



**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**DOKTORA
TEZİ**

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BİREYSEL YARATICILIK VE
YENİLİKÇİLİĞE ETKİSİNDE KİŞİ-ÖRGÜT UYUMU VE
ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ARACI ROLÜ: TÜRKİYE'DEKİ
TEKNOKENT/TEKNOPARK ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA**

YUNUS BIYIK

**İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI**

HAZİRAN 2021



**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BİREYSEL YARATICILIK VE YENİLİKÇİLİĞE
ETKİSİNDE KİŞİ-ÖRGÜT UYUMU VE ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ARACI
ROLÜ: TÜRKİYE'DEKİ TEKNOKENT/TEKNOPARK ÇALIŞANLARINA
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Yunus BIYIK

**DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

HAZİRAN 2021

ETİK BEYAN

Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Yunus BIYIK
21.06.2021

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BİREYSEL YARATICILIK VE YENİLİKÇİLİĞE
ETKİSİNDE KİŞİ-ÖRGÜT UYUMU VE ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ARACI ROLÜ:
TÜRKİYE'DEKİ TEKNOKENT/TEKNOPARK ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA

(Doktora Tezi)

Yunus BIYIK

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Haziran 2021

ÖZET

Bu çalışmanın amacı örgüt kültürünün bireysel yaratıcılık ve bireysel yenilikçiliğe etkisinde kişi-örgüt uyumu ve örgütsel desteğin aracı rolünün olup olmadığının Türkiye'deki teknokent/teknopark çalışanları örneğinde belirlenmesidir. Araştırmada veri toplama amacıyla hazırlanan anket formunda örgüt kültürü, bireysel yaratıcılık, bireysel yenilikçilik, kişi-örgüt uyumu ve örgütsel destek ölçekleri kullanılmıştır. Araştırma verileri Türkiye'de faaliyette olan 72 teknokent/teknopark'ın 52'sinden toplam 645 çalışandan elde edilmiştir. Elde edilen verilerin analizinde IBM SPSS 26 ve IBM AMOS 26 programları kullanılmıştır. Ölçekler için güvenirlik analizleri ve doğrulayıcı faktör analizleri uygulanmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin yönü ve derecesini belirlemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Hipotezlerin testi için yapısal eşitlik modeli kurularak değişkenler arasındaki ilişkiler değerlendirilmiştir. Analizler sonucunda örgüt kültürünün destekleyici kültür ve yenilikçi kültür alt boyutlarının bireysel yaratıcılık, bireysel yenilikçilik, kişi-örgüt uyumu ve örgütsel destek değişkenlerini anlamlı olarak etkilediği saptanmıştır. Bürokratik kültür alt boyutunun ise bu değişkenleri anlamlı olarak etkilemediği belirlenmiştir. Aracılık analizleri bulgularına göre örgüt kültürünün bireysel yaratıcılığa ve yenilikçiliğe etkisinde kişi-örgüt uyumunun tam aracılık etkisinin olduğu, örgütsel desteğin ise örgüt kültürünün bireysel yaratıcılığa ve yenilikçiliğe etkisinde aracı etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Çalışmanın, örgüt kültürünün bireysel yaratıcılık ve yenilikçiliğe etkisinde kişi-örgüt uyumu ve örgütsel desteğin aracı rolünün incelendiği ilk çalışma olması nedeniyle alanyazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışmadan elde edilen bulgular doğrultusunda da araştırmacılara, işletmelere ve yöneticilere önerilerde bulunulmuştur.

Bilim Kodu : 114708

Anahtar Kelimeler : Örgüt kültürü, bireysel yaratıcılık, bireysel yenilikçilik, kişi-örgüt uyumu, örgütsel destek

Sayfa Adedi : 187

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Enver Aydoğan

THE MEDIATOR ROLE OF PERSON-ORGANIZATION FIT AND
ORGANIZATIONAL SUPPORT ON THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL
CULTURE ON INDIVIDUAL CREATIVITY AND INNOVATIVENESS: A
RESEARCH ON TECHNOLIS/TECHNOPARK EMPLOYEES IN TURKEY
(Ph. D. Thesis)

Yunus BIYIK

GAZİ UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES
June 2021

ABSTRACT

The aim of this study to determine the mediator role of person-organization fit and organizational support on the effect of organizational culture on individual creativity and innovativeness in the sample of technopolis/technopark employees in Turkey. Organizational culture, individual creativity, individual innovativeness, person-organization fit and organizational support scales were used in the questionnaire form prepared for data collection in the research. Research data were collected from a total of 645 employees from 52 of the 72 technopolis/technopark, which are operating in Turkey. IBM SPSS 26 and IBM AMOS 26 programs were used to analyze the data. Reliability analyzes and confirmatory factor analyzes were applied for the scales. Correlation analysis was conducted to determine the direction and degree of relationships between variables. To test the hypotheses, the relationships between variables were evaluated by establishing structural equation model. As a result of the analysis, the supportive culture and innovative culture sub-dimensions of the organizational culture significantly affect the variables of individual creativity, individual innovativeness, person-organization fit and organizational support. The bureaucratic culture sub-dimension did not significantly affect these variables. According to the findings of the mediation analysis, the person-organization fit has a full mediating role in the effect of organizational culture on individual creativity and innovativeness; whereas organizational support does not have a mediator role in the effect of organizational culture on individual creativity and innovativeness. It is thought that the study will contribute to the literature since it is the first study that examines the mediator role of person-organization fit and organizational support on the effect of organizational culture on individual creativity and innovativeness. In line with the findings obtained from the study, suggestions were made to researchers, organizations and managers.

Science Code : 114708

Key Words : Organizational culture, individual creativity, individual innovativeness, person-organization fit, organizational support

Page Number : 187

Supervisor : Prof. Dr. Enver Aydoğan

TEŞEKKÜR

Akademik kariyerimin başından itibaren lisansüstü eğitimim boyunca desteklerini esirgemeyen tez danışmanım değerli hocam Prof. Dr. Enver AYDOĞAN'a, hem yüksek lisans hem de doktora eğitimim sürecinde üzerimde emekleri olan hocalarım Prof. Dr. Dursun BİNGÖL, Prof. Dr. Alptekin SÖKMEN, Prof. Dr. Belgin AYDINTAN ve Doç. Dr. Aykut GÖKSEL'e, tez çalışmamın başından sonuna katkıda bulunan Prof. Dr. Mehmet ALTINÖZ hocama teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca tez çalışmam süresince yardımları ile yanımda olan sevgili eşim Arş. Gör. Gonca BIYIK'a teşekkür ederim.



İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ÇİZELGELER LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
SİMGELER VE KISALTMALAR	xv
GİRİŞ	1

1. BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Örgüt Kültürü	5
1.1.1. Kültür Tanımı	5
1.1.2. Örgüt Kültürü Tanımı	7
1.1.3. Örgüt Kültürünün Öğeleri	12
1.1.4. Örgüt Kültürü Modelleri	14
1.1.4.1. Hofstede modeli	14
1.1.4.2. Cameron ve Quinn modeli	18
1.1.4.3. Harrison ve Handy modeli	22
1.1.4.4. Denison modeli	23
1.1.4.5. Deal ve Kennedy modeli	25
1.1.4.6. Parsons modeli	29
1.1.4.7. Wallach modeli	30
1.1.4.8. Ouchi modeli	31
1.1.5. Örgüt Kültürü ile İlgili Araştırmalar	32
1.2. Yaratıcılık	38

Sayfa

1.2.1. Yaratıcılık Tanımı	38
1.2.2. Yaratıcılık Modelleri	41
1.2.2.1. Bileşensel yaratıcılık modeli	41
1.2.2.2. Etkileşimci yaratıcılık modeli	43
1.2.3. Yaratıcılık Süreci	45
1.2.4. Yaratıcılık ile İlgili Araştırmalar	46
1.3. Yenilikçilik.....	53
1.3.1. Yenilik Tanımı.....	53
1.3.2. Bireysel Yenilikçilik	56
1.3.3. Bireysel Yenilikçilik Kaynakları	57
1.3.4. Yenilikçiliği Etkileyen Örgütsel Faktörler.....	58
1.3.5. Yenilikçilik ve Yaratıcılık Arasındaki Farklar	60
1.3.6. Bireysel Yenilikçilik ile İlgili Araştırmalar	62
1.4. Kişi-Örgüt Uyumı	67
1.4.1. Kişi-Örgüt Uyumı Tanımı	67
1.4.2. Kişi-Örgüt Uyumı Modelleri	69
1.4.2.1. Çekicilik-seçim-yıpranma modeli.....	69
1.4.2.2. Çoklu kavramsallaştırma modeli	71
1.4.2.3. Etkileşimsel model.....	72
1.4.3. Diğer Uyum Türleri	74
1.4.3.1. Kişi-Meslek uyumu	74
1.4.3.2. Kişi-Grup uyumu	75
1.4.3.3. Kişi-Yönetici uyumu.....	75
1.4.3.4. Kişi-İş uyumu.....	75
1.4.4. Kişi-Örgüt Uyumı ile İlgili Araştırmalar	76
1.5. Örgütsel Destek.....	82

Sayfa

1.5.1. Örgütsel Destek Tanımı	82
1.5.2. Örgütsel Desteğin Teorik Temelleri	83
1.5.2.1. Sosyal değişim teorisi.....	83
1.5.2.2. Karşılıklılık normu teorisi	85
1.5.2.3. Psikolojik sözleşme teorisi.....	86
1.5.2.4. Örgütsel destek teorisi.....	87
1.5.3. Örgütsel Desteğin Öncülleri	89
1.5.3.1. Adalet	89
1.5.3.2. Yönetici desteği	90
1.5.3.3. Örgütsel ödüller ve iş koşulları	90
1.5.4. Örgütsel Desteğin Ardılları	91
1.5.4.1. Örgütsel bağlılık	91
1.5.4.2. İşle ilgili duygular (iş tatmini, olumlu ruh hali)	92
1.5.4.3. İşe bağlılık	92
1.5.4.4. Performans.....	93
1.5.4.5. Stres.....	93
1.5.4.6. İşte kalma isteği	94
1.5.4.7. İşten geri çekilme davranışı.....	94
1.5.5. Destekleyici Örgütün Özellikleri.....	95
1.5.6. Örgütsel Destek ile İlgili Araştırmalar	96

2. BÖLÜM**DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER VE HİPOTEZLERİN GELİŞTİRİLMESİ**

2.1. Örgüt Kültürü ve Bireysel Yaratıcılık İlişkisi	101
2.2. Örgüt Kültürü ve Bireysel Yenilikçilik İlişkisi.....	103
2.3. Örgüt Kültürü ve Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisi.....	104
2.4. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Destek İlişkisi	105

Sayfa

2.5. Kişi-Örgüt Uyumu ve Bireysel Yaratıcılık İlişkisi	106
2.6. Kişi-Örgüt Uyumu ve Bireysel Yenilikçilik İlişkisi.....	107
2.7. Örgütsel Destek ve Bireysel Yaratıcılık İlişkisi	108
2.8. Örgütsel Destek ve Bireysel Yenilikçilik İlişkisi	109
2.9. Kişi-Örgüt Uyumunun Aracı Rolü	110
2.10. Örgütsel Desteğin Aracı Rolü	111

3. BÖLÜM

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BİREYSEL YARATICILIK VE YENİLİKÇİLİĞE
ETKİSİNDE KİŞİ-ÖRGÜT UYUMU VE ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ARACI ROLÜ:
TÜRKİYE'DEKİ TEKNOKENT/TEKNOPARK ÇALIŞANLARINA YÖNELİK
BİR ARAŞTIRMA**

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	113
3.2. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları	114
3.3. Araştırmanın Yöntemi.....	114
3.3.1. Evren ve Örneklem.....	115
3.3.2. Verilerin Toplanması	115
3.3.3. Ölçekler	116
3.3.3.1. Örgüt kültürü ölçeği	116
3.3.3.2. Bireysel yaratıcılık ölçeği.....	117
3.3.3.3. Bireysel yenilikçilik ölçeği	117
3.3.3.4. Kişi-örgüt uyumu ölçeği	118
3.3.3.5. Örgütsel destek ölçeği.....	118
3.3.4. Model ve Hipotezler.....	118
3.4. Araştırmada Kullanılan Veri Analiz Teknikleri.....	122
3.5. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi	123
3.6. Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizleri.....	124
3.6.1. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi	127

Sayfa

3.6.2. Bireysel Yaratıcılık Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi	129
3.6.3. Bireysel Yenilikçilik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi	130
3.6.4. Kişi-Örgüt Uyum Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi	130
3.6.5. Örgütsel Destek Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi	131
3.7. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirme.....	132
3.7.1. Örneklemin Demografik Özellikleri	132
3.7.2. Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri	133
3.7.3. Değişkenlerin Korelasyon Değerleri	134
3.7.4. Hipotez Testleri	136
3.7.4.1. Değişkenler arası ilişkilerin anlamlılık testleri	136
3.7.4.2. Aracılık testleri.....	138
SONUÇ VE ÖNERİLER	151
KAYNAKÇA.....	159
EKLER.....	183
EK-1. Anket Formu.....	184
ÖZGEÇMİŞ	187

ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 1.1. Bireycilik ve Toplulukçuluk Arasındaki Farklar	16
Çizelge 1. 2. Kısa ve Uzun Dönemli Bakış Açısına Sahip Toplumlar Arasındaki Farklar	18
Çizelge 1.3. Harrison ve Handy'nin Örgüt Kültürü Türleri	22
Çizelge 1.4. Harrison ve Handy'nin Örgüt Kültürü Tipolojileri	23
Çizelge 1.5. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Türleri ve Özellikleri	28
Çizelge 1.6. Ouchi'nin Örgüt Kültürü Modeli	32
Çizelge 1.7. Örgüt Kültürü ve Çeşitli Örgütsel Değişkenler Arasındaki İlişkileri Ele Alan Bazı Araştırmalar	36
Çizelge 1.8. Yaratıcılık ve Çeşitli Örgütsel Değişkenler Arasındaki İlişkileri Ele Alan Bazı Araştırmalar	50
Çizelge 1.9. Yenilikçilik ve Çeşitli Örgütsel Değişkenler Arasındaki İlişkileri Ele Alan Bazı Araştırmalar	65
Çizelge 1.10. Kişi-Örgüt Uyumu ve Çeşitli Örgütsel Değişkenler Arasındaki İlişkileri Ele Alan Bazı Araştırmalar	80
Çizelge 1.11. Örgütsel Destek ve Çeşitli Örgütsel Değişkenler Arasındaki İlişkileri Ele Alan Bazı Araştırmalar	99
Çizelge 3.1. Uyum İndeksleri Değerlerinin Yorumlanması.....	123
Çizelge 3.2. Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayıları	124
Çizelge 3.3.Örgüt Kültürü Ölçeğindeki İfadeler ve Kısaltmaları	125
Çizelge 3.4. Bireysel Yaratıcılık Ölçeğindeki İfadeler ve Kısaltmaları.....	126
Çizelge 3.5. Bireysel Yenilikçilik Ölçeğindeki İfadeler ve Kısaltmaları	126
Çizelge 3.6. Kişi-Örgüt Uyumu Ölçeğindeki İfadeler ve Kısaltmaları	127
Çizelge 3.7. Örgütsel Destek Ölçeğindeki İfadeler ve Kısaltmaları.....	127
Çizelge 3.8. Örgüt Kültürü Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Değerleri.....	128
Çizelge 3.9. Bireysel Yaratıcılık Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Değerleri....	129
Çizelge 3.10. Bireysel Yenilikçilik Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Değerleri .	130

Çizelge	Sayfa
Çizelge 3.11. Kişi Örgüt Uyumu Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Değerleri ...	131
Çizelge 3.12. Örgütsel Destek Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Değerleri.....	132
Çizelge 3.13. Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizleri Sonuçları	132
Çizelge 3.14. Katılımcıların Demografik Özellikleri	133
Çizelge 3.15. Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri.....	134
Çizelge 3.16. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Değerleri	136
Çizelge 3.17. Değişkenler Arası İlişkilerin Anlamlılık Testleri	138
Çizelge 3.18. Örgüt Kültürünün Bireysel Yaratıcılığa Etkisinde Kişi-Örgüt Uyumunun Aracılık Testi	140
Çizelge 3.19. Destekleyici Örgüt Kültürünün Bireysel Yaratıcılığa Etkisinde Kişi-Örgüt Uyumunun Aracılık Testi	142
Çizelge 3.20. Yenilikçi Örgüt Kültürünün Bireysel Yaratıcılığa Etkisinde Kişi-Örgüt Uyumunun Aracılık Testi	143
Çizelge 3.21. Bürokratik Örgüt Kültürünün Bireysel Yaratıcılığa Etkisinde Kişi-Örgüt Uyumunun Aracılık Testi	144
Çizelge 3.22. Örgüt Kültürünün Bireysel Yenilikçiliğe Etkisinde Kişi-Örgüt Uyumunun Aracılık Testi	145
Çizelge 3.23. Destekleyici Örgüt Kültürünün Bireysel Yenilikçiliğe Etkisinde Kişi-Örgüt Uyumunun Aracılık Testi	146
Çizelge 3.24. Yenilikçi Örgüt Kültürünün Bireysel Yenilikçiliğe Etkisinde Kişi-Örgüt Uyumunun Aracılık Testi	148
Çizelge 3.25. Bürokratik Örgüt Kültürünün Bireysel Yenilikçiliğe Etkisinde Kişi-Örgüt Uyumunun Aracılık Testi.....	148
Çizelge 3.26. Örgüt Kültürünün Bireysel Yaratıcılığa Etkisinde Örgütsel Desteğin Aracılık Testi	149
Çizelge 3.27. Örgüt Kültürünün Bireysel Yenilikçiliğe Etkisinde Örgütsel Desteğin Aracılık Testi	150

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 1.1. Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü Sınıflandırması	20
Şekil 1.2. Denison Örgüt Kültürü Modeli.....	25
Şekil 1.3. Deal ve Kennedy Örgüt Kültürü Modeli.....	26
Şekil 1.4. Parsons Örgüt Kültürü Modeli.....	30
Şekil 1.5. Bileşensel Yaratıcılık Modeli	43
Şekil 1.6. Etkileşimci Yaratıcılık Modeli	44
Şekil 1.7. Çekicilik-Seçim-Yıpranma Modeli	71
Şekil 1.8. Kişi-Örgüt Uyumunun Çeşitli Kavramsallaştırmaları	72
Şekil 1.9. Kişi-Örgüt Uyum Modeli.....	74
Şekil 3.1. Araştırma Modeli 1	119
Şekil 3.2. Araştırma Modeli 2.....	119
Şekil 3.3. Örgüt Kültürü Bireysel Yaratıcılık Kişi-Örgüt Uyum Aracı Etki Modeli	139
Şekil 3.4. Destekleyici Örgüt Kültürü Bireysel Yaratıcılık Kişi-Örgüt Uyum Aracı Etki Modeli.....	141
Şekil 3.5. Yenilikçi Örgüt Kültürü Bireysel Yaratıcılık Kişi-Örgüt Uyum Aracı Etki Modeli	142
Şekil 3.6. Örgüt Kültürü Bireysel Yenilikçilik Kişi-Örgüt Uyum Aracı Etki Modeli	144
Şekil 3.7. Destekleyici Örgüt Kültürü Bireysel Yenilikçilik Kişi-Örgüt Uyum Aracı Etki Modeli.....	146
Şekil 3.8. Yenilikçi Örgüt Kültürü Bireysel Yenilikçilik Kişi-Örgüt Uyum Aracı Etki Modeli	147
Şekil 3.9. Örgüt Kültürü Bireysel Yaratıcılık Örgütsel Destek Aracı Etki Modeli	149
Şekil 3.10. Örgüt Kültürü Bireysel Yenilikçilik Örgütsel Destek Aracı Etki Modeli	150

SİMGELER VE KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılan kısaltmalar ve açıklamaları aşağıda yer almaktadır.

Kısaltmalar	Açıklamalar
ÖK	Örgüt Kültürü
DÖK	Destekleyici Örgüt Kültürü
YÖK	Yenilikçi Örgüt Kültürü
BÖK	Bürokratik Örgüt Kültürü
BYAR	Bireysel Yaratıcılık
BYEN	Bireysel Yenilikçilik
KÖU	Kişi-Örgüt Uyumu
ÖD	Örgütsel Destek

GİRİŞ

Örgütlerin makro düzeyde dış çevreleriyle ilişkilerine mikro düzeyde de çalışanlarının birbirleriyle ilişkilerine yön veren örgüt kültürü neredeyse örgütlerin bütün süreçlerinde kendini hissettirmektedir. Örgütler sahip oldukları kültür sayesinde diğer örgütlerden farklılaşabilmektedir. Bir örgütte hâkim olan kültür rekabet ettiği çevre koşullarına uygun ve çalışanlarının içselleştirebileceği bir özellikte olduğu takdirde örgüt yaşamını devam ettirebilecektir. Örgütlerin rekabet avantajı kazanmak ve örgütsel etkinliği artırmak için yenilikçi çalışanlara sahip olması ve çalışanların yenilikçiliklerini teşvik edecek gerekli örgütsel koşulları sağlamaları önem kazanmaktadır. Rekabetçi başarı elde etmek isteyen örgütler ve yöneticileri; yenilikçi çalışanları örgüte çekmeli, örgüt için yenilikçi davranışlar sergilemelerini desteklemeli ve örgütte kalmalarını sağlamalıdır. Bununla birlikte, günümüzün hızla değişen çevre koşullarına örgütlerin uygun tepkiler verebilmesi için de yaratıcı ürünler ve süreçler geliştirmeleri hayati bir öneme sahiptir. Örgütlerin başarılı olmasına yardımcı olacak unsurlardan bir diğeri ise örgütlerin sahip oldukları normları ve değerleri ile kişilerin sahip oldukları normlar ve değerler arasındaki uyumu ifade eden kişi-örgüt uyumudur. Kişi-örgüt uyumu tam olan çalışanların; motivasyonları, performansları, örgütlerine olan bağlılıkları ve tatmin düzeyleri yüksek olacaktır. Böylece örgüt için istenilen rekabetçi başarı yakalanabilecektir. Kişi-örgüt uyumunun yanı sıra çalışanların tatmini üzerinde önemli etkileri bulunan örgütsel destek de örgütlerin başarısı için kilit öneme sahiptir. Kuşkusuz çalışanlar iş tanımlarını yerine getirirken, örgütün desteğini ne kadar hissederlerse o derecede örgütlerine sadakatleri, güvenleri artacaktır. Bu doğrultuda örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemekten kaçınmayacak performanslarını artıracaklardır.

Örgütlerin sürekli değişen çevreye uyum sağlayabilmeleri, rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri, etkinliklerini artırabilmeleri, başarılı olabilmeleri ve en nihayetinde sürdürülebilirlikleri için dikkate almaları gereken birçok değişken bulunmaktadır. Tez çalışmasında örgütsel davranış alanında geniş bir yer tutan örgüt kültürü, yenilikçilik, yaratıcılık, kişi-örgüt uyumu ve örgütsel destek değişkenleri incelenmiştir. Bilindiği üzere bireylerin, grupların ve örgütün tutum ve davranışlara

etkilerini araştırma konusu yapan örgütsel davranış biliminde amaç davranışları açıklayabilmek, öngörebilmek ve etkileyebilmektir.

Çalışmanın temel amacı, iş özellikleri nedeniyle bireysel yaratıcılık ve yenilikçiliğin oldukça önemli bir faktör olduğu teknokent/teknopark çalışanları üzerinde örgüt kültürü boyutlarının yaratıcılık ve yenilikçiliğe etkisini, bu etkide kişi-örgüt uyumu ve örgütsel desteğin aracı rolünün olup olmadığını belirlemektir. İçinde bulunduğumuz bilgi çağında örgütlerin yaratıcı ve yenilikçi çalışanlara sahip olması son derece önemlidir. Bunun için örgüt kültürünün de elverişli olması öncelikli koşullardan biri olmalı ve çalışanları yaratıcılık ve yenilikçiliğe teşvik edici bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır. Aynı zamanda bireylerin ve örgütlerin arasında da kültür, norm, değer, hedef, iklim, kişilik, tutum ve diğer örgütsel faktörler yönüyle bir uyum olması hem bireylerin hem de örgütlerin ayrı ayrı amaçlarını gerçekleştirme konusunda ortak paydada buluşabilmesine imkân vermektedir. Ayrıca çalışanların da iş tanımlarını ve bireysel amaçlarını gerçekleştirirken ihtiyaç duydukları örgütsel desteği almaları gerekmektedir. Bu nedenlerle örgüt kültürünün bireysel yaratıcılık ve yenilikçiliğe etkisinde kişi-örgüt uyumu ve örgütsel desteğin aracı rolünün ortaya konması, çalışanlar ve örgütler açısından ayrı ayrı öneme sahip olduğundan araştırmacıların ilgisini çekmektedir.

Çalışmayı önemli kılan yönlerden birisi, kullanılan değişkenlerin tamamının birbirlerine etkilerinin birlikte araştırıldığı bir çalışma alanyazında bulunmamaktadır. Bu açıdan çalışmanın, örgüt kültürünün bireysel yaratıcılık ve yenilikçiliğe etkisinde kişi-örgüt uyumu ve örgütsel desteğin aracı rolünün ortaya konduğu ilk çalışma olması nedeniyle alanyazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışmanın üniversiteler, araştırma kurumları ve sanayii kuruluşlarınca araştırma geliştirme, yenilikçilik ve girişimcilik üzerine faaliyetlerin yürütüldüğü teknokentler/teknoparklar özelinde gerçekleştirilmesinin ayrıca önemli olduğu düşünülmektedir. Teknokentler/teknoparklar akademisyenlerin, araştırmacıların ve girişimcilerin yeni bilgi ve teknoloji üretmelerine imkân sağlayan ekosistemler olup, yenilikçiliğe ve yaratıcılığa en fazla gereksinim duyulan yapılardır. Dolayısıyla çalışmadan elde edilen bulguların teknokent/teknopark firmaları ve yöneticileri için de yararlı olacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın kavramsal çerçevesi oluşturulurken ilk olarak örgüt kültürü ele alınmıştır. Bu kapsamda; antropoloji, sosyoloji, psikoloji ve yönetim disiplinleri başta olmak üzere disiplinler arası ele alınan kültür kavramının öne çıkan tanımları; örgütsel davranış araştırmalarında çeşitli kültür çalışmalarında yer alan örgüt kültürünün kapsamlı tanımları; semboller, kahramanlar, ritüeller-törenler, değerler, temel varsayımlar, normlar, hikayeler-efsaneler ve dilden oluşan örgüt kültürünün öğeleri; örgüt kültürünü açıklamak üzere geliştirilen örgüt kültürü modelleri ve örgütsel davranış yazınında örgüt kültürü ile ilgili araştırmalar yer almaktadır. Yaratıcılık kavramı ele alınırken ise bileşensel yaratıcılık modeli ve etkileşimci yaratıcılık modeli; hazırlık, kuluçka, aydınlanma ve doğrulama aşamalarından oluşan yaratıcılık süreci ve yaratıcılıkla ilgili yapılan ampirik çalışmalara değinilmiştir. Ardından yenilik kavramının çeşitli tanımları, bireysel yenilikçilik kavramının tanımları, bireysel yenilikçilik kaynakları, yenilikçiliği etkileyen örgütsel faktörler, yenilikçilik-yaratıcılık arasındaki farklar ve bireysel yenilikçiliğin çeşitli örgütsel değişkenlerle ilişkilerini inceleyen araştırmalar ele alınmıştır. Daha sonra kişi-örgüt uyumu kavramının tanımı; kişi-örgüt uyumunun kavramsallaştırılmasında yaygın olarak kullanılan çekicilik-seçim-yıpranma modeli, çoklu kavramsallaştırma modeli ve etkileşimsel model; her biri uyum ilişkisinin farklı alanlarına odaklanan kişi-meslek uyumu, kişi-grup uyumu, kişi-yönetici uyumu ve kişi-iş uyumundan oluşan diğer uyum türleri ve kişi-örgüt uyumu ile çeşitli örgütsel değişkenler arasındaki ilişkileri inceleyen bazı araştırmalara yer verilmiştir. Son olarak örgütsel destek kavramı, örgütsel desteğin teorik temelleri, örgütsel desteğin öncülleri, örgütsel desteğin ardılları, destekleyici örgütün özellikleri ve örgütsel destek konusundaki araştırmalar incelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde örgüt kültürü, bireysel yaratıcılık, bireysel yenilikçilik, kişi-örgüt uyumu ve örgütsel destek değişkenlerinin her birinin diğer değişkenlerle olan ilişkilerinin ele alındığı araştırmalara ayrı ayrı yer verilmiştir. Bu ilişkilerde kişi-örgüt uyumunun ve örgütsel desteğin aracılık rolünü ele alan çalışmalara da değinilmiştir. Buradan hareketle, değişkenler arasındaki ilişkilerin ve aracılık rollerinin ele alındığı araştırmalar doğrultusunda geliştirilen hipotezler yer almaktadır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise örgüt kültürünün bireysel yaratıcılık ve yenilikçiliğe etkisinde kişi-örgüt uyumu ve örgütsel desteğin aracı rolünün Türkiye'deki teknokent/teknopark çalışanları örnekleminde incelendiği araştırma yer almaktadır. Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, varsayımları, sınırlılıkları, yöntemi, modeli, araştırmada kullanılan veri analiz teknikleri, ölçeklerin güvenilirlik analizleri, doğrulayıcı faktör analizleri, araştırmanın bulguları ve değerlendirme yer almaktadır. Araştırmaya Türkiye'de faaliyette olan 72 teknokent/teknopark'ın 52'sinden toplam 645 çalışan katılmıştır. Elde edilen veriler doğrultusunda yapılan analizler sonucunda örgüt kültürü ve destekleyici kültür, yenilikçi kültür alt boyutlarının bireysel yaratıcılık, bireysel yenilikçilik, kişi-örgüt uyumu ve örgütsel destek değişkenlerini anlamlı olarak etkilediği, bürokratik kültür alt boyutunun ise bu değişkenleri anlamlı olarak etkilemediği tespit edilmiştir. Aracılık analizlerinde ise örgüt kültürünün bireysel yaratıcılığa ve yenilikçiliğe etkisinde kişi-örgüt uyumunun tam aracılık etkisinin olduğu, örgüt kültürünün bireysel yaratıcılığa ve yenilikçiliğe etkisinde örgütsel desteğin aracı etkisinin olmadığı belirlenmiştir.

1. BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın bu bölümünde örgüt kültürü, yaratıcılık, yenilikçilik, kişi-örgüt uyumu ve örgütsel desteğin kuramsal olarak incelenmesine yer verilmiştir.

1.1. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürünün kuramsal olarak anlaşılabilmesi adına; kültür tanımı, örgüt kültürü tanımı, örgüt kültürünün öğeleri, örgüt kültürü modelleri ve örgütsel davranış yazınında örgüt kültürü ile ilgili araştırmalara yer verilmiştir.

1.1.1. Kültür Tanımı

Kültür kelimesinin kökeni Latince'dir ve dilimize Fransızca'dan geçmiştir. Latincede toprağa bir şeyler ekip ürün yetiştirmek ve üretmek anlamında kullanılmıştır. Latinedeki "cultura" yani bakmak veya "colere" yani yetiştirmek fiilinden gelmektedir (Tutar, 2013:232). Türk Dil Kurumu (TDK) güncel Türkçe sözlükte yer alan kültür tanımları ise şöyledir (www.sozluk.gov.tr); *"Tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü, hars, ekin."*; *"Bir topluma veya halk topluluğuna özgü düşünce ve sanat eserlerinin bütünü."*; *"Muhakeme, zevk ve eleştirme yeteneklerinin öğrenim ve yaşantılar yoluyla geliştirilmiş olan biçimi."* ve *"Bireyin kazandığı bilgi."*

Kültür kavramı antropoloji, sosyoloji, psikoloji ve yönetim disiplinleri başta olmak üzere birçok disipline ele alınan ve karmaşık yapısı gereği farklı yorumlanan ve tanımlanan bir kavramdır. İlgili yazınların her biri içinde bile kültür kavramının farklı farklı onlarca tanımına rastlamak mümkündür. Dolayısıyla çalışmada kültür kavramının öne çıkan tanımlarına yer verilmiştir.

İngiliz antropolog Edward Tylor (1871) tarafından verilen kültürün ilk tanımı; geniş çapta itibar gören ve yaygın olarak kullanılan bir tanımdır. Tylor kültürü *“İnsanın toplumun bir üyesi olarak edindiği bilgi, inanç, sanat, ahlak, hukuk, gelenek, diğer yetenek ve alışkanlıkları içeren karmaşık bütündür.”* şeklinde tanımlamıştır ve bu tanım kuşkusuz günümüz sözlüklerine de geçmiştir (Tharp, 2009:3).

Kültür; uygulamalar, yetkinlikler, fikirler, şemalar, semboller, değerler, normlar, kurumlar, hedefler, kurucu kurallar, eserler ve fiziksel çevrenin modifikasyonu gibi şeylerden oluşan sosyal olarak aktarılan veya sosyal olarak yapılandırılmış bir bütündür (Fiske, 2002:85).

Kültür; yaşayabilir bir varoluşu elde etmek, başarılı sosyal davranışları iletme, mutluluk ve refahı sürdürmek, hayattan anlam çıkarmak için sosyal davranış koordine ederek hayatta kalmanın temel ihtiyaçlarını karşılamasını sağlayan bir grup tarafından paylaşılan ve nesiller boyunca aktarılan benzersiz bir anlam ve bilgi sistemidir (Matsumoto, 2009:3).

Kültür; açık ve örtülü, sembollerle edinilen ve aktarılan davranışlardan, insan gruplarının eserlerindeki düzenlemeler de dahil olmak üzere ayırt edici başarılarını kapsayan kalıplardan meydana gelir; kültürün temeli geleneksel (yani tarih boyunca türetilen ve seçilen) fikirlerden ve özellikle onların bağlı değerlerinden oluşur; kültür sistemleri bir yandan eylem ürünleri, diğer yandan daha ileri eylemin koşullandırıcı unsurları gibi nitelendirilebilir (Kroeber ve Kluckhohn, 1952:181).

Kültür “bir toplumun üyeleri tarafından paylaşılan değerler ve inançlardır”; “davranışların altında yatan açıkça belirtilmeyen ön kabuller de dahil olmak üzere bir toplum tarafından paylaşılan davranış, duygu ve tepki kalıplarıdır”; “önceden başarı ile karşılanmış öğrenilmiş cevaplardır”; “belirli bir grup insanın problemlerini çözme biçimlerinin karakteristiği olan alışılmış ve geleneksel düşünme, hissetme ve tepki verme yollarıdır”; ve “sosyal gerçeklikle aynı anlama gelen insanların kabul ettiği şeylerdir” (Deshpande ve Webster, 1989:5).

Sosyal davranışları yöneten adetler, gelenekler, tutumlar, fikirler ve semboller çok çeşitlidir ve her grupta, her toplumda, üyeler için aşağı yukarı ortak olan,

nesilden nesile aktarılan ve çocuklara öğretilen ve sürekli değişmekle yükümlü olan bir dizi davranış modeli vardır, bu ortak kalıplara kültür denir. Kültür denildiğinde bireysel üyelerin sosyal ilişkilerindeki belirli faaliyetleri ve ayrıca grubun diğer gruplara karşı faaliyetleri anlaşılır (Gillin ve Gillin, 1948:139).

Kültürün birçok tanımı vardır ancak neredeyse tüm araştırmacılar belirli yönleri kültürün özellikleri olarak görmektedir. İlk olarak, kültür insanlar ve çevre arasındaki uyarlanabilir etkileşimlerde ortaya çıkar. İkincisi, kültür ortak unsurlardan oluşur. Üçüncüsü, kültür zaman dilimleri ve nesiller boyunca aktarılır (Triandis, 2007:64-65).

İnsanlar yaşamları boyunca, birçok ahlaki çevrede yerini bulmak zorundadır. Her grup veya kategori, kültürünü oluşturan bir dizi ortak zihinsel program taşır. Neredeyse herkes aynı anda farklı gruplara ve kategorilere ait olduğundan, kaçınılmaz olarak farklı kültür seviyelerine karşılık gelen birkaç zihinsel programlama katmanını içinde taşır. Çeşitli seviyelerden gelen zihinsel programlar mutlaka uyum içinde değildir ve modern toplumda genellikle kısmen çatışırlar. İnsanların kültür düzeyleri aşağıdaki sınıflandırılabilir (Hofstede vd., 2010:17-18);

- Kişinin ülkesine göre (veya ülkeler, yaşamları boyunca göç eden insanlar için) **ulusal düzey**,
- **Bölgesel / etnik / dini / dilsel ilişki düzeyi**,
- Birinin kız mı, erkek mi olarak doğduğuna göre **cinsiyet düzeyi**,
- Büyükanne ve büyükbabaları ebeveynlerden çocuklardan ayıran **nesil düzeyi**,
- Eğitim fırsatları ve bireyin mesleği ya da mesleğiyle ilişkili **sosyal sınıf düzeyi**,
- Çalışanların iş örgütleri tarafından sosyalleşme biçimlerine göre **örgütsel, birimsel ve/veya kurumsal düzeyler**.

1.1.2. Örgüt Kültürü Tanımı

Örgüt kültürü tek disiplinli bilim ailesinin bir kolunu oluşturmak yerine, birkaç bakış açısını birleştirmektedir. Örgüt kültürü çalışmalarına antropoloji, sosyoloji,

bilişsel psikoloji, sosyal psikoloji ve yönetim disiplinlerinin önemli katkıları olmuştur (Ouchi ve Wilkins, 1985:459-460). Örgütsel davranış araştırmalarında son otuz yılda yapılan çeşitli kültür çalışmalarında, örgüt kültürünün geniş bir tanım dizisi üretilmiştir ve bu tanımların çoğu paylaşılan anlamlar, yorumlar, değerler ve normlarla ilişkilidir. Örgüt kültürü kavramının standart bir tanımı yoktur. Ancak örgüt kültürüne atıfta bulunurken aşağıdaki yedi özellik yaygın olarak kullanılmaktadır (Alvesson ve Sveningsson, 2015:36; Hofstede vd., 2010:344):

- Kültür bütünseldir ve sadece bireylere indirgenemeyecek olguları ifade eder; kültür daha büyük bir grup insanı içerir.
- Kültür tarihle ilişkilidir; gelişmekte olan bir olgudur, gelenekler ve adetler aracılığıyla aktarılır.
- Kültür durağandır ve değiştirilmesi güçtür; insanlar geleneklerine, değerlerine ve fikirlerine bağlı kalmaya eğilimlidirler.
- Kültür sosyal olarak oluşturulmuş bir olgudur. Kültür insani bir üründür ve çeşitli gruplara mensup insanlar tarafından paylaşılır. Birbirinden farklı gruplar farklı kültürler yaratırlar, bu nedenle kültürü dikte eden insan doğası değildir.
- Kültür belli belirsiz, muğlak ve anlaşılması zordur; gerçekten nitelikseldir, ölçümü ve sınıflandırması kolay yapılamaz.
- “Mit”, “ritüel”, “semboller” gibi terimler ve benzer antropolojik terimler kültürü açıklamak için yaygın bir şekilde kullanılmaktadır.
- Kültür en yaygın olarak, bir örgütün somut, nesnel ve daha görünür bir parçası olmaktan ziyade düşünme biçimlerini, değerlerini ve fikirlerini ifade eder.

Bower (1966:41) örgüt kültürünü “burada işleri yapma şeklimizdir” diye tanımlamıştır. Pettigrew (1979:574)’e göre örgüt kültürü, belirli bir grup için belirli bir zamanda faaliyet gösteren genel ve toplu olarak kabul gören anlamlar sistemidir ve bu terimler, formlar, kategoriler ve imgeler sistemi insanların kendi durumlarını kendilerine yorumlar. Örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan bir inanç ve beklentiler modelidir (Schwartz ve Davis, 1981:33). Örgüt kültürü; zamanla devam eden, insanların algı, yorumlama ve davranışlarını kısıtlayan anlamın altında yatan bir yapıdır (Jelinek vd., 1983:337). Örgüt kültürü, bir örgütün üyelerini diğer

örgütlerden ayıran zihnin kolektif programlanmasıdır (Hofstede, 1991:262). Örgüt kültürü, bir grup tarafından dışsal adaptasyon ve iç entegrasyon sorunlarını çözdüğü için öğrenilen, geçerli kabul edilecek kadar iyi çalışan ve bu nedenle yeni üyelere bu sorunlarla ilgili olarak algılamamanın, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen, paylaşılan temel varsayımlar örüntüsüdür (Schein, 2004:17). Örgüt kültürü, örgütleri ve üyelerini karakterize eden kalıcı değerler, inançlar ve varsayımlar kümesidir (Cameron ve Quinn, 2006:147).

Bolman ve Deal (1987), örgüt kültürü kavramını örgütleri anlamada yeni ve farklı yaklaşımlar olarak tanımlamaktadır. Bu farklı yaklaşımlar özetle şunları içerir (Bolman ve Deal, 1987:5):

1. **Rasyonel Yaklaşım:** Biçimsel rollerin ve ilişkilerin önemini vurgular. Resmi yapı, örgütün teknolojisine ve ortamlarına uyarlanır, sorumluluk bölünür ve faaliyetleri koordine edilir.
2. **İnsan Kaynakları Yaklaşımı:** İnsan ihtiyaçları ve örgüt arasındaki ilişkileri vurgular. Her insanın ihtiyaçları, duyguları, nitelikleri ve önyargıları analizin merkezinde olup, insan kaynaklarının zenginleştirilmesinin örgüt için önemini vurgulamaktadır. Bu yaklaşıma göre bireyler işlerinden zevk almalıdır.
3. **Politik Yaklaşım:** Örgüt, kıt kaynaklar üzerinde bir çatışma arenası olarak tanımlanır. Güç ve çatışmaların kıt kaynakların bireyler ve gruplar arasındaki dağılımını sürekli etkilediğini ileri sürer. Müzakereler, uzlaşmalar ve koalisyonlar örgütleri karakterize eder.
4. **Sembolik Yaklaşım:** Örgütler, amaç ve politikalar yerine ortak değerler ve kültür nedeniyle bir arada kalırlar. Değerler; kuralların, liderlik otoritesinin ve düzenlemelerinin aksine ritüeller, törenler, hikayeler, kahramanlar ve efsaneler aracılığıyla aktarılır.

Örgüt kültürünü tanımlamak için kullanılan çeşitli kategoriler ise şunlardır (Schein, 2004:12-13):

- **İnsanlar etkileşime girdiğinde gözlenen davranışsal düzen:** Kullandıkları dil, gelişen gelenek ve görenekler, çok çeşitli durumlarda kullandıkları ritüeller.
- **Grup normları:** Hawthorne deneylerinde Banka Kablolama Gözlem Odasındaki işçiler arasında gelişen “adil bir günlük ücret karşılığında adil bir günlük çalışma” normu gibi çalışma gruplarında gelişen örtülü standartlar ve değerler.
- **Benimsenen değerler:** Grubun ulaşmaya çalıştığını iddia ettiği, “ürün kalitesi” veya “fiyat liderliği” gibi açıkça ifade edilen ilke ve değerler.
- **Resmî felsefe:** Bir grubun hissedarlara, çalışanlara, müşterilere ve diğer paydaşlara yönelik eylemlerini yönlendiren kapsamlı politikalar ve ideolojik ilkeler.
- **Oyunun kuralları:** Örgütte diğerleriyle anlaşabilmek için örtük, yazılı olmayan kurallar; kabul edilen bir üye olmak için yeni gelen bir kişinin öğrenmesi gereken “işin incelikleri”.
- **İklim:** Bir grupta fiziksel düzen ile aktarılan duygu; örgüt üyelerinin birbirleriyle, müşterilerle ya da diğer yabancılarla etkileşim kurma şekli.
- **Gömülü beceriler:** Grup üyelerinin belirli görevleri yerine getirirken sergilediği özel yetkinlikleri, yazılı olarak ifade edilmeden nesilden nesile aktarılan bazı şeyleri yapma yeteneği.
- **Düşünme alışkanlıkları, zihinsel modeller ve dilbilimsel paradigmlar:** Bir grubun üyeleri tarafından kullanılan algıları, düşünceyi ve dili yönlendiren ve erken sosyalleşme sürecinde yeni üyelere öğretilen ortak bilişsel çerçeveler.
- **Paylaşılan anlamlar:** Grup üyeleri tarafından birbirleriyle etkileşimde bulunurken ortaya çıkan yeni anlayışlar.
- **Temel metaforlar veya sembollerin entegrasyonu:** Binalarda, ofis düzeninde ve grubun diğer maddi eserlerinde somutlaşan, grupların kendilerini karakterize etmek için evrimleşme yolları. Kültürün bu seviyesi, bilişsel veya değerlendirici tepkinin aksine üyelerin duygusal ve estetik tepkisini yansıtır.

- **Resmi ritüeller ve kutlamalar:** Bir grubun üyelerinin terfi, önemli projelerin tamamlanması, dönüm noktaları gibi önemli değerleri veya geçişleri yansıtan olayları kutlama şekilleri.

Örgüt kültürünün etkisi kısmen gücüne bağlıdır. Örgüt kültürünün gücü, çalışanların örgütün baskın değerlerini ve varsayımlarını ne kadar geniş ve derinden benimsediğini ifade eder. Güçlü bir örgüt kültüründe, tüm alt birimlerdeki çoğu çalışan baskın değerlere sahiptir. Bu değerler aynı zamanda iyi yapılandırılmış eserler aracılığıyla kurumsallaştırılır, böylece bu değerlerin değişmesini zorlaştırır. Ayrıca, güçlü kültürler uzun ömürlü olma eğilimindedir; bazıları örgüt kurucusunun değerlerine ve varsayımlarına kadar uzanabilir. Buna karşılık, baskın değerlerin kısa ömürlü olması ve sadece örgütün üst yönetimindeki birkaç kişi tarafından benimsenmesi durumunda örgütlerin zayıf kültürleri vardır. Güçlü bir örgüt kültürü, üç önemli işlev yardımıyla bir örgütün başarısını potansiyel olarak artırır (McShane ve Von Glinow, 2008:466):

1. **Kontrol sistemi:** Örgüt kültürü, çalışanların kararlarını ve davranışlarını etkileyen derinlemesine bir sosyal kontrol biçimidir. Kültür yaygındır ve bilinçsizce işler. Bu otomatik bir pilot olarak düşünülebilir ve çalışanlar örgütsel beklentilerle tutarlı bir şekilde yönlendirilebilir.
2. **Sosyal tutkal:** Örgüt kültürü insanları birbirine bağlayan ve onları örgüt deneyiminin bir parçası haline getiren “sosyal tutkal”dır. Çalışanlar, örgütün egemen kültürünü içselleştirmek için motive edilir. Çünkü bu sosyal kimlik ihtiyacını karşılamaya yardımcı olur. Bu sosyal tutkal, yeni personel çekmenin ve en iyi performans sergileyenleri elde tutma yöntemi olarak giderek daha önemli bir hâl almaktadır.
3. **Anlamlandırma:** Örgüt kültürü anlamlandırma sürecine yardımcı olur. Çalışanların örgütte neler olup bittiğini anlamalarına yardım eder. Örgüt kültürü ayrıca çalışanların kendilerinden ne beklediğini anlamalarını, kültürü bilen ve ona inanan diğer çalışanlarla etkileşim kurmalarını kolaylaştırır.

1.1.3. Örgüt Kültürünün Öğeleri

Örgütlerde sahip olunan kültürün çalışanlarca çok iyi bir biçimde anlaşılabilmesi ve gelecek nesil çalışanlarına doğru bir biçimde aktarılabilmesi için birtakım öğeleri içinde barındırması gerekmektedir. Örgüt kültürünün bu öğeleri semboller, kahramanlar, ritüeller, törenler, değerler, temel varsayımlar, normlar, hikayeler, efsaneler ve dildir (Pettigrew, 1979:574-575; Sulkowski, 2012:67; McShane ve Von Glinow, 2008:464-465; Hofstede vd., 2010:9-10; Robbins ve Coulter, 2012:350; Barker, 2004, 137).

Semboller: Semboller, çoklu anlamlar için belirsiz bir şekilde duran, duyguları uyandıran ve insanları harekete sevk eden nesneler, eylemler, ilişkiler veya dilsel oluşumlardır. Sembol yapısı, grup ve örgüt anlayışı için bir araç görevi taşır. Bir grup veya örgüt kurulduğunda kendi durumunu kendisine ve dış dünyaya sunduğu için, yapısına, faaliyetlerine, amaçlarına ve hatta çevresindeki fiziksel yapıya isimler ve değerler ekler. Bu süreçlerden ortaya çıkan semboller, örgütün kelime dağarcığı, binalarının tasarımı, güç ve ayrıcalığın kullanımı ve dağıtımı hakkındaki inançlar, bu dağıtımları meşrulaştıran ritüeller ve mitler örgüt için önemli işlevsel sonuçlara sahiptir (Pettigrew, 1979:574-575).

Kahramanlar: Kahramanlar, örgüt üzerinde kayda değer etkileri olan önemli örgütsel modellerdir. Örgütsel kahramanlar, kişilikleri ve fikirleri genellikle kültürün birincil kaynağı olan kurucuları içerir. Diğer karakterler ise yönetim, yöneticiler ve karizmatik çalışanlar olabilir. Kahramanlar hakkındaki anlatılar ve onlar tarafından yaratılan adetler ve semboller, örgütsel kültür eğilimlerini etkileyebilir (Sulkowski, 2012:67).

Ritüeller ve Törenler: Ritüeller, bir örgütün kültürünü yansıtan günlük örgütsel yaşamın programlanmış rutinlerdir. Ziyaretçilerin nasıl karşılandığını, üst düzey yöneticilerin astları ne sıklıkla ziyaret ettiğini, insanların birbirleriyle nasıl iletişim kurduğunu, çalışanların öğle yemeğine ne kadar zaman ayırdığını vb. içerir. Törenler, ritüellerden daha resmi uygulamalardır. Törenler, özellikle izleyicilerin yararına gerçekleştirilen planlı faaliyetlerdir. Bu, çalışanların alenen ödüllendirilmesini (veya cezalandırılmasını) veya yeni bir ürünün piyasaya

sürülmesini veya yeni kazanılan sözleşmeyi içerir (McShane ve Von Glinow, 2008:464-465).

Değerler: Örgüt kültürünün temeli değerler tarafından oluşturulur. Değerler, belirli durumları diğerlerine tercih etme eğilimidir. Değerler, artı ve eksi tarafı gösteren bir pusula gibidir. Değerler iyi veya kötü, temiz veya kirli, güvenli veya tehlikeli, izinli veya yasak, terbiyeli veya edepsiz, ahlaklı veya ahlaksız, güzel veya çirkin, doğal veya yapay, normal veya anormal, mantıklı veya çelişkili, rasyonel veya irrasyonel gibi eşleştirmelerle ilgilidir. Değerler insan hayatının erken dönemlerinde edinilir. İnsan fizyolojisi, çevreden gerekli bilgileri hızlı ve büyük ölçüde bilinçsizce alınabilecek on ila on iki yıllık bir alıcı dönem sağlar. Bu döneme semboller (dil gibi), kahramanlar (ebeveynler gibi) ve ritüeller (tuvalet eğitimi gibi) dahildir ve en önemlisi temel değerleri içerir (Hofstede vd., 2010:9-10).

Temel Varsayımlar: Örgüt kültürü, paylaşılan değerlerin yanı sıra, temel varsayımlar adı verilen daha derin bir unsurdan oluşur ve gerçekten kültürün özü olduğuna inanılır. Temel varsayımlar, geçmişte sorunlara ve fırsatlara karşı doğru düşünme ve harekete geçme yolu olarak kabul edilen, çok iyi işleyen, bilinçsiz bir şekilde kabul edilen algılar veya inançlardır. Temel varsayımlar çok derinlere kök salmıştır ve muhtemelen çalışanlarla anket yaparak keşfedilemez ancak çalışanları gözlemleyerek, kararlarını analiz ederek ve eylemleri hakkında onları bilgilendirerek su yüzüne çıkarılabilir (McShane ve Von Glinow, 2008:461).

Normlar: Norm kavramı, faaliyet kalıplarını yöneten sosyal ve kültürel bir kurala karşılık gelir. Bu ahlaki ve etik zorunluluklar, bir kültürün gelenek ve uygulamaları, hukuk gibi şeyleri içerir. Bir yandan norm, istatistiksel olarak yaygın veya “normal” olarak anlaşılabilirken, diğer yandan yaptırımların kullanılmasıyla desteklenen, önceden belirlenmiş bir davranış biçimini temsil eder (Barker, 2004, 137). Tüm gruplar normlara sahiptir. Bu normlar bir grubun üyeleri tarafından kabul edilen ve paylaşılan standartlar veya beklentilerdir. Normlar; iş çıktısı seviyeleri, devamsızlık, çabukluk ve işte sosyalleşme miktarı gibi şeyleri belirler. Bir grubun kendine özgü normları olmasına rağmen, ortak örgütsel normlar çaba ve performans, kıyafet ve sadakate odaklanır. En yaygın normlar, çalışma çabası ve performansla ilgili olanlardır (Robbins ve Coulter, 2012:350).

Hikayeler ve Efsaneler: Hikayeler güçlü örgütsel kültürlere nüfuz eder. Bazı hikayeler çalışanların kahramanca davranışlarını anlatır; bazıları ise örgütün temel değerlerinden sapan geçmiş olaylarla alay ederler. Hikayeler ve efsaneler, işlerin yapılması (veya yapılmaması) için güçlü sosyal reçeteler olarak hizmet eder. Kurumsal beklentilere, bireysel performans standartlarına ve işten çıkarma kriterlerine insani gerçekçilik sağlarlar. Bu hikayeler dinleyicilerde de duygular yaratır ve bu da hikayelerdeki derslere ilişkin hafızalarını geliştirme eğilimindedir. Hikayeler, gerçek insanları tanımladıklarında, doğru oldukları varsayıldığında ve tüm örgütteki çalışanlar tarafından bilindiğinde, örgüt kültürünü iletmede en büyük etkiye sahiptir (McShane ve Von Glinow, 2008:464).

Dil: Örgütler ve örgüt içindeki birçok birim, dili bir kültürün üyelerini tanımlamak ve birleştirmek amacıyla kullanır. Dili öğrenerek örgüt üyeleri kültürü kabul ettiklerini ve onu korumaya yardım etmeye istekli olduklarını kanıtlarlar. Zaman içinde, örgütler genellikle ekipmanları, kilit personelleri, tedarikçileri, müşterileri, süreçleri veya işiyle ilgili ürünleri tanımlamak için benzersiz terimler geliştirir. Yeni çalışanlar, kısa bir süre sonra dillerinin doğal bir parçası haline gelen kısaltmaları ve jargonları kullanmaya başlarlar. Öğrenildikten sonra, bu dil üyeleri bağlayan ortak bir payda görevi görür (Robbins ve Coulter, 2012:56).

1.1.4. Örgüt Kültürü Modelleri

Yazında örgüt kültürünü açıklamak üzere birçok yazar tarafından çeşitli boyutları içeren modeller geliştirilmiştir. Söz konusu modellerin yaygın olarak kullanılanları aşağıda özetlenmiştir.

1.1.4.1. Hofstede modeli

Hofstede'nin örgüt kültürü modeli sosyoloji, psikoloji, yönetim ve pazarlama çalışmalarında yaygın olarak kullanılan modellerdendir. Hofstede (1984, 1991, 2001), deneysel çalışmasında 70 ülkede 60.000'den fazla katılımcıdan elde ettiği 116.000 anketi kullanarak güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik-toplulukçuluk, erilik-dişillik ve uzun dönemli-kısa dönemli bakış açısı boyutlarından oluşan 5 boyutlu örgüt kültürü modelini geliştirmiştir. Bu boyutları toplumun

ekonomik, politik, coğrafi ve demografik yönleriyle ilişkilendirmiştir (Soares vd., 2007:280).

Güç Mesafesi: Güç mesafesi, bir ülkedeki kurumların ve örgütlerin daha az güçlü üyelerinin gücün eşitsiz bir şekilde dağıtılmasını beklediği ve kabul ettiği ölçüde tanımlanabilir. Kurumlar, aile, okul ve halk gibi toplumun temel unsurlarıdır; örgütler de insanların çalıştığı yerlerdir. Güç mesafesi, daha az güçlü üyelerin değer sistemine dayalı olarak açıklanır. Gücün dağıtılma şekli genellikle liderlik edenlerden çok daha güçlü üyelerin, liderlerin davranışlarıyla açıklanır (Hofstede vd., 2010:61-62). Güç mesafesi yüksek olan bireyler eşitsiz gücü kabul ederler. Otoriteye itaat etmeye değer verirler ve üstlerinden istişare veya tartışma olmaksızın emir almakta rahattırlar ve farklılıkları doğrudan değil, resmi prosedürler yoluyla dolaylı olarak çözmeyi tercih ederler. Diğer taraftan, düşük güç mesafesine sahip insanlar nispeten eşit güç paylaşımı beklerler. Patronlarıyla olan ilişkiyi tek taraflı bağımlılık değil, karşılıklı bağımlılık olarak görürler; yani patronlarının da kendilerine bağımlı olduğuna inanırlar, bu yüzden kendilerini etkileyen kararlar alınmadan önce güç paylaşımı ve danışma beklerler. Örneğin Hindistan'daki insanlar yüksek güç mesafesine sahip olma eğilimindeyken, Danimarka'daki insanlar genellikle düşük güç mesafesine sahip olma eğilimindedir (McShane ve Von Glinow, 2010:51).

Belirsizlikten Kaçınma: Belirsizlikten kaçınma, çalışanların belirsiz ya da bilinmeyen durumlar nedeniyle kendilerini tehdit altında hissetme derecesidir. Belirsizlikten kaçınan kültürler muğlak durumlardan kaçınır. Bu tür kültürlerdeki insanlar, örgütlerinde olayları açıkça yorumlanabilir ve öngörülebilir kılan bir yapı ararlar (Hofstede vd., 2010:197-198) Belirsizlikten kaçınmanın güçlü olduğu bir kültür içindeki örgütlerin çevreyi yönetecek kurallara ve prosedürlere sahip olma olasılığı daha yüksektir. Çok azı şansa veya yoruma açık bırakılır. Bununla birlikte, bu kurallara uyulabilir veya uyulmayabilir, mantıklı veya tutarlı olmaları gerekmez. Bir kural var olduğu sürece, güçlü bir belirsizlikten kaçınma özelliğine sahip bir kültürün üyeleri daha rahattır, etkisiz kurallar bile insanların biçimsel yapıya olan duygusal ihtiyacını karşılar (Hofstede vd., 2010:209). Öte yandan, belirsizlikten kaçınma derecesi zayıf olan bir kültür içindeki örgütlerin, kesinlikle gerekli olmadıkça kurallar ve prosedürler oluşturma olasılığı daha düşüktür. Zayıf belirsizlikten kaçınma kültürüne sahip toplumlardaki insanlar birçok sorunun resmi kurallar

olmadan çözülebilmesiyle gurur duyarlar. İlginç bir şekilde, zayıf bir belirsizlikten kaçınma sınıflandırmasına sahip bir kültürde izlenecek daha az kural varken, bu birkaç kuralın, güçlü bir belirsizlikten kaçınma özelliğine sahip bir kültürde bulunan çok sayıda kurala göre takip edilme olasılığı daha yüksektir (Tavakoli vd., 2003:52).

Bireycilik / Toplulukçuluk: Bireyciliğin zıttı olan toplulukçuluk, bir toplumdaki insanların gruplara entegre olma derecesidir. Bireycilik tarafında, bireyler arasındaki bağların gevşek olduğu kültürler görülmektedir. Herkesin kendisine ve yakın ailesine bakması beklenir. Toplulukçuluk tarafında insanların doğuştan itibaren güçlü, bağlı gruplar halinde, genellikle geniş ailelerle (amcalar, halalar ve büyükanne ve büyükbabalarla birlikte), sorgusuz sualsiz sadakat karşılığında onları korumaya devam ettiği ve diğer iç gruplara karşı çıktığı kültürler görülmektedir (Hofstede, 2011:11). Aşağıdaki Çizelge 1.1’de toplulukçu ve bireyci toplumlar arasındaki farklara yer almaktadır.

Çizelge 1.1. Bireycilik ve Toplulukçuluk Arasındaki Farklar

Bireycilik	Toplulukçuluk
Herkesin yalnızca kendisine ve yakın ailesine bakması gerekir.	İnsanlar, sadakat karşılığında onları koruyan geniş ailelerde veya klanlarda doğarlar.
“Ben” bilinci hakimdir.	“Biz” bilinci hakimdir.
Özel hayatın gizliliği esastır.	Ait olma stresi vardır.
Kişinin fikrini söylemesi sağlıklıdır.	Uyum her zaman korunmalıdır.
Diğerleri, bireyler olarak sınıflandırılır.	Diğerleri, grup içi veya grup dışı olarak sınıflandırılır.
Beklenen kişisel görüş: bir kişi bir oydur.	Görüşler ve oylar grup içi tarafından önceden belirlenir.
Normların ihlali suçluluk duygusuna neden olur.	Normların ihlali utanç duygusuna neden olur.
“Ben” kelimesinin vazgeçilmez olduğu diller kullanılır.	“Ben” kelimesinden kaçınıldığı diller kullanılır.
Eğitimin amacı nasıl öğrenileceğini öğrenmektir.	Eğitimin amacı nasıl yapılacağını öğrenmektir.
Görev ilişkiden üstündür.	İlişki görevden üstündür.

Kaynak: Hofstede, 2011:11.

Erillik / Dişillik: Hofstede’ye göre erillik, kültürün erkekleri ve kadınları eşit olarak görmeyen aksine, başarı, güç ve kontrol gibi geleneksel eril rolleri destekleme derecesidir. Erillik oranının yüksek olması, kültürün erkekler ve kadınlar için ayrı rollere sahip olduğunu ve erkeklerin topluma hâkim olduğunu gösterir. Dişillik

oranının yüksek olması, kültürün erkek ve kadın rolleri arasında çok az farklılık gördüğü ve kadınları her bakımdan erkeklerle eşit olarak gördüğü anlamına gelir (Robbins ve Judge, 2013:150-151). Duygusal cinsiyet rollerinin açıkça farklı olduğu bir topluma eril toplum denir. Eril toplumda erkeklerin iddialı, sert olması ve maddi başarıya odaklanması gerekirken, kadınların daha mütevazı, hassas olması ve yaşam kalitesiyle ilgilenmesi beklenir. Duygusal cinsiyet rolleri örtüştüğünde ise o toplum dişil olarak adlandırılır. Dişil toplumda hem erkeklerin hem de kadınların mütevazı, hassas olması ve yaşam kalitesiyle ilgilenmesi gerekir (Hofstede vd., 2010:140). Dişil bir kültür içindeki bir örgüt, anlaşmazlıkları uzlaşma ve müzakere yoluyla çözer. Ancak eril bir kültürde, örgütün çatışan tarafların mücadele etmesine izin vererek çatışmayı çözme olasılığı daha yüksektir (Tavakoli vd., 2003:52-53).

Uzun Dönemli / Kısa Dönemli Bakış Açısı: Hofstede'nin ilk dört boyuta sonradan eklediği beşinci kültür boyutu, bir ülkenin vatandaşlarının hayata ve işe yönelik uzun veya kısa dönemli bir bakış açısına sahip olup olmadığı ile ilgilidir. Uzun dönemli bakış açısı tutumluluk ve süreklilik içeren değerlerin sonucudur. Kısa dönemli bakış açısı, kişisel istikrar veya mutluluğu sürdürmek ve şu anda yaşamak için bir endişe ifade eden değerlerin bir sonucu olacaktır. Uzun dönemli yönelimleri olan ülkeler arasında, kişi başına yüksek tasarruf oranları ile tanınan Japonya ve Hong Kong bulunmaktadır. Daha çok harcama ve daha az tasarruf etme eğiliminde olan ABD ve Fransa, kısa dönemli bir yönelime sahiptir (George ve Jones, 2005:520). Aşağıdaki Çizelge 1.2'de toplumların kısa ve uzun dönemli bakış açısına göre farklılıkları açıklanmaktadır.

Çizelge 1.2. Kısa ve Uzun Dönemli Bakış Açısına Sahip Toplamlar Arasındaki Farklar

Kısa Dönemli Bakış Açısı	Uzun Dönemli Bakış Açısı
Hayattaki en önemli olaylar ya geçmişte meydana gelmiştir veya şimdi gerçekleşmektedir.	Hayattaki en önemli olaylar gelecekte meydana gelecektir.
Kişisel istikrar ve kararlılık: iyi bir insan her zaman aynıdır.	İyi bir insan koşullara uyum sağlar.
Neyin iyi neyin kötü olduğuna dair evrensel kurallar vardır.	Neyin iyi neyin kötü olduğu şartlara bağlıdır.
Gelenekler kutsaldır.	Gelenekler değişen koşullara uyarlanabilir.
Aile hayatı zorunluluklar tarafından yönlendirilir.	Aile hayatı paylaşılan görevler tarafından yönlendirilir.
Kişinin ülkesiyle gurur duyması gerekir.	Diğer ülkelerden öğrenmeye çalışılır.
Başkalarına hizmet önemli bir hedeftir.	İstikrar ve kararlılık önemli hedeflerdir.
Sosyal harcama ve tüketim.	Büyük tasarruf miktarları, yatırım için uygun fonlar.
Öğrenciler başarıyı ve başarısızlığı şansa bağlar.	Öğrenciler başarıyı çabaya ve başarısızlığı çaba eksikliğine bağlar.
Yoksul ülkelerin ekonomik büyümesi ya yavaşlar ya da hiç yoktur.	Ülkelerin belirli bir refah düzeyine kadar hızlı ekonomik büyümesi.

Kaynak: Hofstede, 2011:15.

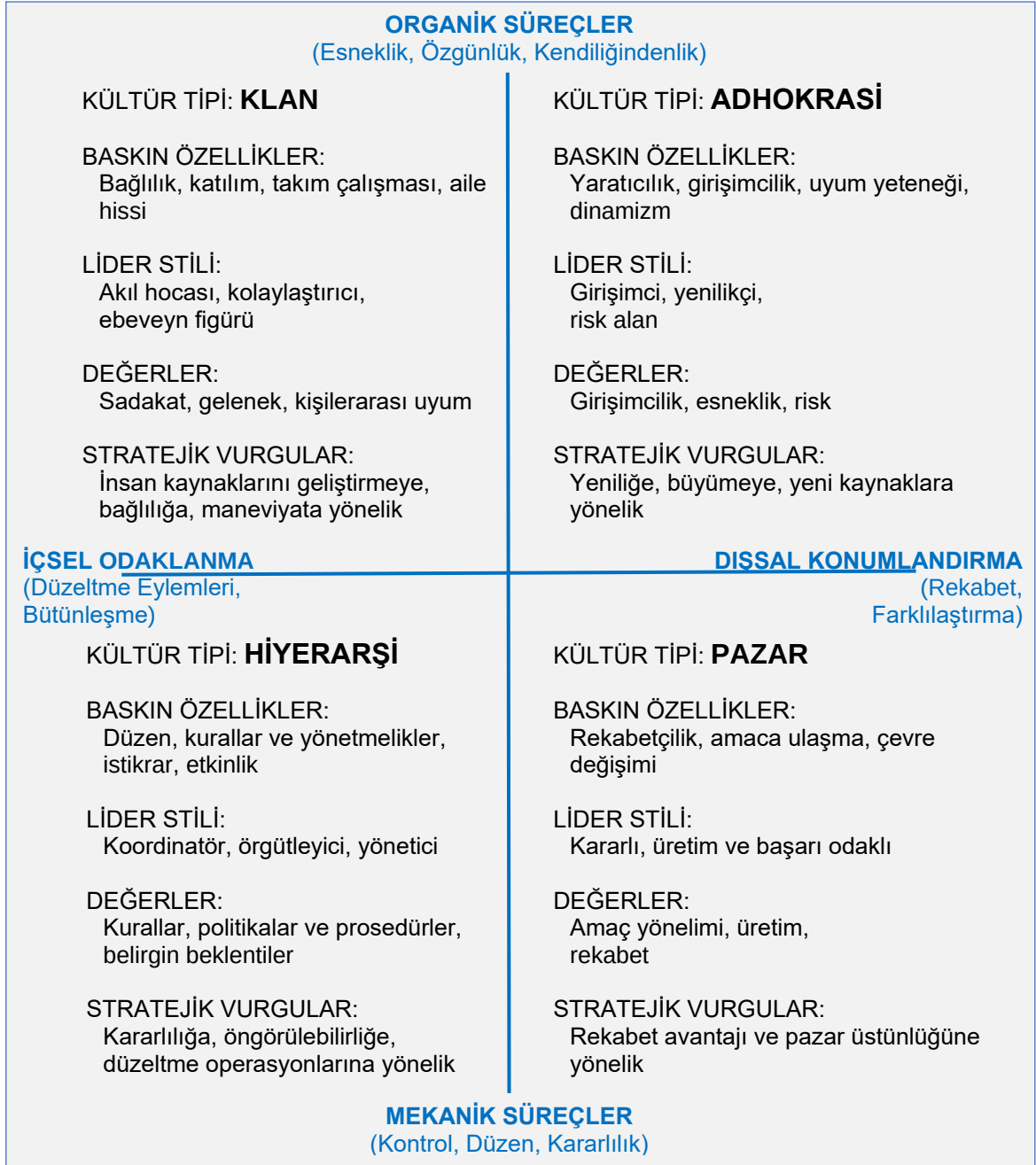
Hofstede'nin beş kültür boyutu GLOBE (*The Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*) araştırma programıyla kültürler arası liderlik davranışları araştırılarak genişletilmiş, yöneticilere kültürel farklılıkları tanımlamalarına ve yönetmelerine yardımcı olacak ilave bulgular ortaya konmuştur. Robert House liderliğindeki GLOBE araştırma ekibi 62 ülkede 18.000'den fazla yöneticinin verilerini kullanarak dokuz kültür boyutu belirlemiştir (Robbins ve Coulter, 2012:83). Güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma boyutları aynen korunmuştur. Bireycilik / toplulukçuluk boyutu kurumsal kolektivizm ve grup içi kolektivizm olarak, erillik / dişillik boyutu girişkenlik ve cinsiyet eşitliği olarak, uzun dönemli / kısa dönemli bakış açısı gelecek yönelimi olarak adlandırılmıştır. Diğer iki boyut ise insancıl yönelim ve performans yönelimidir (Hofstede, 2011:18).

1.1.4.2. Cameron ve Quinn modeli

Cameron ve Quinn örgüt kültürünü, rekabet eden değerlere dayalı olarak dört farklı boyutla kavramsallaştırmıştır. Bunlar; işbirlikçi ve uyumlu klan kültürü, yenilikçi ve uyarlanabilir adhokrasi kültürü, kontrollü ve tutarlı hiyerarşi kültürü ve rekabetçi ve müşteri odaklı pazar kültürüdür.

Cameron ve Quinn modelinde (Şekil 1.1.) yatay eksen, örgütsel odaklanma (iç veya dış) düzeyini gösterirken dikey eksen, uyarlanabilirlik (esneklik veya kontrol) düzeyini göstermektedir. Model, aralığın diğer ucundaki değerin zıttı olan bir değeri vurgulamaktadır. Dikey ekseninde esneklik, özgünlük ve kendiliğindenliği içeren organik süreçlere karşın kontrol, düzen ve kararlılıktan oluşan mekanik süreçler yer almaktadır. Yatay ekseninde ise rekabet ve farklılaştırmayla dışsal konumlandırmaya karşın düzeltme eylemleri ve bütünleşmeyle içsel odaklanma yer almaktadır. Ayrıca modelde her bir kültür tipinin baskın özellikleri, lider stili, değerleri ve stratejik vurguları ele alınmaktadır.





Şekil 1.1. Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Kaynak: Cameron ve Quinn, 2006:46; Cameron ve Freeman, 1991:27-29.

Hiyerarşi Kültürü: Hiyerarşi kültürü, resmileştirilmiş ve yapılandırılmış bir bürokrasidir. Bu kültür verimlilik, güvenilirlik, öngörülebilirlik ve standardizasyona değer vermektedir. Hızlı ve sorunsuz operasyonlar, çeşitli kurallara, politikalara ve prosedürlere sıkı sıkıya bağlı kalınarak sağlanmaktadır. Birden çok hiyerarşik düzeydeki çalışanların neredeyse hiç takdir yetkisi yoktur. Bu örgütteki liderlerin iyi

örgütleyiciler ve koordinatörler olmaları, maliyetleri en aza indirmeleri beklenir (Lincoln, 2010:5).

Pazar Kültürü: Pazar kültürünün kontrolcü bir örgütsel yapı tarafından desteklenen bir dış odağı vardır. Hedef odaklı liderlik, görev başarısı ve amaca ulaşma, sonuç odaklılık, rekabetçilik, üretim ve pazar odaklılık pazar kültürünün temel karakteristikleridir (Eisend vd., 2016:262). Pazar kültüründe dış çevrenin iyi huylu değil düşmanca olduğu, tüketicilerin seçici olduğu ve değere ilgi duyduğu, örgütün rekabetçi konumunu artırmayı amaçladığı varsayılmaktadır. Yönetimin ana görevi örgütü verimlilik, sonuçlar ve kârlara doğru yönlendirmektir. Net bir amaç ve agresif bir stratejinin üretkenlik ve kârlılığa yol açtığı varsayılmaktadır (Cameron ve Quinn, 2006:40).

Klan Kültürü: Klan kültürü, geniş bir aile gibidir. Bu tür bir örgüt takım çalışmasını, çalışan katılımını, yetkilendirmeyi, uyumu, katılımı, çalışanlara kurumsal bağlılığı ve kendi kendini yöneten çalışma ekiplerini vurgular. Sadakat ve gelenek tarafından bir arada tutulur. Bu bağlamda liderler, mentor veya ebeveyn figürleri olarak düşünülmektedir (Lincoln, 2010:4-5). Klan kültürü çevrenin en iyi şekilde takım çalışması ve çalışan gelişimi yoluyla yönetilebileceğini, müşterilerin en iyi ortak olarak düşünüldüğünü, örgütün insani bir çalışma ortamı geliştirme çabasında olduğunu ve yönetimin temel görevinin, çalışanları güçlendirmek ve katılımlarını, bağlılıklarını ve sadakatlerini kolaylaştırmak olduğunu ileri sürmektedir (Cameron ve Quinn, 2006:41).

Adhokrasi Kültürü: Adhokrasi kültürü, esnek bir örgütsel yapı tarafından desteklenen bir dış odağa sahiptir. Genel olarak, merkezi olmayan örgüt yapıları, yenilikçi ürünlerle olumlu bir şekilde ilişkilidir. Adhokrasi kültüründe, girişimci, dinamik ve risk alan liderlik, yenilikçilik, yaratıcılık, uyarlanabilirlik ve problem çözme temel karakteristiklerdir. Adhokrasi kültürü süreç odaklıdır ve büyümeyi vurgular. Bu örgütler fikirlerinde yenilikçidir, risk almaya isteklidir ve pazar değişikliklerine hızla yanıt verebilirler (Eisend vd., 2016:262).

1.1.4.3. Harrison ve Handy modeli

Handy (1985), akademisyenlerin örgütsel yapıyı örgütsel kültürle ilişkilendirmek için kullanılan Harrison (1972)'in kültüre bakış çalışmasını popülerleştirmiştir (Patnaik, 2011:82). Harrison ve Handy modelinde güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültüründen oluşan dört örgüt kültürü türü yer almaktadır. Her bir türün temel özellikleri Çizelge 1.3'te ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

Çizelge 1.3. Harrison ve Handy'nin Örgüt Kültürü Türleri

Örgüt Kültürü Tipi	Temel Özellikler
Güç Kültürü	- Gücün merkezileştirilmesiyle hızlı tepki verir. - Grupla karar verme yerine bireysel karar verme üzerine vurgu. - Otokratik ve meydan okumayı bastırıcıdır. - Açık kurallardan ziyade örtük kurallara göre çalışma eğilimindedir. - Müşteri hizmetlerinin kalitesi, genellikle müşterinin durumunu ve prestijini yansıtacak şekilde sıralanır. - Bireysel üyeler, "patron"a kişisel bir sadakat duygusu (ataerkil güç) veya cezalandırma korkusu (otokratik güç) ile davranmaya motivedir.
Rol Kültürü	- Bürokratik ve hiyerarşik. - İşin nasıl yapılacağına ilişkin resmi prosedürlere, yazılı kurallara ve düzenlemelere vurgu. - Rol gereksinimleri ve yetki sınırları açıkça tanımlanmıştır. - Kişisel olmayan ve son derece tahmin edilebilir. - Hızlı, verimli ve standartlaştırılmış müşteri hizmetlerine değer verir. - Bireyler sıklıkla, bir kişinin örgütte hizmet ettiği rolün, o rolü üstlenen bireyden / kişilikten daha önemli olduğu için, birey olarak kolaylıkla vazgeçilebilir olduklarını hissederler.
Görev Kültürü	- Takım bağlılığına vurgu ve örgütün misyonuna gayretli bir inanç. - İşin organize edilme şekli görev gereksinimlerine göre belirlenir. - Müşterilerine özel ürünler sunma eğilimindedir. - Esneklik ve yüksek düzeyde çalışan özerkliği. - Çalışmak için potansiyel olarak son derece tatmin edici ve yaratıcı ancak aynı zamanda genellikle yorucu iş ortamları.
Birey Kültürü	- Eşitlikçiliğe vurgu. - Yalnızca bireysel üyelerinin kişisel gelişimlerini beslemek için var olur ve işlev görür. - Ticari kâr amaçlı örgütlerden daha çok topluluklarda veya kooperatiflerde bulunur.

Kaynak: Cartwright ve Cooper, 1993:62.

Handy (1996:13), Harrison'ın örgüt kültürü türlerini “*Gods of Management*” adlı eserinde ‘Kulüp’ (Zeus), ‘Rol’ (Apollo), ‘Görev’ (Athena) ve ‘Varoluş’ (Dionysus) ile farklı bir şekilde geliştirmiştir. Çizelge 1.4.’te Harrison ve Handy’nin örgüt kültürü tipolojileri yapıları ve sembolleriyle birlikte yer almaktadır.

Çizelge 1.4. Harrison ve Handy’nin Örgüt Kültürü Tipolojileri

Yapı	Handy’nin kültürü	Harrison’ın kültürü	Sembol
Hiyerarşi	Rol (Apollo)	Rol	
Matriks	Görev (Athena)	Görev	
Ağ	Kulüp (Zeus)	Güç	
Dağılım	Varoluş (Dionysos)	Birey	

Kaynak: Ghinea ve Bratian, 2012:263.

1.1.4.4. Denison modeli

Denison modeli örgüt kültürünün nitel ve nicel araştırmalarının bir kombinasyonu kullanılarak geliştirilmiştir. Modelde örgüt kültürü, örgütsel etkinlikle ilişkili olduğu gösterilen katılım, tutarlılık, uyum ve misyon boyutlarıyla kavramsallaştırılmıştır (Şekil 1.2.). İç entegrasyon problemlerine verilen öğrenilmiş cevaplar, katılım ve tutarlılık özellikleriyle gözlemlenir. Dış çevrede hayatta kalma, uyum ve misyon özellikleriyle karakterizedir. Bu ilgili özellikler, bir örgütün ne kadar müşteri odaklı ve stratejik yönelimli olduğunu tanımlar (Gillespie vd., 2008:115).

Katılım: Etkin örgütler insanları güçlendirir, takımlar etrafında örgütlenir ve insan yeteneklerini geliştirir. Yöneticiler ve çalışanlar karardır, güçlü bir sahiplenme duygusu hissederler. Her seviyedeki insanlar, işlerini etkileyecek kararlara katkı sağladıklarını ve örgütün hedefleriyle doğrudan bir bağlantı gördüklerini hissederler (Fey ve Denison, 2003:688).

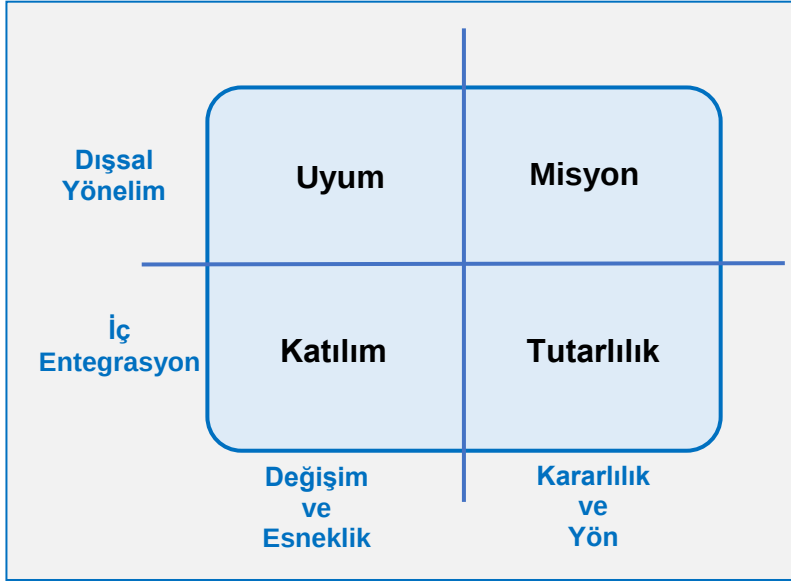
Tutarlılık: Tutarlılık özelliği, zaman içinde gerçek uyum ve verimliliği teşvik eden örgütsel sistemlerin ve süreçlerin varlığını ifade eder. Ortak bir yönetim ilkeleri setine, işleri yapmanın doğru ve yanlış yollarına ilişkin fikir birliğine ve örgüt

genelinde koordinasyon ve entegrasyona odaklanır. Temel kavram, içselleştirilmiş değerlere dayanan örtük kontrol sistemlerinin, açık kurallara ve düzenlemelere dayanan dış kontrol sistemlerinden daha etkili bir koordinasyon sağlama aracı olmasıdır. Örgütler, tutarlı ve iyi entegre olduklarında daha etkindir. Etkin örgütler, katılımı ve tutarlılığı sürekli bir döngüde birleştirir. Böylelikle katılım, potansiyel fikirler ve çözümler üretmek için kullanılır ve bunlar daha sonra daha kesin bir ilkeler kümesine dönüştürülür (Gillespie vd., 2008:116).

Uyum: Uyum, örgütün dış koşullara tepki olarak içsel değişim kapasitesidir (Denison ve Mishra, 1995:215). Uyumlu örgütler müşterileri tarafından yönlendirilir, risk alır ve hatalarından ders çıkarır. Değişim yaratma becerisine ve deneyimine sahiptir (Fey ve Denison, 2003:688). Yüksek oranda iç odaklı ve entegre olan örgütler, dış pazar taleplerine uyum sağlamada zorluk yaşayabilir. Bu nedenle değişim yaratmak, müşteriye anlamak ve ihtiyaçlarını karşılamak ve bir örgüt olarak öğrenmeye devam etmek için bir kapasite sağlamak önemlidir (Gillespie vd., 2008:116).

Misyon: Misyon, bir örgütün neden var olduğu ve nereye gittiği konusunda netlik derecesini ifade eder (Gillespie vd., 2008:116). Etkin örgütler, stratejik amaçları ve hedefleri tanımlayan, gelecek vizyonunu ifade eden bir özelliğe sahiptir. Bir örgütün temel misyonu değiştiğinde, örgütün kültürünün diğer yönlerinde de değişiklikler meydana gelir (Fey ve Denison, 2003: 688).

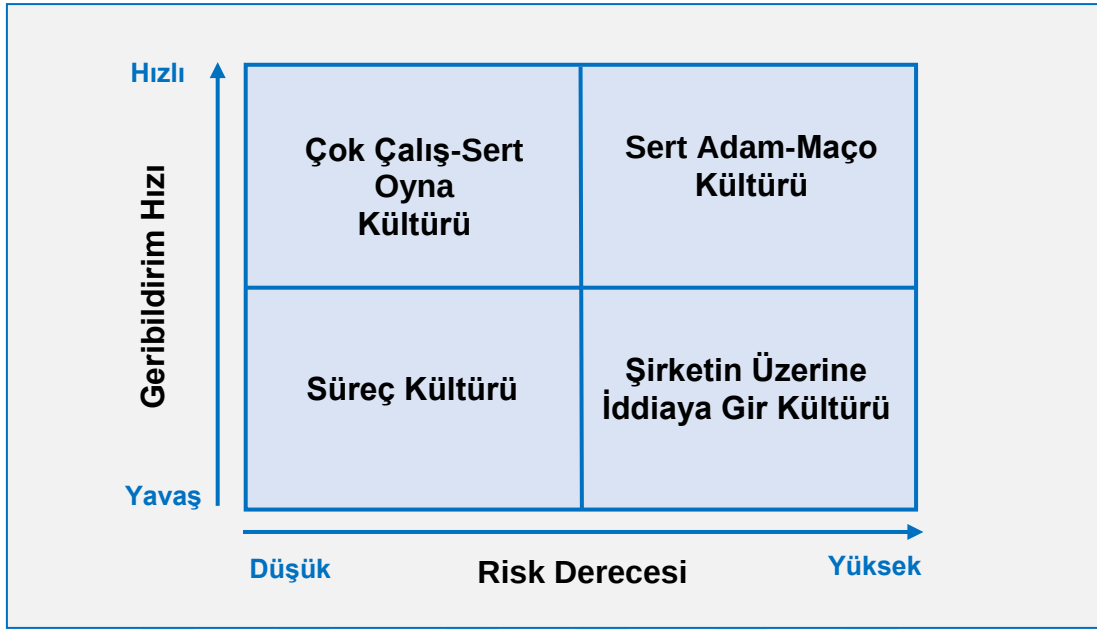
Modelde katılım ve uyum özellikleri esneklik, açıklık ve cevap verebilirliğin göstergeleridir ve büyümenin güçlü öngörücüleridir. Tutarlılık ve misyon özellikleri ise entegrasyon, yön ve vizyon göstergeleridir ve kârlılığın daha iyi öngörücüleridir. Dört özelliğin her biri ayrıca kalite, çalışan memnuniyeti ve genel performans gibi diğer örgütsel etkinlik kriterlerinin de önemli belirleyicileridir (Denison ve Mishra, 1995:204).



Şekil 1.2. Denison Örgüt Kültürü Modeli
Kaynak: Denison ve Mishra, 1995:216.

1.1.4.5. Deal ve Kennedy modeli

Deal ve Kennedy'e göre her örgüt; ürünlerine, rakiplerine, müşterilerine, teknolojilerine, hükümet etkilerine vb. bağlı olarak pazarda farklı bir gerçeklikle karşı karşıyadır. Dolayısıyla bir örgütün faaliyet gösterdiği ortam, başarılı olmak için ne yapması gerektiğini belirler (Deal ve Kennedy, 2000:13). Yazarlara göre kültür örgüt içindeki bireylerden ziyade dış etkiler tarafından şekillendirilir. Bu dış odaklanma, Şekil 1.3.'te görülebileceği gibi, örgüt kültürü modeline de yansımaktadır. Modelde her bir kültür türü geribildirim hızı ve risk derecesi faktörlerine göre belirlenmektedir. Model "süreç" kültürü, "çok çalış-sert oyna" kültürü, "sert adam-maço" kültürü ve "şirketin üzerine iddiaya gir" kültüründen oluşmaktadır.



Şekil 1.3. Deal ve Kennedy Örgüt Kültürü Modeli
Kaynak: Ghinea ve Bratian, 2012:263.

Süreç Kültürü: Süreç kültürü çalışanların yaptıklarını ölçmekte güçlük çektikleri geri bildirimlerin çok az olduğu veya hiç olmadığı bir dünya olarak tanımlanır; bunun yerine nasıl yapıldığına odaklanırlar. Çalışanların bir şeyi ne kadar düzgün ve eksiksiz yaptıkları, genellikle yaptıklarından daha önemlidir. Bu kültürde değer verilen kişiler, sistemin bütünlüğünü kendilerinden daha fazla korumaya çalışan kişilerdir (Maximini, 2018:191). Süreç kültüründe katı hiyerarşiler sadece geliri değil aynı zamanda görgü, giyim ve dili de etkiler (Kaupp, 2018:22).

Sert Adam-Maço Kültürü: Bu kültür türü, “tüm örgüt kültürlerinin en zahmetli hali” olarak tanımlanmaktadır. Riskler yüksektir ve çalışanların kararlarının başarısı hakkındaki geri bildirim hızlıdır. Sert adam-maço kültürler, dayanıklılığa değil hıza odaklanır ve genç olma eğilimindedir. Herhangi bir işlem yapmamak, yapmak kadar önemlidir. Bu kültür insanların sert tavırlar sergilemesini gerektirir ve iç rekabet yüksektir. Bu kültür kuralsız kahramanların norm olduğu bir bireyciler dünyasıdır (Maximini, 2018:192). Sert adam- maço kültürünü benimseyen örgütlere inşaat, kozmetik, yönetim danışmanlığı, risk sermayesi, reklam, televizyon, filmler, yayıncılık, spor ve eğlence şirketleri örnek olarak gösterilebilir (Harris, 1984:133).

Çok Çalış-Sert Oyna Kültürü: Bu kültürde kural eğlence ve aksiyondur. Çalışanlar çok az risk alırlar, hepsi de kararlarının başarısı hakkında hızlı geri bildirim alır. Başarılı olmak için kültür onları yüksek düzeyli ve nispeten düşük riskli faaliyet sürdürmeye teşvik eder. İş çevresinin kullanılması gereken pek çok fırsat sunduğu fikrinden yola çıkan müşteri odaklılık, bu kültürün bir başka özelliğidir (Gray, 1998:9).

Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü: Bu kültüre sahip örgütler, büyük önem taşıyan ve büyük risk taşıyan kararlar alan ancak başarısı veya başarısızlığı daha sonraki bir aşamada ortaya çıkan çalışanlarla karakterize edilir. Bu kararlar çok yüksek yatırıma sahip uzun vadeli projelerle ilgilidir. Bu projelere örnek olarak yeni bir tesisin inşası verilebilir. Kararlarla ilgili yüksek risk, titizlik ve hiyerarşi ile karşılanır. Bu nedenle, bu tür kültürler, tüm seçenekleri sakın ve analitik bir çalışma biçiminde yansıtan bir teknisyen/mucit tutkusu ile karakterize edilir. Bu kültür, karar verme sürecinin tüm aşamalarında kolektif resmi ve gayri resmi beyin fırtınası oturumları ve durum tespiti düzenleme eğilimindedir (Kaupp, 2018:21).

Çizelge 1.5.'te Deal ve Kennedy'nin örgüt kültürü türlerinin her biri için risk derecesi, paylaşılan değerler, törenlerin ve ritüellerin kullanımı ve beklenen davranış türü, kahramanlar ve rol modelleri, çalışanların tutumu, kararların başarısına ilişkin geri bildirim ve bu kültürleri benimseyen örgüt türleri açıklanmıştır.

Çizelge 1.5. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Türleri ve Özellikleri

	SERT ADAM- MAÇO KÜLTÜRÜ	ÇOK ÇALIŞ- SERT OYNA KÜLTÜRÜ	ŞİRKETİN ÜZERİNE İDDİAYA GİR KÜLTÜRÜ	SÜREÇ KÜLTÜRÜ
Risk derecesi	Yüksek risk, riskler için pahalı harcamalar	Küçük riskler	Yüksek riskler, araştırma ve geliştirme	Düşük risk
Paylaşılan değerler	Gençlik, yoğun baskı, hızlı ilerleme, erken ödüller, “ya hep ya hiç”	Eğlence ve aksiyon, her konuda yüksek aktivite seviyesi	Tedbirlilik, uzun vadeli, dikkatli karar verme	Teknik mükemmellik,
Törenlerin ve ritüellerin kullanımı-beklenen davranış türü	Yaygın kullanım, genellikle batıl inançlı, bağ kurma toplantıları	Yarışmalar, moral artırıcı toplantılar, satış dili	Unvanlar ve formaliteler, iş toplantıları	Bitkin toplantılar, kaybolan notlar ve raporlar
Kahramanlar ve rol modelleri	Sert, dahili olarak rekabetçi, yön verenler	Süper satış personeli, “vazgeçme!”	Doğru karar ve risk konusunda ısrarcı kişiler	Sistemi koruyan çalışanlar
Çalışanların tutumu	Bireysel	Müşteri odaklı, ihtiyaçları iyi karşılayan	Doğru ve dikkatli	Tutucu ve önemsiz
Kararın başarısına ilişkin geribildirim	Hızlı	Hızlı- satış hacmine göre	Yavaş- şirketin geleceği	Neredeyse hiç veya olumsuz
Örgüt türleri	* İnşaat * Kozmetik * Yönetim Danışmanlığı * Risk Sermayesi * Reklam * Televizyon * Filmler * Yayıncılık * Spor * Eğlence	* Satış * Emlak * Bilgisayar Şirketleri * Otomotiv Distribütörleri * Kapıdan Kapıya Satış * Tüketim Ürünleri Şirketleri * Ofis Ekipmanı Firmaları * Perakende Mağazaları	* Yatırım * Madencilik * Petrol Şirketleri * Yatırım Bankaları * Mimarlık Firmaları * Bilgisayar Tasarım Şirketleri * Sigorta Şirketlerinin Aktüeryal Kısmı	* Bankalar * Sigorta Şirketleri * Finansal Hizmet Kuruluşları * Kamu Kurumlarının Büyük Bölümleri * Ağır Şekilde Düzenlenmiş Endüstriler * İlaç Şirketleri

Kaynak: Harris, 1984:133.

1.1.4.6. Parsons modeli

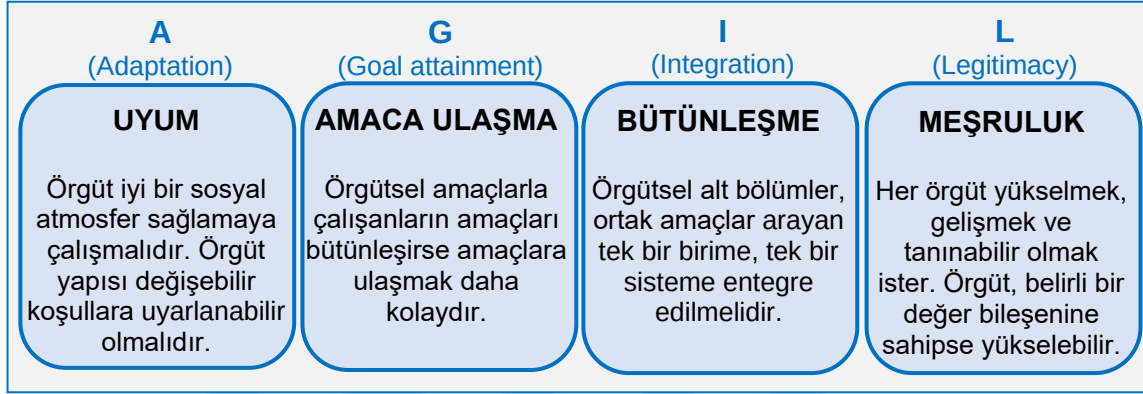
Parsons modeli tüm sosyal sistemlerin dört temel “problemine” referans olarak tasarlanmıştır (Şekil 1.4). Parsons’ın geliştirdiği ve yazında mihenk taşı haline gelen modeline göre her sosyal sistem, etkili bir şekilde çalışmak ve bir sistem olarak uygulanabilirliğini korumak için sürekli olarak iki dizi işlevsel problemle yüzleşmeli ve bunları çözmelidir. Bunlardan birincisi “uyum” ve “amaca ulaşma” olarak adlandırılan ilk problemler grubudur. Bunlar, araçsal eylemlerle ilgilidir ve sosyal sistemin fiziksel çevresi, üyelerinin maddi ihtiyaçları ve mücadele etmesi gereken diğer sosyal sistemler dahil olmak üzere dış çevresiyle ilişkilerine yöneliktir. İkinci işlevsel problem çifti ise, “bütünleşme” ve “meşruluk” tur. Bunlar etkileyici eylemlerle uğraşırlar ve etkileşim içinde kültürel bağlılıklara sahip sosyalleşmiş insanlardan oluşan bir insan grubu olarak sosyal sistemin iç organizasyonu ile ilgilidir (Trevino, 2005:322). Bir örgütün etkili olabilmesi için gerçekleştirilmesi gereken dört görevin baş harflerinden oluşan Parsons’un AGIL [*Adaptation (A)=Uyum, Goal attainment (G)=Amaca ulaşma, Integration (I)=Bütünleşme, Legitimacy (L)=Meşruluk*] modeli özetle şu şekilde açıklanabilir (Hoy vd., 1984:447-448):

Uyum: Uyum, araçsal bir harici işlevdir. Bir örgütün ve üyelerinin, çevrelerine uyum sağlama esnekliğini içerir. Öncelikle ekonomik olmak üzere çeşitli amaçlara ulaşmak için araçlar geliştirmeyi ve uzun vadeli hayatta kalmak için değişen koşullara ayak uydurmayı gerektirir.

Amaca Ulaşma: Amaca ulaşma örgütün kısa vadeli üretkenliğini maksimize etmekle ilgilidir. Uyumun aksine, amaca ulaşma, örgütsel faaliyetlerin açık amaçlara ulaşmaya odaklanmasıdır. Örgütü çevresiyle ilişkilendirmesi açısından bir dış etkinlik işlevi olarak görülür. Amaçlara ulaşmak için kaynakların seferber edilmesine yönelik motivasyonu kapsar.

Bütünleşme: Örgütün bileşenlerini dahili olarak birbiriyle ilişkilendiren işlev bütünleşme görevidir. Bütünleşme, çıktıların girdilere oranıyla ölçülen örgütsel verimlilik olarak görülebilir. Bütünleşme, koordinasyon sorunlarıyla yüzleşmeyi ve sorunların çözümünü ifade eder ve üye iş birliği anlamına gelir.

Meşruluk: Çalışan memnuniyeti, meşruluk işlevine dahil edilmiştir. Bu işlevin amacı, iç rahatsızlıkların üstesinden gelmek için kaynaklar geliştirmektir. Normatif düzen için genel kalıplar oluşturulmuştur. Meşruluk mekanizmaları, ortak amaçlara karşılıklı bağlılığı hedefler. Bununla birlikte, meşruluk, sosyal bir varlığın kültürünün korunmasını ve aktarılmasını içeren daha geniş bir sosyal kaygıyı içerir.



Şekil 1.4. Parsons Örgüt Kültürü Modeli
Kaynak: Grundey, 2008:54.

1.1.4.7. Wallach modeli

Wallach (1983)'ın örgüt kültürü modeli bürokratik kültür, yenilikçi kültür ve destekleyici kültür olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Modelde her bir boyut ayırt edici tutumları, davranışları ve değerleri yansıtan sıfatlarla karakterize edilmiştir (Taormina, 2008:86). Modelde bireyin motivasyonel ihtiyaçlarında olduğu gibi, örgütün de kültürünün sadece tek bir farklı türde olmadığı vurgulanmaktadır. Her örgüt, her bir kültür boyutunun farklı unsurlarına sahiptir. Bu nedenle, herhangi bir örgütü tamamen tek tip olarak sınıflandırmak gerçekçi değildir. Bunun yerine, her örgütün kültürü bürokrasi, yenilikçilik ve destekleme derecelerine göre değerlendirilebilir (Taormina, 2009:653). Wallach (1983:32-33) kültür türlerini şöyle tanımlamıştır:

Bürokratik Kültür: Bürokratik kültürler hiyerarşiktir ve bölümlere ayrılmıştır. Net sorumluluk ve yetki sınırları vardır. Çalışma örgütlü ve sistematiktir; bu kültürler genellikle kontrol ve güce dayanır. Örgütler istikrarlı, dikkatli ve genellikle olgundur. Bir örgüt güç odaklı, temkinli, yerleşik, sağlam, ayarlanmış, düzenli, yapılandırılmış, prosedürel ve hiyerarşik ise oldukça bürokratik bir ortama sahiptir. Bu kültür, istikrarlı

bir piyasada büyük pazar payına sahip bir örgüt için uygundur. İyi eğitilmiş bir kadro ve verimli sistem ve prosedürlere sahip sağlam bir yapı, bürokratik kültürün çalışmasını sağlar. Güçlü bir bürokratik kültür, yaratıcı veya hırslı insanları cezbedemeyecek ve elde tutamayacaktır.

Yenilikçi Kültür: Yenilikçi kültürler heyecan verici ve dinamiktir. Girişimci ve hırslı insanlar bu ortamlarda gelişir. Zorluklar ve risklerle dolu, çalışmak için yaratıcı yerlerdir. Harekete geçirme genellikle sabittir. Yenilikçi bir örgüte tam olarak uyan bir birey, dinamik, girişimci, zorlayıcı, teşvik edici, yaratıcı, sonuç odaklı ve risk alıcıdır. Ancak yenilikçi ortamlar, çalışmak için kolay yerler değildir. Tükenmişlik ve stres, sürekli başarı baskısının rutin mesleki tehlikeleridir. Aile-iş-eğlence zamanını bu kültürel çevrenin beklentileri içinde dengelemek zordur.

Destekleyici Kültür: Destekleyici kültürler çalışmak için sıcak, “keyifli” yerlerdir. İnsanlar arkadaş canlısı, adil ve birbirlerine karşı yardımseverdir. Bu kültürü benimseyen örgütler neredeyse geniş bir aile gibi açık, uyumlu ortamlardır. Eğer bir örgüt güvenilir, emniyetli, adil, girişken, cesaret verici, açık, ilişki odaklı ve işbirlikçi ise oldukça destekleyici bir ortama sahiptir.

1.1.4.8. Ouchi modeli

William Ouchi (1981a), örgütlerin ortak yanlarını keşfetmek için yüksek üretim yapan şirketleri incelemiştir. Bu şirketlerin başarısını açıklamak için Ouchi Z Teorisini geliştirmiştir. Z Teorisi, Douglas McGregor’un (1960) X Teorisi ve Y Teorisi kavramlarının bir uzantısıdır. Temel fark, McGregor’un X ve Y Teorisi formülasyonunun, yöneticinin kişisel liderlik tarzlarını ayırt etme girişimi iken, Z Teorisi’nin “tüm örgütün kültürü” ile ilgilenmesidir. Diğer bir deyişle, Z Teorisi, yöneticinin tutumları veya davranış kalıplarıyla değil, örgüt kültürünün tüm örgütün bir araya getirilme ve yönetilme biçiminde yarattığı farkla ilgilenir. Z Teorisi kültürü, uzun vadeli istihdamı, karşılıklı mutabakata dayalı karar almayı, bireysel sorumluluğu, yavaş değerlendirme ve terfiyi, açık performans ölçümlerini içeren informal bir kontrol sistemini, orta derecede uzmanlaşmış kariyer yollarını ve aile dahil çalışanın hayatının tüm yönlerine kapsamlı bağlılığı içerir (Ouchi, 1981b: 36-43; Lunenburg, 2011:5). Ouchi’nin örgüt kültürü modelinde tipik ABD örgütleri, tipik

Japon örgütleri ve Z tipi ABD örgütleri olmak üzere üç farklı örgüt grubunun örgüt kültürü yedi kriterle karşılaştırılmıştır (Çizelge 1.6.).

Çizelge 1.6. Ouchi'nin Örgüt Kültürü Modeli

Kültürel Değerler	Japon Örgütü	Z Tipi ABD Örgütü	ABD Örgütü
Çalışanlara Bağlılık	Ömür boyu	Uzun	Kısa
İş Değerlendirme	Kaliteye göre yavaş	Kaliteye göre yavaş	Kaliteye göre hızlı
Kariyer	Çok geniş	Geniş	Dar ve özel
Kontrol	Gizli ve informal	Gizli ve informal	Açık ve formel
Karar verme	Karşılıklı mutabakatla	Gruplar halinde	Bireysel
Sorumluluk	Grup	Bireysel	Bireysel
İnsanlara İlgi	Çok yönlü	Çok yönlü	Büyük değil

Kaynak: Grundey, 2008:54.

1.1.5. Örgüt Kültürü ile İlgili Araştırmalar

Örgüt kültürü kavramının örgütün tüm eylemlerini içeren kapsamlı yapısı ve genel olarak soyut bir karaktere sahip olması araştırmacıların ilgisini çekmektedir. Örgütsel davranış yazınında örgüt kültürü ile ilgili oldukça fazla araştırmaya rastlamak mümkündür. Aşağıda bu araştırmaların bir kısmına yer verilmiştir ve araştırmaların yazarları, örneklemi, değişkenleri ve bulguları Çizelge 1.7.'de yer almaktadır.

Silverthorne (2004) örgüt kültürü ve kişi-örgüt uyumunun örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisini Tayvan'daki üç işletmede çalışan 120 kişi örnekleminde incelemiştir. Çalışmada kişi-örgüt uyumunun hem çalışanların deneyimledikleri iş tatmini düzeyinde hem de örgütsel bağlılık düzeylerini pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği; bürokratik kültürün en düşük iş tatmini ve örgütsel bağlılık seviyelerine yol açtığı; yenilikçi kültürün orta derecede iş tatmini ve örgütsel bağlılık seviyelerine neden olduğu; destekleyici kültürün ise en yüksek düzeyde iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla sonuçlandığı tespit edilmiştir.

Donate ve Guadamillas (2010)'ın örgüt kültürünün bilgi yönetimi uygulamaları ve yenilikçiliğe etkisini İspanya'da elektrik, elektronik ve optik malzemesi üretimi yapan firmalarda çalışan 111 kişi örnekleminde ele aldıkları çalışmada, hem bilgi depolama hem de bilgi aktarımı uygulamalarının yenilikçilik sonuçları (süreç ve ürün) üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki yarattığına; “bilgi merkezli” örgüt kültürünün de bilgi yönetimi uygulamaları ve yenilikçi sonuçlar üzerinde artırıcı bir etkiye neden olduğuna ilişkin bulgular elde edilmiştir.

Kim (2011) liderlik tarzı, örgüt kültürü ve öğrenen örgüt ilişkisini Kore'de çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren bir holdingde astlar, birinci kademe yöneticiler, orta düzey yöneticiler ve üst yönetim grubu direktörlerden oluşan 426 çalışan örnekleminde ele almıştır. Çalışmada dönüşümsel liderlik ve adhokrasi kültürünün öğrenen örgütün gelişimi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu; hiyerarşik kültürünün dönüşümsel liderlik ile öğrenen örgüt arasındaki ilişkide düzenleyici bir etkiye sahip olduğu; liderlik tarzının ve örgüt kültürünün öğrenen örgütün gelişimi üzerindeki etkilerinin orta düzey yöneticiler ve astlar arasında farklılık göstermediği; dönüşümsel liderlik bileşenlerinin öğrenen örgüt üzerinde anlamlı etkilere sahip olduğu; liderlik tarzı, örgüt kültürü ve öğrenen örgütün sektör türlerine göre farklılaştığı tespit edilmiştir.

Çalışkan (2013)'ın iç odaklı örgüt kültürünün (grup kültürü ve hiyerarşik kültür) çalışanların yenilikçi davranışına etkisinde personel güçlendirmenin aracı rolünü Ankara'da savunma sanayiinde faaliyet gösteren özel işletmelerde çalışan 510 kişi örnekleminde ele aldığı çalışmasında grup kültürü ve hiyerarşik kültürün yenilikçi davranışı pozitif yönde etkilediğine ve personel güçlendirmenin bu ilişkide kısmi aracı etkisinin olduğuna ilişkin bulgular elde edilmiştir.

Zheng vd., (2013) örgüt kültürü, örgütsel yapı, strateji ve örgütsel etkinlik arasındaki ilişkide bilgi yönetiminin aracı rolünü 301 firmanın insan kaynakları profesyonelleri örnekleminde ele almışlardır. Çalışmada bilgi yönetiminin örgüt kültürünün örgütsel etkinlik üzerindeki etkisine tam olarak aracılık ettiğine, örgütsel yapı ve stratejinin örgütsel etkinlik üzerindeki etkisine kısmen aracılık ettiğine ilişkin bulgular elde edilmiştir.

O'Reilly vd., (2014) CEO kişiliği, örgüt kültürü ve firma performansı ilişkisini Amerika ve İrlanda'dan 32 yüksek teknoloji şirketindeki 1258 katılımcı örnekleminde incelemişlerdir. Çalışmada CEO kişiliğinin örgüt kültürünü etkilediğine; örgüt kültürünün finansal performans, itibar, analistlerin hisse senedi önerileri ve çalışan tutumlarını içeren örgütsel çıktılarla ilişkili olduğuna dair bulgular elde edilmiştir.

Tekin ve Çidem (2017)'in örgüt kültürü ile çalışanların yaratıcılık süreçleri arasındaki ilişkiyi Antalya'nın Kemer ilçesinde faaliyet gösteren 17 beş yıldızlı otelden 275 mutfak çalışanı örnekleminde ele aldıkları çalışmada mutfak çalışanlarının örgüt kültürü algısı ile yaratıcılık süreçleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca mutfak çalışanlarının çeşitli demografik özellikleri ve kişisel özellikleri ile örgüt kültürü algıları arasında anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna varılmıştır.

Köksal (2018) örgüt kültürünün örgütsel adalet algısına etkisinde etik ilkeler algısının aracı rolünü Ankara'daki Üniversitelerin İktisadi ve İdari Bilimler Fakültelerinde görev alan 406 akademik personel örnekleminde incelemiştir. Çalışmada örgüt kültürü ve etik ilkeler algısının, örgütsel adaletin yordayıcısı olduğuna; etik ilkeler algısının, örgüt kültürü ve örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkide kısmi aracı etkisinin olduğuna ilişkin bulgular elde edilmiştir.

Trus vd., (2019) örgüt kültürü, örgüt iklimi ve işle ilgili güçlendirme arasındaki ilişkiyi Litvanya'daki yedi hastanede 193 yönetici hemşire örnekleminde ele almışlardır. Çalışmada örgüt kültürünün yeterli ve dirençli, örgüt ikliminin benimsenmiş ve işlevsel olması durumunda yönetici hemşirelerin hem yapısal hem de psikolojik olarak güçlendirildiği tespit edilmiştir.

Lingmont ve Alexiou (2020) iş otomasyonları teknolojisi farkındalığının (Akıllı Teknoloji, Yapay Zekâ, Robotik ve Algoritmalar) algılanan iş güvensizliği üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün düzenleyici rolünü Amerika ve Hindistan'daki 291 "Amazon Mechanical Turk" çalışanı örnekleminde incelemişlerdir. Çalışmada iş otomasyonları teknolojisi farkındalığı ile algılanan iş güvensizliği arasında anlamlı ve bir pozitif ilişki olduğuna; otoriter örgüt kültürünün, iş otomasyonları teknolojisi

farkındalığının algılanan iş güvensizliği üzerindeki etkilerini daha da artırdığına ilişkin bulgular elde edilmiştir.



Çizelge 1.7. Örgüt Kültürü ve Çeşitli Örgütsel Değişkenler Arasındaki İlişkileri Ele Alan Bazı Araştırmalar

Yazarlar	Örneklem	Değişkenler	Bulgular
Silverthorne (2004)	Tayvan'daki üç işletmede çalışan 120 kişi	Örgüt Kültürü, Kişi-Örgüt Uyumu Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini	Kişi-örgüt uyumunun hem çalışanların deneyimledikleri iş tatmini düzeyinde hem de örgütsel bağlılık düzeylerini pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği; bürokratik kültürün en düşük iş tatmini ve örgütsel bağlılık seviyelerine yol açtığı; yenilikçi kültürün orta derecede iş tatmini ve örgütsel bağlılık seviyelerine neden olduğu; destekleyici kültürün ise en yüksek düzeyde iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla sonuçlandığı tespit edilmiştir.
Donate ve Guadamillas (2010)	İspanya'da elektrik, elektronik ve optik malzeme ve ekipman üretimi yapan firmalarda çalışan 111 kişi	Örgüt Kültürü, Bilgi Yönetimi Uygulamaları, Yenilikçilik	Hem bilgi depolama hem de bilgi aktarımı uygulamalarının yenilikçilik sonuçları (süreç ve ürün) üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki yarattığına; “bilgi merkezli” örgüt kültürünün de bilgi yönetimi uygulamaları ve yenilikçi sonuçlar üzerinde artırıcı bir etkiye neden olduğuna ilişkin bulgular elde edilmiştir.
Kim (2011)	Kore'de çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren bir holdingde astlar, birinci kademe yöneticiler, orta düzey yöneticiler ve üst yönetim grubu direktörlerden oluşan 426 çalışan	Liderlik Tarzı, Örgüt Kültürü, Öğrenen Örgüt	Dönüşümsel liderlik ve adhokrasi kültürünün öğrenen örgütün gelişimi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu; hiyerarşi kültürünün dönüşümsel liderlik ile öğrenen örgüt arasındaki ilişkide düzenleyici bir etkiye sahip olduğu; liderlik tarzının ve örgüt kültürünün öğrenen örgütün gelişimi üzerindeki etkilerinin orta düzey yöneticiler ve astlar arasında farklılık göstermediği; dönüşümsel liderlik bileşenlerinin öğrenen örgüt üzerinde anlamlı etkilere sahip olduğu ve liderlik tarzı, örgüt kültürü ve öğrenen örgütün sektör türlerine göre farklılaştığı tespit edilmiştir.
Çalışkan (2013)	Ankara'da savunma sanayiinde faaliyet gösteren özel işletmelerde çalışan 510 kişi	İç Odaklı Örgüt Kültürü (Grup Kültürü, Hiyerarşik Kültür), Yenilikçi Davranış, Personel Güçlendirme	Grup kültürü ve hiyerarşik kültürün yenilikçi davranışı pozitif yönde etkilediği ve personel güçlendirmenin bu ilişkide kısmi aracı etkisinin olduğuna ilişkin bulgular elde etmiştir.

Kaynak: Araştırmacı tarafından ilgili yazın taranarak oluşturulmuştur.

Çizelge 1.7. Örgüt Kültürü ve Çeşitli Örgütsel Değişkenler Arasındaki İlişkileri Ele Alan Bazı Araştırmalar (Devamı)

Yazarlar	Örneklem	Değişkenler	Bulgular
Zheng, Yang ve McLean (2013)	301 firmanın insan kaynakları profesyonelleri	Örgüt Kültürü, Örgütsel Yapı, Strateji, Örgütsel Etkinlik, Bilgi Yönetimi	Bilgi yönetiminin örgüt kültürünün örgütsel etkinlik üzerindeki etkisine tam olarak aracılık ettiğine ve örgütsel yapı ve stratejinin örgütsel etkinlik üzerindeki etkisine kısmen aracılık ettiğine ilişkin bulgular elde edilmiştir.
O'Reilly, Caldwell, Chatman ve Doerr (2014)	Amerika ve İrlanda'dan 32 yüksek teknoloji şirketindeki 1258 katılımcı	CEO Kişiliği, Örgüt Kültürü, Firma Performansı	CEO kişiliğinin örgüt kültürünü etkilediğine, örgüt kültürünün finansal performans, itibar, analistlerin hisse senedi önerileri ve çalışan tutumlarını içeren örgütsel çıktılarla ilişkili olduğuna dair bulgular elde edilmiştir.
Tekin ve Çidem (2017)	Antalya'nın Kemer ilçesinde faaliyet gösteren 17 beş yıldızlı otelden 275 mutfak çalışanı	Örgüt Kültürü, Çalışanların Yaratıcılık Süreçleri	Mutfak çalışanlarının örgüt kültürü algısı ile yaratıcılık süreçleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca mutfak çalışanlarının çeşitli demografik özellikleri ve kişisel özellikleri ile örgüt kültürü algıları arasında anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna varılmıştır.
Köksal (2018)	Ankara'daki Üniversitelerin İktisadi ve İdari Bilimler Fakültelerinde görev alan 406 akademik personel	Örgüt Kültürü, Örgütsel Adalet Algısı, Etik İlkeler Algısı	Örgüt kültürü ve etik ilkeler algısının, örgütsel adaletin yordayıcısı olduğuna; etik ilkeler algısının, örgüt kültürü ve örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkide kısmi aracı etkisinin olduğuna ilişkin bulgular elde edilmiştir.
Trus, Galdikiene, Balciunas, Green, Helminen ve Suominen (2019)	Litvanya'daki yedi hastanede 193 yönetici hemşire	Örgüt Kültürü, Örgüt İklimi, İşle İlgili Güçlendirme	Örgüt kültürünün yeterli ve dirençli, örgüt ikliminin benimsenmiş ve işlevsel olması durumunda yönetici hemşirelerin hem yapısal hem de psikolojik olarak güçlendirildiği tespit edilmiştir.
Lingmont ve Alexiou (2020)	Amerika ve Hindistan'daki 291 "Amazon Mechanical Turk" çalışanı	İş Otomasyonları Teknolojisi Farkındalığı (Akıllı Teknoloji, Yapay Zekâ, Robotik ve Algoritmalar), Algılanan İş Güvensizliği, Örgüt Kültürü	İş otomasyonları teknolojisi farkındalığı ile algılanan iş güvensizliği arasında anlamlı ve bir pozitif ilişki olduğuna; otoriter örgüt kültürünün, iş otomasyonları teknolojisi farkındalığının algılanan iş güvensizliği üzerindeki etkilerini daha da artırdığına ilişkin bulgular elde edilmiştir.

Kaynak: Araştırmacı tarafından ilgili yazın taranarak oluşturulmuştur.

1.2. Yaratıcılık

Bu bölümde yaratıcılık tanımı, yaratıcılık modelleri, yaratıcılık süreci ve yaratıcılıkla ilgili araştırmalar yer almaktadır.

1.2.1. Yaratıcılık Tanımı

Eğitim, yönetim, psikoloji, sosyoloji, işletme, ekonomi ve daha birçok disiplinden araştırmacıların ilgi odağında olan yaratıcılık kavramı karmaşık ve çok yönlü doğası gereği araştırmacılarca çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Tüm bu farklı tanımların hemen hemen hepsinin bulunduğu ortak payda ise yeni bir şeyin meydana getirilmesidir.

Yaratıcılık genellikle ya bir süreç ya da bir ürün olarak tanımlanır ve zaman zaman da belirli bir kişilik ya da çevresel koşul olarak tanımlanır. Torrance, yaratıcılığı bilgi problemlerini veya boşluklarını algılama, hipotez fikirleri oluşturma, bu hipotezleri test etme, değiştirme ve sonuçları aktarma süreci olarak tanımlamayı seçmiştir. Bu süreç sözel ve sözel olmayan, somut ve soyut birçok üründen herhangi birine yol açabilir (Torrance, 1977:7).

Amabile'ye göre bir ürün veya cevap, uygun gözlemcilerin kendisinin yaratıcı olduğunu bağımsız olarak kabul ettiği ölçüde yaratıcıdır. Uygun gözlemciler, ürünün yaratıldığı alanı veya cevabın ifade edildiği alanı bilenlerdir. Dolayısıyla, yaratıcılık, uygun gözlemciler tarafından yaratıcı olduğu düşünülen ürünlerin veya cevapların kalitesi olarak görülebilir ve bu şekilde değerlendirilen bir şeyin üretildiği süreç olarak da kabul edilebilir (Amabile, 1983:359).

MacKinnon'a göre gerçek yaratıcılık en az üç koşulu yerine getirmelidir. Yeni veya en azından istatistiksel olarak nadir bir cevap içermelidir. Ancak düşünce ve eylemin yenilik veya özgünlüğü yaratıcılığın gerekli bir yönü olmakla birlikte yeterli değildir. Eğer bir cevap yaratıcı sürecin bir parçası olduğu iddiasında ise birincisi, bir dereceye kadar gerçeğe uyarlanabilir olmalıdır. İkincisi, bir problemi çözmeye, bir duruma uymaya ya da bir anlamda gerçeklikle ilişkilendirilmeye hizmet etmelidir. Üçüncüsü, gerçek yaratıcılık, orijinal içgörünün değerlendirilmesini ve

detaylandırılmasını, tam olarak sürdürülmesini ve geliştirilmesini içerir (MacKinnon, 1964:2).

Mumford ve Gustafson (1988:28)'a göre yaratıcılık bireyin nitelikleri ile çevrenin nitelikleri arasındaki karmaşık etkileşim ile ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, yaratıcılık bir dizi unsuru içererek kavramsallaştırılabilir: (a) Bireyin, yeni fikir veya anlayış üretme kapasitesinin altında yatan süreçler, (b) bireyin, süreç işlemini kolaylaştıran özellikleri, (c) bireyin, fikirlerin eyleme dönüştürülmesini kolaylaştıran özellikleri, (d) bireyin, yaratıcı davranışlarda bulunma istekliliğini şart koşan durumun özellikleri, (e) bireyin, üretken çabalarının değerlendirilmesini etkileyen durumun özellikleri.

Woodman vd. (1993:293) yaratıcılığı, karmaşık bir sosyal sistemde birlikte çalışan bireyler tarafından değerli, faydalı yeni ürünler, hizmetler, fikirler, prosedürler veya süreçlerin yaratılması şeklinde ifade etmişlerdir.

Drazin vd. (1999:287)'ne göre yaratıcılık, yaratıcı eylemlere dahil olarak elde edilecek çıktıların yeni, yararlı veya yaratıcı olmasına bakılmaksızın olası yaratıcı çıktılar üretmek veya genel performansı iyileştirmeye yönelik bir yolculuktur.

Hirst vd. (2009:280-281)'ne göre yaratıcılık çalışanların işteki ürünler, prosedürler, süreçlerle ilgili yeni ve faydalı fikirleri üretmesidir. İşyerinde yaratıcılık, tipik olarak, pratik kısıtlamalar veya hedeflerle bağlı olmayan bir süreç değil, genellikle iş hedefleri doğrultusunda ortaya çıkan sorunlar ve zorluklardan kaynaklanan bir süreçtir.

Yaratıcılık ve yenilikçilik kavramları genellikle birbirinin yerine kullanılır. Ancak yaratıcılık yeni ve yararlı fikirlerin tasarlanması ile ilgilidir, yenilikçilik ise yararlı fikirlerin üretimi, benimsenmesi ve fikrin uygulanmasıyla ilgilidir. Her ne kadar yaratıcılık “nerede olursa olsun ilk kez bir şeyler yapmak ya da yeni bilgi yaratmak” olarak tanımlansa da yenilikçilik aynı zamanda ürünlerin ya da süreçlerin bir örgütün dışından uyarlanması da kapsar (Scott ve Bruce, 1994:581).

Yaratıcılık giderek çeşitli mesleklerde ve sektörlerde oldukça fazla değer kazanmıştır. Günümüzün hızlı tempolu dinamik çalışma ortamında, yöneticiler rekabetçi üstünlüğü yakalayabilmek için çalışanların işlerine aktif olarak katılmalarının, yeni ve uygun ürünler, süreçler ve yaklaşımlar üretmelerinin öneminin farkına varmışlardır. Görevlere veya işe bağlı olarak gereken yaratıcılık düzeyi ve yaratıcılığın önemi değişebilse de çoğu yönetici hemen hemen her işte çalışanların daha yaratıcı olmaları gerektiği konusunda hemfikirdir (Shalley ve Gilson, 2004:33).

Yaratıcı birey, aktif olarak yeni bilgi arayan, merakla motive olan ve bir şey başarmak isteyen kişidir. Yaratıcı bireyler de belirsizliği sürdürebilir ve diğerlerinden daha uzun süre “kararsızlık” halinde kalabilir ve risk alma tavrı gösterebilir. Araştırmalar yaşam tarzının ve doğru zamanda doğru yerde olmanın yaratıcılıkta önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Doğru zamanın ve yerin ne zaman ve nerede olduğunu bilmek, yaratıcı bireyin dışındaki faktörlerin de önemini gösterir. Bu yaratıcı kişinin uzmanlık alanıyla ve bilgi alanını eşleştirmek zorunda olduğu anlamına gelir (Kristensen, 2004:89).

Bireyin yaratıcılık için altı farklı kaynağın bileşimine ihtiyacı vardır ve tüm bu koşullar mevcut olduğunda yüksek bir yaratıcılık seviyesi ortaya çıkabilir (Baron, 1999:458-459):

Entelektüel yetenekler: Sorunları yeni şekillerde görme yeteneği, birinin fikirlerinden hangisinin peşinden gitmeye değer olduğunu anlama yeteneği ve ikna edici beceriler (başkalarını bu yeni fikirlere ikna etme yeteneği).

Bilgi: Bir alanı ileriye taşımak için yeterli bilgi.

Belirli düşünme stilleri: Hem yeni yollarla düşünme tercihi hem de büyük resmi görme yeteneği (hem küresel hem de yerel düşünmek).

Kişilik özellikleri: Belirsizlik için risk alma isteği ve tolerans gibi özellikler.

İçsel, görev odaklı motivasyon: Yaratıcı insanlar genellikle yaptıklarını sever ve çalışmalarında içsel ödüller bulurlar. Yaratıcı fikirleri destekleyen bir ortam.

Bireyin hayatını ve geleceğini başarılı bir şekilde inşa etmesi ve şekillendirmesi için çok çeşitli yeterliliklere sahip olmaları gerekir. Yaratıcılık ya da yaratıcı davranış farklı düşünmeden çok daha fazlasını içerir; özel bilişsel yaratıcı işlevlerle birlikte bir dizi kişilik özelliğine bağlıdır. Bu nedenle, yaratıcı davranış ve faaliyetin tüm süreci boyunca insan ve çevrenin karşılıklı bağımlılıklarını tanımanın yanı sıra yaratıcı davranıştan sorumlu kişisel yapının bileşenlerini içermesi gereklidir. Bu bileşenler “farklı düşünme ve davranma”, “genel bilgi ve düşünme tabanı”, “spesifik bilgi tabanı ve alana özgü beceriler”, “odaklanma ve görev bağlılığı”, “motivasyon ve güdüler” ve “açıklık ve belirsizlik toleransı”dır (Urban, 2014:241-243).

1.2.2. Yaratıcılık Modelleri

Yaratıcılığın, yaratıcı insanlar tarafından yapılan bir şey olduğu genel kabul gören bir bilgidir. Araştırmacılar da uzun yıllar bu doğrultuda “yaratıcı insanlar neyi seviyor ve dünyadaki çoğu insandan nasıl farklılar?” gibi sorularla ağırlıklı olarak bireysel farklılıklara odaklanmıştır. Kişiyi merkeze alan bu geleneksel yaklaşım, olağanüstü yaratıcı insanların arka planları, kişilik özellikleri ve çalışma tarzları hakkında bazı önemli bulgular sağlamasına rağmen sınırlı kalmıştır. İnsanların işlerinde daha yaratıcı olmalarına yardımcı olmakla ilgilenen uygulayıcılar da sosyal çevrenin yaratıcılıktaki rolünü neredeyse göz ardı etmiştir (Amabile, 1997:42).

Geleneksel yaklaşımın üzerine birçok yaratıcılık teorisi geliştirilmiştir. Örgütlerde yaratıcılığı konu edinen araştırmalarda iki teorik bakış açısı ön plana çıkmaktadır. Bunlar Amabile (1983) tarafından geliştirilen bileşensel yaratıcılık modeli (Componential Model of Creativity) ve Woodman vd. (1993)’nin etkileşimci yaratıcılık modelidir (Interactionist Model of Creativity).

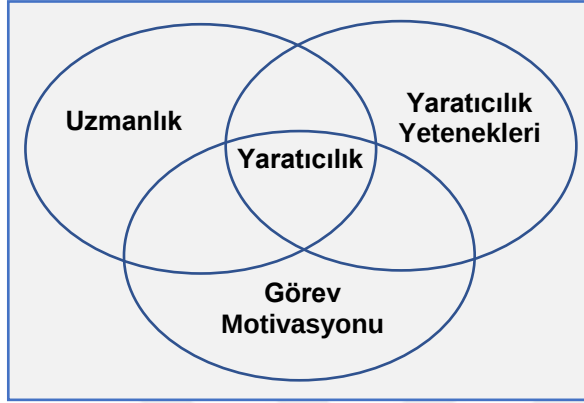
1.2.2.1. Bileşensel yaratıcılık modeli

Bileşensel yaratıcılık modeline (Şekil 1.5.) göre yaratıcılık üzerindeki etkiler üç bireysel bileşeni içerir. Bunlar; alanla uzmanlık, yaratıcılık yetenekleri ve görev motivasyonudur. Bireyin dışındaki bileşen ise sosyal çevredir. **Uzmanlık**, kişinin çalıştığı alandaki (ürün tasarımı veya elektrik mühendisliği gibi) bilgi, uzmanlık,

teknik beceriler, zekâ ve yetenekleri içerir. Bu beceriler, bireyin yaratıcı süreç boyunca kullanacağı bir araya getirilebilecek unsurları ve süreçteki olasılıkların uygulanabilirliğini yargılayacağı uzmanlığını kapsar (Amabile, 2012:3-4). Uzmanlık yeni bilginin daha hızlı edinilmesini teşvik eder ve yeni sorunların çözümünde deneme yanılma yerine sistematik çözümlerin kullanılmasını sağlar (Mumford, 2000:314). **Yaratıcılık yetenekleri**, bilişsel ve algısal stilleri, sorunlara yeni bakış açıları kazandırmaya elverişli düşünme becerilerini; farklı fikirler arasında yer almayı; geniş düşünmeyi ve olağandışı ilişkiler kurmayı; bireyi risk almaya ve uyumdan kaçınmaya yönlendiren kişilik süreçleri, özellikleri, karakteristikleri, kalıcı ve enerjik çalışma stillerini kapsar (Amabile ve Pratt, 2016:160). Bu iki bileşen, bir kişinin belirli bir alanda neler yapabileceğini belirlese de o kişinin gerçekte ne yapacağını belirleyen **görev motivasyonu** bileşenidir. Motivasyon içsel (merak, zevk ya da kişisel bir meydan okuma duygusu ile çalışmaya derin ilgi ve katılım) ya da dışsal (vaat edilen bir ödül, son teslim tarihine ulaşma veya bir yarışma kazanma gibi işin kendisinden ayrı bir hedefe ulaşma arzusu tarafından yönlendirilebilen) olabilir (Amabile, 1997:44). Görev motivasyonu göreve yönelik içsel motivasyonun başlangıç seviyesine, sosyal çevredeki dışsal kısıtlamaların varlığına veya yokluğuna, dışsal kısıtlamaları bilişsel olarak en aza indirmek için bireysel yeteneğe bağlıdır (Conti vd., 1996:386).

Dış bileşen ise iş ortamı veya daha genel olarak **sosyal çevredir**. Sosyal çevre, içsel motivasyonu zayıflatan tüm dışsal motivasyon araçlarının yanı sıra, çevredeki motivasyon ve yaratıcılığı teşvik eden ya da engelleyen diğer faktörleri içerir. Yaratıcılığı engelleyebilecek iş ortamı faktörleri şöyledir; yeni fikirleri sert bir şekilde eleştiren normlar, örgüt içindeki politik sorunlar, statükoya vurgu, üst yönetimde konservatif, düşük riskli bir tutum ve aşırı zaman baskısı. Yaratıcılığı teşvik eden iş ortamı faktörleri ise işte olumlu bir meydan okuma duygusu; işbirlikçi, çok yetenekli ve fikir odaklı çalışma ekipleri; işi gerçekleştirme özgürlüğü; yeni fikirlerin geliştirilmesini teşvik eden denetçiler; açıkça dile getirilmiş yaratıcılığı teşvik eden bir vizyon ve yaratıcı çalışma için uygun tanıma yoluyla yenilikçiliği destekleyen üst yönetim; yeni fikirler geliştirme mekanizmaları ve örgüt genelinde fikirleri aktif olarak paylaşma normlarıdır (Amabile, 2012: 4).

Özetle model, insanların becerilerinin en güçlü içsel ilgi alanlarıyla (en derin tutkularıyla) örtüşmesi halinde yaratıcılığın ortaya çıkma olasılığının yüksek olduğunu ve üç bileşenin her birinin seviyesi ne kadar yüksek olursa yaratıcılığın da o kadar yüksek olacağını ileri sürmektedir (Amabile, 1997:42).

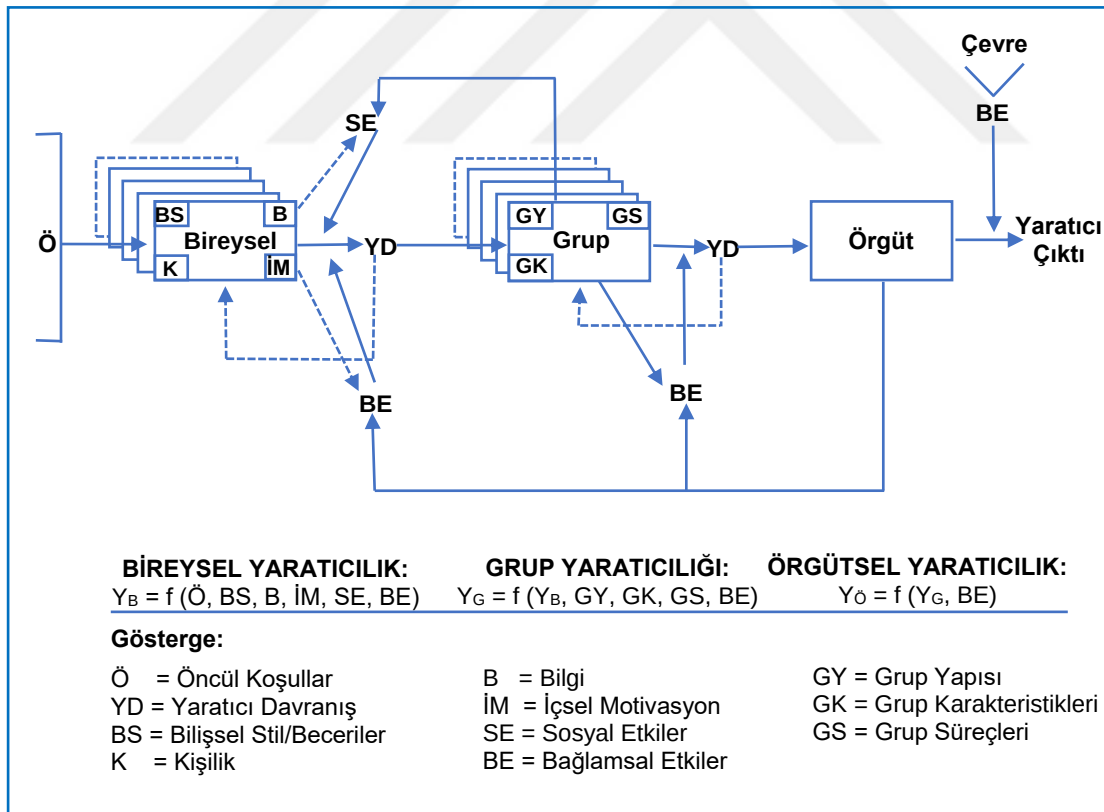


Şekil 1.5. Bileşensel Yaratıcılık Modeli
Kaynak: Amabile, 1997:43.

1.2.2.2. Etkileşimci yaratıcılık modeli

Etkileşimci yaratıcılık modeli yaratıcılığın bir kişinin belirli bir durumda davranışının karmaşık ürünü olduğunu ileri sürer. Durum, yaratıcı başarıyı kolaylaştıran veya engelleyen bağlamsal ve sosyal etkiler açısından karakterize edilir. Kişi çeşitli öncül koşullardan etkilenir ve hem bilişsel yetenekleri hem de bilişsel olmayan (duyular, deneyim ya da mantık vasıtasıyla bilgi edinme süreci ile ilgili olmayan) özelliklerini veya yatkınlıklarını kullanır. Şekil 1.6., yaratıcılığa etkileşimci bakış açısıyla kavramsal bir çerçeve sunmaktadır. Örgüt üyelerinin yaratıcı davranışı, geçmiş olaylardan ve mevcut durumun belirgin yönlerinden etkilenen karmaşık bir kişi-durum etkileşimidir. Kişinin zihninin hem bilişsel (bilgi, bilişsel beceriler ve bilişsel stiller / tercihler) hem de bilişsel olmayan (kişilik) yönleri yaratıcı davranışla ilgilidir. Özetle, bireysel yaratıcılık öncül koşulların (örneğin; destek geçmiş, biyografik değişkenler), bilişsel stil ve yeteneğin (örneğin; farklı düşünme, düşünsel akıcılık), kişilik faktörlerinin (örneğin; benlik saygısı, kontrol odağı), bilgi, motivasyon, sosyal etkiler (örneğin; sosyal kolaylaştırma, sosyal ödülleri) ve bağlamsal etkilerin (örneğin; fiziksel çevre, görev ve zaman kısıtlamaları) bir fonksiyonudur (Woodman vd., 1993:294-296).

Modelde, yaratıcı davranışın kişi ve durumun karmaşık bir etkileşimi olduğu fikri, sosyal örgütün her seviyesinde tekrarlanmaktadır. Yani, grup yaratıcılığı bireysel yaratıcı davranış “girdilerinin”, ilgili bireylerin etkileşiminin (örneğin; grup kompozisyonu), grup özelliklerinin (örneğin; normlar, boyut, bağlılık derecesi), grup süreçlerinin (örneğin; sorun çözme) ve bağlamsal etkilerin (örneğin; daha büyük organizasyon, grup görevinin özellikleri) bir fonksiyonudur. Örgütsel yaratıcılık, tamamlayıcı grupların ve bağlamsal etkilerin (örgütsel kültür, ödül sistemleri, kaynak kısıtlamaları, sistem dışındaki daha geniş ortam, vb.) yaratıcı çıktıların bir fonksiyonudur. Tüm sistem için yaratıcı çıktı (yeni ürünler, hizmetler, fikirler, prosedürler ve süreçler), sosyal örgütün her seviyesinde var olan belirgin durumsal etkilerde (hem yaratıcılığı kısıtlayan hem de geliştiren) ortaya çıkan bireysel, grup ve örgütsel özellik ve davranışların karmaşık mozaikinden kaynaklanmaktadır (Woodman vd., 1993:294-296).



Şekil 1.6. Etkileşimci Yaratıcılık Modeli

Kaynak: Woodman vd., 1993:295.

1.2.3. Yaratıcılık Süreci

Yaratıcılık, bir zaman boyutuna sahip olan ve özgünlük, uyumluluk ve gerçekleştirmeyi içeren bir süreçtir, belirgin aşamaları ise şunlardır (MacKinnon, 1964:2); (1) kişinin beceri, teknik, disiplin ve tecrübe unsurlarını edindiği ve kendisine bir problem yaratmasını mümkün kılan bir hazırlık dönemi, (2) sorunu çözmek için, çok fazla gecikme veya zorluk olmadan aniden çözülebilen, ancak belki de daha sık olarak kendini korumanın dışına çıkmanın yol açtığı çok fazla hayal kırıklığı, gerginlik ve rahatsızlık içeren yoğun bir çaba dönemi, (3) problemden çekilme, psikolojik alan dışına çıkma, problemden vazgeçme veya durgunluk dönemi, (4) bilgilendirici deneyimin coşkusu, parıltısı ve sevincinin eşlik ettiği bir içgörü dönemi ve (5) kişinin deneyimlediği içgörüyü doğrulama, değerlendirme ve detaylandırma dönemidir.

Yukarıdaki ifade edilen süreçle birlikte Graham Wallas (1926) tarafından geliştirilen günümüzde yaygın olarak kullanılan yaratıcılık sürecinin ilk aşaması hazırlık, ikincisi kuluçka, üçüncüsü aydınlanma ve dördüncüsü ise doğrulamadır (Sawyer vd. 2003:23).

Hazırlık Aşaması: Bu aşamanın genel konusu süreç için veri ve bilgi sağlamaktır, hem tek bir kişi hem de bir takım hazırlık yapabilir. Bilgiyi organize etme ve bilgiye kolay erişim için alan gereklidir. Takım üyelerinin taslak alışverişinde bulunmaları, ortak hedefler belirlemeleri ve kalan süreci aşamalandırmaları hayati önem taşımaktadır. Mekânsal düzenleme, her bir üyeye mümkün olduğunca fazla bilgi akışını ve emilimini desteklemelidir. Kişisel bilgisayarlar, bülten panoları ve bilgiye genel erişim gibi araçlar hem bireyler hem de takımlar için önemlidir. Ortak alan takımlar için gerekli olsa da bazen hem bireyler hem de takım üyeleri tarafından yapılacak analizler için özel bir alan gereklidir. Bu aşamanın uzunluğu takımın bir engelle karşılaşması, yorulması veya görevi bıraktığı zamana bağlı olarak değişebilir (Kristensen, 2004:90).

Kuluçka Aşaması: Kuluçka aşaması hem en az anlaşılan hem de en önemli aşamadır. Genellikle bilinçaltı veya bazen de bilinçöncesi olarak adlandırılır. Kuluçkada, ana unsurların bir araya geleceği varsayılır ve bazı kombinasyonların

bilince dönüşmesi varsayımı vardır. Ancak, bu süreçlerin kesin doğası bilinmemektedir. Yani ana unsurların nasıl bir araya geldiği ve hangi kombinasyonların bilinçli farkındalığa dönüştürüldüğü bilinmez (Sawyer vd. 2003:23-24).

Aydınlanma Aşaması: Aydınlanma kazanan fikrin bilincin engellerini aştığında ortaya çıkan bir “ışık” tır. Aydınlanma genellikle kendine özgü olarak rapor edilir ve nerede gerçekleştiği çok önemli olmayabilir (Kristensen, 2004:90).

Doğrulama Aşaması: Doğrulama hem aydınlanma değerinin ölçülmesi hem de tamamının detaylandırılmasıdır. Aydınlanma bilinçli zihin tarafından değerlendirilmeli ve doğrulanmalıdır; tüm aydınlanmalar iyi fikirler değildir ve bazıları sonuç vermezler (Sawyer vd. 2003:23).

1.2.4. Yaratıcılık ile İlgili Araştırmalar

Günümüzün hızla değişen çevre koşullarına işletmelerin uygun tepkiler verebilmesi için yaratıcı ürünler ve süreçler geliştirmeleri rekabet edebilirlik bakımından hayati öneme sahiptir. Bu doğrultuda yaratıcılık kavramı hem iş dünyasında hem akademik camiada popülerliğini her daim korumaktadır. Dolayısıyla örgütsel davranış yazınında da yaratıcılık kavramıyla ilgili çok sayıda araştırma yapılmaktadır. Bu çalışmada söz konusu araştırmalardan bazılarının aşağıda değinilmiştir ve araştırmaların yazarları, örneklemi, değişkenleri ve bulguları Çizelge 1.8.’de yer almaktadır.

Hirst vd. (2009) çalışanların performans hedef yönelimi, takım öğrenmesi davranışı ve bireysel yaratıcılık ilişkisini 198 çalışandan oluşan 25 Ar-Ge takımı örneğinde incelemişlerdir. Hiyerarşik doğrusal modellemeyle bireyin hedef yönelimi ile yaratıcılık arasındaki ilişkinin takım öğrenme davranışına bağlı olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.

Kale (2010) çalışmasında konaklama işletmelerinde örgüt içi faktörlerin yenilik ve yaratıcılık performansına etkilerini İç Anadolu Bölgesi’ndeki 54 adet dört ve beş yıldızlı konaklama işletmesinde çalışan 257 üst ve orta düzey yönetici

örnekleminde incelemiştir. Araştırmada örgüt içi faktörlerin boyutlarından yenilik odaklılık ve proje üretme, bilgi paylaşımı ve iletişim, hedef odaklılık ve tamamlayıcı yetenekler ve takım ruhunun hem yenilik hem de yaratıcılık performansını pozitif yönde etkilediği; bir diğer örgüt içi faktör boyutu olan bürokratik yapının ise yenilik ve yaratıcılık performansını negatif yönde etkilediği belirlenmiştir.

Akyüz (2015)'ün örgütsel sessizliğin bireysel yaratıcılık üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracı rolünü Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren 24 imalat ve satış işletmesinde görev yapan 176 çalışan örnekleminde incelediği çalışmasında örgütsel sessizlik boyutlarından prososyal sessizliğin bireysel yaratıcılığı pozitif yönde etkilediği; prososyal sessizlik ve savunmacı sessizliğin örgütsel özdeşleşmeyi pozitif yönde etkilediği; örgütsel özdeşleşmenin örgütsel sessizlik ve bireysel yaratıcılık ilişkisinde tam aracı etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Kanbur (2015)'un çalışanların bireysel yaratıcılık düzeylerinin iç girişimcilik performansları üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı rolünü Amasya ilinde bir işletmedeki 384 çalışan örnekleminde incelediği araştırmasında çalışanların bireysel yaratıcılık düzeyleri ile iç girişimciliğin "risk alma" ve "özerklik" alt boyutları arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin aracı rolünün olmadığına; öte yandan çalışanların bireysel yaratıcılık düzeylerinin, iç girişimciliğin "yenilik" ve "proaktiflik" alt boyutları üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin kısmi aracı rolünün olduğuna dair bulgulara ulaşılmıştır.

Çekmecelioğlu (2006)'nın örgüt iklimi, duygusal bağlılık ve yaratıcılık arasındaki ilişkiyi kimya sektöründe faaliyet gösteren dört boyu sanayi işletmesinde çalışan 130 beyaz yakalı çalışan örnekleminde ele aldığı çalışmasında örgüt iklimi boyutlarından "örgütsel cesaretlendirme" ve "işin iddialı olması"nın duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilediği; örgüt iklimi boyutlarından "örgütsel cesaretlendirme", "yönetimin desteği", "takım desteği" ve "işin iddialı olması"nın yaratıcılığı pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Akgündüz vd. (2018)'nin algılanan örgütsel destek ve proaktif kişiliğin işin anlamı ve çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkilerini 274 otel çalışanı örnekleminde araştırdıkları çalışmalarında, hem algılanan örgütsel desteğin hem de proaktif

kişiliğin işin anlamı ve çalışanların yaratıcılığı üzerinde olumlu etkileri olduğuna; işin anlamının proaktif kişilik ve çalışanın yaratıcılığı arasındaki ilişkide tam aracı etkisinin olduğuna; işin anlamının algılanan örgütsel destek ve çalışanın yaratıcılığı arasındaki ilişkide ise kısmi aracı etkisinin olduğuna dair bulgular elde etmişlerdir.

Ogbeibu vd. (2018)'nin örgüt kültürünün çalışanların yaratıcılığı üzerindeki etkisinde yardımseverliğin aracı etkisini Nijerya'daki 21 üretim işletmesinin genel merkezinde görev yapan 439 çalışan örnekleminde ele aldıkları çalışmalarında üst yönetim liderlerinin yardımseverliği ve adhokrasi kültürünün çalışanların yaratıcılığı üzerinde pozitif etkisinin olduğuna; pazar ve klan kültürünün çalışanların yaratıcılığı üzerinde negatif etkisinin ve hiyerarşi kültürünün ise çalışanların yaratıcılığı üzerinde etkisinin olmadığına dair bulgular elde etmişlerdir. Ayrıca klan kültürünün çalışanların yaratıcılığı üzerindeki etkisinde yardımseverliğin aracı etkisinin olmadığı, adhokrasi kültürünün ve hiyerarşi kültürünün çalışanların yaratıcılığı üzerindeki etkisinde yardımseverliğin negatif yönde aracı etkisinin olduğu, pazar kültürünün ise çalışanların yaratıcılığı üzerindeki etkisinde yardımseverliğin pozitif yönde aracı etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Kaplan ve Canal (2018) örgütsel özdeşleşmenin bireysel yaratıcılık üzerindeki etkisini 237 banka çalışanı örnekleminde araştırmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel özdeşleşmenin bireysel yaratıcılık üzerinde pozitif bir etkisi olduğuna dair bulgular elde edilmiştir.

Seong ve Choi (2019)'nin kişi-örgüt uyumunun çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisini Güney Kore'deki bir enerji firmasında görev yapan 167 çalışan ve 70 yönetici örnekleminde ele aldıkları çalışmada kişi-örgüt uyumu ile yaratıcılık arasındaki ilişkide lider-üye değişiminin aracı etkisinin olduğuna; yüksek kişi-örgüt uyumuna sahip çalışanların, lider üye değişimi ve takım-üye değişimi yüksek olduğunda en yüksek derecede yaratıcılık sergilediklerine dair bulgular elde edilmiştir.

Mankin vd. (2019)'nin duygusal emek ve içsel motivasyonun çalışanın yaratıcılığı üzerindeki etkisini Edirne ve Kırklareli'ndeki banka şubelerinde görev yapan 300 çalışan örnekleminde inceledikleri çalışmada içsel motivasyon ile derinlemesine davranış ve samimi davranış arasında pozitif bir ilişki olduğu; içsel

motivasyon ve derinlemesine davranışın bireysel yaratıcılığı pozitif yönde etkilediği; yüzeysel davranışın bireysel yaratıcılığı negatif yönde etkilediği; samimi davranışın ise bireysel yaratıcılık üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir.

Gökkaya (2019)'nın bireysel değerler ve örgüt kültürünün bireysel yaratıcılık üzerindeki etkisini farklı sektörlerde üretim faaliyeti gösteren ve TÜBİTAK onaylı Ar-Ge merkezleri bulunan işletmelerde görev yapan 281 çalışan örnekleminde ele aldığı çalışmada değişime açıklık ile yaratıcılık arasında pozitif yönde; korumacılık ile yaratıcılık arasında negatif yönde bir ilişki olduğu bulgusu elde edilmiştir. Ayrıca hiyerarşi kültürüne sahip işletmelerde yaratıcılığın azalma eğiliminde olduğuna; klan kültürünün yönetici desteği ve işin önemi aracılığıyla yaratıcılık ile anlamlı ve olumlu bir ilişki içinde olduğuna; adhokrazi kültürü ve pazar kültürü ile yaratıcılık arasında ise anlamlı bir ilişki olmadığına ilişkin bulgular elde edilmiştir.

Malik vd. (2019)'nin örgütsel politika algısı, bilgi gizleme ve çalışan yaratıcılığı ilişkisinde mesleki bağlılığın aracı rolünü Pakistan'ın 3 devlet üniversitesinden 316 öğretim üyesi örnekleminde ele aldıkları çalışmada algılanan örgütsel politikanın, çalışan yaratıcılığını negatif yönde, bilgi gizlemeyi ise pozitif yönde etkilediği; mesleki bağlılığın algılanan örgütsel politika ve bilgi gizleme arasındaki pozitif ilişkiyi zayıflattığı; algılanan örgütsel politikanın bilgi gizleme aracılığıyla doğrudan ve dolaylı olarak çalışan yaratıcılığı üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğuna dair bulgular elde edilmiştir.

Çizelge 1.8. Yaratıcılık ve Çeşitli Örgütsel Değişkenler Arasındaki İlişkileri Ele Alan Bazı Araştırmalar

Yazarlar	Örneklem	Değişkenler	Bulgular
Hirst, Van Knippenberg ve Zhou (2009)	198 çalışandan oluşan 25 Ar-Ge takımı	Performans Hedef Yönelimi, Takım Öğrenmesi Davranışı, Bireysel Yaratıcılık	Hiyerarşik doğrusal modellemeye bireyin hedef yönelimi ile yaratıcılık arasındaki ilişkinin takım öğrenme davranışına bağlı olduğu bulgusuna ulaşmışlar.
Kale (2010)	İç Anadolu Bölgesi'ndeki 54 adet dört ve beş yıldızlı konaklama işletmesinde çalışan 257 üst ve orta düzey yönetici	Örgüt İçi Faktörler, Yenilik ve Yaratıcılık Performansı	Örgüt içi faktörlerin boyutlarından yenilik odaklılık ve proje üretme, bilgi paylaşımı ve iletişim, hedef odaklılık ve tamamlayıcı yetenekler ve takım ruhunun hem yenilik hem de yaratıcılık performansını pozitif yönde etkilediği, bir diğer örgüt içi faktör boyutu olan bürokratik yapının ise yenilik ve yaratıcılık performansını negatif yönde etkilediği bulgusu elde edilmiştir.
Akyüz (2015)	Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren 24 imalat ve satış işletmesinde görev yapan 176 çalışan	Örgütsel Sessizlik, Bireysel Yaratıcılık, Örgütsel Özdeşleşme	Örgütsel sessizlik boyutlarından prososyal sessizliğin bireysel yaratıcılığı pozitif yönde etkilediği, prososyal sessizlik ve savunmacı sessizliğin örgütsel özdeşleşmeyi pozitif yönde etkilediği, örgütsel özdeşleşmenin örgütsel sessizlik ve bireysel yaratıcılık ilişkisinde tam aracı etkisi olduğu tespit edilmiştir.
Kanbur (2015)	Amasya ilinde bir işletmedeki 384 çalışan	Bireysel Yaratıcılık, İç Girişimcilik Performansı, Algılanan Örgütsel Destek	Çalışanların bireysel yaratıcılık düzeyleri ile iç girişimciliğin "risk alma" ve özerklik alt boyutları arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin aracı rolünün olmadığına, öte yandan çalışanların bireysel yaratıcılık düzeylerinin, iç girişimciliğin "yenilik" ve "proaktiflik" alt boyutları üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin kısmi aracı rolünün olduğuna dair bulgulara ulaşılmıştır.

Kaynak: Araştırmacı tarafından ilgili yazın taranarak oluşturulmuştur.

Çizelge 1.8. Yaratıcılık ve Çeşitli Örgütsel Değişkenler Arasındaki İlişkileri Ele Alan Bazı Araştırmalar (Devamı)

Yazarlar	Örneklem	Değişkenler	Bulgular
Çekmecelioğlu (2006)	Kimya sektöründe faaliyet gösteren dört boyalı sanayi işletmesinde çalışan 130 beyaz yakalı çalışan	Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık, Yaratıcılık	Örgüt iklimi boyutlarından “örgütsel cesaretlendirme” ve “işin iddialı olması”nın duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilediği, örgüt iklimi boyutlarından “örgütsel cesaretlendirme”, “yönetimin desteği”, “takım desteği” ve “işin iddialı olması”nın yaratıcılığı pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.
Akgündüz, Alkan ve Gök (2018)	274 otel çalışanı	Algılanan Örgütsel Destek, Proaktif Kişilik, İşin Anlamı, Çalışan Yaratıcılığı	Hem algılanan örgütsel desteğin hem de proaktif kişiliğin işin anlamı ve çalışanların yaratıcılığı üzerinde olumlu etkileri olduğuna; işin anlamının proaktif kişilik ve çalışanın yaratıcılığı arasındaki ilişkide tam aracı etkisinin olduğuna; işin anlamının algılanan örgütsel destek ve çalışanın yaratıcılığı arasındaki ilişkide ise kısmi aracı etkisinin olduğuna dair bulgular elde etmişlerdir.
Ogbeibu, Senadjki ve Gaskin (2018)	Nijerya'daki 21 üretim işletmesinin genel merkezinde görev yapan 439 çalışan	Örgüt Kültürü, Yaratıcılık, Yardımseverlik	Üst yönetim liderlerinin yardımseverliği ve adhokrasi kültürünün çalışanların yaratıcılığı üzerinde pozitif etkisinin olduğu; pazar ve klan kültürünün çalışanların yaratıcılığı üzerinde negatif etkisinin ve hiyerarşi kültürünün ise çalışanların yaratıcılığı üzerinde etkisinin olmadığına dair bulgular elde etmişlerdir. Ayrıca klan kültürünün çalışanların yaratıcılığı üzerindeki etkisinde yardımseverliğin aracılık etkisinin olmadığı; adhokrasi kültürünün ve hiyerarşi kültürünün çalışanların yaratıcılığı üzerindeki etkisinde yardımseverliğin negatif yönde aracı etkisinin olduğu; pazar kültürünün ise çalışanların yaratıcılığı üzerindeki etkisinde yardımseverliğin pozitif yönde aracı etkisinin olduğu tespit edilmiştir.
Kaplan ve Canal (2018)	237 banka çalışanı	Örgütsel özdeşleşme, Bireysel yaratıcılık	Örgütsel özdeşleşmenin bireysel yaratıcılık üzerinde pozitif bir etkisi olduğuna dair bulgular elde edilmiştir.

Kaynak: Araştırmacı tarafından ilgili yazın taranarak oluşturulmuştur.

Çizelge 1.8. Yaratıcılık ve Çeşitli Örgütsel Değişkenler Arasındaki İlişkileri Ele Alan Bazı Araştırmalar (Devamı)

Yazarlar	Örneklem	Değişkenler	Bulgular
Seong ve Choi (2019)	Güney Kore'deki bir enerji firmasında görev yapan 167 çalışan ve 70 yönetici	Kişİ-Örgüt Uyumu, Yaratıcılık	Kişİ-örgüt uyumu ile yaratıcılık arasındaki ilişkide lider-üye değişiminin aracı etkisinin olduğuna; yüksek kişİ-örgüt uyumuna sahip çalışanların, lider üye değişimi ve takım-üye değişimi yüksek olduğunda en yüksek derecede yaratıcılık sergilediklerine dair bulgular elde edilmiştir.
Mankin, Gürkan ve Çetin (2019)	Edirne ve Kırklareli'ndeki banka şubelerinde görev yapan 300 çalışan	Duygusal Emek, İçsel Motivasyon, Yaratıcılık	İçsel motivasyon ile derinlemesine davranış ve samimi davranış arasında pozitif bir ilişki olduğuna; içsel motivasyon ve derinlemesine davranışın bireysel yaratıcılığı pozitif yönde etkilediği; yüzeysel davranışın bireysel yaratıcılığı negatif yönde etkilediği; samimi davranışın ise bireysel yaratıcılık üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir.
Gökkaya (2019)	Farklı sektörlerde üretim faaliyeti gösteren ve TÜBİTAK onaylı Ar-Ge merkezleri bulunan işletmelerde görev yapan 281 çalışan	Bireysel Değerler, Örgüt Kültürü, Bireysel Yaratıcılık	Değişime açıklık ile yaratıcılık arasında pozitif yönde, muhafazacılık ile yaratıcılık arasında negatif yönde bir ilişki olduğu bulgusu elde edilmiştir. Ayrıca hiyerarşi kültürüne sahip işletmelerde yaratıcılığın azalma eğiliminde olduğuna; klan kültürünün yönetici desteği ve işin önemi aracılığıyla yaratıcılık ile anlamlı ve olumlu bir ilişki içinde olduğuna; adhokrasi kültürü ve pazar kültürü ile yaratıcılık arasında ise anlamlı bir ilişki olmadığına ilişkin bulgular elde edilmiştir.
Malik, Shahzad, Raziq, Khan, Yusaf ve Khan (2019)	Pakistan'ın 3 devlet üniversitesinden 316 öğretim üyesi	Örgütsel Politika Algısı, Bilgi Gizleme, Yaratıcılık, Mesleki Bağlılık	Algılanan örgütsel politikanın, çalışan yaratıcılığını negatif yönde, bilgi gizlemeyi ise pozitif yönde etkilediği; mesleki bağlılığın algılanan örgütsel politika ve bilgi gizleme arasındaki pozitif ilişkiyi zayıflattığı; algılanan örgütsel politikanın bilgi gizleme aracılığıyla doğrudan ve dolaylı olarak çalışan yaratıcılığı üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğuna dair bulgular elde edilmiştir.

Kaynak: Araştırmacı tarafından ilgili yazın taranarak oluşturulmuştur.

1.3. Yenilikçilik

Bu bölümde yenilik tanımı, bireysel yenilikçilik tanımı, bireysel yenilikçilik kaynakları, yenilikçiliği etkileyen örgütsel faktörler, yenilikçilik ve yaratıcılık arasındaki farklar ve yenilikçilikle ilgili araştırmalar yer almaktadır.

1.3.1. Yenilik Tanımı

Yenilik kelimesi Türk Dil Kurumu güncel Türkçe sözlükte “Yeni olma durumu.”; “Yeni olan bir şeyin özelliği.”; “Eskimiş, zararlı veya yetersiz sayılan şeyleri yeni, yararlı ve yeterli olanlarıyla değiştirme, teceddüt.” olarak tanımlanmıştır (www.sozluk.gov.tr). Yenilik, bağlamsal olarak farklı şekillerde yorumlanabilen ve yaygın olarak kullanılan bir terimdir. Yenilik kelimesi Latince “novus” kelimesinden türetilmiştir ve hem “yeni bir fikir, yöntem veya cihaz” olarak hem de “yeni bir şey geliştirme süreci” olarak tanımlanmaktadır. İlk tanım yeniliği bir sonuç olarak görürken, ikinci tanım yeniliği bir süreç olarak görmektedir (Price, 2017:7).

Bir sonuç olarak yenilik, çıktıyı vurgular ve yenilikle ilişkili çıktı yeni ürünlerin ve yeni hizmetlerin sunulmasıdır. Bir sonuç olarak yenilik; ürün yeniliği, süreç yeniliği, pazarlama yeniliği, iş modeli yeniliği, tedarik zinciri yeniliği ve örgütsel yeniliği içerir. Bir süreç olarak yenilik ise söz konusu sonuçların gerçekleşebilmesi için yeniliğin nasıl organize edileceğinin ve düzenleneceğinin belirlenmesidir. Örneğin, yenilik için bir süreç modeli (1) keşfetme, (2) geliştirme ve (3) sunma aşamalarından oluşur. Keşfetme aşamasında, örgüt potansiyel fırsatları araştırır ve bu fırsatları tanımlar. Umut verici fırsatlar, teknik özelliklerin belirlendiği ve teklifin tasarımının gerçekleştirildiği gelişim aşamasına girer. Sunma aşamasında, teklif piyasaya satılmayı da içerebilecek şekilde kullanıma sunulur (Kahn, 2018: 454-457).

Yenilik hakkında teori geliştiren ilk kişilerden olan Schumpeter (1947) yeniliği “bir şeyler yapmanın yeni yolları ya da üretim faktörlerinin daha iyi, benzersiz kombinasyonları” olarak tanımlamaktadır ve bunların bir girişimcinin çalışmasının temelini oluşturduğunu ileri sürmektedir. Drucker (1985)’a göre yenilik, yeni bir ürün yaratılmasıyla veya farklı bir ürün veya hizmette değişiklikle sonuçlanan bir fırsat

olarak görülmeli ve uygulanmalıdır. Yenilik, bir birey tarafından yeni olarak algılanan ve yeni bir problem çözme fikrini uygulamaya dönüştüren bir fikir, uygulama, süreç veya ürün olabilir (Ottenbacher vd., 2006:116).

Yenilik, yeni bir şey yaratmayı ve bu yeni bir şeyin başkaları tarafından uygulanmasını ve benimsenmesini içerir. Yenilik temel kavramı “yeni olma”ya odaklanmaktadır. Bu “yeni” bir kavram, fikir, hizmet, ürün, politika, süreç, prosedür, sistem, yapı ve çok daha fazlası olabilir (Byrd, 2012:20). Yenilik, ekonomik değişimin merkezinde yer alır. Schumpeter’in deyişiyle “radikal yenilikler” dünyadaki büyük değişiklikleri şekillendirirken, “kademeli yenilikler” ise sürekli değişim sürecini tamamlamaktadır. Schumpeter (1934)’e göre beş yenilik türü vardır; (1) yeni bir ürünün geliştirilmesi veya mevcut bir üründe niteliksel bir değişiklik; (2) bir endüstri için yeni olan süreç yeniliği; (3) yeni bir pazarın açılması; (4) hammadde veya diğer girdiler için yeni tedarik kaynaklarının geliştirilmesi; (5) endüstriyel organizasyondaki değişiklikler.

Bazı yenilikler, örneğin bilgisayarlar ve otomobiller gibi üretilen ürün türlerini temel olarak değiştirirken, bazıları ise mevcut ürünler veya üretim süreçlerindeki küçük gelişmelerdir. Kademeli yenilikler, çoğu işletmenin alışılmış bir zeminde kalmayı ve riski en aza indirmek için sadece küçük değişiklikler yapmayı tercih ettiğinden radikal yeniliklerden çok daha yaygındır. Bilgisayar destekli tasarım ve imalattaki bilgisayarlar gibi bilgi ve iletişim teknolojisindeki hayata ürün olarak başlayan radikal yenilikler büyük süreç değişikliklerine yol açabilir. Biyoteknoloji ve nanoteknoloji gibi bazı yeni teknolojiler bilimsel atılımlar olarak başlar ve yeni ürünler için platform haline gelmesi için oldukça zaman harcanması gerekir (Marceau, 2011:33-34).

Yenilik türlerinin ilk modellerinden birini öne süren Knight (1967)’a göre ise dört farklı yenilik türü vardır (Rowley vd., 2011:76);

Ürün veya hizmet yeniliği: Örgütün yeni ürün veya hizmet teklifleriyle ilgilidir.

Üretim-süreç yeniliği: Örgütsel operasyonlar ve üretimdeki değişikliklerle ilgilidir ve genellikle teknolojik ilerlemelerle başlatılır.

Örgüt yapısı yeniliği: Örgütün otorite ilişkileri, iletişim sistemleri veya resmi ödül sistemleriyle ilgilidir.

İnsan yeniliği: Kadrolama düzeylerinde, personelde, iş rollerinde, kültürlerde ve davranışlarda meydana gelen değişiklikler de dahil olmak üzere örgütteki çalışan değişiklikleriyle ilgilidir.

Örgütler, bireyler, takımlar ve birimler, yenilikçiliği hizmetlerini, prosedürlerini, uygulamalarını ve ürünlerini iyileştirme çabasında bağlamsal değişikliklere uyum sağlama aracı olarak kullanırlar (Wallace vd., 2016:983). Yenilikçilik birey, grup, örgüt veya daha geniş bir topluma önemli ölçüde fayda sağlamak üzere tasarlanan, görev, grup veya örgüt içinde ilgili uygulama birimi için yeni olan, isteğe bağlı ve maksatlı olarak yapılan bir tanıtım ve uygulamadır (Anderson vd., 2004:148). Yenilikçilik, yeni değişikliklerden fayda sağlama amaçlı isteyerek yapılan girişimleri içerir. Bunlar; ekonomik faydalar, kişisel gelişim, artan memnuniyet, gelişmiş grup bağlılığı, daha iyi örgütsel iletişim, verimlilik ve ekonomik kazanımlardır. Çeşitli süreçler ve ürünler yenilikçilik olarak kabul edilebilir. Bunlar, yeni ürünler gibi teknolojik değişiklikleri içerir, ancak yeni üretim süreçlerini, gelişmiş üretim teknolojisinin tanıtımını veya bir örgüt içinde yeni bilgisayar destek hizmetlerinin tanıtımını da içerebilir. Yönetimsel değişiklikler de yenilikçilik olarak kabul edilmektedir. Yeni insan kaynakları yönetimi stratejileri, sağlık ve güvenlik ile ilgili örgütsel politikalar veya takım çalışmasının başlatılması, örgütlerdeki yönetimsel yeniliklerin örnekleridir (West, 2002:357).

1.3.2. Bireysel Yenilikçilik

Çalışanların yenilikçi davranışları örgütlerin etkinliği ve yaşamlarını devam ettirebilmeleri açısından büyük önem taşımaktadır. Özellikle günümüzün hızla değişen iş çevresinde rekabet avantajı elde edebilmek gittikçe daha önemli hale gelmektedir. Çalışanlar yenilikçi uğraşları düşündükleri ve uyguladıkları için, örgütlerin bu çalışanların yenilikçi davranışlarını nasıl etkileyebileceğini belirlemesi rekabet avantajı kazanmalarına yardımcı olacaktır (Pieterse vd., 2010:609). Bireysel yenilikçilik, çeşitli araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmış ve işlevselleştirilmiş zengin ve anlaşılması zor bir kavramdır. Genel olarak bireysel karakteristikler, nitelikler, davranışlar ve ürünler açısından kavramsallaştırılmıştır (Robert ve Christopher, 2001:284).

Bireysel yenilikçilik; bireylerin yeni ürünler, süreçler, yöntemler, görevler ve teknolojileri deneyimleme istekliliğini gerektirir. Yeniliği kabul etme istekliliğine genel olarak bireysel yenilikçilik, kişisel yenilikçilik veya kişisel eğilimli yenilikçilik denir. Özellikle işyeri bağlamında, bu tür davranışlar yenilikçi iş davranışı, çalışanların yenilikçi davranışları veya işyerinde yenilikçi davranış gibi farklı şekillerde adlandırılmaktadır (Batra ve Vohra, 2016:769). Bireysel yenilikçilik bir çalışanın yeni fikirleri, ürünleri, süreçleri ve prosedürleri iş rolüne, iş birimine veya örgütüne belirli bir amaçla ve isteyerek takdim etmesi veya uygulamasıdır. Bu tür yenilikçi davranışlara örnek olarak yeni teknolojilerin araştırılması, hedeflere ulaşmanın yeni yollarının önerilmesi, yeni çalışma yöntemlerinin uygulanması ve yeni fikirlerin gerçekleştirilmesi için kaynakların araştırılması ve güvence altına alınması verilebilir (Yuan ve Woodman, 2010:324).

Bireysel yenilikçilik fikir üretme, fikir tanıtımı ve fikir uygulaması aşamalarından oluşan bir süreçtir. Fikir üretme aşaması çalışanlar tarafından faydalı olması amaçlanan yeni fikirlerin yaratılmasıyla ilgilidir. Bir fikir, belirli bir bağlam için yeniyse yeni olarak tanımlanır ve bu tür fikirler ölçek ve özgünlük açısından farklılık gösterebilir. Buna bağlı olarak yeni fikirler, başka yerlerden kopyalanabilir ve küçük değişikliklerle ilgili olabilir veya büyük ölçekli değişikliklerle ilgili oldukça orijinal fikirler olabilir. Fikir üretildikten sonra, yenilikçilik süreci fikir tanıtımı aşaması ile daha da ilerletilir. Bu aşamada başkalarına fikirler önerilmesi,

başkalarını yeni fikirleri benimsemeye ikna etme ve fikirlere destek kazanma fikrin gerçekleştirilmesine yardımcı olur. Sistematiik bir şekilde yeni bir fikir sunma ve fikrin uygulanmasına yardımcı olacak kaynaklar elde etmeyle ilgilidir. Yenilikçilik süreci, fikirlerin uygulanmasıyla sona erer ve yeni bir fikir, örgütsel süreçlere veya ürünlere entegre edilir (Holman vd., 2012:179).

1.3.3. Bireysel Yenilikçilik Kaynakları

Örgüt içinde çalışanların yenilikçiliğini etkileyebilecek kaynaklar, bireysel kaynaklar, çalışma ortamı kaynakları ve dış kaynaklar olarak sınıflandırılmaktadır. Çalışanların yenilikçilik potansiyeli ile ilgili temel bireysel düzey kaynaklar ise bilişsel yetenek, bilgi, kişilik, davranışlar, motivasyon, duygular ve ruh hali durumları ve gelişimsel faktörlerden oluşmaktadır (Patterson vd., 2009; Sternberg,1982; Eysenck,1994; Shalley vd., 2004; Mumford 2003):

Bilişsel Yetenek. Yenilikçilik genel zekâ, dahilik, bilişsel yetenekler ve zihinsel süreçler ve gözlemcilerin zekâ değerlendirmesiyle ilişkilidir. Yaratıcılık yüksek zekâyâ eşit olarak görülmektedir. Yüksek zekânın en belirgin göstergesi olan dahilik, yenilikçilik eğilimiyle yakından ilişkilidir. Fikir üretme aşamasında bilişsel yetenekler devreye girer. Yenilikçi bireyler genellikle başkaları tarafından gözlemlenirler ve daha az yenilikçi bireylerden daha zeki olarak algılanırlar ve derecelendirilirler.

Bilgi. Hem üretken düşünme hem de yenilikçilik için anahtar bir değişkendir. Alana özel bilgi, yenilikçilik için temel bir ön koşuldur. Kişinin bir şeyi daha iyiye doğru değiştirmeyi planlamasından önce alana özel bilgi bakımından bağlamsal ilgililik düzeyine uygun alanı seçtiğinden emin olması gerekmektedir.

Kişilik. Yenilikçilik ve kişilik arasındaki ilişki üzerine yapılan araştırmalardan tutarlı bir özellik kümesi ortaya çıkmıştır. Bu kişilik özellikleri arasında hayal gücü kuvvetli, meraklı, yüksek enerjili, yüksek özerklik arzusu, sosyal kural bağımsızlığı ve yüksek özgüven sayılabilir. Ayrıca beş faktör kişilik özelliklerinden deneyime açıklık (yaratıcı, özgün, esnek, geleneksel olmayan)

yenilikçilik için gerekli özelliklerdendir. İzolasyon ve geri çekilmenin yeni fikirler üretmek için gerekli şartlar olduğu düşünüldüğünde içe dönüklük de yenilikçilikle ilişkilidir.

Davranışlar. Bireylerin kendiliğinden başlama, proaktivite ve devamlılıkla ifade edilen kişisel inisiyatif davranışları, değişim önerileriyle konuşma isteği olarak adlandırılan dile getirme davranışları, rol farkındalığı ve iletişim becerileri yenilikçiliğin önemli öncüllerindendir.

Motivasyon. Yenilikçilik için yüksek motivasyon seviyeleri gereklidir ve yenilikçiler işlerinde yüksek özverilidir ve tamamen işlerine kendilerini verirler. İçsel motivasyon açıkça yenilikçilik için bir ön koşuldur. Dışsal motivasyon unsuru olarak yapıcı değerlendirme (bilgilendirici, destekleyici, başarının tanınması) yenilikçiliği artırabilecektir. Hem içsel ve hem de dışsal motivasyon yenilikçi çabaların genel kalitesini etkilemektedir.

Duygular ve Ruh Hali Durumları. Deneysel çalışmalar olumlu duygu durumları ile yeniliğin bazı yönleri arasında bir ilişki bulurken, işten memnuniyetsizlik, öfke ve korku gibi duyguları içeren olumsuz ruh halleri ve duygular da yaratıcılıkla ilişkilendirilmiştir. Ayrıca duygusal zekanın hem liderler hem de çalışanlar için örgütsel yenilik üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

Gelişimsel Faktörler. Fikir üretimini ve yenilikçiliği etkileyen gelişim koşulları çok kapsamlıdır ve ampirik olarak araştırılması zordur. Aile ortamı ve koşullarının, destekleyici ve teşvik edici bir aile, aile ortamında uygun bilgi ve değerlere maruz kalma, doğum sırası, erken ebeveyn kaybı, aile büyüklüğü ve rol danışmanlarının mevcudiyeti ve gerekli eğitim fırsatları gibi bazı yönlerinin yenilikçilik potansiyelini teşvik ettiği varsayılmaktadır.

1.3.4. Yenilikçiliği Etkileyen Örgütsel Faktörler

Örgütlerin daha yenilikçi hale gelmesinin bir yolu, çalışanlarının yenilik yapma yeteneğinden yararlanmaktır. Çalışanların işleri artık daha fazla bilgiye dayalı hale gelmiş ve daha az katı bir şekilde tanımlanmaya başlanmıştır. Bu bağlamda,

Çalışanlar fikir üretme ve bunları yeni ve daha iyi ürünler, hizmetler ve iş süreçleri için yapı taşları olarak kullanma yetenekleriyle iş performansının iyileştirilmesine yardımcı olabilmektedir. Çalışanların yeni fikirler üretmesi de birçok değişkenden etkilenmektedir (De Jong ve Den Hartog, 2007:41).

Örgütlerde yenilikçilik bireysel, örgütsel ve çevresel olmak üzere farklı kategorilerdeki etkilere tabidir. Tüm potansiyel etkiler arasında örgütsel değişkenlerin etkileri oldukça önemli bir yere sahiptir ve genellikle yeniliğin belirleyicileri olarak kabul edilmektedir. Yenilikçiliği etkileyen yapısal değişkenlerden oluşan, aynı zamanda süreç, kaynak ve kültürel değişkenleri de içeren örgütsel faktörler uzmanlaşma, fonksiyonel farklılaşma, profesyonellik, formalleşme, merkezileştirme, değişime karşı yönetsel tutum, yönetsel görev süresi, teknik bilgi kaynakları, yönetici yoğunluğu, esnek kaynaklar, dış iletişim, iç iletişim ve dikey farklılaştırmadan oluşmaktadır (Damanpour, 1991; Kimberly ve Evanisko, 1981; Aiken ve Hage,1971; Baldrige ve Burnham, 1975; Pierce ve Delbecq, 1977; Thompson, 1965; Dewar ve Dutton, 1986; Miller ve Friesen, 1982):

- **Uzmanlaşma:** Çok çeşitli uzmanların daha geniş bir bilgi tabanı sağlayacağından fikirlerin verimliliği artacaktır.
- **Fonksiyonel Farklılaşma:** Farklılaşmış birimlerdeki profesyonellerin iş birliği hem birimlerin teknik sistemlerinde yapılandırma yapp, hem de yönetim sistemlerinde etkili olacaktır.
- **Profesyonellik:** Sınırları aşan eylemleri, kendine güveni ve statükonun ötesine geçme yükümlülüğünü artırır.
- **Formalleşme:** Düşük formalleşme, yeni fikir ve davranışları teşvik eden açıklığa izin verir. Esneklik ve çalışma kurallarına düşük vurgu yeniliği kolaylaştırır.
- **Merkezileştirme:** Katılımcı çalışma ortamları, örgüt üyelerinin farkındalıklarını, bağlılıklarını ve katılımlarını artırarak yenilikçiliği kolaylaştırır. Karar verme yetkisinin yoğunlaşması yenilikçi çözümleri önlerken, güç dağılımı yenilikçilik için gereklidir.
- **Değişime Karşı Yönetsel Tutum:** Yöneticilerin değişime karşı olumlu tutumu, yenilikçiliğe elverişli bir iç iklim sağlar. Yenilikler için yönetsel

destek, özellikle bireyler ve birimler arasındaki koordinasyon ve çatışma çözümlemesinin gerekli olduğu uygulama aşamasında gereklidir.

- **Yönetmel Görev Süresi:** Yöneticilerin işlerinde uzun ömürlü olması, görevlerin nasıl yerine getirileceği, politik süreçlerin nasıl yönetileceği ve istenen sonuçların nasıl elde edileceği konusunda meşruiyet ve bilgi sağlar.
- **Teknik Bilgi Kaynakları:** Teknik bilgi kaynakları arttıkça, yeni teknik fikirler daha kolay anlaşılabilir ve bunların geliştirilmesi ve uygulanması için prosedürler elde edilebilir.
- **Yönetici Yoğunluğu:** Daha fazla yönetici yoğunluğu yenilikçiliği kolaylaştırır, çünkü yeniliklerin başarılı bir şekilde benimsenmesi büyük ölçüde yöneticiler tarafından sağlanan liderlik, destek ve koordinasyona bağlıdır.
- **Esnek Kaynaklar:** Esnek kaynaklar, bir örgütün yenilikleri satın almasını, başarısızlığın etkisini azaltmasını, yenilikleri başlatma maliyetlerini taşımasını ve gerçek bir ihtiyaçtan önce yeni fikirleri keşfetmesini sağlar.
- **Dış İletişim:** Üyelerin çevresel taraması ve örgüt dışı profesyonel faaliyetleri yenilikçi fikirler getirebilir. Yenilikçi örgütler, çevreleriyle etkin bir şekilde bilgi alışverişinde bulunurlar.
- **İç İletişim:** Bir örgüt içinde fikirlerin dağılmasını kolaylaştırır ve fikirlerin çapraz iletişimle verimli hale getirilmesiyle miktar ve çeşitliliğini artırır. Ayrıca yeni fikirlerin hayatta kalmasına elverişli bir iç ortam yaratır.
- **Dikey Farklılaştırma:** Hiyerarşik düzeyler iletişim kanallarındaki bağlantıları artırır, düzeyler arasındaki iletişimi zorlaştırır ve yenilikçi fikirlerin akışını engeller.

1.3.5. Yenilikçilik ve Yaratıcılık Arasındaki Farklar

Yenilikçilik ve yaratıcılık terimleri genellikle araştırma çalışmalarında birbirinin yerine kullanılır ve iki kavram arasındaki ayrımlar, maddelerden ziyade tanımlarındaki vurgularla açıklanabilir (Scott ve Bruce, 1994:581). Tüm yenilikler yaratıcı fikirlerle başlar. Yeni programların, yeni ürün tanıtımlarının veya yeni hizmetlerin başarılı bir şekilde uygulanması, iyi bir fikre sahip olan ve bu fikri

başlangıç durumunun ötesinde geliştiren bir kişiye veya takıma bağlıdır. Yaratıcılık herhangi bir alanda yeni ve yararlı fikirlerin üretimidir. Yenilikçilik ise, yaratıcı fikirlerin bir örgüt içerisinde başarılı bir şekilde uygulanmasıdır. Bu görüşe göre, bireylerin ve takımların yaratıcılığı yenilikçilik için bir başlangıç noktasıdır; birincisi, ikincisi için gerekli ancak yeterli olmayan bir durumdur. Başarılı yenilikçilik diğer faktörlere de bağlıdır ve sadece bir örgütten kaynaklanan yaratıcı fikirlerden değil, aynı zamanda başka bir yerden (teknoloji transferinde olduğu gibi) ortaya çıkan fikirlerden de kaynaklanabilir (Amabile vd., 1996:1154-1155).

Yaratıcılık “hem yeni (yani; orijinal, beklenmedik) hem de uygun (yani; faydalı, uyarlanabilir) iş üretme yeteneği olarak tanımlamaktadır (Sternberg ve Lubart, 1999:3). Bu yaratıcılık tanımı fikir, buluş ve atılımı içerir. Ancak yenilikçilik “yeni bir fikir geliştirme ve uygulama süreci” ile ilgilidir. Herhangi bir yeni problem çözme fikrini kullanıma sokma sürecini ifade eder. Yeni fikirlerin, süreçlerin, ürünlerin veya hizmetlerin üretilmesi, kabul edilmesi ve uygulanmasıdır (Van de Ven ve Angle, 1989:12-20). Bu süreç hem teknik hem örgütsel (örneğin, süreç iyileştirmeleri) hem de sosyal (örneğin, kalite çemberleri) alanlar gibi birçok farklı alanda gerçekleşebilir. Buradaki odak, özellikle örgüt bağlamında, yaratıcı bir fikir edinmek ve onu hayata geçirmek üzerinedir. Örneğin, bir örgütün hayatında, birçok parlak fikir asla gerçekleştirilemez. Bir fikrin kavram halinden pazara çıkarılacak bir ürün haline getirilmesi için onun potansiyeli ile tanınması gerekir, kıt ve rekabet eden kaynaklar ortamında finansman almalıdır ve teknolojik zorluklar, rekabetçi baskılar ve diğer çeşitli engeller gibi potansiyel engellerin üstesinden gelmelidir. Bunun gerçekleştiği sürece yenilikçilik denir ve örgütsel bağlamda yaratıcılık için önemli bir süreçtir. Örgütlerde yenilikçilik olmadan yaratıcılığın değeri önemli ölçüde azalır. Bunun tersi de doğrudur, yenilikçiliği yaratıcı fikirler beslerse yenilikler teşvik edilip geliştirilebilir (McLean, 2005:227).

Yaratıcılık fikir üretmeyi, yenilikçilik ise fikir uygulamasını ifade eder. Yaratıcılık ve yenilikçilik, gerekli olan fikir yeniliği ve sosyal etkileşim derecelerinde de farklılık gösterir. Yaratıcılık tam olarak yenidir, oysa yenilikçilik önceki deneyimlerden veya farklı örgütlerden alınan fikirlere dayandırılabilir. Yenilikçilik öncelikle bireyler arası bir sosyal süreç iken, yaratıcılık ise bir dereceye kadar birey içi bilişsel bir süreçtir (Rank vd., 2004:520).

1.3.6. Bireysel Yenilikçilik ile İlgili Araştırmalar

Yenilikçiliğin örgütler açısından önemi akademik çalışmalar içinde geniş bir yere sahiptir. Örgütsel davranış yazınında yenilikçilik kavramı birçok örgütsel değişkenle birlikte araştırmalara konu edilmiştir. Aşağıda bu araştırmalardan bazılarına yer verilmiştir ve aynı zamanda çizelge halinde gösterilmiştir.

Janssen (2005) algılanan etki ve yönetici desteğinin çalışanların yenilikçi davranışları üzerindeki etkisini Hollanda'da bir şirketin 170 çalışanı örnekleminde incelemiştir. Araştırma sonucunda yönetici desteğinin, çalışanların işyerinde algılanan etkisi ile yenilikçi davranış düzeyleri arasındaki ilişkide düzenleyici etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Çalışmanın bulguları, yöneticiler çalışanların yenilikçiliğini destekleyici olarak algılandıklarında, çalışanların işyerinde yenilikçi faaliyetler yürütmek için etkilerini kullanmaya teşvik edildiklerini, destekleyici olarak algılanmayan yöneticilerin ise bunu engellemediklerini göstermektedir.

Basım vd., (2008) öz yeterlilik algısının yenilikçilik ve risk alma üzerindeki etkisini 230 kamu çalışanı örnekleminde araştırmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre çalışanların öz yeterlilik algılarının ve risk alma eğilimlerinin ortalama değerlerin üzerinde, yenilikçi davranışlarının ise yüksek düzeyde olduğu; öz yeterlilik algısı ile yenilikçilik ve risk alma davranışları arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Tabak vd., (2010) denetim odağı ile yenilikçi birey davranışları ilişkisini ve belirsizliğe tolerans ve risk alma eğiliminin aracılık etkilerini kamu sektöründen 173 yönetici örnekleminde incelemişlerdir. Çalışmada denetim odağı ile yenilikçi birey davranışları arasında doğrudan bir ilişki olmadığı; denetim odağının yenilikçi birey davranışlarını belirsizliğe tolerans ve risk alma aracılığıyla etkilediği tespit edilmiştir.

Holman vd., (2012) iş tasarımı (iş kontrolü ve problem talebi) ve çalışan yenilikçiliği süreci (fikir üretme, fikir tanıtmaya ve fikir uygulama) ilişkisinde öğrenme stratejilerinin aracı rolünü İngiltere'deki bir üretim işletmesinde çalışan 327 kişi örnekleminde araştırmışlardır. Araştırma sonucunda iş tasarımı ve fikir üretme arasındaki ilişkide öğrenme stratejilerinin aracı rolünün olduğu; iş kontrolünün fikir

retme zerindeki etkilerine iş temelli öğrenme stratejilerinin aracılık ettiği; problem talebinin fikir üretme üzerindeki etkilerine iş temelli öğrenme stratejilerinin kısmen aracılık ettiği tespit edilmiştir. Ayrıca problem talebinin de fikir üretme ve fikir geliştirme ile doğrudan ilişkisi belirlenmiştir.

Xerri ve Brunetto (2013) rgtsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işyerindeki yenilikçi davranışlar arasındaki ilişkileri Avustralya’da kamu ve özel hastanelerde çalışan 210 hemşire örnekleminde ele almışlardır. Araştırma sonucunda duygusal bağlılık ile yenilikçi davranış arasında pozitif bir ilişki; örgütsel vatandaşlık davranışı ve yenilikçi davranış arasında da pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

nl ve Aydoğan (2015)’ın yenilik yönetiminin iş yaşam kalitesi üzerindeki etkisini Ankara’da devlet niversiteleri bünyesindeki teknokentlerde görev yapan 172 çalışan örnekleminde ele aldıkları çalışmada yenilik yönetiminin iş yaşam kalitesi üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğuna ilişkin bulgular elde edilmiştir.

Gürkan ve Demiralay (2017) bireysel yenilikçilik davranışı ile çalışanın yenilikçi davranışı ilişkisinde içsel motivasyonun aracı etkisini kamu ve özel hastanelerde çalışan 161 cerrah örnekleminde araştırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre bireysel yenilikçilik davranışın alt boyutlarıyla (değişime direnç, fikir nderliği ve deneyime açıklık) alışanın yenilikçi davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğu; deneyime açıklık ile içsel motivasyon arasında da anlamlı bir ilişki olduğu; deneyime açıklığın çalışanın yenilikçi davranışı üzerindeki etkisinde içsel motivasyonun kısmi aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Işık ve Hajiyeve (2018) bireysel yenilikçilik ve algılanan örgütsel destek ilişkisini otel işletmelerinde çalışan 403 kişi örnekleminde araştırmışlardır. Araştırma sonucuna göre bireysel yenilikçilik ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif bir ilişki olduğu ve çalışanların yenilikçiliğe istekli oldukları veya olabilecekleri tespit edilmiştir.

Eroğlu vd. (2018) bireysel yenilikçi davranışların çalışma arkadaşlarıyla çatışma ve işten ayrılma niyeti üzerine etkilerini savunma sektöründe yer alan bir

kamu kuruluşunda iki aşamalı çalışmayla ele almışlardır. Birinci aşamada 186 kişi örnekleminde uyguladıkları anket çalışması sonucunda bireysel yenilikçi davranışların çalışma arkadaşları ile çatışma ve işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. İkinci aşamada 5 kişi üzerinde gerçekleştirilen odak grup çalışması sonucunda ise çatışmanın yenilikçiliği teşvik ettiği, liderlik özelliklerinden çok yönetsel yeteneklerin devrede olduğu, akran kaynaklı çatışmaların makul bir düzeyde olduğu ve gelişim açısından fırsat olarak kullanılabileceği, çalışanların mesleki ve örgütsel bağlılıklarının olduğu ve stratejik ve önemli işler yaptıklarına olan inançlarının aidiyet duygularını pekiştirdiği ve örgütte kalma niyetinin daha fazla ön planda olduğuna ilişkin görüşler ortaya çıkmıştır.

İspir (2018)'in iş tatmini ve bireysel yenilikçi davranışın, bireysel performansa etkisini 226 kamu çalışanı örnekleminde ele aldığı çalışmasında iş tatmini, bireysel yenilikçi davranış ve bireysel performans arasında pozitif bir ilişki olduğu; iş tatmini ve bireysel yenilikçi davranışın bireysel performansı olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Çizelge 1.9. Yenilikçilik ve Çeşitli Örgütsel Değişkenler Arasındaki İlişkileri Ele Alan Bazı Araştırmalar

Yazarlar	Örneklem	Değişkenler	Bulgular
Janssen (2005)	Hollanda'da bir şirketin 170 çalışanı	Algılanan Etki, Yönetici Desteği, Yenilikçi Davranış	Yönetici desteğinin, çalışanların işyerinde algılanan etkisi ile yenilikçi davranış düzeyleri arasındaki ilişkide düzenleyici etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca bulgular, yöneticiler çalışanların yenilikçiliğini destekleyici olarak algılandıklarında, çalışanların işyerinde yenilikçi faaliyetler yürütmek için etkilerini kullanmaya teşvik edildiklerini, destekleyici olarak algılanmayan yöneticilerin ise bunu engellemediklerini göstermektedir.
Basım, Korkmazırek ve Tokat (2008)	230 kamu çalışanı	Öz Yeterlilik Algısı, Yenilikçilik, Risk Alma	Çalışanların öz yeterlilik algılarının ve risk alma eğilimlerinin ortalama değerlerin üzerinde, yenilikçi davranışlarının ise yüksek düzeyde olduğu; öz yeterlilik algısı ile yenilikçilik ve risk alma davranışları arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.
Tabak, Erkuş ve Meydan (2010)	Kamu sektöründen 173 yönetici	Denetim Odağı, Yenilikçi Birey Davranışları, Belirsizliğe Tolerans, Risk Alma Eğilimi	Denetim odağı ile yenilikçi birey davranışları arasında doğrudan bir ilişki olmadığı, denetim odağının yenilikçi birey davranışlarını belirsizliğe tolerans ve risk alma aracılığıyla etkilediği tespit edilmiştir.
Holman, Totterdell, Axtell, Stride, Port, Svensson ve Zibarras (2012)	İngiltere'deki bir üretim işletmesinde çalışan 327 kişi	İş Tasarımı (İş Kontrolü, Problem Talebi), Çalışan Yenilikçiliği Süreci (Fikir Üretme, Fikir Tanıtma, Fikir Uygulama), Öğrenme Stratejileri	İş tasarımı ve fikir üretme arasındaki ilişkide öğrenme stratejilerinin aracı rolünün olduğunu; iş kontrolünün fikir üretme üzerindeki etkilerine iş temelli öğrenme stratejilerinin aracılık ettiği; problem talebinin fikir üretme üzerindeki etkilerine iş temelli öğrenme stratejilerinin kısmen aracılık ettiği tespit edilmiştir. Ayrıca problem talebinin de fikir üretme ve fikir geliştirme ile doğrudan ilişkisi belirlenmiştir.
Xerri ve Brunetto (2013)	Avustralya'da kamu ve özel hastanelerde çalışan 210 hemşire	Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Yenilikçi Davranış	Araştırma sonucunda duygusal bağlılık ile yenilikçi davranış arasında pozitif bir ilişki, örgütsel vatandaşlık davranışı ve yenilikçi davranış arasında da pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

Kaynak: Araştırmacı tarafından ilgili yazın taranarak oluşturulmuştur.

Çizelge 1.9. Yenilikçilik ve Çeşitli Örgütsel Değişkenler Arasındaki İlişkileri Ele Alan Bazı Araştırmalar (Devamı)

Yazarlar	Örneklem	Değişkenler	Bulgular
Ünlü ve Aydoğan (2015)	Ankara'da devlet üniversiteleri bünyesindeki teknokentlerde görev yapan 172 çalışan	Yenilik Yönetimi, İş Yaşam Kalitesi	Yenilik yönetiminin iş yaşam kalitesi üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğuna ilişkin bulgular elde edilmiştir.
Gürkan ve Demiralay (2017)	Kamu ve özel hastanelerde çalışan 161 cerrah	Bireysel Yenilikçilik Davranışı, Çalışanın Yenilikçi Davranışı, İçsel Motivasyon	Bireysel yenilikçilik davranışın alt boyutlarıyla (değişime direnç, fikir önderliği ve deneyime açıklık) çalışanın yenilikçi davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğu; deneyime açıklık ile içsel motivasyon arasında da anlamlı bir ilişki olduğu; deneyime açıklığın çalışanın yenilikçi davranışı üzerindeki etkisinde içsel motivasyonun kısmi aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir.
Işık ve Hajiyeve (2018)	Otel işletmelerinde çalışan 403 kişi	Bireysel Yenilikçilik, Algılanan Örgütsel Destek	Bireysel yenilikçilik ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif bir ilişki olduğu ve çalışanların yenilikçiliğe istekli oldukları veya olabilecekleri tespit edilmiştir.
Eroğlu, Topçu ve Basım (2018)	Savunma sektöründe yer alan bir kamu kuruluşunda iki aşamalı çalışmanın; 1. aşamasında anket çalışması için 186 çalışan, 2. aşamasında odak grup çalışması için çalışan	Bireysel Yenilikçi Davranışlar, Çalışma Arkadaşlarıyla Çatışma, İşten Ayrılma Niyeti	1.aşamada bireysel yenilikçi davranışların çalışma arkadaşları ile çatışma ve işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. çatışmanın yenilikçiliği teşvik ettiği, liderlik özelliklerinden 2. aşamada çok yönetsel yeteneklerin devrede olduğu, akran kaynaklı çatışmaların makul bir düzeyde olduğu ve gelişim açısından fırsat olarak kullanılabileceği, çalışanların mesleki ve örgütsel bağlılıklarının olduğu ve stratejik ve önemli işler yaptıklarına olan inançlarının aidiyet duygularını pekiştirdiği ve örgütte kalma niyetinin daha fazla ön planda olduğuna ilişkin görüşler ortaya çıkmıştır.
İspir (2018)	226 kamu çalışanı	İş Tatmini, Bireysel Yenilikçi Davranış, Bireysel Performans	İş tatmini, bireysel yenilikçi davranış ve bireysel performans arasında pozitif bir ilişki olduğu; iş tatmini ve bireysel yenilikçi davranışın bireysel performansı olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Kaynak: Araştırmacı tarafından ilgili yazın taranarak oluşturulmuştur.

1.4. Kişi-Örgüt Uyumu

Bu bölümde kişi-örgüt uyumu tanımı, kişi-örgüt uyumu modelleri, diğer uyum türleri ve kişi-örgüt uyumu ilgili araştırmalar yer almaktadır.

1.4.1. Kişi-Örgüt Uyumu Tanımı

Örgütsel davranış araştırmacıları, insanların örgütsel ortamlarda nasıl davrandıklarını anlamak ve tahmin etmekle ilgilenirler. Davranışları anlamamanın önemi konusunda hemfikir olsalar da araştırmalar geleneksel olarak bireysel farklılık yaklaşımı ve durumsal yaklaşım olmak üzere iki farklı şekil almıştır (Chatman, 1989a:333). Bireysel farklılık yaklaşımı, kişinin davranışının en iyi, kişilik özelliklerini, değerlerini, güdülerini, yeteneklerini ve duygularını ölçerek tahmin edilebileceğini ileri sürmektedir (Staw ve Ross, 1985:470). Durumsal yaklaşım ise, kişinin davranışının, durumunun özelliklerini değerlendirerek en iyi şekilde öngörülebileceğini ileri sürmektedir (Salancik ve Pfeffer, 1977:431).

Kişi-durum tartışmasının altında yatan temel soru, kişilerin veya durumların davranışta daha fazla değişme derecesi oluşturup oluşturmadığıdır. Öte yandan etkileşimsel yaklaşıma göre kişisel özellikler de durumsal özellikler de davranışı etkilemektedir. Etkileşimsel yaklaşım durumların belirtilere, ödüllere, fırsatlara göre değiştiğini ve insanların biliş, yetenek ve motivasyon bakımından farklılık gösterdiğini ileri sürmektedir (Terborg, 1981:569).

Kişinin ve durumun eşzamanlı biçimde değerlendirilmesi olarak tanımlanan etkileşimsel yaklaşım Lewin (1951)'in davranış, kişinin ve çevrenin bir fonksiyonudur [$D=f(K, Ç)$] ifadesine dayanmaktadır. Kişi-çevre etkileşimi perspektifi, bireyin ihtiyaç duydukları ile çevrenin sağladıkları arasındaki uyumun derecesine odaklanır. Kişi-çevre uyumu, genel olarak insan davranışının kökenleri ve özelde örgütlerdeki insan davranışları üzerine “durumsal” ve “bireysel farklılık” bakış açılarının kesişmesiyle ortaya çıkmıştır, davranış ve etkililiğin çevrenin (veya örgütün) ve bireyin özelliklerinin ortak bir işlevi olduğunu savunur (Schneider vd., 2001:232). Kişi-örgüt uyumu da ana hatlarıyla bireylerin ve örgütlerin ne ölçüde uyumlu olduğuyla ilgilidir. Daha geniş kapsamlı olan kişi-çevre uyumu çerçevesinde ele alınmaktadır.

İş yerinde uyum uzun yıllardan beri akademisyenlerin ve uygulayıcıların ilgisini çeken önemli konular arasında yer almaktadır. Uyum; çalışanın değerleri, kişiliği, hedefleri ve yetenekleri gibi içsel yönlerini, bunlarla kavramsal açıdan ilişkili olan örgütün veya yöneticilerin değerleri, kişiliği, hedefleri ve iş talepleri gibi dış çevre bileşenlerini karşılaştırmasıyla tanımlanabilir. Uyum teorisinin temel varsayımı, iyi uyumun olumlu iş çıktılarına ve kötü uyumun olumsuz iş çıktılarına yol açmasıdır. Araştırmalar iş yerinde uyumun iş tatmini, performans, örgütsel vatandaşlık, örgütsel ve mesleki bağlılığı artırdığını, işten ayrılmayı azalttığını göstermektedir (Astakhova, 2016:956).

Kiş-i-örgüt uyumu örgütlerin normları ve değerleri ile kişilerin değerleri arasındaki uyumdur. Örgütlerin ve insanların birçok yönü davranışları (örneğin, yetenekler ve iş gereksinimleri, kişilik özellikleri ve meslekler) belirlemede önemli olmakla birlikte kiş-i-örgüt uyumu, kiş-i-durum etkileşimlerini değerlendirmenin bir yöntemidir. Değerler, örgütlerin ve insanların temel, kalıcı yönleridir ve doğrudan karşılaştırılabilirler (Katz ve Kahn, 1978).

Kiş-i açısından bireysel değerler, belirli bir davranış biçiminin veya son durumun kişisel olarak bunun tersine tercih edilebileceğine dair kalıcı inançlar olarak tanımlanır. Örgüt açısından ise, değer sistemleri hem üyelerin uygun davranışları hem de sistemin faaliyetleri ve işlevleri için ayrıntılı ve genel bir gerekçelendirme sağlar. Normlar, bu sistemin üyeleri için uygun davranış biçimlerini açıkça ortaya koymaları bakımından değerlerle yakından ilişkilidir. Örgütsel değer sistemleri belirginleşmeyle veya paylaşılma derecesi bakımından tanımlanabilir. Güçlü örgütsel değerler hem yoğun olarak sahiplenilen hem de geniş çapta paylaşılan değerlerdir (Chatman, 1989b:199).

Kiş-i-örgüt uyumu dört genel yönelimle de değerlendirilebilir (Bretz vd., 1993: 313);

1. Bireysel bilgi-beceri-yetenekler ve iş gerekleri arasındaki uyum,
2. Bireysel ihtiyaçlar, örgütsel yapılar ve destek sistemleri arasındaki uyum,
3. Bireysel değer yönelimleri ile örgüt kültürü veya değerleri arasındaki uyum ve
4. Bireysel kişilik ile algılanan örgütsel imaj veya kişilik arasında uyum.

Kişi-örgüt uyumu, insanlar ve örgütler arasında (a) en az bir tarafın diğerinin ihtiyaçlarını karşıladığında, (b) benzer temel özellikleri paylaştıklarında veya (c) her ikisinin de oluşması, durumunda meydana gelen uyumluluk olarak da tanımlanmaktadır. Bu tanım kişinin belirli bir iş, meslek veya gruptan ziyade tüm örgüte uymasına odaklanır (Kristof, 1996: 4-5). Birey ve örgüt arasında meydana gelebilecek iki tür ilişkiyi dikkate alır. Örgüt ve birey, diğerinin ihtiyaçlarının karşılanmasına katkıda bulunur (karşılıklı uyum) veya örgüt ve birey benzer özellikleri paylaşır (bütünleyici uyum).

1.4.2. Kişi-Örgüt Uyumu Modelleri

Araştırmacılar arasında kişi-örgüt uyumunun çeşitli bireysel ve örgütsel çıktılar üzerinde önemli etkileri olduğu konusunda genel bir fikir birliği olmasına rağmen, yazında kişi-örgüt uyumunun kavramsallaştırılması konusunda belirgin farklılıklar vardır. Kişi-örgüt uyumunun kavramsallaştırılmasında yaygın olarak kullanılan ve öncü olan modeller şunlardır; Schneider (1987)'in Çekicilik-Seçim-Yıpranma Modeli, Kristof (1996)'un Çoklu Kavramsallaştırma Modeli ve Chapman (1989)'ın Etkileşimsel Modelidir.

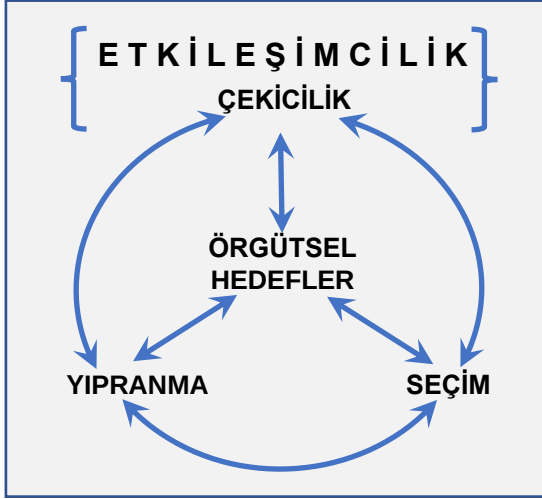
1.4.2.1. Çekicilik-seçim-yıpranma modeli

Schneider (1987) tarafından geliştirilen Çekicilik-Seçim-Yıpranma Modeli (The Attraction-Selection-Attrition [ASA] Framework) örgütsel davranışa ilişkin kişi temelli bir bakış açısı önermiştir. Schneider (1987)'a göre örgütleri oldukları gibi yapan, onların içinde davranan insanlardır. Kurt Lewin'in; davranışın, insan ve çevrenin bir fonksiyonu olduğu [$D = f(K, Ç)$] tezinin yerine çevrenin, insan ve davranışının bir fonksiyonu olduğunu [$Ç = f(K, D)$] ileri sürmektedir. Örgütleri anlamak için teknoloji, yapı ve daha geniş örgüt çevresinin insanların ve davranışlarının nedenleri değil, sonuçları olduğunu göstermek için ASA modelini geliştirmiştir. Modele göre örgütler bireyleri çekme, seçme ve elde tutma süreçleri aracılığıyla giderek artan bir şekilde bilgi, beceri, yetenek ve diğer yetkinliklerde homojenliğe doğru ilerlemektedir (Ployhart vd., 2006:661).

Model birbiriyle etkileşen üç sürece dayanmaktadır (Şekil 1.7.). Birincisi çekiciliktir ve bireylerin karakteristik olarak kendilerine en çok benzeyen örgütlere çekileceğini öne sürmektedir. İkinci süreç, modelin seçim kısmını oluşturur. Örgütler hem resmi hem de gayri resmi seçim süreçleri aracılığıyla örgütün mevcut üyelerine en çok benzeyen kişileri işe alma eğilimindedir. Üçüncü süreç ise yıpranmadır. Zamanla, kişilikleri diğer çalışanlara “uymayan” bireylerin gönüllü veya istemsiz olarak ayrılma olasılıkları artacaktır (Slaughter vd., 2005: 422).

Modelde yer alan bir diğer unsur ise hedeflerdir. Hedefler insanların ilgisini çeker ve hedeflerle etkileşime girerler ve hedeflerle uyum sağlamazlarsa örgütten ayrılırlar. Örgütler, hedeflerle faaliyete geçen ve yönlendirilen sistemlerdir. Bu hedefler aktif olarak seçilmez veya bilinçli olarak dikte edilmez. Aksine, başlangıçta örgütü kuran kişi veya kişilerden ortaya çıkarlar. Örgütler olgunluğa doğru ilerledikçe, örgüt yönünü tanımlayan, içindeki tüm insanların davranışlarıdır. Örgütsel hedeflerin peşinde olan insanların davranışları, örgütlerde gelişen süreçleri ve yapıları belirler (Schneider, 1987:443).

Modelin mantığı bir örgütün kurucusunun kişiliği ile başlar ve kurucuyu örgütsel davranışın merkezi belirleyicisi olarak görmektedir. Kurucunun eylemleri, örgütün yaşamındaki biçimlendirme dönemiyle ilişkili doğal belirsizliği azaltır. Buna ek olarak, örgütün hedefleri ve temel yönetim felsefesi kurucunun eylemleri aracılığıyla belirli bir strateji, yapı ve kültür geliştirmeye başlar. Model, kurucunun kişiliğinin örgüt için belirlenen hedefler ve bu hedeflere ulaşmak için yürürlüğe konulan stratejiler, süreçler ve yapılar aracılığıyla örgüte yansıtılmasını önermektedir. Başka bir deyişle, yeni örgütün boş tuvali kurucu tarafından boyanır; ortaya çıkan renkli tablo, kurucunun kişiliğinin bir yansımasıdır. Bu nedenle model, örgütlerin çevresel özelliklerinin (uygulamalar, politikalar, yapı) hedefleri takiben kurucu tarafından yürürlüğe konmasını ve kurucunun kişiliğinin bir yansıması olmasını önerir (Schneider vd., 2001:238).



Şekil 1.7. Çekicilik-Seçim-Yıpranma Modeli
Kaynak: Schneider, 1987:445.

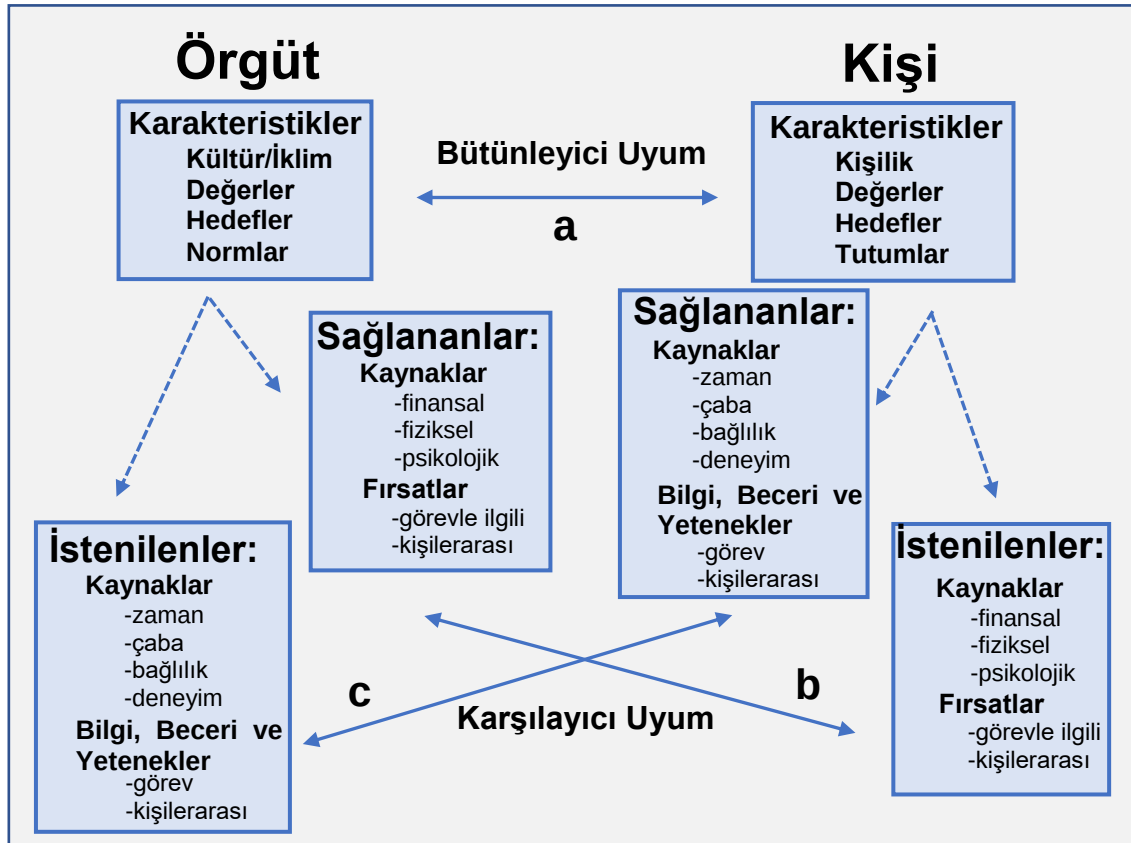
1.4.2.2. Çoklu kavramsallaştırma modeli

Kişi-örgüt uyumu bireyler ve örgütler arasındaki uyumluluk olarak tanımlanır. Bununla birlikte, uyumluluk çeşitli şekillerde kavramsallaştırılabilir. Kristof (1996) çoklu kavramsallaştırmaların açıklığa kavuşturulmasına yardımcı olan iki ayırım yapmıştır. İlk ayırım bütünleyici ve karşılayıcı uyum arasındadır. İkinci ayırım ise ihtiyaçlar-sağlananlar uyumu ve istenilenler-yetenekler uyumu arasındadır.

Kristof (1996)'un çoklu kavramsallaştırma modelinde (Şekil 1.8.) bütünleyici uyum bir örgütün ve bir kişinin temel özellikleri arasındaki ilişki olarak temsil edilir. Örgüt için bu özellikler geleneksel olarak kültürü, iklimi, değerleri, hedefleri ve normları içerir. Modelin kişi tarafında, en sık incelenen özellikler değerler, hedefler, kişilik ve tutumlardır. Bir örgüt ile kişi arasında bu özellikler konusunda benzerlik olduğunda, bütünleyici uyum söz konusudur (Kristof, 1996:3-4).

Modele göre örgütler ve bireyler de iş sözleşmelerinde neler sağladıkları ve istedikleri ile tanımlanabilir. Hem örgüt tarafında hem de kişi tarafında sağlananların ve istenilenlerin her iki tarafın temel özelliklerinden etkilenmesi muhtemeldir. Bununla birlikte, uyum veya uyumsuzluğun meydana gelebileceği farklı boyutlar da temsil edilmektedir. Örgütler finansal, fiziksel ve psikolojik kaynakların yanı sıra çalışanların talep ettiği görevle ilgili, kişilerarası ve geliştirme fırsatları da sağlar. Örgüt tarafından sağlanan kaynaklar ve fırsatlar çalışanların taleplerini

karşıladığında, ihtiyaçlar-sağlananlar uyumu sağlanır. Benzer şekilde örgütler de çalışanlarından zaman, çaba, bağlılık, bilgi, beceri ve yetenekler açısından katkı talep ederler. İstenilenler-yetenekler uyumu, kişinin sağladıklarının örgüt tarafından istenilenleri karşıladığında oluşur. Bu istenilenler-sağlananlar ilişkilerinin her ikisi de karşılıklı uyum olarak tanımlanabilir (Kristof, 1996:4).



Şekil 1.8. Kişi-Örgüt Uyumunun Çeşitli Kavramsallaştırmaları
Kaynak: Kristof, 1996:4.

1.4.2.3. Etkileşimsel model

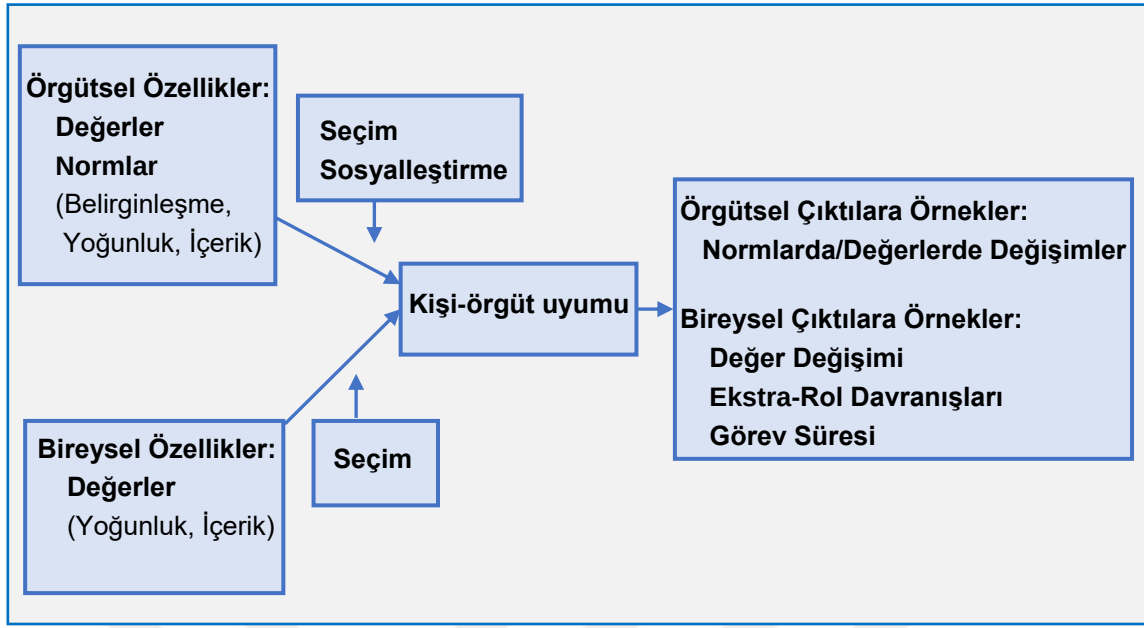
Chatman (1989a:335)'a göre etkileşimsel model geliştirilirken (a) kişiler ve durumlar doğru bir şekilde kavramsallaştırmalı ve ölçülmelidir; (b) kişilerin durumlar ve durumların kişiler üzerindeki karşılıklı etkilerinin belgelenmesi gerekir ve (c) kapsamlı ve harici olarak geçerli olmalıdır.

Etkileşimsel modelde (Şekil 1.9.), insanların durumlar üzerindeki etkisi dikkate alınmalıdır. Çünkü insanlar çevresel güçlere maruz kalan pasif unsurlar değildir ve insanlar durumlarını aktif olarak seçebilirler. İnsanların hem durumları

seçme hem de kendileriyle en uyumlu durumlarda en iyi performansı gösterme eğilimleri vardır. Örneğin, başarı düzeyi yüksek olan insanlar, yüksek başarı seviyeleri gerektiren zorlu durumlarda daha rahattırlar ve zorlu durumları tercih ederler. Ayrıca insanlar, kendi ihtiyaçlarını karşılayan ya da eğilimleriyle uyumlu ortamlarda daha mutlu olma eğilimindedir (Diener vd., 1984: 582).

Örgüt üyeliğinin insanlar üzerindeki etkisi ve insanların örgütler üzerindeki etkisi, insanlara ilişkin bilgiler ve örgütlere ilişkin bilgiler aracılığıyla tahmin edilmektedir. Burada önemli olan insanların ve örgütlerin hangi yönlerinin dikkate alınacağıdır. Örgütlerin ve insanların davranışlarını belirleyen birçok yönleri vardır ancak en önemlisi hem örgütlerin hem de insanların sahip olduğu değerlerdir. Kişi-örgüt uyumu kişinin değerlerinin örgütsel üyeliğin bir fonksiyonu olarak ne ölçüde değişeceğini ve örgütsel normlara ne ölçüde bağlı kalacağını tahmin etmeye yarar. Örgüt üyeliği insanların değerlerini şekillendirebilir ve değiştirebilir. İş değerleri (örneğin; oryantasyon, bağımsızlık) iş deneyimlerinin bir fonksiyonu olarak değişebilir (Chatman, 1989a:339).

Örgütler belirli bir işten daha fazlasını yapmak için çalışanları seçerek ve sosyalleştirerek kişi-örgüt uyumunu geliştirir. Yani, örgütsel uygulamalara hevesli olacak potansiyel çalışanları bulurlar, onları geçerli normlara ve değerlere uyacak şekilde biçimlendirerek, kişi ve örgüt arasında daha sağlam ve istikrarlı bir bağlılık sağlarlar. Seçim, bir örgütün üyelerini seçtiği prosedürler kümesidir. Seçim süreçlerinde adayın bilgi, beceri ve yetenekleri değerlendirilmelidir. Böylece örgütler bilgi, beceri ve yetenekleri iş gereklilikleriyle uyumlu olan kişileri işe alır. Sosyalleşme ise bireyin örgütsel bir rol üstlenmek ve örgüt üyesi olabilmek için gerekli olan değerleri, yetenekleri, beklenen davranışları ve sosyal bilgileri anlamaya başladığı süreçtir. Kişi-örgüt uyumu açısından sosyalleşme süreçleri çalışanlara örgütün norm ve değerlerini öğretir (Chatman, 1989a:344-345).



Şekil 1.9. Kişi-Örgüt Uyumu Modeli
Kaynak: Chatman, 1989a:340.

1.4.3. Diğer Uyum Türleri

Kişi-örgüt uyumu kişi-çevre uyumu çerçevesi içinde yer alan uyum türlerinden sadece biridir. Zamanla kişi-meslek uyumu, kişi-grup uyumu, kişi-yönetici uyumu ve kişi-iş uyumu gibi kavramlar da kişi-çevre uyumu kapsamında geliştirilmiştir. Bu kavramların her biri uyum ilişkisinin farklı alanlarına odaklanmaktadır (Kristof, 1996:3-4; Kristof-Brown vd., 2005:284; Werbel ve Johnson, 2001:228-229; Zhang vd., 2015:1660; Boon vd., 2011:139-140; Ehrhart, 2006:195).

1.4.3.1. Kişi-Meslek uyumu

Bir kişinin iş çevresinde uyum sağlayabileceği en geniş seviye mesleki seviyedir. Super (1953)'in mesleki gelişim teorisi, insanların benlik kavramlarına uyumuna dayalı bir meslek seçtiklerini ileri sürmektedir. Benzer şekilde, Holland (1985) hem insanların hem de mesleklerin, RIASEC tipolojisi [*Realistic (R)=Gerçekçi, Investigative (I)=Araştırmacı, Artistic (A)=Sanatçı, Social (S)=Sosyal, Enterprising (E)=Girişimci, Conventional (C)=Geleneksel*] ile karakterize ettiği "kişiliklere" sahip olduğunu öne sürmüştür. Dawis ve Lofquist (1984)'un işe uyum teorisi de uyum ve tatminin çalışanların mesleki çevreleri tarafından karşılanması gereken gereksinimlerinin bir sonucu olduğunu vurgulamaktadır. Kişi-meslek

uyumu, bireyin kişiliği ile mesleki ortam arasındaki benzerliği değerlendiren ölçümlerle belirlenebilir (Kristof, 1996:3-4; Kristof-Brown vd., 2005:284).

1.4.3.2. Kişi-Grup uyumu

Kişi-grup uyumu işe yeni alınan kişi ve yakın çalışma grubu (yani iş arkadaşları ve amir) arasındaki uyumdur. Bu uyum mevcut bir çalışan havuzundan yeni bir grup oluşturulduğunda da geçerlidir. Herhangi bir yeni takımın veya devam eden takımın üyelerinin birbirleriyle etkili bir şekilde çalışması için uygun niteliklere sahip olması önemlidir. Kişi-grup uyumu, birçok iş pozisyonunun grup üyeleriyle kişilerarası etkileşim gerektirdiği fikrine dayanmaktadır. İşe yeni başlayan veya mevcut bir çalışanın kişilerarası kaliteli etkileşimleri geliştirme ve destekleme yeteneği, çalışma birimine farklı katkılar yapmasını sağlar. Kaliteli etkileşimler, iş performansı kısmen yeni gelenlerin kendileriyle etkin bir şekilde etkileşim kurma yeteneklerine bağlı olan diğer grup üyelerinin performansını arttırdıkları için önemlidir (Werbelt ve Johnson, 2001:228-229).

1.4.3.3. Kişi-Yönetici uyumu

Kişi-yönetici uyumu, bir ast ve onun ilgili yöneticisi arasındaki kişilik, tutum ve değerler gibi özelliklerin benzerliği olarak tanımlanır. Yöneticiler astları tarafından örgütün temsilcisi olarak bilinirler ve işyerindeki birçok kaynağı kontrol ettikleri için, astları tarafından dikkat edilmesi gereken kişiler olarak kabul edilirler. Kişi-yönetici uyumu, çalışanların örgütte çeşitli kaynakları elde etmesine, korumasına ve geliştirmesine yardımcı olur. Değerleri bakımından yöneticilerine benzeyen çalışanlar, değer verdikleri bu tür kaynakları korumak için belirli önlemler almaya motive olabilirler (Zhang vd., 2015:1660).

1.4.3.4. Kişi-İş uyumu

Kişi-iş uyumu kişinin yetenekleri ile bir işin talepleri ya da bir kişinin ihtiyaçları ya da arzuları ve bir iş tarafından sağlananlar arasındaki eşleşme olarak tanımlanır. Bu eşleşme istenilenler-yetenekler uyumu ve ihtiyaçlar-sağlananlar uyumundan oluşan karşılayıcı uyumdur. İstenilenler-yetenekler uyumu, bir çalışanın

yeteneklerinin örgüt tarafından istenilenleri karşıladığında gerçekleşir. İhtiyaçlar-sağlananlar uyumu, örgüt tarafından sağlananların çalışanın ihtiyaçlarını ve tercihlerini karşılamasına odaklanır (Boon vd., 2011:139-140). Kişi-iş uyumu sübjektif veya objektif olarak değerlendirilebilir. Sübjektif kişi-iş uyumu, bireylerin belirli bir işe ne kadar iyi uyduklarına ilişkin algılarını ifade eder. Örneğin, çalışanlara işlerinin tercihlerine veya ihtiyaçlarına ne derece uygun olduğu sorulabilir. Öte yandan, objektif kişi-iş uyumu, bireylerin tercihlerinin veya özelliklerinin bir işin özelliklerine ne kadar iyi karşılık geldiğiyle ilgilidir. Örneğin, iş arayanların tercihleri ile mevcut çalışanların iş özelliklerini değerlendirmesi karşılaştırılabilir (Ehrhart, 2006:195).

1.4.4. Kişi-Örgüt Uyumu ile İlgili Araştırmalar

Örgütlerin normları ve değerleri ile kişilerin değerleri arasındaki uyumu ifade eden kişi-örgüt uyumu örgütsel davranış yazınında akademisyenlerce oldukça ilgi gören kavramlar arasında yer almaktadır. Dolayısıyla birçok ampirik araştırmaya konu edilmiştir. Aşağıda bu araştırmalardan bazılarına yer verilmiştir. Ayrıca söz konusu araştırmalar yazarları, örneklemleri, değişkenleri ve bulguları ile Çizelge 1.10.'da yer almaktadır.

Boon vd. (2011)'nin çeşitli insan kaynakları (İK) uygulamalarına ilişkin çalışan algıları ile çalışanların tutum ve davranışları (örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, işten ayrılma niyeti, iş tatmini) arasındaki ilişkide kişi-örgüt uyumu, kişi-iş uyumunun aracı ve düzenleyici etkisini Hollanda'da perakende ve sağlık sektöründe yer alan iki büyük ölçekli işletmede çalışan 412 kişilik örneklem üzerinde inceledikleri çalışmada değişkenler arasında doğrudan ilişkilerin olduğu ve İK uygulamaları ile çalışan çıktıları arasındaki ilişkide hem kişi-örgüt uyumu ve hem de kişi-iş uyumunun aracı ve düzenleyici rolü olduğu tespit edilmiştir.

Ruiz-Palomino vd. (2013)'nin etik kültürün çalışan çıktıları (iş tatmini, duygusal bağlılık, işte kalma niyeti ve örgütü başkalarına tavsiye etme istekliliği) üzerindeki etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracı rolünü İspanya'daki 436 banka çalışanı örnekleminde ele aldıkları çalışmada etik kültürün çalışanların iş tatmini, duygusal bağlılık, işte kalma niyeti ve örgütü başkalarına tavsiye etme istekliliği

üzerinde pozitif etkisinin olduğu; etik kültür ile kişi-örgüt uyumu arasında pozitif bir ilişki olduğu ve kişi-örgüt uyumunun etik kültür ve çalışan çıktıları arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiğine ilişkin bulgulara ulaşılmıştır.

Polatçı ve Cindiloğlu (2013)'nin kişi-örgüt uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini ve duygusal bağlılığın aracı rolünü Çorum ilindeki 177 sağlık çalışanı örnekleminde inceledikleri çalışmada kişi-örgüt uyumu ile duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki; duygusal bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında da pozitif bir ilişki; duygusal bağlılığın kişi-örgüt uyumu ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında tam aracılık rolü olduğuna dair bulgular elde edilmiştir.

Saraç vd. (2014)'nin kişi-örgüt uyumu ve çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkiyi Bursa ilinde çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan ve işletme yüksek lisans öğrencilerinden oluşan 96 kişi örnekleminde ele aldıkları çalışmada kişisel değerler ile mevcut örgütsel değerler arasındaki uyumun çalışanların yaratıcılığını olumlu yönde etkilediğine ilişkin bulgular elde edilmiştir.

Behram ve Dinç (2014)'in kişi-örgüt uyumunun kişilerarası çatışma ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisini İstanbul ilinde farklı sektörlerden 104 çalışan örnekleminde inceledikleri çalışmada kişi-örgüt uyumunun alt boyutlarından değer uyumunun, kişilerarası çatışmayı olumsuz etkilediği; kişi-örgüt uyumunun alt boyutlarından değer uyumu ve gereksinim-talep uyumunun da işten ayrılma niyetini olumsuz etkilediği tespit edilmiştir.

Afsar vd. (2015) kişi-iş uyumu ve kişi-örgüt uyumunun yenilikçi çalışma davranışı üzerindeki etkisini 459 çalışan ve onların amirlerinden elde edilen çoklu kaynak verilerini kullanarak incelemişlerdir. Çalışmada yenilikçi çalışma davranışı ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu; kişi-iş uyumu ve kişi-örgüt uyumunun yenilikçi çalışma davranışını pozitif yönde etkilediği ve bu ilişkilere yenilikçilik güveninin aracılık ettiğine dair bulgular elde edilmiştir.

Akbaş ve Çetin (2015)'in iş tatmini ve kişi-örgüt uyumunun örgütsel özdeşleşmeye etkisini Kayseri ilinde mobilya sektöründen 401 çalışan örnekleminde

inceledikleri çalışmada iş tatmini ve kişi-örgüt uyumunun örgütsel özdeşleşmeyi pozitif yönde etkilediğine dair bulgular elde edilmiştir.

Aksay ve Yasım (2016)'ın kişi-örgüt uyumunun örgütsel sinizm üzerindeki etkisini Ordu ilindeki 141 kamu çalışanı örnekleminde inceledikleri çalışmada kişi-örgüt uyumu ile örgütsel sinizm arasında negatif bir ilişki olduğuna dair bulgular elde edilmiştir.

Sökmen ve Bıyık (2016)'ın örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, kişi-örgüt uyumu ve iş tatmini ilişkisini bir bakanlığın merkez teşkilatı birimlerinde çalışan 147 bilişim uzmanı örnekleminde ele aldıkları çalışmada kişi-örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Köksal (2017)'in kişi örgüt uyumunun örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık ilişkisinde aracı rolünü 213 kamu çalışanı örnekleminde ele aldığı çalışmasında kişi örgüt uyumunun örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu; örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide kişi örgüt uyumunun tam aracılık etkisinin olduğuna dair bulgular elde edilmiştir.

Lam vd. (2018)'nin kişi-iş uyumu, kişi-örgüt uyumu, duygusal emek ve müşteri hizmetleri performansı ilişkilerini Çin'deki beş yıldızlı bir otelin 263 çalışanı ve 690 müşterisinden iki noktalı ve zaman gecikmeli çalışmayla toplanan verilerle analiz ettikleri çalışmada kişi-iş uyumu ve kişi-örgüt uyumu ile duygusal emek (derinden davranış, yüzeysel davranış) arasında anlamlı bir ilişki olduğu; kişi-iş uyumu ve derinden davranış arasındaki pozitif ilişkinin daha güçlü olduğu; kişi-iş uyumu ve yüzeysel davranış arasındaki negatif ilişkinin kişi-örgüt uyumu yüksek olduğunda zayıf olduğu; duygusal emeğin kişi-iş uyumu ve kişi-örgüt uyumunun hizmet etkileşimi kalitesi ve müşteri memnuniyeti üzerindeki etkileşimli etkilerine kısmen aracılık ettiği tespit edilmiştir.

Koçak (2018)'in kişi-örgüt uyumunun zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı etkisini Manisa'daki bir üretim işletmesinin 297 çalışanı örnekleminde ele aldığı çalışmada kişi-örgüt uyumunun

zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışını arasında negatif yönde etkilediğine; lider-üye etkileşiminin kişi-örgüt uyumu ile zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisinin olduğuna dair bulgular elde edilmiştir.



Çizelge 1.10. Kişi-Örgüt Uyumu ve Çeşitli Örgütsel Değişkenler Arasındaki İlişkileri Ele Alan Bazı Araştırmalar

Yazarlar	Örneklem	Değişkenler	Bulgular
Boon, Den Hartog, Boselie ve Paauwe (2011)	Hollanda'da perakende ve sağlık sektöründe yer alan iki büyük ölçekli işletmede görev yapan 412 çalışan	İK Uygulamalarına İlişkin Çalışan Algıları, Çalışanların Tutum ve Davranışları (Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, İşten Ayrılma Niyeti, İş Tatmini), Kişi-Örgüt Uyumu, Kişi-İş Uyumu	Değişkenler arasında doğrudan ilişkilerin olduğu ve İK uygulamaları ile çalışan çıktıları arasındaki ilişkide hem kişi-örgüt uyumu ve hem de kişi-iş uyumunun aracı ve düzenleyici rolü olduğu tespit edilmiştir.
Ruiz-Palomino, Martínez-Cañas ve Fontrodona (2013)	İspanya'daki 436 banka çalışanı	Etik Kültür, Çalışan Çıktıları (İş Tatmini, Duygusal Bağlılık, İşte Kalma Niyeti, Örgütü Başkalarına Tavsiye Etme İstekliliği), Kişi-Örgüt Uyumu	Etik kültürün çalışanların iş tatmini, duygusal bağlılık, işte kalma niyeti ve örgütü başkalarına tavsiye etme istekliliği üzerinde pozitif etkisinin olduğu; etik kültür ile kişi-örgüt uyumu arasında pozitif bir ilişki olduğu ve kişi-örgüt uyumunun etik kültür ve çalışan çıktıları arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiğine ilişkin bulgulara ulaşılmıştır.
Polatçı ve Cindiloğlu (2013)	Çorum ilindeki 177 sağlık çalışanı	Kişi-Örgüt Uyumu, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Duygusal Bağlılık	Kişi-örgüt uyumu ile duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki; duygusal bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında da pozitif bir ilişki; duygusal bağlılığın kişi-örgüt uyumu ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında tam aracılık rolü olduğuna dair bulgular elde edilmiştir.
Saraç, Efil ve Eryilmaz (2014)	Bursa ilinde çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan ve işletme yüksek lisansı öğrencilerinden oluşan 96 kişi	Kişi-Örgüt Uyumu, Çalışan Yaratıcılığı	Kişisel değerler ile mevcut örgütsel değerler arasındaki uyumun çalışanların yaratıcılığını olumlu yönde etkilediğine ilişkin bulgular elde edilmiştir.
Behram ve Dinç (2014)	İstanbul ilinde farklı sektörlerden 104 çalışan	Kişi-Örgüt Uyumu, Kişilerarası Çatışma, İşten Ayrılma Niyeti	Kişi-örgüt uyumunun alt boyutlarından değer uyumunun, kişilerarası çatışmayı olumsuz etkilediği; kişi-örgüt uyumunun alt boyutlarından değer uyumu ve gereksinim-talep uyumunun da işten ayrılma niyetini olumsuz etkilediği tespit edilmiştir.

Kaynak: Araştırmacı tarafından ilgili yazın taranarak oluşturulmuştur.

Çizelge 1.10. Kişi-Örgüt Uyumu ve Çeşitli Örgütsel Değişkenler Arasındaki İlişkileri Ele Alan Bazı Araştırmalar (Devamı)

Yazarlar	Örneklem	Değişkenler	Bulgular
Afsar, Badir ve Khan (2015)	459 çalışan ve onların amirlerinden elde edilen çoklu kaynak verileri	Kişi-İş Uyumu, Kişi-Örgüt Uyumu, Yenilikçi Çalışma Davranışı	Yenilikçi çalışma davranışı ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu; kişi-iş uyumu ve kişi-örgüt uyumunun yenilikçi çalışma davranışını pozitif yönde etkilediği ve bu ilişkilere yenilikçilik güveninin aracılık ettiğine dair bulgular elde edilmiştir.
Akbaş ve Çetin (2015)	Kayseri ilinde mobilya sektöründen 401 çalışan	İş Tatmini, Kişi-Örgüt Uyumu, Örgütsel Özdeşleşme	İş tatmini ve kişi-örgüt uyumunun örgütsel özdeşleşmeyi pozitif yönde etkilediğine dair bulgular elde edilmiştir.
Aksay ve Yasım (2016)	Ordu ilindeki 141 kamu çalışanı	Kişi-Örgüt Uyumu, Örgütsel Sinizm	Kişi –örgüt uyumu ile örgütsel sinizm arasında negatif bir ilişki olduğuna dair bulgular elde edilmiştir.
Sökmen ve Bıyık (2016)	Bir bakanlığın merkez teşkilatı birimlerinde çalışan 147 bilişim uzmanı	Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Özdeşleşme, Kişi-Örgüt Uyumu, İş Tatmini	Kişi-örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
Köksal (2017)	213 kamu çalışanı	Kişi Örgüt Uyumu, Örgütsel Adalet Algısı, Örgütsel Bağlılık	Kişi örgüt uyumunun örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu, örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide kişi örgüt uyumunun tam aracılık etkisinin olduğuna dair bulgular elde edilmiştir.
Lam, Huo ve Chen (2018)	Çin'deki beş yıldızlı bir otelin 263 çalışanı ve 690 müşterisi	Kişi-İş Uyumu, Kişi-Örgüt Uyumu, Duygusal Emek, Müşteri Hizmetleri Performansı	Kişi-iş uyumu ve kişi-örgüt uyumu ile duygusal emek (derinden davranış, yüzeysel davranış) arasında anlamlı bir ilişki olduğu; kişi-iş uyumu ve derinden davranış arasındaki pozitif ilişkinin daha güçlü olduğu; kişi-iş uyumu ve yüzeysel davranış arasındaki negatif ilişkinin kişi-örgüt uyumu yüksek olduğunda zayıf olduğu; duygusal emeğin kişi-iş uyumu ve kişi-örgüt uyumunun hizmet etkileşimi kalitesi ve müşteri memnuniyeti üzerindeki etkileşimli etkilerine kısmen aracılık ettiği tespit edilmiştir.
Koçak (2018)	Manisa'daki bir üretim işletmesinin 297 çalışanı	Kişi-Örgüt Uyumu, Zorunlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Lider-Üye Etkileşimi	Kişi-örgüt uyumunun zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışını arasında negatif yönde etkilediğine; lider-üye etkileşiminin kişi-örgüt uyumu ile zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisinin olduğuna dair bulgular elde edilmiştir.

Kaynak: Araştırmacı tarafından ilgili yazın taranarak oluşturulmuştur.

1.5. Örgütsel Destek

Bu bölümde örgütsel destek kavramı, örgütsel desteğin teorik temelleri, örgütsel desteğin öncülleri, örgütsel desteğin ardılları, destekleyici örgütün özellikleri ve örgütsel destek ile ilgili araştırmalara yer verilmiştir.

1.5.1. Örgütsel Destek Tanımı

Destekleyici örgütler üyelerinin mutluluğunun ve ihtiyaçlarının önemseyişinin algılandığı örgütlerdir (Eisenberger vd., 1986:504). Çalışanlarına övgü, tanınırılık sunarlar ve üyelerinin katkılarına değer verirler. Algılanan örgütsel desteğin üç önemli unsuru vardır. Bunlar; isteğe bağlı ödüllerin kullanılması, işveren sadakati ve güvendir. Üyeler, resmi politikalarla belirlenenlerin ötesinde ödüllendirildiklerinde örgütlerini destekleyici olarak görürler. İsteğe bağlı ödüller, üyelerde değerlerinin örgüt tarafından anlaşıldığı hissi oluşturur ve böylece algılanan örgütsel destek duygularını artırır. Üyelerin algılanan örgütsel desteğe ilişkin inançlarının ve işveren sadakati algılarının temelini oluşturur. İşveren sadakatinin güçlü algılanması, üyelerin karşılıklılık duygusunu doğurur ve böylece örgüte üye bağlılığını artırır (Settoon vd., 1996:225). Güven, sosyal değişim teorisinin önemli bir parçasıdır. Çalışanlar örgütün ödüller vermeye devam edeceğine güvenirken ve örgüt de çalışanların iyi performans göstermeye devam edeceğine güvenecektir. Güvenin ihlali, örgüt veya çalışan kendi payına düşeni yerine getiremediğinde ortaya çıkar (örneğin; yeterli ödüllerini sağlamama veya işteki çabaları azaltma). Örgüt destek sağlamıyorsa, çalışan değişimi haksız olarak görür (Andrews ve Kacmar, 2001:349).

Algılanan örgütsel desteğin sosyal değişim modeline göre, çalışanlar bağlılık ve çabalarını örgütten maddi ve sosyal ödüller ile değiştirirler. Çalışanların örgütten destek algıları, örgütün gerçekleştirdiği eylemler ile çalışanın gerçekleştirdiği eylemler arasında bir bağlantı görevi görür (Hutchison, 1997:159). Levinson (1965) çalışanların, örgütün temsilcilerinin eylemlerini örgütün eylemleri olarak görme eğiliminde olduklarını ve örgütün kişileştirilmesinin şu faktörlerle karşılandığını belirtmiştir (Levinson, 1965:378-379); (a) örgütün, temsilcilerinin eylemlerinden yasal, ahlaki ve mali sorumluluğu vardır; (b) örgütsel emsaller, gelenekler, politikalar

ve normlar süreklilik sağlar ve rol davranışlarını belirler ve (c) örgüt, temsilcileri aracılığıyla bireysel çalışanlar üzerinde güç kullanır.

Eisenberger vd. (1986:501), kişiselleştirilmiş örgütün artan çalışma çabasını ödüllendirmeye hazır olup olmadığını, övgü ve onay ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak çalışanların, örgütün katkılarına ne ölçüde değer verdiğine ve mutluluklarını ne kadar önemseydiğine ilişkin genel inançlar geliştirdiğini ileri sürmektedir. Yani algılanan örgütsel destek, övgü ve onay ifadelerinin sıklığı, sınırları ve samimiyetinin değerlendirilmesinden etkilenecektir. Bu tür algılanan örgütsel destek, insanların genellikle başkalarının sosyal ilişkilere olan bağlılığını ortaya çıkarmak için kullandıkları benzer niteleyici süreçlere bağlı olacaktır. Ücret, rütbe, iş zenginleştirme ve örgütsel politikalar üzerindeki etki gibi diğer ödüller, örgütün çalışanla ilgili olumlu değerlendirmelerini ifade ettikleri ölçüde algılanan desteği etkileyecektir.

1.5.2. Örgütsel Desteğin Teorik Temelleri

Örgütsel desteğin teorik temelleri çalışan ile örgüt arasındaki ilişkileri konu edinen sosyal değişim teorisi, karşılıklılık normu teorisi, psikolojik sözleşme teorisi ve örgütsel destek teorisine dayanmaktadır (Eisenberger vd., 1986; Eisenberger vd., 1990; Settoon vd., 1996; Eisenberger vd., 1997; Rhoades vd., 2001; Wayne vd., 2002; Shore vd., 2006; Kurtessis vd., 2017). Bu teorilerin çalışan-örgüt ilişkilerine ilişkin yaklaşımları benzerlikler ve farklılıklar içermekle birlikte birbirlerini tamamlayıcı nitelikler de taşımaktadır.

1.5.2.1. Sosyal değişim teorisi

Çalışan-işveren ilişkisi, çalışanların çabaları ve bağlılıkları ile örgütün maddi, sosyal ve duygusal faydalar sağlamasının “değişimi” olarak nitelendirilmektedir. Çalışan-işveren ilişkisinin bu özelliği, örgütlerin çalışanlara karşı birçok konuda olumlu davranarak olumlu sonuçlara ulaşabileceklerini vurgular. Örneğin, iyi muamele gören çalışanların örgüte etkin bir şekilde bağlanmaları, zorunlu çalışma sorumluluklarını bariz bir biçimde aşmaları ve örgütsel sorunlara ve fırsatlara esnek bir şekilde karşılık vermeleri daha olasıdır (Aselage ve Eisenberger, 2003:491).

Sosyal değişim (Blau, 1964) ve karşılıklılık normu (Gouldner, 1960) kavramları örgütsel davranış araştırmacıları tarafından çalışan davranışlarının ve olumlu çalışan tutumlarının oluşumunun arkasındaki motivasyon temelini tanımlamak için kullanılmaktadır. Bu kavramlar bireylerin neden örgüte sadakat gösterdiklerini ve genel anlamda ne resmi olarak ödüllendirilen ne de sözleşmeye bağlı olarak uygulanamayacak davranışlarda bulunduklarını açıklamak için kullanılmıştır (Organ, 1988; Rousseau, 1989).

Kişilerarası ilişkilerin başlatılmasını, güçlendirilmesini ve sürdürülmesini açıklamak için geliştirilen sosyal değişim teorisi, bireyler ve onların çalışma örgütleri arasındaki ilişkileri anlamak için olası kavramsal bir temel sağlar (Eisenberger vd., 1997:812). Sosyal değişim teorisi, bireylerin faydalarını en üst düzeye çıkarmak için başkalarıyla ilişkilere girdiklerini ileri sürmektedir. Sosyal değişim teorisi, çalışanların motivasyonunu ve bunun örgütsel hedeflere ulaşılmasıyla ilişkisini anlamının önemini vurgular. Bu yaklaşım, çalışanların ve işverenler arasındaki karşılıklı yükümlölükler dahilinde belirli faaliyetleri yürütmek için çalışanların güdülerini içermektedir (Aselage ve Eisenberger, 2003:491-492).

Sosyal değişim, değiş tokuş edilen kaynaklar, yükümlölüklerin türü ve gücü, karşılıklılık ve zaman içinde gelişen ilişkinin kalitesi bakımından ekonomik bir değişimden ayırt edilebilir. Hem sosyal değişim hem de ekonomik değişim, ekonomik kaynakların değişimini içerir, ancak sosyal değişim, çalışan-işveren ilişkisinin sosyo-duygusal yönlerini (zorunluluklar, güven, kişilerarası bağlılık veya belirli değişim taraflarına sadakat gibi) vurgularken, ekonomik değişim, değişim ilişkisinin finansal ve daha somut yönlerini vurgulamaktadır (Shore vd., 2006:839).

Sosyal değişim ilişkileri, uzun vadeli bir yönelim, maddi ve maddi olmayan kaynakların değişimi, güven, sadakat ve bağlılık ile karakterize edilir. Sosyal değişimi içeren ilişkilerde, taraflar arasındaki faydalı değişimler müzakere edilmez. Sonuç olarak, karşılığın niteliği ve zamanlaması belirtilmez (Molm, 2003:3). Her iki sosyal değişim tarafı diğer tarafın karşılılık vereceği ve devam eden bir faydalı değişim döngüsü olacağına dair güven gerektiren, yatırımın geri dönüş riski olduğunu bilerek diğer tarafa yatırım yapar. Bu, uzun vadeli bir yönelim gerektirir, çünkü değişim devam eder ve ilişkiye yapılan yatırımın değerli getiriler elde etmesi

için zaman gerektirir. Bu nedenle hem sosyal hem de ekonomik değişimler, çalışan-örgüt ilişkisinin biraz farklı rollerle, altta yatan mekanizmalar ve sonuçlarla kritik unsurlarıdır (Shore vd., 2009:290-291).

1.5.2.2. Karşılıklılık normu teorisi

Gouldner (1960) karşılıklılık normunun tarih boyunca çoğu insan toplumunda bulunabilen genel bir temel eğilim olduğunu ifade etmektedir. Norm, kişinin geçmişte kendisine yardımcı olanlara yardım etmesini ve çıkarlarına zarar verenlere aynı şekilde karşılık vermesini öngörmektedir. Karşılıklılık, sosyal psikolojide tutum değişikliği, yakın ilişkilerde samimiyet, kişilerarası algı, fedakârlık, saldırganlık, iş birliği, gruplar arası etkileşimler, tüketici alışverişi, restoran bahşışı ve hediye verme gibi çok çeşitli fenomenleri açıklamak için kullanılmıştır (Perugini vd., 2003:252).

Sosyal değişim teorisinin merkezinde, insanları başkalarından alınan olumlu davranışa olumlu yanıt vermeye zorlayan karşılıklılık normu vardır (Eisenberger vd., 1997:812). Karşılıklılık, sosyal değişimin belirleyici özelliklerinden biridir. Karşılıklılık normlar veya öğrenme yoluyla belirlenmiş ve devam ettirilmiş olsa da tüm sosyal değişim teorilerinin temel varsayımı, sosyal süreç yoluyla elde edilen faydaların değişimde sağlanan faydalara bağlı olmasıdır. Karşılıklılık, tüm değişim biçimleri için ortaktır. Karşılıklı eylemler, eşdeğerlikleri ile karşılaştırılabilir ve karşılıklılık (a) işlev (örneğin; iyi iyilikle karşılanır ve kötü kötülükle), (b) değerın büyüklüğü ve (c) meydana gelme olasılığı veya sıklığı boyutlarından oluşur (Molm, 2003:12).

Karşılıklılık normu teorisi temelinde algılanan örgütsel destek, çalışanlarda örgütün iyiliğine önem vermek ve örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak için hissedilen bir yükümlülük yaratacaktır. Çalışanlar bu borçlanmayı daha fazla duygusal bağlılık geliştirerek ve örgüte yardım etme çabalarını arttırarak yerine getirebilirler. Bu yükümlülüğün yerine getirilmesi, borçlarını geri ödeyenlerin öz saygısını korunmasına yardımcı olur, karşılıklılık normu ihlaliyle anılmayı önler ve örgüt tarafından çalışana karşı gelecekteki olumlu davranışı teşvik eder (Rhoades vd., 2001:825-827). Örgüt tarafından kendilerine yüksek değerli kaynaklar sunulan çalışanlar (örneğin, maaş zammı, gelişimsel eğitim fırsatları), karşılıklılık normuna dayanarak, artan görev ve görev-dışı performans ve azalan devamsızlık gibi

davranışlarla örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak zorunda kalacaklardır (Aselage ve Eisenberger, 2003:492).

1.5.2.3. Psikolojik sözleşme teorisi

Psikolojik sözleşme bir kişi ile başka bir taraf arasındaki karşılıklı değişim anlaşmasının hüküm ve koşullarına ilişkin bireyin inançlarını ifade eder. Çalışanlar, kendilerinin ve çalıştıkları örgütlerin her iki tarafın da resmi sorumluluklarını aşan karşılıklı yükümlülükleri olduğuna inanırlar (Rousseau, 1989:123). Bu psikolojik sözleşme çalışanlar tarafından, kendileri ve işverenlerinin birbirini etkileyen eylemlerde bulunurken birbirlerinin ihtiyaçlarını ve arzularını göz önünde bulunduracaklarını örtük bir şekilde anlamalarıdır. Resmi anlaşmaların gerektirdiği kaynakların ötesinde karşılıklı olarak devam edilmesi psikolojik sözleşmeyi güçlendirecektir; aksine, işverenin psikolojik sözleşme şartlarını yerine getirmemesi, çalışanların açık iş sorumluluklarının ötesinde çalışma eğilimini azaltacaktır (Eisenberger vd., 1997:812).

Psikolojik sözleşme çalışanın deneyimine odaklanır ve bireylerin psikolojik sözleşmeleri vardır, örgütlerin ise yoktur. Örgüt, ilişkideki diğer taraf olarak, psikolojik bir sözleşme oluşturulması için bağlam sağlar, ancak üyeleriyle psikolojik bir sözleşme yapamaz. Örgütler “algılayamaz”, ancak bireysel yöneticileri çalışanlarla kişisel olarak psikolojik bir sözleşme algılayabilir ve buna göre yanıt verebilir (Rousseau, 1989:126).

Çalışanın psikolojik sözleşmesi, işverenin çalışanın çıkarlarını göz önünde bulundurduğu inancını içerir. Çalışanlara örgüt tarafından tekrarlanan olumlu davranış, örgütün genel yardımseverliğine olan güveni artıracaktır. Çalışanlar örgüt tarafından yapılan davranışları değerlendirirken örgütün takdir yetkisini dikkate alırlar. İşverenin isteğe bağlı eylemleri, çalışanların algılanan yükümlülükleri üzerinde daha büyük etkiye sahiptir ve dış etkiler tarafından dikte edilen davranıştan daha güçlü bir psikolojik sözleşme üretir (Eisenberger vd., 1997:818).

Psikolojik sözleşme karşılıklılık normundan farklıdır. İnsanların kendilerine yardımcı olanlara yardım ettiği karşılıklılık normları evrensel olarak tanımlanmıştır

(Gouldner, 1960:171) ve sosyolojik değişim modelleri için temeldir (Homans, 1958). Psikolojik bir sözleşmenin inşası, insanların genellikle karşılıklılık konusundaki değerlerinden gelişir. Bununla birlikte, bir bireyin psikolojik sözleşmeye olan inancı, bir sosyal normun benimsenmesinden daha fazlasıdır. Psikolojik sözleşmede birey gelecekte karşılık sözü verilmiş, bir ücret veya prim teklif edilmiş (ve kabul edilmiş) ve gelecekteki faydaları sağlama zorunluluğu olduğu inancındadır. Gouldner (1960:172) her iki tarafın karşılıklarının eşit olup olmamasının sosyal karşılıklılık normlarında bir sorun olmadığını ileri sürmektedir. Ancak psikolojik bir sözleşmede, vaat edilen (veya anlaşılan) ile alınan arasında bir tutarlılık olmalıdır (Rousseau, 1989:126).

1.5.2.4. Örgütsel destek teorisi

Örgütsel destek teorisi, algılanan örgütsel destek oluşumunun, çalışanların örgüte insani özellikleri atfetme eğilimi ile teşvik edildiğini savunur. Çalışanların örgütün temsilcileri tarafından gerçekleştirilen eylemleri, yalnızca temsilcilerin kişisel güdülerine atfetmek yerine genellikle örgütün niyetinin bir göstergesi olarak gördüğünü ileri sürmektedir (Aselage ve Eisenberger, 2003:492-493). Örgütsel destek teorisine göre çalışanlar, örgütün katkılarına ne ölçüde değer verdiğine ve mutluluklarını ne kadar önemseydiğine ilişkin genel bir algı geliştirir. Örgütsel destek teorisi, algılanan örgütsel desteğin, çalışanların örgüt tarafından yapılan olumlu davranışı olumlu düşünmeye bağladıkları ölçüde geliştirilebileceğini varsaymaktadır. Zor şartlara sahip bir iş piyasası veya hükümet düzenlemeleri gibi dış faktörlerin aksine, örgütün çalışanlara olumlu davranışlar sergilediğine yönelik algı, algılanan örgütsel desteği artırmalıdır. Benzer şekilde, çalışanların yararlandığı ve dolayısıyla çalışanların ihtiyaçlarına özgü faydalar sağlanması, algılanan örgütsel desteği artırmalıdır (Kurtessis vd., 2017:1855-1856).

Örgütsel destek teorisi, algılanan örgütsel destek sonuçlarının altında yatan psikolojik süreçleri de ele almaktadır. İlk olarak, karşılıklılık normu açısından algılanan örgütsel destek, örgütün refahını korumak ve örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak için hissedilen bir zorunluluk oluşturmaktadır. İkincisi, algılanan örgütsel destekte ifade edilen önemsenme, onay ve saygının çalışanların sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşılamalı ve çalışanları örgütsel üyelik ve rol

statülerini sosyal kimliklerine dahil etmeye yönlendirmelidir. Üçüncüsü, algılanan örgütsel destek, çalışanların örgütün artan performansı (yani, performans-ödül beklentileri) fark ettiği ve ödüllendirdiği yönündeki inançlarını güçlendirmelidir. Bu süreçler hem çalışanlar için (örneğin, artan iş memnuniyeti ve artan olumlu ruh hali) hem de organizasyon için (örneğin, artan duygusal bağlılık ve performans, azalan işten ayrılma niyeti) olumlu sonuçlara sahip olmalıdır (Rhoades ve Eisenberger, 2002:699).

Örgütsel destek teorisi çalışanın örgütün çabalarının gönüllü eylemlerinden kaynaklandığına inanması durumunda daha fazla örgütsel destek algılayacağını ileri sürmektedir. Bu nedenle, dışarıdan motive olmuş veya kendi kendine hizmet olarak algılanan yönetimsel davranışların bazı çalışanların böyle davranışların devam edeceği endişesine kapılmalarına yol açarak potansiyel olarak örgüte bağlılık, çaba ve katkı azalmasına neden olabilir. Örneğin, çalışan mutluluğunu destekleme çabaları çoğu çalışan tarafından iyiliksever bir davranış olarak görülebilir. Bununla birlikte, bu çabaların, çalışanların mutluluğunu iyileştirmek için gerçek bir girişimden ziyade zedelenmiş bir imajı (örneğin; skandal, dış kaynak kullanımı, uygunsuz CEO davranışı gibi) onarmak için yapıldığı varsayılırsa, arzu edilen etkileri muhtemelen gerçekleşmeyecektir (Byrne ve Hochwarter, 2008:56).

Çalışanlar ve örgütleri arasındaki ilişkiye odaklanan sosyal değişim yaklaşımlarından örgütsel destek teorisi ve psikolojik sözleşme teorisi birçok bakımdan benzerdir. Blau (1964)' ya göre, güçlü kişilerarası ilişkilerin gelişimi, gittikçe daha fazla değer verilen sosyo-duygusal kaynakların değişimi ile desteklenmektedir. Örgütsel destek teorisi ve psikolojik sözleşme teorisi, çalışanlar ve onların çalışma örgütleri arasındaki değişim ilişkilerinin geliştirilmesinin önemli bir yönü olarak, karşılıklılık normu tarafından teşvik edilen sosyo-duygusal kaynakların değişimini içerir. Bu, örgütsel destek teorisinin algılanan örgütsel desteğin çalışanların sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşıladığı ve ihtiyaç duyulduğunda yardımın sağlanacağına dair güvence sağlayarak örgüte karşı yükümlülük hissi ve duygusal bağlılıkla sonuçlanacağı varsayımında belirtilmektedir. Psikolojik sözleşme teorisinde değişim, iş güvenliği ve çalışanlara örgüt tarafından verilen terfiler ve örgüte çalışanlar tarafından verilen sadakat gibi

yerine getirilen yükümlölükler şeklinde gerçekleşir (Aselage ve Eisenberger, 2003:497).

1.5.3. Örgütsel Desteğin Öncülleri

Rhoades ve Eisenberger (2002:699) algılanan örgütsel desteğin belirleyicilerini (öncüller) ve sonuçlarını (ardıllar) meta-analiz yöntemiyle belirledikleri çalışmada kullandıkları sınıflandırma sistemi yazında yaygın olarak kullanılan kategorilere dayanmaktadır. Örgütsel destek teorisi temelinde çalışanların algıladığı üç olumlu davranış biçimi; “adalet”, “yönetici desteği” ve “örgütsel ödüller ve iş koşulları” algılanan örgütsel desteği artıran öncüllerdir.

1.5.3.1. Adalet

Çalışanlar, yöneticiler ve diğer örgütsel paydaşlar adaleti, çatışan tarafları birleştirebilecek ve istikrarlı sosyal yapılar yaratabilecek temel ilkeler sağlayan birleştirici bir değer olarak görürler (Konovsky, 2000:489). Greenberg (1987)’e göre örgütsel adalet, çalışanların kaynakların dağılımının adil olmasına ilişkin görüşleriyle ilgilidir. Örgütsel adaletin iki bileşeni vardır, bunlar; dağıtımsal adalet ve prosedürel adalettir. Dağıtımsal adalet, kaynakların örgüt tarafından tahsis edilmesinin algılanan adaletini ifade eder. Çalışanlar, ortaya koydukları gayret göz önüne alındığında, örgüt tarafından sunulan sonuçların (örneğin; performans derecelendirmeleri, ücret, promosyonlar) adil olup olmadığı konusunda değerlendirmeler yaparlar. Adalet ile ilgili bu değerlendirmeler, bir başka referansı dikkate alarak yapılır. Prosedürel adalet, kaynakların tahsisini belirlemek için kullanılan prosedürlerin algılanan adaletini ifade eder (Andrews ve Kacmar, 2001:349). Çalışanlar yükselme veya performans puanlarının nasıl belirlendiğini sorgulayabilirler ve bir sonucun belirlenme şeklini haksız olarak değerlendirdiklerinde düşük performansla tepki gösterebilirler (Cowherd ve Levine, 1992), devamsızlık ve işten ayrılma artabilir (Hulin, 1991) ve iş tatmini düzeyleri azalabilir (McFarlin ve Sweeney, 1992). Örgütsel kaynakların miktarını ve dağılımını belirleyen prosedürlerin adil olması algılanan örgütsel desteğin önemli bir belirleyicisidir. Çoğu örgüt, ödül tahsislerini etkileyen politikaların adaleti konusunda önemli ölçüde takdir ve kontrole sahiptir (Rhoades ve Eisenberger, 2002:701).

1.5.3.2. Yönetici desteği

Çalışanlar örgüt tarafından değerlendirildiği ile ilgili genel algıları oluştururken, aynı zamanda yöneticilerin de katkılarına ne ölçüde değer verdiklerine ve mutluluklarına önem verdiklerine ilişkin genel görüşler geliştirirler. Çalışanlar yöneticilerinin kendilerine karşı olumlu veya olumsuz yönelimlerini örgütün desteğinin bir göstergesi olarak görürler (Eisenberger vd., 2002:565). Yöneticiler, iş performansı ile ilgili resmi olmayan geri bildirim ve başarı ödülünün belirlenmesi gibi kişiselleştirilmiş davranışlarda daha büyük bir rol oynama eğilimindedir. Yöneticiler çalışanları yönlendirmek ve değerlendirmek için örgütün temsilcileri olarak hareket ettiğinden astlar, bu tür bir davranışın destekleyiciliğini, denetim otoritesinin kişisel eğilimlerinden ziyade, örgüte atfetme eğilimindedir (Shanock ve Eisenberger, 2006:689). Dolayısıyla çalışanlar açısından yöneticinin faydalı davranışı, bu davranışın yöneticinin kendine özgü motivasyonundan ziyade örgütün politikalarına, prosedürlerine veya genel kültürüne atfedildiği ölçüde algılanan örgütsel destek artacaktır (Rhoades vd., 2001:826).

1.5.3.3. Örgütsel ödüller ve iş koşulları

Çalışan katkılarının farkına varıldığını gösteren insan kaynakları uygulamaları algılanan örgütsel destekle olumlu bir ilişkiye sahiptir. Çalışanların örgütsel destek algılarını artıran örgütsel ödüller ve iş koşulları arasında tanınma, ödeme, promosyonlar, iş güvenliği, özerklik, rol stres faktörleri, eğitim ve organizasyon büyüklüğü yer almaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002:700). İnsan kaynakları uygulamaları, çalışanlara örgütün gönüllü olarak personeli desteklemeyi seçtiğini ve ayrıca mutluluklarına yatırım yapmaya istekli olduklarını göstereceği için çalışanların örgütün destekleyici olduğu yönündeki algılarını teşvik etmesi beklenmektedir (Wayne vd., 2002:592). İK uygulamaları, işverenin çalışanlara yatırım yapmasını ve çalışanlara bağlılığını ima eden isteğe bağlı faaliyetler olarak kabul edilir (örneğin, eğitim ve gelişimin sağlanması); çalışanlara güven (örneğin, özerklik ve katılımcı uygulamaların sağlanması); ya da tam tersi, çalışanın iyiliği konusunda ilgi eksikliğine işaret eder (iş ve rol stres faktörlerinin varlığıyla). Daha da önemlisi, bir örgüt içindeki kişilerin düşünceli ve anlayışlı şekilde yönetimi, çalışanlara örgütün onları desteklediğini ve mutluluklarıyla ilgilenildiğini

gösterecektir. Belirli insan kaynakları uygulamalarının (karar verme sürecine katılım, ödüllerin adilliği ve gelişme fırsatları) sağlanması örgütün destekleyici olduğuna işaret edecektir (Allen vd., 2003: 100). İK politikalarının ve uygulamalarının kapsayacağı geniş etki alanı göz önüne alındığında, bir örgütün insan yönetimi çevresinin birçok yönünün çalışanların örgütsel destek algılarını etkilemesi beklenebilir (Edwards, 2009:94).

1.5.4. Örgütsel Desteğin Ardılları

Örgüt içinde hissedilen adalet algısı, yönetici desteği, örgütsel ödüllerin durumu ve iş koşullarıyla oluşan örgütsel destek algısı çalışanların olumlu ya da olumsuz tutum ve davranışlar geliştirmesiyle sonuçlanacaktır. Rhoades ve Eisenberger (2002:701-702)'in çalışması algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılık, işle ilgili duygular (iş tatmini, olumlu ruh hali), işe bağlılık, performans, stres, işte kalma isteği ve işten geri çekilme davranışı gibi ardılları olduğunu göstermektedir.

1.5.4.1. Örgütsel bağlılık

Örgütsel bağlılık; çalışan ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan ve çalışanın örgüt üyeliğini devam ettirmesine neden olan psikolojik durum olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel bağlılık; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarından oluşur. Duygusal bağlılık çalışanların örgütle olan duygusal ilişkisi, örgütle özdeşleşmesi ve örgüte katılımı ile ilgilidir. Devam bağlılığı çalışanların örgütten ayrılmakla ilişkilendirdikleri maliyetlere dayalı bağlılığı ifade eder. Normatif bağlılık ise çalışanların örgütte kalma zorunluluğu duygularını ifade eder (Allen ve Meyer, 1990:1). Örgütsel destek teorisi karşılıklılık normuna dayanarak algılanan örgütsel desteğin çalışanların örgüte karşı hissettikleri yükümlülüklerini (veya borçlarını) artırdığını varsayar. Buna göre, bu ilişki işe uygulandığı şekliyle karşılıklılık normunu güçlü bir şekilde onaylayan çalışanlar arasında daha güçlüdür (Eisenberger vd., 2001:42). Normatif bağlılık örgütte kalma yükümlülüğünün yanı sıra örgüte karşı çeşitli yükümlülükleri de içermektedir. Karşılıklılık normu kapmasında hissedilen yükümlülük ve normatif bağlılık birbirine çok benzerdir ve her ikisi de algılanan örgütsel destek ile güçlendirilmelidir.

Duygusal bağıllık, çalışanların örgütsel hedefleri takip etme ve örgütte kalma istekliliğinin önemli bir belirleyicisi olarak görülmektedir. Örgütsel destek teorisine göre, algılanan örgütsel destek, sosyal değişimin yanı sıra örgütsel özdeşleşmeyle duygusal bağıllığa yol açar (Kurtessis vd., 2017:1869-1870).

1.5.4.2. İşle ilgili duygular (iş tatmini, olumlu ruh hali)

Algılanan örgütsel desteğin, çalışanların iş tatmini ve olumlu ruh hali de dahil olmak üzere işlerine yönelik genel duygusal tepkilerini etkilediği varsayılmaktadır. İş tatmini kişinin işini veya işle ilgili deneyimlerini değerlendirmesi sonucunda oluşan memnun edici veya olumlu duygusal durum olarak tanımlanmaktadır (Locke, 1976:1304). Algılanan örgütsel destek, sosyo-duygusal ihtiyaçları karşılayarak, performans-ödül beklentilerini artırarak ve gerektiğinde yardımın mevcut olduğunu bildirerek genel iş tatminini artırmaktadır. Olumlu ruh hali, belirli bir nesne olmadan genel bir duygusal durumu içerdiği için kavramsal olarak iş tatmininden farklıdır. Ruh hali, çevre tarafından etkilenen duygulanım durumu bileşenidir. Algılanan örgütsel destek, çalışanların yetkinlik ve değer duygularına katkıda bulunarak olumlu ruh halini güçlendirebilir (Rhoades ve Eisenberger, 2002:701).

1.5.4.3. İşe bağıllık

İşe bağıllık, işyerinde kişisel gelişim ve tatminin yanı sıra motivasyon ve amaca yönelik davranış açısından önemlidir. İşe bağıllığın artırılması, çalışanları işlerine daha fazla dahil ederek ve işi daha anlamlı ve tatmin edici bir deneyim haline getirerek örgütsel etkinliği ve verimliliği artırabilir. İşe bağıllık çoğu insanın hayatında önemli bir faktördür. Çalışma faaliyetleri zamanın büyük bir bölümünü tüketir ve çoğu insan için esasen yaşamın önemli bir yönünü oluşturmaktadır (Brown, 1996:235). Algılanan örgütsel destek yüksek olduğunda, çalışanlar çalışma ortamlarını daha hoş bulabilir, çalışmalarının daha fazla takdir edildiğini hissedebilir ve işlerine daha fazla ilgi gösterebilir (Kurtessis vd., 2017:1871). Ayrıca çalışanlara örgütsel destek sağlanmasıyla ve dikkat çeken ödüllerin (hem işe özgü hem de dışsal) uygulanmasıyla, içsel motivasyonu arttırmak ve daha yüksek düzeyde işe bağıllık ve duygusal bağıllık elde etmek mümkün olacaktır (O'Driscoll ve Randall, 1999:208).

1.5.4.4. Performans

İş performansı, bir bireyin standart bir süre içinde gerçekleştirdiği belirli davranışsal bölümlerin örgüt için beklenen toplam değeri olarak tanımlanır (Motowidlo ve Kell, 2012:92). Algılanan örgütsel destek sosyo-duygusal ihtiyaçların karşılanmasına yardımcı olarak çalışanlarda bunu örgüte yüksek performansla geri ödeme yükümlülüğü yaratabilir. Algılanan örgütsel destek, çalışanların, örgütün kendilerini üstün performans gösterenler olarak değerlendirdiğine ve başarılarından gurur duyduğuna ilişkin çıkarımlarını artırarak saygınlık ihtiyaçlarını karşılamaya yardımcı olacaktır (Armeli vd., 1998:289). Algılanan örgütsel destek, standart iş faaliyetlerinin ve örgüt için faydalı olan belirli sorumlulukların ötesine geçen görev dışı eylemlerin performansını artırır. Bu tür görev dışı faaliyetler arasında, diğer çalışanlara yardımcı olmak, örgütü riskten koruyan önlemler almak, yapıcı öneriler sunmak ve örgüt için faydalı bilgi ve beceriler kazanmak yer alır (Rhoades ve Eisenberger, 2002:702).

1.5.4.5. Stres

Örgütlerdeki bireyler, normal işlevlerinden psikolojik ve/veya fizyolojik sapmalara neden olabilecek koşullara ve olaylara maruz kalırlar. Bu sapmaların beklenen veya kaçırılan fırsatlardan, hedefe yönelik davranış üzerindeki kısıtlamalardan veya önemli ancak belirsiz sonuçlara yol açan taleplerden kaynaklandığı görülmektedir. İş stresi, belirli bir kişinin çalışma ortamında algılanan koşulların veya olayların bir sonucu olarak kişisel işlev bozukluğu farkındalığı veya hissidir. Stres, kısa süreli psikolojik durumlar ve fizyolojik reaksiyonlar, uzun süreli veya kronik psikolojik tepkiler, fiziksel zorluklar ve iş performansı düşüşleri gibi çeşitli şekillerde ortaya çıkabilir (Parker ve DeCotiis, 1983:161-164). Algılanan örgütsel desteğin, işyerinde yüksek taleplerle yüzleşmek için gerektiğinde maddi yardım ve duygusal desteğin mevcut olduğunu belirterek strese karşı önleyici psikolojik reaksiyonları (gerilimleri) azaltması beklenmektedir. Ayrıca algılanan örgütsel destek strese neden olan faktörlere yüksek veya düşük oranda maruz kalan çalışanların genel stres seviyesini azaltabilecektir (Rhoades ve Eisenberger, 2002:702).

Öte yandan algılanan örgütsel destek, işin talepleri ve davranışsal gereklilikleri aile yaşamıyla uyumsuz olduğunda ortaya çıkan stres ve iş tükenmişliğini ve iş-aile çatışmasını azaltmak için önemli bir kaynaktır (Kurtessis vd., 2017:1872).

1.5.4.6. İşte kalma isteği

İşte kalma isteği, çalışanların bir örgütte kalma konusundaki bilinçli ve kasıtlı istekliliğini ifade eder. İşte kalma isteği ve işten ayrılma niyeti aynı madalyonun iki yüzü gibidir. Çalışanlarda yüksek algılanan örgütsel destek işte kalma isteğine neden olurken düşük algılanan örgütsel destek ise işten ayrılma niyetine neden olmaktadır (Cho vd., 2009:374). İşte kalma isteği, devam bağlılığında olduğu gibi yüksek ayrılma maliyetleri nedeniyle bir örgütte sıkışıp kalmanın rahatsız edici algısından ayırt edilmelidir (Rhoades ve Eisenberger, 2002:702). Karşılıklılık normuna uygun olarak, örgüt tarafından yapılan olumlu davranışlar, çalışanlarda bir borçluluk duygusu yaratır ve bu da örgütte kalma isteğine bir temel oluşturur. Örgütsel destek teorisi de algılanan örgütsel desteğin çalışanlara örgütü önemseme ve hedeflerin yerine getirilmesine yardımcı olma yükümlülüğü getirerek işte kalma isteğini artırdığını ileri sürmektedir (Zin, 2017:62).

1.5.4.7. İşten geri çekilme davranışı

Geri çekilme davranışı, bir çalışanın işten kaçınmaya, işe veya örgüte olan ilgisini, sosyo-psikolojik cazibesini azaltmaya çalıştığı maksatlı bir davranıştır. İşten geri çekilme davranışı işyerinden fiziksel olarak çekilmeyi (devamsızlık yapma veya geç kalma gibi) veya örgütten kaçınma veya ayrılma niyetini içerir (Sliter vd., 2012:123). Yüksek algılanan örgütsel desteğe sahip çalışanlar, gereksiz devamsızlık, gecikme ve işle ilgili olmayan konuşmalara katılma gibi çeşitli kişisel ihtiyaçları karşılayan ancak örgüt için zararlı olan geri çekilme davranışlarından kaçınır. Algılanan örgütsel destek devamsızlık, vardiya başlangıcında ve molalardan sonra çalışanların gecikmesi gibi geri çekilme davranışlarını azaltmaktadır. Ayrıca algılanan örgütsel destek işten ayrılma niyetini ve işten ayrılmayı da azaltmaktadır (Eder ve Eisenberger, 2008:56).

1.5.5. Destekleyici Örgütün Özellikleri

Örgütsel destek çalışanların örgüt içinde tutum ve davranışlarına yön veren, işle ilgili kararlarına etki eden faktörlerin başında yer almaktadır. Çalışanlar çalıştıkları örgütün destekleyici olduğuna ilişkin bir inanç geliştirdiklerinde, bir başka ifadeyle örgüt tarafından önemsendiklerini ve örgüte katkılarının dikkate alındığını hissettiklerinde hem motivasyonları artacak hem de örgüte karşı olumlu duygular besleyeceklerdir. Çalışanların bu tutumları örgütlerin başarılı olmasında önemli bir etkidir. Bunun farkında olan ve çalışanlarını desteklemek isteyen örgütlerin de birtakım özelliklere sahip olması gerekmektedir.

Destekleyici bir örgütte olması gereken özellikler şöyle sıralanabilir (Özdevecioğlu, 2003:117-118; Dönmez, 2019:16-17; Doğru, 2016:17);

- Yaratıcı fikirlerin, önerilerin ve eleştirilerin dikkate alınması ve bunların örgüt uygulamalarına aktarılması: Fikirlerinin önemsendiğini, eleştirilerinin dikkate alındığını ve bu eleştiriler doğrultusunda örgütte değişiklikler yapıldığını bilen çalışanlar, bunu örgütün desteği olarak görecektir.
- Çalışanlar için bir dereceye kadar iş güvenliği sağlanması ve başarılı olmaları koşuluyla örgütte çalışmaya devam edebileceklerine dair güvence verilmesi: Çalışanların örgütlerinden beklentileri arasında iş güvenliği beklentisi de vardır. Çalışanların hata yapmaları halinde örgütün hoşgörü göstereceği, başarılı olmaları durumunda örgütte çalışmalarına devam edebilecekleri, her an örgütün dışında kalmayacaklarına ilişkin duygular çalışanlar açısından örgütün desteği olacaktır.
- Örgütteki insan ilişkilerinin olumlu olmasının sağlanması, örgüt içindeki iletişim ve halkla ilişkiler çalışmalarının yüksek düzeylerde tutulması: Örgütte hâkim olan iklimin ya da örgütteki yatay ve dikey (ast-üst/ast-ast/üst-üst) ilişkilerin düzeyinin yüksek ve olumlu olması çalışanların motivasyonunu artıracaktır ve çalışanlarca örgütün desteği bağlamında değerlendirilecektir.
- Örgütte kayırmacılık olmaması, bütün çalışanlara adil davranılması, çalışanların haklarının ihlal edilmemesi: Çalışan nezdinde hak edilenin karşılığının alınması önem taşımaktadır. Örgütte yönetimle yakın ilişkileri

olan çalışanlara kayırmacılık yapılması, yönetimin taraf tutması, örgütsel destek bakımından olumsuz algıya neden olacaktır.

- Çalışanların önemsenmesi ve onlara rağmen bazı kararları almamak: Örgüt içinde sosyal birer varlık olan çalışanların önemsenme, başarılı olduklarında övülme ve takdir edilme beklentisi vardır. Bu beklentiyi karşılayan yöneticiler çalışanlar tarafından destekleyici yönetici olarak algılanacaktır.

1.5.6. Örgütsel Destek ile İlgili Araştırmalar

Sosyal değişim teorisi, karşılıklılık normu teorisi, psikolojik sözleşme teorisi ve örgütsel destek teorisine dayanan ve hem örgütlerin başarısı hem de çalışanların mutluluğu üzerinde önemli etkileri bulunan örgütsel destek kavramı örgütsel davranış yazınında birçok çalışmada araştırma değişkeni olarak kullanılmaktadır. Bu çalışmalardan bazılarında aşağıda yer verilmiştir. Söz konusu çalışmaların yazarları, örnekleme, değişkenleri ve bulgularına ilişkin bilgiler Çizelge 1.11.'de gösterilmiştir.

Eisenberger vd. (2002) yönetici desteği algısı, algılanan örgütsel destek ve işten ayrılma arasındaki ilişkileri üç ayrı çalışmayla araştırmışlardır. Çeşitli işletmelerde çalışan 314 kişi örnekleminde yaptıkları birinci çalışmada yönetici desteği algısının algılanan örgütsel desteğe neden olduğu tespit edilmiştir. 300 perakende satış çalışanı örnekleminde gerçekleştirilen ikinci çalışmada yönetici desteği algısı ve algılanan örgütsel destek ilişkisinin örgütteki algılanan yönetici statüsüyle arttığı belirlenmiştir. 493 perakende satış çalışanı örnekleminde yapılan üçüncü çalışmada ise algılanan örgütsel desteğin, yönetici desteği algısı ile işten ayrılma arasındaki olumsuz ilişkiye tam aracılık ettiğine dair bulgular elde edilmiştir. Üç çalışma da yöneticilerin çalışanlar tarafından örgütle özdeşleştirildikleri ölçüde, algılanan örgütsel desteğe ve nihayetinde çalışanların işte kalmasına katkıda bulunacağını göstermektedir.

Özdevecioğlu (2003)'nun algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık ilişkisini mobilya sektöründe çalışan 412 kişi örnekleminde ele aldığı çalışmada örgütsel bağlılığın boyutlarından normatif bağlılık, duygusal bağlılık ve devam

bağlılığının her üçünün de algılanan örgütsel destek ile olumlu ve anlamlı bir ilişkisi olduğu belirlenmiştir.

Turunç ve Çelik (2010)'in algılanan örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansı üzerindeki etkisini savunma sektöründe faaliyet gösteren küçük ölçekli işletmelerde çalışan 172 kişi örnekleminde ele aldıkları çalışmada algılanan örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğuna; örgütsel özdeşleşmenin iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ve algılanan örgütsel destek ile iş performansı arasındaki ilişkide tam aracılık etkisinin olduğuna dair bulgular elde edilmiştir.

Altınöz vd. (2013)'nin örgütsel destek algısının örgütsel bağlılık üzerine etkisini Türkiye'deki iki üniversitede çalışan 181 idari personel örnekleminde inceledikleri çalışmada büro çalışanlarının örgütsel destek algısının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğuna; örgütsel destek algısı ve örgütsel bağlılık düzeylerinin bazı demografik değişkenlere göre anlamlı farklılıklar gösterdiğine ilişkin bulgulara ulaşılmıştır.

Sökmen vd. (2015)'nin algılanan örgütsel destek, örgütsel özdeşleşme ve yönetici etik davranışları ilişkisini devlet üniversitelerinde görev yapan 300 araştırma görevlisi örnekleminde ele aldıkları çalışmada her üç değişkenin de aralarında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

Altunoğlu ve Gürel (2015)'in lider-üye değişimi ve algılanan örgütsel desteğin örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisini Denizli ilindeki teknopark firmalarında çalışan 77 kişi örnekleminde ele aldıkları çalışmada lider-üye değişiminin artması halinde örgütsel yenilikçilik düzeyinin de arttığına ve aynı şekilde algılanan örgütsel desteğin artması durumunda örgütsel yenilikçilik performansının da arttığına dair bulgular elde edilmiştir.

Gupta vd. (2016) algılanan örgütsel destek, duygusal bağlılık, psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işe adanmışlık arasındaki ilişkileri Hindistan'daki 9 büyük hastanede çalışan 475 hemşire örnekleminde incelemişlerdir. Araştırma sonucunda duygusal bağlılığın algılanan örgütsel destek

ile iş çıktıları (işe adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışı) arasındaki pozitif ilişkilere aracılık ettiği; karşılanmayan beklentilerin (psikolojik sözleşme ihlali) algılanan örgütsel destek ve iş çıktısı ilişkilerini olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Chung (2017) işyerinde dışlanma ve davranışsal sonuçlar (örgütsel sapma davranışı, örgütsel vatandaşlık davranışı) arasındaki ilişkide kişi-örgüt uyumu ve algılanan örgütsel desteğin rolünü Güney Kore'deki çeşitli işletmelerde çalışan 249 kişi örnekleminde incelemiştir. Çalışmada kişi-örgüt uyumunun işyerinde dışlanma ile hem örgütsel vatandaşlık davranışı hem de örgütsel sapma davranışı arasındaki ilişkilere aracılık ettiği; ayrıca algılanan örgütsel desteğin kişi-örgüt uyumu ile hem örgütsel vatandaşlık davranışı hem de örgütsel sapma davranışı arasındaki ilişkilerde düzenleyici etkisi olduğu belirlenmiştir.

Aydoğan ve Deniz (2018)'in çalışanların dışsal prestij ve örgütsel destek algılarının pozitif örgütsel çıktılar (iş tatmini, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı) üzerindeki etkisini Kapadokya bölgesinde bulunan butik otellerde çalışan 223 kişi örnekleminde ele aldıkları çalışmada algılanan dışsal prestij ve algılanan örgütsel desteğin her ikisinin de iş tatminini, örgütsel özdeşleşmeyi ve örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği belirlenmiştir.

Santos ve Gonçalves (2018)'in örgüt kültürü (destek, yenilik, hedefler, kurallar) ve içsel pazarlamanın örgütsel desteğe etkisini Portekiz yükseköğretim kurumlarında çalışan 635 kişi örnekleminde ele aldıkları çalışmada örgüt kültürü ve içsel pazarlamanın algılanan örgütsel desteğin açıklanmasına katkıda bulunduğu tespit edilmiştir. Ayrıca çalışmada araştırma bulgularının, örgütlerin çalışanların sosyal desteği algılamasına olanak tanıyan destek kültürü ve uygun iç iletişim ağları uygulaması gerektiğinin önemini ortaya koyduğu ileri sürülmüştür.

Çizelge 1.11. Örgütsel Destek ve Çeşitli Örgütsel Değişkenler Arasındaki İlişkileri Ele Alan Bazı Araştırmalar

Yazarlar	Örneklem	Değişkenler	Bulgular
Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski ve Rhoades (2002)	1. çalışma çeşitli işletmelerde çalışan 314 kişi, 2. çalışma 300 perakende satış çalışanı 3. çalışma 493 perakende satış çalışanı	Yönetici Desteği Algısı, Algılanan Örgütsel Destek, İşten Ayrılma	1. çalışmada yönetici desteği algısının algılanan örgütsel desteğe neden olduğu tespit edilmiştir. 2. çalışmada yönetici desteği algısı ve algılanan örgütsel destek ilişkisinin örgütteki algılanan yönetici statüsüyle arttığı belirlenmiştir. 3. çalışmada ise algılanan örgütsel desteğin, yönetici desteği algısı ile işten ayrılma arasındaki olumsuz ilişkiye tam aracılık ettiğine dair bulgular elde edilmiştir. Üç çalışma da yöneticilerin çalışanlar tarafından örgütle özdeşleştirildikleri ölçüde, algılanan örgütsel desteğe ve nihayetinde çalışanların işte kalmasına katkıda bulunacağını göstermektedir.
Özdevecioğlu (2003)	Mobilya sektöründe çalışan 412 kişi	Algılanan Örgütsel Destek, Örgütsel Bağlılık	Örgütsel bağlılığın boyutlarından normatif bağlılık, duygusal bağlılık ve devam bağlılığının her üçünün de algılanan örgütsel destek ile olumlu ve anlamlı bir ilişkisi olduğu belirlenmiştir.
Turunç ve Çelik (2010)	Savunma sektöründe faaliyet gösteren küçük ölçekli işletmelerde çalışan 172 kişi	Algılanan Örgütsel Destek, İş Stresi, Örgütsel Özdeşleşme, İş Performansı	Algılanan örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğuna; örgütsel özdeşleşmenin iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ve algılanan örgütsel destek ile iş performansı arasındaki ilişkide tam aracılık etkisinin olduğuna dair bulgular elde edilmiştir.
Altınöz, Çöp, Çakıroğlu, Kervancı ve Keskin (2013)	Türkiye'deki iki üniversitede çalışan 181 idari personel	Örgütsel Destek Algısı, Örgütsel Bağlılık	Büro çalışanlarının örgütsel destek algısının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğuna; örgütsel destek algısı ve örgütsel bağlılık düzeylerinin bazı demografik değişkenlere göre anlamlı farklılıklar gösterdiğine ilişkin bulgulara ulaşılmıştır.
Sökmen, Ekmekçioğlu ve Çelik (2015)	Devlet üniversitelerinde görev yapan 300 araştırma görevlisi	Algılanan Örgütsel Destek, Örgütsel Özdeşleşme, Yönetici Etik Davranışları	Her üç değişkenin de aralarında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

Kaynak: Araştırmacı tarafından ilgili yazın taranarak oluşturulmuştur.

Çizelge 1.11. Örgütsel Destek ve Çeşitli Örgütsel Değişkenler Arasındaki İlişkileri Ele Alan Bazı Araştırmalar (Devamı)

Yazarlar	Örneklem	Değişkenler	Bulgular
Altunoğlu ve Gürel (2015)	Denizli ilindeki teknopark firmalarında çalışan 77 kişi	Lider-Üye Değişimi, Algılanan Örgütsel Destek, Örgütsel Yenilikçilik	Lider-üye değişiminin artması halinde örgütsel yenilikçilik düzeyinin de arttığına ve aynı şekilde algılanan örgütsel desteğin artması durumunda örgütsel yenilikçilik performansının da arttığına dair bulgular elde edilmiştir.
Gupta, Agarwal ve Khatri (2016)	Hindistan'daki 9 büyük hastanede çalışan 475 hemşire	Algılanan Örgütsel Destek, Duygusal Bağlılık, Psikolojik Sözleşme İhlali, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, İşe Adanmışlık	Duygusal bağlılığın algılanan örgütsel destek ile iş çıktıları (işe adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışı) arasındaki pozitif ilişkilere aracılık ettiği; karşılanmayan beklentilerin (psikolojik sözleşme ihlali) algılanan örgütsel destek ve iş çıktısı ilişkilerini olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir.
Chung (2017)	Güney Kore'deki çeşitli işletmelerde çalışan 249 kişi	İşyerinde Dışlanma, Davranışsal Sonuçlar (Örgütsel Sapma Davranışı, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı), Kişi-Örgüt Uyumu, Algılanan Örgütsel Destek	Kişi-örgüt uyumunun işyerinde dışlanma ile hem örgütsel vatandaşlık davranışı hem de örgütsel sapma davranışı arasındaki ilişkilere aracılık ettiği; ayrıca algılanan örgütsel desteğin kişi-örgüt uyumu ile hem örgütsel vatandaşlık davranışı hem de örgütsel sapma davranışı arasındaki ilişkilerde düzenleyici etkisi olduğu belirlenmiştir.
Aydoğan ve Deniz (2018)	Kapadokya bölgesinde bulunan butik otellerde çalışan 223 kişi	Algılanan Dışsal Prestij, Algılanan Örgütsel Destek, İş Tatmini, Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Algılanan dışsal prestijin ve algılanan örgütsel desteğin her ikisinin de iş tatminini, örgütsel özdeşleşmeyi ve örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği belirlenmiştir.
Santos ve Gonçalves (2018)	Portekiz yükseköğretim kurumlarında çalışan 635 kişi	Örgüt Kültürü (Destek, Yenilik, Hedefler, Kurallar), İçsel Pazarlama, Örgütsel Destek	Örgüt kültürü ve içsel pazarlamanın algılanan örgütsel desteğin açıklanmasına katkıda bulunduğu tespit edilmiştir. Ayrıca çalışmada araştırma bulgularının, örgütlerin çalışanların sosyal desteği algılamasına olanak tanıyan destek kültürü ve uygun iç iletişim ağları uygulaması gerektiğinin önemini ortaya koyduğu ileri sürülmüştür.

Kaynak: Araştırmacı tarafından ilgili yazın taranarak oluşturulmuştur.

2. BÖLÜM

DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER VE HİPOTEZLERİN GELİŞTİRİLMESİ

Çalışmanın bu bölümünde örgüt kültürü, bireysel yaratıcılık, bireysel yenilikçilik, kişi-örgüt uyumu ve örgütsel destek arasındaki ilişkiler doğrultusunda geliştirilen hipotezlere yer verilmiştir.

2.1. Örgüt Kültürü ve Bireysel Yaratıcılık İlişkisi

Örgüt kültürü, yönetim tarafından sahip olunan, çalışanlara normlar, hikayeler, sosyalleşme süreçleri ve kritik olaylara yönetsel tepkilerin gözlemleri yoluyla iletilen inançlar ve değerlerdir. Bir yaratıcılık kültürünü simgeleyen inançlar ve değerler, örgütsel yapılarda, uygulamalarda ve politikalarda kendini gösterir. Bu yapılar, uygulamalar ve politikalar hem örgütün yaratıcılıkla ilgili hedeflerini hem de bu hedeflere ulaşma araçlarını ileten bir iklim yaratarak bireysel yaratıcılığı yönlendirir ve şekillendirir (Tesluk vd., 1997:27). Örgütsel düzeyde, dönüşümsel yönetim tarzlarının kullanılması ve örgüt içinde güçlü bir destek sisteminin uygulanması çalışanların yaratıcılığını teşvik eder. Aynı zamanda örgütün uzun ömürlülüğünü ve rekabet gücünü de güvence altına alır. Yaratıcılık farklı kültürlerden insanlarla etkileşimler yoluyla teşvik edilebilir. Kolektivist değer yönelimleri (grubun yararına öncelik verme), bireyci benlik kurgusu (kendini bağımsız olarak tanımlama), düşük güç mesafesine sahip olma ve yeni görevlerde kültürel serbestlik gibi kültürel değerlerin kombinasyonu yaratıcılığı teşvik edebilir (Hermida vd., 2019:3). Martins ve Terblanche (2003) örgüt kültürü, yaratıcılık ve yenilikçilik arasındaki ilişkiyi açık sistem teorisine ve Schein'in çalışmasına dayanan teorik bir modelle açıklamışlardır. Modele göre örgüt kültürünün temel öğeleri yaratıcılık ve yenilikçiliği iki yolla etkiler. Birincisi; çalışanlar örgütlerdeki sosyalleşme süreçleri sayesinde hangi davranışın kabul edilebilir olduğunu ve faaliyetlerin nasıl işlemesi gerektiğini öğrenirler. Normlar gelişir, çalışanlar tarafından kabul edilir ve paylaşılır. Çalışanlar paylaşılan normlara uygun olarak yaratıcı ve yenilikçi davranışın örgütün çalışma şeklinin bir parçasını oluşturup oluşturmadığına dair varsayımlar yapacaklardır. İkincisi; temel değerler,

varsayımlar, inançlar yerleşik davranış ve faaliyet biçimlerinde yürürlüğe girer. Yapılar, politika, uygulamalar, yönetim uygulamaları ve prosedürler olarak yansıtılır. Bu yapılar ve benzerleri, örneğin yeni fikirlerin geliştirilmesi için kaynak desteği sağlayarak işyerindeki yaratıcılığı doğrudan etkiler. Bu şekilde çalışanlar, neyin değerli kabul edildiğini ve işyerinde nasıl davranmaları gerektiğini algılamaya başlarlar. Navarrese vd. (2014)'nin teknik çalışma grubu performansında örgüt kültürü, ödüller ve bireysel yaratıcılığın etkilerini ele aldıkları çalışmada örgüt kültürünün yenilik yöneliminin, daha yaratıcı bireyler tarafından oluşturulan grupların yaratıcı davranışlarını artırdığı, yaratıcılığı düşük bireylerden oluşan grupların yaratıcı davranışlarını ise önemli ölçüde artırmadığı tespit edilmiştir. Ogbeibu vd. (2018)'nin örgüt kültürünün çalışanların yaratıcılığı üzerindeki etkisinde yardımseverliğin aracı etkisini ele aldıkları çalışmada üst yönetim liderlerinin yardımseverliği ve adhokrasi kültürünün çalışanların yaratıcılığı üzerinde pozitif etkisinin olduğuna; pazar ve klan kültürünün çalışanların yaratıcılığı üzerinde negatif etkisinin olduğu ve hiyerarşi kültürünün ise çalışanların yaratıcılığı üzerinde etkisinin olmadığına dair bulgular elde etmişlerdir. Klan kültürünün çalışanların yaratıcılığı üzerindeki etkisinde yardımseverliğin aracı etkisinin olmadığı, adhokrasi kültürünün ve hiyerarşi kültürünün çalışanların yaratıcılığı üzerindeki etkisinde yardımseverliğin negatif yönde aracı etkisinin olduğu, pazar kültürünün ise çalışanların yaratıcılığı üzerindeki etkisinde yardımseverliğin pozitif yönde aracı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Tekin ve Çidem (2017)'in örgüt kültürü ile çalışanların yaratıcılık süreçleri arasındaki ilişkiyi ele aldıkları çalışmada çalışanların örgüt kültürü algısı ile yaratıcılık süreçleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Gökkaya (2019)'nın bireysel değerler ve örgüt kültürünün bireysel yaratıcılık üzerindeki etkisini ele alan çalışmasında değişime açıklık ile yaratıcılık arasında pozitif yönde; korumacılık ile yaratıcılık arasında negatif yönde bir ilişki olduğu bulgusu elde edilmiştir. Ayrıca hiyerarşi kültürüne sahip işletmelerde yaratıcılığın azalma eğiliminde olduğuna; klan kültürünün yönetici desteği ve işin önemi aracılığıyla yaratıcılık ile anlamlı ve olumlu bir ilişki içinde olduğuna; adhokrasi kültürü ve pazar kültürü ile yaratıcılık arasında ise anlamlı bir ilişki olmadığına ilişkin bulgular elde edilmiştir.

Yukarıdaki araştırmalar doğrultusunda bu çalışmada aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir;

Hipotez 1: Örgüt kültürü bireysel yaratıcılığı anlamlı olarak etkiler.

2.2. Örgüt Kültürü ve Bireysel Yenilikçilik İlişkisi

Yenilikçilik, günümüzün rekabetçi pazarlarında bir örgütün uzun vadeli başarısını etkileyen temel faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir. Yenilikçiliğin belirleyici faktörlerine ilişkin çalışmalara olan ilgi giderek artmaktadır. Günümüzde, yenilikçiliği hem teşvik edebilen hem de kısıtlayabilen ve dolayısıyla örgüt performansını etkileyebilen bir faktör olarak örgüt kültürünün rolünü vurgulayan, insan ve davranışla ilgili bu faktörlere odaklanılmaktadır (Naranjo-Valencia vd., 2016:30). Liu vd. (2019)'nin çok yönlü örgüt kültürü ile yenilikçi davranış ilişkisinde psikolojik güçlendirme ve dönüşümsel liderliğin aracı etkisini inceledikleri çalışmada çalışanların çok yönlü örgüt kültürü algılarının, psikolojik güçlendirme yoluyla yenilikçi davranış üzerinde dolaylı bir etkiye sahip olduğu ve dönüşümcü liderliğin daha yüksek bir seviyede olduğunda bu pozitif dolaylı ilişkinin güçlendiği tespit edilmiştir. Çalışkan (2013)'ın iç odaklı örgüt kültürünün (grup kültürü ve hiyerarşik kültür) çalışanların yenilikçi davranışına etkisinde personel güçlendirmenin aracı rolünü ele aldığı çalışmasında grup kültürü ve hiyerarşik kültürün yenilikçi davranışa pozitif yönde etkilediğine ve personel güçlendirmenin bu ilişkide kısmi aracı etkisinin olduğuna ilişkin bulgular elde edilmiştir. Gün (2019)'ün örgüt kültür tiplerinin yenilikçiliğe etkisinde örgüte güvenin ve örtülü bilgi paylaşımının düzenleyici rolünü ele aldığı çalışmasında destekleyici kültür ve yenilikçi kültür ile yenilikçilik arasında pozitif bir ilişki olduğu, örtülü bilgi paylaşımının, örgüt kültür tiplerinin yenilikçi eğilime etkisinde düzenleyici rolünün olmadığı, destekleyici kültür ile yenilikçilik ilişkisinde ise yönetsel güvenin düzenleyici rolü olduğu belirlenmiştir. Donate ve Guadamillas (2010)'ın örgüt kültürünün bilgi yönetimi uygulamaları ve yenilikçiliğe etkisini ele aldıkları çalışmada hem bilgi depolama hem de bilgi aktarımı uygulamalarının yenilikçilik sonuçları (süreç ve ürün) üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki yarattığına; "bilgi merkezli" örgüt kültürünün de bilgi yönetimi uygulamaları ve yenilikçi sonuçlar üzerinde artırıcı bir etkiye neden olduğuna ilişkin bulgular elde edilmiştir. Demirci (2013)'nin yenilikçilik ile takım, girişimcilik, hiyerarşik ve rasyonel kültürleri içeren dört farklı örgüt kültürü arasındaki ilişkileri incelediği çalışmada takım kültürü, girişimcilik kültürü ve rasyonel kültürün yenilikçilik derecesini artırdığı tespit

edilmiştir. Ayrıca hiyerarşik kültür ile yenilikçilik derecesi arasında da negatif bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Yukarıdaki araştırmalar doğrultusunda bu çalışmada aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir;

Hipotez 2: Örgüt kültürü bireysel yenilikçiliği anlamlı olarak etkiler.

2.3. Örgüt Kültürü ve Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisi

Kişi-örgüt uyumu, bireyin değer sistemi ile örgütün kültür ve değer sistemi arasındaki uyum olarak tanımlanır. Kişi-örgüt uyumu, kişi ve örgüt benzer değerleri paylaştığında, birbirlerinin ihtiyaç duyduğu şeyleri sağlayabildiğinde ve kişi için önemli sonuçlar ile örgütün özellikleri arasında uyum olduğunda ortaya çıkar (Venkatesh vd., 2017:528). Araştırmalar, örgüt kültürünün bir bireyin örgütsel bağlama ne kadar iyi uyduğunu belirlemede önemli bir faktör olabileceğini göstermektedir. Silverthorne (2004)'un örgüt kültürü ve kişi-örgüt uyumunun örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisini incelediği çalışmada destekleyici, yenilikçi ve bürokratik kültür ile kişi örgüt uyumu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca çalışanları işe almadan önce kültür hakkındaki bilgileri paylaşmanın, seçim sürecini ve kriterlerini yönlendirmek için kültürü kullanmanın daha iyi bir kişi-örgüt uyumuyla sonuçlanacağı ileri sürülmüştür. Aydoğan Güleriyüz ve Aydın (2020)'in örgüt kültürü ve kişi-örgüt uyumu arasındaki ilişkiyi bankacılık sektöründe ele aldıkları çalışmada örgüt kültürü boyutları (klan kültürü, adhokrasi kültürü, hiyerarşi kültürü, pazar kültürü) ile kişi-örgüt uyumu arasında pozitif bir ilişki olduğu ve örgüt kültürünün kişi örgüt uyumu üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Özgeldi ve Örki (2018)'nin şirket satın alma sonrasında örgüt kültürünün iş tatminine etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracı rolünü inceledikleri çalışmada katılım, misyon, tutarlılık ve uyumdan oluşan örgüt kültürü boyutlarının kişi-örgüt uyumu üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin olduğu; örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisinde kişi-örgüt uyumunun, uyum ve misyon boyutları üzerinde tam aracı etkisinin olduğu; katılım ve tutarlılık boyutları üzerinde ise kısmen aracı etkisinin olduğu belirlenmiştir. Pelenk (2019)'in sıkı-gevşek örgüt kültürünün ve kişi-örgüt uyumunun çalışanların

çift yönlülük algılarına etkisini incelediği çalışmada sıkı örgüt kültürü ve gevşek örgüt kültürünün kişi-örgüt uyumu üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin olduğu; sıkı-gevşek kültür ve kişi-örgüt uyumunun, çift yönlülük algısını pozitif ve anlamlı etkilediği; sıkı örgüt kültürü ve çift yönlülük algısı ilişkisinde kişi-örgüt uyumunun aracı etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Yukarıdaki araştırmalar doğrultusunda bu çalışmada aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir;

Hipotez 3: Örgüt kültürü kişi-örgüt uyumunu anlamlı olarak etkiler.

2.4. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Destek İlişkisi

Algılanan örgütsel destek, çalışanların, örgütlerinin kendi iyilik hallerine ne ölçüde önem verdiği ve katkılarına ne ölçüde değer verdiği ile ilgili algıları olarak tanımlanmaktadır. Algılanan örgütsel desteğin sonuçları üzerine yapılan araştırmalar yüksek seviyelerde algılanan örgütsel desteğin hem çalışan hem de örgüt için yararlı olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, algılanan örgütsel desteğin belirleyicilerine yönelik yapılan araştırmalar, çalışanların örgüt tarafından olumlu muamele görmesinin, çalışan-örgüt ilişkisi kalitesinin bağlamsal göstergelerinin, İK uygulamaları ve iş koşullarının önemli olduğunu göstermiştir (Stinglhamer vd., 2020:107). Ballaro ve Washington (2016)'ın örgüt kültürü (klan, hiyerarşi, pazar, adhokrasi) ve algılanan örgütsel destek ilişkisini hekimler ve hemşireler örneğinde inceledikleri çalışmada örgütlerini klan kültürüne sahip olarak algılayanların daha fazla örgütsel destek algıladıkları, hiyerarşi ve pazar kültürü olarak algılayanların daha az örgütsel destek algılama eğiliminde oldukları tespit edilmiştir. Adhokrasi kültürü ile algılanan örgütsel destek arasında ise anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Santos ve Gonçalves (2018)'in örgüt kültürü (destek, yenilik, hedefler, kurallar) ve içsel pazarlamanın örgütsel desteğe etkisini ele aldıkları çalışmada örgüt kültürü ve içsel pazarlamanın algılanan örgütsel desteğin açıklanmasına katkıda bulunduğu tespit edilmiştir. Ayrıca çalışmada araştırma bulgularının, örgütlerin çalışanların sosyal desteği algılamasına olanak tanıyan destek kültürü ve uygun iç iletişim ağları uygulaması gerektiğinin önemini ortaya koyduğu ileri sürülmüştür. Akkoç vd., (2012)'nin örgütlerde gelişim kültürü ve

algılanan örgütsel desteğin iş tatmini ve iş performansına etkisinde güvenin aracılık rolünü ele aldıkları çalışmada gelişim kültürü ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğuna dair bulgular elde edilmiştir. Hawkins (2005)'in öğrenme kültürü algısının algılanan örgütsel destek ve duygusal bağlılıkla ilişkisini incelediği çalışmada hem öğrenme kültürü algısının hem de pozitif kültürün algılanan örgütsel destek ile anlamlı bir ilişkisi olduğu belirlenmiştir.

Yukarıdaki araştırmalar doğrultusunda bu çalışmada aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir;

Hipotez 4: Örgüt kültürü örgütsel desteği anlamlı olarak etkiler.

2.5. Kişi-Örgüt Uyum ve Bireysel Yaratıcılık İlişkisi

Bireysel yaratıcılık, sürdürülebilir iş başarısının anahtarıdır. Örgütler, hem makro ölçekte rekabet avantajı elde etmek ve uzun vadeli yaşama kabiliyeti için gereken yenilik ve değişim için, hem de mikro ölçekte süreçlerde ve prosedürlerde kademeli iyileştirmelerin yanı sıra günlük iş zorluklarının üstesinden gelmek için yaratıcılığa ihtiyaç duyarlar. Örgütlerin uzun ve kısa vadeli performansı için yaratıcılığın önemi düşünüldüğünde, bireysel yaratıcılık araştırmacıların ilgisini çeken konuların başında yer almaktadır (Van Knippenberg ve Hirst, 2020:1129). Seong ve Choi (2019)'nin kişi-örgüt uyumu ile çalışanların yaratıcılığı ilişkisinde lider-üye ve takım-üye değişiminin aracı rolünü ele aldıkları çalışmada lider-üye değişiminin, kişi-örgüt uyumunun yaratıcılığa etkisini artırdığı; bununla birlikte yüksek lider-üye değişiminde, yaratıcılık üzerindeki kişi-örgüt uyumu etkisinin takım-üye değişimi yüksek olduğunda olumlu olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca kişi-örgüt uyumu yüksek olan çalışanların, lider-üye değişimi ve ekip-üye değişimi yüksek olduğunda en yüksek düzeyde yaratıcılık sergilediğine ilişkin bulgular elde edilmiştir. Nawaz ve Usman (2018)'nin kişi-örgüt uyumunun çalışan yaratıcılığına etkisini ele aldıkları çalışmada kişi-örgüt uyumu ile çalışan yaratıcılığı arasındaki pozitif bir ilişki olduğu; çalışan yaratıcılığının kişi-örgüt uyumuna bağlı olduğu; yüksek düzeyde kişi-örgüt uyumunun olduğu örgütlerin yüksek oranda çalışan yaratıcılığına sahip olduğu tespit edilmiştir. Saraç vd. (2014)'nin kişi-örgüt uyumu ve çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkiyi ele aldıkları çalışmada kişisel değerler ile mevcut örgütsel değerler

arasındaki uyumun çalışanların yaratıcılığını olumlu yönde etkilediğine ilişkin bulgular elde edilmiştir. Küçükaslan Ekmekçi ve Tekin (2011)'in yaratıcılık ve iş çevresi faktörleri arasındaki ilişkiyi Türkiye'deki beyaz eşya sektöründe yapılan bir araştırma ile inceledikleri çalışmada amir desteği, çalışan desteği, inisiyatif ve iş odaklılık faktörleri ile yaratıcılık arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Yukarıdaki araştırmalar doğrultusunda bu çalışmada aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir;

Hipotez 5: Kişi-örgüt uyumu bireysel yaratıcılığı anlamlı olarak etkiler.

2.6. Kişi-Örgüt Uyum ve Bireysel Yenilikçilik İlişkisi

Yenilikçilik, şüphesiz örgütlerin rekabet edebilmesinde merkezi bir rol oynar ve örgütler çalışanları olmadan yenilikçi olamazlar. Çalışanların yenilikçi davranışı hızla değişen bir iş ortamında örgütlerin başarısı için kilit öneme sahiptir. İş yerinde yenilikçi davranış, yalnızca yenilik odaklı işlerde çalışanlar için değil, tüm işgücü için çok önemlidir (Abstein ve Spieth, 2014:211). Yenilikçiliğin örgütlerin başarısı için oldukça önemli olması birçok araştırmaya konu edilmesine neden olmaktadır. Saether (2019)'ın ileri teknoloji Ar-Ge çalışanlarının yenilikçi çalışma davranışının motivasyonel öncüllerini özerk motivasyon, kişi-örgüt uyumu, örgütün yaratıcılık desteği ve ücret adaleti bağlamında incelediği çalışmasında elde edilen bulgular yüksek düzeyde kişi-örgüt uyumu olan çalışanların daha yüksek özerk (tanımlanmış ve içsel) iş motivasyonuna sahip olduğunu ve özerk olarak motive olmuş çalışanların daha sık yenilikçi çalışma davranışları sergilediğini göstermektedir. Ayrıca çalışmada özerk motivasyon biçimlerinin kişi-örgüt uyumunun yenilikçi iş davranışı ile ilişkisine aracılık ettiği; ücret adaleti ve örgütün yaratıcılık desteğinin kişi-örgüt uyumu ile ilişkili olduğu belirlenmiştir. Suwanti vd. (2018)'nin kişi-örgüt uyumu, kişi-iş uyumu ve yenilikçi iş davranışı ilişkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının rolünü inceledikleri çalışmada kişi-örgüt uyumu ve kişi-iş uyumunun, örgütsel vatandaşlık davranışı ve yenilikçi çalışma davranışı ile pozitif yönde ilişkili olduğuna ilişkin bulgular elde edilmiştir. Afsar vd. (2015)'nin kişi-iş uyumu ve kişi-örgüt uyumunun yenilikçi çalışma davranışı üzerindeki etkisini ele aldıkları çalışmada yenilikçi çalışma davranışı ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu; kişi-iş uyumu

ve kişi-örgüt uyumunun yenilikçi çalışma davranışını pozitif yönde etkilediğı ve bu ilişkilere yenilikçilik güveninin aracılık ettiğine dair bulgular elde edilmiştir. Attar ve Erat (2020)'ın iş şekillendirme ve yenilikçi iş davranışı ilişkisinde kişi-iş uyumunun aracılık rolünü Konya teknokent örnekleminde ele aldıkları çalışmada kişi-iş uyumu ile yenilikçi iş davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğu; iş şekillendirmenin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinde kişi-iş uyumunun aracı rolünün olduğu tespit edilmiştir.

Yukarıdaki araştırmalar doğrultusunda bu çalışmada aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir;

Hipotez 6: Kişi-örgüt uyumu bireysel yenilikçiliğı anlamlı olarak etkiler.

2.7. Örgütsel Destek ve Bireysel Yaratıcılık İlişkisi

Örgütlerin hızla değişen çevre koşullarına uyum sağlamak için yaratıcı ürünler ve süreçler geliştirmeleri kaçınılmazdır. Çalışanların bireysel çabalarıyla yaratıcılık sergilemeleri birçok içsel ve dışsal faktöre bağlıdır. Bu faktörlerin biri de çalışanların algıladığı örgütsel destektir. Çalışanlar bireysel yaratıcılık süreci içinde örgütlerinin desteğini ne kadar fazla hissederlerse o doğrultuda yaratıcı davranışlar göstereceklerdir. Dolayısıyla örgütsel destek ve yaratıcılık ilişkisi birçok araştırmada ele alınmıştır. Duan vd. (2020)'nin algılanan örgütsel destek ve çalışan yaratıcılığı ilişkisinde görev aşkının aracı rolünü ele aldıkları çalışmada algılanan örgütsel destek, çalışan yaratıcılığı ve görev aşkı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu; algılanan örgütsel destek ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkide meslek aşkının amaçlı çalışma boyutunun kısmi aracı rolü olduğu tespit edilmiştir. Akgündüz vd. (2018)'nin algılanan örgütsel destek ve proaktif kişiliğın işin anlamı ve çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkilerini araştırdıkları çalışmada, hem algılanan örgütsel desteğın hem de proaktif kişiliğın işin anlamı ve çalışanların yaratıcılığı üzerinde olumlu etkileri olduğuna; işin anlamının proaktif kişilik ve çalışanın yaratıcılığı arasındaki ilişkide tam aracı etkisinin olduğuna; işin anlamının algılanan örgütsel destek ve çalışanın yaratıcılığı arasındaki ilişkide ise kısmi aracı etkisinin olduğuna dair bulgular elde etmişlerdir. İbrahim vd. (2016)'nin örgütsel destek ve yaratıcılık ilişkisinde gelişimsel deneyimlerin rolünü inceledikleri çalışmada algılanan örgütsel

destek ile yaratıcılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu; algılanan örgütsel destek ile yaratıcılık arasındaki ilişkide gelişimsel deneyimin düzenleyici etkisi olduğu tespit edilmiştir. Kanbur (2015)'un çalışanların bireysel yaratıcılık düzeylerinin iç girişimcilik performansları üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı rolünü incelediği çalışmada çalışanların bireysel yaratıcılık düzeyleri ile iç girişimciliğin “risk alma” ve “özerklik” alt boyutları arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin aracı rolünün olmadığına; öte yandan çalışanların bireysel yaratıcılık düzeylerinin, iç girişimciliğin “yenilik” ve “proaktiflik” alt boyutları üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin kısmi aracı rolünün olduğuna dair bulgulara ulaşılmıştır.

Yukarıdaki araştırmalar doğrultusunda bu çalışmada aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir;

Hipotez 7: Örgütsel destek bireysel yaratıcılığı anlamlı olarak etkiler.

2.8. Örgütsel Destek ve Bireysel Yenilikçilik İlişkisi

İş yerinde yeni fikirler üreten, öneren ve uygulayan çalışanlar, örgütler için sürdürülebilirlik kaynaklarıdır. Örgütler çalışanların yenilikçiliğini teşvik etmek için çalışan-örgüt ilişkisine daha fazla odaklanmaktadır. Çalışan-örgüt ilişkisi kapsamında ise algılanan örgütsel destek öne çıkmaktadır. Bu nedenlerle algılanan örgütsel destek ile bireysel yenilikçilik ilişkisi araştırmalara konu edilmektedir. Nazir vd. (2019)'nin örgütsel adalet ve algılanan örgütsel desteğin çalışanların işyerinde yenilikçi davranışlarını nasıl kolaylaştırdığını inceledikleri çalışmada örgütsel adalet, yenilikçi örgüt kültürü, algılanan örgütsel desteğin duygusal bağlılık ve yenilikçi davranış arasında anlamlı bir ilişki olduğu; örgütsel adaletin doğrudan algılanan örgütsel desteğe aracılık ederek çalışanların duygusal bağlılığını ve yenilikçi davranışını teşvik ettiği belirlenmiştir. Qi vd. (2019)'nin kapsayıcı liderliğin çalışanların yenilikçi davranışına etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı rolünü ele aldıkları çalışmada kapsayıcı liderliğin algılanan örgütsel destek ve yenilikçi davranış üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu; algılanan örgütsel desteğin yenilikçi davranışla pozitif bir ilişkisi olduğu ve kapsayıcı liderlik ile yenilikçi davranış arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiği tespit edilmiştir. Altunoğlu ve Gürel (2015)'in

lider-üye değişimi ve algılanan örgütsel desteğin örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisini ele aldıkları çalışmada lider-üye değişiminin artması halinde örgütsel yenilikçilik düzeyinin de arttığına ve aynı şekilde algılanan örgütsel desteğin artması durumunda örgütsel yenilikçilik performansının da arttığına dair bulgular elde edilmiştir. Young (2012)'ın iş yerinde yenilikçi davranışın teşviğinde adalet ve desteğin rolünü ele aldığı çalışmada örgütsel adalet boyutlarının çalışanların yenilikçi davranışlarıyla ilişkili olduğu; bu ilişkide algılanan örgütsel desteğin tam aracı etkisinin olmadığı ancak örgütsel adaletin yenilikçiliği doğrudan değil algılanan örgütsel desteğin psikolojik mekanizması yoluyla teşvik ettiği tespit edilmiştir.

Yukarıdaki araştırmalar doğrultusunda bu çalışmada aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir;

Hipotez 8: Örgütsel destek bireysel yenilikçiliği anlamlı olarak etkiler.

2.9. Kişi-Örgüt Uyumunun Aracı Rolü

Alanyazında örgüt kültürünün bireysel yaratıcılık ve bireysel yenilikçilik ile ilişkisinde kişi-örgüt uyumunun aracı rolünü ele alan çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak örgüt kültürü ile kişi-örgüt uyumu ilişkisini ele alan araştırmalarda örgüt kültürünün kişi-örgüt uyumu üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir (Silverthorne, 2004; Aydoğan Güleriyüz ve Aydın, 2020; Özgeldi ve Örki, 2018; Pelenk, 2019). Örgüt kültürü ile yaratıcılık ilişkisi kapsamındaki çalışmalar örgüt kültürü yaratıcılık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir (Navarrese vd., 2014; Ogbeibu vd., 2018; Tekin ve Çidem, 2017; Gökkaya, 2019). Örgüt kültürü ile yenilikçilik ilişkisini inceleyen araştırmaların bulgularına göre de örgüt kültürü ile yenilikçilik arasında örgüt kültürü boyutlarının özelliklerine göre pozitif veya negatif anlamlı ilişkiler belirlenmiştir (Liu vd., 2019; Çalışkan, 2013; Gün, 2019; Donate ve Guadamillas, 2010; Demirci, 2013). Kişi-örgüt uyumu ile yaratıcılık ilişkisine yönelik çalışmalarda kişi-örgüt uyumu ve yaratıcılık arasındaki pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Seong ve Choi, 2019; Nawaz ve Usman, 2018; Saraç vd., 2014; Küçükaslan Ekmekçi ve Tekin, 2011). Kişi-örgüt uyumu ile yenilikçilik ilişkisini ele alan çalışmalarda da kişi-örgüt uyumu ve yenilikçilik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkili olduğu görülmektedir (Saether,

2019; Suwanti vd., 2018; Afsar vd., 2015; Attar ve Erat, 2020). Örgüt kültürü, kişi-örgüt uyumu, yaratıcılık ve yenilikçilik ilişkisini ele alan çalışmaların bulguları bir bütün olarak değerlendirildiğinde aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir;

Hipotez 9: Örgüt kültürünün bireysel yaratıcılığa etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık etkisi vardır.

Hipotez 10: Örgüt kültürünün bireysel yenilikçiliğe etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık etkisi vardır.

2.10. Örgütsel Desteğin Aracı Rolü

Örgütsel davranış yazınında örgüt kültürünün bireysel yaratıcılık ve bireysel yenilikçilik ile ilişkisinde örgütsel desteğin aracı rolünü ele alan çalışmalar bulunmamaktadır. Fakat örgüt kültürü ile örgütsel destek ilişkisini ele çalışmalar bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir (Ballaro ve Washington, 2016; Gonçalves, 2018; Akkoç vd., 2012; Hawkins, 2005). Örgütsel destek ve yaratıcılık ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin çalışanların yaratıcılığı üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir (Duan vd., 2020; Akgündüz vd., 2018; Ibrahim vd., 2016; Kanbur, 2015). Örgütsel destek ve yenilikçilik ilişkisinde de algılanan örgütsel desteğin çalışanların yenilikçi davranışlarını teşvik ettiği görülmektedir (Nazir vd., 2019; Qi vd., 2019; Altunoğlu ve Gürel, 2015; Young, 2012). Örgüt kültürü, örgütsel destek, yaratıcılık ve yenilikçilik ilişkisini ele alan araştırmaların bulgularından hareketle aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir;

Hipotez 11: Örgüt kültürünün bireysel yaratıcılığa etkisinde örgütsel desteğin aracılık etkisi vardır.

Hipotez 12: Örgüt kültürünün bireysel yenilikçiliğe etkisinde örgütsel desteğin aracılık etkisi vardır.



3. BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BİREYSEL YARATICILIK VE YENİLİKÇİLİĞE ETKİSİNDE KİŞİ-ÖRGÜT UYUMU VE ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ARACI ROLÜ: TÜRKİYE'DEKİ TEKNOKENT/TEKNOPARK ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacı, önemi, varsayımları, sınırlılıkları, yöntemi, modeli, araştırmada kullanılan veri analiz teknikleri, ölçeklerin güvenilirlik analizi, doğrulayıcı faktör analizleri, araştırmanın bulguları ve değerlendirme yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı örgüt kültürünün bireysel yaratıcılık ve bireysel yenilikçiliğe etkisinde kişi-örgüt uyumu ve örgütsel desteğin aracı rolünün olup olmadığını belirlemektir. Günümüz iş çevresinin çalkantılı, kaotik ve hızla değişen bir yapıya sahip olması örgütleri rekabet avantajı sağlamak için özgün yöntemler aramaya zorlamaktadır. Örgütler ayakta kalabilmek için rakiplerinden daha iyi fikirler, ürünler, hizmetler veya süreçler geliştirmek için sürekli çaba sarf etmek zorundadır. Dolayısıyla örgütlerin yaratıcı ve yenilikçi çalışanlara sahip olması gerekmektedir. Yaratıcılık ve yenilikçilik düzeyi yüksek çalışanları örgüte kazandırma konusunda örgüt kültürünün de bunun için elverişli olması öncelikli koşullardandır ve çalışanları yaratıcılık ve yenilikçiliğe teşvik edici bir örgüt kültürü tasarlanmalıdır. Bununla birlikte bireyler ve örgütler arasında da kültür, norm, değer, hedef, iklim, kişilik, tutum ve diğer örgütsel faktörler açısından iyi bir uyumun yakalanması her iki tarafın da amaçlarını gerçekleştirirken ortak paydada buluşabilmelerini sağlamaktadır. Ayrıca çalışanların da iş tanımlarını ve bireysel amaçlarını gerçekleştirirken ihtiyaç duydukları örgütsel desteği almaları gerekmektedir. Bu nedenlerle örgüt kültürünün bireysel yaratıcılık ve yenilikçiliğe etkisinde kişi-örgüt uyumu ve örgütsel desteğin aracı rolünün ortaya konması çalışanlar ve örgütler açısından ayrı ayrı öneme sahip olduğundan araştırmacıların

ilgisini çekmektedir. Öte yandan çalışmada kullanılan değişkenlerin tamamının birbirlerine etkilerinin birlikte araştırıldığı bir çalışma alanyazında bulunmamaktadır. Bu açıdan çalışmanın, örgüt kültürünün bireysel yaratıcılık ve yenilikçiliğe etkisinde kişi-örgüt uyumu ve örgütsel desteğin aracı rolünün ortaya konduğu ilk çalışma olması nedeniyle alanyazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bununla birlikte çalışmanın üniversiteler, araştırma kurumları ve sanayii kuruluşlarınca araştırma geliştirme, yenilikçilik ve girişimcilik üzerine faaliyetlerin yürütüldüğü teknokentler/teknoparklar özelinde gerçekleştirilmesinin ayrıca önemli olduğu düşünülmektedir. Teknokentler/teknoparklar akademisyenlerin, araştırmacıların ve girişimcilerin yeni bilgi ve teknoloji üretmelerine imkân sağlayan ekosistemler olup, yenilikçiliğe ve yaratıcılığa en fazla gereksinim duyulan yapılardır. Dolayısıyla çalışmadan elde edilen bulguların teknokent/teknopark firmaları ve yöneticileri için de yararlı olacağı düşünülmektedir.

3.2. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Bu çalışmada örgüt kültürünün yaratıcılık ve yenilikçiliğe etkisi, bu etkide kişi-örgüt uyumu ve örgütsel desteğin aracı rolü Türkiye’de faaliyette bulunan teknokentler/teknoparklar bünyesinde yer alan firmalarda çalışanlar örnekleminde ele alınmaktadır. Araştırmada katılımcıların anket formunda yer alan soruları doğru algıladıkları ve cevapladıkları; ölçeklerin hipotezleri test etmek için yeterli ve geçerli olduğu; seçilen örneklemin araştırma evrenini temsil edecek düzeyde olduğu; kullanılan analiz yöntemlerinin araştırmanın amacına uygun olduğu varsayılmaktadır. Araştırma; kesitsel bir araştırma olması, kullanılan ölçeklerin yabancı yazından Türkçeye uyarlanması, araştırma verilerinin ankete katılanların kişisel algılamalarına dayalı olması, yüz yüze anket yöntemi yerine elektronik anket yöntemi uygulanması nedeniyle cevaplama araştırmacı yardımının olmaması ve örneklemin sadece teknokent/teknopark çalışanlarından oluşması gibi sınırlılıklar taşımaktadır.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmanın kavramsal çerçevesine uygun bir şekilde geliştirilen modeli ve hipotezleri ampirik olarak test etmek amacıyla kesitsel bir alan araştırması

uygulanmıştır. Araştırmada veri toplamak üzere daha önce geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş olan örgüt kültürü, bireysel yaratıcılık, bireysel yenilikçilik, kişi-örgüt uyumu ve örgütsel destek ölçekleri ve bazı demografik değişkenleri içeren elektronik anket formu hazırlanmıştır. Hazırlanan elektronik anket formu teknokent/teknopark çalışanlarından oluşan örneklem grubuna uygulanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen veriler uygun istatistiksel yöntemlerle analiz edilmiş ve değerlendirilmiştir.

3.3.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Türkiye’de faaliyette bulunan teknokentler/teknoparklar bünyesinde yer alan firmaların çalışanları oluşturmaktadır. T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Ar-Ge Teşvikleri Genel Müdürlüğü verilerine göre Aralık 2020 itibarıyla Türkiye’de toplam 87 adet Teknoloji Geliştirme Bölgesi (Teknokent/Teknopark) bulunmaktadır. Bunlardan 72’si faaliyette olup, 15’inin altyapı çalışmaları devam etmektedir. Toplam çalışan sayısı ise 64892’dir. Araştırma evrenini temsil edecek örneklem büyüklüğünün belirlenmesi için Taherdoost (2016)’un çalışmasından yararlanılmıştır. Taherdoost (2016:25)’un belirli evren sayılarının %95 güven seviyesi ve %5 hata payı için gerekli olan örneklem büyüklüklerini Gill vd., (2010)’nin çalışmasına dayanarak hazırladığı tabloya göre 50000 kişilik evren için gerekli örneklem sayısı 382, 100000 kişilik evren için gerekli örneklem sayısı ise 383’tür. Araştırmaya faaliyette olan 72 teknokent/teknopark’ın 52’sinden toplam 645 çalışan katılmıştır. Dolayısıyla araştırmada ulaşılan örneklem sayısı evreni temsil edecek niteliğe sahiptir.

3.3.2. Verilerin Toplanması

Veri toplama prosedürüne başlamadan önce araştırma için hazırlanan anket formu AHBV Üniversitesi Etik Komisyonu (Araştırma Kod No: 2020/153) ve ODTÜ İnsan Araştırmaları Etik Kurulu (Protokol Numarası: 343-ODTU-2020) tarafından onaylanmıştır.

Araştırmada uygulama hızı ve maliyet avantajı nedeniyle yüz yüze anket yöntemi yerine elektronik anket yöntemi uygulanmıştır. Elektronik anket formu hem ODTÜ Anket Servisi hem de Google Formlar üzerinde hazırlanmıştır. İki ayrı anket

platformunun kullanılmasındaki amaç; firma politikası gereği çalışanlarının güvenlik vb. nedenlerle Google Formlar'a erişimini kısıtlayan firmaların sayısının oldukça fazla olmasından dolayı araştırmaya katılımı engelleyecek kısıtlara alternatif oluşturmaktır.

Araştırmaya katılacak çalışanların seçiminde herhangi bir örneklem seçme yöntemi uygulanmayarak gönüllülük esas alınmıştır. Araştırma anketi faaliyette olan her bir teknokent/teknopark yönetimine e-posta ile bünyelerinde yer alan bütün firmaların çalışanlarıyla paylaşılacak üzere iletilmiş, Aralık 2020-Ocak 2021 tarihleri arasında (toplam 2 ay) gönüllü çalışanlar tarafından cevaplandırılmıştır.

3.3.3. Ölçekler

Araştırma hipotezlerini test etmek için veri toplama amacıyla hazırlanan anket formunda Türkçe alanyazında daha önce geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş olan örgüt kültürü, bireysel yaratıcılık, bireysel yenilikçilik, kişi-örgüt uyumu ve örgütsel destek ölçekleri kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan bütün ölçeklerdeki ifadeler 5'li Likert tipinde derecelendirilmiştir (1=Hiç katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kısmen katılıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen katılıyorum). Ölçeklerin yanı sıra katılımcıların demografik özelliklerini ortaya koymak için cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu ve hizmet süresi değişkenleri kullanılmıştır. Ölçeklere ilişkin bilgilere aşağıda yer verilmiştir.

3.3.3.1. Örgüt kültürü ölçeği

Katılımcıların örgüt kültürüne ilişkin algıları Wallach (1983) tarafından geliştirilen ve Yahyagil (2004) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 24 madde ile ölçülmüştür. Ölçeğin Türkçe formu alanyazında Eskişörük ve Turan (2012); Akyürek vd., (2013); Gün ve Derin (2017); Mete (2018) ve Çatır (2019)'ın çalışmalarında kullanılmıştır. Yahyagil (2004)'in çalışmasında örgüt kültürü ölçeğinin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0,68 olarak bulunmuştur. Ölçek destekleyici örgüt kültürü, yenilikçi örgüt kültürü ve bürokratik örgüt kültürü alt boyutlarından oluşmaktadır. Ölçekte her bir boyut 8'er ifade ile ölçülmektedir. Ölçekte 1-8 arası ifadeler destekleyici örgüt kültürünü, 9-16 arası ifadeler yenilikçi örgüt kültürünü, 17-24 arası

ifadeler bürokratik örgüt kültürünü ölçmektedir. Ölçekteki ifadelere örnek olarak “Çalıştığım kurum genel olarak çalışanlarına bireysel özgürlük veren bir kurumdur.”, “Çalıştığım kurum genel olarak iş faaliyetlerinde atılımcı, cesur davranan bir kurumdur.”, “Çalıştığım kurum genel olarak formalitelere önem veren bir kurumdur.” ifadeleri yer almaktadır.

3.3.3.2. Bireysel yaratıcılık ölçeği

Katılımcıların bireysel yaratıcılık algılarını ölçmek için Balay (2010) tarafından geliştirilen örgütsel yaratıcılık ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçek alanyazında Uğurlu ve Ceylan (2014); Akan (2015); Kanbur ve Özyer (2016); Mert ve Bayrak Kök (2017); Başoğlu vd., (2018); Yılmaz (2019); Kendir ve Özkoç (2019) tarafından kullanılmıştır. Örgütsel yaratıcılık ölçeği bireysel (16 ifade), yönetsel (11 ifade) ve toplumsal (11 ifade) boyutlar olmak üzere üç faktörlü yapıya sahiptir. Balay (2010)’ın çalışmasında bireysel yaratıcılık boyutunun Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0,92 olarak bulunmuştur. Çalışmamızda ölçeğin bireysel boyutunu oluşturan 16 ifade kullanılmıştır. Ölçekteki ifadelere örnek olarak “Yeni yaşantı ve deneyimleri merak ederek, çeşitli konularla yakından ilgilenirim.”, “Olay ve olgular arasındaki farklı ilişki noktalarını görür ve değerlendiririm.” ve “Sıradanlığı aşarak özgün düşünceler üretmeye ve buluşlar yapmaya çalışırım.” ifadeleri yer almaktadır.

3.3.3.3. Bireysel yenilikçilik ölçeği

Katılımcıların bireysel yenilikçilik düzeyleri Scott ve Bruce (1994) tarafından geliştirilen ve Çalışkan (2013) tarafından Türkçe’ye uyarlanan 6 madde ile ölçülmüştür. Ölçeğin Türkçe formu alanyazında Turgut ve Beğenirbaş (2013); Pekkan ve Çalışkan (2018); Derin (2018); Çalışkan ve Özel (2018); Aksungur ve Bekmezci (2019)’nin çalışmalarında kullanılmıştır. Çalışkan (2013)’in çalışmasında bireysel yenilikçilik ölçeğinin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0,83 olarak bulunmuştur. Ölçekteki ifadelere örnek olarak “Yeni teknolojiler, süreçler, teknikler araştırım ve fikirler üretirim.”, “Diğer çalışanların fikirlerini destekler ve cesaretlendiririm.” ve “Yeni fikirlerin uygulanması için planları ve faaliyet takvimlerini geliştiririm.” ifadeleri yer almaktadır.

3.3.3.4. Kişi-örgüt uyumu ölçeği

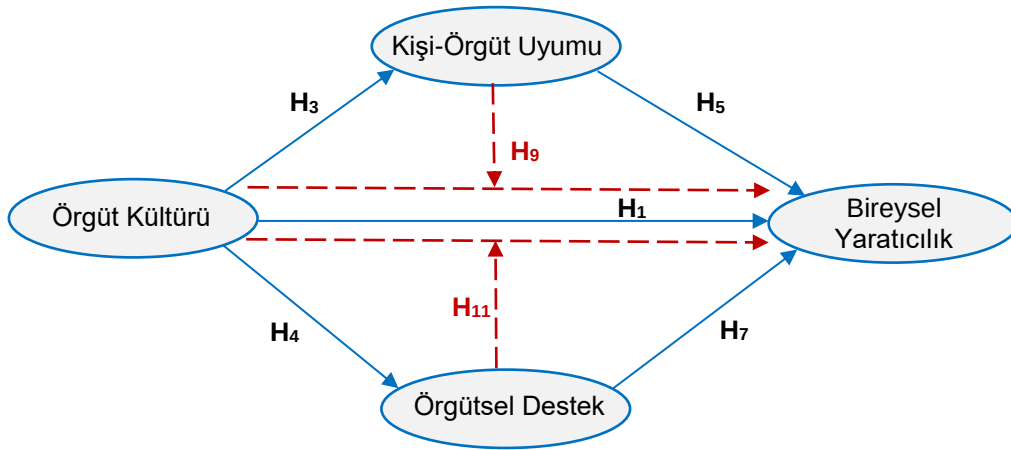
Katılımcıların kişi-örgüt uyumu Netemeyer vd., (1997) tarafından geliştirilen ve Turunç ve Çelik (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 4 madde ile ölçülmüştür. Ölçeğin Türkçe formu alanyazında Polatçı vd., (2014); Bayramlık vd., (2015); Besen ve Aktaş (2016); Özgen ve Turunç (2017); Demirer (2019); Yazıcı ve Yürür (2019) tarafından kullanılmıştır. Turunç ve Çelik (2012)'in çalışmasında kişi-örgüt uyumu ölçeğinin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0,81 olarak bulunmuştur. Ölçekteki ifadeler örnek olarak “Kişisel değerlerimin çalıştığım kurum ile iyi bir uyum içinde olduğunu düşünüyorum.” ve “Çalıştığım kurumun değerleri, benim diğer insanlarla ilgili düşüncelerimle uyumludur.” ifadeleri yer almaktadır.

3.3.3.5. Örgütsel destek ölçeği

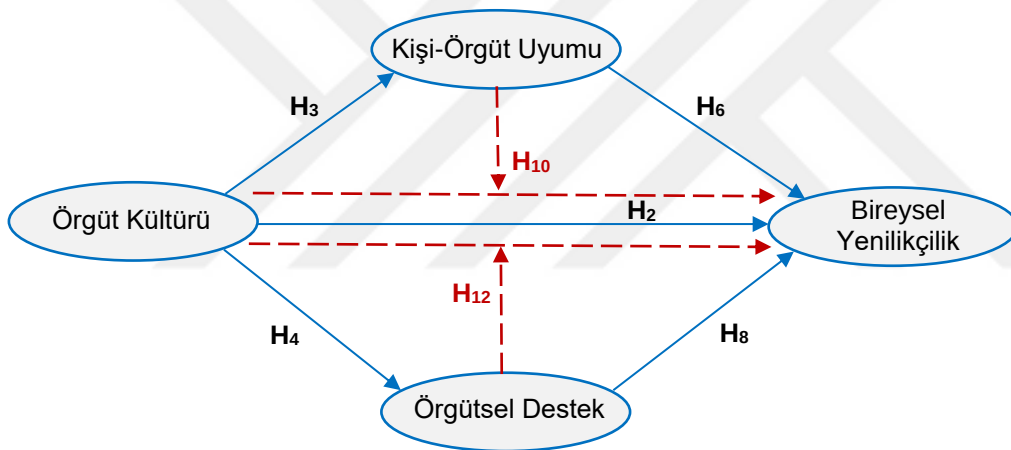
Katılımcıların örgütsel destek algıları Eisenberger vd., (1986) tarafından geliştirilen ve Özyurt (2010) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 9 madde ile ölçülmüştür. Ölçeğin Türkçe formu alanyazında Turunç ve Çelik (2010); İnce (2016); İnce ve Topçu (2017); Koçak ve Yücel (2018)'in çalışmalarında kullanılmıştır. Özyurt (2010)'un çalışmasında örgütsel destek ölçeğinin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0,95 olarak bulunmuştur. Ölçekteki ifadeler örnek olarak “Çalıştığım kurum benim değer ve hedeflerimi dikkate alır.”, “Çalıştığım kurum işimi iyi yapmam yönünde bana yardımcı olur.” ve “Çalıştığım kurum benim başarılarımdan dolayı gurur duyar.” ifadeleri yer almaktadır.

3.3.4. Model ve Hipotezler

Örgüt kültürünün bireysel yaratıcılık ve bireysel yenilikçiliğe etkisini, bu etkide kişi-örgüt uyumu ve örgütsel desteğin aracı rolünün değerlendirildiği çalışmada iki ayrı araştırma modeli geliştirilmiştir. Birinci modelde örgüt kültürünün bireysel yaratıcılığa etkisinde kişi-örgüt uyumu ve örgütsel desteğin aracı rolü ele alınmıştır (Şekil 3.1). İkinci modelde de örgüt kültürünün bireysel yenilikçiliğe etkisinde kişi-örgüt uyumu ve örgütsel desteğin aracı rolü ele alınmıştır (Şekil 3.2). Araştırma modelleri ve hipotezler aşağıdaki gibidir.



Şekil 3.1. Araştırma Modeli 1



Şekil 3.2. Araştırma Modeli 2

Hipotezler

H₁: Örgüt kültürü bireysel yaratıcılığı anlamlı olarak etkiler.

H_{1a}: Destekleyici örgüt kültürü bireysel yaratıcılığı anlamlı olarak etkiler.

H_{1b}: Yenilikçi örgüt kültürü bireysel yaratıcılığı anlamlı olarak etkiler.

H_{1c}: Bürokratik örgüt kültürü bireysel yaratıcılığı anlamlı olarak etkiler.

H2: Örgüt kültürü bireysel yenilikçiliği anlamlı olarak etkiler.

H2a: Destekleyici örgüt kültürü bireysel yenilikçiliği anlamlı olarak etkiler.

H2b: Yenilikçi örgüt kültürü bireysel yenilikçiliği anlamlı olarak etkiler.

H2c: Bürokratik örgüt kültürü bireysel yenilikçiliği anlamlı olarak etkiler.

H3: Örgüt kültürü kişi-örgüt uyumunu anlamlı olarak etkiler.

H3a: Destekleyici örgüt kültürü kişi-örgüt uyumunu anlamlı olarak etkiler.

H3b: Yenilikçi örgüt kültürü kişi-örgüt uyumunu anlamlı olarak etkiler.

H3c: Bürokratik örgüt kültürü kişi-örgüt uyumunu anlamlı olarak etkiler.

H4: Örgüt kültürü örgütsel desteği anlamlı olarak etkiler.

H4a: Destekleyici örgüt kültürü örgütsel desteği anlamlı olarak etkiler.

H4b: Yenilikçi örgüt kültürü örgütsel desteği anlamlı olarak etkiler.

H4c: Bürokratik örgüt kültürü örgütsel desteği anlamlı olarak etkiler.

H5: Kişi-örgüt uyumu bireysel yaratıcılığı anlamlı olarak etkiler.**H6: Kişi-örgüt uyumu bireysel yenilikçiliği anlamlı olarak etkiler.****H7: Örgütsel destek bireysel yaratıcılığı anlamlı olarak etkiler.****H8: Örgütsel destek bireysel yenilikçiliği anlamlı olarak etkiler.**

H₉: Örgüt kültürünün bireysel yaratıcılığa etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık etkisi vardır.

H_{9a}: Destekleyici örgüt kültürünün bireysel yaratıcılığa etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık etkisi vardır.

H_{9b}: Yenilikçi örgüt kültürünün bireysel yaratıcılığa etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık etkisi vardır.

H_{9c}: Bürokratik örgüt kültürünün bireysel yaratıcılığa etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık etkisi vardır.

H₁₀: Örgüt kültürünün bireysel yenilikçiliğe etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık etkisi vardır.

H_{10a}: Destekleyici örgüt kültürünün bireysel yenilikçiliğe etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık etkisi vardır.

H_{10b}: Yenilikçi örgüt kültürünün bireysel yenilikçiliğe etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık etkisi vardır.

H_{10c}: Bürokratik örgüt kültürünün bireysel yenilikçiliğe etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık etkisi vardır.

H₁₁: Örgüt kültürünün bireysel yaratıcılığa etkisinde örgütsel desteğin aracılık etkisi vardır.

H_{11a}: Destekleyici örgüt kültürünün bireysel yaratıcılığa etkisinde örgütsel desteğin aracılık etkisi vardır.

H_{11b}: Yenilikçi örgüt kültürünün bireysel yaratıcılığa etkisinde örgütsel desteğin aracılık etkisi vardır.

H_{11c}: Bürokratik örgüt kültürünün bireysel yaratıcılığa etkisinde örgütsel desteğin aracılık etkisi vardır.

H₁₂: Örgüt kültürünün bireysel yenilikçiliğe etkisinde örgütsel desteğin aracılık etkisi vardır.

H_{12a}: Destekleyici örgüt kültürünün bireysel yenilikçiliğe etkisinde örgütsel desteğin aracılık etkisi vardır.

H_{12b}: Yenilikçi örgüt kültürünün bireysel yenilikçiliğe etkisinde örgütsel desteğin aracılık etkisi vardır.

H_{12c}: Bürokratik örgüt kültürünün bireysel yenilikçiliğe etkisinde örgütsel desteğin aracılık etkisi vardır.

3.4. Araştırmada Kullanılan Veri Analiz Teknikleri

Anket uygulamasıyla yapılan araştırmadan elde edilen verileri analiz etmek için IBM SPSS 26 ve IBM AMOS 26 programları kullanılmıştır. Ölçekler için güvenirlik analizleri ve doğrulayıcı faktör analizleri uygulanmıştır. Örneklem demografik özelliklerine ilişkin frekans analizi yapılmıştır ve değişkenlerin tanımlayıcı istatistikleri değerlendirilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkilerin yönü ve derecesini belirlemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Hipotezlerin testi için yapısal eşitlik modeli kurularak değişkenler arasındaki ilişkiler değerlendirilmiştir.

Yapısal eşitlik modellemesi, bir veya daha fazla bağımsız değişken ile bir veya daha fazla bağımlı değişken arasındaki bir dizi ilişkinin incelenmesine izin veren bir istatistiksel teknikler bütünüdür. Hem bağımsız değişkenler hem de bağımlı değişkenler, faktörler veya ölçülen değişkenler olabilir. Yapısal eşitlik modellemesi aynı zamanda nedensel modelleme, nedensel analiz, eşzamanlı eşitlik modellemesi, kovaryans yapılarının analizi, yol analizi veya doğrulayıcı faktör analizi olarak da adlandırılır. Yol analizi ve doğrulayıcı faktör analizi özel yapısal eşitlik modellemesi türleridir (Ullman ve Bentler, 2013:661).

Yapısal eşitlik modellemesinin diğer yöntemlerden farkı yapılar arasındaki ilişkileri tahmin etme ve test etme kapasitesidir. Yapıların yalnızca bir ölçümle temsil edilebildiği ve ölçüm hatasının modellenmediği korelasyon, çoklu regresyon ve varyans analizi gibi genel doğrusal modellerle karşılaştırıldığında, yapısal eşitlik

modellemesi yapıları temsil etmek için birden çok ölçüm kullanımına izin verir ve ölçüme özgü hata sorununu ele alır. Bu fark faktörlerin yapı geçerliliğinin belirlenmesine izin vermesi açısından önemlidir. Yapısal eşitlik modellemesinde modelin yapılar ve gözlemlenen değişkenler arasındaki ilişkileri doğru bir şekilde temsil edip etmediğini yani modelin verilere uyup uymadığını belirlemek için birden çok test istatistiği ve bir dizi uyum indeksi değerlendirilmelidir (Weston ve Gore, 2006:723). Literatürde model ve veri arasındaki uyumun değerlendirilmesinde hangi uyum indekslerinin kullanılacağına ilişkin çeşitli sınıflandırmalar mevcuttur. Bu çalışmada yapısal eşitlik modellemesi ve doğrulayıcı faktör analizi için modellerin geçerliliğinde yaygın olarak kullanılan uyum indekslerinden Chi-Squared Statistic/Degrees of Freedom (χ^2/df), Goodness of Fit Index (GFI), Normed Fit Index (NFI), Comparative Fit Index (CFI), Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) kullanılmıştır. Aşağıda Çizelge 3.1’de uyum indeksleri değerlerinin iyi uyum, kabul edilebilir uyum ve uyumsuzluk yorumlarına ilişkin eşik değerleri yer almaktadır.

Çizelge 3.1. Uyum İndeksleri Değerlerinin Yorumlanması

Uyum İndeksleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Uyumsuzluk
χ^2/df	$\chi^2/df \leq 2$	$2 < \chi^2/df \leq 5$	$\chi^2/df > 5$
GFI	$0.95 \leq \text{GFI} \leq 1.00$	$0.90 \leq \text{GFI} < 0.95$	$\text{GFI} < 0.90$
NFI	$0.95 \leq \text{NFI} \leq 1.00$	$0.90 \leq \text{NFI} < 0.95$	$\text{NFI} < 0.90$
CFI	$0.97 \leq \text{CFI} \leq 1.00$	$0.95 \leq \text{CFI} < 0.97$	$\text{CFI} < 0.95$
RMSEA	$0 \leq \text{RMSEA} < 0.05$	$0.05 \leq \text{RMSEA} \leq 0.10$	$\text{RMSEA} > 0.10$

Kaynak: Doğan, 2015:29.

3.5. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi

Ölçeklerin iç tutarlılığını test etmek üzere Cronbach Alfa güvenilirlik analizi yapılmıştır. Araştırmada kullanılan örgüt kültürü ölçeği üç alt boyuttan, bireysel yaratıcılık, bireysel yenilikçilik, kişi-örgüt uyumu ve örgütsel destek ölçekleri ise tek boyuttan oluşmaktadır. Çizelge 3.2’de görüldüğü üzere 24 maddeden oluşan örgüt kültürü ölçeğinin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0.869, 8 madden oluşan destekleyici örgüt kültürü alt boyutunun Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0.913, 8 madden oluşan yenilikçi örgüt kültürü alt boyutunun Cronbach Alfa güvenilirlik

katsayısı 0.758 ve yine 8 madden oluşan bürokratik örgüt kültürü alt boyutunun Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0.852'dir. 16 maddeden oluşan bireysel yaratıcılık ölçeğinin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0.916'dır. 6 maddeden oluşan bireysel yenilikçilik ölçeğinin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0.870'tir. 4 maddeden oluşan kişi-örgüt uyumu ölçeğinin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0.934'tür. 9 maddeden oluşan örgütsel destek ölçeğinin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0.957'dir. Ölçeklerin tamamı ise 59 maddeden oluşmaktadır ve Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0.946'dır.

Çizelge 3.2. Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayıları

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach Alfa Güvenilirlik Katsayısı
Örgüt Kültürü	24	0.869
-Destekleyici Örgüt Kültürü	8	0.913
-Yenilikçi Örgüt Kültürü	8	0.758
-Bürokratik Örgüt Kültürü	8	0.852
Bireysel Yaratıcılık	16	0.916
Bireysel Yenilikçilik	6	0.870
Kişi-Örgüt Uyumu	4	0.934
Örgütsel Destek	9	0.957
Ölçeklerin Tamamı	59	0.946

Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları 0.80-1.00 arasında değerlere sahipse “yüksek güvenilirlik”, 0.60-0.80 arasında değerlere sahipse “oldukça güvenilir”, 0.40-0.60 arasında değerlere sahipse “düşük güvenilirlik”, 0-0.40 arasında değerlere sahipse “güvenilir değil” şeklinde yorumlanmaktadır (Yıldız ve Uzunsakal, 2018:19). Buna göre araştırmada kullanılan ölçeklerden yenilikçi örgüt kültürü ölçeği oldukça güvenilir, diğer bütün ölçekler ise yüksek güvenilirlik düzeyine sahiptir.

3.6. Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizleri

Sosyal bilimlerdeki araştırmalarda önceden geliştirilen ve araştırmalarda daha önce kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini tespit etmek için doğrulayıcı faktör analizi kullanılmaktadır. Doğrulayıcı faktör analiziyle gözlenen değişkenler ile gizil değişkenler (faktörler) arasındaki ilişkiler ölçülmektedir. Yapısal eşitlik modellemesinin bir türü olan doğrulayıcı faktör analiziyle modelin araştırma verisiyle

uyumu test edilmektedir ve analiz sonucunda elde edilen uyum iyiliği indeks değerleri doğrultusunda değerlendirilmektedir. Bu çalışmada da örgüt kültürü, bireysel yaratıcılık, bireysel yenilikçilik, kişi-örgüt uyumu ve örgütsel destek ölçeklerinin yapı geçerliliklerini değerlendirmek için doğrulayıcı faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. Ölçeklerde geçerli olacak maddelerin belirlenmesinde faktör yükü alt sınırı 0.50 olarak belirlenmiştir.

Aşağıda Çizelge 3.3, 3.4, 3.5, 3.6 ve 3.7’de doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarının ve yapısal eşitlik modellerinin değerlendirilmesinde kullanılmak üzere araştırma değişkenlerine ilişkin ölçeklerdeki ifadeler, faktörler ve kısaltmaları sırasıyla yer almaktadır.

Çizelge 3.3.Örgüt Kültürü Ölçeğindeki İfadeler ve Kısaltmaları

Örgüt Kültürü (ÖK)			
Faktör	Madde No	İfade (Çalıştığım kurum genel olarak “.....” bir kurumdur.)	Kısaltma
Destekleyici Örgüt Kültürü (DÖK)	1	“çalışanlarına adil davranan”	DÖK1
	2	“çalışanları için güven veren”	DÖK2
	3	“çalışanlarına bireysel özgürlük veren”	DÖK3
	4	“çalışanlarını, işlerinde başarılı olmaları için cesaretlendiren”	DÖK4
	5	“çalışanlarıyla sosyal ilişkiler kuran”	DÖK5
	6	“çalışanlarına güvenen”	DÖK6
	7	“tüm çalışanların işbirliği yaptığı”	DÖK7
	8	“iş süreçlerini çalışanlarına önem vererek sonuçlandırmak isteyen”	DÖK8
Yenilikçi Örgüt Kültürü (YÖK)	9	“işlerin sonuçlanması için çalışanlarına iş yükü ve zaman açısından baskı uygulayan”	YÖK1
	10	“iş faaliyetlerinde mücadeleci, atak olan”	YÖK2
	11	“iş yaşamına canlılık, heyecan katan”	YÖK3
	12	“girişimci bir niteliğe sahip”	YÖK4
	13	“iş faaliyetlerinde atılgan, cesur davranan”	YÖK5
	14	“yaratıcılığa, yenilikçiliğe değer veren”	YÖK6
	15	“iş faaliyetlerinde risk alabilen”	YÖK7
	16	“iş süreçlerini çalışanlardan çok, işin sonuçlanmasına önem vererek yürüten”	YÖK8
Bürokratik Örgüt Kültürü (BÖK)	17	“kuralcı bir yapısı olan”	BÖK1
	18	“yapısal (bürokratik) yönü fazla olan”	BÖK2
	19	“hiyerarşik bir yapısı olan”	BÖK3
	20	“otoriter bir işletme yapısı olan”	BÖK4
	21	“katı bir işletme yapısı olan”	BÖK5
	22	“formalitelere önem veren”	BÖK6
	23	“iş faaliyetlerinde ihtiyatlı davranan”	BÖK7
	24	“çalışanlarına talimat vererek destek olan”	BÖK8

Çizelge 3.4. Bireysel Yaratıcılık Ölçeğindeki İfadeler ve Kısaltmaları

Bireysel Yaratıcılık (BYAR)			
Faktör	Madde No	İfade	Kısaltma
Bireysel Yaratıcılık (BYAR)	1	Yeni yaşantı ve deneyimleri merak ederek, çeşitli konularla yakından ilgilenirim.	YAR1
	2	Risk almayı ve beklenmeyen sonuçlarla karşılaşmayı işimin bir parçası sayarım.	YAR2
	3	Bireysel inisiyatif alarak, cesur davranırım.	YAR3
	4	Olay ve olgular arasındaki farklı ilişki noktalarını görür ve değerlendiririm.	YAR4
	5	Yeni düşünceleri özümseyebilmek için esnek davranmaya çalışırım.	YAR5
	6	Rekabet ederek, potansiyel fırsatları somut yararlar döndürmeye çalışırım.	YAR6
	7	Yeni şeyler denemeyi/uygulamayı önemseyerek, girişimci davranırım.	YAR7
	8	Her seferinde yeni bilgi ve becerileri kullanmaya çalışırım.	YAR8
	9	Sürekli öğrenerek kendimi geliştirmenin yollarını ararım.	YAR9
	10	Yeni hedeflere ulaşmak için mevcut sınırların ötesine geçmeye çalışırım.	YAR10
	11	Yapılandırılmamış, farklı iş süreçlerini kullanırım.	YAR11
	12	Yeni yöntemlerin işe koşulması için değişime açık bir tutum takınırım.	YAR12
	13	Beklenenin üstünde ve ötesinde performans göstermeye çalışırım.	YAR13
	14	Çok yönlü hareket ve dinamizm içinde olmaya gayret ederim.	YAR14
	15	Sorunlara farklı çözümler geliştirmek için rutin davranış kalıplarını terk ederim.	YAR15
	16	Sıradanlığı aşarak özgün düşünceler üretmeye ve buluşlar yapmaya çalışırım.	YAR16

Çizelge 3.5. Bireysel Yenilikçilik Ölçeğindeki İfadeler ve Kısaltmaları

Bireysel Yenilikçilik (BYEN)			
Faktör	Madde No	İfade	Kısaltma
Bireysel Yenilikçilik (BYEN)	1	Yeni teknolojiler, süreçler, teknikler araştırım ve fikirler üretirim.	YEN1
	2	Yaratıcı fikirler üretirim.	YEN2
	3	Diğer çalışanların fikirlerini destekler ve cesaretlendiririm.	YEN3
	4	Yeni fikirler için kaynaklar araştırır ve tahsis ederim.	YEN4
	5	Yeni fikirlerin uygulanması için planları ve faaliyet takvimlerini geliştiririm.	YEN5
	6	Yenilikçiyim.	YEN6

Çizelge 3.6. Kişi-Örgüt Uyumu Ölçeğindeki İfadeler ve Kısaltmaları

Kişi-Örgüt Uyumu (KÖU)			
Faktör	Madde No	İfade	Kısaltma
Kişi-Örgüt Uyumu (KÖU)	1	Kişisel değerlerimin çalıştığım kurum ile iyi bir uyum içinde olduğunu düşünüyorum.	KÖU1
	2	Çalıştığım kurumun değerleri, benim diğer insanlarla ilgili düşüncelerimle uyumludur.	KÖU2
	3	Çalıştığım kurumun değerleri, benim dürüstlükle ilgili düşüncelerimle uyumludur.	KÖU3
	4	Çalıştığım kurumun değerleri, benim hakkaniyetle ilgili düşüncelerimle uyumludur.	KÖU4

Çizelge 3.7. Örgütsel Destek Ölçeğindeki İfadeler ve Kısaltmaları

Örgütsel Destek (ÖD)			
Faktör	Madde No	İfade (Çalıştığım kurum.....)	Kısaltma
Örgütsel Destek (ÖD)	1	Benim değer ve hedeflerimi dikkate alır.	ÖD1
	2	Sorunum olduğunda her zaman yardım eder.	ÖD2
	3	Benim iyiliğimi ister.	ÖD3
	4	İşimi iyi yapmam yönünde bana yardımcı olur.	ÖD4
	5	İyi bir iş çıkarttığımda bunun farkına varır.	ÖD5
	6	İçin işimden memnun olup olmamam önemlidir.	ÖD6
	7	Beni dikkate alır.	ÖD7
	8	Düşüncelerime önem verir	ÖD8
	9	Benim başarılarımdan dolayı gurur duyar.	ÖD9

3.6.1. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Örgüt kültürü ölçeği için destekleyici örgüt kültürü, yenilikçi örgüt kültürü ve bürokratik örgüt kültüründen oluşan 3 faktörlü yapı ele alınmıştır ve her bir faktörde 8'er madde yer almaktadır. Yenilikçi örgüt kültürü faktörünün YÖK1, YÖK6 ve YÖK8 maddelerinin faktör yükleri 0,5'in altında olduğu için modelden çıkarılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinde örgüt kültürü ölçeğinin modifikasyon indeksi değerleri incelenmiştir. İndeks incelemesi sonucunda aynı faktör altında yer alan ve en yüksek modifikasyon indeksi değerine sahip maddelerin hata varyansları birleştirilerek çözümleme yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analiziyle model uyum kriterleri incelenmiş ve $\chi^2/df=1,519$, $GFI=0,925$, $NFI=0,932$, $CFI=0,963$ ve $RMSEA=0,052$ olarak elde edilmiştir. Bu doğrultuda elde edilen χ^2/df değeri iyi

uyuma sahipken, GFI, NFI, CFI ve RMSEA değerleri ise kabul edilebilir uyuma sahiptir. Buna göre modelin veriyle uyumlu olduğu ve faktör yapısının da kabul edilebilir olduğu belirlenmiştir. Çizelge 3.8’de görüldüğü üzere örgüt kültürü ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizinde tüm maddelere ait yol katsayıları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Standartlaştırılmış yol katsayıları değerlendirildiğinde DÖK faktörü üzerinde en yüksek etkiye sahip olan maddenin DÖK8 ($\beta_0=0,863$), en düşük etkiye sahip olan maddenin ise DÖK1 ($\beta_0=0,717$) olduğu görülmektedir. YÖK faktörü üzerinde en yüksek etkiye sahip olan maddenin YÖK5 ($\beta_0=0,914$), en düşük etkiye sahip olan maddenin ise YÖK2 ($\beta_0=0,647$) olduğu görülmektedir. BÖK faktörü üzerinde en yüksek etkiye sahip olan maddenin BÖK3 ($\beta_0=0,788$), en düşük etkiye sahip olan maddenin ise BÖK8 ($\beta_0=0,545$) olduğu görülmektedir.

Çizelge 3.8. Örgüt Kültürü Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Değerleri

Madde	Yol	Faktör	β_0	β_1	Standart Hata	Kritik Değer	p
DÖK1	←	DÖK	,717	,712	,061	11,688	<0.001
DÖK2	←	DÖK	,780	,865	,065	13,312	<0.001
DÖK3	←	DÖK	,754	,811	,065	12,421	<0.001
DÖK4	←	DÖK	,772	,828	,064	12,888	<0.001
DÖK5	←	DÖK	,730	,834	,069	12,034	<0.001
DÖK6	←	DÖK	,801	,963	,069	13,939	<0.001
DÖK7	←	DÖK	,746	,921	,075	12,224	<0.001
DÖK8	←	DÖK	,863	1,000			
YÖK2	←	YÖK	,647	,842	,101	8,369	<0.001
YÖK3	←	YÖK	,740	,972	,102	9,504	<0.001
YÖK4	←	YÖK	,849	1,053	,098	10,760	<0.001
YÖK5	←	YÖK	,914	1,233	,109	11,350	<0.001
YÖK7	←	YÖK	,689	1,000			
BÖK1	←	BÖK	,625	1,223	,189	6,481	<0.001
BÖK2	←	BÖK	,734	1,535	,218	7,050	<0.001
BÖK3	←	BÖK	,788	1,712	,237	7,231	<0.001
BÖK4	←	BÖK	,751	1,572	,220	7,152	<0.001
BÖK5	←	BÖK	,720	1,269	,216	5,881	<0.001
BÖK6	←	BÖK	,665	1,426	,218	6,553	<0.001
BÖK7	←	BÖK	,598	1,088	,144	7,544	<0.001
BÖK8	←	BÖK	,545	1,000			

β_0 =Standart Yol Katsayıları, β_1 =Standart olmayan Yol Katsayıları

3.6.2. Bireysel Yaratıcılık Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Bireysel yaratıcılık ölçeği için 16 maddeden oluşan tek faktörlü yapı ele alınmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinde bireysel yaratıcılık ölçeğinin modifikasyon indeksi değerleri incelenmiştir. İndeks incelemesi sonucunda en yüksek modifikasyon indeksi değerine sahip maddelerin hata varyansları birleştirilerek çözümleme yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analiziyle model uyum kriterleri incelenmiş ve $\chi^2/df=1,484$, GFI=0,917, NFI=0,917 CFI=0,971 ve RMSEA=0,050 olarak elde edilmiştir. Bu doğrultuda elde edilen χ^2/df ve CFI değerleri iyi uyuma sahipken, GFI, NFI ve RMSEA değerleri ise kabul edilebilir uyuma sahiptir. Buna göre modelin veriyle uyumlu olduğu ve faktör yapısının da kabul edilebilir olduğu belirlenmiştir. Çizelge 3.9'da görüldüğü üzere bireysel yaratıcılık ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizinde tüm maddelere ait yol katsayıları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Standartlaştırılmış yol katsayıları değerlendirildiğinde BYAR faktörü üzerinde en yüksek etkiye sahip olan maddenin YAR7 ($\beta_0=0,746$), en düşük etkiye sahip olan maddenin ise YAR2 ($\beta_0=0,535$) olduğu görülmektedir.

Çizelge 3.9. Bireysel Yaratıcılık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Değerleri

Madde	Yol	Faktör	β_0	β_1	Standart Hata	Kritik Değer	p
YAR1	←	BYAR	,586	1,000			
YAR2	←	BYAR	,535	1,038	,164	6,345	<0.001
YAR3	←	BYAR	,605	1,104	,159	6,928	<0.001
YAR4	←	BYAR	,700	1,090	,141	7,741	<0.001
YAR5	←	BYAR	,605	,883	,127	6,978	<0.001
YAR6	←	BYAR	,557	1,025	,157	6,538	<0.001
YAR7	←	BYAR	,746	1,143	,141	8,086	<0.001
YAR8	←	BYAR	,718	1,085	,138	7,878	<0.001
YAR9	←	BYAR	,730	,930	,117	7,958	<0.001
YAR10	←	BYAR	,704	1,023	,132	7,768	<0.001
YAR11	←	BYAR	,571	1,165	,175	6,656	<0.001
YAR12	←	BYAR	,745	1,141	,141	8,072	<0.001
YAR13	←	BYAR	,653	1,098	,149	7,375	<0.001
YAR14	←	BYAR	,747	1,200	,148	8,092	<0.001
YAR15	←	BYAR	,606	,998	,143	6,984	<0.001
YAR16	←	BYAR	,683	1,085	,142	7,614	<0.001

β_0 =Standart Yol Katsayıları, β_1 =Standart olmayan Yol Katsayıları

3.6.3. Bireysel Yenilikçilik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Bireysel yenilikçilik ölçeği için 6 maddeden oluşan tek faktörlü yapı ele alınmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinde bireysel yenilikçilik ölçeğinin modifikasyon indeksi değerleri incelenmiştir. İndeks incelemesi sonucunda en yüksek modifikasyon indeksi değerine sahip maddelerin hata varyansları birleştirilerek çözümlene yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analiziyle model uyum kriterleri incelenmiş ve $\chi^2/df=1,466$, GFI=0,959, NFI=0,968, CFI=0,990 ve RMSEA=0,049 olarak elde edilmiştir. Bu doğrultuda elde edilen χ^2/df , GFI, NFI, CFI ve RMSEA değerlerinin tamamı iyi uyuma sahiptir. Buna göre modelin veriyle uyumlu olduğu ve faktör yapısının da kabul edilebilir olduğu belirlenmiştir. Çizelge 3.10'da görüldüğü üzere bireysel yenilikçilik ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizinde tüm maddelere ait yol katsayıları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Standartlaştırılmış yol katsayıları değerlendirildiğinde BYEN faktörü üzerinde en yüksek etkiye sahip olan maddenin YEN6 ($\beta_0=0,878$), en düşük etkiye sahip olan maddenin ise YEN1 ($\beta_0=0,645$) olduğu görülmektedir.

Çizelge 3.10. Bireysel Yenilikçilik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Değerleri

Madde	Yol	Faktör	β_0	β_1	Standart Hata	Kritik Değer	p
YEN1	←	BYEN	,645	1,000			
YEN2	←	BYEN	,733	1,279	,116	11,040	<0.001
YEN3	←	BYEN	,703	,978	,119	8,185	<0.001
YEN4	←	BYEN	,717	1,246	,150	8,283	<0.001
YEN5	←	BYEN	,711	1,409	,171	8,232	<0.001
YEN6	←	BYEN	,878	1,348	,144	9,371	<0.001

β_0 =Standart Yol Katsayıları, β_1 =Standart olmayan Yol Katsayıları

3.6.4. Kişi-Örgüt Uyumu Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Kişi-örgüt uyumu ölçeği için 4 maddeden oluşan tek faktörlü yapı ele alınmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinde kişi-örgüt uyumu ölçeğinin modifikasyon indeksi değerleri incelenmiştir. İndeks incelemesi sonucunda en yüksek modifikasyon indeksi değerine sahip maddelerin hata varyansları birleştirilerek çözümlene yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analiziyle model uyum kriterleri incelenmiş ve $\chi^2/df= 1,147$, GFI=0,949, NFI=0,953, CFI=0,994 ve RMSEA=0,028

olarak elde edilmiştir. Bu doğrultuda elde edilen χ^2/df , NFI, CFI ve RMSEA değerleri iyi uyuma sahipken, GFI değeri ise kabul edilebilir uyuma sahiptir. Buna göre modelin veriyle uyumlu olduğu ve faktör yapısının da kabul edilebilir olduğu belirlenmiştir. Çizelge 3.11’de görüldüğü üzere kişi-örgüt uyumu ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizinde tüm maddelere ait yol katsayıları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Standartlaştırılmış yol katsayıları değerlendirildiğinde KÖU faktörü üzerinde en yüksek etkiye sahip olan maddenin KÖU4 ($\beta_0=0,941$), en düşük etkiye sahip olan maddenin ise KÖU2 ($\beta_0=0,719$) olduğu görülmektedir.

Çizelge 3.11. Kişi Örgüt Uyumu Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Değerleri

Madde	Yol	Faktör	β_0	β_1	Standart Hata	Kritik Değer	p
KÖU1	←	KÖU	,753	1,000			
KÖU2	←	KÖU	,719	,979	,061	16,065	<0.001
KÖU3	←	KÖU	,936	1,323	,096	13,804	<0.001
KÖU4	←	KÖU	,941	1,393	,101	13,823	<0.001

β_0 =Standart Yol Katsayıları, β_1 =Standart olmayan Yol Katsayıları

3.6.5. Örgütsel Destek Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Örgütsel destek ölçeği için 9 maddeden oluşan tek faktörlü yapı ele alınmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinde örgütsel destek ölçeğinin modifikasyon indeksi değerleri incelenmiştir. İndeks incelemesi sonucunda en yüksek modifikasyon indeksi değerine sahip maddelerin hata varyansları birleştirilerek çözümleme yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analiziyle model uyum kriterleri incelenmiş ve $\chi^2/df=2,131$, GFI=0,922, NFI=0,946, CFI=0,970 ve RMSEA=0,076 olarak elde edilmiştir. Bu doğrultuda elde edilen CFI değeri iyi uyuma sahipken, χ^2/df , GFI, NFI ve RMSEA değerleri ise kabul edilebilir uyuma sahiptir. Buna göre modelin veriyle uyumlu olduğu ve faktör yapısının da kabul edilebilir olduğu belirlenmiştir. Çizelge 3.12’de görüldüğü üzere örgütsel destek ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizinde tüm maddelere ait yol katsayıları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Standartlaştırılmış yol katsayıları değerlendirildiğinde ÖD faktörü üzerinde en yüksek etkiye sahip olan maddenin ÖD8 ($\beta_0=0,942$), en düşük etkiye sahip olan maddenin ise ÖD2 ($\beta_0=0,811$) olduğu görülmektedir.

Çizelge 3.12. Örgütsel Destek Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Değerleri

Madde	Yol	Faktör	β_0	β_1	Standart Hata	Kritik Değer	p
ÖD1	←	ÖD	,813	1,000			
ÖD2	←	ÖD	,811	,950	,071	13,470	<0.001
ÖD3	←	ÖD	,866	1,050	,070	14,891	<0.001
ÖD4	←	ÖD	,887	1,012	,065	15,459	<0.001
ÖD5	←	ÖD	,813	1,004	,074	13,523	<0.001
ÖD6	←	ÖD	,816	1,029	,076	13,549	<0.001
ÖD7	←	ÖD	,938	1,157	,068	16,968	<0.001
ÖD8	←	ÖD	,942	1,112	,065	17,093	<0.001
ÖD9	←	ÖD	,870	1,145	,076	14,988	<0.001

β_0 =Standart Yol Katsayıları, β_1 =Standart olmayan Yol Katsayıları

Bu çalışmada kullanılan ölçeklerin tamamının doğrulayıcı faktör analizleri sonuçları aşağıda Çizelge 3.13'te gösterilmiştir. Buna göre ölçeklerin her birinin uyum indekslerinin kabul edilebilir olduğu ve ölçeklerin geçerli bir şekilde kullanılabileceği görülmektedir.

Çizelge 3.13. Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizleri Sonuçları

Ölçek	χ^2/df	GFI	NFI	CFI	RMSEA
Örgüt Kültürü	1,519	0,925	0,932	0,963	0,052
Bireysel Yaratıcılık	1,484	0,917	0,917	0,971	0,050
Bireysel Yenilikçilik	1,466	0,959	0,968	0,990	0,049
Kişî-Örgüt Uyumu	1,147	0,949	0,953	0,994	0,028
Örgütsel Destek	2,131	0,922	0,946	0,970	0,076

3.7. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirme

3.7.1. Örneklemin Demografik Özellikleri

Araştırmanın örneklemini Türkiye’de faaliyette olan 72 teknokent/teknopark’ın 52’sinden toplam 645 çalışan oluşturmaktadır. Örneklemin cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu ve hizmet süresinden oluşan demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde değerleri aşağıda Çizelge 3.14’te yer almaktadır.

Çizelge 3.14. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişkenler		F	%	Değişkenler		F	%
Cinsiyet	Kadın	197	30.54	Eğitim Durumu	Ortaöğretim	5	0.78
	Erkek	448	69.46		Ön lisans	19	2.95
	Toplam	645	100		Lisans	314	48.68
Medeni Durum	Evli	402	62.33		Yüksek Lisans	241	37.36
	Bekâr	243	37.67		Doktora	66	10.23
	Toplam	645	100		Toplam	645	100
Yaş Aralığı	20-30	195	30.23	Hizmet Süresi	1-5 Yıl	328	50.85
	31-40	236	36.59		6-10 Yıl	129	20.00
	41-50	163	25.27		11-15 Yıl	78	12.09
	51-60	44	6.82		16-20 Yıl	47	7.29
	61 +	7	1.09		21-25 Yıl	23	3.57
	Toplam	645	100		26-30 Yıl	21	3.26
					31 Yıl +	19	2.95
					Toplam	645	100

Çizelge 3.14'te görüldüğü üzere araştırmaya katılan teknokent/teknopark çalışanlarının %30.54'ü kadın, %69.46'sı erkektir; %62.33'ü evli, %37.67'si bekârdır; %30.23'ü 20-30 yaş, %36.59'u 31-40 yaş, %25.27'si 41-50 yaş, %6.82'si 51-60 yaş, %1.09'u 61 ve üzeri yaş aralığındadır; %10.23'ü doktora, %37.36'sı yüksek lisans, %48.68'i lisans, %2.95'i ön lisans, %0.78'i ortaöğretim mezunudur; %50.85'i 1-5 yıl, %20'si 6-10 yıl, %12.09'u 11-15 yıl, %7.29'u 16-20 yıl, %3.57'si 21-25 yıl, %3.26'sı 26-30 yıl, %2.95'i 31 yıl ve üzeri hizmet süresine sahiptir.

3.7.2. Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri

Örgüt kültürü, bireysel yaratıcılık, bireysel yenilikçilik, kişi-örgüt uyumu ve örgütsel destek değişkenlerine ait minimum, maksimum, ortalama ve standart sapma değerlerinden oluşan tanımlayıcı istatistikler Çizelge 3.15'te yer almaktadır.

Çizelge 3.15. Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri

Değişkenler	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Örgüt Kültürü	1,83	5,00	3,6890	,51121
-Destekleyici Örgüt Kültürü	1,75	5,00	4,3814	,67891
-Yenilikçi Örgüt Kültürü	1,38	5,00	3,9227	,62419
-Bürokratik Örgüt Kültürü	1,00	5,00	2,7628	,81313
Bireysel Yaratıcılık	2,75	5,00	4,2253	,52066
Bireysel Yenilikçilik	2,17	5,00	4,2992	,62503
Kişi-Örgüt Uyum	1,00	5,00	4,2872	,87957
Örgütsel Destek	1,00	5,00	4,3297	,77289

Örgüt kültürü boyutlarının tanımlayıcı istatistikleri incelendiğinde en yüksek ortalamanın 4,38 (SS=0,51)'lik değerle destekleyici örgüt kültürüne ait olduğu, en düşük ortalamanın 2,76 (SS=0,81)'lik değerle bürokratik örgüt kültürüne ait olduğu, yenilikçi örgüt kültürüne ilişkin puanların ortalama değerinin ise 3,92 (SS=0,67) olduğu görülmektedir. Katılımcıların bireysel yaratıcılık algılarına ilişkin ortalama değerin 4,22 (SS=0,52), bireysel yenilikçilik algılarına ilişkin ortalama değerin 4,29 (SS=0,62), kişi-örgüt uyumu algılarına ilişkin ortalama değerin 4,28 (SS=0,87), örgütsel destek algılarına ilişkin ortalama değerin 4,32 (SS=0,77) olduğu görülmektedir.

3.7.3. Değişkenlerin Korelasyon Değerleri

Değişkenler arasındaki ilişkilerin yönü ve derecesini belirlemek için yapılan korelasyon analizi sonuçları aşağıda Çizelge 3.16'da yer almaktadır. Korelasyon katsayıları incelendiğinde örgüt kültürü ile bireysel yaratıcılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r=0,283$; $p<0.01$), destekleyici örgüt kültürü ile bireysel yaratıcılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r=0,315$; $p<0.01$), yenilikçi örgüt kültürü ile bireysel yaratıcılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r=0,300$; $p<0.01$), bürokratik örgüt kültürü ile bireysel yaratıcılık arasında ise istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı ($r=0,041$; $p>0.01$) tespit edilmiştir.

Örgüt kültürü ile bireysel yenilikçilik arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r=0,278$; $p<0.01$), destekleyici örgüt kültürü ile bireysel yenilikçilik arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r=0,283$; $p<0.01$), yenilikçi örgüt kültürü ile bireysel

yenilikçilik arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r=0,314$; $p<0.01$), bürokratik örgüt kültürü ile bireysel yenilikçilik arasında ise istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı ($r=0,047$; $p>0.01$) tespit edilmiştir.

Örgüt kültürü ile kişi-örgüt uyumu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r=0,480$; $p<0.01$), destekleyici örgüt kültürü ile kişi-örgüt uyumu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r=0,717$; $p<0.01$), yenilikçi örgüt kültürü ile kişi-örgüt uyumu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r=0,410$; $p<0.01$), bürokratik örgüt kültürü ile kişi-örgüt uyumu arasında ise istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı ($r=-0,009$; $p>0.01$) tespit edilmiştir.

Örgüt kültürü ile örgütsel destek arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r=0,544$; $p<0.01$), destekleyici örgüt kültürü ile örgütsel destek arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r=0,795$; $p<0.01$), yenilikçi örgüt kültürü ile örgütsel destek arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r=0,518$; $p<0.01$), bürokratik örgüt kültürü ile örgütsel destek arasında ise istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı ($r=-0,035$; $p>0.01$) tespit edilmiştir.

Bireysel yaratıcılık ile bireysel yenilikçilik arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r=0,777$; $p<0.01$), bireysel yaratıcılık ile kişi-örgüt uyumu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r=0,513$; $p<0.01$), bireysel yaratıcılık ile örgütsel destek arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r=0,415$; $p<0.01$) tespit edilmiştir. Bireysel yenilikçilik ile kişi-örgüt uyumu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r=0,495$; $p<0.01$), bireysel yenilikçilik ile örgütsel destek arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r=0,375$; $p<0.01$) tespit edilmiştir. Kişi-örgüt uyumu ile örgütsel destek arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r=0,746$; $p<0.01$) tespit edilmiştir.

Çizelge 3.16. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Değerleri

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8
Örgüt Kültürü	1							
-Destekleyici Örgüt Kültürü	,686**	1						
-Yenilikçi Örgüt Kültürü	,820**	,538**	1					
-Bürokratik Örgüt Kültürü	,684**	,046	,328**	1				
Bireysel Yaratıcılık	,283**	,315**	,300**	,041	1			
Bireysel Yenilikçilik	,278**	,283**	,314**	,047	,777**	1		
Kişİ-Örgüt Uyumı	,480**	,717**	,410**	-,009	,513**	,495**	1	
Örgütsel Destek	,544**	,795**	,518**	-,035	,415**	,375**	,746**	1

**p<0.01

3.7.4. Hipotez Testleri

Örgüt kültürü, bireysel yaratıcılık, bireysel yenilikçilik, kişi-örgüt uyumu ve örgütsel destek arasındaki ilişkilere yönelik hipotezleri test etmek üzere iki ayrı yapısal eşitlik modeli oluşturulmuştur. Birinci model örgüt kültürü, bireysel yaratıcılık, kişi-örgüt uyumu ve örgütsel destek arasındaki ilişkileri ortaya koymaktadır. Birinci modelin uyum iyiliği indeks değerleri $\chi^2/df=1,644$, GFI=0,950, NFI=0,954, CFI=0,981 ve RMSEA=0,057 olarak elde edilmiştir. Bu doğrultuda elde edilen χ^2/df , GFI, NFI ve CFI değerleri iyi uyuma sahipken, RMSEA değeri ise kabul edilebilir uyuma sahiptir. Buna göre önerilen birinci model veriye uyumludur ve yapısal eşitlik modellemesiyle doğrulanmıştır. İkinci model ise örgüt kültürü, bireysel yenilikçilik, kişi-örgüt uyumu ve örgütsel destek arasındaki ilişkileri ortaya koymaktadır. İkinci modelin uyum iyiliği indeks değerleri $\chi^2/df=1,553$, GFI=0,964, NFI=0,972, CFI=0,990 ve RMSEA=0,053 olarak elde edilmiştir. Bu doğrultuda elde edilen χ^2/df , GFI, NFI ve CFI değerleri iyi uyuma sahipken, RMSEA değeri ise kabul edilebilir uyuma sahiptir. Buna göre önerilen ikinci model de veriye uyumludur ve yapısal eşitlik modellemesiyle doğrulanmıştır.

3.7.4.1. Değişkenler arası ilişkilerin anlamlılık testleri

Örgüt kültürü, bireysel yaratıcılık, bireysel yenilikçilik, kişi-örgüt uyumu ve örgütsel destek arasındaki ilişkilerin anlamlılığına yönelik bulgular Çizelge 3.17'de yer almaktadır. Örgüt kültürü ve alt boyutları ile bireysel yaratıcılık arasındaki ilişkiler incelendiğinde örgüt kültürü ile bireysel yaratıcılık arasındaki katsayı anlamlıdır

($\beta_0=0,386$; $p<0.001$), destekleyici örgüt kültürü ile bireysel yaratıcılık arasındaki katsayı anlamlıdır ($\beta_0=0,322$; $p<0.001$), yenilikçi örgüt kültürü ile bireysel yaratıcılık arasındaki katsayı anlamlıdır ($\beta_0=0,324$; $p<0.001$), bürokratik örgüt kültürü ile bireysel yaratıcılık arasındaki katsayı ise anlamsızdır ($\beta_0=0,027$; $p>0.001$). Buna göre H_1 , H_{1a} ve H_{1b} hipotezleri desteklenmiştir, H_{1c} hipotezi ise reddedilmiştir.

Örgüt kültürü ve alt boyutları ile bireysel yenilikçilik arasındaki ilişkiler incelendiğinde örgüt kültürü ile bireysel yenilikçilik arasındaki katsayı anlamlıdır ($\beta_0=0,331$; $p<0.001$), destekleyici örgüt kültürü ile bireysel yenilikçilik arasındaki katsayı anlamlıdır ($\beta_0=0,267$; $p<0.001$), yenilikçi örgüt kültürü ile bireysel yenilikçilik arasındaki katsayı anlamlıdır ($\beta_0=0,311$; $p<0.001$), bürokratik örgüt kültürü ile bireysel yenilikçilik arasındaki katsayı ise anlamsızdır ($\beta_0=0,045$; $p>0.001$). Buna göre H_2 , H_{2a} ve H_{2b} hipotezleri desteklenmiştir, H_{2c} hipotezi ise reddedilmiştir.

Örgüt kültürü ve alt boyutları ile kişi-örgüt uyumu arasındaki ilişkiler incelendiğinde örgüt kültürü ile kişi-örgüt uyumu arasındaki katsayı anlamlıdır ($\beta_0=0,729$; $p<0.001$), destekleyici örgüt kültürü ile kişi-örgüt uyumu arasındaki katsayı anlamlıdır ($\beta_0=0,658$; $p<0.001$), yenilikçi örgüt kültürü ile kişi-örgüt uyumu arasındaki katsayı anlamlıdır ($\beta_0=0,545$; $p<0.001$), bürokratik örgüt kültürü ile kişi-örgüt uyumu arasındaki katsayı ise anlamsızdır ($\beta_0=-0,044$; $p>0.001$). Buna göre H_3 , H_{3a} ve H_{3b} hipotezleri desteklenmiştir, H_{3c} hipotezi ise reddedilmiştir.

Örgüt kültürü ve alt boyutları ile örgütsel destek arasındaki ilişkiler incelendiğinde örgüt kültürü ile örgütsel destek arasındaki katsayı anlamlıdır ($\beta_0=0,881$; $p<0.001$), destekleyici örgüt kültürü ile örgütsel destek arasındaki katsayı anlamlıdır ($\beta_0=0,813$; $p<0.001$), yenilikçi örgüt kültürü ile örgütsel destek arasındaki katsayı anlamlıdır ($\beta_0=0,644$; $p<0.001$), bürokratik örgüt kültürü ile örgütsel destek arasındaki katsayı ise anlamsızdır ($\beta_0=-0,103$; $p>0.001$). Buna göre H_4 , H_{4a} ve H_{4b} hipotezleri desteklenmiştir, H_{4c} hipotezi ise reddedilmiştir.

Kişi-örgüt uyumu ile bireysel yaratıcılık ve bireysel yenilikçilik arasındaki ilişkiler incelendiğinde kişi-örgüt uyumu ile bireysel yaratıcılık arasındaki katsayı anlamlıdır ($\beta_0=0,501$; $p<0.001$), kişi-örgüt uyumu ile bireysel yenilikçilik arasındaki

katsayı da anlamlıdır ($\beta_0=0,506$; $p<0.001$). Buna göre H_5 ve H_6 hipotezleri desteklenmiştir.

Örgütsel destek ile bireysel yaratıcılık ve bireysel yenilikçilik arasındaki ilişkiler incelendiğinde örgütsel destek ile bireysel yaratıcılık arasındaki katsayı anlamlıdır ($\beta_0=0,397$; $p<0.001$), örgütsel destek ile bireysel yenilikçilik arasındaki katsayı da anlamlıdır ($\beta_0=0,374$; $p<0.001$). Buna göre H_7 ve H_8 hipotezleri desteklenmiştir.

Çizelge 3.17. Değişkenler Arası İlişkilerin Anlamlılık Testleri

Hipotez	Yol	β_0	β_1	S.H.	K. D.	p
H₁	Örgüt Kültürü → Bireysel Yaratıcılık	,386	,347	,087	4,000	0,000
H _{1a}	Destekleyici Örgüt Kültürü → Bireysel Yaratıcılık	,322	,221	,056	3,952	0,000
H _{1b}	Yenilikçi Örgüt Kültürü → Bireysel Yaratıcılık	,324	,233	,061	3,829	0,000
H _{1c}	Bürokratik Örgüt Kültürü → Bireysel Yaratıcılık	,027	,022	,063	0,349	0,727
H₂	Örgüt Kültürü → Bireysel Yenilikçilik	,331	,333	,090	3,696	0,000
H _{2a}	Destekleyici Örgüt Kültürü → Bireysel Yenilikçilik	,267	,185	,057	3,276	0,000
H _{2b}	Yenilikçi Örgüt Kültürü → Bireysel Yenilikçilik	,311	,227	,062	3,655	0,000
H _{2c}	Bürokratik Örgüt Kültürü → Bireysel Yenilikçilik	,045	,037	,066	,559	0,576
H₃	Örgüt Kültürü → Kişi-Örgüt Uyumu	,729	,734	,100	7,359	0,000
H _{3a}	Destekleyici Örgüt Kültürü → Kişi-Örgüt Uyumu	,658	,590	,069	8,572	0,000
H _{3b}	Yenilikçi Örgüt Kültürü → Kişi-Örgüt Uyumu	,545	,508	,079	6,411	0,000
H _{3c}	Bürokratik Örgüt Kültürü → Kişi-Örgüt Uyumu	-,044	-,046	,080	-,569	0,569
H₄	Örgüt Kültürü → Örgütsel Destek	,881	,978	,098	9,955	0,000
H _{4a}	Destekleyici Örgüt Kültürü → Örgütsel Destek	,813	,827	,071	11,696	0,000
H _{4b}	Yenilikçi Örgüt Kültürü → Örgütsel Destek	,644	,677	,087	7,750	0,000
H _{4c}	Bürokratik Örgüt Kültürü → Örgütsel Destek	-,103	-,123	,091	-1,348	0,178
H₅	Kişi-Örgüt Uyumu → Bireysel Yaratıcılık	,501	,384	,069	5,587	0,000
H₆	Kişi-Örgüt Uyumu → Bireysel Yenilikçilik	,506	,394	,069	5,692	0,000
H₇	Örgütsel Destek → Bireysel Yaratıcılık	,397	,270	,056	4,783	0,000
H₈	Örgütsel Destek → Bireysel Yenilikçilik	,374	,257	,057	4,528	0,000

β_0 =Standart Yol Katsayıları, β_1 =Standart Olmayan Yol Katsayıları, SH=Standart Hata, KD=Kritik Değer, p=Anlamlılık Düzeyi

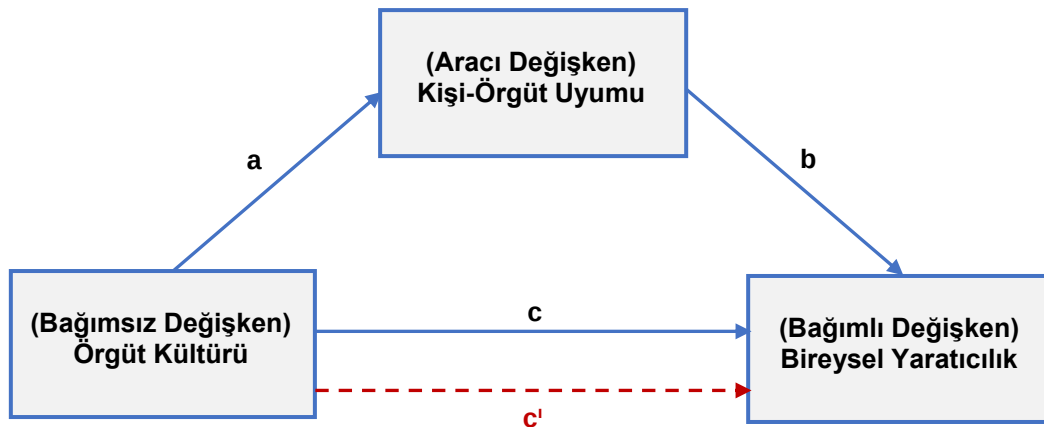
3.7.4.2. Aracılık testleri

Bu çalışmada aracılık testleri Baron ve Kenny (1986)'nin önerdiği dört aşamalı yöntemle değerlendirilmiştir. Yönteme göre aracılık etkisinden söz edilebilmesi için oluşturulan modelde şu dört aşamanın sırasıyla tamamlanması gerekir (Meydan ve Şeşen, 2011: 130);

1. Birinci aşamada bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olması gerekmektedir.
2. İkinci aşamada bağımsız değişkenin aracı değişken üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olması gerekmektedir.
3. Üçüncü aşamada aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamlı olması gerekmektedir.
4. Dördüncü aşamada aracı değişken bağımsız değişkenle birlikte modelde yer aldığı anda; bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi azalırken, aracı değişkenin de bağımsız değişken üzerindeki etkisi anlamlı olmalıdır. Bu durumda modelde bağımsız değişken bağımlı değişkeni anlamsız olarak etkiliyorsa tam aracılık, anlamlı etkiliyor ve etki azalıyorsa kısmi aracılık vardır.

Örgüt Kültürünün Bireysel Yaratıcılığa Etkisinde Kişi-Örgüt Uyumunun Aracı Rolü

Örgüt kültürünün bireysel yaratıcılığa etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık etkisini tespit etmek için aracı etki modeli oluşturulmuştur (Şekil 3.3). Modelin uyum iyiliği indeks değerleri $\chi^2/df=1,565$, $GFI=0,908$, $NFI=0,912$, $CFI=0,965$ ve $RMSEA=0,054$ olarak elde edilmiştir. Bu doğrultuda elde edilen χ^2/df değeri iyi uyuma sahipken, GFI , NFI , CFI ve $RMSEA$ değerleri ise kabul edilebilir uyuma sahiptir.



Şekil 3.3. Örgüt Kültürü Bireysel Yaratıcılık Kişi-Örgüt Uyumunu Aracı Etki Modeli

Çizelge 3.18’de görüldüğü üzere birinci aşamada örgüt kültürünün bireysel yaratıcılığı anlamlı bir şekilde etkilediği belirlenmiştir ($\beta=0,347$; $p<0.001$). İkinci aşamada örgüt kültürünün kişi-örgüt uyumunu anlamlı bir şekilde etkilediği ($\beta=0,745$; $p<0.001$), üçüncü aşamada da kişi-örgüt uyumunun bireysel yaratıcılığı anlamlı bir şekilde etkilediği ($\beta=0,368$; $p<0.001$) tespit edilmiştir. Dördüncü aşamada örgüt kültürü ve kişi-örgüt uyumunun bireysel yaratıcılık üzerindeki etkileri birlikte modele dahil edildiğinde örgüt kültürü ve bireysel yaratıcılık arasındaki katsayısı anlamsız hale gelmiştir ($\beta=0,018$; $p>0.001$). Buna göre örgüt kültürünün bireysel yaratıcılığa etkisinde kişi-örgüt uyumunun tam aracılık etkisinin olduğu belirlenmiştir. Aracı etkinin anlamlılığının doğrulanması için Sobel testi uygulanmıştır. Sobel testi sonucuna göre örgüt kültürünün bireysel yaratıcılığa etkisinde kişi-örgüt uyumunun tam aracılık etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($Z=3.3807$; $p<0,001$). Dolayısıyla H_9 hipotezi kabul edilmiştir.

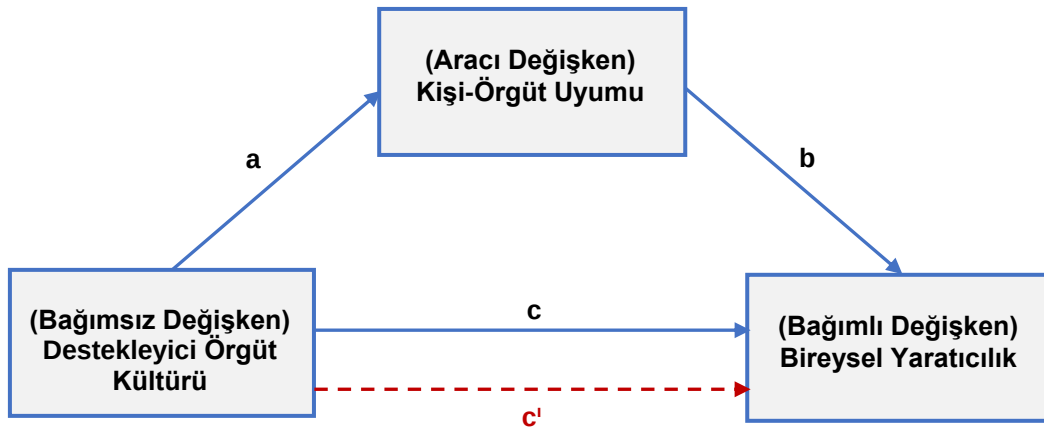
Çizelge 3.18. Örgüt Kültürünün Bireysel Yaratıcılığa Etkisinde Kişi-Örgüt Uyumunun Aracılık Testi

Aşama	Yol	Katsayı (β)	Standart Hata	p
1	Örgüt Kültürü → Bireysel Yaratıcılık (c yolu)	0,347*	0,087	0,000
2	Örgüt Kültürü → Kişi-Örgüt Uyum (a yolu)	0,745*	0,100	0,000
3	Kişi-Örgüt Uyum → Bireysel Yaratıcılık (b yolu)	0,368*	0,097	0,000
4	Örgüt Kültürü → Bireysel Yaratıcılık (c' yolu)	0,018	0,095	0,846

* $p<0,001$

Destekleyici Örgüt Kültürünün Bireysel Yaratıcılığa Etkisinde Kişi-Örgüt Uyumunun Aracı Rolü

Destekleyici örgüt kültürünün bireysel yaratıcılığa etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık etkisini tespit etmek için aracı etki modeli oluşturulmuştur (Şekil 3.4). Modelin uyum iyiliği indeks değerleri $\chi^2/df=1,439$, $GFI=0,930$, $NFI=0,931$, $CFI=0,977$ ve $RMSEA=0,047$ olarak elde edilmiştir. Bu doğrultuda elde edilen χ^2/df , CFI ve $RMSEA$ değerleri iyi uyuma sahipken, GFI ve NFI değerleri ise kabul edilebilir uyuma sahiptir.



Şekil 3.4. Destekleyici Örgüt Kültürü Bireysel Yaratıcılık Kişi-Örgüt Uyumu Aracı Etki Modeli

Çizelge 3.19'da görüldüğü üzere birinci aşamada destekleyici örgüt kültürünün bireysel yaratıcılığı anlamlı bir şekilde etkilediği belirlenmiştir ($\beta=0,221$; $p<0.001$). İkinci aşamada destekleyici örgüt kültürünün kişi-örgüt uyumunu anlamlı bir şekilde etkilediği ($\beta=0,598$; $p<0.001$), üçüncü aşamada da kişi-örgüt uyumunun bireysel yaratıcılığı anlamlı bir şekilde etkilediği ($\beta=0,391$; $p<0.001$) tespit edilmiştir. Dördüncü aşamada destekleyici örgüt kültürü ve kişi-örgüt uyumunun bireysel yaratıcılık üzerindeki etkileri birlikte modele dahil edildiğinde örgüt kültürü ve bireysel yaratıcılık arasındaki katsayısı anlamsız hale gelmiştir ($\beta=-0,013$; $p>0.001$). Buna göre destekleyici örgüt kültürünün bireysel yaratıcılığa etkisinde kişi-örgüt uyumunun tam aracılık etkisinin olduğu belirlenmiştir. Aracı etkinin anlamlılığının doğrulanması için Sobel testi uygulanmıştır. Sobel testi sonucuna göre destekleyici örgüt kültürünün bireysel yaratıcılığa etkisinde kişi-örgüt uyumunun tam aracılık etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($Z=4.0631$; $p<0,001$). Dolayısıyla H_{9a} hipotezi kabul edilmiştir.

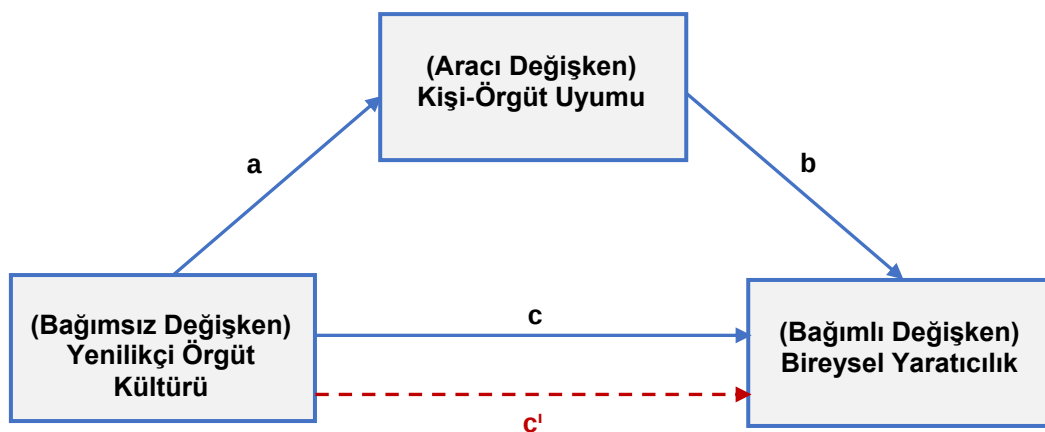
Çizelge 3.19. Destekleyici Örgüt Kültürünün Bireysel Yaratıcılığa Etkisinde Kişi-Örgüt Uyumunun Aracılık Testi

Aşama	Yol	Katsayı (β)	Standart Hata	p
1	Destekleyici Örgüt Kültürü → Bireysel Yaratıcılık (c yolu)	0,221*	0,056	0,000
2	Destekleyici Örgüt Kültürü → Kişi-Örgüt Uyum (a yolu)	0,598*	0,069	0,000
3	Kişi-Örgüt Uyum → Bireysel Yaratıcılık (b yolu)	0,391*	0,085	0,000
4	Destekleyici Örgüt Kültürü → Bireysel Yaratıcılık (c' yolu)	-0,013	0,066	0,846

*p<0,001

Yenilikçi Örgüt Kültürünün Bireysel Yaratıcılığa Etkisinde Kişi-Örgüt Uyumunun Aracı Rolü

Yenilikçi örgüt kültürünün bireysel yaratıcılığa etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık etkisini tespit etmek için aracı etki modeli oluşturulmuştur (Şekil 3.5). Modelin uyum iyiliği indeks değerleri $\chi^2/df=1,722$, GFI=0,916, NFI=0,921, CFI=0,965 ve RMSEA=0,061 olarak elde edilmiştir. Bu doğrultuda elde edilen χ^2/df değeri iyi uyuma sahipken, GFI, NFI, CFI ve RMSEA değerleri ise kabul edilebilir uyuma sahiptir.



Şekil 3.5. Yenilikçi Örgüt Kültürü Bireysel Yaratıcılık Kişi-Örgüt Uyumunu Aracı Etki Modeli

Çizelge 3.20’de görüldüğü üzere birinci aşamada yenilikçi örgüt kültürünün bireysel yaratıcılığı anlamlı bir şekilde etkilediği belirlenmiştir ($\beta=0,233$; $p<0.001$). İkinci aşamada yenilikçi örgüt kültürünün kişi-örgüt uyumunu anlamlı bir şekilde etkilediği ($\beta=0,512$; $p<0.001$), üçüncü aşamada da kişi-örgüt uyumunun bireysel yaratıcılığı anlamlı bir şekilde etkilediği ($\beta=0,352$; $p<0.001$) tespit edilmiştir. Dördüncü aşamada yenilikçi örgüt kültürü ve kişi-örgüt uyumunun bireysel yaratıcılık üzerindeki etkileri birlikte modele dahil edildiğinde yenilikçi örgüt kültürü ve bireysel yaratıcılık arasındaki katsayısı anlamsız hale gelmiştir ($\beta=0,053$; $p>0.001$). Buna göre yenilikçi örgüt kültürünün bireysel yaratıcılığa etkisinde kişi-örgüt uyumunun tam aracılık etkisinin olduğu belirlenmiştir. Aracı etkinin anlamlılığının doğrulanması için Sobel testi uygulanmıştır. Sobel testi sonucuna göre yenilikçi örgüt kültürünün bireysel yaratıcılığa etkisinde kişi-örgüt uyumunun tam aracılık etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($Z=3.7521$; $p<0,001$). Dolayısıyla H_{9b} hipotezi kabul edilmiştir.

Çizelge 3.20. Yenilikçi Örgüt Kültürünün Bireysel Yaratıcılığa Etkisinde Kişi-Örgüt Uyumunun Aracılık Testi

Aşama	Yol	Katsayı (β)	Standart Hata	p
1	Yenilikçi Örgüt Kültürü → Bireysel Yaratıcılık (c yolu)	0,233*	0,061	0,000
2	Yenilikçi Örgüt Kültürü → Kişi-Örgüt Uyum (a yolu)	0,512*	0,080	0,000
3	Kişi-Örgüt Uyum → Bireysel Yaratıcılık (b yolu)	0,352*	0,076	0,000
4	Yenilikçi Örgüt Kültürü → Bireysel Yaratıcılık (c' yolu)	0,053	0,061	0,385

* $p<0,001$

Bürokratik Örgüt Kültürünün Bireysel Yaratıcılığa Etkisinde Kişi-Örgüt Uyumunun Aracı Rolü

Bürokratik örgüt kültürünün bireysel yaratıcılığa etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık etkisini test etmek için birinci aşamada bürokratik örgüt kültürünün bireysel yaratıcılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir ($\beta=0,022$; $p>0.001$). Aracı etkinin belirlenmesine yönelik sonraki aşamalara geçilememiştir. Buna göre H_{9c} hipotezi reddedilmiştir.

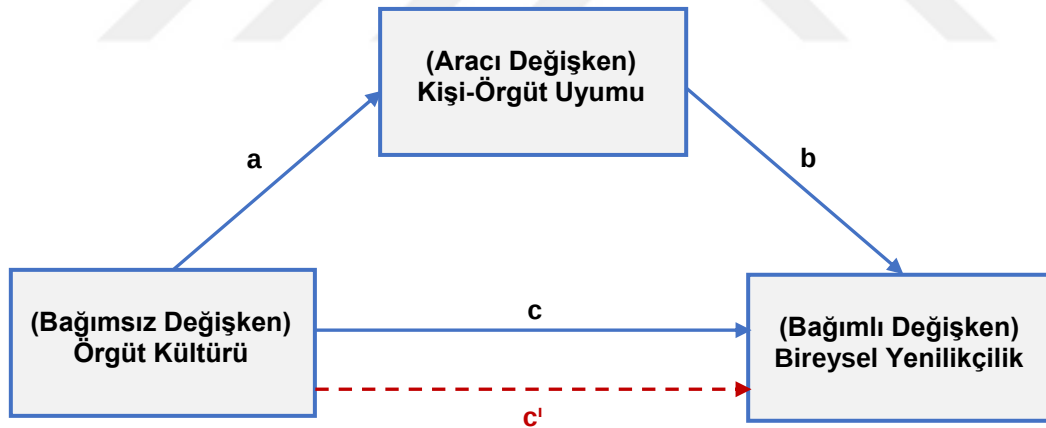
Çizelge 3.21. Bürokratik Örgüt Kültürünün Bireysel Yaratıcılığa Etkisinde Kişi-Örgüt Uyumunun Aracılık Testi

Aşama	Yol	Katsayı (β)	Standart Hata	p
1	Bürokratik Örgüt Kültürü → Bireysel Yaratıcılık (c yolu)	0,022	0,063	0,727

*p<0,001

Örgüt Kültürünün Bireysel Yenilikçiliğe Etkisinde Kişi-Örgüt Uyumunun Aracı Rolü

Örgüt kültürünün bireysel yenilikçiliğe etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık etkisini tespit etmek için aracı etki modeli oluşturulmuştur (Şekil 3.6). Modelin uyum iyiliği indeks değerleri $\chi^2/df=1,466$, GFI=0,922, NFI=0,929, CFI=0,975 ve RMSEA=0,049 olarak elde edilmiştir. Bu doğrultuda elde edilen χ^2/df , CFI ve RMSEA değerleri iyi uyuma sahipken, GFI ve NFI değerleri ise kabul edilebilir uyuma sahiptir.



Şekil 3.6. Örgüt Kültürü Bireysel Yenilikçilik Kişi-Örgüt Uyumuna Aracı Etki Modeli

Çizelge 3.22’de görüldüğü üzere birinci aşamada örgüt kültürünün bireysel yenilikçiliği anlamlı bir şekilde etkilediği belirlenmiştir ($\beta=0,333$; $p<0.001$). İkinci aşamada örgüt kültürünün kişi-örgüt uyumunu anlamlı bir şekilde etkilediği ($\beta=0,742$; $p<0.001$), üçüncü aşamada da kişi-örgüt uyumunun bireysel yenilikçiliği anlamlı bir şekilde etkilediği ($\beta=0,444$; $p<0.001$) tespit edilmiştir. Dördüncü aşamada örgüt kültürü ve kişi-örgüt uyumunun bireysel yenilikçilik üzerindeki etkileri birlikte modele dahil edildiğinde örgüt kültürü ve bireysel yenilikçilik arasındaki katsayısı

anlamsız hale gelmiştir ($\beta=-0,073$; $p>0,001$). Buna göre örgüt kültürünün bireysel yenilikçiliğe etkisinde kişi-örgüt uyumunun tam aracılık etkisinin olduğu belirlenmiştir. Aracı etkinin anlamlılığının doğrulanması için Sobel testi uygulanmıştır. Sobel testi sonucuna göre örgüt kültürünün bireysel yaratıcılığa etkisinde kişi-örgüt uyumunun tam aracılık etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($Z=3.7273$; $p<0,001$). Dolayısıyla H_{10} hipotezi kabul edilmiştir.

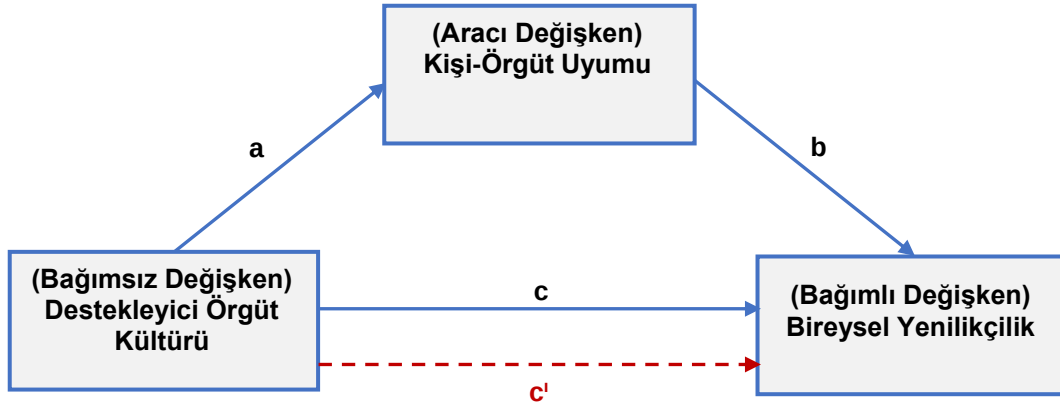
Çizelge 3.22. Örgüt Kültürünün Bireysel Yenilikçiliğe Etkisinde Kişi-Örgüt Uyumunun Aracılık Testi

Aşama	Yol	Katsayı (β)	Standart Hata	p
1	Örgüt Kültürü → Bireysel Yenilikçilik (c yolu)	0,333*	0,090	0,000
2	Örgüt Kültürü → Kişi-Örgüt Uyumuna (a yolu)	0,742*	0,100	0,000
3	Kişi-Örgüt Uyumuna → Bireysel Yenilikçilik (b yolu)	0,444*	0,103	0,000
4	Örgüt Kültürü → Bireysel Yenilikçilik (c' yolu)	-0,073	0,100	0,124

* $p<0,001$

Destekleyici Örgüt Kültürünün Bireysel Yenilikçiliğe Etkisinde Kişi-Örgüt Uyumunun Aracı Rolü

Destekleyici örgüt kültürünün bireysel yenilikçiliğe etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık etkisini tespit etmek için aracı etki modeli oluşturulmuştur (Şekil 3.7). Modelin uyum iyiliği indeks değerleri $\chi^2/df=1,686$, $GFI=0,903$, $NFI=0,921$, $CFI=0,966$ ve $RMSEA=0,059$ olarak elde edilmiştir. Bu doğrultuda elde edilen χ^2/df değeri iyi uyuma sahipken, GFI , NFI , CFI ve $RMSEA$ değerleri ise kabul edilebilir uyuma sahiptir.



Şekil 3.7. Destekleyici Örgüt Kültürü Bireysel Yenilikçilik Kişi-Örgüt Uyumunu Aracı Etki Modeli

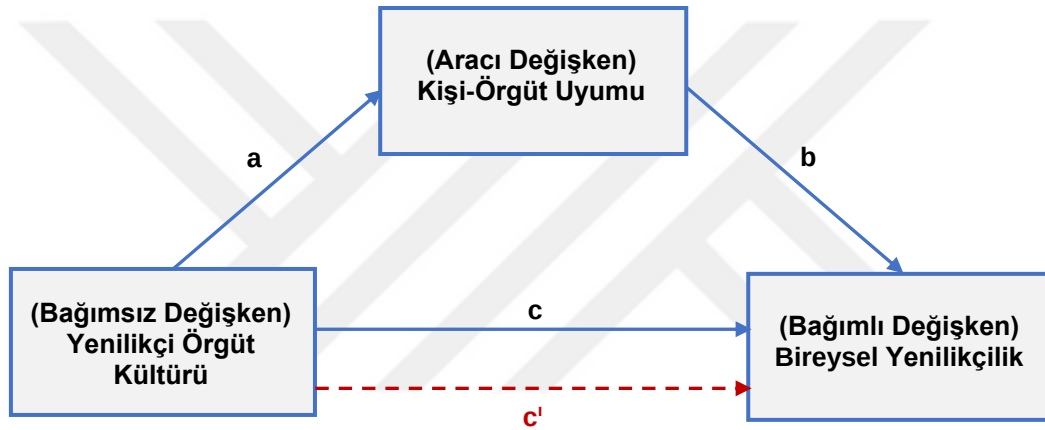
Çizelge 3.23'te görüldüğü üzere birinci aşamada destekleyici örgüt kültürünün bireysel yenilikçiliği anlamlı bir şekilde etkilediği belirlenmiştir ($\beta=0,185$; $p<0.001$). İkinci aşamada destekleyici örgüt kültürünün kişi-örgüt uyumunu anlamlı bir şekilde etkilediği ($\beta=0,601$; $p<0.001$), üçüncü aşamada da kişi-örgüt uyumunun bireysel yenilikçiliği anlamlı bir şekilde etkilediği ($\beta=0,455$; $p<0.001$) tespit edilmiştir. Dördüncü aşamada destekleyici örgüt kültürü ve kişi-örgüt uyumunun bireysel yenilikçilik üzerindeki etkileri birlikte modele dahil edildiğinde destekleyici örgüt kültürü ve bireysel yenilikçilik arasındaki katsayısı anlamsız hale gelmiştir ($\beta=-0,088$; $p>0.001$). Buna göre destekleyici örgüt kültürünün bireysel yenilikçiliğe etkisinde kişi-örgüt uyumunun tam aracılık etkisinin olduğu belirlenmiştir. Aracı etkinin anlamlılığının doğrulanması için Sobel testi uygulanmıştır. Sobel testi sonucuna göre destekleyici örgüt kültürünün bireysel yaratıcılığa etkisinde kişi-örgüt uyumunun tam aracılık etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($Z=4.3724$; $p<0,001$). Dolayısıyla H_{10a} hipotezi kabul edilmiştir.

Çizelge 3.23. Destekleyici Örgüt Kültürünün Bireysel Yenilikçiliğe Etkisinde Kişi-Örgüt Uyumunun Aracılık Testi

Aşama	Yol	Katsayı (β)	Standart Hata	p
1	Destekleyici Örgüt Kültürü → Bireysel Yenilikçilik (c yolu)	0,185*	0,057	0,000
2	Destekleyici Örgüt Kültürü → Kişi-Örgüt Uyumunu (a yolu)	0,601*	0,069	0,000
3	Kişi-Örgüt Uyumunu → Bireysel Yenilikçilik (b yolu)	0,455*	0,090	0,000
4	Destekleyici Örgüt Kültürü → Bireysel Yenilikçilik (c' yolu)	-0,088	0,070	0,210

Yenilikçi Örgüt Kültürünün Bireysel Yenilikçiliğe Etkisinde Kişi-Örgüt Uyumunun Aracı Rolü

Yenilikçi örgüt kültürünün bireysel yenilikçiliğe etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık etkisini tespit etmek için aracı etki modeli oluşturulmuştur (Şekil 3.8). Modelin uyum iyiliği indeks değerleri $\chi^2/df=1,980$, $GFI=0,911$, $NFI=0,913$, $CFI=0,954$ ve $RMSEA=0,071$ olarak elde edilmiştir. Bu doğrultuda elde edilen χ^2/df değeri iyi uyuma sahipken, GFI , NFI , CFI ve $RMSEA$ değerleri ise kabul edilebilir uyuma sahiptir.



Şekil 3.8. Yenilikçi Örgüt Kültürü Bireysel Yenilikçilik Kişi-Örgüt Uyumunu Aracı Etki Modeli

Çizelge 3.24'te görüldüğü üzere birinci aşamada yenilikçi örgüt kültürünün bireysel yenilikçiliği anlamlı bir şekilde etkilediği belirlenmiştir ($\beta=0,227$; $p<0.001$). İkinci aşamada yenilikçi örgüt kültürünün kişi-örgüt uyumunu anlamlı bir şekilde etkilediği ($\beta=0,553$; $p<0.001$), üçüncü aşamada da kişi-örgüt uyumunun bireysel yenilikçiliği anlamlı bir şekilde etkilediği ($\beta=0,382$; $p<0.001$) tespit edilmiştir. Dördüncü aşamada yenilikçi örgüt kültürü ve kişi-örgüt uyumunun bireysel yenilikçilik üzerindeki etkileri birlikte modele dahil edildiğinde yenilikçi örgüt kültürü ve bireysel yenilikçilik arasındaki katsayısı anlamsız hale gelmiştir ($\beta=0,017$; $p>0.001$). Buna göre yenilikçi örgüt kültürünün bireysel yenilikçiliğe etkisinde kişi-örgüt uyumunun tam aracılık etkisinin olduğu belirlenmiştir. Aracı etkinin anlamlılığının doğrulanması için Sobel testi uygulanmıştır. Sobel testi sonucuna göre yenilikçi örgüt kültürünün bireysel yaratıcılığa etkisinde kişi-örgüt uyumunun

tam aracılık etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($Z=4.0806$; $p<0,001$). Dolayısıyla H_{10b} hipotezi kabul edilmiştir.

Çizelge 3.24. Yenilikçi Örgüt Kültürünün Bireysel Yenilikçiliğe Etkisinde Kişi-Örgüt Uyumunun Aracılık Testi

Aşama	Yol	Katsayı (β)	Standart Hata	p
1	Yenilikçi Örgüt Kültürü → Bireysel Yenilikçilik (c yolu)	0,227*	0,062	0,000
2	Yenilikçi Örgüt Kültürü → Kişi-Örgüt Uyum (a yolu)	0,553*	0,083	0,000
3	Kişi-Örgüt Uyum → Bireysel Yenilikçilik (b yolu)	0,382*	0,074	0,000
4	Yenilikçi Örgüt Kültürü → Bireysel Yenilikçilik (c' yolu)	0,017	0,063	0,795

* $p<0,001$

Bürokratik Örgüt Kültürünün Bireysel Yenilikçiliğe Etkisinde Kişi-Örgüt Uyumunun Aracı Rolü

Bürokratik örgüt kültürünün bireysel yenilikçiliğe etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık etkisini test etmek için birinci aşamada bürokratik örgüt kültürünün bireysel yenilikçilik üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir ($\beta=0,037$; $p>0.001$). Aracı etkinin belirlenmesine yönelik sonraki aşamalara geçilememiştir. Buna göre H_{10c} hipotezi reddedilmiştir.

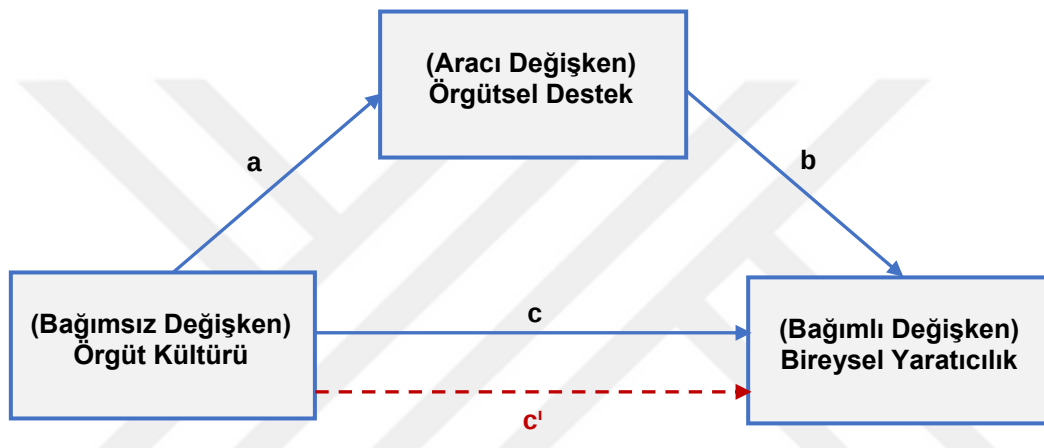
Çizelge 3.25. Bürokratik Örgüt Kültürünün Bireysel Yenilikçiliğe Etkisinde Kişi-Örgüt Uyumunun Aracılık Testi

Aşama	Yol	Katsayı (β)	Standart Hata	p
1	Bürokratik Örgüt Kültürü → Bireysel Yenilikçilik (c yolu)	0,037	0,066	0,576

* $p<0,001$

Örgüt Kültürünün Bireysel Yaratıcılığa Etkisinde Örgütsel Desteğin Aracı Rolü

Örgüt kültürünün bireysel yaratıcılığa etkisinde örgütsel desteğin aracılık etkisini tespit etmek için aracı etki modeli oluşturulmuştur (Şekil 3.9). Modelin uyum iyiliği indeks değerleri $\chi^2/df=1,566$, $GFI=0,910$, $NFI=0,912$, $CFI=0,965$ ve $RMSEA=0,054$ olarak elde edilmiştir. Bu doğrultuda elde edilen χ^2/df değeri iyi uyuma sahipken, GFI , NFI , CFI ve $RMSEA$ değerleri ise kabul edilebilir uyuma sahiptir.



Şekil 3.9. Örgüt Kültürü Bireysel Yaratıcılık Örgütsel Destek Aracı Etki Modeli

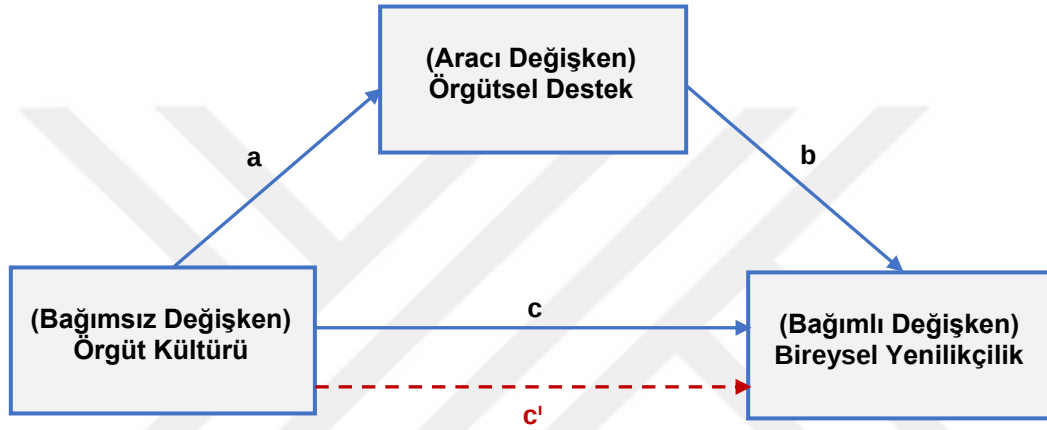
Çizelge 3.26'da görüldüğü üzere birinci aşamada örgüt kültürünün bireysel yaratıcılığı anlamlı bir şekilde etkilediği belirlenmiştir ($\beta=0,347$; $p<0.001$). İkinci aşamada örgüt kültürünün örgütsel desteği anlamlı bir şekilde etkilediği ($\beta=0,983$; $p<0.001$), üçüncü aşamada ise örgütsel desteğin bireysel yaratıcılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir ($\beta=0,216$; $p>0.001$). Aracı etkiyi belirlemek üzere dördüncü aşamaya geçilememiştir. Buna göre H_{11} hipotezi ve alt hipotezleri (H_{11a} , H_{11b} , H_{11c}) reddedilmiştir.

Çizelge 3.26. Örgüt Kültürünün Bireysel Yaratıcılığa Etkisinde Örgütsel Desteğin Aracılık Testi

Aşama	Yol	Katsayı (β)	Standart Hata	p
1	Örgüt Kültürü → Bireysel Yaratıcılık (c yolu)	0,347*	0,087	0,000
2	Örgüt Kültürü → Örgütsel Destek (a yolu)	0,983*	0,098	0,000
3	Örgütsel Destek → Bireysel Yaratıcılık (b yolu)	0,216	0,142	0,126

Örgüt Kültürünün Bireysel Yenilikçiliğe Etkisinde Örgütsel Desteğin Aracı Rolü

Örgüt kültürünün bireysel yenilikçiliğe etkisinde örgütsel desteğin aracılık etkisini tespit etmek için aracı etki modeli oluşturulmuştur (Şekil 3.10). Modelin uyum iyiliği indeks değerleri $\chi^2/df=1,391$, $GFI=0,923$, $NFI=0,924$, $CFI=0,977$ ve $RMSEA=0,045$ olarak elde edilmiştir. Bu doğrultuda elde edilen χ^2/df , CFI ve RMSEA değerleri iyi uyuma sahipken, GFI ve NFI değerleri ise kabul edilebilir uyuma sahiptir.



Şekil 3.10. Örgüt Kültürü Bireysel Yenilikçilik Örgütsel Destek Aracı Etki Modeli

Çizelge 3.27’de görüldüğü üzere birinci aşamada örgüt kültürünün bireysel yenilikçiliği anlamlı bir şekilde etkilediği belirlenmiştir ($\beta=0,333$; $p<0.001$). İkinci aşamada örgüt kültürünün örgütsel desteği anlamlı bir şekilde etkilediği ($\beta=0,979$; $p<0.001$), üçüncü aşamada ise örgütsel desteğin bireysel yenilikçilik üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir ($\beta=0,289$; $p>0.001$). Aracı etkiyi belirlemek üzere dördüncü aşamaya geçilememiştir. Buna göre H_{12} hipotezi ve alt hipotezleri (H_{12a} , H_{12b} , H_{12c}) reddedilmiştir.

Çizelge 3.27. Örgüt Kültürünün Bireysel Yenilikçiliğe Etkisinde Örgütsel Desteğin Aracılık Testi

Aşama	Yol	Katsayı (β)	Standart Hata	p
1	Örgüt Kültürü → Bireysel Yenilikçilik (c yolu)	0,333*	0,090	0,000
2	Örgüt Kültürü → Örgütsel Destek (a yolu)	0,979*	0,098	0,000
3	Örgütsel Destek → Bireysel Yenilikçilik (b yolu)	0,289	0,148	0,050

SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşme, kısalan ürün yaşam döngüleri ve hızlı teknolojik değişim ile tarif edilen günümüz rekabet ortamında yaratıcılık ve yenilikçilik; büyüme, performans ve rekabetçilik için çok önemli kolaylaştırıcılar olarak görülmektedir. Yaratıcılık ve yenilikçiliğin rekabet avantajı, sürdürülebilir büyüme ve uzun vadeli örgütsel başarı üzerindeki önemli etkisi hem iş dünyasında hem de akademik alanda daha fazla vurgulanmaktadır. Yenilikçilik ve yaratıcılığı hem teşvik edebilecek hem de kısıtlayabilecek en önemli faktör ise örgüt kültürüdür. Bir başka ifadeyle örgütlerce benimsenen örgüt kültürü çalışanların yenilikçilik ve yaratıcılığını olumlu etkileyebileceği gibi olumsuz da etkileyebilecektir. Bunun yanında birey ve örgüt arasında da kültür, norm, değer, hedef, iklim, kişilik, tutum ve diğer örgütsel faktörler bakımından iyi bir uyuma ulaşılması her iki tarafın da amaçlarını gerçekleştirirken ortak paydada buluşabilmelerine yardımcı olmaktadır. Öte yandan çalışanların da iş tanımlarını ve bireysel amaçlarını gerçekleştirirken ihtiyaç duydukları örgütsel desteği almaları gerekmektedir.

Yukarıda ifade edilen nedenlerle örgüt kültürünün bireysel yaratıcılık ve yenilikçiliğe etkisinde kişi-örgüt uyumu ve örgütsel desteğin aracı rolünün ortaya konması hem çalışanlar ve hem de örgütler açısından önem taşıdığı için araştırmacıların ilgisini çekmektedir. Bu çalışmada örgüt kültürünün bireysel yaratıcılık ve bireysel yenilikçiliğe etkisinde kişi-örgüt uyumu ve örgütsel desteğin aracı rolü Türkiye’de faaliyette bulunan teknokentler/teknoparklar bünyesinde yer alan firmaların çalışanları örnekleminde ele alınmış olup araştırmaya faaliyette olan 72 teknokent/teknopark’ın 52’sinden toplam 645 çalışan katılmıştır.

Çalışmada örgüt kültürü türleri Wallach (1983)’ın modeline göre bürokratik kültür, yenilikçi kültür ve destekleyici kültür olarak ele alınmıştır. Modelde örgüt kültürünün sadece tek bir farklı türde olmadığı vurgulanmaktadır. Her örgüt, her bir kültür boyutunun farklı unsurlarına sahiptir. Bu nedenle, herhangi bir örgütü tamamen tek tip olarak sınıflandırmak gerçekçi olmaz. Bunun yerine, her örgütün kültürü bürokrasi, yenilikçilik ve destekleme derecelerine göre değerlendirilebilir (Taormina, 2009:653). Bu doğrultuda çalışmadan elde edilen bulgulara göre örgüt kültürü türlerinin betimleyici istatistikleri incelendiğinde teknokent/teknopark

çalışanlarının örgütlerindeki kültürü en çok destekleyici olarak algıladıkları (Ort=4,38), ardından yenilikçi olarak algıladıkları (Ort=3,92) ve en az bürokratik olarak (Ort=2,76) algıladıkları görülmektedir. Buna göre teknokent/teknopark firmalarının bürokratik kültürü daha az benimsedikleri, araştırma geliştirme, yenilikçilik ve girişimcilik faaliyetleri yürüten yapılar oldukları için yenilikçi ve destekleyici kültürü daha fazla benimsedikleri ifade edilebilir. Bununla birlikte araştırmaya katılan teknokent/teknopark çalışanlarının bireysel yaratıcılık (Ort=4,22), bireysel yenilikçilik (Ort=4,29), kişi-örgüt uyumu (Ort=4,28) ve örgütsel destek algılarının (Ort=4,32) oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Teknokentler/teknoparklar akademisyenlerin, araştırmacıların ve girişimcilerin yeni bilgi ve teknoloji üretmelerine imkân sağlayan yapılardır. Dolayısıyla yenilikçilik ve yaratıcılık düzeyi yüksek çalışanlara ihtiyaçları vardır. Araştırma bulguları teknokent/teknopark çalışanlarının kendilerini bireysel anlamda yaratıcı ve yenilikçi olarak algıladıklarını, örgütleriyle uyumlarının yüksek olduğunu, örgütlerini destekleyici olarak algıladıklarını göstermektedir.

Çalışmada değişkenler arası ilişkilerin anlamlılığı genel olarak değerlendirildiğinde örgüt kültürü ve destekleyici kültür, yenilikçi kültür alt boyutlarının bireysel yaratıcılık, bireysel yenilikçilik, kişi-örgüt uyumu ve örgütsel destek değişkenlerini anlamlı olarak etkilediği, bürokratik kültür alt boyutunun ise bu değişkenleri anlamlı olarak etkilemediği tespit edilmiştir. Bu ilişkiler ayrı ayrı değerlendirildiğinde çalışmanın birinci hipotezi doğrultusunda örgüt kültürünün bireysel yaratıcılığı anlamlı bir şekilde etkilediği belirlenmiştir (H_1). Elde edilen bu bulgu örgüt kültürü ve bireysel yaratıcılık ilişkisinin ele alındığı önceki araştırmaların bulgularını doğrulamaktadır (Tekin ve Çidem, 2017; Navarrese vd., 2014). Destekleyici örgüt kültürü ve yenilikçi örgüt kültürünün de bireysel yaratıcılığı anlamlı bir şekilde etkilediği belirlenmiştir (H_{1a} , H_{1b}). Bürokratik örgüt kültürünün ise bireysel yaratıcılığı anlamlı olarak etkilemediği tespit edilmiştir (H_{1c}). Bu bulguya benzer şekilde Ogbeibu vd. (2018)'nin çalışmasında hiyerarşi kültürünün çalışanların yaratıcılığı üzerinde etkisinin olmadığına dair bulgular elde edilmiştir. Gökkaya (2019)'nın çalışmasında ise hiyerarşi kültürüne sahip işletmelerde yaratıcılığın azalma eğiliminde olduğu belirtilmiştir.

Çalışmanın ikinci hipotezi doğrultusunda örgüt kültürünün bireysel yenilikçiliği anlamlı bir şekilde etkilediği belirlenmiştir (H_2). Elde edilen bu bulgu örgüt kültürü ve bireysel yenilikçilik ilişkisinin ele alındığı önceki araştırmaların bulgularını doğrulamaktadır (Liu vd., 2019; Çalışkan, 2013; Donate ve Guadamillas, 2010). Destekleyici örgüt kültürü ve yenilikçi örgüt kültürünün de bireysel yenilikçiliği anlamlı bir şekilde etkilediği belirlenmiştir (H_{2a} , H_{2b}). Bu bulgulara paralel olarak Gün (2019)'ün çalışmasında destekleyici kültür ve yenilikçi kültürün yenilikçi eğilimi anlamlı olarak etkilediğine ilişkin bulgular elde edilmiştir. Bürokratik örgüt kültürünün ise bireysel yenilikçiliği anlamlı olarak etkilemediği tespit edilmiştir (H_{2c}). Bu bulguya benzer şekilde Gün (2019)'ün çalışmasında da bürokratik kültürün yenilikçi eğilimi anlamlı olarak etkilemediğine dair bulgular elde edilmiştir. Demirci (2013)'nin çalışmasında ise hiyerarşik kültür ile yenilikçilik derecesi arasında negatif bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Çalışmanın üçüncü hipotezi doğrultusunda örgüt kültürünün kişi-örgüt uyumunu anlamlı bir şekilde etkilediği belirlenmiştir (H_3). Elde edilen bu bulgu örgüt kültürü ve kişi-örgüt uyumu ilişkisinin ele alındığı önceki araştırmaların bulgularını doğrulamaktadır (Aydoğan Güleriyüz ve Aydın, 2020; Pelenk, 2019; Özgeldi ve Örki, 2018). Destekleyici örgüt kültürü ve yenilikçi örgüt kültürünün de kişi-örgüt uyumunu anlamlı bir şekilde etkilediği belirlenmiştir (H_{3a} , H_{3b}). Bürokratik örgüt kültürünün ise kişi-örgüt uyumunu anlamlı olarak etkilemediği tespit edilmiştir (H_{3c}). Silverthorne (2004)'ün çalışmasında destekleyici, yenilikçi ve bürokratik kültür ile kişi örgüt uyumu arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Çalışmanın dördüncü hipotezi doğrultusunda örgüt kültürünün örgütsel desteği anlamlı bir şekilde etkilediği belirlenmiştir (H_4). Elde edilen bu bulgu örgüt kültürü ve örgütsel destek ilişkisinin ele alındığı önceki araştırmaların bulgularını doğrulamaktadır (Santos ve Gonçalves, 2018; Akkoç vd., 2012; Hawkins, 2005). Destekleyici örgüt kültürü ve yenilikçi örgüt kültürünün de örgütsel desteği anlamlı bir şekilde etkilediği belirlenmiştir (H_{4a} , H_{4b}). Bürokratik örgüt kültürünün ise örgütsel desteği anlamlı olarak etkilemediği tespit edilmiştir (H_{4c}). Ballaro ve Washington (2016)'ın çalışmasında da örgütlerini hiyerarşi ve pazar kültürü olarak algılayanların daha az örgütsel destek algılama eğiliminde oldukları tespit edilmiştir.

Çalışmanın beşinci hipotezi doğrultusunda kişi-örgüt uyumunun bireysel yaratıcılığı anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir (H₅). Elde edilen bu bulgu kişi-örgüt uyumu ve bireysel yaratıcılık ilişkisinin ele alındığı önceki araştırmaların bulgularını doğrulamaktadır (Seong ve Choi,2019; Nawaz ve Usman, 2018; Saraç vd., 2014; Küçükaslan Ekmekçi ve Tekin, 2011). Çalışmanın altıncı hipotezi doğrultusunda kişi-örgüt uyumunun bireysel yenilikçiliği anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir (H₆). Elde edilen bu bulgu kişi-örgüt uyumu ve bireysel yenilikçilik ilişkisinin ele alındığı önceki araştırmaların bulgularını doğrulamaktadır (Saether, 2019; Suwanti vd., 2018; Afsar vd., 2015; Attar ve Erat, 2020).

Çalışmanın yedinci hipotezi doğrultusunda örgütsel desteğin bireysel yaratıcılığı anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir (H₇). Elde edilen bu bulgu örgütsel destek ve bireysel yaratıcılık ilişkisinin ele alındığı önceki araştırmaların bulgularını doğrulamaktadır (Duan vd., 2020; Akgündüz vd., 2018; Ibrahim vd., 2016; Kanbur, 2015). Çalışmanın sekizinci hipotezi doğrultusunda örgütsel desteğin bireysel yenilikçiliği anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir (H₈). Bu bulgu örgütsel destek ve bireysel yenilikçilik ilişkisinin ele alındığı önceki araştırmaların bulgularını doğrulamaktadır (Nazir vd., 2019; Qi vd., 2019; Altunoğlu ve Gürel, 2015; Young, 2012).

Aracılık testleri sonuçlarına göre çalışmanın dokuzuncu hipotezi doğrultusunda örgüt kültürünün bireysel yaratıcılığa etkisinde kişi-örgüt uyumunun tam aracılık etkisinin olduğu belirlenmiştir (H₉). Dolayısıyla örgüt kültürünün bireysel yaratıcılık üzerindeki etkisinin kişi-örgüt uyumu üzerinden gerçekleştiği ifade edilebilir. Örgüt kültürünün alt boyutlarından destekleyici örgüt kültürünün ve yenilikçi örgüt kültürünün de bireysel yaratıcılığa etkisinde kişi-örgüt uyumunun tam aracılık etkisinin olduğu belirlenmiştir (H_{9a}, H_{9b}). Bürokratik örgüt kültürünün bireysel yaratıcılığa etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık etkisini test etmek için birinci koşul sağlanamadığından sonraki aşamalara geçilememiştir (H_{9c}).

Çalışmanın onuncu hipotezi doğrultusunda örgüt kültürünün bireysel yenilikçiliğe etkisinde kişi-örgüt uyumunun tam aracılık etkisinin olduğu belirlenmiştir (H₁₀). Bir başka ifadeyle örgüt kültürünün bireysel yenilikçiliği kişi-örgüt uyumu aracılığıyla etkilediği tespit edilmiştir. Örgüt kültürünün alt boyutlarından destekleyici

örgüt kültürünün ve yenilikçi örgüt kültürünün de bireysel yenilikçiliğe etkisinde kişi-örgüt uyumunun tam aracılık etkisinin olduğu belirlenmiştir (H_{10a}, H_{10b}). Bürokratik örgüt kültürünün bireysel yenilikçiliğe etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık etkisini test etmek için birinci koşul sağlanamadığından sonraki aşamalara geçilememiştir (H_{10c}).

Çalışmanın on birinci hipotezi doğrultusunda örgüt kültürünün bireysel yaratıcılığa etkisinde örgütsel desteğin aracılık etkisini tespit etmek için oluşturulan aracı etki modelinde aracı etkiyi belirlemek üzere dördüncü aşamaya geçilememiştir (H₁₁, H_{11a}, H_{11b}, H_{11c}). Bu nedenle örgüt kültürünün ve alt boyutlarının bireysel yaratıcılığa etkisinde örgütsel desteğin aracılık etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Çalışmanın on ikinci hipotezi doğrultusunda örgüt kültürünün bireysel yenilikçiliğe etkisinde örgütsel desteğin aracılık etkisini tespit etmek için oluşturulan aracı etki modelinde aracı etkiyi belirlemek üzere dördüncü aşamaya geçilememiştir (H₁₂, H_{12a}, H_{12b}, H_{12c}). Böylece örgüt kültürünün ve alt boyutlarının bireysel yenilikçiliğe etkisinde örgütsel desteğin aracılık etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Öneriler

Çalışmada gelecek araştırmalar için yararlı olacağı düşünülen bulgular elde edilmiştir. Alanyazında örgüt kültürünün bireysel yaratıcılığa ve yenilikçiliğe etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracı rolünü ele alan çalışma bulunmamaktadır. İlk kez bu çalışmada ele alınmıştır. Çalışmada örgüt kültürünün bireysel yaratıcılığa ve yenilikçiliğe etkisinde kişi-örgüt uyumunun tam aracılık etkisinin olduğu belirlenmiştir. Bu sonucun alanyazına katkı sağlayacağı ve gelecek çalışmalar için bir temel oluşturabileceği düşünülmektedir. Bununla birlikte yine alanyazında örgüt kültürünün bireysel yaratıcılığa ve yenilikçiliğe etkisinde örgütsel desteğin aracı rolünü ele alan çalışma bulunmamakta olup ilk kez bu çalışmada incelenmiştir. Ancak örgüt kültürünün bireysel yaratıcılığa ve yenilikçiliğe etkisinde örgütsel desteğin aracı etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Gelecek araştırmalarda bu çalışmada tercih edilen Eisenberger vd., (1986) tarafından geliştirilen örgütsel destek ölçeği yerine alanyazında geliştirilmiş diğer ölçekler kullanılarak farklı örneklem gruplarına uygulanması durumunda söz konusu aracı etkinin tespit edilebileceği düşünülmektedir. Ayrıca örgüt kültürü ile bireysel yaratıcılık ve

yenilikçilik ilişkisinde bu çalışmada ele alınan aracı değişkenlerin yanı sıra kişi-iş uyumu, örgütsel özdeşleşme, personel güçlendirme, iş tatmini gibi değişkenlerin de aracı rolünün araştırılması önerilmektedir.

Türkiye’de faaliyette olan 6282 teknokent/teknopark firmasının neredeyse yarısı (%45,3) yazılım sektöründe yer almaktadır. Yazılım sektörünün savunma, eğitim, sağlık, bankacılık, ticaret, turizm ve tarım başta olmak üzere diğer bütün sektörlerle ve genel olarak ülke ekonomisine katkısı dikkate alındığında stratejik bir öneme sahip olduğu görülmektedir. Yazılım sektörünün küresel anlamda rekabetçi başarı yakalayabilmesi için nitelikli insan kaynağına ihtiyacı vardır. Bu kapsamda makro ölçekte üniversiteler, sektör temsilcileri, sivil toplum kuruluşları, ilgili kamu kurumlarının işbirliğiyle uzun vadeli stratejilerin ve politikaların üretilmesi, ihtiyaç duyulan nitelikli insan kaynağının yetiştirilmesine ve geliştirilmesine katkı sağlayacaktır. Mikro ölçekte ise yazılım sektöründe yer alan işletmelerin öncelikle dünya çapında başarılı işletmelerle kıyaslama (benchmarking) yaparak ustalardan öğrenme stratejisini benimsemeleri, tercih edilen işveren olmaya yönelik insan kaynakları stratejileri belirlemeleri yararlı olacaktır. Ayrıca çalışanları nitelikli eleman haline getirecek bilgi ve becerileri kazandırmaya ilişkin yetiştirme programlarının yanı sıra performansı, verimliliği, bağlılığı artırmaya yönelik eğitim ve geliştirme politikalarının uygulanması da önem kazanmaktadır. Çalışanlara sağlanacak finansal, fiziksel ve psikolojik kaynakların en iyi şekilde tahsis edilmesi ise dikkat edilmesi gereken başlıca konulardan biridir. Çalışmadan elde edilen bulgular doğrultusunda ise yazılım sektöründe yer alan işletmelere çalışanlarının yaratıcılık ve yenilikçiliklerini teşvik etmek için örgüt kültürünü yeni nesil ihtiyaçları doğrultusunda tasarımları; çalışanların yaratıcı ve yenilikçi uygulamalar geliştirmeleri için ihtiyaç duydukları bilgi kaynaklarına erişim sağlayabilecekleri bilgi sistemleri geliştirmeleri; çalışanların uyumlarını pekiştirmek için bilgi-beceri-yeteneklerine uygun örgütsel yapılar oluşturmaları; çalışanlara karar verme sürecine katılım, ödülleri adilliği ve gelişme fırsatları bakımından gerekli örgütsel desteği sağlamaları önerilmektedir.

Çalışmada araştırmaya katılan teknokent/teknopark firmaları ve yöneticileri için de yararlı olacağı düşünülen bulgular elde edilmiştir. Çalışmada destekleyici ve yenilikçi örgüt kültürünün çalışanların yaratıcılığını, yenilikçiliğini, kişi-örgüt

uyumunu ve örgütsel destek algılarını olumlu yönde artırdığı, bürokratik örgüt kültürünün ise bu değişkenler üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Teknokent/teknopark firmalarının ve yöneticilerinin bu bulguları dikkate alarak destekleyici ve yenilikçi örgüt kültürünü güçlendirecek uygulamaları hayata geçirmeleri, bürokratik örgüt kültürünün çalışanlar üzerindeki olumsuz etkilerini giderecek eylemlerde bulunmaları önerilmektedir. Ayrıca örgüt kültürünün, örgütlerin bütün faaliyetlerine yön veren bir kılavuz olduğu gerçeğinden hareketle teknokent/teknopark firmalarına ve yöneticilerine, işe alım süreçlerinde, çalışan adaylarını değerlendirirken örgütün kültürüne uyum sağlayabilme potansiyellerini belirlemeye yönelik kriterler geliştirerek doğru çalışanları bünyelerine katmaları önerilmektedir.





KAYNAKÇA

- Abstein, A., & Spieth, P. (2014). Exploring HRM meta-features that foster employees' innovative work behaviour in times of increasing work–life conflict. *Creativity and Innovation Management*, 23(2), 211-225.
- Afsar, B., Badir, Y., & Khan, M. M. (2015). Person–job fit, person–organization fit and innovative work behavior: The mediating role of innovation trust. *The Journal of High Technology Management Research*, 26(2), 105-116.
- Aiken, M., & Hage, J. (1971). The organic organization and innovation. *Sociology*, 5(1), 63-82.
- Akan, D. (2015). An analysis of the relation between the organizational creativity perceptions and life satisfaction levels of the teachers. *Journal of Education and Training Studies*, 3(6), 232-237.
- Akbaş, T., & Çetin, A. (2015). İş tatmini ve kişi-örgüt uyumunun örgütsel özdeşleşmeye etkisi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 16(1), 81-101.
- Akgündüz, Y., Alkan, C., & Gök, Ö. A. (2018). Perceived organizational support, employee creativity and proactive personality: The mediating effect of meaning of work. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 34, 105-114.
- Akkoç, İ., Çalışkan, A., & Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde gelişim kültürü ve algılanan örgütsel desteğin iş tatmini ve iş performansına etkisi: Güvenin aracılık rolü. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 105-135.
- Aksay, K., & Yasım, Y. K. (2016). Kişi-örgüt uyumunun örgütsel sinizm üzerindeki etkisi: Kamu çalışanları örneği. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(43), 1602-1611.
- Aksungur, M., & Bekmezci, M. (2019). Yenilikçi davranışın inovasyona etkisi: Lojistik firmaları üzerinde bir araştırma. 8. *Ulusal Lojistik ve Tedarik Zinciri Kongresi Bildiriler Kitabı*, 343-348.
- Akyürek, Ç. E., Toygar, Ş. A., & Şener, T. (2013). Örgütsel kültür ve alt kültürün örgütsel bağlılığa etkisi: Sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *Ankara Sağlık Hizmetleri Dergisi*, 12(2), 55-62.
- Akyüz, B. (2015). Örgütsel sessizlik ve bireysel yaratıcılık performansı ilişkisi: Örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 44, 207-216.
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99-118.

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Altınöz, M., Çöp, S., Çakıroğlu, D., Kervancı, F., & Keskin, N. (2013). Algılanan Örgütsel Desteğin Büro Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Büro Yönetimi Özel Sayısı 2, 149-163.
- Altunoğlu, A. E., & Gürel, E. B. B. (2015). Effects of leader–member exchange and perceived organizational support on organizational innovation: The case of Denizli Technopark. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 175-181.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2015). *Changing organizational culture: Cultural change work in progress*. New York, Routledge.
- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 357-376.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10(1), 123-167.
- Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40(1), 39-58.
- Amabile, T. M. (2012). Componential theory of creativity. *Harvard Business School*, 12(96), 1-10.
- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157-183.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Anderson, N., De Dreu, C. K., & Nijstad, B. A. (2004). The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 147-173.
- Andrews, M. C., & Kacmar, K. M. (2001). Discriminating among organizational politics, justice, and support. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 22(4), 347-366.
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., & Lynch, P. (1998). Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socioemotional needs. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 288-297.

- Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(5), 491-509.
- Astakhova, M. N. (2016). Explaining the effects of perceived person-supervisor fit and person-organization fit on organizational commitment in the US and Japan. *Journal of Business Research*, 69(2), 956-963.
- Attar, M., & Erat, L. (2020). İş şekillendirme ve yenilikçi iş davranışı ilişkisinde kişi-iş uyumunun aracılık rolü: Konya Teknokent örneği. *28 Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 121-147.
- Aydoğan Güteryüz, E., & Aydınhan, B. (2020). Kişi-örgüt uyumu ve örgüt kültürü arasındaki ilişki, bankacılık sektöründe bir uygulama. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 6(1), 51-78.
- Aydoğan, E., & Deniz, G. (2018). İşgörenlerin Dışsal Prestij ve Örgütsel Destek Algısının Pozitif Örgütsel Çıktılar Üzerindeki Etkisi: Butik Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 36(1), 17-37.
- Balay, R. (2010). Öğretim Elemanlarının Örgütsel Yaratıcılık Algıları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 43 (1), 41-78.
- Baldrige, J. V., & Burnham, R. A. (1975). Organizational innovation: Individual, organizational, and environmental impacts. *Administrative Science Quarterly*, 165-176.
- Ballaro, J. M., & Washington, E. R. (2016). The Impact of Organizational Culture and Perceived Organizational Support on Successful Use of Electronic Healthcare Record (EHR). *Organization Development Journal*, 34(2), 11-29.
- Barker, C. (2004). *The Sage dictionary of cultural studies*. London, Sage.
- Baron, R. A. (1999). *Psychology* (Interactive Edition), Pearson Education.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Basım, H. N., Korkmazyürek, H., & Tokat, A. O. (2008). Çalışanların öz yeterlilik algılamasının yenilikçilik ve risk alma üzerine etkisi: Kamu sektöründe bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), 121-130.
- Başoğlu, U. D., Pekel, A., Sayın Temur, C., & Ekenci, G. (2018). Relationship between the identification level and the organizational creativity perception level-sport İstanbul sample. *European Journal of Education Studies*, 4(3), 343-351.

- Batra, S., & Vohra, N. (2016). Exploring the linkages of cognitive style and individual innovativeness. *Management Research Review*, 39(7), 768-785.
- Bayramlık, H., Bayık, M. E., & Güney, G. (2015). Kişi-örgüt uyumunun iş tatmini üzerine etkisi: Ankara ilinde iş makineleri sektörü işgörenleri üzerinde bir uygulama. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 25(2), 1-28.
- Behram, N. K., & Dinç, E. (2014). Algılanan kişi-örgüt uyumunun kişilerarası çatışma ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 115-124.
- Besen, E., & Aktaş, H. (2016). Birey-örgüt uyumu ve yöneticiye duyulan güven ile lider-üye etkileşimi bağlamında Bursa'da otomotiv sektörü çalışanları üzerinde bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 27(81), 23-42.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1984). *Modern approaches to understanding and managing organizations*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Boon, C., Den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2011). The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: examining the role of person-organisation and person-job fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(01), 138-162.
- Bower, M. (1966). *The will to manage: Corporate success through programmed management*. New York, McGraw-Hill.
- Bretz, R.D., Rynes, S. L., & Gerhart, B. (1993). Recruiter perceptions of applicant fit: Implications for individual career preparation and job search behavior. *Journal of Vocational behavior*, 43(3), 310-327.
- Brown, S. P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 120(2), 235-255.
- Byrd, M. W. (2012). *The anatomy of the innovative organization: A case study of organizational innovation within a military structure*. (Doctoral dissertation, University of Southern California).
- Byrne, Z. S., & Hochwarter, W. A. (2008). Perceived organizational support and performance. *Journal of Managerial Psychology*, 23(2), 54-72.
- Cameron, K. S., & Freeman, S. L. (1991). Cultural congruence, strength, and type: Relationships to organizational climate and culture. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 23-58.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. San Francisco, Jossey-Bass.

- Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1993). The role of culture compatibility in successful organizational marriage. *Academy of Management Perspectives*, 7(2), 57-70.
- Chatman, J. A. (1989a). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14(3), 333-349.
- Chatman, J. A. (1989b). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. In *Academy of Management Proceedings*, 1989(1), 199-203. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Cho, S., Johanson, M. M., & Guchait, P. (2009). Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 374-381.
- Chung, Y. W. (2017). The role of person–organization fit and perceived organizational support in the relationship between workplace ostracism and behavioral outcomes. *Australian Journal of Management*, 42(2), 328-349.
- Conti, R., Coon, H., & Amabile, T. M. (1996). Evidence to support the componential model of creativity: Secondary analyses of three studies. *Creativity Research Journal*, 9(4), 385-389.
- Cowherd, D. M., & Levine, D. I. (1992). Product quality and pay equity between lower-level employees and top management: An investigation of distributive justice theory. *Administrative Science Quarterly*, 302-320.
- Çalışkan, A. (2013). İç Odaklı Örgüt Kültürünün Yenilikçi Davranışa Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 15(1), 88-112.
- Çalışkan, A., & Özel, E. G. (2018). İş performansının artırılmasında motivasyonel faktörlerin rolü; yenilikçi davranışın aracılık rolü: Mersin bölgesi özel bankalarında bir uygulama. *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 1-25.
- Çatır, O. (2019). Yenilikçi, destekleyici ve bürokratik örgüt kültürünün pazar odaklılık üzerine etkisi: Otel işletmeleri üzerine bir çalışma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(4), 45-51.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2006). Örgüt iklimi, duygusal bağlılık ve yaratıcılık arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi: Bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(2), 295-310.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- Dawis, R. V., & Lofquist, L. H. (1984). *A psychological theory of work adjustment: An individual-differences model and its applications*. University of Minnesota press.

- De Jong, J. P., & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41-64.
- Deal, T., & Kennedy, A. (2000). *Corporate Cultures*. New York, Perseus Book Publishing.
- Demirci, A. E. (2013). Strategic representation of an abstract reality: Spiraling relations between organizational culture and innovativeness. *Journal of Management and Strategy*, 4(3), 39-55.
- Demirer, M. C. (2019). Kişi örgüt uyumunun iş performansı üzerine etkisi: Mutluluğun aracılık rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 33(1), 283-302.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.
- Derin, N. (2018). Kuruma duyulan psikolojik sahiplenme ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide sanal kaytarmanın düzenleyici rolü. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 36(1), 63-81.
- Deshpande, R., & Webster Jr, F. E. (1989). Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *Journal of Marketing*, 53(1), 3-15.
- Dewar, R. D., & Dutton, J. E. (1986). The adoption of radical and incremental innovations: An empirical analysis. *Management Science*, 32(11), 1422-1433.
- Diener, E., Larsen, R. J., & Emmons, R. A. (1984). Person x Situation interactions: Choice of situations and congruence response models. *Journal Of Personality and Social Psychology*, 47(3), 580-592.
- Doğan, İ. (2015). *Farklı veri yapısı ve örneklem büyüklüklerinde yapısal eşitlik modellerinin geçerliğı ve güvenilirliğinin değeriendirilmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Doğru, Ç. (2016). *Algılanan Örgütsel Destek ve Lider-Üye Etkileşiminin Bağlamsal Performansa Etkileri: Ankara'da Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Donate, M. J., & Guadamillas, F. (2010). The effect of organizational culture on knowledge management practices and innovation. *Knowledge and Process Management*, 17(2), 82-94.
- Dönmez, F. G. (2019). *Algılanan Örgütsel Destek ve İş Tatmini İlişkisinde İş Yeri Yalnızlığının Aracı Rolü: 4 ve 5 Yıldızlı Otel Çalışanları Örneğı*. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Muğla.

- Drazin, R., Glynn, M. A., & Kazanjian, R. K. (1999). Multilevel theorizing about creativity in organizations: A sensemaking perspective. *Academy of Management Review*, 24(2), 286-307.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, London: Heinemann.
- Duan, W., Tang, X., Li, Y., Cheng, X., & Zhang, H. (2020). Perceived organizational support and employee creativity: The mediation role of calling. *Creativity Research Journal*, 32(4), 403-411.
- Eder, P., & Eisenberger, R. (2008). Perceived organizational support: Reducing the negative influence of coworker withdrawal behavior. *Journal of Management*, 34(1), 55-68.
- Edwards, M. R. (2009). HR, perceived organisational support and organisational identification: an analysis after organisational formation. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 91-115.
- Ehrhart, K. H. (2006). Job characteristic beliefs and personality as antecedents of subjective person-job fit. *Journal of Business and Psychology*, 21(2), 193-226.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812-820.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573.
- Eisend, M., Evanschitzky, H., & Gilliland, D. I. (2016). The influence of organizational and national culture on new product performance. *Journal of Product Innovation Management*, 33(3), 260-276.
- Enz, C. A. (1988). The role of value congruity in intraorganizational power. *Administrative Science Quarterly*, 33, 284-304.
- Eroğlu, A., Topçu, M. K., & Basım, H. N. (2018). Bireysel yenilikçi davranışların çalışma arkadaşları ile çatışma ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri: kamu

- sektöründe bir araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 9(1), 123-136.
- Eskiyörük, D., & Turan, M. (2012). Halkla ilişkiler uygulayıcıları rol modellerinde örgüt kültürünün etkisi ve hastane işletmelerinde bir uygulama. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 19-50.
- Eysenck, H.J. (1994). The measurement of creativity. In: M. Boden (Ed.), *'Dimensions of Creativity.'* Cambridge, MA: MIT Press
- Fey, C. F., & Denison, D. R. (2003). Organizational culture and effectiveness: can American theory be applied in Russia?. *Organization Science*, 14(6), 686-706.
- Fiske, A. P. (2002). Using individualism and collectivism to compare cultures—A critique of the validity and measurement of the constructs: Comment on Oyserman et al. *Psychological Bulletin*, 128, 78-88.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2005). *Understanding and managing organizational behavior*. 6th Edition, Prentice Hall.
- Ghinea, V. M., & Bratian, C. (2012). Organizational culture modeling. *Management and Marketing*, 7(2), 257-276.
- Gill, J., Johnson, P., & Clark, M. (2010). *Research Methods for Managers*, SAGE Publications.
- Gillespie, M. A., Denison, D. R., Haaland, S., Smerek, R., & Neale, W. S. (2008). Linking organizational culture and customer satisfaction: Results from two companies in different industries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(1), 112-132.
- Gillin, J. L., & Gillin, J. P. (1948). *Cultural sociology*. New York, McMillan.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Gökkaya, H. (2019). *Bireysel değerler ve örgüt kültürünün bireysel yaratıcılık üzerindeki etkileri*. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli.
- Gray, R. (1998). *Organisational culture and the psychological contract a review of the literature*. Kumpania Consulting, Available from <https://www.kumpania.co.uk>
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Grundey, D. (2008). Cross-cultural dimensions: organisational culture in Philip Morris, Lietuva. *Transformations in Business & Economics*, 7, 47-65.

- Gupta, V., Agarwal, U. A., & Khatri, N. (2016). The relationships between perceived organizational support, affective commitment, psychological contract breach, organizational citizenship behaviour and work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 72(11), 2806-2817.
- Gün, G. (2019). Örgüt Kültür Tiplerinin Yenilikçiliğe Etkisi Örgüte Güvenin ve Örtülü Bilgi Paylaşımının Düzenleyici Rolü. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 13(19), 1864-1892.
- Gün, G., & Derin, N. (2017). Örgüt kültürü tiplerinin kariyer yönetim uygulamalarına etkisi: Otel işletmelerinde araştırma. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (25), 349-389.
- Gürkan, G. Ç., & Demiralay, T. (2017). Bireysel yenilikçiliğin çalışanın yenilikçi davranışı üzerindeki etkisinde içsel motivasyonun aracılık rolü: Türkiye’de cerrahlar örneği. *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, 6(1), 65-90.
- Handy, C. B. (1985). *Understanding Organisations*. 3rd edition, England, Penguin Books.
- Handy, C. B. (1996). *Gods of management: The changing work of organizations*. Oxford University Press, USA.
- Harris, T. E. (1984). *Organizational cultures and the role of professional communication*. In: Professional communication in the modern world: Proceedings of the American Business Communication Association 31st Southeast Convention. Hammond, LA: Southeastern Louisiana University, College of Business, 125-138.
- Harrison, R. (1972). How to describe your organization. *Harvard Business Review*, 50(3), 119-28.
- Hawkins, A. S. (2005). *The relationship of perceived learning culture to perceived organizational support and affective commitment*. Alliant International University, San Diego, ProQuest Dissertations Publishing.
- Hermida, Y., Clem, W., & Güss, C. D. (2019). The Inseparable Three: How Organization and Culture Can Foster Individual Creativity. *Frontiers in Psychology*, 10, 2133.
- Hirst, G., Van Knippenberg, D., & Zhou, J. (2009). A cross-level perspective on employee creativity: Goal orientation, team learning behavior, and individual creativity. *Academy of Management Journal*, 52(2), 280-293.
- Hofstede, G. (1984). *Culture’s consequences: International differences in work-related values*. Newbury Park, Sage Publications.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. London, McGraw-Hill.

- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks, Sage Publications.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, Unit 2. Retrieved from <http://scholarworks.qvsu.edu/orpc/vol2/iss1/8>
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind: Intercultural cooperation and its importance for survival*. New York, McGraw-Hill.
- Holland, J. L. (1973). *Making vocational choices: A theory of careers*. (Vol. 37). Englewood Cliffs, NJ, US: Prentice-Hall.
- Holman, D., Totterdell, P., Axtell, C., Stride, C., Port, R., Svensson, R., & Zibarras, L. (2012). Job design and the employee innovation process: The mediating role of learning strategies. *Journal of Business and Psychology*, 27(2), 177-191.
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606.
- Hulin, C. L. (1991). Adaptation, persistence, and commitment in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed. Vol. 2, pp. 445-505). Palo Alto. CA: Consulting Psychologists Press.
- Hutchison, S. (1997). A path model of perceived organizational support. *Journal of Social Behavior and Personality*, 12(1), 159-174.
- Ibrahim, H. I., Isa, A., & Shahbudin, A. S. M. (2016). Organizational support and creativity: The role of developmental experiences as a moderator. *Procedia Economics and Finance*, 35, 509-514.
- Işık, C., & Hajiyeva, T. (2018). Bireysel Yenilikçilik ve Algılanan Örgütsel Destek Düzeyi İlişkisi: İstanbul Otelleri Örneği. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 206-227.
- İnce, A. R. (2016). Algılanan örgütsel desteğin işe adanmışlık üzerindeki etkisinde yönetici desteğinin aracılık rolü. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(57), 649-660.
- İnce, A. R., & Topçu, M. K. (2017). Girişimcilik yöneliminin işe bağlanma üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin rolü. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 27(2), 1-27.
- İspir, İ. (2018). Çalışanların iş tatmini ile yenilikçi davranışının bireysel performansa etkisi. *İnönü Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 120-135.

- Janssen, O. (2005). The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4), 573-579.
- Jelinek, M., Smircich, L., & Hirsch, P. (1983). Introduction: A code of many colors. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 331-338.
- Kahn, K. B. (2018). Understanding innovation. *Business Horizons*, 61(3), 453-460.
- Kale, E. (2010). *Konaklama işletmelerinde örgüt içi faktörlerin yenilik ve yaratıcılık performansına etkileri*. Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kayseri.
- Kanbur, E. (2015). *Çalışanların bireysel yaratıcılık düzeylerinin iç girişimcilik performansları üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü*. Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Tokat.
- Kanbur, E., & Özyer, K. (2016). Çalışanların bireysel yaratıcılık düzeylerinin iç girişimcilik performanslarına etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(2), 264-275.
- Kaplan, M., & Canal, B. (2018). Örgütsel özdeşleşmenin bireysel yaratıcılık üzerindeki etkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 8(1), 45-57.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Kaupp, D. (2018). *Corporate culture an underestimated intangible asset for the information society*, Schriftenreihe zum Wissens- und Wertemanagement, No. 27, European Institute for Knowledge & Value Management (EIKV), Rameldange.
- Kendir, H., & Özkoç, A. G., (2019). Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel yaratıcılık algıları: Afyonkarahisar ili örneği. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 149-167.
- Kim, J. Y. (2011). *The Relationship Among Leadership Style, Organizational Culture and the Learning Organization: The Moderating Effects of Organizational Culture at the Middle Management Level*. (Doctoral dissertation, The Pennsylvania State University).
- Kimberly, J. R., & Evanisko, M. J. (1981). Organizational innovation: The influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Academy of Management Journal*, 24(4), 689-713.
- Knight, K. E. (1967). A descriptive model of the intra-firm innovation process. *The Journal of Business*, 40(4), 478-496.

- Koçak, D. (2018). Kişi-örgüt uyumu, zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı ve lider-üye etkileşimi ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(3) 1487-1508.
- Koçak, D., & Yücel, İ. (2018). Algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide duygusal bağlılığın aracı etkisinin incelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32(3), 683-704.
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management*, 26(3), 489-511.
- Köksal, K. (2017). Kişi örgüt uyumunun örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık ilişkisinde aracılık rolü. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 16(2), 37-58.
- Köksal, K. (2018). Örgüt Kültürünün Örgütsel Adalet Algısına Etkisinde Etik İlkelerle İlişkin Algıların Aracılık Rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14(2), 479-504.
- Kristensen, T. (2004). The physical context of creativity. *Creativity and Innovation Management*, 13(2), 89-96.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.
- Kroeber, A. L., & Kluckhohn, C. (1952). *Culture: A critical review of concepts and definitions*. Papers. Peabody Museum of Archaeology & Ethnology, Harvard University.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854-1884.
- Küçükaslan Ekmekçi, A., & Tekin, B. (2011). The examination of the relationship between creativity and work environment factors with a research in white-goods sector in Turkey. *Öneri Dergisi*, 9(35), 51-74.
- Lam, W., Huo, Y., & Chen, Z. (2018). Who is fit to serve? Person-job/organization fit, emotional labor, and customer service performance. *Human Resource Management*, 57(2), 483-497.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9(4), 370-390.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper.

- Lincoln, S. (2010). From the individual to the world: How the competing values framework can help organizations improve global strategic performance. *Emerging Leadership Journeys*, 3(1), 3-9.
- Lingmont, D. N., & Alexiou, A. (2020). The contingent effect of job automating technology awareness on perceived job insecurity: Exploring the moderating role of organizational culture. *Technological Forecasting and Social Change*, 161, 120302.
- Liu, Y., Wang, W., & Chen, D. (2019). Linking ambidextrous organizational culture to innovative behavior: A moderated mediation model of psychological empowerment and transformational leadership. *Frontiers in Psychology*, 10, 2192.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunnette (Ed), *Handbook of industrial and organizational psychology* (1297-1343). Chicago. Rand McNally.
- Lunenburg, F. C. (2011). Organizational culture-performance relationships: Views of excellence and theory Z. *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*, 29(4), 1-10.
- MacKinnon, D. W. (1964). *Identification and Development of Creative Abilities*. University of California at Berkeley, Institute of Personality Assessment and Research.
- Malik, O. F., Shahzad, A., Raziq, M. M., Khan, M. M., Yusaf, S., & Khan, A. (2019). Perceptions of organizational politics, knowledge hiding, and employee creativity: The moderating role of professional commitment. *Personality and Individual Differences*, 142, 232-237.
- Mankin, B., Gürkan, G. Ç., & Çetin, O. (2019). Duygusal Emek ve İçsel Motivasyonun Çalışanın Yaratıcılığı Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, (8)2, 126-156.
- Marceau, J. (2011). *Innovation and creativity in industry and the service sectors*. Creativity and Innovation in Business and Beyond, 32-49. Routledge.
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European journal of innovation management*, 6 (1), 64-74.
- Matsumoto, D. (2009). Teaching about culture. In R. A. R. Gurung, & L. R. Prieto (Eds.), *Getting culture: Incorporating diversity across the curriculum*. New York, Stylus.
- Maximini, D. (2018). Organizational Culture Models. In: *The Scrum Culture. Management for Professionals*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-73842-0_18

- McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35(3), 626-637.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York, McGraw-Hill
- McLean, L. D. (2005). Organizational culture's influence on creativity and innovation: A review of the literature and implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 226-246.
- McShane, S.L., & Von Glinow, M.A. (2008). *Organizational behaviour: Emerging realities for the workplace revolution*, 4th Edition, New York, McGrawHill.
- McShane, S.L., & Von Glinow, M.A. (2010). *Organizational behavior: Emerging knowledge and practice for the real world*, 5th Edition, New York, McGrawHill.
- Mert, E., & Bayrak Kök, S. (2017). An examination of the relationship between individual creativity and perceived organizational support levels of employees. *European Scientific Journal*, 81-94.
- Mete, E. S. (2018). *Örgüt kültürü, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel özdeşleşme, iş tatmini ile inovatif çalışma davranışı ilişkisi ve inovatif örgüt kültürüne yönelik meta-kuramsal bir model geliştirme*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Meydan, C. H., & Şeşen, H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi: AMOS Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3(1), 1-25.
- Molm, L. D. (2003). Theoretical comparisons of forms of exchange. *Sociological Theory*, 21(1), 1-17.
- Motowidlo, S. J., & Kell, H. J. (2012). Job performance. *Handbook of Psychology*, Second Edition, 12.
- Mumford, M. D. (2000). Managing creative people: Strategies and tactics for innovation. *Human Resource Management Review*, 10(3), 313-351.
- Mumford, M. D. (2003). Where have we been, where are we going? Taking stock in creativity research. *Creativity Research Journal*, 15(2-3), 107-120.
- Mumford, M. D., & Gustafson, S. B. (1988). Creativity syndrome: Integration, application, and innovation. *Psychological Bulletin*, 103(1), 27-43.
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(1), 30-41.

- Navarresse, D. O., Yauch, C. A., Goff, K., & Fonseca, D. J. (2014). Assessing the effects of organizational culture, rewards, and individual creativity on technical workgroup performance. *Creativity Research Journal*, 26(4), 439-455.
- Nawaz, K., & Usman, M. (2018). Impact of Person-Organization Fit on Employee Creativity: A Research on 200 Employees Working in Private Banks in Sargodha Punjab, Pakistan. *Arabian J Bus Manag Review*, 8(4), 1-9.
- Nazir, S., Shafi, A., Atif, M. M., Qun, W., & Abdullah, S. M. (2019). How organization justice and perceived organizational support facilitate employees' innovative behavior at work. *Employee Relations: The International Journal*, 41(6), 1288-1311.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., McKee, D. O., & McMurrian, R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *The Journal of Marketing*, 85-98.
- O'Driscoll, M. P., & Randall, D. M. (1999). Perceived organisational support, satisfaction with rewards, and employee job involvement and organisational commitment. *Applied Psychology*, 48(2), 197-209.
- O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F., Chatman, J. A., & Doerr, B. (2014). The promise and problems of organizational culture: CEO personality, culture, and firm performance. *Group & Organization Management*, 39(6), 595-625.
- Ogbeibu, S., Senadjki, A., & Gaskin, J. (2018). The moderating effect of benevolence on the impact of organisational culture on employee creativity. *Journal of Business Research*, 90, 334-346.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Mass. USA, Lexington Books.
- Ottensbacher, M., Shaw, V., & Lockwood, A. (2006). An investigation of the factors affecting innovation performance in chain and independent hotels. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 6(3-4), 113-128.
- Ouchi, W. G. (1981a). *Theory Z*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Ouchi, W. G. (1981b). Organizational paradigms: A commentary on Japanese management and Theory Z organizations. *Organizational Dynamics*, 9(4), 36-43.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 113-130.
- Özgeldi, M., & Örki, M. (2018). Şirket satın alma sonrasında örgütsel kültürün iş tatminine etkisi: Birey-örgüt uyumunun ara değişken rolü. *Research Journal of Business and Management*, 5 (2), 170-183.

- Özgen, F. Ö., & Turunç, Ö. (2017). Örgütsel adalet-sinizm ilişkisinde kişi örgüt uyumunun rolü: Eğitim sektöründe bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(2), 80-96.
- Özyurt, E. D. (2010). *The Effect of Working Place on the Relation Between Perception of Organizational Justice, Organizational Support and Organizational Citizenship Behavior*. Yayımlanmamış Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Parker, D. F., & DeCotiis, T. A. (1983). Organizational determinants of job stress. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32(2), 160-177.
- Patnaik, J. B. (2011). Organizational culture: The key to effective leadership and work motivation. *Social Science International*, 27(1), 79-94.
- Patterson, F., Kerrin, M., & Gatto-Roissard, G. (2009). *Characteristics and behaviours of innovative people in organisations*. Literature review prepared for the NESTA Policy & Research Unit, 1-63.
- Pekkan, N. Ü., & Çalışkan, A. (2018). İşletmelerin sahip oldukları bilgi ve iletişim teknolojileri kabiliyetinin çalışanların yenilikçi davranışlarına etkisi: Lider desteğinin aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(1), 358-381.
- Pelenk, S. E. (2019). Sıkı-Gevşek Örgüt Kültürünün ve Kişi-Örgüt Uyumunun Çalışanların Çift Yönlülük Algılarına Etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(3), 1614-1628.
- Perugini, M., Gallucci, M., Presaghi, F., & Ercolani, A. P. (2003). The personal norm of reciprocity. *European Journal of Personality*, 17(4), 251-283.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581.
- Pierce, J. L., & Delbecq, A. L. (1977). Organization structure, individual attitudes and innovation. *Academy of Management Review*, 2(1), 27-37.
- Pieterse, A. N., Van Knippenberg, D., Schippers, M., & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 609-623.
- Ployhart, R. E., Weekley, J. A., & Baughman, K. (2006). The structure and function of human capital emergence: A multilevel examination of the attraction-selection-attribution model. *Academy of Management Journal*, 49(4), 661-677.
- Polatçı, S., & Cindiloğlu, M. (2013). Kişi-örgüt uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: Duygusal bağlılığın aracılık rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(3), 299-318.
- Polatçı, S., Özçalık, F., & Cindiloğlu, M. (2014). Üretkenlik karşıtı iş davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde kişi-örgüt uyumunun etkileri. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(3), 1-12.

- Price, M. (2017). *Leadership and innovation: A study on leadership behaviors that drive team-level innovation*. (Doctoral dissertation, Pepperdine University).
- Qi, L., Liu, B., Wei, X., & Hu, Y. (2019). Impact of inclusive leadership on employee innovative behavior: Perceived organizational support as a mediator. *PLoS ONE*, 14(2), 1-14.
- Rank, J., Pace, V. L., & Frese, M. (2004). Three avenues for future research on creativity, innovation, and initiative. *Applied Psychology*, 53(4), 518-528.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2012). *Management*. 11th Edition. New Jersey, Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior*. 5th edition. Pearson.
- Robert, F. K., & Christopher, T. S. (2001). Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 284-296.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.
- Rowley, J., Baregheh, A., & Sambrook, S. (2011). Towards an innovation-type mapping tool. *Management Decision*. 49(1), 73-86.
- Ruiz-Palomino, P., Martínez-Cañas, R., & Fontrodona, J. (2013). Ethical culture and employee outcomes: The mediating role of person-organization fit. *Journal of Business Ethics*, 116(1), 173-188.
- Saether, E. A. (2019). Motivational antecedents to high-tech R&D employees' innovative work behavior: Self-determined motivation, person-organization fit, organization support of creativity, and pay justice. *The Journal of High Technology Management Research*, 30(2), 1-12.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1977). An examination of need-satisfaction models of job attitudes. *Administrative Science Quarterly*, 22(3), 427-456.
- Santos, J., & Gonçalves, G. M. R. (2018). Organizational culture, internal marketing, and perceived organizational support in Portuguese higher education institutions. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 34(1), 38-45.
- Saraç, M., Efil, I., & Eryilmaz, M. (2014). A study of the relationship between person-organization fit and employee creativity. *Management Research Review*, 37(5), 479-501.

- Sawyer, R. K., John-Steiner, V., Csikszentmihalyi, M., Moran, S., Feldman, D. H., Gardner, H., ... & Nakamura, J. (2003). *Creativity and development*. Oxford University Press, USA.
- Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership*. 3rd Edition, Jossey-Bass business & management series). San Francisco, Jossey-Bass.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437-453.
- Schneider, B., Smith, D. B., & Paul, M. C., (2001). P–E fit and the attraction–selection–attrition model of organizational functioning: introduction and overview. In: Erez, M., Kleinbeck, U., & Thierry, H. (Eds.), *Work Motivation in the Context of a Globalizing Economy*, (231-246).
- Schumpeter, A. (1947). *Capitalism, Socialism and Democracy*, 2nd Edition., New York: Harper & Row Publishers.
- Schumpeter, J. (1934), *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Schwartz, H., & Davis, S. M. (1981). Matching corporate culture and business strategy. *Organizational Dynamics*, 10(1), 30-48.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Seong, J. Y., & Choi, J. N. (2019). Is person–organization fit beneficial for employee creativity? Moderating roles of leader–member and team–member exchange quality. *Human Performance*, 32(3-4), 129-144.
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader–member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219-227.
- Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 33-53.
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here?. *Journal of Management*, 30(6), 933-958.
- Shanock, L. R., & Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied psychology*, 91(3), 689-695.
- Shore, L. M., Coyle-Shapiro, J. A., Chen, X. P., & Tetrick, L. E. (2009). Social exchange in work settings: Content, process, and mixed models. *Management and Organization Review*, 5(3), 289-302.

- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Lynch, P., & Barksdale, K. (2006). Social and economic exchange: Construct development and validation. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(4), 837-867.
- Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(7), 592-599.
- Slaughter, J. E., Stanton, J. M., Mohr, D. C., & Schoel III, W. A. (2005). The interaction of attraction and selection: Implications for college recruitment and Schneider's ASA model. *Applied Psychology*, 54(4), 419-441.
- Sliter, M., Sliter, K., & Jex, S. (2012). The employee as a punching bag: The effect of multiple sources of incivility on employee withdrawal behavior and sales performance. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 121-139.
- Soares, A. M., Farhangmehr, M., & Shoham, A. (2007). Hofstede's dimensions of culture in international marketing studies. *Journal of Business Research*, 60(3), 277-284.
- Sökmen, A., & Bıyık, Y. (2016). Örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, kişi-örgüt uyumu ve iş tatmini ilişkisi: Bilişim uzmanlarına yönelik bir araştırma. *Bilişim Teknolojileri Dergisi*, 9(2), 221-227.
- Sökmen, A., Ekmekçioğlu, E. B., & Çelik, K. (2015). Algılanan örgütsel destek, örgütsel özdeşleşme ve yönetici etik davranışı ilişkisi: Araştırma görevlilerine yönelik araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 125-144.
- Staw, B. M., & Ross, J. (1985). Stability in the midst of change: A dispositional approach to job attitudes. *Journal of Applied psychology*, 70(3), 469-480.
- Sternberg, R. J. (1982). Nonentrenchment in the assessment of intellectual giftedness. *Gifted Child Quarterly*, 26(2), 63-67.
- Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (1999). The concept of creativity: Prospects and paradigms. *Handbook of creativity*, 1, 3-15.
- Stinglhamber, F., Ohana, M., Caesens, G., & Meyer, M. (2020). Perceived organizational support: the interactive role of coworkers' perceptions and employees' voice. *Employee Relations: The International Journal*, 42(1), 107-124.
- Sulkowski, L. (2012). Elements of Organizational Culture—theoretical and methodological problems. *Management*, 16(2), 63-71.
- Super, D.E. (1953). A Theory of Vocational Development. *American Psychologist*, 8, 185-19.
- Suwanti, S., Udin, U., & Widodo, W. (2018). Person-Organization Fit, Person-Job Fit, and Innovative Work Behavior: The Role of Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Economics & Business Administration*, 6(3), 146-159.

- Tabak, A., Erkuş, A., & Meydan, C. H. (2010). Denetim odağı ve yenilikçi birey davranışları arasındaki ilişkiler: Belirsizliğe tolerans ve risk almanın aracılık etkisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 159-176.
- Taherdoost, H. (2016). Sampling methods in research methodology: How to choose a sampling technique for research. *International Journal of Academic Research in Management*, 5(2), 18-27.
- Taormina, R. J. (2008). Interrelating leadership behaviors, organizational socialization, and organizational culture. *Leadership & Organization Development Journal*, 29 (1), 85-102.
- Taormina, R. J. (2009). Organizational socialization: The missing link between employee needs and organizational culture. *Journal of Managerial Psychology*, 24 (7), 650-676.
- Tavakoli, A. A., Keenan, J. P., & Cranjak-Karanovic, B. (2003). Culture and whistleblowing an empirical study of Croatian and United States managers utilizing Hofstede's cultural dimensions. *Journal of Business Ethics*, 43(1-2), 49-64.
- TDK, Güncel Türkçe Sözlük, Erişim: 25.01.2020. <https://www.sozluk.gov.tr/>
- Tekin, Ö. A., & Çidem, G. (2017). The Relationship between Creativity Processes and Organizational Culture in Five-Star Hotel Cuisines. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 5(3), 324-342.
- Terborg, J. R. (1981). Interactional psychology and research on human behavior in organizations. *Academy of Management Review*, 6(4), 569-576.
- Tesluk, P. E., Farr, J. L., & Klein, S. R. (1997). Influences of organizational culture and climate on individual creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 31(1), 27-41.
- Tharp, B. M. (2009). Defining "culture" and "organizational culture": From anthropology to the office. *Interpretation a Journal of Bible and Theology*, Harworth, 1-5.
- Thompson, V. A. (1965). Bureaucracy and innovation. *Administrative science quarterly*, 1-20.
- Trevino, A. J. (2005). Parsons's action-system requisite model and Weber's elective affinity: A convergence of convenience. *Journal of Classical Sociology*, 5(3), 319-348.
- Triandis, H. C. (2007). Culture and psychology: A history of the study of their relationship. In S. Kitayama & D. Cohen (Eds.), *Handbook of cultural psychology* (59-76). New York, Guilford Press.
- Trus, M., Galdikiene, N., Balciunas, S., Green, P., Helminen, M., & Suominen, T. (2019). Connection between organizational culture and climate and

empowerment: The perspective of nurse managers. *Nursing & Health Sciences*, 21(1), 54-62.

- Turgut, E., & Beğenirbaş, M. (2013). Çalışanların yenilikçi davranışları üzerinde sosyal sermaye ve yenilikçi iklimin rolü: Sağlık sektöründe bir araştırma. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 23(2), 101-124.
- Turunç, Ö., & Çelik, M. (2010). Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi. *Yönetim ve Ekonomi*, 17(2), 183-206.
- Turunç, Ö., & Çelik, M. (2012). İş tatmini-kişi-örgüt uyumu ve amire güven-kişi-örgüt uyumu ilişkisinde dağıtım adaletinin düzenleyici rolü. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(2), 57-78.
- Tutar, H. (2013). *İşletme ve Yönetim Terimleri Ansiklopedik Sözlük*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Tylor, E. B. (1871). *Primitive culture: researches into the development of mythology, philosophy, religion, art, and custom* (Vol. 2). J. Murray.
- Uğurlu, C. T., & Ceylan, N. (2014). Öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık ve etik liderlik algılarının incelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(2), 96-112.
- Ullman, J. B., & Bentler, P. M. (2013). Structural equation modeling. In Irving B. Weiner (Ed.), *Handbook of psychology* (2nd edn, 661-690). John Wiley & Sons.
- Urban, K. K. (2014). From creativity to Responsible Createlligence®. *Gifted Education International*, 30(3), 237-247.
- Ünlü, Z., & Aydoğan, E. (2015). Yenilik yönetiminin iş yaşam kalitesi üzerine etkisi: Ankara'daki devlet üniversiteleri bünyesinde bulunan teknokentlerde bir araştırma. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 25(2), 29-66.
- Van de Ven, A. H., & Angle, H. L. (1989). An introduction to the Minnesota innovation research program. *Research on the Management of Innovation*, 3-30.
- Van Knippenberg, D., & Hirst, G. (2020). A motivational lens model of person× situation interactions in employee creativity. *Journal of Applied Psychology*, 105(10), 1129–1144.
- Wallace, J. C., Butts, M. M., Johnson, P. D., Stevens, F. G., & Smith, M. B. (2016). A multilevel model of employee innovation: Understanding the effects of regulatory focus, thriving, and employee involvement climate. *Journal of Management*, 42(4), 982-1004.
- Wallach, E. J. (1983). Individuals and organizations: The cultural match. *Training & Development Journal*, 12, 29-36.

- Wallas, George (1926). *The Art of Thought*. Harcourt Brace Jovanovich, New York.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 590-598.
- Werbel, J. D., & Johnson D. J. (2001). The use of person-group fit for employment selection: A missing link in person-environment fit. *Human Resource Management*, 40(3), 227-240.
- West, M. A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied Psychology*, 51(3), 355-387.
- Weston, R., & Gore Jr, P. A. (2006). A brief guide to structural equation modeling. *The Counseling Psychologist*, 34(5), 719-751.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321.
- Xerri, M. J., & Brunetto, Y. (2013). Fostering innovative behaviour: The importance of employee commitment and organisational citizenship behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(16), 3163-3177.
- Yahyagil, M. Y. (2004). Denison örgüt kültürü ölçme aracının geçerlik ve güvenilirlik çalışması: Ampirik bir uygulama. *İÜ İşletme İktisadi Enstitüsü, Yönetim Dergisi*, 47, 53-76.
- Yazıcı, N., & Yürür, S. (2019). Birey-örgüt uyumu ve örgütsel adalet: Uyum her zaman iyi midir?. *İzmir İktisat Dergisi*, 34(2), 213-224.
- Yıldız, D., & Uzunsakal, E. (2018). Alan araştırmalarında güvenilirlik testlerinin karşılaştırılması ve tarımsal veriler üzerine bir uygulama. *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 14-28.
- Yılmaz, F. (2019). Hangi kişilik özelliği örgütsel yaratıcılık üzerinde daha etkilidir?. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 12, 167-192.
- Young, L. D. (2012). How to promote innovative behavior at work? The role of justice and support within organizations. *The Journal of creative behavior*, 46(3), 220-243.
- Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal*, 53(2), 323-342.
- Zhang, J. C., Ling, W. Q., Zhang, Z. Y., & Xie, J. (2015). Organizational commitment, work engagement, person-supervisor fit, and turnover intention: A total effect moderation model. *Social Behavior and Personality*, 43(10), 1657-1666.

- Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2013). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763-771.
- Zin, M. L. B. M. (2017). The mediating role of perceived organizational support on the relationship between pay and intention to stay. *Management Review: An International Journal*, 12(1), 57-76
- .







EK-1. Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Aşağıda, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nde Prof. Dr. Enver Aydoğan danışmanlığında Öğr. Gör. Yunus Bıyık tarafından yürütülen “**Örgüt Kültürünün Bireysel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisinde Kişi-Örgüt Uyumu ve Örgütsel Desteğin Aracı Rolü: Türkiye'deki Teknokent/Teknopark Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma**” adlı doktora tezine veri sağlamak amacıyla hazırlanmış sorular yer almaktadır. Bu çalışmaya katıldığınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Enver AYDOĞAN
Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari
Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü
E-posta: enver.aydogan@ankarabv.edu.tr

Öğr. Gör. Yunus BIYIK
Orta Doğu Teknik Üniversitesi
Kariyer Planlama Uygulama ve Araştırma Merkezi
E-posta: yunus.biyik@odtu.edu.tr

Bu araştırmanın amacı, katılımcıların örgüt kültürü, bireysel yaratıcılık, bireysel yenilikçilik, kişi-örgüt uyumu ve örgütsel destek algılarına yönelik bilgi toplamaktır. Araştırmaya katılmayı kabul ederseniz, sizden beklenen, ankette yer alan bir dizi soruyu derecelendirme ölçeği üzerinde yanıtlamanız ve altı adet tek yanıtli soruları cevaplandırmanızdır. Bu çalışmaya katılım ortalama olarak 15 dakika sürmektedir. Araştırmaya katılımınız tamamen gönüllülük temelinde olmalıdır. Ankette, sizden kimlik belirleyici hiçbir bilgi istenmemektedir. Cevaplarınız tamamıyla gizli tutulacak, sadece araştırmacılar tarafından değerlendirilecektir. Katılımcılardan elde edilecek bilgiler toplu halde değerlendirilecek ve bilimsel yayımlarda kullanılacaktır. Anket, genel olarak kişisel rahatsızlık verecek sorular içermemektedir. Ancak, katılım sırasında sorulardan ya da herhangi başka bir nedenden ötürü kendinizi rahatsız hissederseniz cevaplama işini yarıda bırakıp çıkmakta serbestsiniz. Çalışma hakkında daha fazla bilgi almak için Prof. Dr. Enver Aydoğan ya da Öğr. Gör. Yunus Bıyık ile iletişime kurabilirsiniz.

Yukarıdaki bilgileri okudum ve bu çalışmaya tamamen gönüllü olarak katılıyorum.

☐Evet ☐Hayır

***Aşağıdaki ifadelere katılma durumunuza göre 1 (hiç katılmıyorum) ile 5 (tamamen katılıyorum) aralığında işaretleyiniz.**

Çalıştığım kurum genel olarak...		[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
1	çalışanlarına adil davranan,	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
2	çalışanları için güven veren,	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
3	çalışanlarına bireysel özgürlük veren,	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
4	çalışanlarını, işlerinde başarılı olmaları için cesaretlendiren,	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
5	çalışanlarıyla sosyal ilişkiler kuran,	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
6	çalışanlarına güvenen,	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
7	tüm çalışanların işbirliği yaptığı,	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
8	iş süreçlerini çalışanlarına önem vererek sonuçlandırmak isteyen,	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
9	işlerin sonuçlanması için çalışanlarına iş yükü ve zaman açısından baskı uygulayan,	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
10	iş faaliyetlerinde mücadeleci, atak olan,	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
11	iş yaşamına canlılık, heyecan katan,	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
12	girişimci bir niteliğe sahip,	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
13	iş faaliyetlerinde atılgan, cesur davranan,	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
14	yaratıcılığa, yenilikçiliğe değer veren,	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
15	iş faaliyetlerinde risk alabilen,	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
16	iş süreçlerini çalışanlardan çok, işin sonuçlanmasına önem vererek yürüten,	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
17	kuralcı bir yapısı olan,	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
18	yapısal (bürokratik) yönü fazla olan,	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
19	hiyerarşik bir yapısı olan,	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
20	otoriter bir işletme yapısı olan,	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
21	katı bir işletme yapısı olan,	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
22	formalitelere önem veren,	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
23	iş faaliyetlerinde ihtiyatlı davranan,	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
24	çalışanlarına talimat vererek destek olan,	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
bir kurumdur.						
25	Yeni yaşantı ve deneyimleri merak ederek, çeşitli konularla yakından ilgilenirim.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
26	Risk almayı ve beklenmeyen sonuçlarla karşılaşmayı işimin bir parçası sayarım.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
27	Bireysel inisiyatif alarak, cesur davranırım.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
28	Olay ve olgular arasındaki farklı ilişki noktalarını görür ve değerlendiririm.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
29	Yeni düşünceleri özümseyebilmek için esnek davranmaya çalışırım.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
30	Rekabet ederek, potansiyel fırsatları somut yararlarla dönüştürmeye çalışırım.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
31	Yeni şeyler denemeyi/uygulamayı önemseyerek, girişimci davranırım.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
32	Her seferinde yeni bilgi ve becerileri kullanmaya çalışırım.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]

EK-1 Anket Formu(devamı)

33	Sürekli öğrenerek kendimi geliştirmenin yollarını ararım.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
34	Yeni hedeflere ulaşmak için mevcut sınırların ötesine geçmeye çalışırım.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
35	Yapılandırılmamış, farklı iş süreçlerini kullanırım.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
36	Yeni yöntemlerin işe koşulması için değişime açık bir tutum takınırım.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
37	Beklenenin üstünde ve ötesinde performans göstermeye çalışırım.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
38	Çok yönlü hareket ve dinamizm içinde olmaya gayret ederim.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
39	Sorunlara farklı çözümler geliştirmek için rutin davranış kalıplarını terk ederim.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
40	Sıradanlığı aşarak özgün düşünceler üretmeye ve buluşlar yapmaya çalışırım.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
41	Yeni teknolojiler, süreçler, teknikler araştırırım ve fikirler üretirim.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
42	Yaratıcı fikirler üretirim.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
43	Diğer çalışanların fikirlerini destekler ve cesaretlendiririm.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
44	Yeni fikirler için kaynaklar araştırır ve tahsis ederim.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
45	Yeni fikirlerin uygulanması için planları ve faaliyet takvimlerini geliştiririm.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
46	Yenilikçiyim.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
47	Kişisel değerlerimin çalıştığım kurum ile iyi bir uyum içinde olduğunu düşünüyorum.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
48	Çalıştığım kurumun değerleri, benim diğer insanlarla ilgili düşüncelerimle uyumludur.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
49	Çalıştığım kurumun değerleri, benim dürüstlükle ilgili düşüncelerimle uyumludur.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
50	Çalıştığım kurumun değerleri, benim hakkaniyetle ilgili düşüncelerimle uyumludur.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
Çalıştığım kurum...						
51	benim değer ve hedeflerimi dikkate alır.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
52	sorunum olduğunda her zaman yardım eder.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
53	benim iyiliğimi ister.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
54	işimi iyi yapmam yönünde bana yardımcı olur.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
55	iyi bir iş çıkarttığımda bunun farkına varır.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
56	için işimden memnun olup olmamam önemlidir.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
57	beni dikkate alır.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
58	düşüncelerime önem verir.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
59	benim başarılarımdan dolayı gurur duyar.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
Yaş	☐ 20-30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ 51-60 ☐ 61+					
Cinsiyet	☐ Kadın ☐ Erkek					
Medeni Durum	☐ Evli ☐ Bekâr					
Eğitim Durumu	☐ Ortaöğretim ☐ Ön lisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora					
Hizmet Süresi	☐ 1-5 Yıl ☐ 6-10 Yıl ☐ 11-15 Yıl ☐ 16-20 Yıl ☐ 21-25 Yıl ☐ 26-30 Yıl ☐ 31 Yıl+					
Çalıştığınız Teknokent/Teknopark						



ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : BIYIK, Yunus

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet tarihi
Doktora	Gazi Üniversitesi SBE Yönetim Organizasyon	2021
Yüksek Lisans	Gazi Üniversitesi SBE Yönetim Organizasyon	2014
Lisans	Gazi Üniversitesi İİBF İşletme	2011

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2018-Devam ediyor	ODTÜ Kariyer Planlama Uygulama ve Araştırma Merkezi	Öğretim Görevlisi
2012-2018	Gazi Üniversitesi İİBF İşletme	Araştırma Görevlisi
2011-2012	Munzur Üniversitesi İİBF İşletme	Araştırma Görevlisi

Yabancı Dil

İngilizce

Yayınlar

Uluslararası hakemli dergilerde yayımlanan makaleler:

1. Yavan, A., Sökmen, A., & Bıyık, Y. (2018). Karizmatik liderlik ve örgütsel özdeşleşmenin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(1), 898-913.
2. Yakın, B., Sökmen, A., & Bıyık, Y. (2017). Organizational trust, organizational identification, and organizational cynicism: A research on white colors. *International Journal of Business and Management Invention*, 6(7), 72-78.

3. Bıyık, Y., Şimşek, T., & Erden, P. (2017). Etik liderliğin çalışanların iş performansı ve iş tatminine etkisi. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 3(1), 59-70.
4. Bıyık, Y., Şimşek, T., & Sökmen, A. (2016). Etik iklimin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel bağlılığın aracı rolü: Bir holdingin yöneticilerine yönelik araştırma. *Eurasian Academy of Sciences Social Sciences Journal*, (S1), 237-249.
5. Mete, E. S., Sökmen, A., & Bıyık, Y. (2016). The relationship between organizational commitment, organizational identification, person-organization fit and job satisfaction: A research on IT employees. *International Review of Management and Business Research*, 5(3), 870.
6. Sökmen, A., & Bıyık, Y. (2016). Örgütsel bağlılık örgütsel özdeşleşme kişi örgüt uyumu ve iş tatmini ilişkisi: Bilişim uzmanlarına yönelik bir araştırma. *Bilişim Teknolojileri Dergisi*, 9(2), 221-227.
7. Bıyık, Y., Erden, P., & Aydoğan, E. (2016). Çalışanların kararlara katılımı ve örgütsel politika algısı ilişkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 100-116.

Uluslararası bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitaplarında (proceedings) basılan bildiriler:

1. Aydoğan, E., Türkmen, D. Ekmekçioğlu, E. B. & Bıyık, Y. (2017). Kariyer Çapalarının Demografik Değişkenler Açısından Analizi: Sektörel Bir İnceleme, III. Uluslararası Girişimcilik, İstihdam ve Kariyer Kongresi, 135-144 (Özet Bildiri).
2. Bıyık, Y. & Aydoğan, E. (2017). Psikolojik Sermayenin İş Yaşamı Kalitesine Etkisi: Banka Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. 15. Uluslararası Türk Dünyası Sosyal Bilimler Kongresi, 720-727 (Tam Metin Bildiri).
3. Bıyık, Y. & Aydoğan, E. (2017). İşe Bağlılığın Yaşam Doyumuna Etkisi: Banka Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. 8th International Social Sciences Congress in The Balkans, 372-374 (Tam Metin Bildiri).
4. Sökmen, A., Sökmen, A., & Bıyık, Y. (2017). Örgütsel Etik ve Güvenin Takım Performansına Etkisi: Otomotiv Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. International Science and Technology Conference, 471-475 (Tam Metin Bildiri).
5. Aydın, B., Ekmekçioğlu, E. B., & Bıyık, Y. (2017). The Relationship between Workaholism and Work-Family Conflict among Assistant Experts in Public Institutions. 3rd International Annual Meeting of Sosyoekonomi Society, 31-32 (Özet Bildiri).
6. Bıyık, Y. & Aydoğan, E. (2017). Algılanan Örgütsel Destek, Kariyer Geleceği Algısı ve İş Performansı İlişkisi: Araştırma Görevlilerine Yönelik Bir Araştırma. Uluslararası Ekonomi, Finans ve Yönetim Konferansı, 44-45 (Özet Bildiri).
7. Sökmen, A. & Bıyık, Y. (2017). İşyeri Arkadaşlığı, İşten Ayrılma Niyeti, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi. Uluslararası Ekonomi, Finans ve Yönetim Konferansı, 55-56 (Özet Bildiri).

8. Sökmen, A., & Bıyık, Y. (2016). The Relationship between Person Organization fit Organizational Identification and Job Satisfaction A Research on the Public Employees. 5. Annual International Conference on Humanities and Social Sciences, 2-3 (Özet Bildiri).
9. Bıyık, Y., Şimşek, T., & Erden, P. (2016). Etik Liderliğin Çalışanların İş Performansı ve İş Tatminine Etkisi. International Management Research Congress, 305-305 (Özet Bildiri).
10. Bıyık, Y., Erden, P., & Aydoğan, E. (2015). Çalışanların Kararlara Katılımı ve Örgütsel Politika Algısı İlişkisi. 7. Balkanlarda Sosyal Bilimler Kongresi, 246-257 (Tam Metin Bildiri).
11. Ekmekçioğlu, E. B., Bıyık, Y., & Aydoğan, E. (2014). İş ve Yaşam Tatmini İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatında Bir Araştırma. 12. Uluslararası Türk Dünyası Sosyal Bilimler Kongresi, 2, 1351-1358 (Tam Metin Bildiri).
12. Aydoğan, E., Bıyık, Y., & Karaaslan, A. (2013). İşletmelerde Çatışma Nedenleri ve Bir Araştırma. 11. Uluslararası Türk Dünyası Sosyal Bilimler Kongresi, 895-902 (Tam Metin Bildiri).

Yazılan ulusal/uluslararası kitaplar veya kitaplardaki bölümler:

1. Aydoğan, E. & Bıyık, Y. (2018). "Örgütsel Bağlılık", Aydoğan E. (Ed.), *Örgütsel Davranış Odaklı Yönetsel Yaklaşımlar* (ss.109-118), Ankara: Gazi Kitabevi. ISBN:978-605-344-820-4
2. Aydoğan, E. & Bıyık, Y. (2018). "Örgütsel Vatandaşlık", Aydoğan E. (Ed.), *Örgütsel Davranış Odaklı Yönetsel Yaklaşımlar* (ss.333-344), Ankara: Gazi Kitabevi. ISBN:978-605-344-820-4
3. Sökmen, A. & Bıyık, Y. (2016). "The Relationship between Person- Organization fit, Organizational Identification and Job Satisfaction: A Research on the Public Employees." in Richard, D. (Ed.), *Methodological Approaches to Social Sciences* (pp.313-320), England, London: AGP Research. ISBN:978-605-82949-0-5

Ulusal hakemli dergilerde yayımlanan makaleler:

1. Aydoğan, E., Erden, P., Bıyık, Y., & Bingöl, D., (2017). Örgütsel yaşamda beş faktör kişilik özellikleri açısından sosyal karşılaştırma yönelimi: Akademisyenler üzerinde bir araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 17(33), 19-29.
2. Çelen, A. E., Sökmen, A., & Bıyık, Y. (2015). Örgütlerde yeniden yapılanma sürecinin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi bir banka araştırması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 17(3), 30-50.
3. Kalkan, M., Sökmen, A., & Bıyık, Y. (2015). Sağlık hizmetlerinde dış kaynak kullanımı Ankara Halk Sağlığı Müdürlüğü uygulaması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 35-56.

4. Bıyık, Y. & Aydoğan, E. (2014). Duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: Bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3), 159-180.

Ulusal bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitaplarında basılan bildiriler:

1. Bıyık, Y., Şimşek, T., & Sökmen, A. (2016). Etik İklimin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü: Bir Holdingin Yöneticilerine Yönelik Araştırma. 15. Ulusal İşletmecilik Kongresi, 69-69 (Özet Bildiri).

Atıflar

Sobiad Atıf Dizini= Atıf:128, h-endeksi:5

Google Akademik= Alıntılar:150, h-endeksi:6, i10-endeksi:5 (2016-2021)



GAZİLİ OLMAK AYRICALIKTIR..

