağlarken; oluşturulacak örgüt kültürü ise, çalışanların verimine olumlu katkılar sağlayacaktır. Bu doğrultuda tüm çalışanlar tarafından benimsenen güçlü bir kültürün varlığının, örgüte pozitif katkılar sağlayacağını söylemek mümkündür. Dolayısıyla yenilikçi bireylerin nn açmak için örgüt kaynaklı engellerin saptanması ve bu doğrultuda düzenlemelere gidilmesi gerekmektedir. Örgütler içinde aynı şekilde, bireylerin örgütlerine karşı güçlü düzeyde adalet algısının ve yenilikçi davranış eğilimlerinin olması son derece önemlidir. Bu kapsamda örgüt kültürü, örgütsel adalet algısı ve yenilikçi davranış kavramları arasındaki ilişkinin belirlenmesi, yönetici-çalışan ilişkisi açısından büyük önem taşımaktadır.

Yukarıda araştırmaya konu olan kavramların, örgüt açısından ve çalışanlar açısından ifade edilen önemi aynı zamanda bu çalışmanın, araştırma konusu olma gerekliliğini de ifade etmektedir. Sunulacak olan teorik ereve ve literatürde yapılan geçmiş çalışmalar temel alındığında örgüt kültürünün yenilikçi davranış üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel adaletin aracı rolünün olup olmadığı araştırmaya değer bulunmuştur. Bu doğrultuda, bu tez çalışmasının temel amacı, örgüt kültürünün yenilikçi davranışa etkisinde örgütsel adalet algısının aracı rol oynayıp oynamadığıının incelenmesidir.

Geçmiş alışmalar incelendiğinde örgüt kültürü, örgütsel adalet ve yenilikçi davranış kavramlarının kendi başlarına veya farklı değişkenlerle incelendiği çalışmaların olduğu görülmektedir. Ancak literatürde örgüt kültürünün yenilikçi

davranış üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolünü konu alan herhangi bir araştırmanın olmadığı görülmüştür. Çalışma bu açıdan değerlendirildiğinde, araştırma konusunun özgünlüğünü ortaya koymaktadır. Dolayısıyla daha önce araştırılmamış, incelenmemiş bir konuyu ele alarak bulgularını paylaşmanın ve değerlendirmenin ilgili alan yazına katkı sağlayacak olması ve ileride aynı konularda yapılacak benzer araştırmalarda da yön gösterici nitelikte olması araştırmanın önem ve değerini artırmaktadır.

Araştırmanın sınırlı sayıdaki örneklemele gerçekleştirilmiş olması, bu çalışmanın en önemli kısıtıdır. Araştırma sonuçları sadece örnekleme temsil ettiği için sonuçların genelleştirilmesi de söz konusu değildir.

Çalışma kapsamında İstanbul ilinde faaliyet gösteren özel bir eğitim kurumunda, araştırma verilerine ulaşmak için anket yöntemi kullanılmıştır. Örgüt kültürü tiplerinin belirlenmesi için Quin ve Cameron'un dörtlü örgüt kültürü (klan, adhokrasi, pazar, hiyerarşi) tiplemesi model alınarak Aktan ve Aydınlatan (2016) tarafından geliştirilerek düzenlenen örgüt kültürü ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel adalet algısının belirlenmesi için Moorman tarafından geliştirilen ve Yıldırım (2003) tarafından Türkçeye çevirisi yapılan üç boyutlu (dağıtım, prosedür, etkileşim) örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. Yenilikçi davranış düzeylerinin belirlenmesi için De Jong ve Den Hartog'un tek boyutlu olarak ele aldığı yenilikçi davranış ölçeği kullanılmıştır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Öncelikle çalışmanın birinci bölümünde örgüt kültürü, örgütsel adalet ve yenilikçi davranış kavramlarının her birinin kuramsal açıklamaları yapılarak, teorik alt yapının ayrıntılı bir şekilde oluşturulması sağlanmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde literatürdeki örgüt kültürü, örgütsel adalet ve yenilikçi davranış ile ilgili kavramlar analiz edilerek, yapılan geçmiş çalışmalara ve sonuçlarına yer verilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde araştırmanın yöntemine ilişkin bilgilere, araştırma bulgularına ve yorumlarına, son olarak da araştırmanın sonuç ve önerilerine yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın bu bölümünde örgüt kültürü, örgütsel adalet ve yenilikçi davranış kavramlarının kuramsal açıklamalarına yer verilmektedir.

1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI

Bu başlık altında kültür ile örgüt kültürü kavramlarının tanımı ve önemi; örgüt kültürünün oluşumu, sürdürülmesi ve değişimi; örgüt kültürünün temel unsurları; örgüt kültürü türleri ile örgüt kültürü modelleri ve yaklaşımları ele alınmaktadır.

1.1. Kültür ve Örgüt Kültürü Kavramlarının Tanımı ve Önemi

1.1.1. Kültür Kavramı

Kültür kavramı, yaşantımızın her alanında etkisi bulunan ve gerek etkileyen gerekse etkilenen soyut bir yapı ile karşımıza çıkmaktadır. Bu hali ile kültür kavramını tek bir perspektifle açıklamak mümkün olmasa da, kavrama ilişkin pek çok tanım yapılmıştır.

Örgütler, sürekli değişim ve gelişim faaliyetlerinde bulunan diğer örgütler ile rekabet içerisinde. Bu rekabet, ulusal alanda olduğu gibi uluslar arası alanda da mevcuttur. Bir örgüt için önemli olan rekabet gücünü artırmak ve bunun sürekliliğini sağlayabilmektir. Örgütlerin rekabet gücünü artırmak, çalışanların örgüt ile ne kadar bütünleştiği ve özveride bulunabileceği ile paraleldir. Bunun sağlanması içinde örgütte ortak bir gücün varlığından söz etmek gerekir. En basit düzeyden en ileri düzeye dek tüm örgütlerde varlığını koruyan bu ortak güç kültürdür (Köse vd., 2001: 219).

Güçlü ve Sotiropski'ye göre kültür; bir toplumun yaşam biçimini tamamen kapsayarak, o toplumun duygu, düşünce ve davranışlarını etkileyen; kişiler arası ilişkileri düzenleyen, toplum tarafından benimsenmiş kurallar bütünü olarak ifade edilmektedir (Güçlü ve Sotiropski, 2011: 5). Kültür, bireylerin içinde bulundukları mevcut gruplardan edindikleri, biriktirdikleri, varlıklarını koruyarak ve sürekliliklerini sağlayarak başka bireylere aktardıkları her şeydir. Bir başka ifade ile kültür; bir topluma ait üyelerin sahip oldukları bilgi, inanç, ahlak, hukuk, sanat, gelenek, örf-adet ve alışkanlıklarından oluşan karmaşık bir bütündür (Can vd., 2015: 377).

Daha kapsamlı bir tanım ile kültür; bireylerin yaşam amacını, konuşma tarzı ve dilini, dünya görüşünü, iyi-kötü algısını, tutum ve davranışlarını, inançlarını, kişiler arası ilişkilerini, giyim kuşamlarını, hayatın önemli olan yönlerini, amaçlarına ulaşmada ki usullerini, sorumluluk ve otorite anlayışlarını, bağlılık ve serbestlik konularında; paylaştıkları değerlerin, anlayışların, simge ve sembollerin toplamıdır. Söz konusu bu paylaşımın seviyesi ne kadar yüksek ise o kadar kuvvetli bir kültürden bahsedilebilir (Koçel, 2005: 30-31). Daha genel bir tanımla ifade etmek gerekirse, kültür; bir grubun üyelerini diğer grupların üyelerinden ayıran, bireylerin sahip olduğu ve paylaştığı ortak anlamlar olarak tanımlanabilir. Böyle bir yaklaşım ile kültüre, bir toplum ya da örgüt içindeki bireylerin, diğer bireylerden farklı olarak gelişen yaşam biçimi de denilebilir (Koç ve Topaloğlu, 2012: 198).

Kültürün en önemli ve en belirgin özelliği toplumsal yapılarda yansımalarının bulunmasıdır. Kültür ancak bir grubun, topluluğun ya da örgütün içinde var olabilir. Bireyler sahip oldukları kültür sayesinde uyumlu bir şekilde bir arada yaşarlar. Bu doğrultuda kültür, toplum ya da örgüt olmanın gereklerinin yerine getirilmesi konusunda bağlayıcı bir rol üstlenir (Terzi, 2000: 24).

1.1.2. Örgüt Kültürü Kavramı

Örgüt kültürü, literatürde adından sıkça bahsedilen ve gün geçtikçe örgütlerin de ilgisini çekmeyi başaran bir kavram olmuştur. Örgüt kültürü kavramı, ilk kez Pettigrew'in 1979 yılında yazdığı "Örgütsel Kültürler Üzerine Çalışma" adlı makalesiyle akademik yazına girmiştir. Burada örgüt kültürü, belli bir zaman diliminde geçerli olan belirli bir grup için, grubun tamamı tarafından kabul edilmiş olan açıklamalar bütünü şeklinde tanımlanmıştır (Pettigrew, 1979: 577).

1980'li yılların başından itibaren birçok araştırmacının gündeminde olan örgüt kültürü, kısa sürede işletme ve yönetim alanlarında yerini almıştır. Sosyoloji, etnoloji ve antropoloji kökenli olan kültür kavramının örgüt kuramı ile özleşerek yönetim alanına yerleşmesinde; William Quchi'nin 1981 yılında yazdığı "Teori Z"; Peters ve Waterman'ın 1982 yılında yazdığı "Mükemmeli Arayış"; Deal ve Kennedy'nin 1982 yılında yazdığı "Kurum Kültürü" adlı kitapları önemli rol oynamıştır (Terzi, 2000: 19-20).

Peters ve Waterman (1982) Pettigrew'in tanımını özetleyerek, örgüt kültürü kavramını, "örgüt içinde üyelerce paylaşılan değerler toplamı" olarak tanımlamıştır. Edgar Schein (1984) ise örgüt kültürünü, "bir grup tarafından dış çevreye uyum ile grubun içsel uyumu esnasında öğrenilen, örgütlerde olumlu sonuçları görülen ve bu nedenle de; örgüte yeni katılanların bu konulara ilişkin hususları doğru şekilde anlayıp, benzer şekillerde akıl yürütüp düşünebilecekleri ayrıca hissedebilecekleri bir yöntem olarak öğretilmesi gereken varsayımlar bütünüdür" ifadeleri ile tanımlamıştır (Schein, 1984: 3). Kilmann ise örgüt kültürünü; "paylaşılan fikirlerin, felsefelerin, inançların, değerlerin, beklentiler ve normların bir bütünü oluşturacak şekilde bir araya getirilmesi" şeklinde tanımlamıştır (Eren, 2008: 146).

Örgüt kültürü; topluluğu ya da örgütü diğer örgütlerden farklı kılan, örgütte ki bireyler tarafından paylaşılan bir anlam ve değer sistemidir (Robbins ve Judge, 2015: 520-522). Zamanla öğrenilmiş ya da sonradan kazanılmış bir olgu olan örgüt kültürü; bilinçli olup olmadığına bakılmasızın mutlaka her topluluk ya da örgütte karşımıza çıkar. Bu noktada önemli olan, sahip olunan bir kültürün oluşumunu sağlayan ve o kültürle birlikte yerleşmiş olan değer ve inançların anlaşılmasıdır (Koç ve Topaloğlu, 2012:201). Daha öz nitelikli bir tanımlama ile örgüt kültürü; açıkça belirtilmeyen fakat örgüt üyeleri tarafından hissedilen ya da bilinen kurallar, değerler, düşünce biçimleri ve varsayımlar olarak kabul edilmektedir ve örgüt kültürünün kaynağı, örgütte ki üyelere farklı bir kimlik veren ve örgütte ben bilinci yerine "biz" bilincini yaratan, bireylerin örgüte bağlılığını sağlayan, örgüt üyelerince paylaşılan iç değişkenlere dayanmaktadır (Çakır ve Örüçü, 1999:24; Örüçü ve Ayhan, 2001:88) şeklinde ifade edilebilir.

Bir topluluğun ya da örgütün üyesi olmak aynı zamanda o topluluğa ya da örgüte uyum sağlamayı ve ilişkilerde etkin olmayı gerektirir. Uyum sağlamanın temel koşulları ise; ortak değerlerin, amaçların, alışkanlıkların ve fikirlerin paylaşılma gereğinin ortaya konulmasıdır. Örgüt mensubu bireylerin benzer tutum, davranış ve işbirliği içinde hareket edebilmeleri için örgüt kültürü gerekli ve önemli bir husustur (Eren, 2015: 135).

Örgüt kültürü, bireyin örgüte girdiği andan itibaren oluşan bir sosyalleşme süreci içerisinde meydana gelir. Bu süreçte bireylerin bütünleştiği örgüt kültürü, bir çeşit kalıtsal programa dönüşür. Kültür de burada örgüt çalışanlarını ve örgütün amaçlarını birbirine bağlar. Böylece kültür, örgüte yeni katılan bireylerin, örgüt değerlerini

bütünüyle anlayıp kavrayabilmesine, olayları örgütte ki diğer bireyler gibi aynı şekilde algılamasına, diğer örgüt bireyleri gibi davranmasına yönelten itici bir güç oluşturmaktadır. Bu şekilde örgütte ki bireylerin algı, tutum ve davranışları aynı kalıba sokularak; dış çevre ilişkilerinde etkinlik sağlanmış olur (Schein,2010: 197-200).

Birçok ifade ile farklı şekillerde örgüt kültürü tanımları çoğaltılabilir. Ancak genel bir tanım yapıldığında örgüt kültürü; örgüt mensubu üyeler tarafından oluşturulan, geliştirilen ve paylaşılan; örgüt içerisinde nasıl düşünülmesi, davranılması ya da hareket edilmesi gerektiğini gösteren; örgüt üyelerince kolaylıkla algılanan ortak değerler, inançlar ve varsayımlar bütünü olarak ifade edilebilir (Can vd., 2015; Eren, 2015:140). Örgüt kültürünün özellikleri tasnif edildiğinde; bütünleştirici, sembolik, ayırt edici, paylaşılabılır, kabul görmüş ve kararlı bir yapıya sahip olduğunu söylemek mümkündür.

Kültür kavramı toplum bazında incelendiğinde, toplumun sosyal yapısının özellikleri olarak ele alınırken; örgütsel kültür çalışmaları kapsamında ele alındığında kültür kavramı, örgüt kurucuları, çalışanlar ve çevre arasındaki etkileşim aracı olarak yansımaları bulmaktadır. Örgüt kültürü, alan yazında kurum, işletme, şirket, firma kültürü ifadeleri ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır (Özdevecioğlu, 1995:120).

Örgütler açısından örgüt kültürünün önemini anlaşıp kavranabilmesi açısından örgüt kültürüne neden gerek duyulduğunun ortaya konulması gereklidir. Bu gereklilik ise iki nedene bağlanmaktadır. Bunlardan birincisi, yeni bir kültür ortamına girildiği zaman bu ortama uygun ve uyumlu doğru tutumların neler olduğunun bilinmesi, uygulanması ve belirsizliklerin önüne geçilerek ortadan kaldırılmasıdır. Burada bahsedilen belirsizliklerin ortadan kaldırılmasında en önemli husus örgütlerde yerleşik bir kültürün oluşmuş olmasıdır. İkincisi ise, bireysel ve örgütsel performans ile ilgili iş görenlerin hissettiği duyguların anlaşılmasıdır. Bu duyguların fark edilebilmesi ve örgütsel performansın yükseltilebilmesi için örgüt kültürüne ihtiyaç duyulmaktadır. Bununla birlikte kurum bünyesinde iş görenler ile müşterilere değer verildiğinin gösterilmesi, örgütsel uyumun sağlanması ancak örgüt kültürünün varlığı ile mümkün olabilmektedir (Schein, 2010: 177-178; Bolman ve Deal, 2017:10).

Örgüt kültürü; bir örgütte çalışan bireylerin risk alma ile ilgili fikirlerini ifade edebilmelerini, cesaretlerini, yenilik yapma isteklerini, çatışma ve rekabet içinde çalışmalarını, kararlılıklarını ve takım çalışmasına yönelik olmalarını etkilemektedir. Bu tarz etkilerin olumlu hale getirilebilmesi ancak örgüt kültürünün yenilikçi ve destekleyici olması ile sağlanabilir. Örneğin bir işletme iyi bir ürün tasarlayıp bunu geliştirerek yaratıcı pazarlama taktikleri ile ürününü hızlı bir şekilde piyasaya sürebilir. Fakat bunu sürekli şekilde her yıl tekrarlayarak yapılması kültürle alakalı bir durumdur. Bu sebeple, her açıdan uyumlu, geleceğe dönük ve somut bir örgüt kültürü olmalıdır (Demirel ve Karadal, 2007: 254-255).

Örgütlerin rekabet avantajı sağlamalarında da önemli bir rolü olan örgüt kültürü, örgütteki bireylerin örgüt norm ve değerlerini anlamalarına yardımcı olarak örgüt içi uyumun artmasını sağlar. Böylece bir denge kaynağı görevi yapan örgüt kültürü, bireyler için güvenlik duygusu yaratırken, işlerini motive olmuş bir şekilde yapmalarında destekleyici bir rol oynamaktadır (Terzi, 2000: 57). Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olan örgütlerde bireyler ve yöneticiler, neyi nasıl yapacaklarını ve nasıl davranmaları gerektiğini içselleştirmişken; zayıf kültürlere sahip örgütlerde bireyler neyin nasıl yapılacağına ilişkin davranış belirleme çalışmaları ile zaman kaybedeceklerdir. Buna göre paylaşılan ortak değer, inanç ve davranışlara sahip olmayan zayıf kültürlerin, belirlenen örgüt stratejisini yürütme konusunda güçlü kültüre sahip örgütlere kıyasla çabukluk ve ataklık konusunda rakiplerinin gerisinde kalırlar (Eren, 2008: 166).

Yapılan tanımlar göz önüne alındığında örgüt kültürünün, uzun bir süreç sonrasında oraya çıktığı; örgüt üyelerinin paylaştığı inançlar, değerler ve normların sembolik gösterimi sayesinde bütünleştirici ve birleştirici bir kavram olduğu; örgüt içi işlerin yürütülme biçimini direkt etkilediği; örgüte bir kişilik kazandırdığı ve diğer örgütlerden ayırt edilebilir kıldığı; toplumsal kültürün bir alt kültürü olduğu ve örgüt üyelerince kabul gören değerlerin olduğu; örgüte katılan yeni üyelere kültürün aktarılabilir olduğu; örgütsel yeniliği ve başarıyı direkt etkilediği söylenebilir.

1.2. Örgüt Kültürünün Temel Fonksiyonları

Örgütteki üyelerin algıları, tutumları ve davranışları örgüt kültürünü etkilediği gibi, örgüt kültürü de örgüt üyelerinin düşüncelerini ve davranışlarını etkilemektedir. Bu açıdan örgüt kültürün bazı belli başlı işlevlerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Bakan vd., 2004: 30-31):

-Örgüt kültürü, bir örgütü diğer örgütlerden farklılaştırarak örgüt üyelerine kimlik duygusu kazandırır. Kimlik duygusu kazanmak ise bireylerin kendilerini çalıştıkları örgütle bütünleştirmelerini sağlar. Böylece bir benlik duygusu kazanan örgüt üyeleri, örgüte daha fazla bağlanarak örgüt yararına özveride bulunurlar.

-Örgüt kültürü, örgüt üyeleri için bir kontrol mekanizması gibi işlev görür. Yani, bireylerin tutum ve davranışlarını biçimlendirerek, onlara rehberlik eder.

- Örgüt kültürü, örgütün sosyal sistem dengesini artırır.

-Örgüt kültürü, örgütün iç bütünleşmesini sağlayarak, üyeler arasında dayanışmayı artırır.

-Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin belirli standartları, normları ve değerleri anlamalarına ve böylece örgütsel amaçlar doğrultusunda kendilerinden beklenen davranışları sergileyerek başarıya ulaşmaları konusunda daha istikrarlı ve tutarlı olmalarına olanak sağlar.

-Örgüt kültürü, yöneticileri ve örgüt üyelerini aynı norm ve değerler etrafında toplayarak aralarında uyumun sağlanmasını kolaylaştırır.

-Örgüt kültürü, iş yapma sürecine ve yöntemlerine standart kurallar ve uygulamalar getirerek örgütsel verimliliğin artmasını sağlar.

-Örgüt kültürü, örgütsel bir sosyalleşme süreci ve aracıdır. Yeni yöneticilerin ya da üyelerin bilgi, beceri ve davranışlar kazanmalarına imkan tanır. Bu sayede yetiştirmelerine ve gelişmelerine önemli düzeyde yardımcı olur.

-Örgüt kültürü, örgüt içinde geliştirilen bazı standart uygulamalar ve süreçler sayesinde, örgütlerde ki çeşitli nedenlerle ortaya çıkan çatışmaları azaltır.

-Örgüt kültürünün kalite, verimlilik, moral, motivasyon ve iş tatmini gibi unsurları artırıcı bir etkisi vardır. Böylece rekabet üstünlüğü sağlamada önemli bir rol oynar.

-Örgüt kültürü, örgüt ile çevre arasındaki etkileşimde önemli bir işleve sahiptir. Örgüt çevresinin sunduğu fırsatların ve tehditlerin örgüt tarafından hissedilmesini, algılanmasını ve onlara yönelik tepkilerin oluşturulmasında son derece önemli bir rol oynar.

- Örgüt kültürü, örgütün stratejik değişimlerle başa çıkmasında ve onları kontrol altına alma konusundaki yeteneğini yükseltir.

-Örgüt kültürü, örgütün iç ve dış koordinasyonunu sağlar. Etkin bir kültür sayesinde yönetimde koordinasyon işlevi, yerini “kendiliğinden koordinasyon” sistemine bırakır.

-Örgüt kültürü, örgütteki belirsizliklerin azaltılmasını sağlar. Örgütler büyük çaplı belirsizliklerin, çıkar çatışmalarının bulunduğu karmaşık bir çevrede faaliyet gösterirler. Örgüt, sahip olduğu kültürü oluşturan değerler, normlar, hikayeler ve sembollerle kendi dünyasını yaratarak, dış çevredeki belirsizlikler ve çıkar çatışmaları mücadelesinde güç kazanmış olur.

-Güçlü bir örgüt kültürü varlığında, örgüt üyeleri örgüt şemalarına, ayrıntılı işlem ve kurallara daha az ihtiyaç duyabilirler ve planlama ve karar almaları kolaylaşır.

-Örgüt kültürü, gerektiğinde yapısal değişimi kolaylaştırıcı rol oynar.

1.3. Örgüt Kültürünün Oluşumu, Sürdürülmesi ve Değişimi

Örgüt kültürü; örgütlerin ya da toplulukların varlığını koruyabilmesi ve gelişebilmesi açısından oldukça önemlidir. Bir anda meydana gelebilecek bir şey olmayan örgüt kültürü, birbirlerini etkileyen bir süreç sonucunda oluşmaktadır. Bir örgütte kültür oluşumunda belirleyici üç faktör bulunmaktadır. Bunlar; örgütün kurucusu, iç çevre faktörleri (yöneticiler ve yönetim biçimleri, üretim konusu ve faaliyet alanı, üretim tipi ve teknolojisi) ve dış çevre faktörleri (toplum kültürü, tüketiciler, devlet yapısı, rakipler ve endüstri yapısı) olarak ifade edilmektedir (Baytok, 2006: 26-35).

Örgüt kültürü, örgüt üyeleri arasında oluşan etkileşim düzeyi ile örgüte girildiği zaman ki amaç, istek, değer ve beklentilerini tatmin etme güdüsü ile oluşturdukları bir oluşumdur. Bu oluşum ise karmaşık bir süreci ifade etmektedir. Kültür örgüt içine yerleştiğinde kurucu ve üst yönetim, farklı faktörlerin etkisi altında kalan kültürlere ait değerlerin sürekliliğini sağlamak adına; performans değerlendirme kriterleri, kariyer geliştirme faaliyetleri, eğitim, ödül ve ceza sistemleri gibi yöntemlerle kültürün çalışanlar tarafından benimsenmesini, korunarak yaşatılmasını sağlamaya çalışmaktadır (Baytok, 2006: 35-39). Bu açıdan liderin etki gücü oldukça fazladır. Liderler örgütte ki farklı kişilik yapısına sahip bireyleri ya da çalışanları çeşitli yönetim teknikleri kullanarak örgütsel amaçlara yönlendirir (Topaloğlu ve Dalgın, 2013: 281).

Örgüt kültürünün; dış çevre ile uyumaması, piyasa koşullarının gerisinde kalması ya da örgütsel amaçların dış çevre koşulları ile örtüşmemesi gibi durumlarda değiştirilmesi gerekir. Fakat bu değişim kolaylıkla sağlanamamaktadır. Örgüt kültürünün değişimi oldukça uzun bir zaman ve zor bir süreç demektir. Kültürü değiştirmenin güç olmasının en önemli nedeni, temel değerler ve mevcut varsayımların örgüt üyelerinin zihinlerine iyice yerleşmesi ve gerçek olarak algılamasıdır (Sims, 2000: 66).

Örgütleri etkileyen faktörlerin başında en çok örgütlerin içinde bulundukları çevre gelmektedir. Örgütler sadece bulundukları ülkenin çevresi ile değil, globalleşen dünya etkisi ile global çevre değişkenlerine karşıda duyarlı ve uyumlu olmalıdır. Bu açıdan örgüt kültürü gerekli nitelikleri bünyesinde barındırarak, örgütün çevresel faktörlere karşı başarılı olmasını sağlamalıdır (Kesken ve Günay, 2001: 87)

1.4.Örgüt Kültürünü Oluşturan Temel Unsurlar

Örgüt kültürü, bireylerin örgüt değerlerini bütünüyle kavrayabilmelerine, olayları diğer örgüt bireyleri gibi aynı şekilde algılamalarına ve dolayısıyla aynı şekilde davranmalarına yönelten bir dizi unsurdan oluşmaktadır (Şişman, 1994: 69). Örgütün oluşumu da ancak bu unsurlara bağlı olarak gerçekleştirilir. Örgütün kişiliğini belirleyen bu temel unsurlar çoğunlukla bilinçli bir şekilde oluşturulmaz. Ancak örgüt kültürünün sürekliliği açısından, örgüt çalışanlarının o örgütte bir kültür bulunduğunu hissetmeleri

gerekmektedir (Şişman, 2014: 75-86). Yapılan genel alan taraması sonucunda örgüt kültürünün tanımlanmasına yardımcı olan temel unsurlara aşağıda yer verilmektedir.

1.4.1. Temel Değerler

Bir örgütte kültürün oluşmasında ve yerleşmesinde büyük öneme sahip olan değerler, bireylerin davranışlarını etkileyen ve şekillendiren standartlardır. Temel değerler, açık bir şekilde ifade edilen ve örgüte özgü olduğu kabul edilen unsurlardır. Bu değerler örgüt üyelerinin olayları, durumları ve davranışları değerlendirmede benimsedikleri ölçütlerdir. Ayrıca bu ölçütler sayesinde örgüt üyeleri; örgüt içinde karşılaştıkları durum ve sorunları yorumlarken, önem değerlendirmesi yapma fırsatı ve kolaylığı sağlar. Kültürün daha çok gözle görülmeyen içsel yönünü oluşturur (Şişman,1994: 79).

İstenilen örgütsel sonuçlar, temel değerlerin örgüt üyeleri arasında ne kadar açık, anlaşılır ve doğru bir şekilde iletildiğine ayrıca ne kadar başarılı paylaşıldığına bağlıdır (Coşkun ve Akıncı, 2007: 11-17). Paylaşılan ortak temel değerler, örgüt içinde doğru ile yanlışın ayırt edilmesinin; nelerin yapılıp yapılmaması gerektiğinin belirlenmesinde önemlilik açısından örgüt üyelerine kolaylık sağlar (Boylu ve Sökmen, 2006: 45). Böylelikle örgütü diğer örgütlerden ayırarak, örgütün kişiliğini ortaya koyar. Bu temel değerler sayesinde örgüt çalışanları da ayrı bir özelliğe sahip olur ve örgüt üyelerini, örgütün ortak hedeflerine doğru güçlü bir şekilde yönlendirir (Koç ve Topaloğlu, 2012: 202).

1.4.2. Normlar

Normlar, bireylerin belli durumlara karşı hangi davranışları kabul göreceği ya da görmeyeceğini belirleyen değerlere göre daha dar kapsamlı ve somut olan yazılı olmayan kurallar bütününden oluşmaktadır. Norm ve değer kıyaslandığında aralarındaki fark, değerlerin soyut ve genel kavramlar içermesi; normların ise belirgin ve yol gösterici nitelikte olmasıdır (Terzi, 2000: 46), Değerler, örgüt içinde doğruluk, dürüstlük, güven ve cesaret gibi kazanımı arzulanan soyut ve genel kavramları; olanı değil, olması beklenen ideal hedefleri ifade eder. Normlar ise örgüt çalışanlarının neyi nasıl yapacağına, nasıl konuşacağına hatta nasıl giyim şeklinin olacağına dek gösteren somut öğelerdir (Başaran, 1982: 112-113).

1.4.3. İnançlar

İnançlar, geçmiş zamanın yorumlanmasına, şimdiki zamanın açıklanmasına ve gelecek zamanın kestirilmesine yarayan, dünyanın ve düzenin nasıl işlediğine ilişkin olarak bir topluluğun bireylerince kabul edilmiş olan ortak değerlerdir. Örgüt kültürünün iç dünyasını oluşturan inançlar, aynı zamanda bu kültüre temel oluşturan unsurlardandır (Şişman, 2014: 95).

Bireylerin tutum ve davranışları, inançlarına bağlı olarak ortaya çıkmakta; norm ve değerlere dayalı olarak şekillenmektedir (Gürgeç, 1997: 166). Örgütlerde çalışanların davranışlarında değişiklik yapılabilmesi için öncelikle inançlarının değiştirilmesi gerekir. İnançlar, çalışanların tutumlarını şekillendiren normları etkilediği için yöneticiler örgütlerde çalışanları tanıyabilmeleri için, inançları hakkında bilgi edinmeleri gerekir (Çelik, 2012: 67).

1.4.4. Liderler ve Kahramanlar

Liderler ve kahramanlar, örgüt içindeki diğer üyelerin teşvik ve motive edilmesinde çok önemli bir işleve sahiptir. Örgüt kültürünün kökleşmesinde ve güçlenmesinde gerekli olan bu unsur (Eren, 2015: 136), örgütü ve kültürü temsil eder. Örgütün diğer üyelerince izlenerek örnek alınması gereken bir davranış modelidir. Bu lider ve kahramanlar, örgütün kurucusu, sahibi, yöneticisi ya da örgütte başarılı olan çalışanlar olabilmektedir. Aynı zamanda bir örgüt içinde büyük ölçüde takdir gören, yaşayan ya da ölmüş, gerçek ya da hayali kişilerdir (Şişman, 2014: 99).

1.4.5. Törenler (Merasimler)

Törenler, sosyal alanda önemli bir paya sahip olan faaliyetlerdir. Bu faaliyetler, örgüt üyelerini belirli bir hedef için motive eder ve örgütün sürekliliğine katkıda bulunur (Terzi, 2000: 48). Tanıştırma, pozisyon değişimi, terfi etme, emeklilik, işletme özel günleri gibi durumlarda gerçekleştirilen “kutlama törenleri”(Erdem, 1996: 45); örgütün sahip olduğu değerleri, norm ve inançları vurgular. Böyle ortamlarda bulunmak ise kültürel özelliklerin paylaşımını sağlar. Aynı zamanda törenlere katılma oranları, tepe yönetime örgütsel bütünleşme hakkında ipuçları verebilir. Bu ipuçları da değerlendirilerek yönetimin önlemler almasını sağlayabilir (Şişman, 1994: 75).

1.4.6. Hikayeler ve Mitler

Kültürel değerlerin dinamik kalmasını sağlayan hikayeler; örgüt üyelerinin tanık oldukları ya da geçmiş zamanda yaşanmış olayların kendilerine aktarılmasıyla birlikte, dışarıdakilere ya da yeni gelenlere anlatması olayıdır (Özkalp ve Kirel, 2013: 187). Birbirinden farklı ve değişik konuları ihtiva eden hikayeler, çoğu zaman motive edici niteliktedir. Ayrıca üyeler arası etkileşim ve dayanışma ruhunda kuvvenlendirerek, üyelerin örgütü sahiplenmelerini sağlamaktadır (Güney, 2007: 206). Örgütün geçmiş tarihi ile bugünü arasında köprü vazifesi gören hikayeler aynı zamanda örgüt hafızasını da canlı tutmaktadır (Robbins ve Judge, 2015: 531).

Mitler, tartışılmaksızın kabul edilen ve örgüt üyelerinin kendisi tarafından bizzat tecrübe etmediği fakat örgütte daha önceden başkasının tecrübe ettiği kabul edilen inançlardır (Terzi, 2000: 51). Hikayelere kıyasla daha masalsı bir anlatım vardır. Örgüt üyeleri arasında paylaşılan bir hikayenin, örgüt içi dayanışma ve yön duygusunu geliştirmeyi kolaylaştırdığı ifade edilmektedir (Bakan, 2004: 51-52).

1.4.7. Örgütsel Semboller ve Dil

Semboller, örgüt için anlamı olan “şeyler” ve örgüt kültürünün bir simgesi olarak tanımlanır. Duygu, düşünce ve tepkileri kodlayan, ortak tavır geliştiren bir iletişim aracı ve bağ olarak işlev görmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 35-50). Örgütleri semboller aracılığı ile birbirinden ayırmak mümkün olmaktadır. Örgütte ki mevcut bireylerin bir bütün halinde faaliyette bulunmaları ve birbirlerini tanımaları açısından semboller büyük önem taşımaktadır. Semboller sayesinde hem müşteriler hem de çalışanlar açısından örgüt akılda kalıcı olmaktadır (Özsoy, 2005:125).

Dil ise semboller sisteminin özü olmasının yanı sıra kültürün de yapı taşlarından biridir. Her örgütte kendine özgü örgüt üyelerince geliştirilmiş bir dil bulunmaktadır. Örgüt diline örnek olarak deyimler, mecazlar, şarkı ve marşlar, sloganlar, selamlaşma biçimleri ve ifadeleri, sözel/davranışsal olan semboller örnek olarak verilebilir. Örgüt üyeleri iletişimlerini sağlayan bu örgüt dilini kullanarak, örgüt kültürünü içselleştirdiğini gösterirler (Terzi, 2000: 54- 55).

1.5. Örgüt Kültürü Türleri

Örgüt kültürü soyut olan ve birbirinin eksiklerini gideren birçok unsurdan oluşmaktadır. Sadece örgüt üyelerini kapsamakla kalmayıp, ilişki içinde bulunduğu tüm bireyleri de içine dahil eden örgüt kültürü; maddi amaçlar ve etkenlerden ziyade manevi değerlerin bir araya gelmesiyle oluşur. Bundan dolayı işletmelerin her birinde farklı farklı yapılar ortaya çıkmaktadır (Schein, 2010: 2-18).

Örgüt üyelerinin paylaştığı değerler, normlar, inançlar, etkileşimler, beklentiler, tutumlar gibi birçok unsurdan oluşan örgüt kültürü, örgüt üyelerine farklı bir kimlik vererek örgüt bağlılığına yardımcı olur. Sembolik olan bu yaklaşım, örgüt kültürü kavramı ile örgüte yeni bir boyut kazandırmaktadır (Terzi, 2000: 55-57).

Örgüt kültürü ile ilgili geçmiş çalışmalara bakıldığında farklı birçok sınıflandırma mevcuttur. Ancak bu sınıflandırmalardan yaygın olarak kullanılan; baskın kültür -alt kültür ve güçlü kültür-zayıf kültür gruplarıdır. Genelde güçlü örgüt kültürleri tercih edilen örgüt kültürü olarak nitelendirilmektedir (Karcıoğlu ve Kürşat 2004: 332). Örgüt kültürü sınıflandırmasına ilişkin yapılan tanımlamalara aşağıda yer verilmektedir.

1.5.1. Baskın Kültür – Alt Kültür

Örgüt içinde çalışan her birey değişik niteliklere sahiptir. Çalışanlar da örgütün sahip olduğu kültürü, kendilerine yakın olarak algılayabilirler. Böyle bir algı neticesinde ancak örgütlerde baskın bir kültürün varlığından ve bu kültürün alt kültürlerinin varlığından bahsedilebilir (Örücü ve Ayhan, 2001: 89).

Örgütte çalışan bireylerin çoğunun paylaştığı ve kabul ettiği temel değerler, bir örgütün baskın kültürünü oluşturmaktadır (Bakan, 2004: 76). Bir örgüt için kültürden bahsediliyorsa, bu kültür genellikle baskın kültür olmaktadır. Baskın kültür; bir örgütü diğer örgütlerden farklılaştıran ve örgütün genel görünümünü oluşturan kültür türüdür. Fakat her organizasyonda üyelerin, içinde bulunduğu diğer çevrelerde karşılaştığı ve yaşadığı olaylar sonucunda meydana gelen bir kültürü daha vardır. Bu kültür ise alt kültür olarak tanımlanmaktadır.

Büyük organizasyonlarda genellikle organizasyonun diğer bölümlerinin birbirinden farklı noktalarda yer alması nedeniyle ortaya çıkan alt kültür; farklı şartlara sahip farklı bölümler sebebiyle bireylerin çalışma şekillerini de farklılaştırabilir. İşte bu farklılaşma ya da farklı olan şekiller alt kültürü meydana getirir. Böylece bu alt kültür de örgütte çalışan bireylerin davranışlarını etkiler (Özkalp, 1995: 76). Alt kültürün, hakim olan baskın kültüre zarar vermemesi koşulu ile örgütte var olması, örgütte yenilikçiliğin sağlanması ve farklı fikirlerin ortaya çıkması bakımından olumlu olacaktır (Bakan, 2004: 75-77).

1.5.2. Güçlü Kültür – Zayıf Kültür

Güçlü kültürde örgütsel unsurlar ve organizasyonun temel değerleri, örgüt üyelerince güçlü bir şekilde benimsenmiş ve kabul edilmiştir (Bakan, 2004: 76). Örgüt değerleri üyeler tarafından ne kadar çok benimsenir ve kabul edilirse, kültür de o kadar çok güçlenir. İşletmenin hedeflerine ulaşması, örgüt amaçlarında birliktelik ve motivasyon artışı için örgütteki kültürün güçlü olması önem arz eder. Bu noktada güçlü bir örgüt kültürü tüm bu gelişmeler açısından kolaylaştırıcı olmaktadır. Güçlü kültürde üyelerin tamamı örgüt amacını bilir ve buna uygun davranış sergiler. Çalışanlar üzerinde daha etkili olduğu bilinen güçlü kültür, işten ayrılma oranını da azaltmaktadır (Coşkun ve Akıncı, 2007: 14-15).

Zayıf kültür, örgüt çalışanlarınca örgütün değerleri üzerinde tam olarak uzlaşının sağlanmadığı, kişiler ve departmanlar arası ilişkilerin güçsüz olduğu kültür türüdür. Örgüt kültürünün yayılmasında etkili olan unsurlar, zayıf kültürlerde yanlış kullanılmaktadır. Mesajlar üyelere karmaşık biçimde iletilmekte ve örgüt üyelerine ya da müşterilere daha az değer atfedilmektedir. Değerler ve standartlar açık olmamakla beraber, üyeler departmanlar arası farklı olacak şekilde hareket etmeye yöneltilmektedir (Berberoğlu vd., 1998: 38). Zayıf kültür türünde girişimcilik ve yenilikçilik engellenirken, örgüt içinde merkezi ve bürokratik davranışlar sergilendiği ortaya çıkmaktadır (Terzi, 2000: 83).

1.6. Örgüt Kültürü Modelleri ve Yaklaşımları

Örgüt kültürünün anlaşılması, açıklanması ve analiz edilmesi hususunda çeşitli çalışmalar yapan araştırmacılar, bu alanda farklı modeller geliştirmişlerdir. Örgüt

kültürüne ait olan bu modeller ya da yaklaşımlar, örgütlerin daha anlaşılabilir olmasını sağlamaktadır. Bu yaklaşımların ya da modellerin en yaygın kullanılanları aşağıda ele alınmaktadır.

1.6.1. Parsons (AGIL) Modeli

Örgüt kültürü kavramının tanımlanmasında sosyal değerlerin katkısı üzerinde duran Talcott Parsons, örgüt kültürü unsurlarından biri olan “değeri” AGIL modeli ile desteklemektedir. Örgüt kültürü kapsamında, değerleri ilk defa vurgulayan ve bu bağlamda model geliştiren önemli kuramcıdır. Bu modele göre; her sosyal sistem örgüt devamlılığını sağlamak için belirli kültürel işlevleri karşılama gereğindedir. Bu modelde söz konusu işlevler (uyum, amaca ulaşma, bütünleşme, yasallık) dört tanedir ve her sosyal sistemde olmalıdır Sosyal sistemlerin (örgütler, organizasyonlar) varlığını sürdürebilmesi bu işlevlerin varlığı ile mümkün olmaktadır (Eren, 2008:142; Özkalp ve Kirel, 2013: 165-166).

Modele göre; uyum (adaption) işlevi, bir örgütün değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmesini ifade etmektedir. Amaca ulaşma (goal attainment) işlevi, örgüt sistemlerinin veya sosyal sistemlerin örgüt amacına ulaşmasındaki etkisini ve stratejiler geliştirme yeteneğini ifade etmektedir. Bütünleşme (integration) işlevi, örgütün farklı bireyleri ya da grupları bir araya getirerek kendilerine özgü bir kültür oluşturma kabiliyetini ifade etmektedir. Son olarak yasallık (legitimacy) işlevi ise bireysel ve örgütsel amaçların ortak değerler etrafında birleştirilmesini ifade eder (Özalp ve Kirel, 1996: 150).

Parsons Modeli ile örgütler, küresel rekabet ortamında avantaj ve üstünlük elde edebilmek için çevresiyle gerekli olan uyumu sağlamalı, amacına ulaşabilmek için belirli stratejiler geliştirmeli, koordineli faaliyetlerde bulunarak birleşip bütünleşmeyi sağlamalı, hem örgüt içi hem de örgüt dışı çevre tarafından tanınır hale gelerek kabul edilebilmelidir (Yücel, 2007: 79).

1.6.2. Quchi (Z) Modeli

Quchi'nin ideal örgüt kültürü olarak geliştirdiği “Z” modeli; katılımcı yönetim anlayışını benimseyen Japon (Tip J) ve Amerikan (Tip A) örgüt kültürü formlarının sosyokültürel kökleri ilişkilendirilerek, her iki toplumunda değer yargıları göz önünde

bulundurularak, kültürlerinin iyi olan yönleri bir araya getirilmiş ve karma bir kültür tipi Tip Z sentezlenmiştir (Ouchi ve Jaeger 1978: 305-314).

Z modelinde, sorumluluk, kontrol, değerlendirme, karar alma, çalışana ilgi, kariyer ve istihdam olmak üzere yedi temel nokta üzerinde durmuştur. Buna göre Z modelinde;

- Örgüt kültüründe sorumluluk, Amerikan kültürünün yansıması olan bireyci sorumluluktur. Yani bireylerin sorumluluk alması beklenir.
- Örgütsel kontrolde informal kanallar aracılığı ile gizli olarak yapılır.
- Değerlemede sürecin yavaş işlediği, tecrübeye dayalı terfi imkanı sunulur.
- Karar almada yönetim tarzı katılımcıdır. Çalışana karşı ilgi de, samimi ve bütüncül tarzdadır.
- Kariyer konusunda her iki kültür tipinden farklı olarak orta seviyeli uzmanlığa dayanan kariyer planları yapılır.
- Son olarak çalışan istihdamında hayat boyu istihdam imkanı sunulmaktadır (Ouchi ve Jaeger 1978: 305-314).

1.6.3. Peters ve Waterman Modeli

Tom Peters ve Robert Waterman'ın 1982'de yazdığı "In Search of Excellence (Mükemmeli Arayış)" adlı eser; örgüt kültürü kavramını William Quchi'den daha detaylı ve açık bir biçimde ele alarak örgüt kültürü ve başarı ilişkisini incelemektedir. Peters ve Watermann (1982), Amerika'da yaptıkları kapsamlı araştırmalarla, yenilikçi ve mükemmel olarak nitelendirdikleri şirketlerin başarılı olmalarında ki ortak nedenleri araştırmışlardır. Peters ve Waterman yaptıkları analizler sırasında bu örgütleri başarıya götüren temel kültürel değerlerin sekiz faktöre bağlı olduğunu ifade etmişlerdir. Bu sekiz temel değer ise; başarmak için faaliyete geçmek, müşteriye yakın olmak, özerklik ve girişimcilik, verimliliği insanlar aracılığı ile sağlamak, yalın örgüt yapısı kurmak, işi sahiplenmek, en iyi bilinen iş alanında kalmak, esnek ve sıkı kontrolü birlikte kullanmak şeklindedir (Eren, 2008:161; Akıncı 2012, 31-35; Peters ve Waterman, 2004: 13-15).

1.6.4. Kilmann Modeli

Kilmann'a göre kültür kavramı, örgütsel bürokrasinin yorumlanması ile birlikte ortaya çıkmaktadır. Örgütün yapısal sistem unsurları örgüt temelini oluşturmakta ve

Çalışanların motivasyonunu, verimliliğini etkilemektedir. Bu düşünce ile Kilmann; örgüt yapısının, örgütsel bürokrasiyi nasıl yorumladığını ve çalışan davranışlarını nasıl etkilediğini açıklayabilmek için örgüt kültürü tipini ikiye ayırmaktadır. Bunlar bürokratik kültürler ve yenilikçi kültürlerdir (Kilmann, 1983: 529-534; Türk ve Aydoğan, 2008: 352).

Bürokratik kültür: Merkezi yönetim tarzı ile yönetilen, çalışanların iş tanımı, yetkileri ve sorumlulukları açıkça net bir şekilde ortaya konulmuş, belirli bir sistem çerçevesinde hiyerarşik yapısı oluşturulmuş ve belirli bir büyüklüğe ulaşmış işletmeler için tanımlanabilen bir kültür tipidir. Kilmann'a göre böyle bir kültüre sahip örgütü değiştirmek oldukça güçtür (Kilmann, 1983: 529-534; Türk ve Aydoğan, 2008: 352)

Yenilikçi kültür: Merkeziyetçi yönetim tarzının hakim olduğu bürokratik kültürün aksine, sürekli değişen evre koşullarına adaptasyonu ve uyumu sağlamaya yardımcı olan dinamik bir kültür tipidir. Yenilikçi kültürde, bürokratik engeller olmadığı gibi yenilikçi bakış açısıyla girişimcilik ve yaratıcılık desteklenmektedir. Kilmann'a göre yenilikçi kültür, örgüt içinde bulunan herkesi harekete geçiren sosyal bir enerji oluşturmaktadır (Kilmann, 1983: 529-534; Türk ve Aydoğan, 2008: 352).

1.6.5. Harrison ve Handy Modeli

Örgüt kültürü kavramı ile ilgili yapılan öncül çalışmalardan biri de William Handy ve psikolog olan Harrison'un çalışmasıdır. Çalışmada örgüt kültürü, işletmelerde çalışanların davranışları, düşünceleri ve değerlerini şekillendiren normlar olarak ele alınmaktadır. Harrison örgütlerin kültürel özlerini her ne kadar dört farklı kültür tipi ile sınıflandırsa da, Handy modelinde bu sınıflandırma mitolojilerde geçen isimlerle ifade edilmiştir. Ancak tanımlamaların her biri birbiri ile benzerlik göstermektedir (Schein, 2010: 66-167).

Güç (Zeus) kültürü: Bu tip kültür yapısında merkezi otorite baskındır ve güç tamamen merkezde toplanmıştır. Böyle bir yapıya sahip olan örgütler, çok hızlı karar alırlar ve aynı hızla tepki verirler Güç kültürünü benimseyen örgütler için bürokrasi ve kurallar mümkün olan en yüksek düzeydedir. Böyle bir örgüt kültürü yapısı genellikle küçük işletmelerde hakimdir (Handy, 1981:178-179).

Rol (Apollo) kültürü: Bu kültür yapısında üstlenilen roller, örgütteki pozisyonları dolduran bireylerden daha önemlidir. Örgütün en iyi bu roller aracılığı ile tanımlanmasının mümkün olduğunu ifade etmektedir (Handy, 1981:180).

Görev (Athena) kültürü: Bu kültür yapısında tamamen iş odaklılık vardır. Örgüt üyeleri takım halinde çalışırlar ve güç uzmanlık seviyelerine bağlı olarak sadece gerekli olduğunda dağıtılır (Handy, 1981:182). Böyle bir yapıya sahip örgütte, işin başarılması en önemli unsurdur ve bunun içinde organizasyon yapısında özgürlük tanınması gereklidir. Çalışanlar ile yöneticiler arasında ki uyum oldukça üst düzeydedir ve çalışanlar kendi kendilerini kontrol edebilmektedir (Şişman, 2014: 143).

Birey (Dionysus) kültürü: Bu kültür yapısı oldukça ilginçtir çünkü örgüt çalışanları kendilerini örgütten daha üstün olarak görmektedir ve örgütsel amaçlar yerine bireysel amaçların gerçekleştirilmesi ön plandadır. Odak noktası ise her zaman bireyin ta kendisi olmaktadır. Diğer kültür tiplerinden farklı olarak; birey kültürü örgütün kendisi için var olduğunu kabul etmektedir (Handy, 1981:183) .

1.6.6. Deal ve Kennedy Modeli

Terrence Deal ve Allan Kennedy (1982) yapmış oldukları bir çalışmada; çevrenin yalnızca örgüt yapısında değil örgüt kültürü üzerinde de etkili olduğunu ileri sürmüşlerdir. Daha net bir ifade ile örgüt kültürü ve çevre arasındaki ilişkiyi araştıran Deal ve Kennedy; örgütün aldığı kararlardaki başarının çevreden edinilen geri bildirim hızı ve aynı kararların risk derecesi değişkenlerini göz önünde bulundurarak oluşturdukları dört farklı kültür tipinden bahsedilmektedir. Buna göre;

Yüksek Risk-Hızlı Geri Bildirim Kültürü (Ataklık kültürü): Örgüt içinde alınan bir riskin yüksek düzeyde ve geri bildirim hızının yüksek olduğu durumlarda görülmektedir. Bu kültür tipinde, örgütsel başarının bireysel çabalarla kazanılacağı ve risk alıp başarılı olan bireylerin ödüllendirileceği odak noktası olmaktadır (Deal ve Kennedy, 1982: 107-110). Yayıncılık, reklamcılık, kozmetik gibi sektörler örnek verilebilir. Bu tip sektörlerde sloganlar “en” iyi ve büyük şeklinde ifade edilir. Böyle bir kültürde başarısızlığın maliyeti yüksek olacağından, kültürler örgütün yıldızı olarak görülen insanlar etrafında şekillenir. Bu tip kültürlerde takım çalışması önemlidir ve çalışanlar iyi konuşabilen etkili satış yapabilen kişilerdir (Reitz, 1987:550).

Düşük Risk-Hızlı Geri Bildirim Kültürü (Eylem kültürü): Örgüt içinde alınan riskin düşük düzeyde ve geri bildirim hızının yüksek olduğu durumlarda görülmektedir. Bu kültür tipinde, örgütsel başarının müşteri odaklı olmaktan geçtiği ve bireylerin yetkinliklerini ön planda tuttuğu görülmektedir (Deal ve Kennedy, 1982:108-116). Moda, perakende satış mağazaları, pazarlama, bilgisayar satan firmalar bu tür iyi konuşabilen etkili satış yapabilen çalışanların olduğu, takım çalışmasının önemsendiği kültürler örnek verilebilir (Reitz, 1987:550; Eren, 2008: 153).

Yüksek Risk-Yavaş Geri Bildirim Kültürü (Yetki kültürü): Örgüt içinde alınan riskin yüksek düzeyde olduğu ancak geribildirim hızının yavaş olduğu durumlarda görülmektedir. Bu kültür tipinde bireylerin yetenekleri, deneyimleri, bilgileri ve başarılı olmaları örgüt için en önemli unsurları oluşturmaktadır. Petrol endüstrisi, ilaç ve kimya endüstrileri, havacılık ve uzay sanayisi bu tür kültürler örnek verilebilir (Deal ve Kennedy, 1982: 116-119; Eren, 2008: 154).

Düşük Risk-Yavaş Geri Bildirim Kültürü (Kapalı hiyerarşi kültürü): Örgüt içinde alınan riskin düşük düzeyde ve geribildirim hızının yavaş düzeyde olduğu durumlarda görülmektedir. Bu kültür tipinde hiyerarşik bir yapı görülür ve yönetimin inandığı süreç, norm ve gelenekler oldukça önemli bir yer tutar (Deal ve Kennedy, 1982:108-119). Kamu işletmeleri, finansal hizmet işletmeleri ve bankalar gibi hiyerarşi kademeleri arasındaki ayrımın ve ünvanların önemsendiği yapılar bu tür örgütlere örnek verilebilir (Reitz, 1987:551-552; Eren, 2008: 154).

1.6.7. Geert Hofstede Modeli

Sosyal bilimci olan Hofstede, ulusların kültürel değerlerini değişik boyutlarda inceleyerek, elliyi aşkın ülkede 72 IBM şirketinde çalışan 6.000 kişiye uyguladığı anketlerden elde ettiği sonuçlar neticesinde (1980; 2011), farklı ulusların sahip olduğu kültür farklılıklarının örgüt kültürü değerlerini de farklı kılacağını savunduğu bir model geliştirmiştir. Altı boyuttan oluşan bu modeli ile Hofstede, modelde ki tüm kültürel boyutları da diğer kültürlerle ölçülebilir hale getirmiştir (Hofstede, 2011: 9). Boyutlara ilişkin tanımlamalar aşağıda verilmektedir.

Güç mesafesi: Bir örgütün az güçlü olan üyelerinin, örgüt içinde gücün eşit olmayan bir şekilde dağılımını kabullenme ve bekleme düzeyleri olarak

tanımlanmaktadır Hofstede (1983: 81). Bir örgütte daha güçsüz olan bireylerin, örgüt içinde eşit olarak dağılmayan gücü; ne ölçüde algılayıp, ne derecede kabul edilebilir olduğunu ifade eder. Güç aralığı dar olan örgütlerde çalışanlar daha eşitlikçi ve demokratik ilişkiler beklerken, güç aralığı geniş olan örgütlerde çalışanların otoriteyi sorgusuz sualsiz kabul ettikleri görülmektedir (Hofstede, 2011: 9-10).

Belirsizlikten kaçınma: Bir örgütün üyelerinin, bilinmeyen, değişken ve belirsiz olan durumlar karşısında kendilerini nasıl hissettikleri, edişe duyup duymadıkları ve bu gibi durumlardan kaçınıp kaçınmadıkları ile ilgili olayları ifade etmektedir. Burada belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek olan ve düşük olan kültürler olmak üzere iki ayırım görülmektedir. Belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek ise o toplumda; resmi, yazılı veya yazılı olmayan kesin kurallara karşı fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Belirsizlikten kaçınma eğilimi düşük ise o toplumda; esnek ve kesin olmayan kurallara ihtiyaç duyularak toplum risk almayı tercih etmektedir (Hofstede, 2011: 10-11).

Bireycilik / toplumculuk: Bireycilik, bir örgütün üyelerinin kendi ihtiyaçlarının mı yoksa bağlı bulunduğu topluluğun ya da örgütün ihtiyaçlarının mı daha fazla önemli olduğu ile ilgilidir. Bireycilik, bireyler arası bağların güçlü olmadığı toplumlarla ilgilidir. Bireyciliğin olduğu örgütlerde üyeler, kendilerini bağlı oldukları gruptan daha fazla önemserler. Bu tip örgütlerde üyeler bağımsızdır ve kendi ayakları üzerinde durmaları söz konusudur. Toplumculuk ise bireyciliğin tam tersi olarak karşımıza çıkmaktadır. Toplumculukta birey, kendi çıkarlarını gözetmeksizin bağlı bulunduğu örgütün veya grubun çıkarlarını gözetmektedir (Hofstede, 2011: 11).

Erillik / dişillik: Dişillik ve erillik kültür tipi, toplumsal cinsiyetçi rollerin açıkça hissedildiği toplumlarla ilgilidir. Erillik özelliği sergileyen bir örgütün egemen değerlerinin, erkeksi olduğunu; dişillik özelliği sergileyen bir örgütün egemen değerlerinin, kadınsı olduğunu göstermektedir. Eril toplumların rekabetçi, kararlı ve maddi olan başarıya odaklanması söz konusu iken; bunun tam tersi olan dişil toplumların duyarlı, ılımlı ve yaşam kalitesine daha fazla odaklanması beklenir (Hofstede, 2011: 11-12).

Kısa / uzun dönem odaklı olma: Kısa ya da uzun dönem odaklı olunan kültür tipi, örgütlerde bireylerin tavırlarının ve davranışlarının etkilediği zaman dilimi ile

ilgilidir. Uzun dönem odaklı kültürlerde kişiler, geleceği etkileyen her türlü tavır ve davranışa değer verirler. Tutumluluk, ısrar, azim, utanç ve dirençli olmak bu kültürde önemli olan baskın kavramlardır. Kısa dönem odaklı kültürlerde ise kişiler, bugünlerine ve geçmişlerine bağlı, eskiye dayanan her türlü tavır ve davranışa değer verirler. Geleneklere saygı, kuralcı yaklaşımlar ve değişime direnç gibi kavramlar bu kültürde öne çıkmaktadır (Hofstede, 2011: 13).

Müsamaha / kısıtlama: Hofstede, 2010 yılında kültürel eğilimleri belirttiği bu yapıya; “müsamaha / kısıtlama” boyutlarını da eklemiştir. Bu boyut daha çok kültürlerin ahlaki kodlamalarını içermektedir. Kişilerin hayattan keyif almalarını sağlayan unsurları kontrol etmeleri ya da tatmin etme dereceleri arasında yapılan seçim düzeyleridir. Hoşgörü boyutunun yüksek olduğu örgütler mutluluk odaklı yaşamaktadır. Bu tür örgütlerde yaşamdan zevk alma konusu toplumun egemen olan kültürel değeridir. Toplumda konuşma özgürlüğü, kişisel hobiler, bireysel mutluluklar bireyin kontrol altında tutmak için kısıtlanmasından daha büyük önem arz eder. Kısıtlama boyutunun hakim olduğu örgütlerde, mutluluk birtakım katı kurallar ile sınırlandırılması gereken unsur olarak görülür. Ayrıca kısıtlama boyutu yüksek olan toplumlarda aciziyet ve kadercilik anlayışı hakimdir. Bu anlayışta mutluluk ve özgürlük anlayışını etkilemektedir (Hofstede, 2011: 16-17).

1.6.8. Cameron ve Quinn (Rekabetçi Değerler) Modeli

Kim S. Cameron ile Robert E. Quinn tarafından örgüt kültürü, örgütsel başarı ve örgütsel etkinlik kavramlarının temelini oluşturduğu bir örgüt kültürü modeli geliştirilmiştir. “Rekabetçi Değerler” adı verilen bu modelde; örgüt kültürü ve örgütsel başarı arasındaki ilişki araştırılarak, örgütsel etkinlik için bireylerin sahip olduğu değer yargıları incelenmektedir. Bu model birçok araştırmacı ve akademisyenin bir dizi araştırma ekseninde geliştirilmiştir. Örgütsel etkinlik düzeyine etkide bulunan faktörlerin belirlenmesine yönelik olarak tasarlanmış çeşitli araştırmaları yürüten; Quinn-Rohrbauh (1981), Quin- Cameron (1983), Quinn-McGrath (1985) ve Cameron-Freeman (1991) gibi araştırmacılar, Cameron ve Quinn’in (2006)’in “Rekabetçi Değerler Modeli”nin temelini oluşturmaktadır (Durmaz, 2010: 29-31). Bu nedenle bu modele diğer modellere göre daha detaylı şekilde yer verilmiştir. Şekil 1.1.’de karşılıklı

uçlarda bulunan esneklik ve durağanlık geçişini gösteren dikey eksen ile iç-dış odaklılık geçişini gösteren yatay eksenin birbirini kesmesi sonucu oluşan dört kültür tipi gösterilmiştir. Ve bu kültür tiplerine ilişkin detaylı açıklamalara yer verilmiştir.



Şekil 1. 1. Rekabetçi Değerler Modeli
Kaynak: (Cameron ve Quinn, 2006; 35-46)

Cameron ve Quinn'in, geçmiş çalışmalarından hareketle örgüt kültürünü; yatay ve dikey eksen olmak üzere iki ana boyutta inceledikleri görülmektedir. Bunlardan yatay eksen; içsel-dışsal örgütsel odaklanmayı ifade ederken, dikey eksen ise esnek-kontrollü örgüt yapısını göstermektedir. Bu temel ve zıt olan değerlerle ilişkilendirilmiş 4 boyut bulunmaktadır. Yatay ve dikey ekseninde bulunan bu boyutlar da dikkate alınarak; rekabet eden değerler adı verilen örgüt kültürü, dört farklı kültür tipi üzerinde açıklanmaya çalışılmıştır. Söz konusu örgüt kültürü tipleri ise; hiyerarşi kültürü, pazar kültürü, klan kültürü, adhokrasi kültürüdür (Cameron ve Quinn, 2006: 35).

Hiyerarşi kültürü: Bu tip kültür yapısına sahip olan örgütler yapılarını iç odaklılık, kontrol ve istikrar üzerine kurmuşlardır. İçsel kontrolün sağlanmasında da kurallar, düzen ve düzenlemeler oldukça önemlidir. Bu kültürde lider; etkinlik sağlayıcı bir rol olarak düzenleyici ve yönlendirici konumundadır. Ayrıca resmi prosedürler de

bireylerin ne yapacağı konusunda yön vericidir. Bu tür örgütlerde çalışanları bir arada tutan bağ resmi kurallar ve politikalardan oluşmakta; çalışanlar için istikrar ve süreklilik vurgusu yapılmaktadır. Örgüt için çalışanların kusursuz çalışması ve bunun sürekliliğinin sağlanması ile beraber kontrol edilmesi; faaliyetlerin düzenli bir biçimde ve verimli bir şekilde yürütülmesi oldukça önemlidir. Bunun yanı sıra çalışanlar için; kusursuz iş planlaması, kaynakların etkin kullanımı ve güvenilir hizmet çok büyük önem taşır (Cameron ve Quinn, 2006: 37-38).

Pazar kültürü: Bu tip kültür yapısına sahip olan örgütler yapılarını dış çevre ilişkileri, farklılaşma, rekabet, kontrol ve istikrar üzerine kurmuşlardır. Rekabette avantaj elde etmek, örgütsel amaçlara ulaşmak ve üretken olmak en belirgin özellikleri arasındadır. Bu kültürde lider; rekabetçi, kararlı ve sonuç odaklıdır. Ayrıca bu kültürde işin yapılması ve neticeye ulaştırılması vurgusu vardır. Çalışanlar çok rekabetçi ve başarı odaklı olmakla birlikte; onlar için zorlu hedeflere ulaşmak ve başarılı olmak çok önemlidir. Bu tür örgütlerde çalışanları bir arada tutan bağ, rekabet ortamında hedefleri gerçekleştirmeye ve başarıyı elde etmeye verilen önemdir. Bunun yanı sıra çalışanlar için; örgütünün piyasada iyi bir konuma gelmesi ve rakiplerinin önüne geçmesi bir başarı kriteri olarak görülmektedir (Cameron ve Quinn, 2006: 39-40).

Klan kültürü: Bu tip kültür yapısı ismini aile tipi örgütlere olan benzerliğinden dolayı almıştır. Bu tip kültür yapısına sahip olan örgütler yapılarını iç odaklı ve esnek yapıli düzen sistemi üzerine kurmuşlardır. Takım çalışması, katılımcılık ve çalışanlar arası bağıllık en belirgin özellikleri arasındadır. Bireysellik düzeyi çok düşüktür ve örgüt, çalışanlarının hemen hemen her şeyi paylaştığı geniş bir aile ortamını yansıtmaktadır. Bu kültürde lider; yardım edici, danışman ya da eğitici rolündedir. Örgüt yönetiminin amacı, alınacak kararlara çalışanlarında katılımının sağlanması, fikir birliği ve takım çalışmasına imkan sunan bir yönetim tarzının oluşturulması ve böyle bir çalışma ortamının yaratılmasıdır. Bu tip kültürlerde çalışanların işyerine olan bağıllıkları, karşılıklı güven ve sadakat ile sağlanmakta; ayrıca çalışanlar için kişisel gelişim çok önemli olmaktadır. Çalışanlar için başarı kriteri ise insan kaynakları gelişimi ile bağıllıktan oluşmaktadır (Cameron ve Quinn, 2006: 41-42).

Adhokrasi kültürü: Bu tip kültür yapısına sahip olan örgütler yapılarını, dış çevre odaklı ve esnek yapılı düzen sistemi üzerine kurmuşlardır. Örgüt faaliyetlerinde; uyumluluk, dinamiklik, girişimcilik ve yaratıcılık özellikleri çok yüksek düzeyde gözlemlenmektedir. Bu tür örgütlerde çalışanlar, risk almaya ve ellerini taşın altına sokmaya isteklidirler. Bu kültürde lider; risk almayı sever ve yenilikçidir. Örgüt yönetiminin amacı, bağımsız ve bireysel çalışma odaklı, risk almaya imkan sunan, yeniliğin araştırılabileceği çok dinamik ve girişimci bir çalışma ortamı yaratmaktır. Bu tip örgütlerde çalışanların örgüt ile bağı, araştırma-geliştirme ve yeniliğe olan bağlılıkları ile sağlanmakta; ayrıca çalışanlar için yeni fırsatlar aramak ve yeni şeyler denemek çok önemlidir. Çalışanlar için başarı kriteri ise örgütünün benzersiz ve yeni ürünlere sahip olarak, piyasada ürün lideri olmasıdır (Cameron ve Quinn, 2006: 43-45).

2. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI

Bu başlık altında adalet ile örgütsel adalet kavramlarının tanımı ve önemi; örgütsel adalet boyutları, örgütsel adalet teorileri ve modelleri; Greenberg'in adalet teorileri sınıflandırması ele alınmaktadır.

2.1. Adalet ile Örgütsel Adalet Kavramlarının Tanımı ve Önemi

2.1.1. Adalet Kavramı

Adalet kavramı uzun yıllar felsefe tarihinde önemli bir yer edinerek araştırmalara konu olmuştur. Tarihsel gelişim süreci oldukça zengin olan adalet kavramı; 19. yüzyılda felsefeden hızla kopmaların başlaması ile diğer sosyal bilimlerin de ilgilendiği bir kavram haline dönüşmüştür. Bu durum adalet kavramının, yalnızca felsefe disiplini ilgilendiren bir kavram olarak kalmamasını sağlamıştır. Siyasal bilimlerinde uğraş alanı içerisine giren adalet kavramı, hukuk felsefesi ve sosyolojisi başta olmak üzere birçok sosyal bilimin araştırma konusu içerisinde yerini almıştır (Toprakkaya, 2009: 625). İnsanların katıldığı her organizasyon ve sosyal grupta adalet arayışı içinde olmaları, adalet kavramının örgütsel davranış açısından da incelenmesini gerekli kılmıştır (Greenberg, 1990: 399).

Adalet, insanların yaşadığı her dönemde ve her uygarlıkta toplumsal yaşantının vazgeçilmez bir unsuru olmuştur (Taşkiran, 2011: 3). Adalet kavramı hakkında literatürde birçok tanıma rastlamak mümkündür. Özücü ve Özafşarlıoğlu (2013: 336) ise

adaleti; her bireye sivil özgürlükler bakımından, eşit hakların ve eşit fırsatların tanınması, şeklinde ifade etmiştir. Özkalp ve Kirel’de (2013: 665-658) adaleti; bireylere eşit davranmak, tarafsız ve açık fikirli olmak, uygun durumlarda mevcut pozisyonları ve inançları değiştirmek, başkalarının hatalarından ya da eksikliklerinden faydalanmamak şeklinde tanımlamıştır.

Bir başka ifadeyle adalet, doğruluk, dürüstlük, şeref, aslına uygunluk, eşitlik, güvenilirlik, tarafsızlık, samimiyet, etik ve ahlaki standartlara rehberlik şeklinde tanımlanır. Aynı zamanda bireylerin düşüncelerini, davranışlarını, haklarını ve çıkarlarını güvence altına alan; insan onurunu koruyan ve insanların özgürlüklerini sağlayan bir kavramdır. Politik sistemlerin sürekliliğinde ve toplumların refahının sağlanmasında adalet ve adalet ile ilgili olgular son derece önemlidir ve ön plandadır (Colquitt vd., 2001:425; İyigün, Ö., 2012: 50).

Genel anlamda adalet; doğruluk, haklılık, eşit hak paylaşımı, bir topluluk içerisinde bireylerin korunması ve o topluluğun dolaylı olarak düzeninin sağlanması hususlarında ilgili etik ve hukuk ilkesi olarak tanımlanmaktadır (Greenberg ve Bies, 1992: 433). Bireylerin inançlarını ve etik tutumlarını şekillendiren adalet, hem bireysel hem de sosyal olarak yapılandırılmış bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Primeaux vd., 2001: 187). Bir başka ifadeyle adalet, temelde hukuk kurallarına uygunluğu içererek hakkın gözetilmesi ve yerine getirilmesi anlamını ifade eder (Çelik ve Sarıtürk, 2012: 357-358).

Adalet, bir topluluğun ya da örgütün temel değerini oluşturan unsurlardan biridir (Konovsky, 2000: 490). Adalet kavramını, adalet-düzen ilişkisi kapsamında ele alan Welch; adaletin toplumda düzen sağlama ve çatışmaları çözme işlevinin olduğuna işaret ederek; adalet olmaksızın düzenin sağlanmasının ve sürdürülmesinin neredeyse imkansız olduğunu belirtmiştir (Balı, 2001: 48). Toplumdaki uygulamalar hukuka aykırı olacak şekilde yapılıyorsa, kişiler hak ettiklerini alamıyorsa, edinilen kaynakların bireylerarası dağılımı adil bir şekilde yapılmıyorsa böyle bir ortamda sorunlar kaçınılmaz olacaktır. Bir toplumun özeti olarak kabul edilen işletmelerde oluşacak adaletsiz davranışlar işletmeyi ciddi problemlerle karşı karşıya bırakacaktır (Özdevecioğlu, 2003: 78). Bu noktada yönetim araştırmalarının odağı güven ve adalet kavramları olmaktadır. Güven, bir işletme içinde işbirliği tutumunu güçlendirirken

Çalışanlar arası çatışmayı engellemektedir. Adalet ise işletmede çalışan personellerin yönetim ile diğer çalışma arkadaşlarına karşı bağlılığını arttırmaktadır (Özmen vd., 2007:20).

2.1.2. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet yaklaşımının temeli Eşitlik Teorisi'ne dayanmaktadır. Bu teoriye göre, bir örgütte çalışanlar, örgütün kendilerine sağladığı katkı ile kendilerinin örgüte sağladıkları katkıyı oransal olarak karşılaştırmaktadır. Aynı zamanda yine örgütte çalışanlar, kendi çalışmaları sonucunda edindiği kazanımlarla, farklı örgütte benzer durumda çalışanların elde ettiği kazanımları karşılaştırırlar. Çalışanlar, kendilerince yaptıkları bu karşılaştırma ve değerlendirme sonucunda, bulunduğu örgüt yönetiminin adil olup olmadığı konusunda bir karara varmaktadır. Çalışanların örgütsel adalet algıları, yönetime olan güvenleri, işten ayrılma niyetleri, yöneticileri hakkındaki değerlendirmeleri; iş yerindeki uyumdan ve iş tatminlerinden etkilenmektedir. Çünkü çalışanlar tüm bu faktörleri göz önünde bulundurarak, örgütsel adalet hakkında bir yargıya varırlar (Greenberg, 1990: 401-407).

Greenberg'e (1987) göre örgütsel adalet, bireylerin çalıştıkları örgütte kendilerine ne kadar adil davranıldığı konusundaki algılarını ve bu algıları neticesinde örgütsel açıdan diğer sonuçları nasıl ve ne derece etkilediğini içeren bir kavramdır (Greenberg, 1987: 7-13). Folger ve Cronpanzo ise örgütsel adaleti, ortaya çıkan ödül ve cezaların dağıtımı ve bu dağıtım kararlarının nasıl alındığını gösteren prosedür ve kişilerarası uygulamalara ilişkin kural ve normlar olarak tanımlamaktadır (Folger ve Cronpanzo, 1998: 122). Leventhal (1976) ise örgütsel adaleti, ödüllerin ve kaynakların her bir çalışanın katkıları ile doğru orantılı olacak şekilde paylaşılması şeklinde tanımlamaktadır (Leventhal, 1976: 389).

Örgütsel adalet algısı yalnızca bireysel açıdan değil; farklı zaman dilimlerinde, kültürlerde ve medeniyetler arasında da farklılaşmaktadır (Beugre, 1998: 84). Greenberg (1890) bununla ilgili, adalet kavramına ilişkin ilginin evrensel olduğu ancak adalet standartlarının uygulanmasında büyük ölçüde farklılıklar bulunduğunu belirtmiştir. Bundan dolayı Greenberg, bir örgütte çalışanların adalet algılarının yorumlanabilmesi için öncelikle bu çalışanların içinde bulundukları kültürdeki

normların bilinmesi gerektiğini ifade etmektedir (Söyük, 2007: 23). Örgütsel adalet, bir örgütte yapılacak uygulamaların ahlaki ve adil olması durumunu ve bunun önemsenmesini ifade eder. Çalışanlar örgütlerinde maruz kaldıkları davranışların (ceza- ödül, kazanımlar, işlemler gibi) adil olup olmadığını sorgulayarak bir değerlendirme yapar. Bu değerlendirme sonucunda da görevlerine ya da çalıştığı örgüte karşı bir tutum oluştururlar (Sakallı, 2015: 35). Tüm bunlar göz önüne alındığında insanların toplum içinde ya da örgütlerde birbirleriyle uyum içerisinde yaşayabilmesi için adalet kavramı vazgeçilmez bir olgudur. Toplumun bir parçası olan ve birlikte hareket etmeyi gerektiren örgütlerde de adalet konusunun incelenmesi; hem mevcut düzenin korunması hem de oluşabilecek yeni çatışmaların önlenmesi amacıyla gereklidir. Örgütlerde kaynakların, ödüllerin, kazanımların ve çıkarların korunması gibi konular, adaletle ilişkin önemin ve ilginin artmasına neden olmaktadır (Çöp, 2008: 1).

Moorman'a (1991: 845) göre örgütsel adalet, bir örgütte çalışanların işlerinde adil muamele görüp görmedikleri ve bunları ne şekilde tayin ettikleri; yapılan bu saptamaların işle ilgili olan diğer değişkenlere nasıl etkide bulunduğuudur. Bu kavram, örgüt içinde gerçekleşen sosyal veya ekonomik tüm karşılıklı olan değişimlerin adillığının; çalışan tarafından değerlendirilmesi ve bu doğrultuda adalet bilincinin şekillenmesi; çalışanların çalışma arkadaşlarıyla, üstleriyle ya da örgütleriyle olan ilişkilerine yansıtması ile oluşmaktadır (Yılmaz, 2004: 5).

Bir kazanımın adil olması çok önemlidir ancak diğer önemli hususta ona ulaşmak için izlenen işlemlerin ne kadar adil olduğudur. Bundan dolayı, yöneticiler sadece aldıkları kararlarda değil, bu kararları hangi yollardan aldıkları konusunda da adil olmalıdırlar (Eker, 2006: 18). Örgüt içerisinde ki çalışma ortamı ve çalışma şartları, yöneticilerin çalışanlarına karşı adil olup olmadığını gösteren yollardan biridir. Çalışanların adalet algıları, onları motive edici en önemli unsurdur. Bireyler, kendilerine adil bir davranışın sergilenmediğini hissettiklerinde; faaliyette bulundukları işletmeye karşı negatif davranışlar geliştirirler. Neticesinde işten ayrılma niyeti hatta istifa etme gibi eylemlere girişirler (Yıldırım, 2007: 256). Bu durum, işletmeye ve işletmenin çevresindekilere duyulan pozitif niyetlerin yok olmasına sebep olur. Ayrıca adaletsizlikler örgütün amaçlarına ulaşmasını da zorlaştırır. Bununla beraber; işletme müşterisi olmayan fakat ileride olma potansiyeli olan müşterilere örgüte ait ürün ya da

hizmetlerin tüketilmemesinin tavsiye edilmesi, işletmeye eleman alınacağı zaman iyi yönlerinin aktarılmaması, yeni gelen bir eleman varsa ona adaptasyon sürecinde yardımcı olunmaması hatta işletmeye dair kin duygusunun oluşması ve bunun zamanla eyleme dönüştürülmesi sayılabilir. Adil davranışlar ve adil olan uygulamalar ise bunların tam tersi yönde etkide bulunacaktır. Adil algılanan eylemler, pozitif davranışlara yol açar ve çalışanların kendilerini örgütte saygın hissetmelerini, değerli görmelerini; çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile güvene dayalı ve uyumlu ilişkiler geliştirmesini sağlar (Özmen vd., 2007: 19).

Örgütsel adalet algısının pozitif olması örgütü olumlu etkilerken, negatif olması ise örgütü olumsuz yönde etkilemektedir. Direkt ya da dolaylı yollardanda olsa, örgütsel adaletin örgütleri etkilemesi; örgütsel adalet kavramının önemini ortaya koymaktadır.

2.2. Örgütsel Adalet Boyutları

Örgütsel adalet kavramı ile ilgili ilk çalışmalardan biri olan Tyler ve Folger (1980)'in araştırmasında, örgütsel adaletin; dağıtımsal adalet ve prosedürel adalet olmak üzere iki boyutta incelendiği görülmektedir. Niehoff ve Moorman (1993) ise, mevcut olan bu iki boyuta sonradan etkileşimsel adaleti ilave etmiştir. Bunun üzerine daha birçok farklı araştırmacı konu ile ilgili farklı sınıflandırmalar yapmıştır. Bunlardan Colquitt vd. (2005) örgütsel adaleti “dağıtımsal – prosedürel – etkileşimsel – bilgisel adalet” şeklinde sınıflandırırken; Beugre (1998:11)'de örgütsel adaleti “dağıtımsal – prosedürel – etkileşimsel – sistematik adalet” şeklinde dört boyutta sınıflandırmıştır (Folger ve Konovsky, 1989: 115; Niehoff & Moorman, 1993: 533; Greenberg ve Colquitt, 2005: 7;).

Farklı yaklaşımlar olmasına karşı literatürde genel olarak yaygın kullanımına rastlanılan, Niehoff ve Moorman'ın üç boyutlu örgütsel adalet modelidir (Karkoulouian, Assaker ve Hallak, 2016: 1863). Bu çalışmada da üç boyutlu örgütsel adalet modeli kullanılacaktır. Boyutlar ile ilgili tanımlamalar aşağıda verilmektedir.

2.2.1. Dağıtımsal Adalet

Örgütlerde adalet kavramı, sosyal psikoloji literatürüne dağıtımsal adalet araştırmaları ile girmiştir. Dağıtımsal adalet ise Adams'ın eşitlik teorisine dayanmaktadır. Eşitlik teorisi, bireylerin verdiği katkıları (girdiler) ve kazanımları (çıkıtlar) benzer şartlardaki diğer bireylere olan kıyasına dayanmaktadır. Adams (1965), bir bireyin kendi katkısı ve kazanım oranını, diğer karşılaştırılan bireyin katkısı ve kazanım oranına kıyaslayarak arasında ki eşitliğe göre; bireyin adalet yönünden tatmin olacağını öngörmesi üzerine adaletin dağıtım boyutunu tanımlamaya çalışmıştır (Fortin, 2008: 95). Bu teoriye göre çalışanlar eşitsizlik ile karşılaştıkları zaman, örgütteki girdilerle ya da çıktılarıyla ilgili algılarını değiştirirler. Bu açıdan dağıtımsal adalet, bireylerin istihdam edildiği örgütleri değerlendirmesinde oldukça önemli bir rol oynar.

Blader ve Tyler (2003) dağıtım adaletini; örgütlerde elde edilen kazanımların adil paylaşımını, ödüllerin, cezaların ve kaynakların örgüt üyeleri arasında adil dağıtımını; tüm bunlar kapsamında örgüt üyelerinin bu paylaşım ve dağıtımını nasıl algıladıklarını kapsar şeklinde tanımlamaktadır (Blader ve Tyler: 747-748).

Dağıtımsal adaletin varlığı ile ilgili en önemli kıstas; bazı normatif kurallara bağlı olarak bireyin beklentilerinin aldığı sonuçlarla örtüşmesi ya da uyumlu olmasıdır. Çünkü eşitlik teorisi gereği insanlar; herhangi bir çalışma ortamında kendi varlıklarının beraberinde getirdiği yetenek, tecrübe ve çaba gibi girdilerin, örgüt tarafından kendilerine sunulacak çıktılarıyla denk olması ya da uyumlu olması yargısını taşırlar. Bundan dolayı örgütlerin de dağıtımsal adaleti sağladıklarını söyleyebilmek için terfi, ücret ve diğer ödüllerin dağıtımının; değişken seviyelerdeki çalışanlarının girdilerini yansıtması gerekmektedir (Clay-Warner, vd., 2005: 393). Aksi takdirde, işgörenler bazı durumlarda sunmuş oldukları bireysel girdilerin karşılığında alınan çıktıların adil olmadığını düşünebilirler.

İçcan ve Naktiyok'un yapmış olduğu tanıma göre dağıtımsal adalet üç ana faktörden oluşmaktadır. Bu faktörlerden ilki dağıtımın hakkaniyetli olacak şekilde yapılması kuralıdır. Hakkaniyet kuralına göre; ödül ve kazanımlar bireylerin yatırımlarına göre dağıtılmalıdır. Ayrıca bu dağıtım bireylerin çabası ile paralellik göstermelidir. İkinci faktör ise dağıtımın eşit olacak şekilde yapılması kuralıdır. Eşitlik

kuralına göre; ödüller iş görenlerin emeğine bakılmaksızın eşit bir şekilde dağıtılmalıdır. Ayrıca bu dağıtımda herkes eşit şansa sahip olmalıdır. Üçüncü ve son faktör ise, dağıtımın bireylerin ihtiyaç durumlarına göre yapılması kuralıdır. İhtiyaç kuralına göre; ödül ve kazanımlar bireylerin ihtiyaç durumlarına ve mutlu etme kıstasına göre dağıtılmalıdır (İşcan ve Naktiyok, 2002: 185).

Sonuçlara odaklanması nedeniyle dağıtım adaleti; hem bilişsel hem duygusal hem de davranışsal olarak tepkilerle ilişkilidir. Buna ilişkin olarak örgütsel kaynakların dağıtımını sonrasında bireylerin adaletsiz olarak algıladığı bir sonuç yaşaması; bireylerin duygusunu, bilişini ve sonucunda davranışını olumsuz etkilemektedir. Bu olumsuzlukta performanslarına, örgüte, örgüt içindeki diğer bireylere, hatta örgütün dış çevresine kadar yansır (Charash ve Spector, 2001: 280). Örgütsel kaynakların dağıtımını sonrasında bireyler eğer ki hak ettiklerini aldıklarını düşünürse, daha olumlu davranışlar sergilerler ve bu durumda performanslarına olumlu bir şekilde yansır. Bundan dolayı dağıtım adaletine olan bakış açısının, bireylerin edineceği sosyo psikolojik kazançlarının dağıtımını da içeren bir şekilde genişletilmesi gerekmektedir. Dağıtım adaleti kapsamında sürdürülen çalışmalarda nitekim böyle bir genişletme yapılmış ve neticesinde “prosedürel adalet” kavramı keşfedilmiştir. Örgüt içindeki adaletin açıklanmasında değerli ve güçlü bir yere sahip olan dağıtım boyutu; örgüt yöneticilerinin kesinlikle arka plana atmaması gereken önemli bir konudur (Karatepe, 2006: 69-90; Halis ve Akova, 2008: 462).

2.2.2. Prosedürel (İşlemsel) Adalet

İnsanların algılanan adalet ya da adaletsizliğe karşı tepkilerini açıklamak ve öngöründe bulunmak üzere, eşitlik teorisi ile birlikte dağıtımsal adalet boyutunun yetersizliğini takiben sürdürülen çalışmalarda odak, adalet uygulamalarının prosedürlerine kaymıştır. Örgütsel adaletin algılanmasında tek belirleyici sonuçların adaletsiz algılanması değil, bu sonuçların elde edildiği sürecinde nasıl algılandığıdır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 5). Prosedürel adalet kavramı; ilk kez Thibaut ve Walker’ın (1975) “Procedural Justice: A Psychological Analysis” adlı kitabındaki Süreç Kontrol Modeli (Process Control Model) ile örgütsel adalet literatürüne girmiştir (Konovsky, 2000: 493; Colquitt vd., 2001: 426).

Prosedürel adalet, bir örgütteki liderlerin ya da yöneticilerin sonuçların belirlendiği karar verme sürecindeki adaleti olarak tanımlanmaktadır. Usuller normatif olarak kabul edilen belirli ilkeleri somutlaştırdığı zaman prosedürel adaletin varlığından söz edilebilir (Charash ve Spector, 2001: 280). Prosedür adaleti, bireylerin örgütsel kaynakların ve ödüllerin dağılımını düzenleyen prosedürlerin adilliğine ilişkin olarak oluşan algısal bilincidir. Bunu kısaca, işgörenlere sunulacak olan çıktıları belirlemek için kullanılan yöntemlerin ya da araçların algılanan adaletidir şeklinde tanımlamak mümkündür (Folger ve Konovsky, 1989: 115; Niehoff ve Moorman, 1993: 534; Cropanzano vd.,2002: 325).

Dağıtımsal adalet, örgüt içinde adaletin nasıl algılandığı ve paylaştırıldığı ile ilgiliyken; prosedürel adalet çalışanlar açısından sürecin ne kadar adil işlediği ve sonuçların adil bir şekilde etkide bulunup bulunmadığı ile ilgilidir (Colquitt, vd. 2005: 16). Polat ve Celep'e (2008) göre prosedürel adalet, bir örgütte karar aşamasında izlenen yöntemlerin işgörenler tarafından adil olup olmadığına dair algılamalarıdır (Polat ve Celep, 2008: 309).

Thibaut ve Walker'ın "İşlemsel Adalet Kuramı"nın temel dayanağı olan prosedürel adalet, bireylerin örgüt içinde yapılan işlemlerde kendilerinin kontrol sahibi olduklarını algıladıklarında, yapılan işleminde adil olduğunu düşünürler (Thibaut ve Walker, 1978: 541-566). Adil süreç / söz hakkı etkisi olarak isimlendirilen bu etkide; çıktının belirlendiği işlemler, çalışanlar tarafından adil olarak algılandığında sonuçlar çalışanlar açısından olumsuz dahi olsa, sürece dahil oldukları için bunu olumlu algılama eğilimindedirler.

Thibaut ve Walker'a göre prosedürel adalet iki temel kriterden oluşur. Bunlardan ilki süreç kontrolüdür. Süreç kontrolünde bireyler süreç boyunca düşüncelerini dile getirebilir yeni fikirler sunabilir. İkinci kriter ise karar kontrolüdür. Karar kontrolünde bireylerin sonuç üzerinde bir etkileri bulunmaktadır. Sonrasında Leventhal, Karuza ve Fry (1980) prosedürel adaletin adil olarak değerlendirilebilmesi için altı maddeden oluşan bir liste ileri sürmüşlerdir. Leventhal Teorisi olarak bilinen bu listede ki kurallara göre süreç (Özdevecioğlu, 2003: 79);

- Tutarlı,
- Önyargılardan arınmış,
- Doğru ve net,
- Düzeltilerabilir,
- Temsil edilebilir
- Etik olmalıdır.

Bu özellikte olan adalet uygulamaları güçlü bir kuramın ötesine geçememekle beraber, prosedürel adaletle ilgili yeterli genişliği temsil edemediği için sonradan yapılan prosedürel adalet çalışmalarını etkisi altına alamamıştır (Blader ve Tyler, 2003; 748).

Prosedürel adalette ki olumlu ya da olumsuz bir algıda, bireylerin örgüte karşı duygusal, bilişsel ve davranışsal tepki göstermesine neden olur. Prosedür adaleti ile ilgili algıların olumlu olması durumunda çalışanların; çalıştıkları örgüte, yöneticilere, çalışma arkadaşlarına ve örgüt çevresine olan bağlılığı artar, örgütsel vatandaşlık davranışı yüksek düzeyde olur ve çalışma performansı yükselir. Olumlu prosedürel adalet algısı bireylerin pozitif tutumlar sergilemesini ve pozitif davranışlarda bulunmasını sağlarken; olumsuz algılamlarda ise durumlar tam tersine dönmektedir (Özkalp ve Kirel, 2013: 658). Örgüt ya da karar vericiler tarafından herhangi bir ihlal yapılacak olursa, bu durum bireylerin prosedürel adalet algılarının olumsuz olmasına neden olur (Kickul vd., 2005: 209).

2.2.3. Etkileşimsel Adalet

Etkileşimsel adalet kavramı 1986 yılında ilk kez Bies ve Moag tarafından kullanılmıştır. Bies etkileşimsel adaleti, örgütlerin uyguladıkları işlemler sırasında bireylerin maruz kaldıkları tutumların ve davranışların niteliği olarak tanımlamıştır (Bies, 2001: 93). Örgüt içinde bir karar alındığı zaman, bu kararın örgüt üyelerine nasıl söyleneceği ya da söylendiği ile ilgili olan adalet algılamaları etkileşim adaletidir (Özdeviçoğlu: 2003: 79). Etkileşimsel adalet; süreçlerin yürütülmesinde yöneticilerin çalışanlarını bilgilendirmesi, onlara karşı dürüst ve samimi olması, saygı duyduğunu ve değer verdiğini göstermesi olarak da ifade edilmektedir (Aykanat ve Yıldırım, 2012:

264). Etkileşimsel adaletin kendisi içinde önemli olan dört bileşeni vardır. Bunlar; doğruluk-dürüstlük, gerekçelendirme-açıklama, saygı-nezaket ve uygunluktur (Fortin, 2008: 95).

Greenberg, 1993 yılında örgütsel adalet kavramı ile ilgili yaptığı çalışmada, adalet algısına yeni boyutlar ekleyerek “kişilerarası adalet (etkileşim adaleti)” ve “bilgisel adalet” olmak üzere, etkileşimsel adaleti kendi içerisinde ikiye ayırmıştır. Kişilerarası adalet, örgütlerde ki kazanımları belirleyen kişilerin, işgörenlere ne derece saygı gösterdiği, değer verdiği ve nezaketli davrandığı ile ilgili olmakla beraber; dağıtımsal adalet ile ilişkisi bulunan bir kavramdır. Bilgisel adalet ise, örgüt içinde kazanımların dağıtımı ile bu dağıtımın süreçlerine ilişkin işgörenlere ne ölçüde açıklama yapıldığı ve ne doğru bilgi verildiği ile ilgili olan, işlemsel (prosedürel) adalet ile ilişkisi bulunan bir kavramdır (Özmen vd., 2007: 22). Kişilerarası adalet algısını arttıran ve önemli etkilere sahip olan dürüstlük, saygı ve nezaket; sadece karar alma noktasındaki formel ilişkilerde değil, günlük hayatta ki ilişkilerde de var olmalıdır. İletişimdeki dürüstlük, netlik ve yeterlilik ise bilgi adaletinin önde gelen ve önemli olan unsurlarıdır (Shaw vd., 2003: 445). Bu durumda bireyler kendilerine makul açıklamalar yapıldığı takdirde karşılaştıkları olumsuz durumlara rağmen, örgüt içinde alınan kararların adil olduğunu düşünerek istenmeyen bir sonuçla karşılaşmış olsalar dahi bağlı bulundukları örgüte ve örgüt yöneticilerine karşı daha anlayışlı daha toleranslı davranmaktadırlar (Greenberg, 1990: 412; Folger ve Cropanzano, 1998).

Greenberg kişilerarası adalet ile bilgisel adaletin etkilerinin birbirinden bağımsız olduğunu ve bu nedenle farklı tepkilere yol açtığını ifade etmektedir. Kişilerarası adalet algısı çıktılarına yönelik olan tepkilerdir. Burada duygusallık, kişilerin istenmeyen çıktılarla ilgili daha olumlu ve pozitif duygular hissetmesine neden olur. Bilgisel adalet ise sürece yönelik olan tepkilerdir. Örgütlerde karar süreci ile ilgili bireylere yapılan açıklamalar ile karar sürecinin yapısal yönünün değerlendirilmesine ilişkin bilgiler içerir (Colquitt vd., 2001: 427).

Etkileşim adaletinde örgüt yönetiminin temsilcilerine, yani amirlere ya da yargı kaynaklarına karşı tepkilerin verilmesi söz konusudur. Bireyler adil olmayan etkileşim ile karşılaştığında; prosedürel adalette ki gibi örgütün tamamına ya da dağıtımsal adalette ki gibi belirli sonuca olumsuz tepki vermek yerine, amirine ya da adaletsizliğin

oluşumuna tepki verir. Bundan dolayı işgörenin, örgütün tamamı ile değil de direkt olarak amirin kendisi ile sorun yaşaması söz konusudur. Ayrıca işgörenin doğrudan amirine olan bağlılığı, örgüte olan bağlılığından daha azdır. Bunun sonucunda, doğrudan amirine sergileyeceği olumsuz tavırlarda, örgüte karşı sergileyeceği tavırdan daha fazla olacaktır (Charash ve Spector, 2001: 281).

Adalet algılamaları farklı sonuçlardan kaynaklanan davranışlara yol açmaktadır. Bu davranışlardan ilki, dağıtım adaletsizliğinden kaynaklı olan sonuçlara yönelik tepkiler, ikincisi prosedür adaletsizliğinden kaynaklı olan örgütün tamamına yönelik tepkiler, son olarak da kişilerarası iletişim (etkileşimsel adalet) adaletsizliğinden kaynaklı yöneticilere yönelik tepkilerdir (Özdevecioğlu, 2003:79).

2.3. Örgütsel Adalet Kavramına İlişkin Kuramsal Yaklaşımlar

Felsefeciler ve sosyal yorumcuların ilgi odağında olan, ardından yöneticilerinde ilgisini çeken adalet kavramı, insanlık tarihi boyunca önemini her zaman korumuştur. Bilim insanlarının araştırmaya konu edildiği adaletli olma (adil olma) kavramı hakkında yapılan ilk çalışmalar 1940'lı yıllara dayanmaktadır. II. Dünya Savaşında askerlerin ordu hayatına uyum sağlamaları konusunda yapılan bir araştırmada, hava birliği ve inzibat birliğinde görevli olan askerlerin terfi almalarına ilişkin tatmin düzeylerinin nasıl olduğu araştırılmıştır. Araştırma sonucunda, hava birliğinde yapılan terfilerin hızlı ve düzenli olarak sağlandığı; inzibat birliğinde ise terfilerin yavaş olduğu tespit edilmiştir. Buna bağlı olarak da hava birliğinde görevli askerlerin tatmin düzeylerinin daha yüksek olması düşünülmüştür. Ancak durum böyle olmamış ve inzibat birliğinde görevli olan askerlerin, hava birliğindeki görevli askerlere nazaran daha yüksek düzeyde tatmin oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Çünkü hava birliğinde görev yapan askerler, diğer iş arkadaşlarının hızlı şekilde terfi aldıklarını görünce; kendilerine adaletsiz davranıldığı algısına kapılmışlardır. Bu çalışma neticesinde bireylerin adalet algılarının; örgüt içinde sahip oldukları kazanımlarını, diğer bireyler ile kıyaslaması sonucu oluşturdukları görülmüştür (Irak, 2004: 26).

Örgütsel adalet kavramının tarihsel gelişimine bakıldığında, bu alanda yapılan çalışmalar kapsamında oluşturulan teorilerden bazıları şu şekildedir (Greenberg, 1987: 9,10);

- Homans'ın (1961) “Dağıtım Adalet Teorisi” (Theory of Distributive Justice)
- Adams'ın (1965) ve Walster.E, Berscheid, Walster G.W.'nin (1973) “Eşitlik Teorisi” ve versiyonları (Versions of Equity Theory)
- Crosby'nin (1976) “Görelî Yoksunluk Teorisi” (Theory of Relative Deprivation)
- Leventhal'ın (1976, 1980) “Adalet Yargı Modeli” (Justice Judgement Model)
- Lerner'in (1977; Lerner ve Whitehead, 1980) “Adalet Güdüsü Teorisi” (Justice Motive Theory)
- Thibaut ve Walker'ın (1975) “İşlem Adaleti Teorisi” (Procedural Justice Theory),
- Leventhal, Kruza ve Fry'ın (1980) “Dağıtım Tercihi Teorisi” (Allaocation Preference Theory)

Yukarıda ki çalışmalardan birçoğu birbiri ile bağlantılı ve birbirini kapsayan çalışmalar olduğu için bu sınıflandırmaların bazılarında problemler görülmüştür Ancak Greenberg (1987) bu teorileri, birbirinden bağımsız iki boyutta sınıflandırarak toplam dört kategoriye ayırmıştır. Bunlar, reaktif-proaktif boyut ile süreç-içerik boyutundan oluşur (Akgeyik, 2014: 16).

İlk boyutun öğeleri olan reaktif teoriler, bir örgütte adaletsizliğe karşı gösterilen tepkileri incelerken; proaktif teoriler ise örgütte adaleti sağlamak adına bireylerin gösterdikleri çabaları ve davranışları inceler. İkinci boyutun öğeleri olan süreç teorileri, örgüt üyelerinin elde ettiği kazanımların nasıl belirlendiği, örgüt içinde kararların alınması ve uygulanması sürecinde kullanılan prosedürlerin adilliği ile ilgilenirken; içerik teorileri ise, örgütsel kazanımların belirlendiği süreçler ile değil, bu kazanımların dağıtımının adilliği ile ilgilenmektedir (Taşcıoğlu, 2010: 42).

Greenberg (1987) yapmış olduğu çalışmasında adalet kuramlarını sınıflandırırken, bu sınıflandırmayı anlamlı kılacak temelde dört soruyu ele almaktadır (Akgeyik, 2014: 17). Bunlar:

Reaktif–İçerik: Örgütte çalışan bireyler, eşit olmayan kazanımlara nasıl tepkiler gösterir?

Proaktif–İçerik: Örgütte çalışan bireyler, kazanımların eşit olması için neler yapar?

Reaktif–Süreç: Örgütte çalışan bireyler, adil olmayan politika ya da uygunsuz prosedürlere nasıl tepkiler gösterir?

Proaktif–Süreç: Örgütte çalışan bireyler, adil politika ve prosedürlerin oluşturulabilmesi için ne yapmalıdır?

Reaktif olan teoriler, adaletsizliğin yaşandığı durumların ardından bireylerin nasıl tepkiler verdiği ile ilgilenir; bu adil olma durumu ise örgütsel adalet boyutlarından biri olan dağıtım adaleti ile ilgilidir. Proaktif olan teoriler de; adaletin sağlanması adına yapılan davranışlarla ilgilenir; bu adil olma durumu ise örgütsel adalet boyutlarından olan prosedürel adalet ve etkileşim adaleti ile ilgilidir (Çakır, 2006: 45).

Özetlemek gerekirse, reaktif–içerik teorileri “dağıtım” adaletsizliğine ilişkin olarak verilen tepkileri; reaktif–süreç teorileri de “politika ve prosedürlerin” adaletsizliğine ilişkin olarak verilen tepkileri kapsamaktadır. Görüldüğü gibi her iki adaletsizlik durumu içinde bir tepkiden bahsedilmektedir ve bu tepkiler de birbirinden bağımsız boyutlarda oluşmaktadır. Proaktif–içerik teorileri “dağıtım” sonrasında eşitliğin sağlanması hususunda nelerin yapılmasının gerekli olduğu ile ilişkiliyken; proaktif–süreç teorileri ise “politika ve prosedürlerin” adil olması için nelerin yapılmasının gerekli olduğu ile ilgilidir. Sınıflandırmanın bir diğer boyutunu oluşturan içerik–süreç ise, dağıtım kazanımlarının adillliğini ve bu kazanımların nasıl belirlendiğini araştırmaktadır (İçerli, 2009: 46-49). Genel bir çerçeve oluşturması adına bu dört ayrı sınıflandırma aşağıda Tablo 1.1.’de verilmektedir.

Tablo 1. 1. Greenberg’in Adalet Teorisi Sınıflandırması

Reaktif – Proaktif	İçerik–Süreç Boyutu	
	İçerik	Süreç
Reaktif	<u>Reaktif – İçerik Teoriler</u> Örnek: Eşitlik Teorisi (Adams, 1965)	<u>Reaktif – Süreç Teoriler</u> Örnek: Prosedür Adaleti Teorisi (Thibaut ve Walker, 1975)
Proaktif	<u>Proaktif – İçerik Teoriler</u> Örnek: Adalet Yargı Teorisi (Leventhal, 1976, 1980)	<u>Proaktif –Süreç Teoriler</u> Örnek: Dağıtım Tercihi Teorisi (Leventhal, Karuza ve Fry, 1980)

Kaynak: Greenberg, J., (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. Academy of Management Review. 12(1): 10.

2.3.1. Reaktif – İçerik Teorileri

Reaktif–İçerik Teorileri, örgüt kaynaklarının ve kazanımlarının dağıtımında adaletsizliğin yaşanması ve bu adaletsizliğe karşı örgüt çalışanlarının nasıl tepkiler verdiğine odaklanmaktadır. Bu reaktif–içerik teorileri sıralandığında, Homans’ın (1961) Dağıtım Adalet Teorisi; Adams (1965)–Walster ve Bersheid’in (1973) Eşitlik Teorisi ve son olarak Crosby’nin (1976) Göreli Yoksunluk Teorisi şeklinde olmaktadır (Greenberg, 1987: 11).

Homans’ın (1961) Dağıtımsal Adalet Teorisi; dağıtım adaletinin adalet denkliliğinin sağlanması ile gerçekleşeceğini öne sürmektedir. Bu yaklaşıma göre, dağıtım eşit bir şekilde yapılmış olsa dahi bu dağıtım, adaletli algılanmak yerine adaletsiz algılanabilmektedir çünkü burada önemli olan adalet denkliliğinin gerçekleşmiş olmasıdır. Bu denklik ise; yatırımların, kazançların ve kar durumunun hesaplanmasının ardından kıyaslanması sonucu belirleneceği ileri sürülmüştür (Konyalı, 2015: 49-50). Yani bireyler, aynı ya da farklı ortamlarda bulunan diğer bireyler ile kendi yatırım ve kazançlarını oranlayarak kıyaslamada bulunurlar. Sonuca göre, bulundukları örgütte adil bir dağıtımın olup olmadığını değerlendirirler. Bu kıyas neticesinde oranların birbirine eşit olması bireylerin örgütlerini adaletli algılamasına, eşit değil ise adaletsiz algılamasına öncülük eder (Konyalı, 2015; 50).

Adams’ın (1965) Eşitlik Teorisi; bireylerin verdikleri karşısında örgütten aldıklarının kıyaslanmasına dayanmaktadır. Aynı statüye sahip bireylerin örgütte gerçekleştirdiği girdi–çıktı oranı ile farklı diğer bireylerin girdi–çıktı oranlarının kıyaslanması neticesinde, eğer ki bir eşitlik söz konusu ise bireyler örgütün adaletli olduğu, eşitsizlik söz konusu ise adaletsiz olduğu algısına sahip olacaklardır. Algılanan bu adaletsizlikte teoriye göre, bireylerin örgüte karşı davranışsal olarak olumsuz yönde farklılaşacağını öne sürmektedir (Yürür, 2005:114).

Walster ve Bersheid’in (1973) ise Eşitlik Teorisini dört temel önerme ile açıklamıştır. Buna göre;

⁽¹⁾ Bireyler kendi kazanımlarını en yüksek düzeye taşımak isterler.

⁽²⁾ Gruplar kendi bünyelerinde ödül ve maliyetleri bireyler arası eşit dağıtmak adına bir sistem oluşturur ve tüm ödülleri en yüksek düzeye taşımak isterler.

(3) Bireyler adaletsiz ilişkiler içerisinde bulunursa stres sahibi olurlar. Bu durumda adaletsizlik düzeyi ile stres düzeyleri doğru orantılı bir artış gösterir.

(4) Kendilerini adaletsiz ilişkiler içinde bulan bireyler, tekrar adaletli ilişkiyi yakalamaya; bununla birlikte stres seviyelerini azaltmaya çalışırlar. Adaletli ortamı da sağlayabilmek için iki yol tercih edebilirler. Ya gerçek adalet sağlamaya çalışarak kendi kazanımlarını ve girdilerini değiştirirler ya da psikolojik eşitlik sağlamaya çalışarak kıyaslama yaptıkları diğer bireylerin kazanımlarını kendilerince tekrar revize edip onlara uygun anlamlar yüklemeye çalışırlar (İçerli, 2010; 71-73).

Crosby'nin (1976) Görelî Yoksunluk Teorisi; örgütte ki bireylerin örgüt içi dağıtılan ödülleri diğer bireylerin aldığı ödüller ile kıyasına dayanmaktadır. Bu ifade ile her ne kadar eşitlik teorisine benzer görünse de, her iki teoriyi birbirinden ayıran en önemli özellik; görelî yoksunluk teorisinde ki kıyaslamanın alt kademe de çalışan bireylerin kendilerini üst kademe çalışanlar ile yapması sonucu oluşur. Farklı kademelere sahip bireylerin bu tarz kıyaslamalar yapması sonucu, bireyler adaletsiz algılamalarına ek olarak birde yoksunluk hissine kapılırlar. Bu durumda bireyleri kızgınlık, depresyon ve taşkın davranışlarda bulunmak gibi eylemlere itebilir (Taşcıoğlu, 2010: 45).

2.3.2. Proaktif – İçerik Teorileri

Yukarıda bahsedilen reaktif-içerik teorileri, örgüt çalışanlarının kazanımlarının dağıtımının adaletli ya da adaletsiz olmasına bağlı olarak verdikleri “tepikleri” ele alırken; proaktif-içerik teorileri ise örgüt içerisinde adil bir dağıtımın gerçekleşmesi adına çalışanların çabalarını ve hangi öncül davranışlarda bulunduğunu incelemektedir. Bu sınıflandırmaya ait teoriler sıraladığında; Levanthal'ın (1976) Adalet Yargı Teorisi ve Lerner'in (1977; Lerner ve Whitehead, 1980) Adalet Güdüsü Teorisi şeklinde olmaktadır (Greenberg, 1987: 13). Bu iki teoride, örgütlerde kazanımlarının neye göre dağıtılacağı hususunda örgüt çalışanlarının fikirlerini ve farklı durumlarda nasıl karar alacaklarını içermektedir (Chan, 2000: 73).

Levanthal'ın (1976) Adalet Yargı Teorisi; örgüt kazanımlarının dağıtımında tek bir seçeneğe göre dağıtım kararının verilmesinden ziyade, farklı seçeneklerinde dikkate alınıp dağıtımın buna göre adil bir şekilde yapılmasını vurgular. Leventhal geliştirdiği

bu teori ile örgüt üyelerinin kazanımlarının adilligini sadece eşit dağıtım üzerine kurmadığını; bu dağıtımın farklı koşullar altında farklı dağıtım usullerince yapılması gerektiğini ileri sürmektedir (Leventhal, 1980: 30; Chan, 2000; 73). Buna göre dağıtım; hakkaniyet, eşitlik ya da ihtiyaç kuralına göre üç farklı boyut kapsamında sağlanmalıdır. Bunlar;

(1) Hakkaniyet kuralında, çalışanların kazanımlarının örgüte olan katkılarına oranla dağıtılması,

(2) Eşitlik kuralında, çalışanların katılım oranına bakılmaksızın ödüllerin eşit olarak dağıtılması,

(3) İhtiyaç kuralında ise, çalışanların katılım oranına ve aralarındaki eşitliğe bakılmaksızın en çok ihtiyacı olan bireyin daha fazla kazanım elde etmesi hususu esastır şeklinde ifade edilir (Leventhal, 1980: 27-55)

Larner'in (1977; Lerner ve Whitehead, 1980) Adalet Güdüsü Teorisi; dağıtım kararlarının alınması sürecinde etkileşim halinde bulunan tarafların birbirleriyle olan ilişkilerinin adillik hususunda etkili olacağını öne sürmektedir (İçerli, 2010: 75). Kazanımların dağıtımında ilgili olan kişilerin arasındaki ilişkinin; karar alınırken belirleyici bir unsur olduğu ve bu etkileşiminde niteliğinin önemli olduğu vurgusu yapılmaktadır (Özen, 2002: 112). Adalet güdüsü teorisi etkileşimsel adaletin, kararların alınması ve uygulanması esnasında taraflar arasında ki ilişkiyle değişebileceğini ifade eder. Bundan dolayı kararı alan ile uygulayanın uygulama aşamasında ki iletişim şekli, çalışanların adaletle bağlantı kurmasını sağlar (İçerli, 2010: 78). Bu teoriye göre dağıtım ilkeleri; rekabet, eşitlik, eşit paylaşım ve gerçek adalet olmak üzere dört madde şeklinde sıralanmaktadır. Bunlar;

(1) Rekabet ilkesi, çalışanların performanslarına göre dağıtım yapılması gerektiğini,

(2) Eşitlik ilkesi, dağıtımın rakamsal açıdan eşit olması gerektiğini,

(3) Eşit paylaşım ilkesi, dağıtımların çalışanların görece katkılarına oranla yapılması gerektiğini,

⁽⁴⁾ Gerçek adalet ilkesi ise, çalışanların ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak bu ihtiyaçların karşılanması adına dağıtım yapılması gerektiğini ifade eder (Greenberg: 1987: 13) şeklindedir.

Çalışanların kazanımlarının dağıtılması ve bu dağıtımında adil olup olmaması hususunda çalışanlarda oluşan tepkilerle ilgili olan reaktif–proaktif içerik kuramları; örgütsel adalet kavramının dağıtım adaleti (dağıtımsal adalet) boyutu ile ilgili olmaktadır (Chan, 2000: 72).

2.3.3. Reaktif – Süreç Teorileri

İçerik teorileri elde edilen kazanımların adilliğine odaklanırken; süreç teorileri karar almada kullanılan süreçlerin adilliği hususuna odaklanmaktadır. Kaynağını hukuktan alan süreç teorilerinde, karar almada kullanılan süreçlerin hakkaniyeti söz konusu olmaktadır. Reaktif–süreç teorileri; kararların alınması aşamasında ki süreçlerde örgüt çalışanlarının bu süreçlere karşı verdikleri tepkilere odaklanmıştır (Taşcıoğlu, 2010: 42).

Thibaut ve Walker'ın (1975) Prosedür Adalet Teorisi, kişilerin karar alma konusundaki süreçlere ilişkin olarak verdikleri tepkileri incelemesi sebebi ile Greenberg'in (1987) yapmış olduğu kategorizasyon da reaktif–süreç kuramı içerisinde değerlendirilmiştir. Bu teoriye göre; çalışanların karar alma süreçlerine katılım sağlamaları, alınan kararların daha adil olarak algılanmasını sağlamaktadır. Aksine bir karar sürecinde eğer çalışanların katılımı söz konusu değilse, bu noktada çalışanlar sürece dahil olmadıkları için adaletsizlik algısına kapılmaya eğilim gösterirler. Hatta anlaşmazlık gibi durumlarda, anlaşmazlığın yaşandığı taraflara söz hakkı veren prosedürler; tarafların istenmeyen kararları bile kabul etme eğilimlerini arttırdığını ifade etmektedir (Greenberg, 1987: 12-17). Bu teori, bireylerin sadece elde ettikleri sonuçları değil; bu sonuçların elde edilmesinde kullanılan yöntemlerin, yani süreçler üzerinde sahip oldukları kontrol düzeylerinin adalet algılamalarında önemli olduğunu göstermiştir (Irak, 2004; 30).

2.3.4. Proaktif – Süreç Teorileri

Buna göre proaktif – süreç teorileri, bir örgütte yapılan uygulamaların adil olması için hangi prosedürlerin yerine getirilmesi gerektiğini incelemektedir. Bu

kategori içerisinde değerlendirilen teori ise; Leventhal, Kruza ve Fry'ın (1980) Dağıtım Tercihi Teorisi'dir (İyigün, 2012; 57). Dağıtım Tercihi Teorisi, dağıtım kararlarından çok prosedürlerle ilgili kararlara uygulandığından bu kategori içerisinde yer almıştır. Dolayısıyla proaktif-süreç teorileri, reaktif-süreç teorilerinden farklı olarak; bireylerin adaletli uygulamaları gerçekleştirebilmesi için hangi prosedürleri kullanması gerektiği hususu üzerine odaklanmıştır (Taşcıoğlu, 2010: 47).

Dağıtım Tercihi Teorisine göre; bir örgütte yapılan dağıtım işlemi, dağıtıcın adaleti sağlayarak istediği hedeflere ulaşmasına yardımcı olduğu ölçüde tercih edilecektir. Bireyler ise bazı prosedürlerin kendi amaçlarına ulaşmasında farklı seviyelerde yardımcı olacağı beklentisi içinde olurlar. Buda bireylerin kendi amaçlarına ulaşmasına en çok yardımcı olacağına inandığı prosedürlerin, en çok tercih edilen olacağını ifade etmektedir (Gegeoğlu, 2018: 20). Teorisyenler adaletin sağlanmasına katkıda bulunabileceğini düşündüğü prosedürlerin önemli olan sekiz özelliğinden bahsetmektedir. Bu özellikler;

- (1) Örgüt içindeki bireylere karar vericileri seçme fırsatı tanımak,
- (2) Prosedürleri tutarlı kurallara dayandırmak,
- (3) Doğru bilgiye dayalı olmasını sağlamak,
- (4) Karar verme gücünün yapısını tanımak,
- (5) Bireyleri önyargılara karşı korumak,
- (6) Bireylerin bilgi almasını ve itirazlarının değerlendirmeye alınmasını sağlamak
- (7) Prosedürlerde değişiklik yapabilme imkanı sunmak,
- (8) Yaygın ahlaki standartlara ve etik standartlara dayandırmak şeklinde sıralanabilir (Taşcıoğlu, 2010: 47-48).

Örgütlerde ki prosedürlerin adaletli olup olmadığı hususu yukarıda bahsedilen ölçütlere olan uygunluk derecelerine göre değerlendirilebilmektedir (Konyalı, 2015: 58). Genel olarak teoriler incelendiğinde birçoğunun Eşitlik Teorisinden esinlendiği ve reaktif-içerik yaklaşımlarına olan ilginin ise git gide azaldığı gözlenmektedir. Ayrıca araştırmacılar çalışanların eşit olmayan paylaşımlara nasıl tepki gösterdiklerinden

ziyade, eşit paylaşımın sağlanması adına nasıl davrandıklarının araştırıldığı görülmüştür (Chan, 2000:15).

Adil sonuçlara ulaşmak için gidilen yolunda adil olması gerektiğine odaklanan süreç teorileri; örgütte kararların verilmesinde kullanılan prosedürlere (işlemlere) yönelik çalışanların tepkilerini ve bu prosedürlerde adaleti sağlamak adına yaptıkları çabaları kapsamaktadır. Bundan dolayı reaktif süreç ve proaktif süreç teorileri, prosedürel adaleti açıklayıcı teoriler olarak ele alınmaktadır.

3. YENİLİKÇİ DAVRANIŞ KAVRAMI

Bu başlık altında yenilikçilik ile yenilikçi davranış kavramlarının tanımı ve önemi; yenilikçilik ile ilişkilendirilen kavramlar, yenilikçi davranış süreci, boyutları ve yenilikçi davranışı etkileyen faktörler ele alınmaktadır.

3.1. Yenilikçilik Kavramının Tanımı ve Önemi

Yenilikçilik kavramının tanımından önce yenilik kavramının kısaca açıklanması, konunun diğer kavramlardan ayırt edilmesi hususunda önemli olacaktır. West ve Farr'a göre yenilik; bireylere, gruplara, işletmelere ve yüksek ölçüde topluma önemli düzeyde fayda sağlayacak biçimde tasarlanan, yeniliği kullanacak birim adına yeni olan fikirler, süreçler, ürünler ya da prosedürlerin uygulanmasıdır (West ve Farr, 1990: 9-10). Yeniliği yapan kişiler ve bu yenilikten etkilenenler arasında ki etkileşim sürecidir, bu süreçte yapılan eylemlerin diğerlerini etkileyeceği kabul edilir. Yani yenilik yapmak “yenilik getirmek” ve “değişiklik yapmak” demektir (Köhler vd, 2010: 561-562).

Yenilikçilik ise; Latince örgütsel, yönetsel ve kültürel boyutta yeni yöntem ve tekniklerin kullanılması anlamına gelen “innovatus” sözcüğünden türetilerek; İngilizce’de “innovation” olarak ifade edilen bir kavramdır (Demir, 2014: 237; Demir ve Demir, 2015: 2; Uzku, 2008: 17; Tuncel, 2011: 70-71; Ünal ve Kılınç, 2016: 100). Süreç olarak “yenilemek”, sonuç olarak da “yenilik” kavramlarını karşılamaktadır. Türkçe’de tam karşılığı bulunmayan inovasyon sözcüğü, genel olarak “yenilik” ya da “yenilikçilik” kavramları ile ifade edilmektedir (Ünal ve Kılınç, 2016: 100). Schumpeter ise yenilikçiliği, üretimde yeni tekniklerin ve yöntemlerin kullanılması, yeni kaynakların belirlenmesi ve yeni süreçlerin var olması şeklinde ifade etmektedir (Schumpeter, 1939: 84-87; Schumpeter, 1947: 152; (Tuncel, 2011: 71-72). Yenilikçilik;

ürün, hizmet ve süreçlere değer katabilecek değişimlerin sağlanması, ihtiyaçların giderilebilmesi ve iş çıktılarına katkı sağlayabilmesidir (Demir ve Demir, 2015: 4).

Yenilikçilik ile ilgili birçok farklı tanım olmasına karşın genel olarak tüm tanımlarda “yeni olma” vurgusu vardır. Yenilikçilik; yeni fikirlerin kabul edilmesini (Afuah, 2003: 13), yeni yönetim tarzını ve tekniklerini, yeni ürün adını (Top, 2008: 215), ürün ve hizmetlerin pazarlardaki algısının yenilenmesini, kriz zamanlarında yenilikçilik uygulanarak farklılaşmaya ve yeni olmaya devam edilmesini, çalışma şartları ve koşullarının yenilenmesini (Demir ve Demir, 2015: 3), üretim ve dağıtımda yeni yöntemlerin ortaya çıkarılmasını ve tüm bu süreci/sonucu kapsamaktadır (Ulusoy, 2003: 262-263).

Yenilikçilik, etkin bir liderlik ortamı yaratarak ürün ve hizmetlerin geliştirilmesini (Hall, 2009: 15; Hjalager, 2002: 466; Parzefal, Seeck ve Leppanen, 2008: 167), örgütün çevresel değişikliklerle birlikte kendini yenilemesini, yeni fikirlerin günlük sürece dahil edilerek ekonomik ve sosyal çevre ile bütünleşmesini (Daft, 1978: 195; Damanpour, 1996: 694; Janssen, Vliert ve West, 2004: 131-132; Köhler vd., 2010: 562; Sundbo, Sintes ve Sorensen, 2007: 89), diğer örgütlere rekabet üstünlüğü sağlamasını (Bell, 2005: 289; Tuncel, 2011: 71-74; Ünal ve Kılınç, 2016: 99) ve örgüt içinde çalışan bireylerin kabiliyetlerini geliştirmesini (Caldwell ve O'Reilly, 2003: 499) sağlamaya yarayan önemli bir araç olmaktadır (Demir ve Demir, 2015: 7). Sürdürülebilir büyüme ve gelişme aracı, yeni istihdam olanakları, performans ve rekabet avantajının itici gücü, dış çevreye ve zamana uyumluluğun sağlanması gibi hususlarda kolaylık oluşturması; yenilikçiliğin örgütler açısından önemini ortaya koymaktadır (Goyal ve Akhilesh, 2007: 209; Mcevily, 715; Riel, 2005: 495).

İşletmeler açısından yenilikçilik, yeni bir değer yaratılarak bu değerden kar elde edilmesini, ekonomik ve sosyal açıdan fayda sağlamasını, mevcut problemlerin çözülmesini ya da oluşabilecek yeni problemlerin önlenmesini, hizmetlerde daha etkin olmanın sağlanmasını, örgüt içinde çatışmaların ortadan kaldırılmasını ve rekabet gücünün arttırılmasını sağlar (Naktiyok, 2007: 214; Sabuncu, 2014: 105; Taşgıt ve Torun, 2016: 125).

3.2. Yenilikçilik İle İlişkilendirilen Kavramlar

Yapılan araştırmalar neticesinde yenilikçilik kavramı ile ilişkili birçok kavram olduğu görülmüştür. Bu kavramların anlam olarak birbirine karıştırıldığı ve bazen birbirleri yerine kullanıldığı (Top, 2008: 26-30) hatta yenilikçilik kavramı ile eş değer tutulduğu ifade edilmektedir (Demir ve Demir, 2015: 4). Yaratıcılık, değişim, risk alma, proaktiflik ve özgüven gibi birçok kavram; yenilikçilik kavramı ile etkileşim halinde olsa da yenilikçiliği tam anlamıyla açıklayamamaktadır (Bayındır, 2018: 29). Kavramlara ilişkin tanımlamalara aşağıda yer verilmektedir.

3.2.1. Yaratıcılık

Yaratıcılık, mevcut olan bir şeyi diğerlerinden farklı usul ve yöntemlerle yapabilmek, yeni ve farklı olan fikirler üretebilmek, mevcut sorunların çözümüne ilişkin fayda sağlayabilen yeni fikirleri üretebilme süreci olarak ifade edilebilir (Top, 2008: 299-300). Genel bir tanımla yaratıcılığın zihinsel bir süreç olduğu vurgulanmaktadır (Uzkurt, 2008: 28). Yaratıcılık ve yenilikçilik kavramları çoğu zaman birbirinin yerine kullanılıyor olsa da; yenilikçilik, yaratıcılığa başarılı uygulamaların eklenmesi neticesinde oluşmaktadır (Demir ve Demir, 2015: 5).

Yaratıcılık pek çok alanda yeni olan ve faydalı olan fikirlerin oluşturulması şeklinde ifade edilirken, yenilikçilik ise bir örgütteki veya organizasyondaki yaratıcı fikirlerin doğru ve başarılı bir şekilde uygulanması, hayata geçirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Yenilikçilik, yaratıcı fikirlerin örgüte yarar sağlayacak biçimde hayata geçirilmesi neticesinde örgütsel bir anlam ifade ederken; yaratıcılık ise kişilik, motivasyon ve uzmanlık gibi etkenler nedeniyle kişisel bir nitelik taşımaktadır (Biçer, 2017: -7677).

3.2.2. Değişim

Değişim; planlı veya plansız bir şekilde herhangi bir ortamın, sürecin ya da sistemin bir durumdan başka bir duruma sokulmasıdır. Bu tanıma bakarak yenilikçilik kavramının kendi bünyesinde değişimi barındırdığı ve örgüt yapısında ortaya çıkan tüm yeniliklerin aynı zamanda bir değişim de içerdiğini göstermektedir. Fakat her değişim bir yenilik olarak kabul edilmemektedir çünkü yenilik olarak kabul edilmesi için

istenilen hedefe katkı sağlıyor olmalı veya sadece kendine özgü bir yapıya sahip olmalıdır (Biçer, 2017: 78).

Yenilikçilik düşüncesi ve bu düşüncenin uygulanması her zaman sorunsuz ve eksiksiz bir biçimde gerçekleşmez. Hatta çoğu zaman yeniliğe karşı hem bireysel hem de örgütsel düzeyde farklı seviyelerde dirençle karşılaşılabilir. Bu durumun sebebi ise, değişimin beraberinde getireceği yeni koşullardır. Değişim ile örgütte ve bireyde yerleşik olan kalıplar kırılmakta, bireylerin güvenlik duvarları yıkılmakta ve belirsizlikler beraberinde gelmektedir. Bundan dolayı yenilikçilik anlayışının hem ortaya çıkmasında hem de hayata geçirilmesinde bireysel ve örgütsel boyuttaki kabul edilebilirlik seviyeleri oldukça önemli olmaktadır (Selen, 2016: 70).

3.2.3. Risk Alma

Risk; bireylerin yaşamlarında herhangi bir olay ya da durumdan kaynaklı olarak tehlike etkisini deneyimleme olasılığı olarak tanımlanmaktadır. Risk kendine özgü bir şekil, süreç ve sonuç içermektedir. Risk denildiği zaman ileriye dönük kesinlik taşımamakla birlikte çoğu insanın zihninde tehlike anlamı uyanmakta ve buna bağlı olarak korku ve endişe duyulmaktadır (Timuroğlu ve Çakır, 2014 119-136). Ancak değişim ile birlikte giderek artan belirsizlik ortamında çalışanlar belirli sınırlar içerisinde risk alarak ilerlemek durumunda kalırlar. Bu belirsizliğin bir sonucu olarak, işletmelerin zamanında alınmayan kararları, fırsatları kaçırmaları ve rekabet üstünlüğünü yitirmeleri söz konusu olmaktadır. Bundan dolayı, her çalışan bir risk üstlenerek karar verir. Böyle bir durumda yöneticilere düşen ise, gerekli görülen ve ihtiyaç duyulan zamanlarda planlarında büyük değişiklikler yapmaları ve ellerine geçen fırsatları değerlendirebilmeleridir (Casson, 2010: 5; Zhao, 2005: 26-27).

Çalışanların risk almalarının altında yatan duygunun temelinde yenilikçilik kavramına benzer özellikler taşıdığını söylemek mümkündür. Örgütlerde uygulanacak olan ödül sistemleri ile çalışanların risk alma eğilimleri ve yenilikçi davranışlarda bulunmalarının desteklenmesi gerekmektedir. Çünkü yeni fikirler ile yeni şeyler deneyerek kazanç elde etmek aynı zamanda kaybetme riskini de içinde barındırmaktadır (Brenkert, 2009: 450-451). Mevcut düzeni koruma, bulunulan zaman adına yeterli olsa da bu durum zaman içerisinde ortaya çıkması muhtemel tehditler ve fırsatlar için sabit

kalmamakla beraber sürekli değişim gösterir. Kişilerin girişimciliğinin yanı sıra örgütlerinde ne kadar girişimci olduğu, bu hususu önemseydiğı ve hassasiyet gösterdiği önemlidir. Kısacası işletmelerin büyüebilmek ve performans arttırabilmek için risk almayı öğrenmeleri gerekmektedir (Biçer, 2017: 84).

3.2.4. Proaktiflik

Geleceğe dair planları olan bireyler, bir takım sorunlar, ihtiyaçlar ya da yeni koşulların tahmin edilmesi ile ilgili sürekli olarak bir arayış ve sorgulama içerisindeyler. Proaktif yapıya sahip olan çalışanlar girişkendir, sürekli şekilde fırsatlar yaratır ve bu fırsatları kullanarak değişim süreci bir neticeye ulaşana kadar aynı kararlılıkta devamlı şekilde girişimde bulunurlar (Budak ve Kar, 2014: 171).

Bugünden yarını görebilme ve gelecekte olması muhtemel problemlere ilişkin tedbirler alabilme yani proaktiflik; stratejik düşünebilme yeteneğı olan yöneticilerin özellikleri arasındadır. Bu nedenle çalışanların ya da yöneticilerin proaktif bir anlayış ile devamlı fikir üretme, üretilen fikri hayata geçirme, bu fikri test etme, başarılı olan uygulamaları yaygınlaştırma ve bu uygulamaların faydasını maksimum düzeye çıkarma anlayışı ve arayışı hakim olmaktadır (Dess ve Lumpkin, 2005: 147-156). Ayrıca böyle bir çalışana sahip örgütlerde yenilikçi davranışların ortaya çıkması ve uygulanması süreci çok daha hızlı olmaktadır.

3.2.5. Özgüven

Özgüven; kişilerin yaşamlarının kontrolünün kendi hakimiyetlerinde olduğunu bilme duygusu yani kendine güvenme duygusu şeklinde tanımlanmaktadır. Kendilerine güvenen bireyler, amaçları doğrultusunda hedeflerini gerçekleştirebilmek için kendilerinde var olan güçlerine ve yeteneklerine güvenerek, bir başkasının onayına bağılı kalmaksızın eylemde bulunurlar. Bundan dolayı özgüven sahibi olan bireyler, neyi başarıp başaramayacağını bilir, kendine inanır ve güvenir (Koh, 1996: 15).

Kişinin kendine güvenmesi ile birlikte yeni fikirlerin ve düşüncelerin dile getirilmesi hususunda engel tanımadan ifade edebilmesi bu noktada özgüven sahibi bireylerin hem kendilerine hem de bağılı bulundukları örgüte önemli katkılar yapmasını sağlamaktadır. Bu yapıya sahip olan çalışanların yer aldığı örgütlerde de, yenilikçi fikirlerin kolaylıkla hayata geçirilmesi söz konusu olmaktadır (Biçer, 2017: 85).

3.3. Yenilikçi Davranış Kavramının Tanımı ve Önemi

Yenilikçi davranış kavramı; örgüt üyelerinin bilinçli olarak ürünler, hizmetler, işlemler ve kurallar hakkında “yeni” fikirler oluşturarak, bu oluşturdukları fikirleri bireysel ya da örgütsel düzeyde benimseyerek sahip çıkması ve uygulamasıdır (Arif, Zubair ve Manzoor, 2012: 65-66; West ve Wallace, 1991: 304-305). Yenilikçi davranış ile yaratıcılık arasında bir etkileşim bulunmasına rağmen birbirinden farklı olarak yaratıcılık özünde yeni bir buluş yapmak varken, yenilikçi davranışta yaratıcılıktan kaynaklı olarak bulunan o buluşu uygulayıp örgüt açısından rekabet avantajına dönüştürme çabası vardır (Kheng, June ve Mahmood, 2013: 48-49; West, 2002: 358).

Yenilikçi davranış, örgütteki bireylerin yeni fikirlerin, işlerin, yöntemlerin, prosedürlerin ve ürünlerin; kendi çalışma tarzına, çalışma birimine, bağlı bulunduğu örgütüne ya da organizasyonuna bilinçli olarak tanıtması, uygulaması ve aynı zamanda benimsemesi olarak tanımlanmaktadır. Bu tür davranışlara örnek olarak yeni teknolojileri araştırmak, insanları yeni fikirleri destekleme konusunda ikna etmek, örgüt hedeflerine ulaşmak için yeni iş yöntemleri ve yollar önermek, sorunlara yeni çözümler bulmak, yeni fikirleri uygulamak için kaynakları araştırarak korumak şeklinde örnekler verilebilmektedir (Yuan ve Woodman, 2010: 324; West ve Farr, 1989: 15-17; West ve Farr, 1990: 3-4). Yenilikçi davranış, bir örgütteki çalışanlara özgü iş tanımları ile sınırlı olmayan, belirli bir departmanı ya da tüm örgütü içine alan bir yenilikçiliğin meydana getirilmesini ve gerçekleştirilmesini içermektedir (Yuan, 2005: 10).

Yenilikçi davranış, çalışanların yeni fikirler üreterek, ürettikleri bu fikirleri çevreye tanıtma ve örgüt içerisinde uygulamak üzere girişimde bulundukları bilinçli çabalardır (Janssen, 2000: 289). Genel olarak bir çeşit fayda oluşturmayı amaçlayan yenilikçi davranış; çalışanların ürün, hizmet, yöntem ve süreçlerle ilgili “yeni” ve “faydalı” fikirlerin yaratılmasını kapsamaktadır (Dörner, 2012: 11). Bu noktada yenilikçi davranış her aşamada farklı bireysel davranışları içeren çok aşamalı bir süreç olarak ifade edilmektedir. Bu süreç; problemin tanımlanması ile başlayan ve yeni fikirlerin oluşturulması, oluşturulan fikirler için çözümlerin belirlenmesi, yenilikçi fikrin desteklenmesi amacıyla yapılan arayış ve son olarak bu yeni fikrin somut bir yapı haline getirilmesidir (Kanter, 1988: 171; Scott ve Bruce, 1994: 581-583). Genellikle yenilikçi davranış, çoğu çalışanın tipik işlerinin bir parçası değildir ve görev

tanımlarında belirtilmeyen isteğe bağlı olarak gerçekleşen; örgüte fayda sağlamak amacıyla yapılan ekstra rol davranışı olarak da ifade edilebilir (Dörner, 2012: 11-12).

Yenilikçi davranış, örgüt içinde çalışanların yenilikçilik süreçlerine sağladıkları katkı ve destekleriyle (Kesken vd., 2014: 31) örgütlerin veya işletmelerin başarısını ve rekabet gücünü arttırmak için büyük bir öneme sahiptir (Nusair, 2012: 186; Wu, Parker ve Jong, 2014: 1514). Örgütler veya işletmeler bir sorunla karşılaştığı zaman -başarı yetersizliğinde ya da yenilikçiliğin gerekli olduğu algılandığında- yenilikçi davranış uygulamalarına yönelerek işletme içinde bu uygulamalara başlayabilmektedirler (Jong ve Hartog, 2010: 24). Bu yenilikçi davranış uygulamalarında örgüt içerisinde açık şekilde bir fayda sağlaması amaçlanmaktadır (Jong ve Hartog, 2007: 43). Örgüt çalışanları tarafından, harcanan çaba ile kazanımlar arasındaki dengenin adaletli olduğu algılandığında; çalışanlar daha fazla iş isteklerinin ve ağır iş yüklerinin üstesinden gelebilme adına, daha yüksek düzeyde yenilikçi davranış sergileyebilmektedirler (Janssen, 2000: 295). Örgüt içinde çalışanların yenilikçi davranış sergilemeleri; talep-yetenek uyumu, iş tatmini, daha iyi kişiler arası ilişkiler, performans gelişimi, refah seviyesi, kişisel gelişim, stres seviyelerini azaltma gibi faydalar sağlayabilmektedir (Janssen vd., 2004: 130). İşletmeler faaliyetlerini düzenli ve sistemli bir şekilde geliştirebilmek ya da iyileştirebilmek için, dinamik ve stratejik bir rekabet avantajı oluşturan yenilikçi davranış uygulamalarını ve yeteneğini bünyelerinde bulundurmali, bunları da en iyi şekilde yönetmelidir (Pardemo-Ortiz, Benito ve Galende, 2006: 1182).

3.4. Yenilikçi Davranış Süreci

Yenilikçi davranışlar, yenilik sürecinin başlaması ve uygulanması aşamalarıyla ilgili olan davranışları içermektedir. Yenilikçi davranış ile beraber yenilikçi davranış sürecinin de doğru bir şekilde uygulanması oldukça önemlidir (Galende ve Fuante, 2003: 716). Farklı yönleri olan ve birbiriyle ilişkisi bulunan davranışlar kümesi şeklinde ifade edilen yenilikçi davranış, dört aşamalı bir süreçten geçmektedir (Jong ve Hartog, 2010: 23). Dolayısıyla yenilikçi davranış sahip olduğu her aşama da farklı bireysel davranışları içeren bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu süreçler sırasıyla; fikir araştırması, fikir üretimi, fikir şampiyonluğu (fikri destekleme) ve fikir uygulaması şeklindedir (Jong ve Hartog, 2010: 24-25; Radaelli vd., 2014: 401; Ramamoorthy vd., 2005: 143; Scoot ve Bruce, 1994: 582; Ungureanu vd., 2016: 497). Bununla birlikte

daha da detaylandırılan yenilikçi davranış sürecinde; oluşturulan fikrin geliştirilmesi, seçimi ve tercihi, pazar stratejileri ve pazara girme, yeni teknoloji temin edilmesi, üretim, ürün modeli oluşturma (Rothwell, 1994: 10) gibi birçok alt süreçlerin varlığından söz edilebilmektedir.

Yenilikçi davranışlar dört aşamalı bir süreç olarak ele alındığında, fikir üretme aşamasından önce fırsatların keşfedilmesi yani ürün ve hizmet süreçlerinde herhangi bir fırsatın ya da problemin tespit edilmesi gerektiği görülmektedir. Scott ve Bruce (1994) yenilikçi davranış sürecinin fikir üretme ile başladığını savunmakla beraber bu aşamanın problemlerin fark edilmesini de kapsadığını ifade etmektedir (Scott ve Bruce, 1994: 581).

3.4.1. Fikir Araştırması

Yeni bir şeyin hayata geçirilmesi ancak yeni fırsatları görebilen kişilerle başlamaktadır. Koşulları iyileştirmek ve geliştirmek için ortaya çıkan bir fırsat ya da anında müdahale edilmesi gereken bir tehdit durumu yenilikçi davranışların tetikleyicisi olabilir (Leonard ve Swap, 2005: 51). Yenilikçi davranış uygulamaları için öncelikle yeniliğe gereksinim duyulmalı ve ardından yenilikçi davranış sürecinin başlaması gerekmektedir. Fırsat keşfetme süreci; ürün ve hizmet süreçlerinde herhangi bir problemin ya da fırsatın tespit edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Jong ve Hartog, 2010: 24). Bu süreç, fikrin ya da problemin belirlenmesinden sonra alternatif çözüm yolları için fırsatların keşfedilmesi ve bu fırsatlar arasında uygun olan tercihin yapılması (Lacker vd., 2016: 44) şeklinde de ifade edilmektedir.

Fırsat kaynakları; endüstri, pazar ve demografik yapıda meydana gelen değişiklikler, algısal değişiklikler, yeni bilgiler, olan ve olması gereken ile arasındaki farklar, beklenilmeyen başarılar ya da başarısızlıklardır. Fırsatların araştırılması mevcut olan ürün, hizmet ve süreçlerin geliştirilmesini ya da eskisinden farklı olacak şekilde alternatif yollarla düşünerek ele alınmaya çalışılmasını içermektedir (Farr ve Ford, 1990: 5-6). Fırsat keşfetme aşaması yenilikçi davranış sürecinin devamını belirler nitelikte olmasından dolayı bu sürecin büyük bir dikkatle ve önemle uygulanması gerekmektedir (Oke, Munshi ve Walumbwa, 2009: 67).

3.4.2. Fikir Üretimi

Fikir üretmek örgütün gelişim amaçları kapsamında olan “yeni” kavramların üretilmesini ifade etmektedir. Fikir üretme süreci; mevcut olan ürün, hizmet ya da süreçlerin geliştirilmesi amacıyla yeni yöntemlere başvurma ya da alternatiflerin düşünüldüğü (Jong ve Hartog, 2010: 24-25), fikirlerin geliştirildiği, gereksinim duyulan kaynakların tespit edildiği ve fikirlerin olumlu ya da olumsuz yönlerinin, muhtemel sorunlara karşı çözümlerin belirlendiği aşama olarak ifade edilmektedir (Aslam, 2014: 18; Binnewies ve Gromer, 2012: 103; Mei, Arcodia ve Ruhanen, 2012: 96). Bu duruma; yeni pazarlara girmek, mevcut iş süreçlerinde iyileştirmeler yapmak, mevcut sorunlara çözümler geliştirmek gibi hususlar örnek verilebilir. Bilgi ile birlikte mevcut kavramların bir araya getirilerek yeniden organize edilmesi, fikir üretiminin anahtarı niteliğindedir. İyi fikir üreticisi olan bireyler, performans açıklarına ve mevcut sorunlara farklı açılardan bakabilirler (Kanter, 1988: 172-174).

3.4.3. Fikir Şampiyonluğu (Fikri Destekleme)

Fikir şampiyonluğu ya da diğer bir ifade ile fikri destekleme süreci; ısrarcı olma, yenilikçilikle başarı elde etmeye olan inanç, doğru ve uygun kişileri bu sürecin içine alma ve şevk duyma (Ramamoorthy vd., 2005: 144) şeklinde ifade edilmektedir. Üretilen yeni fikirlerin faydalarının ve bu fikirlerin geliştirilmesi ile uygulanması maliyetlerinin örgütü aşip aşmayacağı belirsizdir. Bununla beraber örgüt içerisinde de değişime karşı bir direnç beklenmektedir (Shane, 1994: 400-401). Bu nedenle üretilen fikirlerin savunulması ve potansiyel paydaşlara kabul ettirilmesi gereklidir. Potansiyel paydaşların kabul etmesi bir bakıma güç kazanmak anlamına gelmektedir (Kanter, 1988: 172-173). Bu aşamada ise destek toplamak, diğer çalışanları ve yönetimi etkilemek, fikirleri müzakere etmek, ikna etmek, fikir birliği yaratmak gibi davranışlar sergilenmektedir (Kleysen ve Street, 2001: 285-286).

3.4.4. Fikir Uygulaması

Yeni üretilen fikirlere destek toplandıktan sonra bu fikirlerin uygulanması ve hayata geçirilmesi önemlidir. Yeni fikirlerin gerçekleştirilmesi yani hayata geçirilmesi için çalışanların çaba göstermesi ve sonuç odaklı bir tutuma sahip olması gerekmektedir. Fikrin uygulanması sürecinde; fikir sonucu ürün ya da hizmetin, nerede,

ne zaman ve hangi müşterilere sunulacağı büyük önem taşımaktadır (Aksay, 2011: 30). Bu süreç; sonuca odaklanılmasını, fikrin hayata geçirilmesini, fikrin ticari hale dönüştürülmesini ve fikrin uygulanması sonucunda değerlendirilmesini kapsamaktadır (Broekaert, Andries ve Debackere, 2016: 772-773; Bysted, 2013: 272; Shih ve Susanto, 2011: 113). Aynı zamanda uygulamaya yönelik davranışlar, üretilen ürün ya da fikirlerin test edilmesini, aksi bir durumda değiştirilmesi de ifade etmektedir.

Bahsedilen tüm bu boyutlar literatürde bu silsile ile tanımlanmasına karşın, gerçekte doğrusal olan bir dizi yol izlemezler. Scott ve Bruce (1994: 584), yeniliğin tekrarlayan bir süreç olduğunu kabul etmekle birlikte; sürecin her aşamasında farklı faaliyetlerin ve birbirinden farklı bireysel davranışların bir arada kullanılması gerekebileceğini ifade etmektedir

3.5. Yenilikçi Davranış Boyutları

Yenilikçi davranışların, tek ya da çok boyutlu yapıda olup olmadığı hususunda çeşitli görüşler bulunmaktadır. Ancak literatürde en yaygın olarak kullanılan tek boyutlu yapı şeklidir. Yenilikçi davranış kavramını tek boyut olarak ele alan çalışmalar; yenilikçi davranış sürecindeki aşamaları olduğu gibi kabul etmektedirler ancak tüm bu aşamaların ayrı birer faktör olmadığını ve birbirinden ayrılmadığını, aksine bir bütünü oluşturduğunu savunmaktadırlar.

Literatürde yenilikçi davranışlar kavramının boyutlarına ilişkin farklı sınıflandırmalar mevcuttur. Aşağıdaki Tablo 1.2’de yenilikçi davranış boyutları ile ilgili yazarların yapmış olduğu geçmiş çalışmaların modelleri kısa başlıklar halinde sıralanmakta olup, akademik araştırmalarında uygulayan akademisyenlerden bazılarına yer verilmektedir.

Tablo 1. 2. Literatürde Yenilikçi Davranış Boyutları ve Modelleri

Yazarlar	Yenilikçi Davranışın Boyutları	Farklı Akademisyenlerin Literatürdeki Uygulaması
Kanter (1988)	- Fikir Üretimi - Koalisyon Kurma - Fikir Gerçekleşmesi - Transfer / Yayma	- Scott ve Bruce (1994) - De Jong ve Den Hartog (2010) - Kheng, June ve Mahmood (2013)
Scott ve Bruce (1994)	- Problem Tanımlama / Fikir Üretimi - Koalisyon Kurması - Yeniliğin Uygulanması	- Pieterse, Van Knippenberg ve Stam (2009) - Babalola (2009) - De Jong ve Den Hartog (2010) - Khan, Aslam ve Riaz (2012) - Tahsildari, Hashim ve NormezaWan (2014)
Janssen (2000)	- Fikir Üretimi - Fikir Tanıtımı - Fikir Gerçekleşmesi	- Ramamoorthy, Flood, Slattery ve Sardesai (2005) - Reuvers, van Engen, Vinkenburg ve Wilson– Evered (2008)
De Jong ve Den Hartog (2010)	- Fikir Araştırması - Fikir Üretimi - Fikir Şampiyonluğu - Fikir Uygulaması	- Oukes (2010) - Sharifirad (2013) - Kroes (2015)

Kaynak: Demeško, N. (2017), A Thesis, "Effects Of Transformational And Transactional Leadership Styles On Innovative Work Behavior: The Role Of Employee's Locus Of Control", s.15-16.

Tabloda da görüldüğü üzere araştırmacıların modellemelerinin birbirine yakın olduğunu söylemek mümkündür. Yenilikçi davranışın tek boyutlu olarak ele alındığı çalışmalara örnek olarak; Scott ve Bruce (1994), Bunce ve West (1995), Spreitzer (1995), Oldham ve Cummings (1996), Basu ve Green (1997), Scott ve Bruce (1998), Tierney, Farmer ve Graen (1999), Janssen (2000), Kleysen ve Street (2001), Zhou ve George (2001) verilebilir.

Yenilikçi davranış iki boyut olarak ele alan çalışmalar da vardır. Bu çalışmalara örnek olarak; Krause (2004), Dorenbosch vd. (2005), Reuvers vd. (2008) gösterilebilir. Yapılan çalışmalarda ilk boyutun yeni fikir oluşturmak ikinci boyutun ise yeni fikirlerin uygulanmasına yönelik davranışları içerdiği öne sürülmüştür (Jong ve Hartog, 2010: 26). Bu çalışmada da Janssen'in (2000) önerdiği gibi yenilikçi davranış tek boyutlu bir yapı olarak ele alınacaktır.

3.6. Yenilikçi Davranış Etkileyen Faktörler

İşletmelerde yenilikçi faaliyetleri etkileyen üç temel unsur görülmektedir ve bunlar; örgüt özellikleri, dış çevre özellikleri ve yasal kısıtlardır (Romero ve Roman, 2012: 179). Koberg, Detienne ve Heppard (2003: 22) ise yenilikçiliği açıklamada en önemli ve en güçlü faktörlerin örgütsel, yasal, çevresel ve mesleki faktörler olduğunu

ifade etmektedir. Yenilikçi davranışı olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen unsurları belirlemek amacıyla ilgili yazında yapılan incelemeler neticesinde; yenilikçi davranışı etkileyen faktörlerin beş temel başlık altında toplandığı görülmüştür. Bunlar; bireysel faktörler, örgütsel faktörler, yasal faktörler, mesleki faktörler ve çevresel faktörlerdir. Bahsedilen bu faktörler dışında çeşitli faktörlere de rastlamak mümkündür ancak temel olarak bu beş faktör ele alınmaktadır.

3.6.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler; örgüt içinde çalışanların cinsiyeti, yaşı, eğitim düzeyi, bilgi düzeyi, uzmanlık alanı, mesleki bilgisi, iş tecrübesi, meslekte çalışma süresi, yeteneği, problemler karşısında çözüm üretme kabiliyeti, fikir geliştirme aşamasındaki düşünsel tutumu gibi bireyin doğrudan kendisiyle ilgili olan durumlar ve özelliklerin yenilikçi davranışlarına olan etkisi olarak ifade edilmektedir (Criscuolo, 2014: 1291; Jong ve Hartog, 2008: 21; Scott ve Bruce, 1994: 600-601; Oldham ve Cummings, 1996: 626).

Yenilikçi davranış eğilimi yüksek olan bireyler genellikle yenilikçiliğe karşı olumlu tavırlar sergilemektedirler ve yenilikçilikle ilgili denemeler yapmaktadırlar (Dhar, 2016: 1451-46). Aynı zamanda yenilikçi bireyler azimli, yenilikleri deneyimlemeye açık ve özgüven sahibi olarak ifade edilmektedir (Aryee, 2012: 20-22; Janssen, 2004: 211; Jong ve Hartog, 2008: 21; Shanker, Bhanugopan ve Heijden, 2017: 68-69; Yidong ve Xinxin, 2013: 451-452).

3.6.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel yenilikçilik, işletme veya örgüt için yeni fikirlerin uygulanması ve ürün, hizmet, süreç, pazarlama ve yönetim sistemlerinde yapılan yenilikçi uygulamalar olarak ifade edilmektedir (Kılıç, 2013: 91). Örgütler yalnızca ürün ve hizmetlerini geliştirerek değil aynı zamanda çalışma ve yöntemlerini de geliştirerek, rekabet avantajı elde ederek örgütsel anlamda yenilikçilik yapabilmektedir (Satı, 2013: 82). Örgütsel faktörler, sürekli değişen ve gelişen çevre şartlarına uyum sağlamak için yeni bilgi ve iletişim teknolojilerinin sunumunu ayrıca işlerin yeniden yapılandırılması gibi örgütsel yapıda meydana gelebilecek temel değişiklikleri de kapsamaktadır (Onağ, 2014: 89).

İşletmeler veya örgütler yenilikçilik uygulamalarında finansal kaynaklara olan gereksinimin oluşturduğu belirli bir maliyeti karşılayabilecek finansmana ihtiyaç

duymakta ve çeşitli araştırmaları, kişiler arası örgütsel iletişimi, örgüt yapısı, örgüt kültürü, örgütsel yetenekleri ve örgütsel uygulamaları yenilikçi davranışlarını etkileyebilmektedir (Brunswicker ve Vanhaverbeke, 2015: 1259; Hurley ve Hult, 1998: 52). Bununla beraber yenilikçi davranışı etkileyen faktörler, ait olduğu işletmeye özgü özellikler taşıması ve örgütün kontrolünde olması nedeniyle farklılıklar gösterebilmektedir. İşletmenin yönetim şekli, durumu, insan kaynakları ve finansal kaynakları, bu finansal kaynakların kullanım imkanı, yönetim desteği, diğer çalışanların desteği, yenilikçi davranış stratejileri, örgüt kültürü, örgüt yapısı, çalışma ortamı, risk alma olanağı, kendini güvende hissetme, teşvikler ve ödüllendirmeler, örgütün belirli bir vizyon ve misyona sahip olması gibi içsel faktörler olarak da değerlendirilebilen her bir değişken; yenilikçi davranışı etkileyen olumlu örgütsel faktörler olarak ifade edilmektedir. Örgüt içi kurallar, örgüt ortamındaki çatışmalar ve sürtüşmeler, bütçe eksikliği ve karar alma sürecindeki etkisizlik gibi faktörler ise yenilikçi davranışı olumsuz yönde etkileyen örgütsel faktörler olarak ifade edilmektedir (Azar ve Ciabuschi, 2017: 326; Frambach ve Schillewaert, 2002: 164; Janssen, 2000: 297-298; Janssen, 2004: 203; Jong ve Hartog, 2007: 54; Kang, 2016: 636-637; Lacker vd., 2016: 42; Naktiyok, 2007: 226; West, 2002: 376-377; Scott ve Bruce, 1994: 601; West ve Sacramento, 2006: 39).

3.6.3. Yasal Faktörler

İşletmelerin uluslararası ya da bir ülkede ki politik ve yasal durumları; işletmenin tek kişi işletmesi ya da anonim vb. tarzda yasal statüsü; ulusal ya da uluslar arası ortaklı bir işletme oluşu, merkez ve şubelerinin farklı ülkelerde bulunması; işletme müşterilerinin farklı kültürel özelliklere sahip olması; sektörel açıdan koruma, gelişme ve teşvikine yönelik yaptırımlar; mesleki örgütlerin ya da dernek tarzı kurum ya da kuruluşların, kural, düzenleme ve şartları gibi pek çok faktör yasal düzenlemeler içerisinde değerlendirilmektedir (Demir ve Demir, 2015: 16). Tüm bu faktörlerle birlikte yatırım teşvik alanları ve araçları (Foxon ve Pearson, 2008: 151), devletin teknoloji alanında desteği, sektörün gidişatı, uluslar arası anlaşmalar, devlet düzenlemeleri, zaman sınırı (Bozkurt, 2015: 101), devlet uygulamaları, müşteriler, tedarikçiler (Afuah, 2003: 69) yasal faktörler arasında yer almaktadır.

Yenilikçi uygulamaların sınırlarını belirleyebilen bu ve benzeri yasal faktörler, işletmelerin yenilikçi stratejilerinin uygulanabilmesi, yasal düzenlemelere uygun olan bir yenilikçilik çalışmasıyla mümkün olabilmektedir (Demir ve Demir, 2015: 16-17).

3.6.4. Çevresel Faktörler

Örgütlerin veya işletmelerin kontrolü dışında gelişen ve gerçekleşen durumlar olduğu için dışsal faktörler olarak da adlandırılan çevresel faktörler; bir alanda faaliyette bulunan işletmelerin özelliklerini, organizasyon yapısını ve yönetimini etkilemektedir (Romero ve Roman, 2012: 179). Talep engelleri, tedarik engelleri, teknolojik gelişmeler, teknolojik bilgi, müşteri gereksinimleri, hammadde, yerli ya da yabancı pazar kısıtları, finans elde etmede yaşanan zorluklar gibi unsurlar yenilikçiliği etkileyen çevresel faktörleri oluşturmaktadır (Bozkurt, 2015: 100).

Örgütlerin veya işletmelerin birçoğu çevrelerinde karşılaştıkları ve çaba gerektiren şartları, genellikle yenilikçi tavır almayı benimseyerek karşı koymaya ve engellemeye çalışırlar (Timuroğlu, 2015: 44). Çevresel faktörler yalnızca bir işletme ile sınırlı olmamakla beraber, işletmenin bulunduğu sektörden bölgeye kadar, hatta ülke sınırlarını aşır dünyayı etkileyecek kadar çok sayıda kurum ve kuruluşu olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Baranenko vd., 2014: 192; Chan vd., 2016: 286-287).

Uzkurt (2008: 120-130) örgütsel faktörleri dört ana başlığa ayırarak; örgütsel yapı, örgütsel kültür, işletmenin izlediği strateji ve çevre olarak ifade etmektedir. Örgütsel yapı; yenilikçi uygulamaların örgüt içerisinde benimsenebilme düzeyi için örgüt yapısının esnek olması gerektiğini ve yenilikçi özelliğe sahip olması gerektiğini ifade etmektedir. Örgütsel kültür ise; yenilikçi uygulamalar neticesinde meydana gelebilecek hataların veya yanlışların affedilmesi, güçlü bir yönetim desteğinin sağlanması ve başarıların her zaman ödüllendirilmesini ifade etmektedir. Çevresel faktörler ise teknoloji, rekabet, pazar, ekonomi ve sektör ile ilgili olan faktörlerin; işletmenin yenilikçi yapısını ve yenilikçi stratejisine olan etkisini ifade ederken, işletmenin izleyeceği yenilikçilik stratejilerini de işletmenin lider, taklitçi, savunmacı ve geleneksel stratejilerden hangilerini benimseyeceği ile ilgili olduğunu ifade etmektedir.

3.6.5. Mesleki Faktörler

Örgüt içerisinde çalışanların yaptıkları işler ile ilgili unsurların yani mesleki faktörlerin, çalışanların yenilikçi davranışlarını etkilediği ve bu alanda yapılan araştırmalarda özerklik (otonomi) kavramının ön planda olduğu görülmüştür (Ramamoorthy vd., 2005: 143). Çalışanların yapmış olduğu iş ile ilgili yenilik kararlarını ve iş yaparken izleyeceği prensipleri kendisi tarafından belirleyebilmesi ayrıca bu prensipleri uygularken özgür olması anlamını taşıyan özerklik kavramı; çalışanın yaptığı işte veya mesleğinde kontrol hakkının var olması nedeniyle yenilikçi davranışı olumlu yönde ve pozitif düzeyde etkilemektedir (Axtell vd., 2000: 269). Çalışanların işlerini yapma özgürlüğü, sonunda başarısız dahi olsalar yeni fikirleri denemek için bireylere imkan sunar. Bu nedenle, özerklik çalışanların deneme ve yanıyla yolu ile çalışmalarını daha etkili ve verimli olacak şekilde yapmalarını sağlar. Bu durumun tam tersi düşünüldüğünde, çalışanların özerk kararlar alamaması, rol çatışması yaşaması, istediği yöntemi izleyememesi gibi durumlarda ise yenilikçi davranış negatif yönde etkilenmektedir (Martín, vd.,2007: 621-623).

Mesleki faktörlerde vurgulanan bir diğer iş niteliği ise iş talebidir. Karmaşık yapıdaki (iş gücü) ve rutin olmayan işler, örgüt çalışanlarının dikkatlerini işe vermelerini ve gayret etmelerini sağlayarak; işlerin çözümüne yönelik çalışanların alternatif düşüncelere yönelmesini sağlar (Martín, vd., 2007: 621). Zenginleştirilmiş işler, daha zor olan işlerle karşılaştırıldığında; daha fazla çabayı, düşünmeyi ve çalışmayı gerektirmektedir. Bu durumda çok işlevli bir iş tasarımının çalışanların yenilikçi davranışlarına yönelik performanslarını geliştirmektedir. Bu doğrultuda çalışanların yaratıcı düşünmesi, farklı bakış açısı geliştirmesi ve yeni fikirler bulmasında en önemli unsurlardan biri “zaman baskısı”nın olmamasıdır (Janssen, 2000: 289).

Çalışmanın bundan sonraki bölümünde araştırma değişkenlerine ilişkin literatür taraması yer almaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

LİTERATÜR TARAMASI

1. DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN YAPILAN GEÇMİŞ ÇALIŞMALAR

Çalışmanın bu bölümünde araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Eğitim sektörü çalışanlarının örgüt kültürü ile yenilikçi davranış düzeyleri arasındaki ilişkide örgütsel adalet algısının aracı rolünü ortaya koymayı amaçlayan araştırmada; söz konusu ilişkide örgütsel adaletin aracı rolünün incelendiği herhangi bir araştırmaya rastlanılmamasına rağmen ilgili çeşitli değişkenler üzerindeki etkileri ve değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymaya yönelik bazı çalışmalar bulunmaktadır. Bu doğrultuda, literatürde örgüt kültürü ile örgütsel adalet, örgüt kültürü ile yenilikçi davranış, örgütsel adalet ile yenilikçi davranış ve son olarak örgüt kültürü, örgütsel adalet ve yenilikçi davranış arasındaki ilişkileri konu alan çalışmalara ve bulgularına yer verilmiştir.

1.1. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki

Literatürde örgüt kültürü ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara bakıldığında farklı sonuçların elde edildiği görülmektedir. Bu iki değişken arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmaların bazıları aşağıda incelenmiştir.

Uludağ vd.'nin (2019) yapmış olduğu makale çalışmasında amaç, çalışanların örgütsel adalet algısının örgüt kültürü ve bilgi paylaşımı üzerindeki etkisini incelerken örgüt kültürünün aracı rolü olup olmadığının tespit edilmesidir. Bu amaç doğrultusunda Ordu iline bağlı 5 ilçede görev yapan 511 eğitim sektörü çalışanından anket yöntemiyle elde edilen veriler kapsamında; örgütsel adalet algısının pozitif olduğu durumda örgüt kültürü algısının da pozitif olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel adalet alt boyutlarından olan etkileşimsel adalet ve prosedürel adaletin örgüt kültürü ile arasında yüksek derecede korelasyon, dağıtımsal adalet boyutunun ise örgüt kültürü ile arasında orta derecede korelasyon olduğu bulunmuştur. Örgüt kültürü ile bilgi paylaşımı arasında ise orta dereceli pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Buna ek olarak, bilgi paylaşımını sadece prosedürel adalet ve etkileşimsel adaletin etkilediği ortaya konulmuştur. Aracılık ilişkisinde ise örgüt kültürünün prosedürel adalet,

etkileşimsel adalet ve bilgi paylaşımı değişkenleri arasında tam aracı değişken rolünün olduğu tespit edilmiştir.

Ertaş (2017) yapmış olduğu doktora tez çalışmasında amaç kültürel değerler (güç mesafesi, çoğulculuk, erillik, belirsizlikten kaçınma, uzun dönem odaklılık) ile örgütsel adalet algısı (dağıtım, prosedür, etkileşim) arasındaki ilişkide örgüt kültürünün (bürokratik, rekabetçi, toplumcu, yenilikçi) aracı rolünün olup olmadığının belirlenmesi ve her bir örgütsel değişkenin alt boyutlarınca ilişkilerinin tespit edilmesidir. Bu amaç doğrultusunda İstanbul, Ankara, İzmir ve Antalya illerinde faaliyet gösteren otellerin 481 çalışanından anket yöntemiyle elde edilen veriler kapsamında; kültürel değerler ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkide örgüt kültürünün aracı rolünün olduğu görülmüştür. Ayrıca kültürel değerlerin örgüt kültürünü etkileyen, örgütsel adaletin ise örgüt kültüründen etkilenen bir faktör olduğu görülmüştür.

Köksal (2016) yapmış olduğu doktora tez çalışmasında örgüt kültürünün örgütsel adalet algısına olan etkisinin incelenmesi ve bu ilişkide etik ilkeler algısının aracı rolünün belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda Ankara ilinde 6'sı devlet 10'u vakıf üniversitesi olmak üzere iktisadi ve idari bilimler fakültesinde görev yapan 406 akademik personelden anket yöntemiyle elde edilen veriler kapsamında; örgüt kültürü ve etik ilkeler algısının, örgütsel adaleti etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Örgüt kültürü türlerinden destek ve başarı kültürü boyutlarının etik ilkeler algısını etkilediği, ayrıca hiyerarşi ve destek kültürü boyutlarında örgütsel adalet algısını etkilediği görülmüştür. Hiyerarşi kültürünün örgütsel adaletin alt boyutlarından olan dağıtım ve prosedür adaletini etkilediği; destek kültüründe etkileşimsel adaleti etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca örgüt kültürünün örgütsel adalet üzerindeki etkisinde etik ilkeler algısının kısmi aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Sharoni vd. (2012) yapmış oldukları makale çalışmasında, örgütsel vatandaşlık davranışı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgüt kültürünün ve örgütsel adalet algısının aracılık rollerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda hangi sektör olduğu belirtilmeksizin özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerin 102 çalışanından anket yöntemiyle elde edilen veriler kapsamında; örgütsel adalet ile örgüt kültürü türlerinden destekleyici örgüt kültürü, saldırgan örgüt kültürü, ekip kültürü ve büyüme odaklı örgüt kültürü arasında anlamlı ilişkilerin olduğu görülmüştür.

Araştırmanın temelinde tek boyutlu olarak ele alınan örgütsel adalet ve örgüt kültürü türleri (yenilikçi, saldırgan, sonuç odaklı, detay odaklı, büyüme odaklı, destekleyici, ekip çalışması odaklı) çalışmada aracı değişken olarak ele alınmıştır ve aralarındaki ilişki incelenmiştir. Buna ek olarak tüm değişkenlerin birbiri arasında ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Örgüt kültürü ve örgütsel adalet algıları arasında pozitif yönlü ilişki bulunduğu ve örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilediği ve işten ayrılma niyeti ile negatif yönlü ilişki içerisinde olduğu görülmüştür.

Meydan (2010) yapmış olduğu doktora tez çalışmasında örgüt kültürü, örgütsel güç ve örgütsel adalet algısının, örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkilerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda Ankara ve İstanbul ilinde görev yapan 394 öğretmenden anket yöntemiyle elde edilen veriler kapsamında; örgüt kültürünün diğer tüm örgütsel değişkenler üzerinde dolaylı ya da doğrudan olmak üzere etkisi olduğu görülmüştür. Buna ek olarak örgüt kültürünün örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde dolaylı etkisinin olduğu; örgütsel adalet algısı ve örgütsel güç algısında aracı rol oynadığı görülmüştür. Örgütsel güç ve örgütsel adalet algılarının hem örgütsel bağlılık ile iş tatminini etkilediği, hem de örgüt kültürünün etkisinde aracı rol oynadığı tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılığın örgütsel adalet ve örgütsel güç algılarından doğrudan etkilendiği; örgütsel güç algısında örgütsel adalet algısı üzerinden dolaylı bir şekilde örgütsel bağlılığı etkilediği görülmüştür. Örgütsel adalet algısı ile iş tatmini arasındaki ilişkiye bakıldığında; örgütsel adalet algısının iş tatminini dolaylı şekilde etkilediği, bu etkiyede örgütsel bağlılığın aracılık yaptığı görülmüştür. Örgüt kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişkiye bakıldığında; örgüt kültürünün iş tatminini dolaylı şekilde etkilediği görülmüştür. Kuralcılık, takım ve geliştirme eğilimleri gibi örgüt kültürü tiplerinin ise iş tatminini doğrudan etkilediği görülmüştür. Örgütte baskın olan hiyerarşi kültürünün, örgütsel güç algısının yüksek derecede hissedilmesinin, adalet algısını olumsuz etkilemediği ve sonucunda örgütsel bağlılığın ve iş tatmininin olumlu olarak etkilendiği görülmüştür. Genel bir değerlendirme yapıldığında örgüt kültürünün örgütsel güç ve örgütsel adalet algılarını etkilediği; bu algılarında çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve iş tatminlerini etkilediği yani, tüm değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunduğu ancak bu ilişkilerden

bazılarının dolaylı (değişkenler aracılığı ile) bazılarının ise doğrudan etkilediği/etkilendiği sonucuna ulaşılmaktadır.

Taşcıoğlu (2010) yapmış olduğu doktora tez çalışmasında amaç örgütün kültürel özelliklerini ve adalet algılarını belirleyerek, örgüt kültürünün (güç, başarı, destek, hiyerarşi) örgütsel adalet algısı (dağıtım, prosedür, etkileşim) üzerindeki etkisinin incelenmesi; ayrıca demografik değişkenlere göre örgüt kültürü ve örgütsel adalet algılarında bir farklılık olup olmadığının araştırılmasıdır. Bu amaç doğrultusunda Sakarya ilindeki bir kamu kurumunun 281 çalışanından anket yöntemiyle elde edilen veriler kapsamında; örgüt genelinde en baskın olan kültür boyutunun başarı ve destek olduğu, adalet algısı boyutunun ise etkileşimsel adalet olduğu görülmüştür. Örgütte baskın olan başarı kültürü ve destek kültürünün örgütsel adalet algısını pozitif yönlü etkilediği görülürken; hiyerarşi kültürünün etkileşimsel adalet üzerinde bir etkisinin bulunmadığı ve yalnızca dağıtımsal adalet ile prosedürel adaleti pozitif yönde etkilediği görülmüştür.

Sezgin (2009) yapmış olduğu doktora tez çalışmasında amaç örgüt kültürü, örgütsel adalet algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkilerin araştırılmasıdır. Bu amaç doğrultusunda imalat ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren üç büyük Türk şirketindeki 387 beyaz yakalı çalışandan anket yöntemiyle elde edilen veriler kapsamında; istikrar-izlenecek yola önem veren örgüt kültürü çalışanlarının esneklik-değişime önem veren örgüt kültürü çalışanlarından daha yüksek düzeyde dağıtım adaleti algıladıkları, dışa odaklı örgüt kültürlerinin ise içe odaklı örgüt kültürlerine göre daha yüksek düzeyde prosedür adaleti algıladıkları görülmüştür. Örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisine bakıldığında, dışa odaklı örgüt kültürlerinin içe odaklı örgüt kültürlerine kıyasla daha yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediği görülmüştür. Bu duruma ek olarak prosedürel adaletin dağıtım adaletinden daha yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişki içerisinde olduğu belirlenmiştir. Demografik değişkenler açısından bakıldığında, çalışanların yaş ve tecrübelerinin örgütsel adalet algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile negatif yönlü ilişki içerisinde olduğu, erkek çalışanlarında örgütsel adalet ve dağıtım adaleti kavramlarına daha çok önem verdiği görülmüştür.

Erkanlı (2009) yapmış olduğu doktora tez çalışmasında amaç örgütsel adalet algısı, örgüt kültürü temelinde bireycilik-toplulukçuluk, bireysel kültür temelinde bireycilik-toplulukçuluk değerleri arasındaki ilişkilerin araştırılmasıdır. Bu amaç doğrultusunda Türkiye’de faaliyet gösteren bazı işletmelerin 335 çalışanından anket yöntemiyle elde edilen veriler kapsamında; bireyci ve toplulukçu kültür boyutlarının hem kişilerde hem de örgütlerde var olduğu görülmüştür. Ancak belirgin olarak toplulukçu kültür özelliğinin hem bireylerde hem de örgütlerde daha baskın olduğu; örgütsel adalet algısının da toplulukçuluk eğilimine göre biçimlendiği sonucuna varılmıştır. Araştırma kapsamındaki işletmelerin tamamında örgütsel toplulukçuluk eğiliminin örgütsel adaletin boyutlarını (dağıtım, prosedür, etkileşim) pozitif yönde etkilediği bulunmuştur. Araştırmada görülen sonuçlardan bir diğeri ise örgütsel kültür ve bireysel değerlerin paralellik göstererek uyum içerisinde olduğudur.

1.2. Örgüt Kültürü ve Yenilikçi Davranış Arasında Yapılan Çalışmalar

Literatürde örgüt kültürü ile yenilikçi davranış arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara bakıldığında farklı sonuçların elde edildiği görülebilmektedir. Bu iki değişken arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmaların bazıları aşağıda incelenmiştir.

Kayış ve Gülcan (2020) yapmış olduğu makale çalışmasında Cameron-Quinn örgüt kültürü tipleri ve yenilikçilik ilişkisi araştırılmıştır. Araştırma sonucunda örgüt kültürünün alt kültürlerinden biri olan gelişim kültürünün örgütsel yeniliği pozitif yönlü etkilediği tespit edilmiştir. Yine benzer şekilde Weia vd.(2011) yapmış oldukları makale çalışmasında Çin Halk Cumhuriyeti’nde bulunan 223 işletmede anket yöntemiyle elde ettikleri veriler kapsamında; adhokrasi kültür tipinin ürün yeniliğini pozitif yönde etkilediğini tespit etmiştir.

Süer (2019) yapmış olduğu yüksek lisans tez çalışmasında amaç, örgüt kültürünün (klan, adhokrasi, pazar, hiyerarşi) ve liderin kişilik özelliklerinin yenilikçilik tutumu ile ilişkisinin incelenmesi; temel değişkenlerin demografik faktörlere göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesidir. Bu amaç doğrultusunda Savunma Sanayi Kuruluşunda görev yapmakta olan 135 liderden anket yöntemiyle elde edilen veriler kapsamında; algılanan örgüt kültürünün ve liderin kişilik özelliklerinin yenilikçilik tutumu ile istatistiki olarak anlamlı bir ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Liderin kişilik özellikleri ve yenilikçilik ilişkisinde liderlerin dışa dönük olma, uyumlu olma ve gelişime açıklık gibi kişilik özelliklerine sahip olmalarının yenilikçilik tutumunu olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Örgüt kültürü ile yenilikçilik ilişkisinde ise örgüt kültürü türlerinden klan ve adhokrazi kültürüne sahip olmanın yenilikçiliği olumlu yönde etkilediği; ancak yenilikçiliğin boyutu olan yaratıcılık ile arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Çalışma kapsamında örgüt kültürüne dair kesin bir ayrışmanın olmadığı ve örneklemin örgüt içerisinde farklı kültür algılarına sahip olduğu bulunmuştur. Araştırmada klan ve adhokrazi kültürleri tek boyut olarak sonuçlandırılmış olup yenilikçilik ile pozitif yönlü ve güçlü bir ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Zheng vd. (2019) yapmış oldukları makale çalışmasında amaç liderlik türlerinin ve örgüt kültürünün yenilikçi davranış üzerindeki etkilerinin tespit edilmesidir. Bu amaç doğrultusunda Çin’de inşaat sektöründe çalışan farklı inşaat projelerinin 217 proje yöneticisi dahil olmak üzere diğer çalışanlarından anket yöntemiyle elde edilen veriler kapsamında; liderlik türlerinden olan dönüşümcü liderlik ve işlemsel liderliğin örgüt kültürü ile arasında yüksek düzeyde anlamlı ve pozitif ilişkisinin olduğu görülmüştür. Örgüt kültürü alt gruplarından proje organizasyon kültürü her iki liderlik türünden daha yüksek düzeyde olduğunda yenilikçi davranışın daha düşük seviyede; uyum kültürünün her iki liderlik türünden daha düşük düzeyde olduğunda ise yenilikçi davranışın daha yüksek seviyede olduğu görülmüştür.

Aman vd. (2018) yapmış oldukları çalışmada amaç insan kaynakları uygulamaları, yenilikçilik ve örgüt kültürü kavramları arasındaki ilişkinin araştırılmasıdır. Bu amaç doğrultusunda Pakistan’ın Vehari bölgesinde bankacılık sektöründe çalışan 276 kişiden anket yöntemiyle elde edilen veriler kapsamında; insan kaynakları uygulamalarından ödül stratejisi ve işe alım stratejisinin yenilikçiliği kısmen etkilediği, kariyer yönetimi uygulamalarının ise yenilikçiliği tamamen etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Performansa yönelik eğitimler ve kariyer odaklı eğitimlerin yenilikçiliği düşük düzeyde etkilediği ve örgüt kültüründe bu ilişki düzeyini olumsuz yönde etkileyerek aracı rolünün olduğu tespit edilmiştir.

Çetin (2017) yapmış olduğu yüksek lisans tez çalışmasında amaç konaklama işletmelerindeki örgüt kültürü ve yenilikçilik ilişkisinin tespit edilerek; yenilikçiliğin

ortaya çıkmasında hangi örgüt kültürü tipinin (klan, adhokrasi, pazar, hiyerarşi) en etkili olduğunun belirlenmesidir. Bu amaç doğrultusunda Muğla ilindeki 53 otel işletmesinin 405 iş gören ve yöneticilerinden anket yöntemiyle elde edilen veriler kapsamında; yenilikçilik ile örgüt kültürü arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Adhokrasi kültürünün ürün yeniliği, süreç yeniliği ve yenilikçilik performansını önemli düzeyde etkilediği görülürken; hiyerarşi kültürünün ürün yeniliği ve yenilikçiliği olumsuz yönde etkilediği; pazar kültürünün süreç yeniliğini olumsuz yönde etkilerken ürün yeniliği ve yenilikçiliğe etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Klan kültürünün ise süreç yeniliğine ve yenilikçiliğe etkisi olumlu iken, ürün yeniliği ile arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Duvacı (2017) yapmış olduğu yüksek lisans tez çalışmasında amaç dönüşümcü liderliğin yenilikçi çalışma davranışı üzerindeki etkisinde örgüt ikliminin aracı rolünün olup olmadığını araştırmaktır. Bu amaç doğrultusunda Türkiye’de ilaç sektöründe faaliyet gösteren 102 çalışandan anket yöntemiyle elde edilen veriler kapsamında; dönüşümcü liderliğin yenilikçi davranışı pozitif yönlü ve anlamlı düzeyde etkilediği ayrıca örgüt ikliminde bu etkide aracı rolü oynadığı sonucuna varılmıştır.

Özkan (2016) yapmış olduğu doktora tez çalışmasında amaç farklı sektörlerde çalışanların yaratıcı ve yenilikçi davranışlar geliştirmesinde etkili olan pozitif örgütsel değişkenlerin araştırılması, aralarındaki ilişkinin saptanması ve bu pozitif yapıların çalışanların yaratıcı ve yenilikçi davranışlarını ne düzeyde etkilediğinin belirlenmesidir. Bu amaç doğrultusunda Türkiye’de 13 farklı sektörde faaliyet gösteren işletmelerin 311 çalışanından anket yöntemiyle elde edilen veriler kapsamında; yaratıcı ve yenilikçi davranışların pozitif psikolojik sermaye ile yüksek düzeyde pozitif yönlü ilişkisi olduğu görülmüştür. Buna ek olarak, pozitif psikolojik sermayenin yaratıcı ve yenilikçi davranış sergileme sıklığını olumlu yönde etkilediği saptanmıştır. Araştırma sonuçlarından bir diğeri ise pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin yaratıcı ve yenilikçi iş davranışlarını pozitif yönlü etkilemesinin, örgütte algıladıkları pozitif liderlik ve pozitif örgüt iklimi düzeylerinin yükseldikçe arttığı sonucudur.

Telli (2016) yapmış olduğu yüksek lisans tez çalışmasında amaç örgüt kültürü ile bireysel yaratıcılığın iş tatminine, iç girişimciliğe ve çalışan performansına olan etkilerinin belirlenmesidir. Bu amaç doğrultusunda Kahramanmaraş ilinde faaliyet

gösteren bir hastanenin 123 personelinden anket yöntemiyle elde edilen veriler kapsamında; örgüt kültürünün yalnızca çalışan performansı üzerinde etkisi olmadığı, diğer değişkenlerin tamamını etkilediği görülmüştür. Bireysel yaratıcılığın ise iş tatminini, iç girişimciliği ve çalışan performansını etkilediği görülmüştür.

Yıldırım ve Karabey (2016) yapmış oldukları makale çalışmasında amaç örgüt kültürü, örgütsel yenilik ve personel güçlendirme kavramları arasındaki ilişkinin araştırılmasıdır. Bu amaç doğrultusunda Erzurum ilinde turizm otel işletmeciliği sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin 416 çalışanından anket yöntemiyle elde edilen veriler kapsamında; örgüt kültürü türlerinden biri olan hiyerarşi kültürünün yenilik türlerinin (ürün, süreç, strateji, pazar) tamamını negatif yönlü etkilediği, personel güçlendirmenin ise yenilik türlerinin tamamını pozitif yönlü etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bir diğer sonuç ise hiyerarşi kültürünün tüm yenilik türleri üzerindeki negatif etkisinde, personel güçlendirmenin biçimlendirici rol oynayarak bu olumsuz etkiyi azaltıcı rolünün olduğudur.

Ko vd. (2015) yapmış oldukları çalışmada amaç örgüt kültürü ve örgütsel desteğin yenilikçi davranış üzerindeki etkilerinin araştırılmasıdır. Bu amaç doğrultusunda Kuzey Kore’de faaliyet gösteren hastanelerin 356 sağlık çalışanından anket yöntemiyle elde edilen veriler kapsamında; örgüt kültürü ve yenilikçi davranış arasında pozitif yönlü ilişki olduğu ve örgüt kültürünün yenilikçi davranışı etkilediği görülmüştür. Yenilikçi davranışında önemli düzeyde yaş, örgütsel destek ve örgüt kültürü türlerinden hiyerarşi kültüründen etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Yıldırım (2015) yapmış olduğu doktora tez çalışmasında amaç örgüt kültürünün ve örgüt kültürü tiplerinin (klan, adhokrasi, pazar, hiyerarşi) örgütsel yenilik üzerindeki etkisini belirleyerek bu etkide personel güçlendirmenin biçimlendirici rolünün olup olmadığını araştırmaktır. Bu amaç doğrultusunda Erzurum ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerinin 419 çalışanından anket yöntemiyle elde edilen veriler kapsamında; hiyerarşi kültürünün örgütsel yenilik türlerinin tamamını (ürün, süreç, strateji ve pazar yeniliği) negatif yönde etkilediği görülmüştür. Personel güçlendirmenin ise; yenilik türlerinin tamamını olumlu yönde etkilediği ve hiyerarşi kültürünün yenilik tiplerinin tamamında görülen negatif etkisini azaltıcı şekilde biçimlendirici rol oynadığı görülmüştür.

Akyıldız (2014) yapmış olduğu yüksek lisans tez çalışmasında örgüt kültürünün inovatif düşünce geliştirme, iş tatmini ve örgüte bağlılık üzerindeki etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda İstanbul ilindeki bilişim firmalarında çalışan 130 iş görenden anket yöntemiyle elde edilen veriler kapsamında; çalışanların inovatif düşünce ve iş tatmini düzeylerinin oldukça yüksek olduğu, örgütsel bağlılık düzeylerinin ise orta düzeyde olduğu gözlemlenmiştir. Çalışma sonucuna göre inovatif düşünce ve iş tatmini ile örgüt kültürü arasında bir ilişki bulunmazken, örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü orta dereceli bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu değişkenler demografik açıdan incelendiğinde ise cinsiyet (iş tatmininin yalnızca cinsiyete göre erkeklerin lehine farklılık gösterdiği), medeni durum, yaş ve eğitim durumlarına göre farklılık göstermediği görülmüştür.

Başak (2014) yapmış olduğu yüksek lisans tez çalışmasında amaç örgüt kültürü, yenilik, girişimsel yönelim ve firma performansı kavramlarının birbirleri arasındaki ilişkisini araştırmaktır. Bu amaç doğrultusunda İstanbul ilinde imalat sektöründe faaliyet gösteren firmaların 155 çalışanından anket yöntemiyle elde edilen veriler kapsamında; örgüt kültürünün, yeniliğin ve girişimsel yönelimin kendi aralarında anlamlı ilişkilerinin olduğu ayrıca bu değişkenlerin tek tek firma performansı ile de anlamlı ilişkisinin olduğu görülmüştür. Araştırmada örgüt kültürü, yenilik ve girişimsel yönelimin firma performansını pozitif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.

Çalışkan (2013) yapmış olduğu makale çalışmasında amaç iç odaklı örgüt kültürü boyutlarından olan grup kültürü ve hiyerarşik kültür, yenilikçi davranış ve personel güçlendirme kavramları arasındaki ilişkinin araştırılmasıdır. Bu amaç doğrultusunda Ankara ilinde savunma sanayi işletmelerinde çalışan 510 kişiden anket yöntemiyle elde edilen veriler kapsamında; tüm değişkenler arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür. Grup kültürü ve hiyerarşik kültürün yenilikçilik davranışı ile pozitif yönlü ve anlamlı düzeyde ilişkisinin olduğu ayrıca grup kültürü ve hiyerarşik kültürün yenilikçilik davranışını etkilediği tespit edilmiştir. Buna ek olarak, grup kültürü ve hiyerarşik kültürün yenilikçi davranış üzerindeki etkisinde personel güçlendirmenin kısmi aracılık rolünün olduğu sonucuna varılmıştır.

İbrahimoğlu ve Uğurlu (2013) yaptıkları makale çalışmasında amaç KOBİ'lerde iç girişimcilik davranışı ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi tespit etmektir. Bu amaç

doğrultusunda Gaziantep'te makine halıcılığı sektöründe faaliyet gösteren işletmelerdeki 175 çalışandan anket yöntemiyle elde ettiği veriler kapsamında; adhokrasi klan ve pazar kültürünün iç girişimciliğin alt boyutu olan yeniliği olumlu yönde etkilediğini gözlemlemiştir.

Mohammed ve Bardai (2012) yapmış oldukları makale çalışmasında amaç algılanan örgüt kültürü ile inovasyon arasındaki ilişkilerin araştırılmasıdır. Bu amaç doğrultusunda Libya'daki üç üniversitede çalışan 390 yönetici ve öğretim üyesinden anket yöntemiyle elde edilen veriler kapsamında; algılanan örgüt kültürü ile inovasyon türleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda örgüt kültürü türlerinden klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi kültürlerinin örgütsel yenilik türlerinin önemli yordayıcıları olduğu görülmüştür.

Tipu vd. (2012) yapmış oldukları makale çalışmasında amaç dönüşümcü liderlik, örgüt kültürü ve yenilikçilik davranışı kavramları arasındaki ilişkinin araştırılmasıdır. Bu amaç doğrultusunda Pakistan'daki çeşitli örgüt üyelerinden oluşan 523 kişiden anket yöntemiyle elde edilen veriler kapsamında; dönüşümcü liderlik, örgüt kültürü ve yenilikçilik arasında pozitif yönlü ilişkilerin olduğu görülmüştür. Dönüşümcü liderliğin yenilikçi davranış eğilimlerini pozitif yönlü etkilediği ve bu etkide de örgüt kültürünün aracı rolünün olduğu tespit edilmiştir.

Akkoç vd. (2011) yapmış oldukları makale çalışmasında amaç yenilikçi davranış ve iş performansının artırılmasında örgüt kültürünün alt kültürlerinden biri olan gelişim kültürünün ve lider desteğinin etkisinin belirlenmesi ve bu etkide de iş-aile çatışmasının aracılık rolünün olup olmadığının tespit edilmesidir. Bu amaç doğrultusundan Ankara ilinde savunma sektöründe çalışan 426 kişiden anket yöntemiyle elde edilen veriler kapsamında; gelişim kültürü ile lider desteğinin yenilikçi davranışları pozitif yönlü etkilediği bu etkide de aile çatışmasının kısmi aracılık rolünün olduğu bulunmuştur. Buna ek olarak, gelişim kültürü ve lider desteğinin çalışanların iş performansını da pozitif yönde etkilediği bu etkide de iş-aile çatışmasının aracı rolünün olmadığı sonucuna varılmıştır.

Kurt (2010) yapmış olduğu yüksek lisans tez çalışmasında amaç örgüt kültürü türlerinin (klan, adhokrasi, pazar, hiyerarşi), işletmelerin inovasyon performanslarına

olan etkilerini tespit ederek; inovasyon faaliyetlerinin uygulanabileceği en etkili örgüt kültürü türünün rekabetçi değerler çerçevesinde belirlenmesidir. Bu amaç doğrultusunda Kayseri ilinde imalat sektöründe faaliyet gösteren şirketlerde çalışan 109 iş görenden anket yöntemiyle elde edilen veriler kapsamında; klan kültürünün inovasyon için önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir ifade ile araştırmanın yapıldığı işletmelerde yenilikçilik için uygun örgüt kültürü yapısının (%35,8'i Klan kültürü,%21,1'i Hiyerarşi kültürü, %17,4'ü Adhokrasi kültürü, %6,4'ü Pazar kültürü) klan kültürü olduğu tespit edilmiştir. Örgüt kültürü ile inovasyon performansı arasındaki ilişkiye bakıldığında, her örgüt kültürü içinde inovasyon performansı ile arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür. Ayrıca klan kültürünün inovasyon performansı üzerindeki etkisinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu; adhokrasi, pazar ve hiyerarşi kültürünün ise anlamlı etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Panuwatwanich vd. (2008) yapmış oldukları makale çalışmasında amaç algılanan örgüt kültürü, liderlik ve takım çalışması ile yenilikçilik kavramları arasındaki ilişkinin araştırılmasıdır. Bu amaç doğrultusunda Avustralya'da mimarlık ve mühendislik tasarımı firmalarında çalışan 181 tasarımcıdan anket yöntemiyle elde edilen veriler kapsamında; örgüt kültürü ile yenilikçilik arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı ilişkilerin olduğu görülmüştür. Buna ek olarak, liderlik ve takım çalışması ile yenilikçilik arasındaki ilişkide örgüt kültürünün aracı rolünün olduğu bulunmuştur. Aynı zamanda yenilikçiliğin tüm boyutlarının personel güçlendirme üzerinde pozitif yönlü etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte yenilikçiliğin sonuçlarına giden tüm yolların, örgütteki liderlik yapısından kaynaklandığı ve yeniliği destekleyen bir kültürün oluşturulmasında kritik rol üstlendiği sonucuna varılmıştır.

Lau ve Ngo (2004) yaptıkları makale çalışmasında amaç insan kaynakları sistemi ile yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi arasındaki ilişkide örgüt kültürünün rolünü araştırmaktır. Bu amaç doğrultusunda Hong Kong'da 332 firmadan anket yöntemiyle elde edilen veriler kapsamında; örgüt kültürünün insan kaynakları sistemi ile ürün yeniliği arasında aracı rolünün olduğu ve adhokrasi kültür tipinin yenilikçilik üzerinde pozitif etkisinin olduğunu ifade etmiştir.

1.3. Örgütsel Adalet ve Yenilikçi Davranış Arasında Yapılan Çalışmalar

Literatürde örgütsel adalet algısı ile yenilikçi davranış arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara bakıldığında farklı sonuçların elde edildiği görülebilmektedir. Bu iki değişken arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmaların bazıları aşağıda incelenmiştir.

Akram vd. (2019) yapmış oldukları makale çalışmasında amaç örgütsel adalet algısı, yenilikçi çalışma davranışı ve bilgi paylaşımı kavramlarının araştırılmasıdır. Bu amaç doğrultusunda Çin’de telekomünikasyon sektöründeki 345 çalışandan anket yöntemiyle elde edilen veriler kapsamında; örgütsel adalet algısının çalışanların yenilikçi davranışları üzerinde pozitif yönde güçlü düzeyde ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğu, adalet algısında yenilikçi davranış üzerinde etkisinin olduğu ve etkide de bilgi paylaşımının aracı rolünün olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ercan (2019) yapmış olduğu doktora tez çalışmasında lider-üye etkileşimi, yenilikçi iş davranışı, işe adanmışlık ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide örgütsel adaletin aracı rolünün incelenmesi amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda İstanbul ilinde sanayi ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren şirketlerde çalışan 525 beyaz yakalı iş görenden anket yöntemiyle elde edilen veriler kapsamında; lider-üye etkileşim düzeyi ile yenilikçi iş davranışı, işe adanmışlık ve örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü ilişki olduğu ve örgütsel adaletin de bu ilişkide aracı rolü üstlendiği sonucuna ulaşılmıştır. Yenilikçi iş davranışı boyutlarının örgütsel adalet boyutları ile arasında genelde düşük düzeyde istatistiksel anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Ayrıca örgütsel adaletin yenilikçi iş davranışı, işe adanmışlık ve örgütsel özdeşleşme üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkileri olduğu yönünde bulgular tespit edilmiştir.

Harjanti (2019) yapmış olduğu çalışmada amaç prosedür adaleti, bilgi paylaşımı ve yenilikçi çalışma davranışı arasındaki ilişkinin araştırılmasıdır. Bu amaç doğrultusunda Endonezya’da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otellerin 297 çalışanından elde edilen veriler kapsamında; prosedür adaletinin bilgi paylaşımını pozitif yönlü etkilediği, yenilikçi çalışma davranışında bilgi paylaşımından pozitif yönlü etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Akram vd. (2016) yapmış oldukları makale çalışmasında amaç çalışanların örgütsel adalet algıları (dağıtım, prosedür, etkileşim, zamansal, mekansal) ve yenilikçi

Çalışma davranışları arasındaki ilişkinin araştırılmasıdır. Bu amaç doğrultusunda Çin’de telokomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren şirketlerde ki 235 çalışandan anket yöntemiyle elde edilen veriler kapsamında; tüm örgütsel adalet boyutlarının yenilikçi çalışma davranışı üzerinde güçlü düzeyde ve pozitif yönde etkiye sahip olduğu görölmüştür. Özellikle mekansal ve zamansal adaletin sırasıyla yenilikçi çalışma davranışını en yüksek düzeyde etkilediği görölmüştür.

Salman vd. (2016) yapmış oldukları makale çalışmasında amaç örgütsel adaletin çalışanların yenilikçi davranışları ve algılanan yaratıcı performansları üzerinde etkisini araştırmaktır. Bu amaç doğrultusunda Pakistan’da telokomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren dört şirketin 480 çalışanından anket yöntemiyle elde edilen veriler kapsamında; örgütsel adalet, algılanan yaratıcı performans ve yenilikçi davranış arasında pozitif yönde ve kuvvetli düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu görölmüştür. Örgütsel adaletin algılanan yaratıcı performans ve yenilikçi davranış üzerinde önemli etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Buna ek olarak, yenilikçi davranışların örgütsel adalet ve algılanan yaratıcı performans ilişkisinde aracılık rolünün olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Juin-Lan ve Jeng-Hwan (2015) yapmış oldukları makale çalışmasında amaç örgütsel adalet algısı, yenilikçi davranış (fikir üretme, fikir pazarlama, fikir uygulama) ve örgütsel destek kavramları arasındaki ilişkinin araştırılmasıdır. Bu amaç doğrultusunda Tayvan’da konaklama sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin 263 çalışanından anket yöntemiyle elde edilen veriler kapsamında; örgütsel adalet algısı ile yenilikçi davranış arasında pozitif yönde ve kuvvetli düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu görölmüştür. Buna ek olarak, örgütsel adalet algısının yenilikçi davranış pozitif yönlü etkilediği ve örgütsel desteğinde bu ilişkide aracı rolünün bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Akkoç (2012) yapmış olduğu makale çalışmasında amaç gelişim kültürü, etik iklim, yenilikçi davranış ve dağıtım adaleti kavramları arasındaki ilişkinin araştırılmasıdır. Bu amaç doğrultusunda Ankara ve Eskişehir illerinde bulunan havacılık ve uzay sanayi firmalarındaki 576 iş görenden anket yöntemiyle elde edilen veriler kapsamında; gelişim kültürünün dağıtım adaleti ve yenilikçi davranış ile, pozitif yönde güçlü ve anlamlı düzeyde ilişkisinin olduğu görölmüştür. Aynı zamanda etik iklim ve

yenilikçi davranış arasında da pozitif yönlü ve anlamlı düzeyde ilişkinin olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte, gelişim kültürünün yenilikçi davranış üzerindeki etkisinde dağıtım adaletinin kısmi aracılık rolünün olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çelik (2012) yapmış olduğu makale çalışmasında amaç örgütsel adalet algısı, yenilikçi davranış ve kariyer memnuniyeti kavramları arasındaki ilişkinin araştırılmasıdır. Bu amaç doğrultusunda Antalya ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerindeki 260 çalışandan anket yöntemiyle elde edilen veriler kapsamında; örgütsel adalet algısı boyutlarından dağıtım adaletinin yenilikçi davranışı etkilediği tespit edilmiştir. Dağıtımsal adaletin yenilikçi davranış üzerindeki etkisinde kariyer memnuniyetinin tam aracılık rolünün olduğu görülmüştür. Örgütsel adalet algısının diğer boyutları olan prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet algılarında yenilikçi davranışları etkilediği ancak kariyer memnuniyetinin bu etkide kısmi aracılık rolünün olduğu saptanmıştır.

Chao vd. (2011) yapmış oldukları araştırma makalesinde amaç süpervizör liderliğin imalat sanayi çalışanlarının yenilikçi davranışları arasındaki ilişkilerinin belirlenmesi ve örgütsel adalet algısı ile örgüt kültürü arasındaki ilişkisinin araştırılmasıdır. Bu amaç doğrultusunda Tayvan'da faaliyet gösteren küçük ve orta büyüklükteki üretim işletmelerinde çalışan 245 kişiden anket yöntemiyle elde edilen veriler kapsamında; süpervizör liderlik tarzının çalışanların yenilikçi davranışları üzerinde anlamlı düzeyde ve pozitif yönlü etkilerinin olduğu görülmüştür. Buna ek olarak, süpervizör liderliğin çalışanların yenilikçi davranışları üzerindeki etkisinin bir kısmını örgütsel adalet algısının, bir kısmını da örgüt kültürünün güçlendirdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Ceylan ve Özbal (2005) yapmış oldukları makale çalışmasında amaç örgütsel adalet algısı ile yenilikçi davranış sergileme düzeyi arasındaki ilişkinin araştırılmasıdır. Bu amaç doğrultusunda İstanbul ilinde bankacılık sektöründe çalışan 118 kişiden anket yöntemiyle elde edilen veriler kapsamında; örgütsel adaletin alt boyutlarından dağıtımsal adalet ve prosedürel adaletin yenilikçi davranışı ile pozitif yönlü ve anlamlı ilişkilerinin olduğu, aynı zamanda dağıtımsal adalet ve prosedürel adaletin yenilikçi davranışı anlamlı düzeyde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

1.4. Örgüt Kültürü, Örgütsel Adalet ve Yenilikçi Davranış Arasında Yapılan Çalışmalar

Literatürde örgüt kültürü, örgütsel adalet algısı ve yenilikçi davranış arasındaki ilişkiyi bir arada araştıran çalışmaya rastlanılmamıştır ve bu da çalışma konusunun özgünlüğünü ortaya koymaktadır. Araştırma değişkenlerinin farklı örgütsel değişkenler ile birlikte aynı çalışmada değerlendirildiği sınırlı araştırma olduğu görülmüştür. Buna göre, Nazir vd. (2019) tarafından yapılan makale çalışmasında amaç örgütsel adalet, örgüt kültürü, örgütsel destek, duygusal bağlılık ve yenilikçi davranış arasındaki ilişkileri araştırmaktır. Buna ek olarak örgüt kültürü ile örgütsel adaletin duygusal bağlılık ve yenilikçi davranış ilişkisinde örgütsel desteğin aracı rolünün olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu amaç doğrultusunda Pakistan’da imalat ve bilişim sektöründe çalışan 367 yönetici ve yönetici çalışanlarından anket yöntemiyle elde edilen veriler kapsamında; örgüt kültürü, örgütsel adalet ve örgütsel desteğin çalışanların yenilikçi davranışlarını önemli ölçüde etkilediği görülmüştür. Ayrıca örgütsel adaletin çalışanların duygusal bağlılığını ve yenilikçi davranışlarını etkilediği, bu etkide de örgütsel desteğin aracı rol oynadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmanın bundan sonraki bölümünde örgüt kültürü, örgütsel adalet ve yenilikçi davranış arasındaki ilişkiye dair yöntem ve araştırma kapsamında elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular ile bu bulgular üzerine yapılan yorumlar yer almaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacı ve önemi, varsayımları ve kısıtları, araştırma modeli ve hipotezleri, evren ve örnekleme, veri toplama aracı ve yöntemi, verilerin istatistiksel analizlerine ilişkin bulguları ve yorumları ele alınmaktadır.

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu çalışmanın amacı örgüt kültürü, örgütsel adalet ve yenilikçi davranış kavramları arasındaki ilişkilerin incelenerek; örgüt kültürünün yenilikçi davranış üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracı (mediator) değişken rolünün olup olmadığının araştırılmasıdır. Ayrıca söz konusu değişkenlerin demografik durumlarına göre farklılık gösterip göstermediği de araştırılacaktır.

Araştırmanın değişkenlerine dair yapılan incelemeler sonucunda, her bir değişkenin kendi başına ya da farklı değişkenlerle olan ilişkilerinin incelendiği görülmüştür. Literatürde örgüt kültürü ve yenilikçilik ilişkisinin (Kurt, 2010; Çetin 2017; Weia vd.,2011; Mohammed ve Bardai, 2012; Kayış, Gülcan, 2020); örgüt kültürü ve örgütsel adalet ilişkisinin (Erkanlı, 2009; Taşcıoğlu, 2010); yenilikçi davranış ve örgütsel adalet ilişkisinin (Ceylan, Özbal, 2005; Akram vd., 2016; Salman vd., 2016) incelendiği ikili çalışmaların olduğu görülmektedir.

Araştırma değişkenlerinin birbirinden farklı birçok kavram ile ilişkilerinin ve aracılık rollerinin incelendiği geçmiş çalışmalarda mevcuttur. Örgütsel adalet, örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkilerin incelendiği (Sezgin, 2009); örgütsel adalet ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişkinin araştırıldığı ve kültürün aracı rolünün incelendiği (Uludağ vd., 2019); örgütsel adaletin yenilikçi davranışa etkisinde kariyer memnuniyetinin aracılık etkisinin incelendiği (Çelik, 2012); örgütsel adalet, yenilikçi davranış ve örgütsel destek kavramları arasındaki ilişkinin incelendiği (Juin-Lan ve Jeng-Hwan, 2015); örgüt kültürünün örgütsel adalette etkisinde etik ilkelerin aracı rolünün incelendiği (Köksal, 2016); gelişim kültürü ve etik iklimin yenilikçiliğe etkisinde dağıtım adaletinin aracı rolünün incelendiği (Akkoç, 2012); liderlik türlerinin örgüt kültürü ve yenilikçi davranışa etkilerinin incelendiği (Zheng vd.,

2019); örgüt kültürü, örgütsel güç ve örgütsel adalet algılarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkisinin incelendiği (Meydan, 2010) çalışmaların olduğu görülmüştür. Ancak literatürde yalnızca, Nazir vd. (2019) tarafından yapılan çalışmada araştırma değişkenlerinin üçü bir arada farklı değişkenler ile birlikte araştırılmıştır.

Araştırma değişkenlerinin ayrıntılı yazın taraması yapılmış ve örgüt kültürünün yenilikçi davranış üzerindeki etkisinde örgüt kültürü algısının aracılık rolünü konu alan çalışmaya rastlanılmamıştır. Dolayısıyla çalışma bu açıdan değerlendirildiğinde, daha önce araştırılmamış, incelenmemiş bir konuyu ele almak, bulgularını paylaşmak ve değerlendirmenin ilgili alan yazına katkı sağlayacak olması ve gelecekte bu konularla ilgili yapılacak benzer araştırmalarda araştırmacılara yön gösterici nitelikte olması sebebiyle araştırmanın önemini ve değerini ortaya koymaktadır.

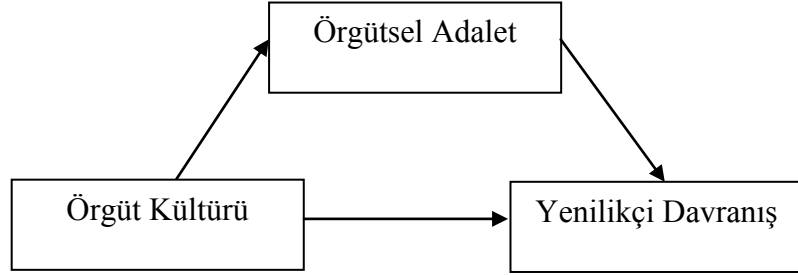
2. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE KISITLARI

Yapılan bu çalışmada öncelikle araştırma konusunun eğitim sektörü çalışanları için uygun olduğu varsayılmıştır. Literatür taraması sonucu elde edilen bilgilerin, araştırma konusunu açıklaması hususunda yeterli olduğu; anket yönteminin amaca uygun bir veri toplama tekniği olduğu varsayılmıştır; araştırmaya katılan bireylerin anket sorularını samimi ve gerçeğe uygun olacak şekilde yanıtladıkları; ayrıca kullanılan örneklemin evreni temsil edebilmesi için yeterli olduğu varsayılmıştır.

Yapılan bu çalışmanın sınırlı sayıdaki örnekleme gerçekleştirilmiş olması ve araştırma kapsamında elde edilen sonuçların yalnızca örnekleme temsil edecek olması araştırmanın kısıtlarındandır. Araştırma sadece belli bir sektör üzerinde ve sınırlı bir örneklem ile yapıldığı için sonuçların diğer sektörler açısından genelleştirilmesi de mümkün olmamaktadır. Çalışmanın kavramsal çerçevesi oluşturulurken yalnızca ulaşılabilen ilgili literatür kaynaklarının kullanılması da araştırmanın kısıtlarındandır.

3. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Araştırmanın amacı, örgüt kültürü ile yenilikçi davranış arasındaki ilişkide örgütsel adalet algısının aracı değişken rolünün belirlenmesidir. Bu kapsamda örgüt kültürünün yenilikçi davranış üzerine olan etkisinde örgütsel adalet algısının aracı etkisinin olabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle geliştirilen araştırma modeli aşağıda Şekil 1.2.'de verilmektedir.



Şekil 1. 2. Araştırma Modeli

Araştırma kapsamında örgüt kültürü bağımsız değişken, yenilikçi davranış bağımlı değişken ve örgütsel adalet aracı değişken olarak ele alınmıştır.

Çalışmanın teorik kısmına ve literatürde yer alan araştırmalara uyumlu olarak, araştırmanın amacının gerçekleştirilebilmesi için “örgütsel değişim kuramı” ışığında geliştirilen ilgili hipotezler şu şekildedir:

H1: Örgüt kültürü demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

H2: Örgütsel adalet algısı demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

H3: Yenilikçi davranış demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

H4: Örgüt kültürü ile yenilikçi davranış arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır.

H5: Örgüt kültürü ile örgütsel adalet arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır.

H6: Örgütsel adalet ile yenilikçi davranış arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır.

H7: Örgüt kültürünün yenilikçi davranış üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H8: Örgüt kültürünün örgütsel adalet algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H9: Örgütsel adalet algısının yenilikçi davranış üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H10: Örgüt kültürünün yenilikçi davranış üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık etkisi vardır.

4. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini, merkezi İstanbul'da bulunan ve Kocaeli Gebze'de ikinci yerleşkesi olan eğitim sektöründe faaliyet gösteren özel bir eğitim kurumundaki 809 çalışan oluşturmaktadır. Bu kapsamda araştırmanın örneklemini, İstanbul ilindeki kampüste bulunan idari çalışanlar ve öğretmenler olmak üzere toplam 475 kişiden oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Örneklemenin evreni iyi bir şekilde temsil edebilmesi için gerekli olan örneklem büyüklüğü, örneklem tekniklerinden biri olan kolayda örnekleme yöntemi ile sağlanmıştır. Kolayda örnekleme yöntemi ile 475 katılımcıya ulaşılmıştır ancak 69 ankette işaretleme hatası ve eksik işaretlemelerin olduğu tespit edilerek, bu anketler geçersiz sayılmış ve 406 anket değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırmada ki örneklem büyüklüğünün (n=475) evreni temsil edip etmediğini belirleyebilmek için Barlett, Körtlik ve Higgins (2001) tarafından geliştirilen örneklem hesaplama formülü ve sonucu aşağıdaki denklem (1.1), (1.2), (1.3), (1.4) gibidir (Gülbüz ve Şahin, 2017: 128-130).

$$n = [n_0 / (1 + n_0 / N)] \quad (1.1)$$

$$n_0 = [(t^2 \cdot s^2) / d^2] \quad (1.2)$$

N: Evren büyüklüğü

N: Örneklem büyüklüğü

t: Güven düzeyine karşılık gelen tablo z değeri (0.05 için 1.96, 0.01 için 2.58 ve 0.001 için 3.28)

s: Evren için tahmin edilen standart sapma

d: Kabul edilebilir sapma tolerans

$$n_0 = [(1,96^2 \times 0,5^2) / 0,05^2] = 384,16 \quad (1.3)$$

$$n = [384,16 / (1 + 384,16 / 809)] = \underline{260,47} \quad (1.4)$$

Yapılan hesaplama sonucunda %95 güven düzeyinde ve 0,05 örneklem hatası ile 809 kişiden oluşan evreni, 260 kişilik örneklemin temsil edebileceği görülmüştür. Buna göre 475 katılımcıdan oluşan araştırma örnekleminin yeterli düzeyde olduğu görülmektedir.

5. VERİ TOPLAMA ARACI VE TEKNİĞİ

Örgüt kültürü, örgütsel adalet ve yenilikçi davranış kavramları arasındaki ilişkilerin tespiti amacıyla yapılan bu çalışmada, veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Hazırlanan anket formu, katılımcılara ait demografik bilgileri elde etmeyi amaçlayan sorulardan ve geçmiş çalışmalarda kullanılan ölçeklerden oluşmaktadır. Demografik sorular hariç, anketteki ifadelere verilecek cevaplar 5’li Likert tipi ölçeğe göre düzenlenmiştir. Bunlar puanı ve sırası ile “(1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum” şeklindedir.

Araştırmada kullanılan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik 5 sorudan oluşan “cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve çalışma süresi” ifadeleri yer almaktadır. İkinci bölümde katılımcıların örgütsel adalet düzeylerini ölçmek amacıyla “Örgütsel Adalet Ölçeği”; üçüncü bölümde katılımcıların örgüt kültürü düzeylerini ölçmek amacıyla “Örgüt Kültürü Ölçeği”; dördüncü bölümde ise katılımcıların yenilikçi davranış düzeylerini ölçmek amacıyla “Yenilikçi Davranış Ölçeği”ne yer verilmiştir.

Araştırmada kullanılan ilk ölçek Niehoff ve Moorman (1993: 537) tarafından geliştirilen ve Yıldırım (2002) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılan 20 maddelik “Örgütsel Adalet Ölçeği”dir. Ölçek dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere toplam 3 boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin, 1. 2. 3. 4. 5. maddeleri dağıtım adaleti boyutunu, 6. 7. 8. 9. 10. 11. maddeleri prosedür adaleti boyutunu, 12. 13. 14. 15. 16. 17. 18. 19. 20. maddeleri ise etkileşimsel adalet boyutunu ölçmektedir. Yapılan bu çalışmada örgütsel adalet ölçeği tek boyut (genel) olarak ele alınmıştır.

Araştırmada kullanılan ikinci ölçek 2006 yılında Cameron ve Quinn tarafından geliştirilen, Türkçe olarak Karcıoğlu ve Timuroğlu (2004) tarafından düzenlenen 24 maddelik “Örgüt Kültürü Ölçeği”dir. Ölçek klan kültürü, adhokrasi kültürü, pazar

kültürü ve hiyerarşi kültürü olmak üzere toplam 4 tip örgüt kültürünü içermektedir. Ölçeğin 1. 5. 9. 13. 17. 21. maddeleri klan kültürü tipini, 2. 6. 10. 14. 18. 22. maddeleri adhokrasi kültürü tipini, 3. 7. 11. 15. 19. 23. maddeleri pazar kültürü tipini, 4. 8. 12. 16. 20. 24. maddeleri hiyerarşi kültürü tipini ölçmektedir. Örgüt kültürü tipinin belirlenebilmesi için literatürde yaygın kullanım alanına sahip olan bu ölçek aslında 6 ifadeden oluşmaktadır ve her birinin içinde 4 ayrı madde bulunmaktadır.

Quin ve Cameron araştırmaya katılanlardan, geliştirmiş oldukları ölçek için her ifadenin içindeki maddelerin toplam değerinin yüz puan olacak şekilde cevaplanmasını istemiştir. Böylelikle, bu altı ifade içerisinde, hangi kültür tipine ait olan madde en yüksek puanı aldıysa, o kültür tipinin örgütte hakim olduğu belirlenecektir. Ancak araştırmaya katılanların böyle bir puanlama sistemiyle hata yapmaları mümkün olduğu için, katılımcılara cevaplama kolaylığı sağlanması açısından 5’li Likert tipi ölçek ile değerlendirme yapılması istenmiştir. Ve anket formunda buna göre düzenleme yapılmıştır. Konu ile alakalı geçmiş çalışmalara bakıldığında, örgüt kültürü ölçeğinin benzer şekilde Likert tipi ölçek olarak kullanıldığı görülmüştür (Yücel, 2007; İbrahimoglu ve Uğurlu, 2013; Yıldırım, 2015). Yapılan bu araştırmada örgüt kültürü ölçeği tek boyut (genel) olarak ele alınmıştır.

Araştırmada kullanılan üçüncü ölçek 2008 yılında De Jong ve Den Hartog tarafından 17 madde olarak geliştirilip, 2010 yılındaki çalışmalarında 10 madde olarak kullandıkları “Yenilikçi Davranış Ölçeği”dir. 10 maddelik bu ölçeğin temeli aslında; Scott ve Bruce (1994) tarafından geliştirilen 6 maddeli, Janssen (2000) tarafından geliştirilen 9 maddeli ve son olarak Kleysen ve Street (2001) tarafından geliştirilen 14 maddeli ölçekte yer alan ifadelerden oluşmaktadır. De Jong ve Den Hartog (2008) bu üç çalışmayı referans alarak ilk etapta 17 maddelik bir ölçek geliştirmişlerdir. Ancak yapmış oldukları pilot çalışma neticesinde, yenilikçi davranışı ölçen 10 ifadenin olduğunu tespit ederek yenilikçi davranışı tek boyut olarak ele almışlardır.

Yapılan bu araştırmada yenilikçi davranış tek boyut olarak ele alınmıştır. Yenilikçi davranışların yapısı ile ilgili çok boyutlu ya da tek boyutlu olmaları konusunda çeşitli görüşler vardır. Bu açıdan geçmiş çalışmalar incelendiğinde, tek boyutlu olarak ele alınan çalışmalar (Scott ve Bruce, 1994; Bunce ve West, 1995; Spreitzer, 1995; Scott ve Bruce 1998; Janssen, 2000; Kleysen ve Street, 2001; Biçer,

2017) olduğu gibi, iki ya da daha fazla boyutta ele alınan çalışmalar (Krause, 2004; Dorenbosch vd., 2005; Özkan, 2016; Duvacı, 2017) olduğunda görülmüştür.

6. BULGULAR VE YORUMLAR

Katılımcılardan anket yöntemi ile elde edilen verilerin istatistiksel analizlerine ilişkin bulgulara ve yorumlarına aşağıda yer verilmektedir. İlk olarak katılımcılara ait demografik özellikler ile analize esas oluşturacak veri setine ilişkin tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Devamında araştırma modeline ilişkin ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik değerleri ve hipotez testleri için kurulan yapısal modelin sonuçları yer almaktadır.

6.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Anket çalışmasında ki katılımcılar hakkında kişisel bilgilerin yer aldığı birinci bölümde; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve örgütte çalışma süresine ilişkin soruların Frekans dağılımlarına ilişkin bilgiler aşağıda Tablo 3.1.'de verilmektedir.

Tablo 3. 1. Araştırmaya Katılan Bireylere Ait Demografik Veriler

Cinsiyet	Frekans	%	Medeni Durum	Frekans	%
Kadın	222	54,7	Bekar	167	41,1
Erkek	184	45,3	Evli	239	58,9
Toplam	406	100,0	Toplam	406	100,0
Yaş	Frekans	%	Eğitim Durumu	Frekans	%
18-24 yaş	2	0,5	Ön Lisans	6	1,5
25-31 yaş	275	67,7	Lisans	83	20,4
32-38 yaş	97	23,9	Yüksek Lisans	250	61,6
39-45 yaş	32	7,9	Doktora	67	16,5
Toplam	406	100,0	Toplam	406	100,0
Çalışma Süresi	Frekans	%			
1-8 ay	58	14,3			
9-16 ay	45	11,1			
17-24 ay	32	7,9			
25-32 ay	48	11,8			
33 ve üzeri	223	54,9			
Toplam	406	100,0			

Ankete katılan bireylerin frekans analizi incelendiğinde (Tablo 3.1.); cinsiyet durumlarına göre katılımcıların 222 kadın (%54,7) ve 184 erkekten (%45,3) oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımı incelendiğinde, 167

bireyin bekar (%41,1) ve 239 bireyin evli (% 58,9) olduğu görülmektedir. Katılımcılardan kadınların %54,7'lik oranla erkeklerden fazla olduğu ve evli olan çalışanların %58,9'luk oranla bekarlardan fazla olduğu görülmektedir.

Katılımcıların yaşlarına göre dağılımı incelendiğinde 2 bireyin 18-24 yaş aralığında (%0,5), 275 çalışanın 25-31 yaş aralığında (%67,7), 97 çalışanın 32-38 yaş aralığında (%23,9), 32 çalışanın 39-45 yaş aralığında (%7,9) olduğu görülmektedir. Katılımcılardan 25-31 yaş aralığında olan çalışanların %67,7'lik oranla örneklem içerisinde ağırlıkta görülmüştür. Katılımcıların eğitim düzeylerine göre dağılımı incelendiğinde, 6 çalışanın (%1,5) ön lisans mezunu, 83 çalışanın (%20,4) lisans mezunu, 250 çalışanın (%61,6) yüksek lisans mezunu ve 67 çalışanın (%16,5) doktora mezunu olduğu görülmektedir.

Katılımcılardan yüksek lisans mezunu olan çalışanın %61,6'lık oranla örneklem içerisinde ağırlıkta görülmüştür. Katılımcıların kurumdaki çalışma sürelerine göre dağılımı incelendiğinde, 58 çalışanın 1-8 ay arası (%14,3), 45 çalışanın 9-16 ay arası (%11,1), 32 çalışanın 17-24 ay arası (%7,9), 48 çalışanın 25-32 ay arası (%11,8) ve son olarak 223 çalışanın 33 ay ve üzeri (%54,9) olduğu görülmüştür. Katılımcılardan çalışma süresi 33 ay ve üzerinde olan bireylerin %54,9'luk oranla örneklem içerisinde ağırlıkta görülmektedir.

6.1.1. Katılımcıların Örgüt Kültürü Tiplerine Katılım Düzeylerine İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında anketi cevaplayan katılımcıların, demografik özelliklerine göre örgüt kültürüne ilişkin değerlendirmelerinin tespit edilmesi için ankette yer alan örgüt kültürü ifadelerine katılım oranlarına ilişkin bilgiler aşağıda Tablo 3.2.'de verilmektedir.

Tablo 3. 2. Katılımcıların Örgüt Kültürü Tiplerine Katılım Düzeylerine İlişkin Puan Ortalamaları

Örgüt Kültürü	N	Ortalama	Minimum	Maximum	Std. Sapma
Örgüt Kültürü	406	4,60	3,82	5,00	,40938
Klan	406	4,72	3,75	5,00	,38683
Adhokrasi	406	4,44	3,00	5,00	,62284
Pazar	406	4,58	2,83	5,00	,54931
Hiyerarşi	406	4,71	3,33	5,00	,37655

Tablo 3.2. incelendiğinde, katılımcıların 5’li likert derecelemesine göre ankette yer alan kültür tiplerine yönelik ifadelerle katılım ortalamalarının tamamının “katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu değerlere göre araştırmaya katılan öğretmen ve idari personelin çalıştıkları kurumun örgüt kültürünü en az ilişkilendirdikleri kültür tipi ifadelerinin 4,44 ortalama ile adhokrasi kültürü olduğu görülmektedir. Bunu takiben 4,58 ortalama ile pazar kültürü ve 4,71 ortalama ile hiyerarşi kültürü gelmektedir. Hiyerarşi kültürü ile aralarında çok az fark olmasına rağmen, katılımcıların kurumun örgüt kültürü ifadelerini en fazla ilişkilendirdikleri kültür tipinin 4,72 ortalama ile klan kültürü olduğu görülmektedir.

Yani katılımcılar en baskın düzeyde çalışma ortamını, çalışanların çoğu şeylerini paylaştığı geniş bir aile gibi görmekte; yöneticileri genellikle akıl hocası, yardım edici veya eğitici olarak görülmekte; çalışma ortamındaki yönetim tarzı, takım çalışması, fikir birliği ve çalışanların kararlara katılımcılığı ile nitelendirilmekte; çalışanları bir arada tutan şeyin, sadakat, bağlılık ve karşılıklı güven olduğu düşünülmekte; çalışanlarda, kişilerin gelişimine önem verildiği ve çalışma ortamında yüksek güven, şeffaflık ve katılımcılığın önemli olduğu; çalışanların başarıyı, insan kaynakları gelişimi, takım çalışması, çalışan bağlılığı ve insan vurgusu temelinde tanımladığı görülmektedir.

Klan kültürüne çok yakın bir değerle ikinci düzeyde baskın olarak algılanan hiyerarşi kültürü ise klan kültürünün tam zıttı olarak ifade edilebilir. Çünkü klan kültürüne göre katılımcılar çalışma ortamını çok kontrollü bir yer olarak algılar ve genellikle resmi kuralların insanların ne yapacağına yön verdiğini düşünürler. Yöneticiler genellikle etkinliği sağlayan koordinatör ya da organizatör olarak görülmekte; çalışma ortamındaki yönetim tarzı, iş güvenliği, kural ve düzenlemelere uygunluk, istikrarlı iş ilişkileri olarak nitelendirilmekte; çalışanları bir arada tutan bağın resmi kurallar ve prosedürler olduğu, sürekli şekilde kusursuz çalışmanın önemli olduğu; faaliyetlerin kusursuz yürütülmesi, güvenilir hizmet sunulması ve kaynakların etkin kullanımının çok büyük önem taşıdığı görülmektedir.

Üçüncü düzeyde baskın olarak algılanan pazar kültüründe ise katılımcılar çalışma ortamını, çok rekabetçi ve başarı odaklı olarak görmekte; yöneticileri genellikle zorlayıcı, rekabetçi, üretken veya sonuç odaklı olarak görülmekte; çalışma ortamındaki yönetim tarzı, yoğun rekabet, yüksek düzeyde talepleri karşılama ve başarıyı elde etme

ile nitelendirilmekte; çalışanları bir arada tutan bağın, rekabet ortamında hedefleri gerçekleştirmeye ve başarıyı elde etmeye verilen önem olduğu düşünülmekte; çalışanlarda zorlu hedeflere ulaşmak ve başarılı olmanın önemli olduğu; çalışanların başarıyı, piyasada kazanma ve rakiplerinin önüne geçme temelinde tanımladığı görülmektedir.

Dördüncü düzeyde baskın olarak algılanan adhokrasi kültüründe ise katılımcılar çalışma ortamını, insanların ellerini taşın altına sokmaya ve risk almaya istekli oldukları çok dinamik ve girişimci bir yer olarak tanımlamakta; yöneticileri genellikle girişimci, yenilikçi ve risk alan olarak görülmekte; çalışma ortamındaki yönetim tarzı, bireysel risk alma, yeniliği araştırma, çalışan bağımsızlığı ve bireyselliği ile nitelendirilmekte; çalışanları bir arada tutan bağın yenilik ve araştırma-geliştirmeye olduğu düşünülmekte; çalışanlarda yeni şeyler denemek ve yeni fırsatlar aramanın önemli olduğu; çalışanların başarıyı, işletmenin yenicilikçi, benzersiz ve en yeni ürünlere sahip olma temelinde tanımladığı görülmektedir.

Katılım düzeylerinin her kültür tipi için “katılıyorum” düzeyinde olması durumu; kurumlarda veya işletmelerde her zaman tek bir örgüt kültürü tipinin olmadığını, baskın bir kültürün varlığında bile diğer örgüt kültürü tipine ilişkin unsurların o örgütte var olabileceğini göstermektedir (Desphande, vd. 1993: 29). Bununla beraber birbirine yakın kültür tiplerine ait değerlerin birbirleri ile ilişkisinin daha fazla olması beklenmektedir. Ancak sonuç itibari ile her ne kadar tüm örgüt kültürü tipleri ile ilgili katılım düzeyi mevcut olsada, katılımcıların çalıştıkları kurum ile en fazla ilişkilendirdikleri örgüt kültürü tipinin klan kültürü; en az ilişkilendirdikleri örgüt kültürü tipinin ise adhokrasi kültürü olduğu görülmektedir.

6.1.2. Katılımcıların Örgütsel Adalet Algularına Katılım Düzeylerine İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında anketi cevaplayan katılımcıların, demografik özelliklerine göre örgütsel adalete ilişkin değerlendirmelerinin tespit edilmesi için ankette yer alan örgüt kültürü ifadelerine katılım oranlarına ilişkin bilgiler aşağıda Tablo 3.3.'te verilmektedir.

Tablo 3. 3. Katılımcıların Örgütsel Adalet Boyutlarına Katılım Düzeylerine İlişkin Puan Ortalamaları

Örgütsel Adalet	N	Ortalama	Minimum	Maximum	Std. Sapma
Örgütsel Adalet	406	4,64	3,70	5,00	,37305
Dağıtım	406	4,58	2,80	5,00	,48070
Prosedür	406	4,68	3,50	5,00	,38686
Etkileşim	406	4,65	3,56	5,00	,39339

Tablo 3.3 incelendiğinde, katılımcıların 5'li likert derecelemesine göre ankette örgütsel adalete yönelik ifadelerle katılım ortalamalarının tamamının “katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu değerlere göre araştırmaya katılan öğretmen ve idari personelin çalıştıkları kurumda en az algıladıkları örgütsel adalet ifadelerine göre 4,58 ortalama ile dağıtım adaletinin olduğu ve bunu takiben 4,65 ortalama ile etkileşimsel adaletin olduğu görülmektedir. Katılımcıların, en yüksek düzeyde algıladıkları örgütsel adalet ifadelerine göre 4,68 ortalama ile prosedür adaletinin olduğu görülmektedir.

Yani katılımcılar en baskın düzeyde işe ilişkin kararların yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alındığını; yöneticilerin işle ilgili kararlar vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgiler toplandığını; yöneticilerin alınan kararları çalışanlara açıkladığı ve istendiğinde ek bilgiler verdiğini; işle ilgili alınan tüm kararların, bunlardan etkilenecek tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulandığını; çalışanların, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabildiklerini ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebileceklerini algıladıkları görülmektedir.

Prosedür adaletine yakın bir değerde ikinci düzeyde baskın olarak algıladıkları etkileşim adaletinde ise katılımcılar, yöneticilerin işle ilgili kararlar alırken kendilerine nazik, ilgili, saygılı, güvenilir, dürüst ve samimi davrandıklarını; yöneticilerin kişisel ihtiyaçlarına karşı duyarlı olduklarını; çalışanların haklarını gözettiklerini ve alınan

kararlar için uygun gerekçeler gösterdiklerini, alınan kararlar ile ilgili net ve akla uygun açıklamaların yapıldığını algıladıkları görülmektedir.

Üçüncü düzeyde baskın olarak algıladıkları dağıtım adaletinde ise katılımcılar çalışma programının adil olduğunu, aldığı ücretin adil olduğunu, iş yükünün ve iş sorumluluklarının adil olduğunu düşünmekte; bir bütün olarak değerlendirdiğinde ise işyerinden elde ettiği kazanımlarını adil olarak algıladığı görülmektedir.

Buna göre her ne kadar tüm örgütsel adalet ifadelerine katılım düzeyi “katılıyorum” düzeyinde olsa da, katılımcıların çalıştıkları kurum ile en fazla ilişkilendirdikleri adalet ifadelerinin prosedür adaletine; en az ilişkilendirdikleri adalet ifadesinin ise dağıtım adaletine ait olduğu söylenebilir.

6.1.3. Normallik Analizi Bulguları

Araştırma ifadelerine verilen cevapların puanları normallik testlerine tabi tutulmuştur. Bazı istatistiksel analizlerin (parametrik testler) uygulanabilmesi için verilerin normal dağılıma sahip olması gerekmektedir. Bir verinin normal ya da normale yakın dağılım gösterip göstermediği çeşitli yollarla belirlenebilir. Bu araştırmada verilere uygulanan normallik analizinde, dağılımın normal olup olmadığının tespiti için çarpıklık ve basıklık değerleri göz önünde bulundurulmuştur (Gürbüz, Şahin, 2017: 212-216). George ve Mallery (2006: 99)’ e göre çarpıklık ve basıklık değerleri -2 ile +2 aralığında ise verilerin normal dağılım gösterdiği ifade edilmektedir. Normallik analizine ilişkin basıklık ve çarpıklık değerleri aşağıda Tablo 3.4’de verilmektedir.

Tablo 3. 4. Ölçeklerin Basıklık Çarpıklık Değerleri

	Çarpıklık	Basıklık
Örgüt Kültürü	-,542	-1,301
Örgütsel Adalet	-,788	-,521
Yenilikçi Davranış	-1,562	1,623

Tabloda verilen değerler -2 ile +2 aralığını sağladığı için her üç ölçek içinde verilerin normal dağıldığını ve parametrik testler için uygun olduğunu söylemek mümkündür (George ve Mallery, 2003: 99).

Ölçeklerin maddelerinin normal dağılım ön koşulunu sağlamaları sonrasında ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır.

6.2. Ölçeklerin Geçerliliği ve Güvenilirliği

Katılımcıların örgüt kültürü, örgütsel adalet algısı ve yenilikçi davranışlarını ölçmek amacıyla; geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış olan “Örgüt Kültürü Ölçeği”, “Örgütsel Adalet Ölçeği” ve “Yenilikçi Davranış Ölçeği” kullanılmıştır. Yapılan bu araştırmada üç ölçekte tek boyut (genel) olarak ele alınmıştır. Bu ölçeklerin yapısal geçerliliğini test etmek amacıyla keşfedici faktör analizi, güvenilirliğini test etmek amacıyla da Cronbach alfa iç tutarlık katsayısı kullanılmıştır.

Ölçeklerin yapısal geçerliliğinin test edilmesi amacıyla yapılacak faktör analizinden önce değişkenlerin faktör analizine uygun olup olmadığının belirlenmesi adına Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett’s Küresellik testinin uygulanması gerekmektedir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi belirli bir örneklemden elde edilen değişkenlerin oluşturduğu veri yapısının faktör analizine olan uygunluğunu tespit etmek için kullanılmaktadır. KMO değerinin 0,60 ve üstünde bir değerde olması, araştırmada kullanılacak olan örnekleminin faktör analizi için yeterli olduğu anlamına gelmektedir. Bartlett’s Küresellik testi ise korelasyon matrisindeki ilişkilerin faktör analizi yapacak seviyede yeterli olup olmadığını tespit etmek için kullanılmaktadır. Bartlett’s Küresellik testi sonucunun anlamlı olması ($p < 0,05$) değişkenler arasındaki ilişkilerin yeterli olduğunu ve faktör analizi yapılabileceğini göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2017: 317).

Araştırmada kullanılan örgüt kültürü, örgütsel adalet ve yenilikçi davranış ölçeklerinin yapı geçerliliği keşfedici faktör analizi (KFA) ile test edilmiştir. Faktör analizi, birbiriyle ilişkili çok sayıdaki maddenin bir araya getirilerek, birbiri ile tutarlı daha az sayıda faktör elde etmeyi amaçlayan, çok değişkenli analizlerin genel adıdır. Araştırmanın odağında olan çok sayıdaki değişkenin, birkaç temel değişkenle (faktörle) ifade edilip edilemeyeceğini inceleyen faktör analizi türlerinden biri olan keşfedici faktör analizi (KFA); ele alınan yapıya ilişkin çok sayıdaki değişkenin azaltılmasını ve bu yapıyı açıklayan daha az sayıda ve açıklama gücü daha yüksek olan faktörlerin keşfedilmesini sağlar (Gürbüz ve Şahin, 2017: 315). Keşfedici faktör analizinin ilgili

ölçeklere uygulanmasında “temel bileşenler (principal component) analizi” tekniği kullanılmıştır. Tek boyutlu ölçeklerde faktör oluşması için; toplam varyansın en az %30 olması, öz değerlerin (eigenvalues) 1’den büyük olması, maddelerin ilgili faktörde en düşük 0,30 düzeyinde ki yük değerine sahip olması, bir faktörün en az üç maddeden oluşması şartları esas alınmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2017: 327-328; Büyüköztürk, 2016: 134).

Katılımcılardan anket formu ile elde edilen bilgilerin ne ölçüde güvenilir olduğunun tespit edilmesi için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenilirlik, bir ölçme aracıyla yapılan farklı ölçümler arasındaki tutarlılığı ifade etmektedir (Altunışık ve diğ., 2001: 107). Çeşitli güvenilirlik analizi yöntemleri olmasına rağmen sosyal bilimlerde en fazla kullanılan iç tutarlılık analizidir. İç tutarlılık hesaplanmasında ise uygulamada en yaygın Cronbach alfa güvenilirlik değeri kullanılmaktadır. Cronbach alfa değeri ilgili ölçeklerin söz konusu kavramı ne ölçüde temsil ettiğini ve içerdiği maddelerin birbirleriyle ne ölçüde tutarlı olduğunu göstermektedir (Gürbüz, Şahin, 2017: 155-158). Bir ölçeğin tutarlı ve güvenilir olması içinde bu Cronbach alfa değerinin en az 0,70 olması gerekir (Gürbüz, Şahin, 2017: 331-332).

6.2.1. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Bulguları

Örgüt kültürü, örgütsel adalet ve yenilikçi davranış ölçeklerinin yapısal geçerliliğini test etmek amacıyla keşfedici faktör analizi, güvenilirliğini test etmek amacıyla ise Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı kullanılmış olup, sonuçlara ilişkin bilgiler aşağıda Tablo 3.5’te verilmektedir.

Tablo 3. 5. Ölçeklerin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Bulguları

FAKTÖR	Madde Sayısı	Özdeğerler (Eigenvalues)	Faktör Yük Aralığı	Toplam Varyans (%)	Cronbach Alpha (α)
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	22	8,903	,396 - ,761	35,498	,905
<i>Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Değeri: ,795</i>			<i>Barlett Küresellik Testi: Ki-Kare=7900,902; df=231; p=,000</i>		
ÖRGÜTSEL ADALET	19	8,887	,470 - ,863	46,772	,919
<i>Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Değeri: ,862</i>			<i>Barlett Küresellik Testi: Ki-Kare=7626,645; df=171; p=,000</i>		
YENİLİKÇİ DAVRANIŞ	10	5,570	,356 - ,882	55,705	,891
<i>Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Değeri: ,814</i>			<i>Barlett Küresellik Testi: Ki-Kare=5129,222; df=45; p=,000</i>		

Tablo 3.5'te yer alan örgüt kültürü ölçeğine ilişkin bulgular incelendiğinde; örgüt kültürü ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği değerinin 0,795 olduğu ve örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Barlett's Küresellik testi sonuçlarının da anlamlı ($p<0,05$) olduğu ve maddeler arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizi yapılabilmesi için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör yüklerinin 0,396 ile 0,761 arasında değişen ve varyansı %35,498 olarak açıklayan tek faktör grubundan oluşmaktadır. Ölçeğin Cronbach Alpha değeri ise 0,905 ile kabul edilebilir aralıklar arasındadır ve elde edilen bulgulara göre; kullanılan ölçeklerin geçerli ve güvenilir olduğunu söylemek mümkündür. Ölçekte yer alan 17 ve 21 numaralı maddelerin madde korelasyon yüklerinin 0.30'un altında kaldığı tespit edilerek, bu maddelerin ölçekten çıkarılması uygun görülmüştür (Gürbüz, Şahin, 2017: 329-333).

Tablo 3.5'te yer alan örgütsel adalet ölçeğine ilişkin bulgular incelendiğinde; örgütsel adalet ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği değerinin 0,862 olduğu ve örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Barlett's Küresellik testi sonuçlarının da anlamlı ($p<0,05$) olduğu ve maddeler arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizi yapılabilmesi için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör yüklerinin 0,470 ile 0,863 arasında değişen ve varyansı %46,772 olarak açıklayan tek faktör grubundan oluşmaktadır. Ölçeğin Cronbach Alpha değeri ise 0,919 ile kabul edilebilir aralıklar arasındadır ve elde edilen bulgulara göre; kullanılan ölçeklerin geçerli ve güvenilir olduğunu söylemek mümkündür. Ölçekte yer alan 12 numaralı maddenin madde korelasyon yükünün 0.30'un altında kaldığı tespit edilerek, bu maddenin ölçekten çıkarılması uygun görülmüştür (Gürbüz, Şahin, 2017: 329-333).

Tablo 3.5'te yer alan yenilikçi davranış ölçeğine ilişkin bulgular incelendiğinde; yenilikçi davranış ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği değerinin 0,814 olduğu ve örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Barlett's Küresellik testi sonuçlarının da anlamlı ($p<0,05$) olduğu ve maddeler arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizi yapılabilmesi için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör yüklerinin 0,356 ile 0,882 arasında değişen ve varyansı

%55,705 olarak açıklayan tek faktör grubundan oluşmaktadır. Ölçeğin Cronbach Alpha değeri ise 0,891 ile kabul edilebilir aralıklar arasındadır ve elde edilen bulgulara göre; kullanılan ölçeklerin geçerli ve güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.

Sonuç olarak gerçekleştirilen analizler sonucu ankette kullanılan her üç ölçeğinde normal dağılıma sahip olduğu, geçerli ve güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda hipotezlerin test edilmesine ilişkin, T Testi, One-Way ANOVA, korelasyon analizi ve regresyon analizleri yapılmıştır.

6.3. T-Testi ve ANOVA Testi Bulguları

Çalışmada katılımcıların demografik özelliklerinin dağılımı ve farklılıklarının test edilmesinde T-Testi ve ANOVA testi kullanılmıştır. T-Testi iki grup arasında belirli bir değişkene göre fark veya benzerliklerin olup olmadığını test ederken; ANOVA (tek yönlü varyans analizi) sonucunda tek bir faktöre ait ikiden fazla grubun ortalamalarını karşılaştırarak belirli bir anlamlılık oranında fark olup olmadığını test etmektedir. Her iki test içinde kabul gören istatistiksel olarak anlamlılık düzeyi $p < 0,05$ olmaktadır (Gülbüz ve Şahin, 2017: 230-240).

6.3.1. T Testi Bulguları

Çalışmada 406 katılımcının örgüt kültürü, örgütsel adalet algısı ve yenilikçi davranış düzeylerinin cinsiyet ve medeni duruma göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin yapılan t testine ait bulgular aşağıda Tablo 3.6.'de verilmektedir.

Tablo 3. 6. Araştırma Değişkenlerinin Cinsiyete ve Medeni Duruma Göre t-Testi Sonuçları

		N	Ort. ($\bar{X}$)	Std. Sapma	t	p
ÖLÇEKLER	CİNSİYET					
Örgüt Kültürü	Kadın	222	4,59	,40937	,613	,613
	Erkek	184	4,61	,41023	,613	
Örgütsel Adalet	Kadın	222	4,64	,37225	-,211	,833
	Erkek	184	4,65	,37498	-,210	
Yenilikçi Davranış	Kadın	222	4,74	,34408	,222	,222
	Erkek	184	4,78	,34570	,222	
	MEDENİ DURUM					
Örgüt Kültürü	Bekar	167	4,60	,41772	,067	,947
	Evli	239	4,60	,40433	,067	,947
Örgütsel Adalet	Bekar	167	4,65	,38008	,127	,899
	Evli	239	4,64	,36884	,126	,900
Yenilikçi Davranış	Bekar	167	4,74	,36712	-,849	,396
	Evli	239	4,77	,32895	-,833	,405

Tablo 3.6. incelendiğinde uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda algılanan örgüt kültürü, örgütsel adalet algısı ve yenilikçi davranış sergileme düzeylerinin, cinsiyet ve medeni duruma göre farklılaşmadığı yani istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmediği sonucuna ulaşılmıştır ($p>0,05$).

6.3.2. One-Way ANOVA Bulguları

Çalışmada 406 katılımcının örgüt kültürü, örgütsel adalet algısı ve yenilikçi davranış düzeylerinin yaş, eğitim durumu ve çalışma süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin yapılan tek yönlü varyans analizine (One-Way ANOVA) ait bulgular aşağıda Tablo 3.7.'da verilmektedir.

Tablo 3. 7. Araştırma Değişkenlerinin Yaş Duruma Göre One-Way ANOVA Sonuçları

		N	Ort. ($\bar{X}$)	Std. Sapma	F	p
ÖLÇEKLER	YAŞ					
Örgüt Kültürü	18-24	2	4,34	-	,506	,527
	25-31	275	4,60	,40903		
	32-38	97	4,63	,40350		
	39-45	32	4,56	,43903		
Örgütsel Adalet	18-24	2	4,62	,04243	,100	,998
	25-31	275	4,65	,37420		
	32-38	97	4,64	,37369		
	39-45	32	4,62	,38290		
Yenilikçi Davranış	18-24	2	4,80	,28247	,667	,990
	25-31	275	4,74	,35660		
	32-38	97	4,80	,32644		
	39-45	32	4,78	,30173		

Tablo 3.7. incelendiğinde tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) sonucunda algılanan örgüt kültürü, örgütsel adalet algısı ve yenilikçi davranış sergileme düzeylerinin, yaş gruplarına göre farklılaşmadığı yani istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmediği sonucuna ulaşılmıştır ($p>0,05$).

Tablo 3. 8. Araştırma Değişkenlerinin Eğitim Duruma Göre One-Way ANOVA Sonuçları

		N	Ort. ($\bar{X}$)	Std. Sapma	F	p
ÖLÇEKLER	EĞİTİM DURUMU					
Örgüt Kültürü	Ön lisans	6	4,50	,38292	,699	,553
	Lisans	83	4,59	,42215		
	Yüksek Lisans	250	4,62	,40468		
	Doktora	67	4,54	,41560		
Örgütsel Adalet	Ön lisans	6	4,32	,49940	1,901	,129
	Lisans	83	4,63	,38146		
	Yüksek Lisans	250	4,66	,36741		
	Doktora	67	4,62	,36478		
Yenilikçi Davranış	Ön lisans	6	4,81	,22286	,318	,812
	Lisans	83	4,79	,34023		
	Yüksek Lisans	250	4,75	,35750		
	Doktora	67	4,76	,31464		

Tablo 3.8. incelendiğinde tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) sonucunda algılanan örgüt kültürü, örgütsel adalet algısı ve yenilikçi davranış sergileme düzeylerinin, eğitim durumuna göre farklılaşmadığı yani istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmediği sonucuna ulaşılmıştır ($p>0,05$).

Tablo 3. 9. Araştırma Değişkenlerinin Çalışma Süresine Göre One-Way ANOVA Sonuçları

		N	Ort. ($\bar{X}$)	Std. Sapma	F	p
ÖLÇEKLER	ÇALIŞMA SÜRESİ					
Örgüt Kültürü	1-8 ay	58	4,56	,40547	,335	,854
	9-16 ay	45	4,65	,37787		
	17-24 ay	32	4,62	,39160		
	25-32 ay	48	4,59	,44000		
	33 ay ve üzeri	223	4,60	,41451		
Örgütsel Adalet	1-8 ay	58	4,62	,34680	,147	,964
	9-16 ay	45	4,65	,39600		
	17-24 ay	32	4,64	,35087		
	25-32 ay	48	4,67	,39090		
	33 ay ve üzeri	223	4,64	,37684		
Yenilikçi Davranış	1-8 ay	58	4,70	,34857	,798	,527
	9-16 ay	45	4,73	,37668		
	17-24 ay	32	4,71	,33834		
	25-32 ay	48	4,78	,34394		
	33 ay ve üzeri	223	4,78	,33928		

Tablo 3.9. incelendiğinde tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) sonucunda algılanan örgüt kültürü, örgütsel adalet algısı ve yenilikçi davranış sergileme

düzeylerinin, kurumdaki çalışma süresine göre farklılaşmadığı yani istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmediği sonucuna ulaşılmıştır ($p>0,05$).

Elde edilen bulgular genel olarak değerlendirildiğinde; demografik açıdan örgüt kültürü, örgütsel adalet algısı ve yenilikçi davranışların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve çalışma süresine göre farklılaşmadığı yani istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Sonuç olarak:

“H1: Örgüt kültürü demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.” hipotezi red edilmiştir.

“H2: Örgütsel adalet algısı demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.” hipotezi red edilmiştir.

“H3: Yenilikçi davranış demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.” hipotezi red edilmiştir.

6.4. Korelasyon Analizi Bulguları

Korelasyon iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. Korelasyon katsayısı şeklinde ifade edilen “r” değeri değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve bu ilişkinin derecesini belirtmektedir. Korelasyonda ilişki derecesi, korelasyon katsayısının 1’e ya da 0’a olan yakınlığına bakılarak belirlenir. Katsayının 1’e yaklaşması ilişki düzeyinin yüksek olduğunu; 0’a yaklaşması ise ilişki düzeyinin zayıf olduğu anlamına gelmektedir. Genel olarak korelasyon katsayısı 0-0,3 arasında değer alıyorsa ilişkinin zayıf, 0,3-0,7 arasında değerler alıyorsa ilişkinin orta, 0,7-1 arasında değerler alıyorsa ilişkinin kuvvetli olduğu yorumu yapılabilir (Gülbüz, Şahin, 2017: 259-260).

Korelasyonda ilişki yönü ise korelasyon katsayısının pozitif ya da negatif değerli olmasına göre belirlenmektedir. Korelasyon katsayısının +1 değerine yakın olması değişkenler arası ilişkinin pozitif yönlü, -1 değerine yakın olması ise değişkenler arası ilişkinin negatif yönlü olduğunu ifade etmektedir. Değişkenlerden birine ait bir değer artarken diğeri de artıyor ise ya da değişkenlerden birine ait bir değer azalırken diğeri de azalıyor ise aralarında doğru yönde, pozitif (olumlu) bir ilişki var demektir. Diğer bir ilişki yönü ise değişkenlerden birine ait bir değer artarken diğeri de azalıyor ise ya da

değişkenlerden birine ait bir değer azalırken diğeri de artıyor ise aralarında ters yönde, negatif (olumsuz) bir ilişki var demektir (Gürbüz, Şahin, 2017: 259-261).

Örgüt kültürü, örgütsel adalet algısı ve yenilikçi davranış arasındaki ilişkilerin yönünün ve derecesinin belirlenmesi amacıyla, değerlendirme uygunluğu açısından Pearson Korelasyon Analizi tercih edilmiştir. Analiz sonuçlarına ilişkin bulgular aşağıda Tablo 3.10.'da verilmektedir.

Tablo 3. 10. Korelasyon Analizi Tablosu

DEĞİŞKENLER		A	B	C
Örgüt Kültürü (A)	Anlamlılık	-		
	Pearson r	1,00		
Örgütsel Adalet (B)	Anlamlılık	,000	-	
	Pearson r	,747**	1,00	
Yenilikçi Davranış (C)	Anlamlılık	,000	,000	-
	Pearson r	,528**	,741**	1,00

* $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı korelasyon

** $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı korelasyon

Tablo 3.10.'da görüldüğü gibi örgüt kültürü ile yenilikçi davranış arasındaki korelasyon katsayısı 0,528 çıkmıştır. Bu katsayı iki değişken arasında pozitif yönde ve orta düzeyde kuvvetli bir ilişki olduğunu göstermektedir. Korelasyon analizi sonuçları örgüt kültürü ile yenilikçi davranış arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir ($p < 0,01$). Buna göre örgüt kültürü değerinde meydana gelecek bir artışın yenilikçi davranış değerini arttırması söz konusudur. Sonuç olarak: "*H4: Örgüt kültürü ile yenilikçi davranış arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır.*" hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.10.'da görüldüğü gibi örgüt kültürü ile örgütsel adalet algısı arasındaki korelasyon katsayısı 0,747 çıkmıştır. Bu katsayı iki değişken arasında pozitif yönde ve kuvvetli düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Korelasyon analizi sonuçları örgüt kültürü ile örgütsel adalet algısı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir ($p < 0,01$). Buna göre örgüt kültürü değerinde meydana gelecek bir artışın örgütsel adalet algısı değerini arttırması söz konusudur. Sonuç olarak: "*H5: Örgüt kültürü ile örgütsel adalet arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır.*" hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.10'da görüldüğü gibi örgütsel adalet algısı ile yenilikçi davranış arasındaki korelasyon katsayısı 0,741 çıkmıştır. Bu katsayı iki değişken arasında pozitif

yönde ve kuvvetli düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Korelasyon analizi sonuçları örgütsel adalet algısı ile yenilikçi davranış arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir ($p<0,01$). Buna göre örgütsel adalet algısı değerinde meydana gelecek bir artışın yenilikçi davranış değerini arttırması söz konusudur. Sonuç olarak: "H6: Örgütsel adalet ile yenilikçi davranış arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır." hipotezi kabul edilmiştir.

6.5. Regresyon Analizi Bulguları

Regresyon analizi, bağımlı bir değişken ile bu değişken üzerinde etkisi olduğu düşünülen bağımsız bir veya birden fazla değişken arasındaki ilişkinin bir model ile açıklanmasını sağlar. Bağımlı ve bağımsız değişken/değişkenler arasındaki ilişki neden-sonuç ilişkisi kapsamında araştırılır. Böylece bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamlı olup olmadığı ve önem derecesinin ne olduğu belirlenir. Bağımlı değişken üzerinde etkisi olduğu düşünülen tek bir bağımsız değişken varsa, basit doğrusal regresyon analizi; bağımlı değişken üzerinde etkisi olduğu düşünülen birden fazla bağımsız değişken varsa, çoklu regresyon analizi kullanılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2017: 266-271).

6.5.1. Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Örgüt kültürünün yenilikçi davranış üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik yapılan basit doğrusal regresyon analizine ilişkin bulgular aşağıda Tablo 3.11.'de verilmektedir.

Tablo 3. 11. Örgüt Kültürünün Yenilikçi Davranış Üzerindeki Etkisi

R=,528 R ² =,279 Düzeltilmiş R ² =,277 F=155,947 p=,000			
Bağımsız Değişken	Beta (β)	t	p
Örgüt Kültürü	,528	12,488	,000

Bağımlı Değişken: Yenilikçi Davranış

Tablo 3.11'de verilen regresyon analizi değerlendirildiğinde, örgüt kültürünün yenilikçi davranışı açıklamada pozitif yönlü ($\beta=,528$) bir etkisinin olduğu görülmektedir. Analiz sonucuna göre regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F=155,947$; $p<0,01$). Yenilikçi davranıştaki %27,9'luk varyansın örgüt kültürü tarafından açıklandığı ($R^2=,279$) ve yenilikçi davranıştaki %27,7'lik

varyansın örgüt kültürüne bağlı olduğu (Düzeltilmiş $R^2=,277$) ayrıca modele anlamlı katkı sağladığı görülmektedir ($t=12,488$; $p< 0,001$). Analiz sonucuna göre çalışanların örgüt kültürü algılarındaki bir birimlik artışın yenilikçi davranışlarını %52,8 oranında arttıracakları görülmektedir ($\beta=,528$). Sonuç olarak: "*H7: Örgüt kültürünün yenilikçi davranış üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*" hipotezi kabul edilmiştir.

Örgüt kültürünün örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik yapılan basit doğrusal regresyon analizine ilişkin bulgular aşağıda Tablo 3.12.'de verilmektedir.

Tablo 3. 12. Örgüt Kültürünün Örgütsel Adalet Algısı Üzerindeki Etkisi

R=,747 R ² =,558 Düzeltilmiş R ² =,557 F=510,634 p=,000			
Bağımsız Değişken	Beta (β)	t	p
Örgüt Kültürü	,747	22,597	,000

Bağımlı Değişken: Örgütsel Adalet

Tablo 3.12.'de verilen regresyon analizi değerlendirildiğinde, örgüt kültürünün örgütsel adalet algısını açıklamada pozitif yönlü ($\beta=,747$) bir etkisinin olduğu görülmektedir. Analiz sonucuna göre regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F=510,634$; $p<0,001$). Örgütsel adalet algısındaki %55,8'lik varyansın örgüt kültürü tarafından açıklandığı ($R^2=,558$) ve örgütsel adaletteki %55,7'lik varyansın örgüt kültürüne bağlı olduğu (Düzeltilmiş $R^2=,557$) ayrıca modele anlamlı katkı sağladığı görülmektedir ($t=22,597$; $p< 0,001$). Analiz sonucuna göre çalışanların örgüt kültürü algılarındaki bir birimlik artışın örgütsel adalet algılarını %74,7 oranında arttıracakları görülmektedir ($\beta=,747$). Sonuç olarak: "*H8: Örgüt kültürünün örgütsel adalet algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*" hipotezi kabul edilmiştir.

Örgütsel adalet algısının yenilikçi davranış üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik yapılan basit doğrusal regresyon analizine ilişkin bulgular aşağıda Tablo 3.13'de verilmektedir.

Tablo 3. 13. Örgütsel Adalet Algısının Yenilikçi Davranış Üzerindeki Etkisi

R=,741 R ² =,549 Düzeltilmiş R ² =,548 F=491,410 p=,000			
Bağımsız Değişken	Beta (β)	t	p
Örgütsel Adalet	,741	22,168	,000

Bağımlı Değişken: Yenilikçi Davranış

Tablo 3.13'te verilen regresyon analizi değerlendirildiğinde, örgütsel adalet algısının yenilikçi davranışını açıklamada pozitif yönlü ($\beta=,741$) bir etkisinin olduğu görülmektedir. Analiz sonucuna göre regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F=491,410$; $p<0,001$). Yenilikçi davranıştaki %54,9'luk varyansın örgütsel adalet algısı tarafından açıklandığı ($R^2=,549$) ve yenilikçi davranıştaki %54,8'lik varyansın örgütsel adalet algısına bağlı olduğu (Düzeltilmiş $R^2=,548$) ayrıca modele anlamlı katkı sağladığı görülmektedir ($t=22,168$; $p< 0,001$). Analiz sonucuna göre çalışanların örgütsel adalet algılarındaki bir birimlik artışın yenilikçi davranışlarını %74,1 oranında arttıracakları görülmektedir ($\beta=,741$). Sonuç olarak: "*H9: Örgütsel adalet algısının yenilikçi davranış üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*" hipotezi kabul edilmiştir.

6.5.2. Aracı Değişken ile (Mediator) Regresyon Analizi Sonuçları

Aracı (mediator) değişken ise; bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini açıklamaya yardımcı olan ve bağımsız değişkenin etkisini bağımlı değişkene ileten veya aracılık eden değişkendir. Baron Kenny yöntemi, aracılık modellerinin test edilmesinde yaygın olarak kullanılan yöntemlerden biridir. Bu yöntemle göre aracı değişken ile regresyon analizinin yapılabilmesi için bazı kriterlerin sağlanması gerekir. Bu kriterler sırasıyla aşağıda maddeler halinde belirtilmiştir (Baron ve Kenny, 1986: 116; Gürbüz ve Şahin, 2017: 282-283).

- Bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmalıdır.
- Bağımsız değişken ile aracı değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmalıdır.
- Bağımsız değişken ile birlikte model içerisinde kullanıldığında, aracı değişken ile bağımlı değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmalıdır.
- Bağımsız değişken ile aracı değişken birlikte regresyon analizine dahil edildiğinde; bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında anlamlı olmayan ilişki çıkarsa "tam aracılık etkisi (full mediation)", bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkide azalma meydana gelirse "kısmi aracılık etkisi (partial mediation)" olduğu anlamına gelir.

Bu doğrultuda, örgüt kültürünün yenilikçi davranış üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolünü belirlemek için Baron ve Kenny'in önerdiği dört aşamalı yaklaşım çerçevesinde çeşitli regresyon analizleri uygulanmıştır. Daha önce yapılan basit doğrusal regresyon analizleri sonucunda ilk üç şartın sağlandığı görülmüştür. Dördüncü şartın da sağlanıp sağlanmadığını görebilmek için bağımsız değişkenlerin örgüt kültürü ve örgütsel adalet, bağımlı değişkeninde yenilikçi davranış olduğu çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

Aracılık etkisinin daha kolay yorumlanabilir olması sebebiyle, sırasıyla yukarıda elde edilen basit doğrusal regresyon analizi bulguları (1.,2.,3. Adım) ve çoklu regresyon analizlerine ilişkin tüm özet bulgular tek bir tablo şeklinde aşağıda Tablo 3.14.'te verilmektedir.

Tablo 3. 14. Örgüt Kültürü ve Yenilikçi Davranış İlişkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracı Etkisi

Adımlar	Regresyon Katsayıları				Model İstatistikleri
	B	Std. Hata	Beta (β)	p	
1.ADİM Bağımsız D.: Örgüt Kültürü Bağımlı D.: Yenilikçi Davranış	,445	,036	,528**	,000	R ² =,277; F=155,947; p=,000
2.ADİM Bağımsız D.: Örgüt Kültürü Bağımlı D.: Örgütsel Adalet	,681	,030	,747**	,000	R ² =,558; F=510,634; p=,000
3.ADİM Bağımsız D.: Örgütsel Adalet Bağımlı D.: Yenilikçi Davranış	,685	,031	,741**	,000	R ² =,549; F=491,410; p=,000
4.ADİM Bağımsız D1.: Örgüt Kültürü Bağımsız D2.: Örgütsel Adalet Bağımlı Değişken: Yenilikçi Davranış	-,049 ,726	,042 ,046	-,058 ,784**	,246 ,000	R=,742 R ² =550; Düzeltilmiş R ² =,548 F=246,593; p=,000

Bağımlı D.: Bağımlı Değişken; Bağımsız D.: Bağımsız Değişken

**p<,001; *p<,005

Tablo 3.14.'te 4.Adım olan aracılık analizinde, örgüt kültürü ile örgütsel adalet algısı birlikte modele dahil edilerek yenilikçi davranış üzerindeki etkileri çoklu regresyon analizi ile incelenmiştir. Genel olarak çoklu regresyon analizi bulguları incelendiğinde regresyon modelinin anlamlı (F=246,593; p<0,001) olduğu; örgüt kültürü ile yenilikçi davranış arasındaki negatif yönlü ilişkiyi gösteren Beta katsayısının

anlamli olmadığı ($p=0,246$), örgütsel adalet algısı ile yenilikçi davranış arasındaki ilişkiyi gösteren Beta katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($p<0,001$) görülmektedir. Elde edilen tüm bu bulgular aracılık modeli için gerekli şartların sağlandığını göstermektedir. Buna göre, aracı değişken (örgütsel adalet) modele dahil edildiğinde; örgüt kültürünün (bağımsız değişken) yenilikçi davranış (bağımlı değişken) üzerindeki etkisinin $\beta=0,528$ ($p<0.001$) değerinden $\beta= -0,058$ ($p=,246$) değerine azalarak anlamlı etkisini yitirdiği yani anlamsızlaştığı görülmektedir. Bu bulgular algılanan örgüt kültürü ve yenilikçi davranış arasındaki ilişkide örgütsel adalet algısının tam aracılık rolü olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda, algılanan örgüt kültürünün örgütsel adalet algısını arttırdığı ve örgütsel adalet algısının da yenilikçi davranışı arttırdığı doğrulanmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2017: 282-290). Sonuç olarak *“H10: Örgüt kültürünün yenilikçi davranış üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracılık etkisi vardır.”* hipotezi kabul edilmiştir.

Aracılık etkisinin anlamlı olup olmadığının belirlenmesi için Sobel Testi yapılmıştır. Sobel testinin hesaplanması sonucunda, aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu (Sobel (z)=2,261, $p<0.05$) görülmüştür. Aynı zamanda modelde çoklu eş doğrusallık problemi olup olmadığını belirlemek için tolerans ve VIF değerlerine bakılmıştır. Elde edilen bulgulara göre bağımsız değişkenler arasında çoklu eş doğrusallık probleminin olmadığı (Tolerans>,20; VIF<10) görülmektedir (Tatlıdil ve Ortunç, 2011: 35).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgüt kültürü, örgütsel adalet algısı ve yenilikçi (inovatif) davranış kavramları örgütsel davranış literatürüne konu olan kavramlar arasında yer almaktadır. Örgüt kültürü bir örgütün temelini oluşturan ve kuruluşundan itibaren onu şekillendiren bir algıdır. Bu algı aynı zamanda örgüt çalışanlarının içinde bulundukları örgütü anlamalarını ve içselleştirmelerini sağlamaktadır. Örgüt içindeki çeşitli unsurların uyum içinde olması ve örgüt kültürünün yapısı; mevcut bilgiden yeni bir bilgi üretebilen, yeni oluşumlar sağlayabilen ve örgüte fayda sağlayan yenilikçi davranma eğilimlerini etkileyebilmektedir.

Bu çalışma örgüt kültürünün yenilikçi davranış üzerindeki etkisinde, örgütsel adalet algısının aracı rolü olup olmadığının incelenmesi amacıyla; İstanbul'da eğitim sektöründe faaliyet gösteren özel bir eğitim kurumundaki idari personel ve öğretmenlerden oluşan 406 katılımcıdan anket yöntemiyle elde edilen veriler doğrultusunda gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular araştırma örneklemini ile sınırlı olduğundan sonuçlar yalnızca örnekleme kapsamaktadır. Gelecekte yapılacak benzer çalışmaların, aynı sektör ve farklı zaman dilimlerinde tekrarlanması durumunda sonuçların farklılık gösterebilmesi söz konusudur. Geçmiş çalışmalar incelendiğinde araştırmanın konu ve sektör kapsamında birebir benzerlik gösterdiği herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu doğrultuda alandaki boşluk nedeniyle çalışmanın ilgili yazına katkı sağlayarak sonraki araştırmalar için rehber niteliğinde kaynak oluşturacağı düşünülmektedir. Sonuçlar için çeşitli analizler yapılmış olup araştırmanın güvenilirliği test edilerek, sosyal bilimler için geçerli olan güvenilirlik oranını yüksek düzeyde sağladığı görülmüştür. Ayrıca normallik testi ile verilerin normal dağılıma sahip oldukları da belirtilmiştir.

Yapılan araştırmada öncelikli olarak katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve kurumda çalışma sürelerine ait demografik bilgiler elde edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda katılımcıların %54,7'sinin kadın olduğu, %58,9'unun evli olduğu görülmektedir. Yaş durumuna göre değerlendirildiğinde katılımcıların çoğunluğunun %67,7 oran ile 25-31 yaş aralığında olduğu ve %61,6 oran ile yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Çalışma süresine bakıldığında ise katılımcıların %54,9'luk oran ile 33 ay ve üzeri çalışan olduğu tespit edilmiştir.

Örgüt kültürü temelinde araştırma bulguları değerlendirildiğinde; katılımcıların kurumun örgüt kültürü ifadelerini en fazla ilişkilendirdikleri kültür tipinin klan kültürü olduğu tespit edilmiştir (ort=4,72). Klan kültürünün baskın olarak algılanması yani çalışanların kendilerini ailevi bir atmosferde gibi hissetmesi ve ilişkilerinde samimiyetin önemsendiği bir ortam sunması, Türk kültürünün toplulukçu bir yapıya sahip olması ile açıklanabilir. Buna göre katılımcılar çalıştıkları örgütü; aile ortamında hissettiği, liderin anne/baba figürü sergilediği, esnek süreçlerin olduğu, çalışanların her türlü bilgi ve tecrübelerinde paylaşımlarda bulunduğu, insan ilişkilerinin önemli olduğu, takım çalışmasının olduğu, fikir birliği ve çalışan katılımına önem verildiği bir yer olarak algıladıklarını ifade eder. Kurumda tek bir örgüt kültürü tipinin olmadığı ve baskın bir kültürün varlığında bile diğer örgüt kültürü tipine ilişkin unsurların o örgütte var olabileceği görülmüştür (Desphande, 1993: 29). Baskın olarak algılanan kültürün yanı sıra katılımcıların kurumun örgüt kültürü ifadelerini en az ilişkilendirdikleri kültür tipinin ise adhokrazi kültürü olduğu görülmüştür (ort=4,44). Buna göre katılımcıların çalıştıkları kurumda, girişimci ve yenilikçi olma, risk üstlenebilme, liderin vizyon sahibi ve yenilikçi olma, çalışanlarını yenilikçi olmaları konusunda destekleme ve cesaretlendirme düzeyi düşük olarak algılanmaktadır.

Örgütsel adalet temelinde araştırma bulguları değerlendirildiğinde; katılımcıların örgütsel adalet ifadelerine göre en yüksek düzeyde algıladıkları adaletin prosedürel adalet olduğu tespit edilmiştir (ort.=4,68). Buna göre katılımcılar çalıştıkları örgütte; kazanımların belirlenmesinde kullanılan prosedürleri (metotlar) ve süreçleri adil olarak algıladıklarını ifade eder. Bunun yanı sıra katılımcıların örgütsel adalet ifadelerine göre en düşük düzeyde algıladıkları adaletin dağıtımsal adalet olduğu görülmüştür (ort=4,58). Buna göre katılımcıların çalıştıkları kurumda, dağıtılan kaynaklardan adil bir şekilde pay aldıklarına dair algı düzeyleri düşüktür.

Söz konusu değişkenler demografik açıdan incelendiğinde ise cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve çalışma süresine göre farklılaşmadığı yani istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda “H1, H2 ve H3” hipotezleri red edilmiştir.

Yapılan korelasyon analizi bulguları değerlendirildiğinde, örgüt kültürünün; yenilikçi davranış ile pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişkisinin olduğu görülürken,

örgütsel adalet algısı ile pozitif yönlü ve kuvvetli düzeyde bir ilişkisinin olduğu görülmüştür. Örgütsel adalet algısının da, yenilikçi davranış ile pozitif yönlü ve kuvvetli düzeyde bir ilişkisinin olduğu görülmüştür. Ayrıca bu ilişkilerin tamamının da istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda “*H4, H5 ve H6*” hipotezleri kabul edilmiştir.

Örgüt kültürü ile yenilikçi davranış arasındaki pozitif yönlü ilişki, algılanan örgüt kültürünün yükseldikçe çalışanların yenilikçi davranış sergileme eğilimlerinin de yükseleceğini ifade eder. Yazında bu bulguyu destekleyici çalışmalar yer almaktadır. Süer (2019), Çetin (2017), Ko(2015), Başak (2014), Mohammed ve Bardai (2012), Tipu vd. (2012), Kurt (2010), Panuwatwanich vd. (2008) tarafından yapılan araştırmalar elde edilen sonucu destekler niteliktedir. Örgüt kültürü ile örgütsel adalet algısı arasındaki pozitif yönlü ilişki, örgüt kültürünün çalışanlar üzerinde ortak değer yargıları geliştirme ve örgütle birleşme gibi fonksiyonları ele alındığında, yüksek adalet algısının örgüt kültürü işlevini de yükselteceğini ifade eder. Uludağ vd. (2019), Ertaş (2017), Köksal (2016), Sharoni vd. (2012), Meydan (2010), Taşcıoğlu (2010) tarafından yapılan araştırmalar elde edilen sonucu destekler niteliktedir. Örgütsel adalet algısı ile yenilikçi davranış arasındaki ilişki, çalışanların örgüte ilişkin adalet algılarının yükseldikçe örgüte fayda sağlayan yenilikçi davranış sergileme eğilimlerinin de yükseleceğini ifade eder. Ercan (2019) yapmış olduğu çalışmada örgütsel adalet algısı ile yenilikçi iş davranışı arasında anlamlı ilişki olduğu ancak bu ilişkinin düşük düzeyde sağlandığını tespit etmiştir. Bu açıdan bulguların kısmen örtüştüğünü söylemek mümkündür. Akram (2019), Salman (2016) Juin-Lan ve Jeng-Hwan (2015) Ceylan ve Özbal (2005) tarafından yapılan araştırmalar ise elde edilen bu sonucu destekler niteliktedir. Örgütsel adalet algısının hem örgüt kültürü ile hem de yenilikçi davranış ile güçlü düzeyde ilişki içerisinde olması, bir örgütte dikkat edilmesi ve önemsenmesi gereken temel örgütsel unsurlardan biri olduğunu ortaya koymaktadır.

Örgütsel adaletin aracılık etkisinin belirlenmesine yönelik yapılan regresyon analizinde, aracılık etkisinin tespit edilmesine yönelik ilgili adımların tamamının aracılık etkisi için geçerli olduğu görülmüştür. Bu kapsamda öncelikle birinci adımda örgüt kültürünün yenilikçi davranış üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Buna göre örgüt kültürünün yenilikçi davranış üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisinin olduğu ($\beta=,528$,

$p<0,01$) görülmüştür ve örgüt kültüründe meydana gelecek bir birimlik artışın çalışanların yenilikçi davranışlarını %52,8 oranında arttıracacağı sonucuna ulaşılmıştır (H7 kabul). Örgüt kültürünün örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisinin araştırıldığı ikinci adımda, örgüt kültürünün örgütsel adalet algısı üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisinin olduğu ($\beta=,747$, $p<0,01$) ve algılanan örgüt kültüründe meydana gelecek bir birimlik artışın örgütsel adalet algısını %74,7 oranında arttıracacağı sonucuna ulaşılmıştır (H8 kabul). Örgütsel adalet algısının yenilikçi davranış üzerindeki etkisinin araştırıldığı üçüncü adımda, örgütsel adalet algısının yenilikçi davranış üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisinin olduğu ($\beta=,741$, $p<0,01$) görülmüştür ve örgütsel adalet algısında meydana gelecek bir birimlik artışın çalışanların yenilikçi davranışlarını %74,1 oranında arttıracacağı sonucuna ulaşılmıştır (H9). Son adım olan dördüncü adımda ise örgüt kültürünün yenilikçi davranış üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının tam aracılık rolünün olduğu görülmüştür (H10 kabul).

Genel olarak araştırma modeli değerlendirildiğinde aracı değişken olan örgütsel adalet algısının tam aracı rol oynadığı tespit edilmiştir. Buna göre, örgüt kültürünün örgütsel adalet algısını arttırdığı ve örgütsel adalet algısının da çalışanların yenilikçi davranış sergileme eğilimlerini arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Literatüre bakıldığında; çalışanların örgüte fayda sağlayan yenilikçi davranış sergileme düzeylerinin, örgüt kültüründen ve örgütsel adalet algısından etkilendiği bulgusunu destekleyen sınırlı sayıda çalışmanın yer aldığı görülmektedir. Aracılık etkisine ilişkin yapılan bu çalışmada elde edilen bulgular literatür ile birebir örtüşmesede örgüt kültürünün ve örgütsel adalet algısının birlikte kullanılarak yenilikçi davranış etkilediği sonucunu Nazir ve diğerlerinin (2019) yaptıkları çalışma desteklemektedir. Pakistan’da imalat ve bilişim sektörü çalışanları ile gerçekleştirilen araştırmada, örgüt kültürü, örgütsel adalet algısı ve örgütsel desteğin çalışanların yenilikçi davranış sergileme eğilimlerini pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkilediği görülmüştür. Ancak bu etkide örgütsel desteğin aracı rolünün bulunduğu gözlemlenmiştir.

Araştırma bulgularına göre çalışanların algıladıkları örgüt kültüründe ki bir birimlik artışın, örgütsel adalet algılarını %74,7 oranında, yenilikçi davranış sergileme eğilimlerini de %52,8 oranında arttırması söz konusudur. Örgüt kültürünün hem örgütsel adalet algısı hem de yenilikçi davranış üzerindeki anlamlı etkisi sonucunda;

örgüt kültürünün, örgüt içinde çalışanların algılamalarına ve davranışlarına yön veren ve bunları etkileyen bir unsur olduğunu söylemek mümkündür. Bu bakımdan algılama, değerlendirme ve davranış konusunda çalışanlara rehberlik eden örgüt kültürünün, adalet algısı ve yenilikçi davranış üzerindeki etkisini destekleyen araştırmaların olduğu da görülmektedir. Örgüt kültürünün örgütsel adalet algısı üzerinde anlamlı etkisi olduğu bulgusunu Özkan (2016), Başak (2014), Ko (2015), Mohammed ve Bardai (2012), Tipu vd. (2012), Meydan (2010) ve Panuwatwanich vd. (2008) tarafından yapılan araştırmalar elde edilen sonucu destekler niteliktedir.

Araştırma kapsamında örgüt kültürü tek boyut olarak ele alındığından, literatürde farklı örgüt kültürü türlerine ilişkin yenilikçi davranış sonuçlarını da görmek mümkündür. Bu açıdan bazı çalışmaların örgüt kültürünün yenilikçi davranış üzerindeki etkisini kısmi olarak desteklediği görülmüştür. Süer (2019) tarafından yapılan araştırmada klan ve adhokrasi kültürüne sahip olan örgütlerin yenilikçiliği olumlu yönde etkilediği; Çetin (2017) tarafından yapılan araştırmada ise adhokrasi kültürünün yenilikçiliği pozitif yönde etkilediği, klan kültürünün yalnızca süreç yeniliğini ve yenilikçi pozitif yönde etkilediği, hiyerarşi kültürü ve pazar kültürünün ise yenilikçiliği negatif yönde etkilediği görülmüştür. Kurt (2010) tarafından yapılan araştırmada örgüt kültürü türlerinden yalnızca klan kültürünün yenilikçi performansı etkilediği, Yıldırım ve Karabay (2016) tarafından yapılan araştırmada ise hiyerarşi kültürünün yenilikçiliği negatif yönde etkilediği görülmüştür.

Örgüt kültürünün örgütsel adalet algısı üzerinde anlamlı etkisi olduğu bulgusunu ise Uludağ (2019) Ertaş (2017) Köksal (2016) Sharoni vd. (2012) Meydan (2010) tarafından yapılan araştırmalar elde edilen sonucu destekler niteliktedir. Araştırma kapsamında örgüt kültürü ve örgütsel adalet algısı tek boyut olarak ele alındığından, literatürde farklı örgüt kültürü türlerine ilişkin farklı örgütsel adalet algısı sonuçlarını da görmek mümkündür. Bu açıdan bazı çalışmaların örgüt kültürünün örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisini kısmi olarak desteklediği görülmektedir. Taşcıoğlu (2010) tarafından yapılan araştırmada hiyerarşi kültürünün yalnızca dağıtımsal adalet ve prosedürel adaleti pozitif yönde etkilediği görülmüştür.

Adams'ın Eşitlik Kuramı gereği çalışanlar, yaptıkları iş ve elde ettikleri kazanımlar bakımından diğer çalışanlar ile kendilerini kıyasladığında aynı durumda

olanların eşit kazanımlara sahip olduğunu görmesi, çalışanların örgüt hakkındaki negatif düşünce ve davranışlarının önüne geçebilmektedir. Çalışanların örgüt içinde adalet algıları arttıkça olumsuz davranışlardan kaçındığı ve yenilikçi çalışan davranışı gibi pozitif davranışlar sergilediği görülmektedir. Çalışanların örgütsel adalet algılarındaki bir birimlik artışın, yenilikçi davranış sergileme eğilimlerini %74,1 oranında arttırması yani örgütsel adalet algısının yenilikçi davranışı pozitif yönlü etkilediği bulgusunu Ercan (2019), Nazir vd. (2019) ve Akram vd. (2016) tarafından yapılan araştırmalar elde edilen sonucu destekler niteliktedir. Yazında bu bulguyu kısmi olarak destekleyen çalışmalarda yer almaktadır. Ceylan ve Özbal (2005) bankacılık sektöründe yaptıkları araştırmada dağıtım ve prosedür adaletinin yenilikçi davranış üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin olduğu görülürken, Çelik (2012) tarafından otel işletmelerinde yapılan araştırmada çalışanların dağıtımsal adalet algılarının yenilikçi davranışı doğrudan etkilediği, ancak prosedür adaleti ve etkileşim adaletinin yenilikçi davranış üzerindeki etkisinde kariyer memnuniyetinin kısmi aracılık etkisinin olduğu görülmüştür. Akram ve diğerleri (2019) tarafından yapılan araştırmada ise örgütsel adalet algısının yenilikçi davranış üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının aracı rolünün olduğu; Juin-Lan ve Jeng-Hwan (2015) tarafından yapılan araştırmada ise konaklama sektörü çalışanların örgütsel adalet algısının yenilikçi davranış üzerindeki etkisinde örgütsel desteğin aracı rolünün olduğu görülmüştür. Bu açıdan değerlendirildiğinde, literatürde gerek doğrudan gerekse dolaylı şekilde, örgütsel adalet algısının yenilikçi davranış üzerinde etkisinin olduğunu söylemek mümkündür.

Araştırmanın yapıldığı kurum, sektörünün niteliği bakımından adil çalışma ortamını ve çalışanlarının yenilikçi davranışlar sergileyebileceği, hatta yöneticilerinde bu konularda öncü olduğu güçlü bir kültürün varlığını gerekli kılmaktadır. Eğitim sektöründe hizmet sunan çalışanların bilgiye yalnızca ulaşan değil, bu bilgiden yeni bir bilgi üretebilen; mevcut yaklaşımlara yeni boyutlar kazandırabilen nitelikte olması gerek öğretmen gerekse idari personel açısından önem arz eder. Örgüt içinde herhangi bir sorun ile karşılaşıldığında, çalışanların yenilikçi yaklaşımlarının engellenmediği, bir soruna birden çok çözümün üretildiği; veya “iyi olanı nasıl daha iyiye taşıyabiliriz, hangi yeni adımları atabiliriz” düşüncesinin esas alındığı yenilikçi bir yapının desteklenmesi gerekir. Çünkü örgütleri diğer örgütlerden farklı kılacak ve rekabet

avantajı sağlayacak olan temel unsur, yeniliği izleyen değil bu yeniliği uygulayan olmaktan geçer. Bu doğrultuda çalışanlara rehberlik edecek olan güçlü bir örgüt kültürünün varlığı ve sürdürülmesinde yöneticiler oldukça büyük önem taşır. Dahası çalışanlarına her konuda destek olan iklimi hakim kılan, çalışanlarına adil davranan ve onların beklentilerini karşılayabilen, yenilikçi davranmalarına uygun ortam oluşturan ve çalışanların pozitif davranışlarda bulunabileceği koşulları sağlayabilen, örgütsel engelleri ortadan kaldıran bir yönetici; çalışanlarının adalete ilişkin algı düzeylerini ve yenilikçi davranış sergileme eğilimlerini arttırabilir.

Araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda yöneticilere ilişkin sunulan öneriler aşağıda yer almaktadır:

- ✓ Öncelikle araştırma sonuçları dikkate alındığında araştırmanın yapıldığı kurumda, çalışanların kültür ölçeğine ilişkin verdikleri ifadelerin ortalamasına göre örgütte baskın olarak algılanan kültürün klan kültürü olduğu görülmüştür. Girişimci, dinamik, yaratıcı ve yenilikçi bir iklimin hakim olduğu adhokrasi kültüründe, değişim ve gelişime önem verilmekte olup, ayrıca adhokrasi kültürünün baskın olduğu örgütlerde liderlerin; çalışanlarına yaratıcı ve yenilikçi olmaları konusunda yardımcı olan ve riskli kararlar almaları konusunda onları cesaretlendiren kişiler olduğu bilinmektedir. Bundan dolayı, örgütün klan kültüründen, yenilikçi davranışları destekleyen adhokrasi kültürüne geçiş sağlaması hususunda yöneticilerin veya karar alıcıların ilgili değişikliklere gitmesi ve gerekli adımları atması tavsiye edilmektedir.
- ✓ Çalışanların kazanımlarının tüm çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtımının sağlanarak, dağıtımla ilgili alınan örgütsel kararlarda ki süreçlerde de adaletli olunması ve kararların adil bir şekilde uygulanmasına gerekli önemin gösterilmesi; örgütteki iş süreçleri ve alınan kararlarla ilgili çalışanların bilgilendirilmesi, etkili yönetici-çalışan iletişiminin kurulması ve bu doğrultuda çalışanların beklentilerinin karşılanması tavsiye edilmektedir.

Ayrıca konu ile ilgili ileride çalışma yapacak olan araştırmacılara ise şu önerilerde bulunulabilir:

- ✓ Bu çalışma İstanbul ilinde özel eğitim kurumunda çalışan 406 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Elde edilen araştırma sonuçlarının birbirleri ile benzerliklerinin ve

farklılıklarının değerlendirilmesi açısından benzer araştırmalar farklı örneklemeler üzerinden gerçekleştirilebilir.

✓ Araştırma örnekleminin geliştirilerek farklı meslek gruplarında, farklı il veya bölgelerde, özel ya da kamu ayrımı gözetilerek, daha geniş örneklem alanlarında benzer çalışmaların yapılması, karşılaştırma yapılmasına imkân sağlayarak, literatüre katkı ve çeşitlilik sağlanabilir.

✓ Çalışmada örgüt kültürü, örgütsel adalet algısı ve yenilikçi davranış sergileme dereceleri tek boyut olarak ölçülmeye çalışılmıştır. Aynı örgüt kültürü, örgütsel adalet ve yenilikçi davranış ölçüm formları kullanılarak boyutlar arasındaki ilişkiler araştırılabilir ve demografik farklılıkların gözlenip gözlenmediğine dair yeni çalışmalar yapılabilir.

✓ Farklı örgüt kültürü ve örgütsel adalet ölçüm formlarıyla, farklı yenilikçi davranış ölçüm formları kullanılarak aralarındaki ilişkiler araştırılabilir ve demografik farklılıkların gözlenip gözlenmediğine dair yeni çalışmalar yapılabilir.

✓ Örgüt kültürü, örgütsel adalet algısı ve yenilikçi çalışan davranışlarının farklı sebepleri ya da sonuçları ile ilgili araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- AFUAH, A. (2003) **Innovation Management: Strategies, Implementation and Profits**, 2.ed.: New York, Oxford University Press.
- AKGEYİK, G. (2014) “Anadolu Liselerinde Görevli Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları: Diyarbakır İli Örneği” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü**, Diyarbakır.
- AKSAY, K. (2011) “Yenilikçilik Kültürünün Örgütsel Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Konya İlinde Faaliyet Gösteren Özel Hastanelerde Bir Uygulama” Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Konya.
- AKINCI VURAL, Z.B. (2012) **Kurum Kültürü**, 4.bs.: İstanbul, İletişim Yayınevi,
- AKKOÇ, İ. (2012) “Gelişim Kültürü ve Etik İklimin Yenilikçiliğe Etkisinde Dağıtım Adaletinin Rolü” **Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:4, Sayı:2, ss.45-60.
- AKKOÇ, İ.; Ö. TURUNÇ; A. ÇALIŞKAN (2011) “Gelişim Kültürü Ve Lider Desteğinin Yenilikçi Davranış ve İş Performansına Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Aracılık Rolü” **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi** Cilt:3, Sayı:4. ss:83-144.
- AKRAM, T.; M. J. HAIDER.; Y. X. FENG(2016) “The Effects of Organizational Justice on The Innovative Work Behavior of Employees: An Empirical Study From China” **Journal of Creativity and Business Innovation**, Vol:2, No:1, pp.114-126.
- AKRAM, T.; S. LEI; M. J. HAIDER.; S. T. HUSSAIN (2019) “The Impact of Organizational Justice on Employee Innovative Work Behavior: Mediating Role of Knowledge Sharing” **Journal of Innovation & Knowledge**, Vol:5, No:2 pp.117-129.
- AKYILDIZ, S. (2014) “Örgüt Kültürünün İnovatif Düşünce Geliştirme, İş Tatmini ve Örgüt Bağlılığına Etkisi: Bilişim Sektöründe Bir Uygulama” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- ALTUNIŞIK, R.; R. COŞKUN; S. BAYRAKTAROĞLU; E. YILDIRIM (2001) **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı**, 1.bs., Sakarya, Sakarya Üniversitesi.
- AMAN, Q.; T. NOREEN.; I. KHAN; R. ALI.; A. YASIN (2018) “The Impact of Human Resource Management Practices on Innovative Ability of Employees Moderated by Organizational Culture” **International Journal of Organizational Leadership**, Vol:7, No:4, pp.426-439.

- ARIF, S.; A. ZUBAIR; Y. MANZOOR (2012) "Innovative Work Behavior and Communication Climate Among Employees of Advertising Agencies" **FWU Journal of Social Sciences**, Vol:6, No:65 pp.1-66.
- ARYEE, S.; F. O. WALUMBW.; Q. ZHOU; C. A.HARTNELL (2012) "Transformational Leadership, Innovative Behavior and Task Performance: Test of Mediation and Moderation Processes" **Human Performance**, Vol:25, No:1, pp.1-25.
- ASLAM, N. (2014) "Leadership Styles as Predictors of Innovative Work Behavior" **Pakistan Journal of Social and Clinical Psychology**, Vol:9, No:2, pp.17-22.
- AYKANAT, Z.; A. YILDIRIM (2012) "Etik Liderlik Ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Teorik Ve Uygulamalı Bir Araştırma" **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:22, Sayı:2 ss.260-274.
- AZAR, G.; F. CIABUSCHI (2017) "Organizational Innovation, Technological Innovation and Export Performance: The Effects of Innovation Radicalness and Extensiveness" **International Business Review**, Vol:26, No:2 pp.324-336.
- AXTELL, C. M.; D. J. HOLMAN; K. UNSWORTH; T.D. WALL.; P. WATERSON; E. HARRINGTON, (2000) "Shopfloor Innovation: Facilitating the Suggestion and Implementation of Ideas" **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol:73, No:3, pp.265-285.
- BABALOLA, S.S. (2009) "Women Entrepreneurial Innovative Behavior: The Role of Psychological Capital" **International Journal of Business and Management**, Vol:4, No:11, pp.184-190.
- BAKAN, İ.; T. BÜYÜKBEŞE; H.Ç. BEDESTENCİ (2004) **Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım**, 1.bs.: İstanbul, Aktüel Yayınları.
- BALI, A. Ş. (2001) **Çok Kültürlülük ve Sosyal Adalet**, 2.bs., Konya, Çizgi Kitabevi.
- BARANENKO, S. P.; M. N.N DUBIN; V. N. LJASNIKOV; K. D. BUSYGIN (2014) "Use of Environmental Approach to Innovation-Oriented Development of Industrial Enterprises" **American Journal of Applied Sciences**, Vol:11, No:2, pp.189-194.
- BARON, R. M.; D. A. KENNY (1986) "The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations" **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol:51, No:6, pp.11-73.
- BARTLETT, J.E.; J. W. KORTLIK; C. C. HIGGINS (2001) "Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size In Survey Research" **Information Technology, Learning and Performance Journal**, Vol:19, No:1, pp.43-50.

- BASU, R., & S.G. GREEN(1997) "Leader-Member Exchange and Transformational Leadership: An Empirical Examination of Innovative Behaviors in Leader-Member Dyads" **Journal of Applied Social Psychology**, Vol:27, No:6, pp.477-499.
- BAŞAK, B. (2014) "Örgüt Kültürü, Girişimsel Yönelim, Yenilik ve Firma Performansı İlişkisi" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- BAYINDIR, M. S.; M. DEMİR(2019) "Otel İşletmelerinde Mutfak Şeflerinin Yenilikçi Davranışlarını Etkileyen Faktörlerin Analizi: Antalya Örneği" **Journal of Tourism and Gastronomy Studies**, Cilt:7, Sayı:3, ss.1689-1710.
- BELL, G. G. (2005) "Clusters, Networks and Firm Innovativeness" **Strategic Management Journal**, Vol:26, No:3, pp.287-295.
- BEUGRE, C.D. (1998) **Managing Fairness in Organizations**, Greenwood Publishing Group, Incorporated, Quorum Books Westport, Connecticut, London.
- BIES, R. J. (2001) "Interactional Injustice: The Sacred and The Profane" **Advances in Organizational Justice**, Ed. by.: J. Greenberg & R. Cropanzano, 2002, pp. 89-118.
- BINNEWIES, C.; M. GROMER (2012) "Creativity and Innovation at Work: The Role of Work Characteristics and Personal Initiative" **Psicothema**, Vol:24, No:1, pp.100-105.
- BİÇER, M. (2017) "Etik İklim, Örütsel Öğrenme ve Yenilikçi Davranış İlişkisi Üzerine Bir Araştırma" Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Osmaniye.
- BLADER, S. L.; T. R. TYLER (2003) "A Four-Component Model of Procedural Justice: Defining the Meaning of a Fair Process" **Personality and Social Psychology Bulletin**, Vol:29, No:6, pp.747-758.
- BOLMAN, L.G.; T.E DEAL (2017) **Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership**, 6.bs., New Jersey, Jossey-Bass Publishers.
- BOYLU, Y.; A. SÖKMEN (2006) "Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Temsil Edilmesi; Ankara İlinde Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama" **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (İLKE)**, Sayı:17, ss.39-65.
- BOZKURT, Ö.(2015) "Sosyal Hizmet İşletmelerinde Yenilik Yönetimi" **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, Sosyal Hizmet Özel Sayısı, ss.89-106.
- BRENKERT, G. G. (2009) "Innovation, Rule Breaking and the Ethics of Entrepreneurship" **Journal of Business Venturing**, Vol:24, No:5, pp.448-464.

- BROEKAERT, W.; P. ANDRIES.; K. DEBACKERE (2016) “Innovation Processes in Family Firms: The Relevance of Organizational Flexibility” **Small Business Economics an Entrepreneurship Journal**, Vol:47, No:1, pp.771-785.
- BRUNSWICKER, S.; W. VANHAVERBEKE(2015) “Open Innovation in Small and Medium Sized Enterprises (SMEs): External Knowledge Sourcing Strategies and Internal Organizational Facilitators” **Journal os Small Business Management**, Vol:53, No:4, pp.1241-1263.
- BUDAK, F.; KAR, A. (2014) “The Importance of Strategic Leadership İn Healthcare Managemen” **IIB International Refereed Academic Social Sciences Journal**, Vol:15, No:5, pp.155-171.
- BUNCE, D.; M.A. WEST (1995) “Personality and Perceptions of Group Climate Factors as Predictors of Individual Innovation at Work” **Applied Psychology: An International Review**, Vol:44, No:3, pp.199-215.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. (2016) **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, 22.bs., Ankara, Pegem Akademi Yayıncılık.
- BYSTED, R. (2013) “Innovative Employee Behaviour: The Moderating Effects of Mental Involvement and Job Satisfaction on Contextual Variables” **European Journal of Innovation Management**, Vol:16, No:3, pp.268-284.
- CALDWELL, D. F.; C. O'REILLY (2003) “The Determinats of Team-Based Innovation in Organizations” **Small Group Resarch**, Vol:34, No:4, pp.497-517.
- CAMERON, K. (1983) “Strategic Responses to Conditions of Decline: Higher Education and the Private Sector” **The Journal of Higher Education**, Vol:54, No:4, pp.359-380.
- CAMERON, K.S.; S. J Freeman (1991) “Cultural Congruence, Strength and Type” **Research in Organizational Change and Development**, Vol:5, No:3, pp.23-58.
- CAMERON, K.S.; R.Quinn (2006) **Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework**, 2.ed.: San Francisco, Wiley Publishers.
- CAN, H.; Ö. AŞAN.; E.M. AYDIN (2015). **Örgütsel Davranış**, 2.bs., Ankara, Siyasal Kitabevi Yayınları.
- CASSON, M. (2010) **Entrepreneurship: Theory, Networks, History**, Cheltenham, Edward Elgar Publishing Limited.
- CEYLAN, A.; S. ÖZBAL (2005) “Yenilikçi İş Davranışı ve Çalışanların Adalet Algıları Arasındaki İlişkiler Üzerine Bankacılık Sektöründe Yapılan Bir

Çalışma” **İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Sayı:32, ss.167-184.

CHAN, H. K.; R. W. Y. YEE; J. DAI; M K. KIM (2016) “The Moderating Effect of Environmental Dynamism on Green Product Innovation and Performance” **International Journal of Production Economics**, Vol:181, No:B, pp.384-391.

CHAN, M. (2000) “Organizational Justice Theories and Landmark Cases” **International Journal of Organizational Analysis**, Vol:8, No:1, pp.68-88.

CHAO, C. Y.; Y. S. LIN.; Y. L. CHENG; Y. C. TSENG(2011) “Employee Innovation, Supervisory Leadership, Organizational Justice, and Organizational Culture in Taiwan's Manufacturing Industry” **African Journal of Business Management**, Vol:5, No:6, pp.2501-2511.

CHARASH, Y.C.; , P. E. SPECTOR (2001) “The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis” **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol:86, No:2, pp:278-321.

CLAY-WARNER, J.; J. REYNOLDS.; P. ROMAN (2005) “Organizational Justice and Job Satisfaction: A Test of Three Competing Models” **Social Justice Research**, Vol:18, No:4, pp.391-409.

COLQUITT, J.,A.; D.E. CONLON; C. PORTER; M. J. WESSON.; NG. K. YEE (2001) “Justice at the Millennium: A Meta Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research” **Journal of Applied Psychology**, Vol:86, No:3, pp.425-445.

COLQUITT, J. A.; J. GREENBERG; C. P. ZAPATA-PHELAN (2005) “What is Organizational Justice? A Historical Overview” **Handbook of Organizational Justice**, Ed. by.: J. Greenberg, J. A. Colquitt, 2005, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, pp.3-56.

CRISCUOLO, P.; A. SALTER; A. L. J. T. WAL (2014) “Going Underground: Bootlegging and Individual Innovative Performance” **Organization Science**, Vol:25, No:5, pp.1287-1305.

COŞKUN, G.; V.AKINCI (2007) **Örgüt Kültürü**, 1.bs.: Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.

ÇAKIR, M.; E. ÖRÜCÜ (1999) “Üretim işletmelerinde Örgüt Kültürünün Tespitine Yönelik Bir Araştırma” **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:13, Sayı:1, ss.19-44.

ÇAKIR Ö. (2006) **Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri**, Ankara, Başbakanlık Basımevi.

- ÇALIŞKAN, A. (2013) “İç Odaklı Örgüt Kültürünün Yenilikçi Davranışa Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü” **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:15, Sayı:1, ss.88-112.
- ÇELİK, M. (2012) “Konaklama İşletmelerinde Algılanan Örgütsel Adaletin Yenilikçi Davranışa Etkisinde Kariyer Memnuniyetinin Aracılık Etkisi” **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:14, Sayı:2, ss.101-122.
- ÇELİK, M.; M. SARITÜRK (2012) “Organizational Justice and Motivation Relationship: The Case of Adıyaman University” **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 21, Sayı:1, ss.353-382.
- ÇELİK, V. (2012) **Okul Kültürü ve Yönetimi**, 4.bs., Ankara, Pegem Akademi Yayınevi.
- ÇETİN, A. (2017) “Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve Yenilikçilik İlişkisi: Muğla Örneği” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Muğla.
- ÇÖP, S. (2008) “Türkiye ve Polonya’da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin Bir Uygulama” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü**, Ankara.
- DAFT, R. L. (1978) “A Dual-Core Model of Organizational Innovation” **Academy of Management Review**, Vol:21, No:2, pp.193-210.
- DAMANPOUR, F. (1996) “Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models” **Management Science**, Vol:42, No:5, pp.693-716.
- DEAL, T.E.; A.A. KENNDY (1982) **Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Organizational Life**, Reading/T. Deal, A. Kennedy. Mass: Addison-Wesley.
- DEMESKO, N. (2017) “Effects of Transformational and Transactional Leadership Styles on Innovative Work Behavior: The Role of Employee’s Locus of Control” Unpublished Master Thesis, **ISM University of Management and Economics**, Lithuania.
- DEMİR, M. (2014) **Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü: İlkeler ve Yönetim**, 1.bs.: Ankara, Detay Yayıncılık.
- DEMİR, M.; Ş. Ş. DEMİR(2015) **Otel İşletmelerinde Yenilik Yönetimi: İlkeler ve Örnekler**, 2.bs.: Ankara, Detay Yayıncılık.
- DESHPANDE, R.; J. U. FARLEY; JR.F.E. WEBSTER (1993) “Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis” **Journal of marketing**, Vol:57, No:1, pp.23-37.

- DESS, G.; G., T. AND-LUMPKIN (2005) “The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship” **Academy Of Management Perspectives**, Vol:19, No:1, pp.147-156.
- DHAR, R. L. (2016) “Ethical Leadership and Its Impact on Service Innovative Behavior: The Role of LMX and Job Autonomy” **Tourism Management**, Vol:57, pp.139-148.
- DORENBOSCH, L.; M. VAN ENGEN; M. VERHAGEN (2005) “On-the-Job Innovation: The Impact of Job Design and Human Resource Management through Production Ownership” **Creativity and Innovation Management**, Vol:14, No:2, pp.129-141.
- DORNER, N. (2012) “Innovative Work Behavior: The Roles of Employee Expectations and Effects on Job Performance” **Doctor of Philosophy in Management**, University of St. Gallen, St. Gallen.
- DUVACI, T. (2017) “Dönüşümcü Liderlik ve Örgüt İkliminin Çalışanların Yenilikçi Davranışı Üzerine Etkileri: Bir Araştırma” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tez, İstanbul **Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- EKER, G. (2006) “Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü**, İzmir.
- ERCAN, S. (2019) “Lider-Üye Etkileşimi, Yenilikçi İş Davranışı, İşe Adanmışlık, Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Örgütsel Adaletin Aracı Rolü” Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- ERDEM, F. (1996) **İşletme Kültürü**, 1.bs.: Ankara, Frederich Nauman Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi Yayınları.
- EREN, E. (2008) **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, bs.:11, İstanbul, Beta Basım Yayınevi.
- EREN, E. (2015) **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, bs.:16, İstanbul, Beta Basım Yayınevi.
- ERKANLI, H. (2009) “Örgütsel Adalet ve Kültür İlişkisi: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Bazı İşletmelerde Karşılaştırmalı Bir Araştırma” Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.
- ERTAŞ, Ç. (2017) “Kültürel Değerlerin Örgütsel Adalet Algısına Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracılık Rolü: Otel Çalışanları Örneği” Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Mersin.

- FARR, J.; C. FORD (1990) "Individual innovation" **Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies**, Ed. by.: In West, M. & Farr, J., Wiley: Chichester, pp.63-80.
- FOLGER, R.; R. CROPANZONA (1998) **Organizational Justice and Human Resource Management**, Sage Publications Inc., USA.
- FOLGER, R.; M. A. KONOVSKY (1989) "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions" **Academy of Management Journal**, Vol:32, No:1, pp.115-130.
- FORTIN, M. (2008) "Perspectives on Organizational Justice, Concept Clarification, Social Context Integration, Time and Links With Morality" **International Journal of Management Reviews**, Vol:10, No:2, pp.93-126.
- FOXON, T. & P. PEARSON (2008) "Overcoming Barriers to Innovation and Diffusion of Cleaner Technologies: Some Features of A Sustainable Innovation Policy Regime" **Journal of Cleaner Production**, Vol:16, No:1, pp.148-161.
- FRAMBACH, R. T.; N. SCHILLEWAERT (2002) "Organizational Innovation Adoption A Multi-Level Framework of Determinants and Oppurtunities for Future Research" **Journal of Business Research**, Vol:55, No:2, pp.163-176.
- GALENDE, J.; J. M. D. L. FUANTE (2003) "Internal Factors Determining a Firm's Innovative Behaviour" **Research Policy**, Vol:32, No:5, pp.715-736.
- GEGEOĞLU, T. (2018) "İşletmelerde Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Bir Alan Araştırması" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Balıkesir.
- GEORGE, D.; P. MALLERY (2003) **SPSS For Windows Step By Step: A Simple Guide and Reference Guide for Reference**, 4.ed.: ABD, Allyn & Bacon Publisher.
- GOYAL, A.; K.B. AKHILESH (2007) "Interplay Among Innovativeness, Cognitive Intelligence, Emotional Intelligence and Social Capital of Work Teams" **Team Performance Management**, Vol:13, No:7-8, pp.206-226.
- GREENBERG, J. (1987) "A Taxonomy of Organizational Justice Theories" **The Academy of Management Review**, Vol:12, No:1, pp. 9-22.
- GREENBERG, J. (1987) "Reactions to Procedural Injustice in Payment Distributions: Do the Means Justify the Ends?" **Journal of Applied Psychology**, Vol:72 No:1. pp.1-55.
- GREENBERG, J. (1990) "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow" **Journal of Management**, Vol:16, No:2. pp.399-432.

- GREENBERG, J.; R.J. BIES (1992) "Establishing the Role of Empirical Studies of Organizational Justice in Philosophical Inquiries into Business Ethics" **Journal of Business Ethics**, Vol:11 No:5-6, pp.433-444.
- GÜÇLÜ, N.; K. SOTIROFSKI (2006) "Bilgi Yönetimi" **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, Cilt:4, Sayı:4, ss.351-371.
- GÜRBÜZ, S.; F. ŞAHİN (2017) **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, 4.bs Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- GÜRGEN, H. (1997) **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, 1.bs.: İstanbul, Der Yayınları.
- GÜNEY, S. (2007) **Yönetim ve Organizasyon**, 2.bs., Ankara Nobel Akademik Yayıncılık.
- HALL, C. M. (2009) "Innovation and Tourism Policy in Australia and New Zealand: Never the Twain Shall Meet?" **Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events**, Vol:1, No:1, pp.2-18.
- HALİS, M.; O. AKOVA (2008) "Turizm İşletmelerinde Örgütsel Adalet" **Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri**, Ed.: Fevzi Okumuş ve Umut Avcı, Ankara, Detay Yayıncılık, 2008, ss. 459-486.
- HANDY, C. (1981) **Understanding Organization**, 5.ed.: London, Penguin Publishing.
- HARJANTI, D. (2019) "Exploring The Relationship Between Procedural Justice And Innovative Work Behavior in Hospitality Industry" **Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan**, Vol:21, No:1, pp.21-31.
- HJLAGER, A. M. (2002) "Repairing Innovation Defectiveness in Tourism" **Tourism Management**, Vol:23, No:5, pp.465-674.
- HOFSTEDE, G. (1983) "The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories" **Journal Of International Business Studies**, Vol:14, No:2, ss.75-89
- HOFSTEDE, G. (2011) "Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context" **Online Readings in Psychology and Culture**, Vol:2, No:1, pp.1-26.
- HURLEY, R. F.; G. T. M. HULT (1998) "Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination" **The Journal of Marketing**, Vol:62, No:3, pp.42-54.
- IRAK, D.U.(2004) "Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu" **Türk Psikoloji Yazıları**, Cilt:7, Sayı:13, ss.25-43.
- İBRAHİMOĞLU, N.; Ö. YAŞAR UĞURLU (2013) "KOBİ'lerde İç Girişimcilik ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Sektörel Bir Araştırma" **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:31, Sayı:1, ss.103-126.

- İÇERLİ, L. (2009) “Örgüt Yapısı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler”
Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İzmir.
- İÇERLİ, L. (2010) “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım” **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, Cilt:5, Sayı:1, ss.67-92.
- İŞCAN, Ö.F.; A. NAKTİYOK (2002) “Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Adalet Algıları” **Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:59, Sayı:1, ss.181-203.
- İYİĞÜN, N.Ö. (2012) “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım” **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:21, ss.49-64.
- JANSSEN, O. (2000) “Job Demands, Perceptions of Effort-Reward Fairness and Innovative Work Behaviour” **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol:73, pp.282-302.
- JANSSEN, O. (2004) “How Fairness Perceptions Make Innovative Behavior More or Less Stressful” **Journal of Organizational Behavior**, Vol:25, No:2, pp.201-215.
- JANSSEN, O., E. V. D. VLIERT; M. WEST(2004) “The bright and dark sides of individual and group innovation: a special issue introduction” **Journal of Organizational Behavior**, Vol:25,No:2, pp.129–145.
- JIUN-LAN, H. S. U.; W. A. N. G. JENG-HWAN (2015) “Exploring The Effects of Organizational Justice on Employees Innovative Behavior in Hospitality Industry From the Aspect of Organizational Support” **Revista De Cercetare Si Interventie Sociala**, Vol:49, pp.113-126.
- JONG, J. P. J. D.; D. N. D. HARTOG (2007) “How Leaders Influence Employees’ Innovative Behaviour” **European Journal of Innovation Management**, Vol:10, No.1, pp.41-64.
- JONG, J. P. J. D.; D. N. D. HARTOG (2008) “Innovative Work Behavior: Measurement and Validation” **EIM Business and Policy Research**, Vol:8 No:1, pp.1-27.
- JONG, J. P. J. D.; D. N. D. HARTOG. (2010) “Measuring Innovative Work Behaviour” **Creativity and Innovation Management**, Vol:19, No:1, pp.23-36.
- KANG, J. H.; J. G. MATUSIK.; T. Y. KIM; J. M. PHILLIPS (2016) “Interactive Effects of Multiple Organizational Climates on Employee Innovative Behavior in Entrepreneurial Firms: A Cross-Level Investigation” **Journal of Business Venturing**, Vol:31, No:6, pp.628-642.

- KANTER, R.M. (1988) “When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organizations” **From Research in Organizational Behaviour**, Vol:10, pp.169-211.
- KARATEPE O. M. (2006) “Consumer Complaints And Organizational Responses: The Effects Of Complainants’ Perceptions Of Justice On Satisfaction And Loyalty” **International Journal of Hospitality and Management**, Vol:25, No:1, ss.69-90.
- KARCIOĞLU, F.; M. K. TİMURÖĞLU(2004) “Örgüt Kültürü ve Liderlik” **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:18, Sayı:1-2, ss.319-338.
- KARKOULIAN, S.; G. ASSAKER.; R. HALLAK (2016) “An Empirical Study of 360-Degree Feedback, Organizational Justice, and Firm Sustainability” **Journal of Business Research**, Vol:69, No:5, pp.1862-1867.
- KAYIŞ, E.; M. G. GÜLCAN(2020) “Cameron-Quinn Örgüt Kültürü Tipleri İle Yenilikçilik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” **R&S - Research Studies Anatolia Journal**, Vol:3, No:1, pp.95-106.
- KESKEN, J.; N. GÜNAY (2001) “Dış Çevrenin Örgüt Kültürüne Etkisi” **İktisat, İşletme ve Finans Dergisi**, Cilt:16 Sayı:179, ss.84-94.
- KESKEN, J.; H. SOYUER; B. ÇAPRAZ; D. K. İLİÇ; N. A. A. ÜNNÜ; M. KOCAMAZ; U.G. ÇİÇEKLİ; B. ARACIOĞLU; A. KOÇAK (2014) “Çalışanlar Perspektifinden İnovatif İş Davranışının Belirleyicileri: İzmir İlindeki Öncelikli Sektörlere İlişkin Bir Araştırma” **Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi**, Vol:3, No:4, ss.25-48.
- KHAN, M. J.; N. ASLAM; M. N. RIAZ (2012) “Leadership Styles as Predictors of Innovative Work Behavior” **Pakistan Journal of Social and Clinical Psychology**, Vol:9, No:2, pp.17-22.
- KHENG, Y. H.; S. JUNE; R. MAHMOOD (2013) “The Determinants of Innovative Work Behavior in the Knowledge Intensive Business Services Sector in Malaysia” **Asian Social Science**, Vol:9, No:15, pp.47-59.
- KICKUL, J.; L.K. GUNDRY; M. POSIG (2005) “Does Trust Matter? The Relationship Between Equity Sensitivity and Perceived Organizational Justice” **Journal of Business Ethics**, Vol:56, No:3, pp.205-218.
- KILIÇ, S. (2013) **İnovasyon ve İnovasyon Yönetimi**, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- KILMANN, R.H (1983) “A Typology of Organization Typologies: Toward Parsimony and Integration in The Organizational Sciences” **Human Relations**, Vol:36, No:6, pp.523-548.

- KLEYSEN, R. F.; C. T. STREET (2001) "Toward a Multi-Dimensional Measure of Individual Innovative Behavior" **Journal of Intellectual Capital**, Vol:2, No:3, pp.284-296.
- KO, Y. K.; S. YU.; K. H. KANG (2015) "Organizational Culture and Organizational Support as Factors Affecting The Innovative Behaviors of General Hospital Nurses" **Journal of Korean Academy of Nursing Administration**, Vol:21, No:2, pp.223-231.
- KOBERG, C. S.; D.R. DETIENNE; K.A. HEPPARD (2003) "An Empirical Test of Environmental, Organizational and Process Factors Affecting Incremental and Radical Innovation" **The Journal of High Technology Management Research**, Vol:14, No:1, pp.21-45.
- KOÇ, H.; M. TOPALOĞLU (2012) **İşletmeciler için Yönetim Bilimi**, 2.bs.: Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- KOÇEL, T (2005) **İşletme Yöneticiliği**, 10.bsk.: İstanbul, Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- KOH, H. C. (1996) "Testing Hypotheses of Entrepreneurial Characteristics: A study of Hong" **Journal of Managerial Psychology**, Vol:11, No:3, pp.12-25.
- KOHLER, T.; C. JANSSEN; S. C. PLATH; J. L. REESE; S. STEINHAUSEN; T. GLOEDE; C. KOWALSKI; S. F. NIESWANDT; H. PFAFF (2010) "Communication, Social Capital and Workplace Health Management as Determinants of The Innovative Climate in German Banks" **Int J Public Health**, Vol:55, No:6, pp.567-570.
- KONOVSKY, M. A.(2000) "Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations" **Journal of Management**, Vol:26, No:3, pp.490-494.
- KONYALI, H. (2015) "Kamu Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyleri ile Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki: Sakarya SGK Örneği" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Sakarya.
- KÖKSAL, K (2016) "Örgüt Kültürünün Örgütsel Adalet Algısına Etkisinde Etik İlkelerle İlişkin Algıların Aracılık Rolü" Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Manisa.
- KÖSE, S.; S. TETİK; C.ERCAN (2001) "Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler" **Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 8, Sayı:1 ss.219-242.
- KRAUSE, D.E. (2004) "Influence-Based Leadership as a Determinant of the Inclination to Innovate and of Innovation-Related Behaviors: An Empirical Investigation" **Leadership Quarterly**, Vol:15, No:1, pp.79-102.

- KROES, B. (2015) "The Relationship Between Transformational Leadership and Innovative Work Behavior: The Role of Self-Efficacy And the Effect of Perceived Organizational Support on Innovative Work Behavior" Unplished Master Thesis, **Tillburg University School of Social and Behavioral Sciences**, Holland.
- KURT, T. (2010) "Örgüt Kültürünün Yenilikçilik (İnovasyon) Performansı Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sektöründe Uygulama" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kayseri.
- LACKER, J. V.; K. MONDELAERS.; E.WAUTERS; G. V. HUYLENBROECK (2016) "The Organizational Innovation System: A Systemic Framework for Radical Innovation at the Organizational Level" **Technovation**, Vol:52-53, pp.40-50.
- LAU, C.M.; H. Y. NGO(2004) "The HR System, Organizational Culture, and Product Innovation" **International Business Review-Elsevier**, Vol:13, No:6, pp.685-703.
- LEVENTAL, G. S. (1980) "What Should Be Done With Equity Theory?" **Greenberg, Social Exchange: Advances in Theory and Research**, Ed.: K.J. Gerjen, M.S., New York, Plenum Press, pp.27-55.
- MARTIN, P.; M. SALANOVA; J. M. PEIRO (2007) "Job Demands, Job Resources and Individual Innovation At Work: Going Beyond Karasek's Model?" **Psicothema**, Vol:19, No:4, pp.621-626.
- MCEVILY, S. K.; K. M .Ç. EISENHARDT; J. E. PRESCOTT (2004) "The Global Acquisition, Leverage and Protection of Technological Competence" **Strategic Management Journal**, Vol:25, No:8-9, pp.713-722.
- MEI, X. Y.; C. ARCODIA; L. RUHANEN (2012) "Towards Tourism Innovation: A Critical Review of Public Policies at the National Level" **Tourism Management Perspectives**, Vol:4, pp.92-105.
- MEYDAN, C.H. (2010) "Örgüt Kültürü, Örgütsel Güç ve Örgütsel Adalet Algılarının Bireyin İş Tatmini ve Örgüte Bağlılığı Üzerine Etkisi: Kamuda Bir Araştırma" Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Kara Harp Okulu Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.
- MOHAMMED, F. A.; B.BARDAI (2012) "The Role of Organizational Culture in Organizational Innovation in Higher Education Institutions – A Study of Libyan Public Universities" **Australian Journal of Basic and Applied Sciences**, Vol:6, No:5, pp.175-184.
- MOORMAN, R. H. (1991) "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?" **Journal of Applied Psychology**, Vol:76, pp.845–855.

- NAKTİYOK, A. (2007) “Yenilik Yönelimi ve Örgütsel Faktörler” **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:21, Sayı:2, ss.211-230.
- NAZIR, S.; A. SHAFI; M. ATIF; W. QUN.; S. ABDULLAH. (2019), “How Organization Justice and Perceived Organizational Support Facilitate Employees, Innovative Behavior at Work” **Employee Relations**, Vol:41, No:6, pp.1288-1311.
- NIEHOFF, B. P.; R.H. MOORMAN(1993) “Justice as a Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior” **The Academy of Management Journal**, Vol:36, No:3, pp.527-556.
- NUSAIR, N.; R. ABABNEH; Y. K. BAE(2012) “The Impact of Transformational Leadership Style on Innovation As Perceived by Public Employees in Jordan” **International Journal of Commerce and Management**, Vol:22, No:3, pp.182-201.
- OKE, A.; N. MUNSHI; F. O. WALUMBWA (2009) “The Influence of Leadership on Innovation Processes and Activities” **Organizational Dynamics**, Vol:38, No:1, pp.64-72.
- OLDHAM, G.R.; A. CUMMINGS (1996) “Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work” **Academy of Management Journal**, Vol:39, No:3, pp. 607-634.
- ONAĞ, A. O. (2014) “Örgütsel Öğrenme Kabiliyetinin Örgütsel Yenilikçilik Aracılığıyla Yeni Ürün ve İşletme Performansına Etkisi” Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Manisa.
- OUCHI, W.G.; A.M. Jaeger (1978) “Type Z organization: Stability in The Midst of Mobility” **Academy of Management Review**, Cilt:3, Vol:2, pp.305-314.
- OUKES, T. (2010) “Innovative Work Behavior: A Case Study at a Tire Manufacturer” Bachelor Thesis, **University of Twente School of Social and Behavioral Sciences**, Holland.
- ÖRÜCÜ, E.; N. Ayhan (2001) “Örgüt Kültürü: Muğla Üniversitesi Örneği” **Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:2, Sayı:2, ss.87-105.
- ÖRÜCÜ, E.; S. ÖZAFŞARLIOĞLU (2013) “Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama” **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:10 Sayı:23, ss.335-358.
- ÖZDEVECİOĞLU, M. (1995), “Organizasyon Kültürü”, **Stratejik Yönetim ve Liderlik**, 2. Bs., İz Yay. Haz. Özel, M., İstanbul, ss.120-127.
- ÖZDEVECİOĞLU, M. (2003) “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”

Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:21, ss.77-96.

- ÖZEN, J. (2002) “Adalet Kuramlarının Gelişimi ve Örgütsel Adalet Türleri” **İstanbul Barosu Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi**, Sayı:5, ss.107-117.
- ÖZKALP, E. (1995) “Örgüt Kültürü ve Kuramsal Gelişmeler” **Eskişehir Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Dergisi**, Cilt:1, Sayı:2, ss.59-85.
- ÖZKALP, E.; Ç. KIREL (1996) **Örgütsel Davranış**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- ÖZKALP, E.; Ç. KIREL (2013) **Örgütsel Davranış**, 6.bs.: Bursa, Ekin Yayınevi.
- ÖZKAN, G.V. (2016) “Örgütlerde Yaratıcı ve Yenilikçi Davranışların Geliştirilmesinde Pozitif Psikolojik Sermaye ve Pozitif Örgütsel Değişkenlerin Rolünün İncelenmesi” Yayınlanmamış Doktora Tezi, **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- ÖZMEN, Ö. N.; Y. ARBAK; P. S. ÖZER, (2007) “Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma” **Ege Akademik Bakış**, Cilt:7, Sayı:1, ss.17-35.
- ÖZSOY, E. (2005) “Örgüt Geliştirmede Örgüt Kültürünün Önemi” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- PANUWATWANICH K.; R. A STEWART; S. MOHAMED (2008) “The Role of Climate For Innovation in Enhancing Business Performance: The Case of Design Firms” **Engineering, Construction and Architectural Management**, Vol:15, No:5, pp.407-422.
- PARZEFALL, M.; H. SEECK; A. LEPPANEN (2008) “Employee Innovativeness in Organizations: a Review” **Finnish Journal of Business Economics**, Vol:2, No:8, pp.165-182.
- PERDEMO-ORTIZ, J.; J. GONZALET-BENITO; J. GALENDE(2006) “Total Quality Management As A Forerunner Of Business Innovation Capability” **The International Journal of Technological Innovation, Entrepreneurship and Technology Management**, Vol:26, No:10, pp.1170-1185.
- PETERS, T.J.; R.H. WATERMAN(2004) **In Search of Excellence: Lessons From America's Best-Run Companies**, New York, Harper Business Essentials Publisher.
- PETTİGREW, A.M.; (1979) “On Studying Organizational Cultures” **Administrative Science Quarterly**, Vol:24, No:4, pp.570-581.

- PIETERSE, A.N.; D. VAN KNIPPENBERG; M. SCHIPPERS; D. STAM (2010) "Transformational and Transactional Leadership and Innovative Behavior: The Moderating Role of Psychological Empowerment" **Journal of Organizational Behavior**, Vol:31, No:4, pp.609-623.
- POLAT, S., & C. CELEP (2008) "Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları" **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, Cilt:54 Sayı:54, ss.307-331.
- PRIMEAUX, P. S.; R. KARRI, ; C. CALDWELL (2003) "Cultural Insights to Justice: A Theoretical Perspective Through a Subjective Lens" **Journal of Business Ethics**, Vol:46 No:2, pp.187-199.
- RADAELLI, G.; E. LETTIERI; M. MURA; N. SPILLER (2014) "Knowledge Sharing and Innovative Work Behaviour in Healthcare: A Micro-Level Investigation of Direct and Indirect Effects" **Creativity and Innovation Management**, Vol:23, No:4, pp.400-414.
- RAMAMOORTHY, N.; P. C. FLOOD; T.SLATTERY; R. SARDESSAI (2005) "Determinants of Innovative Work Behaviour: Development and Test of An Integrated Model" **Creativity and Innovation Management**, Vol:14, No:2, pp.142-150.
- REITZ, J.H. (1987) **Behavior in Organization**, 2.ed.: Illinois Publisher: Richard D. Irwin Inc., Homewood.
- REUVERS, M.; M. L. VAN ENGEN.; C. J. VINKENBURG.; E. WILSON-EVEREDED (2008) "Transformational Leadership and Innovative Work Behavior: Exploring the Relevance of Gender Differences" **Creativity and Innovation Management**, Vol:17, No:3, pp.227-244.
- REUVERS, M.; M. L. VAN ENGEN.; C. J. VINKENBURG.; E. WILSON-EVEREDED (2008) "Transformational Leadership and Innovative Work Behavior: Exploring the Relevance of Gender Differences" **Creativity and Innovation Management**, Vol:17, No:3, pp.227-244.
- RIEL, A. C. R. V. (2005) "Introduction to the Special Issue on Service Innovation Management" **Managing Service Quality: An International Journal**, Vol:21, No:4, pp.490-514.
- ROBBINS, S.P.; T.A. JUDGE (2015) **Örgütsel Davranış**, Çev. Ed.: İ. Erdem, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık.
- ROMERO, I.; J. A. M. ROMAN,(2012) "Self Employment and Innovation. Exploring the Determinants of Innovative Behavior in Small Businesses" **Research Policy**, Vol:41, No:1, pp.178-189.
- ROTHWELL, R. (1994) "Towards the Fifth Generation Innovation Process" **International Marketing Review**, Vol:11, No:1, pp.7-31.

- SABUNCU, B. (2014) “KOBİ’lerde Yenilik ve Engellerinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma: Denizli Örneği” **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt:6, No:1, ss.103-123.
- SABUNCUOĞLU, Z.; M. TÜZ (2005) **Örgütsel Psikoloji**, 1.bs.: Bursa, Alfa Aktüel Basım.
- SAKALLI, S. Ö. (2015) “Örgütsel Adalet ile Örgütsel Güven İlişkisinde Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolü ve Bir Alan Araştırması” Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Balıkesir.
- SALMAN, M.; M. N. KHAN; U. MUFTI; F. ISLAM.; A. ASLAM (2016) “Impact of Organizational Justice and Perceived Creative Performance Mediating role of Employee Innovative Behavior” **International Journal of Scientific and Research Publications**, Vol:6, No:6, pp.490-495.
- SATI, Z. E. (2013) **İnovasyonu Yönetmede Kesitler**, 1 bs.: Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık.
- SCHEIN, E.H. (1984) “Coming to a New Awareness of Organizational Culture” **Sloan Management Review**, Vol:25, No:2. ss:3-16.
- SCHEIN, E.H. (2010) **Organizational Culture and Leadership**, 4.ed.: San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- SCOTT, S. G.; R. A. BRUCE (1994) “Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace” **Academy of Management**, Vol:37, No:3, pp.280-607.
- SCOTT, S.G.; R. A. BRUCE (1998) “Following the Leader in R&D: The Joint Effect of Subordinate Problem-Solving Style and Leader-Member Relations on Innovative Behavior” **IEEE Transactions on Engineering Management**, Vol:45, No:1, pp.3-10.
- SELEN, U. (2016) “Çalışanların İç Ve Dış Motivasyon Tekniklerine Bakış Açılarının Değerlendirilmesi; Yerel Yönetim Örneği” Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Namık Kemal Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü**, Tekirdağ.
- SEZGİN, O. (2009) “Örgüt Kültürü, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin Anlaşılması” Yayınlanmamış Doktora Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- SHANE, S. A. (1994) “Are Champions Different From Non-Champions?” **Journal of Business Venturing**, Vol:9, No:5, pp.397-421.
- SHANKER, R.; R. BHANUGOPAN; B. I. J. M. V. D. HEIJFEN (2017) “Organizational Climate for Innovation and Organizational Performance: The Mediating Effect of Innovative Work Behavior” **Journal of Vocational Behavior**, Vol:100, pp.67-77.

- SHARIFIRAD, M. S. (2013) “Transformational Leadership, Innovative Work Behavior, and Employee Well-Being” **Glob Bus Perspect**, Vol:1, pp.198-225.
- SHARONI, G.; A. TZINER; E.C. FEIN; T. SHULTZ; K. SHAUL; L. ZILBERMAN(2012) “Organizational Citizenship Behavior and Turnover Intentions: Do Organizational Culture and Justice Moderate Their Relationship?” **Journal of Applied Social Psychology**, Vol:42, No:1, pp.267-294.
- SHAW, J.C.; E. WILD; J. A. COLQUITT (2003) “To Justify or Excuse?: A Meta Analytic Review of The Effects of Explanations” **Journal of Applied Psychology**, Vol:88, No:3, pp.445.
- SIMS, R.R. (2000) “Changing An Organization’s Culture Under New Leadership” **Journal of Business Ethics**, Vol:25, ss.65-78.
- SÖYÜK, S.(2007) “Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi Ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma” Yayınlanmamış Doktora Tezi, **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- SPREITZER, G. M. (1995) “Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation” **Academy of Management Journal**, Vol:38, No:5, pp.1442-1465.
- SUNDBO, J.; SINTES, F. O.; SORENSEN, F. (2007) “The Innovative Behaviour of Tourism Firms: Comparative Studies of Denmark and Spain” **Research Policy**, Vol:36, No:1, pp.88-106.
- SÜER, T. (2019) “Algılanan Örgüt Kültürünün ve Liderin Kişilik Özelliklerinin Yenilikçilik Tutumuyla Etkileşimi: Bir Savunma Sanayii Kurumunda Araştırma” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- ŞİŞMAN, M. (1994) **Örgüt Kültürü**, 1.bs.: Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Barmevi.
- ŞİŞMAN, M. (2014) **Örgütler ve Kültürler**, 4. bs.: Ankara, Pegem Akademi Yayıncılık.
- TAHSILDARI, H.; M. T. HASHIM; W. NORMEZA (2014) “The Influence of Transformational Leadership on Organizational Effectiveness through Employee’s Innovative Behavior” **Journal of Economics and Sustainable Development**, Vol:5, No:24, pp.225-235.
- TAŞCIOĞLU, H. (2010) “Örgüt Kültürünün Örgütsel Adalete Etkisi: Bir Örnek Olay” Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Sakarya.
- TAŞGİT, Y. E.; B. TORUN (2016) “Yöneticilerin İnovasyon Algısı, İnovasyon Sürecini Yönetme Tarzı ve İşletmelerin İnovasyon Performansı Arasındaki

İlişkiler: KOBİ' ler Üzerine Bir Araştırma" **Journal of Administrative Sciences**, Cilt:14, Sayı:28, ss.121-156.

TAŞKIRAN, E. (2011) **Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Srasındaki Etkileşim: Örgütsel Adaletin Rolü**, 1.bs., İstanbul, Beta Basım Yayım.

TATLIDİL, H.; B. ORTUNÇ (2011) "Kredi Temerrüt Swaplarının Fiyatlama Yöntemleri ve Fiyatlamayı Etkileyen Finansal Göstergelerin Regresyon ve Panel Veri Analizleri İle Belirlenmesi" **Bankacılar Dergisi**, Sayı:77, ss.25-43.

TELLİ, S. (2016) "Örgüt Kültürü ve Bireysel Yaratıcılık: Bir Alan Çalışması" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kahramanmaraş.

TERZİ, A.R. (2000) **Örgüt Kültürü**, 1.bs.: Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.

THIBAUT, J.; L. WALKER (1978) "A Theory of Procedure" **California Law Review**, Vol:66, No:3, pp.541-566.

TIERNEY, P.; S. M. FARMER; G. B. GRAEN (1999) "An Examination of Leadership and Employee Creativity: The relevance of Traits and Relationships" **Personnel Psychology**, Vol:52, No:3, pp.91-620.

TIPU, S. A. A.; J. C. RYAN; K. A. FANTAZY (2012) "Transformational leadership in Pakistan: An Examination of The Relationship of Transformational Leadership to Organizational Culture and Innovation Propensity" **Journal of Management & Organization**, Vol:18, No:4, pp.461-480.

TİMUROĞLU, M. K. (2015) "Örgütsel ve Çevresel Faktörlerin Örgütsel Yenilik Üzerine Etkisi" **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:19, Sayı:1, ss.41-68.

TİMUROĞLU, M. K.; S. ÇAKIR (2014) "Girişimcilerin Yeni Bir Girişim Yapma Niyetlerinin Risk Alma Eğilimi ile İlişkisi" **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:16, Sayı:2, ss.119-136.

TOP, S. (2008) **İşletmelerde Yenilik ve Yaratıcılık Yönetimi**, 1bs., İstanbul, Beta Yayınları.

TOPALOĞLU, C.; T. DALGIN (2013) "Algılanan Liderlik Tarzı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Marmaris'te Yer Alan Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama" **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:16, Sayı:29, ss.277-301.

TOPRAKKAYA, A. (2009) "Aristoteles'te Adalet Kavramı" **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt:2, Sayı:6, ss.628-633.

TUNCEL, C. O. (2011) "İnovasyon Sistemleri ve Ekonomik Gelişme: Bursa Bölgesi İmalat Sanayinde İnovasyon Süreçleri Üzerine Bir Alan Araştırması"

Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Bursa.

- TÜRK, M.S.; E. AYDOĞAN (2008) “Kültürün Örgütsel Boyutu” **Yöneticinin El Kitabı**, Ed.: Tahir Akgemci, Şebnem Aslan ve Muhammet Düşükcan, Konya, Eğitim Kitabevi, ss.286-357.
- ULUDAĞ, O.; İ. AKTAŞ; H. Ö. ÖZGİT (2019) “Eğitim Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılarının ve Örgüt Kültürünün Bilgi Paylaşımı Üzerindeki Etkileri: Örgüt Kültürünün Aracı Rol” **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt:34, Sayı:1, ss.160-181.
- ULUSOY, G. (2003) “An Assessment Of Supply Chain and Innovation Management Practices in The Manufacturing Industries in Turkey” **International Journal of Production Economics**, Vol:86, No:3, pp.251-270.
- UNGUREANU, M.; N. POP; N. UNGUREANU (2016) “Innovation and Technology Transfer for Business Development” **Procedia Engineering**, Vol:149, pp.495-500.
- UZKURT, C. (2008) **Pazarlamada Değer Yaratma Aracı Olarak Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü**, 1.bs., İstanbul, Beta Yayınları.
- ÜNAL, A.; İ. KILINÇ (2016) “İnovasyon Yönetimi” **Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi**, Ed.: Kahraman Çatı, 1bs, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık, ss: 99-134.
- WALSTER, E.; E. BERSCHIED.; G.W. WALSTER(1973) “New Directions in Equity Research” **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol.25, No:2, pp.151-176.
- WEI, L.-Q.; J. LIU; N. C.HERNDON(2011) “SHRM And Product Innovation: Testing The Moderating Effects Of Organizational Culture And Structure in Chinese Firms” **The International Journal Of Human Resource Management**, Vol:22, No:1, pp.19–33.
- WEST, M. A. (1990) “The Social Psychology of Innovation in Groups” **Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies**, Ed. by.: West, M. A., Farr, J. L., Oxford, England: John Wiley & Sons Ltd., Vol:8, pp.349 .
- WEST, M. A. (2002) “Sparkling Fountains or Stagnant Ponds: An Integrative Model of Creativity and Innovation Implementation in Work Groups” **Applied Psychology: An International Review**, Vol:51, No:3, pp.355-424.
- WEST, M. A.; J. L. FARR (1989) “Innovation At Work: Psychological Perspectives” **Social Behavior**, Vol:4, No:1, pp.15-30.

- WEST, M. A.; C. A. SACRAMENTO (2006) "Creative Management and Development" **In Flourishing in Teams: Developing Creativity and Innovation** , 2.Ed. by.: Jane Henry, London, Sage Publications., pp. 25-44.
- WEST, M. A.; J. L. FARR (1990) "Innovation at Work" **Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies**, Ed. by.: West, I. M. A., Farr J. L., Chichester, John Wiley & Sons Ltd. pp. 3-13.
- WEST, M. A.; M. WALLACE (1991) "Innovation in Health Care Terms" **European Journal of Social Psychology**, Vol:21, No:4, pp.303-315.
- WU, C. H.; S. PARKER; J. P. J. JONG (2014) "Need for Cognition as an Antecedent of Individual Innovation Behavior" **Journal of Management**, Vol:40, No:6, pp.1511-1534.
- YAZICIOĞLU, İ.; I. G. TOPALOĞLU (2009) "The Relationship Between Organizational Justice and Commitment: A Case Study in Accommodation Establishments" **Journal of Business Research-Turk**, Vol:1, No:1, pp.3-16.
- YIDONG, T.; L. XINXIN (2013) "How Ethical Leadership Influence Employees Innovative Work Behavior: A Perspective of Intrinsic Motivation" **J Bus Ethics**, Vol:116, pp.441-455.
- YILDIRIM, F. (2002) "Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet ilişkisi" Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.
- YILDIRIM, F. (2007) "İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi" **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:62, Sayı:1, ss.253-278.
- YILDIRIM, F. (2015) "Örgüt Kültürünün Yeniliğe Etkisinde Personel Güçlendirmenin Biçimlendirici Rolü" Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Erzurum.
- YILDIRIM, F.; C. N. KARABEY (2016) "Örgüt Kültürünün Yeniliğe Etkisinde Personel Güçlendirmenin Biçimlendirici Rolü" **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:18, Sayı:2, ss.426-453.
- YILMAZ, G. (2004) "İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Tutum ve Davranışları Üzerindeki Etkisi" Yayınlanmamış Doktora Tezi, **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- YUAN, F. (2005) "Individual Innovation In The Workplace: The Role Of Performance And Image Outcome Expectations" Unpublished Doctoral Thesis, **Texas A&M University**, Texas.

- YUAN, F. & R. W. WOODMAN (2010) “Innovative Behavior In The Workplace: The Role of Performance and Imagine Outcome Expectations” **Academy of Management Journal**, Vol:53, No:2, pp.323-342.
- YÜCEL, İ. (2007) “Öğrenen Örgütler ve Örgüt Kültürü Bir Uygulama” Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Erzurum.
- YÜRÜR, S.(2005) “Ödüllendirme Sistemleri İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkinin Analizi ve Bir Uygulama” Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Bursa.
- ZHENG, J.; G. WU; H. XIE.; H. LI (2019) “Leadership, Organizational Culture, and Innovative Behavior in Construction Projects: The Persfpective of Behavior-Value Congruence” **International Journal of Managing Projects in Business**, Vol:12, No:4, pp.888-918.
- ZHAO, F. (2005) “Exploring the Synergy Between Entrepreneurship and Innovation” **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, Vol:11, No:1, pp.25-41.
- ZHOU, J.; J. M. GEORGE (2001) “When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice” **Academy of Management Journal**, Vol:44, No:4, pp.682–696.

EKLER

Ek 1: Anket Formu

Değerli Katılımcı;

Bu anket formu, “Örgütsel Adalet Algısı, Örgüt Kültürü ve Çalışanların Yenilikçi Davranış Eğilimleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Araştırması” konulu tez çalışmamla ilgilidir. Vereceğiniz cevaplar gizli tutulacak ve elde edilen veriler sadece bilimsel amaçlar için kullanılacak olup veriler toplu olarak yorumlanacaktır. Araştırma sonuçlarının güvenilirliği, sorulara vereceğiniz cevapların içtenliğine ve hiçbir sorunun boş bırakılmamasına bağlıdır. Soruları cevaplandırarak yapacağınız değerli katkıdan dolayı teşekkür ederiz.

BÖLÜM 1

DEMOGRAFİK BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz?

()Kadın ()Erkek

2. Yaşınız?

(.....)

3. Medeni Durumunuz?

()Bekar ()Evli

4. Eğitim Durumunuz?

()Lise ()Ön Lisans ()Lisans ()Yüksek Lisans ()Doktora

5. Çalışmakta olduğunuz kurumda ne kadar süredir çalışmaktasınız?

()1-8 ay ()9-16 ay ()17-24 ay ()25-32 ay ()33 ay ve üzeri

BÖLÜM 2

ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI ÖLÇEĞİ ANKET FORMU

	Bu kısımda, “Örgütsel Adalet” konusunda, görüşlerinizi belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen aşağıdaki ifadeleri okuyup, değerlendirerek sağ tarafta uygun bulduğunuz sadece bir seçeneği (X) işareti ile işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle KATILIYORUM	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle KATILMIYORUM
1	Çalışma programımın adil olduğunu düşünüyorum.					
2	Aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum.					
3	İş yükümün adil olduğunu düşünüyorum.					
4	Bir bütün olarak değerlendirildiğinde işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.					
5	İş sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum.					
6	İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.					
7	Yöneticiler işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.					
8	İşle ilgili kararları vermek için konuyla ilgili tüm bilgileri toplar.					
9	Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler verirler.					
10	İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.					
11	Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.					
12	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.					
13	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar ve önem verirler.					
14	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.					
15	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler.					
16	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.					
17	Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.					
18	Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.					
19	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.					
20	Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklarlar.					

BÖLÜM 3

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ ANKET FORMU

	Bu kısımda, “Örgüt Kültürü” konusunda, görüşlerinizi belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen aşağıdaki ifadeleri okuyup, değerlendirerek sağ tarafta uygun bulduğunuz sadece bir seçeneği (X) işareti ile işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle KATILYORUM	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle KATILMIYORUM
1	<u>Çalışma ortamı</u> , çalışanların çoğu şeylerini paylaştıkları geniş bir aile gibidir.					
2	<u>Çalışma ortamı</u> , çok dinamik ve girişimci bir yerdir. İnsanlar, ellerini taşın altına sokmaya ve risk almaya isteklidirler.					
3	<u>Çalışma ortamında</u> , işin yapılması ve sonuca ulaştırılması vurgusu vardır. Çalışanlar çok rekabetçi ve başarı odaklıdır.					
4	<u>Çalışma ortamı</u> , çok kontrollü bir yerdir. Genellikle, resmi kurallar insanların ne yapacağına yön vermektedir.					
5	<u>Yöneticiler</u> genellikle akıl hocası, yardım edici veya eğitici olarak görülmektedir.					
6	<u>Yöneticiler</u> genellikle girişimci, yenilikçi veya risk alan olarak görülmektedir.					
7	<u>Yöneticiler</u> genellikle zorlayıcı, rekabetçi, üretken veya sonuç odaklı olarak görülmektedir.					
8	<u>Yöneticiler</u> genellikle etkinliği sağlayan, koordinatör veya organizatör olarak görülmektedir.					
9	<u>Çalışma ortamındaki yönetim tarzı</u> , takım çalışması, fikir birliği ve çalışanların kararlara katılımcılığı ile nitelendirilmektedir.					
10	<u>Çalışma ortamındaki yönetim tarzı</u> , bireysel risk alma, yeniliği araştırma, çalışan bağımsızlığı ve bireyselliği ile nitelendirilmektedir.					
11	<u>Çalışma ortamındaki yönetim tarzı</u> , yoğun rekabet, yüksek düzeydeki talepleri karşılama ve başarıyı elde etme ile nitelendirilmektedir.					
12	<u>Çalışma ortamındaki yönetim tarzı</u> , iş güvenliği, kural ve düzenlemelere uygunluk, istikrarlı ilişkiler ile nitelendirilmektedir.					
13	<u>Çalışanları bir arada tutan şey</u> , sadakat ve karşılıklı güvendir. Çalışanların işyerlerine olan bağlılıklarıdır.					
14	<u>Çalışanları bir arada tutan bağ</u> , yenilik ve araştırma geliştirmeye olan bağlılıktır.					
15	<u>Çalışanları bir arada tutan bağ</u> , rekabet ortamında hedefleri gerçekleştirmeye ve başarıyı elde etmeye verilen önemdir.					
16	<u>Çalışanları bir arada tutan bağ</u> , resmi kurallar ve politikalarıdır. Sürekli olarak kusursuz çalışmak önemlidir.					
17	<u>Çalışanlarda</u> , kişilerin gelişimine önem verilir. Çalışma ortamında yüksek güven, şeffaflık ve katılımcılık önemlidir.					
18	<u>Çalışanlarda</u> , yeni şeyler denemek ve yeni fırsatlar aramak önemlidir. Yeni kaynaklar elde etme ve zorlu mücadelelere girme vurgusu vardır.					
19	<u>Çalışanlarda</u> , zorlu hedeflere ulaşmak ve başarılı olmak önemlidir. Rekabetçi faaliyetler ve başarı vurgusu vardır.					
20	<u>Çalışanlarda</u> , kontrolün sağlanması ve faaliyetlerin kusursuz yürütülmesi önemlidir. Süreklilik ve istikrarlı olma vurgusu vardır.					
21	<u>Çalışanlar başarıyı</u> ; insan kaynakları gelişimi, takım çalışması, çalışan bağlılığı ve insan vurgusu temelinde tanımlamaktadır.					
22	<u>Çalışanlar başarıyı</u> ; benzersiz ve en yeni ürünlere sahip olma temelinde tanımlamaktadır. Çalışılan işletme ürün lideridir ve yenilikçidir.					

23	<u>Çalışanlar başarıyı</u> ; piyasada kazanma ve rakiplerin önüne geçme temelinde tanımlamaktadır.					
24	<u>Çalışanlar başarıyı</u> ; etkinlik temelinde tanımlamaktadır. Güvenilir hizmet, kusursuz iş planlaması ve kaynakların etkin kullanımı çok büyük öneme sahiptir.					

BÖLÜM 4

YENİLİKÇİ DAVRANIŞ EĞİLİMİ ÖLÇEĞİ ANKET FORMU

	Bu kısımda, “ Yenilikçi Davranış ” konusunda, görüşlerinizi belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen aşağıdaki ifadeleri okuyup, değerlendirerek sağ tarafta uygun bulduğunuz sadece bir seçeneği (X) işareti ile işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle KATILYORUM	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle KATILMIYORUM
1	Günlük rutin işlerim içerisinde yer almayan meseleleri de dikkate alırım.					
2	Konuların/işlerin nasıl geliştirilebileceğini merak ederim.					
3	Yeni çalışma metotları, teknoloji veya enstrümanları araştırırım.					
4	Problemler için orijinal çözümler üretirim.					
5	İdari/Yönetimsel görevler için yeni yaklaşımlar ararım.					
6	Yenilikçi fikirler için işletmenin çalışanlarını heveslendiririm.					
7	Yenilikçi fikirler yaratmaları için insanları ikna etmeye çabalarım.					
8	Yenilikçi fikirleri sistematik olarak pratiğe dönüştürürüm.					
9	Yeni fikirlerin uygulanabilmesine katkıda bulunurum.					
10	Yeni şeyleri geliştirme sürecinde emek sarf ederim.					