

T.C.

BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

Doktora Tezi

**ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ÇALIŞANLARIN RİSK
ALMA, YARATICILIK VE YENİLİKÇİLİK
DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE
ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ROLÜ: EĞİTİM
SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

Ayşe Nur AKYÜZ

165022002

Tez Danışmanı:

Dr. Öğr. Üyesi Lutfi YALÇIN

Bandırma 2023



ETİK BEYAN SAYFASI

TÜRKİYE CUMHURİYETİ BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu belge ile, bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim. (27/01/2023)

ÖZET

ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ÇALIŞANLARIN RİSK ALMA, YARATICILIK VE YENİLİKÇİLİK DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ROLÜ: EĞİTİM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Ayşe Nur AKYÜZ

Yaraticılık ve yenilikçilik işletmelere, ürün, süreç, hizmet ve teknoloji alanlarında önemli bir rekabet avantajı sağladığı için işletmeler ve akademisyenler tarafından oldukça rağbet gören bir kavramdır. Bununla birlikte, alan yazında yaraticılık ve yenilikçiliğin hem bireysel hem de örgütsel faktörler ile çapraz etkileşimini gösteren modeller henüz sınırlı sayıdadır. Araştırmanın bu konuda bir boşluğu dolduracağı düşünülmektedir.

Araştırmanın amacı, örgütsel desteğin risk alma, yaraticılık ve yenilikçilik davranışı üzerindeki doğrudan etkilerini, örgüt kültürünün bu ilişkideki aracılık ve düzenleyicilik rollerini belirlemektir. Araştırmada, yaraticılık ve yenilikçilik üzerinde etkili olan faktörlerin tespit edilmesi ve bu konuda alan yazına bir katkı sağlanması da amaçlanmıştır. Araştırmanın verileri Sakarya ilinde, özel ve kamu sektöründe çalışan toplam 739 yönetici ve öğretmenden anket yöntemi ile toplanmıştır. Verilerin analizi sonucu, algılanan örgütsel desteğin hem risk alma davranışı hem de yaraticılık ve yenilikçilik davranışı üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün aracı rol oynadığı tespit edilmiştir. Buna ek olarak, örgütsel desteğin risk alma, yaraticılık ve yenilikçilik davranışı üzerindeki etkisinde, örgüt kültürünün ve farklı örgüt kültürü çeşitlerinin düzenleyici etki gösterdiği de belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre yaraticılık ve yenilikçiliği pozitif yönde en çok etkileyen faktör risk alma davranışdır. Daha sonra, sırasıyla, pazar, adhokrasi ve klan kültürleri gelmektedir. Hiyerarşi kültürü ve örgütsel destek ise yaraticılık ve yenilikçilik davranışını olumsuz yönde etkilemektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Destek Algısı, Örgüt Kültürü, Risk Alma, Yaraticılık, Yenilikçilik.

ABSTRACT

THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL SUPPORT ON RISK-TAKING, CREATIVITY AND INNOVATION BEHAVIOR OF EMPLOYEES: A RESEARCH IN THE EDUCATION SECTOR

Ayşe Nur AKYÜZ

Creativity and innovation are concepts that are in demand by businesses and academics, as they provide businesses with a significant competitive advantage in the fields of products, processes, services and technology. However, models showing the cross-interaction of creativity and innovation with both individual and organizational factors are still limited in the literature. It is thought that this study will fill a gap in this regard.

The aim of the study is to determine the direct effects of organizational support on risk-taking, creativity and innovation behavior, and the mediating and moderating roles of organizational culture in this relationship. In the research, it is also aimed to determine the factors that are most effective on creativity and innovation and to contribute to the literature on this subject. The data of the research were collected from a total of 739 administrators and teachers working in the private and public sectors in the province of Sakarya by survey method. As a result of the analysis of the data, it has been determined that organizational culture plays a mediating role in the effect of perceived organizational support on both risk-taking behavior and creativity and innovation behavior. In addition, it has been determined that organizational culture and different types of organizational culture have a moderating effect on the effect of organizational support on risk taking, creativity and innovative behavior. According to the results of the research, the factor that affects the creativity and the innovativeness most positively is risk taking behavior. Then, the market, the adhocracy, and the clan cultures come respectively. The hierarchy culture and the organizational support affect creativity and innovation behavior negatively.

Keywords: Perception of Organizational Support, Organizational Culture, Risk Taking, Creativity, Innovativeness.

ÖNSÖZ

Ürün ve hizmetlerin hızlıca değer kaybına uğradığı günümüz dünyasında, işletmeleri ayakta tutacak, rakiplerine karşı rekabet avantajı kazandıracak en önemli kavramlar arasında yaratıcılık ve yenilikçilik gelmektedir. Yaratıcılık ve yenilikçilik, tüm sektörlerde olduğu gibi, sermayesi ve ürünü insan olan eğitim işletmeleri için de büyük bir önem arz etmektedir. Dolayısıyla bu çalışma, Sakarya ilindeki özel ve devlet okullarında görev yapan öğretmenler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, risk almayı, yaratıcılık ve yenilikçiliği etkilediği düşünülen “örgütsel destek” ve “örgüt kültürü” kavramlarının doğrudan ve dolaylı etkileri, aracı ve düzenleyicilik rolleri sorgulanmıştır. Elde edilen bulgular doğrultusunda, araştırmacılar ve uygulayıcılar için öneriler geliştirilmiştir.

Bu tezin yazımında burada isimlerini tek tek sayamayacağım kadar çok kişinin emeği geçti. Öncelikli olarak, tez danışmanım Sayın hocam Dr. Öğr. Üyesi Lutfi YALÇIN’a, tezimin her aşamasındaki yönlendirmeleri, farklı düşünme yollarını keşfetmeme olanak sağladığı, derin bilgi birikiminden istifade etmemi sağladığı, motivasyonumu kaybettiğimde yeniden toparlanmamı sağladığı için sonsuz teşekkür ederim. Ayrıca tezimin fikir aşamasından analizlerin seçimine, öneri geliştirmekten savunma aşamasına kadar bütün süreçlerde engin bilgi ve tecrübesinden istifade ettiğim, etik konulardaki hassasiyetini örnek aldığım Sayın hocam Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ’ye şükran ve saygılarımı sunarım. Bununla birlikte verdikleri katkılardan dolayı, tez izleme komitesi hocalarım, Sayın Prof. Dr. Tamer BOLAT’a, Sayın Prof. Dr. Oya İnci BOLAT’a ve Sayın Doç. Dr. Hicran ÖZGÜNER KILIÇ’a teşekkür ederim.

Durum ve şartlar ne olursa olsun yılmamayı bana öğreten, içinde okuma ve öğrenme olan her faaliyete sonuna kadar destek olan sevgili annem Fatma YAMAN ve babam Hüseyin YAMAN’a, özellikle ders aşamasında kızlarımın bakım yükünü azaltan ve beni yüreklendiren merhum kayınvalidem Saniye AKYÜZ’e, her zaman arkamda hissettiğim abim Ercan YAMAN’a, yumuşacık kalbine sığındığım ablam Ümmügülsüm BADANKA’ya ve uzakken bile yakın olduğum, yüreği dünyalar kadar geniş kardeşim Doç. Dr. Fatih YAMAN’a sonsuz minnettarlığımı sunarım.

Ve teŖekkürlerimin en büyüünü, en büyük destekçim ve biricik hayat arkadaşım Bülent AKYÜZ ve tezimle birlikte büyüyen ikiz kızlarım Hilal ve Zülal AKYÜZ’e gönderiyorum.

Ayşe Nur AKYÜZ
BANDIRMA, 2023



İÇİNDEKİLER

ONAY SAYFASI	i
ETİK BEYAN SAYFASI.....	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar	xi
ŞEKİLLER	xiii
KISALTMALAR.....	xiv
BİRİNCİ BÖLÜM.....	1
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Araştırma Problemi ve Hipotezler	3
1.2. Araştırmanın Önemi	6
1.3. Araştırmanın Amacı	8
1.4. Araştırmanın Kuramsal Temeli	8
1.5. Varsayımlar	11
1.6. Kısıtlar	11
1.7. Tanımlar.....	12
1.8. İçerik.....	13
İKİNCİ BÖLÜM	15
KAVRAMSAL ÇERÇEVE	15
1. YARATICILIK ve YENİLİKÇİLİK	15
1.1.Yaratıcılığın Tanımı	17
1.2. Yaratıcılık ile İlgili Teoriler	20
1.2.1. Bütünsel (Motivasyonel) Yaklaşımlar	20
1.2.2. Süreç Teorileri	22
1.2.3. Sistem Teorileri (Etkileşimsel Teoriler).....	23

1.2.4. Psikometrik Teoriler	26
1.3. Yaratıcılığı Etkileyen Faktörler	28
1.3.1. Bireysel Faktörler.....	28
1.3.2. Örgütsel Faktörler	31
1.4. Yenilikçiliğin Tanımı ve Çeşitleri	34
1.5. İş yerinde Bireylerin Yenilikçi Davranışını Etkileyen Faktörler.....	36
1.5.1. Bireysel Faktörler.....	36
1.5.2. Örgütsel Faktörler	38
1.6. Yenilikçilik Teorileri	42
1.6.1. Yıkıcı Inovasyon Teorisi.....	42
1.6.2. Kirton'un Adaptasyon-İnovasyon Teorisi	43
1.6.3. Yeniliğin Yayılması Teorisi.....	45
1.6.4. Planlı Davranış Teorisi	47
2. RİSK ALMA DAVRANIŞI	48
2.1. Risk Alma Davranışının Tanımı, Özellikleri ve Önemi	49
2.2. Risk Alma Teorileri	51
2.2.1. Beklenen Fayda Teorisi	51
2.2.2. Beklenti Teorisi.....	52
2.3. Risk Alma Davranışını Etkileyen Faktörler	54
2.3.1. Risk Algısı	54
2.3.2. Risk Tutumu.....	56
2.3.3. Örgütsel Özellikler.....	57
3. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK	59
3.1. Algılanan Örgütsel Desteğin Dayandığı Teoriler	62
3.1.1. Sosyal Değişim Teorisi	62
3.1.2. Karşılıklılık Norm Teorisi.....	63
3.2. Algılanan Örgütsel Desteğin Öncülleri	64
3.2.1. Örgütsel Adalet	64
3.2.2. Algılanan Yönetici Desteği.....	67
3.2.3. İnsan kaynakları Uygulamaları ve İş Koşulları	68
3.3. Algılanan Örgütsel Desteğin Sonuçları	69
3.3.1. Örgütsel bağlılık.....	69

3.3.2. İşle ilgili etkiler	70
3.3.3. Performans	71
3.3.4. Stres seviyesi.....	71
3.3.5. İşte kalma niyeti	72
3.3.6. Geri çekilme davranışı	73
4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	74
4.1. Örgüt Kültürünün Tanımı, İşlev ve Unsurları	74
4.2. Örgüt Kültürü Modelleri.....	77
4.2.1. Quinn ve Cameron Modeli.....	78
4.2.2. Deal ve Kennedy Modeli	81
4.2.3. Harrison ve Handy Modeli.....	82
4.2.4. Schein Modeli	83
4.2.5. Ouchi Modeli	84
4.2.6. Hofstede Modeli.....	84
5. DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER.....	86
5.1. Örgütsel Destek ve Risk Alma Davranışı Arasındaki İlişkiler.....	86
5.2. Örgüt Kültürü ve Risk Alma Davranışı Arasındaki İlişkiler.....	89
5.3. Örgütsel Destek ile Yaratıcılık ve Yenilikçilik Arasındaki İlişkiler	91
5.4. Örgüt Kültürü ile Yaratıcılık ve Yenilikçilik Arasındaki İlişkiler	96
5.5. Örgütsel Destek ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkiler.....	107
5.6. Risk Alma ile Yaratıcılık ve Yenilikçilik Arasındaki İlişkiler	108
5.7. Örgütsel Destek, Örgüt Kültürü ve Risk Alma Arasındaki İlişkiler.....	109
5.8. Ö. Destek, Ö.Kültürü, Yaratıcılık ve Yenilikçilik Arasındaki İlişkiler .	110
6. EĞİTİM SEKTÖRÜNDE YARATICILIK VE YENİLİKÇİLİK	114
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	117
YÖNTEM.....	118
3.1. Araştırmanın Modeli	118
3.2. Evren ve Örneklem.....	120
3.3. Araştırmanın Yöntemi ve Süreç	121
3.4. Veri Toplama Araç ve Teknikleri.....	122
3.5. Verilerin Analizi	123

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	124
BULGULAR VE YORUMLAR	124
4.1. Demografik Bilgiler	124
4.2.Ön Analiz Sonuçları (Tanımlayıcı İstatistikler)	124
4.3.Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	125
4.4.Ölçüm Modelinin Test Edilmesi	128
4.5. Değişkenler Arasındaki İlişkiler	134
4.6. Hipotezlerin Test Edilmesi	135
4.6.1. Ö. Destek, Ö. Kültürü ve Risk Alma Arasındaki İlişkiler	137
4.6.2. Ö.Destek, Ö.Kültürü, Yaratıcılık ve Yenilikçilik İlişkileri	145
4.6.3.Düzenleyici Etki Analizleri	150
4.6.4.Yaratıcılık ve Yenilikçilik Davranışına Etki Eden Faktörler	170
BEŞİNCİ BÖLÜM	172
SONUÇ ve ÖNERİLER	172
5.1. Sonuç	172
5.2. Öneriler	193
5.2.1.Uygulayıcılar İçin Öneriler	193
5.2.2.Araştırmacılar İçin Öneriler	196
KAYNAKLAR	198
EKLER	244
ÖZGEÇMİŞ	249

TABLOLAR

Tablo 2. 1 : Yaratıcılığı Etkileyen Faktörler	33
Tablo 2. 2 : Yenilikçiliği Etkileyen Faktörler.....	41
Tablo 2. 3 : Uyarlayıcı ve Yenilikçi Bireyler Arasındaki Farklar	45
Tablo 2. 4 : Değişkenler Arasındaki İlişki Durumları.....	114
Tablo 4. 1 : Demografik Bilgiler	124
Tablo 4. 2 : Tanımlayıcı İstatistikler	125
Tablo 4. 3 : Faktör Analizi Sonuç Tablosu	127
Tablo 4. 4 : Güvenirlik ve Geçerlik Kriterleri.....	129
Tablo 4. 5 : Ölçüm Modeli Faktör Analizi Sonuçları.....	130
Tablo 4. 6 : Fornell-Larcker Ölçütü	131
Tablo 4. 7 : HTMT Katsayısı	132
Tablo 4. 8 : Çapraz Yükleme Değerleri	133
Tablo 4. 9 : İlişkilere Yönelik Korelasyon Tablosu	135
Tablo 4. 10: Birinci Hipotezin Regresyon Analizi Sonuçları.....	139
Tablo 4. 11: İkinci Hipotezin Regresyon Analizi Sonuçları	140
Tablo 4. 12: Üçüncü Hipotezin Regresyon Analizi Sonuçları	141
Tablo 4. 13: Çoklu Regresyon Sonuçları	141
Tablo 4. 14: Dördüncü Hipoteze Ait Hiyerarşik Regresyon Tablosu	144
Tablo 4. 15: Beşinci Hipotezin Regresyon Analizi Sonuçları.....	146
Tablo 4. 16: Altıncı Hipotezin Regresyon Analizi	147
Tablo 4. 17: Yedinci Hipoteze Ait Hiyerarşik Regresyon Tablosu	150
Tablo 4. 18: Sekizinci Hipoteze Ait Hiyerarşik Regresyon Sonuçları	152
Tablo 4. 19: Düzenleyici Etkiye Ait Yol Analizi Sonuçları.....	153
Tablo 4. 20: Klan Düzenleyici Etki Hiyerarşik Regresyon Sonuçları	154
Tablo 4. 21: Düzenleyici Etkiye Ait Yol Analizi Sonuçları.....	155
Tablo 4. 22: Adhokrasi Düzenleyici Etki Hiyerarşik Regresyon Sonuçları.....	157
Tablo 4. 23: Düzenleyici Etkiye Ait Yol Analizi Sonuçları.....	157
Tablo 4. 24: Pazar Kültürü Aracı Etki Hiyerarşik Regresyon Sonuçları	159
Tablo 4. 25: Düzenleyici Etkiye Ait Yol Analizi Sonuçları.....	161
Tablo 4. 26: Hiyerarşi Aracı Etki Hiyerarşik Regresyon Sonuçları	162
Tablo 4. 27: Düzenleyici Etkiye Ait Yol Analizi Sonuçları.....	163

Tablo 4. 28: Dokuzuncu Hipoteze Ait Hiyerarşik Regresyon Sonuçları 164

Tablo 4. 29: Klan Düzenleyici Etki Hiyerarşik Regresyon Sonuçları 165

Tablo 4. 30: Düzenleyici Etkiye Ait Yol Analizi Sonuçları..... 166

Tablo 4. 31: Pazar Kültürü Aracı Etki Hiyerarşik Regresyon Sonuçları 168

Tablo 4. 32: Düzenleyici Etkiye Ait Yol Analizi Sonuçları..... 169

Tablo 4. 33: Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları..... 171



ŞEKİLLER

Şekil 2. 1 : Yaratıcılığın Etkileşimsel Faktörleri	25
Şekil 2. 2 : Yeniliğin Yayılması Süreci- Benimseyici Kategorileri.....	47
Şekil 2. 3 : Planlı Davranış Teorisi	48
Şekil 2. 4 : Rekabetçi Değerler Modeli.....	78
Şekil 3. 1 : Araştırmanın Ana Modeli	118
Şekil 4. 1 : Faktör Analizi Ölçüm Modeli	129
Şekil 4. 2 : Normal dağılım P-P grafiği	138
Şekil 4. 3 : Normal dağılım P-P grafiği	139
Şekil 4. 4 : Normal dağılım P-P grafiği	140
Şekil 4. 5 : Aracı Değişken Modeli.....	142
Şekil 4. 6 : Normal dağılım P-P grafiği	143
Şekil 4. 7 : Normal dağılım P-P grafiği	145
Şekil 4. 8 : Normal dağılım P-P grafiği	146
Şekil 4. 9 : Aracı Değişken Modeli.....	147
Şekil 4.10 : Aracı Etki Karar Modeli	148
Şekil 4. 11: Normal dağılım P-P grafiği	149
Şekil 4. 12: Örgüt Kültürü Düzenleyici Etki Modeli.....	151
Şekil 4. 13: Düzenleyici Modele Ait Standardize Yol Diyagramı	153
Şekil 4. 14: Düzenleyici Modele Ait Standardize Yol Diyagramı	155
Şekil 4. 15: Klan Kültürünün Düzenleyicilik Rolü.....	156
Şekil 4. 16: Düzenleyici Modele Ait Standardize Yol Diyagramı	158
Şekil 4. 17: Adhokrasi Kültürünün Düzenleyicilik Rolü.....	159
Şekil 4. 18: Düzenleyici Modele Ait Standardize Yol Diyagramı	160
Şekil 4. 19: Pazar Kültürünün Düzenleyicilik Rolü	161
Şekil 4. 20: Düzenleyici Modele Ait Standardize Yol Diyagramı	163
Şekil 4. 21: Hiyerarşi Kültürünün Düzenleyicilik Rolü	164
Şekil 4. 22: Düzenleyici Modele Ait Standardize Yol Diyagramı	167
Şekil 4. 23: Klan Kültürünün Düzenleyicilik Rolü.....	167
Şekil 4. 24: Düzenleyici Modele Ait Standardize Yol Diyagramı	169
Şekil 4. 25: Pazar Kültürünün Düzenleyicilik Rolü	170

KISALTMALAR

AVE	: Açıklanan Ortalama Varyans
AK	: Adhokrasi Kültürü
CR	: Birleşik Güvenilirlik Değerleri
HK	: Hiyerarşi Kültürü
KK	: Klan Kültürü
ÖD	: Örgütsel Destek
ÖK	: Örgüt Kültürü
PISA	: Uluslararası Öğrenci Başarısı Değerlendirme Programı
PK	: Pazar Kültürü
RA	: Risk Alma
vb.	: Ve benzeri
VIF	: Varyans Arttırıcı Faktör
YEM	: Yapısal Eşitlik Modellemesi
YY	: Yaratıcılık ve Yenilikçilik

BİRİNCİ BÖLÜM

1. GİRİŞ

Teknoloji ve bilim alanlarında yaşanan köklü değişimler, toplumsal kurumların işleyişinde belirleyici etkiye sahiptir. Bu çerçevede 21. Yüzyıl, insanlık tarihinde belki de en yoğun ve hızlı dönüşümlerin yaşandığı bir kesit sunmaktadır. Ekonomiden hukuka birçok alanı kuşatan bu dinamik değişim sürecinden, işletmeler de kendilerine düşen payı almaktadır. Problemleri kolayca çözme yeteneğine sahip olmak, benzer şeyleri diğerlerinden daha iyi yapmak, verimliliği sağlamak hatta yaratıcı olmak bile günümüz dünyasında artık yeterli olmamaktadır. Özgün ve yeni fikirler ancak uygulanabilir olduğunda işletmeler için yararlı olabilmektedir (Zhou ve Shalley, 2011: 276). Yenilikler bazen bir krizin çıkış yolu, bazen bir fırsatın değerlendirilmesi, bazen de tehditlerden korunmaya yardımcı bir araç olarak ortaya çıkmakta ve kurumların ticari karlılığının ve pazar payının artmasına olanak sağlamaktadır. Bu konuda rakiplerinin gerisinde kalan kurumlar ise, işletme tarihinden silinip gitmektedir.

Konunun önemi nedeniyle bu araştırma, örgütlerde yaratıcılığın ve yenilikçiliğin geliştirilmesinde, örgüt kültürü ve örgütsel destek kavramlarının etkisini araştırmak ve hem uygulayıcılar hem de araştırmacılar için öneriler geliştirmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bilindiği gibi çalışanların yaratıcı ve yenilikçi davranış göstermeleri, bu konuda risk almaktan kaçınmamaları, sadece kişilikleri ile ilgili değildir. Sternberg and Lubart'a göre bireysel yaratıcılık; kişiliğin, bilginin, entelektüel becerilerin, düşünce tarzının, motivasyonun ve çevrenin ortak bir fonksiyonudur (Kim ve diğerleri, 2018: 5). Örgütler hem dış çevreden hem de iç çevreden gelen ve yaratıcılığı etkileyen bazı faktörlerle etkileşim halindedir. Teknolojik değişimler, toplumun değerleri ve görüşleri gibi faktörleri örgütler kontrol edemezler. Bunlar dış çevreyi oluştururlar. Örgüt kültürü, iklimi, örgütün yapısı, kaynakları gibi faktörler ise iç çevreyi oluşturur (Indriartiningtias ve Hartono, 2017: 1789) ve bu faktörler örgütün etki alanı içindedir. Örgüt ortamı ve koşulları yaratıcılık için uygun hale getirildiğinde, yeni fikirlere açık, değişime meraklı ve araştırmacı kimseler işletmenin ihtiyacı olan yaratıcılığı gerçekleştirecektir (Eren ve Gündüz, 2011: 67). Bu noktada, çalışanların yaratıcı ve yenilikçi olabilmelerine olanak

sağlayacak bir kültürün inşası ve bu konuda gerekli örgütsel destek mekanizmalarının sağlanması büyük önem arz etmektedir.

Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi davranışlar göstermeleri, onlar adına beraberinde belirli riskli durumları da getirebilmektedir. Bir kişi yeni bir fikir önermişse, aslında statükoya meydan okuyarak kabul edilmeme riskini almış ve “tek doğru cevap”ın güvenli alanından çıkıp varsayım alanına girerek tehlikeye atılmıştır (Pease, 2018: 49). Pek çok çalışan, eski alışkanlıklarını bırakma korkusu, sahip olduğu pozisyonu kaybetme korkusu, yeni duruma ayak uyduramama korkusu gibi korku durumlarıyla karşı karşıya kalmakta ve yeniliklere karşı direnç geliştirmektedir (Uzkurt, 2017: 28). Yaratıcı ve yenilikçi özellikleri baskın olan bireyler bile, yeni fikirlere ve çözümlere sahip olmakla beraber, bunları uygulamaya geçirdiklerinde cezalandırılacaklarına inanıyorlarsa, korku onlara engel olmaktadır (Neves ve Eisenberger, 2014:189). Yaratıcı ve yenilikçi davranışlar ise ancak, riske girmekten ve risk aldığına başarısız olma durumundan korkmayan bireyler tarafından gerçekleştirilebilir.

Bu araştırmada örgüt kültürü, yaratıcılık ve yenilikçilik ile risk alma davranışını etkileyen faktörlerden birisi olarak ele alınmıştır. Morgan (2018: 261) örgüt kültürünü, bireylerin ve grupların kuruluşlar içinde işlev görmesine yardımcı olmak için davranış normları sağlayan, paylaşılan değerler, inançlar ve varsayımlar sistemi şeklinde tanımlamıştır. Bu durumda risk alma, yaratıcılık ve yenilikçilik gibi davranışlar üzerinde, kurumun sahip olduğu kültür büyük bir önem arz etmektedir. Katı bir hiyerarşik yapının, risk almayı cesaretlendirmeyen statükocu bir bürokrasinin hâkim olduğu bir örgüt ile rekabetin ya da gelişimin teşvik edildiği örgütler arasında mutlaka farklılıklar olacaktır.

Araştırmada, risk alma, yaratıcılık ve yenilikçilik davranışlarını etkileyen bir diğer faktör olarak “algılanan örgütsel destek” incelenmiştir. Bireylerin risk algılarını, örgütsel destek gibi mekanizmalar kullanarak yenilik lehine yönlendirmek mümkündür. Çalışanlar tarafından algılanan örgütsel destek, bireyin çalıştığı kurum tarafından kendisine ne ölçüde değer verildiğine ve mutluluğunun ne kadar önemsendiğine yönelik bir algılama biçimi olarak tanımlanmaktadır (Eisenberger ve diğerleri, 1986: 501). Bu durumda bir örgütte, çalışanların önemsendiği ve onların örgüte kazandırdığı değer fark edildiği algısı oluşursa, karşılıklılık normu devreye girecek ve çalışanların kendilerinden beklenen davranışları yerine getirdikleri görülecektir (McDonnell, 2019: 27). Eğer çalışanlar işletmelerinin hatalara karşı yüksek toleranslı olduğuna inanır ve risk almanın

olumlu sonuçları için ödüllendirileceğinin güvencesine sahip olurlarsa yaratıcı ve yenilikçi davranışlara girme riskine daha fazla gönüllü olacaklardır (Tsai ve diğerleri, 2015: 28).

Tüm bunlardan hareketle araştırma kapsamında, örgütsel desteğin risk alma, yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerindeki doğrudan etkilerini, örgüt kültürünün bu ilişkilerdeki aracılık ve düzenleyicilik rollerini belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmada, yaratıcılık ve yenilikçilik üzerinde en etkili olan faktörler de tespit edilmiş ve araştırmanın sonunda uygulayıcılar ve araştırmacılar için öneriler geliştirilmiştir.

1.1. Araştırma Problemi ve Hipotezler

İşletmelerin ayakta kalabilme, ekonomik karlılıklarını artırabilme, taklit edilemez rekabet avantajı elde edebilme, sektörde öncü olma gibi amaçlarını gerçekleştirebilmelerine olanak sağlayacak en önemli faktörlerden biri yaratıcı ve yenilikçi insan kaynağıdır. İşletmelerin bu kaynağı nasıl geliştirebileceklerine ilişkin alan yazında çok sayıda araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmalardan bir kısmı yaratıcılık ve yenilikçiliğin kişisel, doğuştan gelen bir özellik olduğunu iddia ederken bazı araştırmalar da bu davranışların öğrenilebileceğini ve geliştirilebileceğini ortaya koymaktadır (Müller ve diğerleri, 2014: 222). Yine yapılan bazı araştırmalar örgüt kültürü, örgüt iklimi, örgütsel destek gibi faktörlerin yaratıcılık ve yenilikçilik üzerinde etkili olduğunu ortaya koymaktadır (Naranjo-Valencia ve diğerleri, 2016; Tsai ve diğerleri, 2015; Brettel, Chomic ve Flatten, 2015; Müller ve diğerleri, 2014; Hogan ve Coote, 2014).

Araştırmada, yukarıda bahsedilen ikinci görüş esas alınmış, yaratıcılık ve yenilikçilik davranışının örgütsel faktörlerden etkilendiği kabul edilmiştir. Alan yazında bu konuda yapılan çalışmalar incelendikten sonra, araştırma soruları aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

- Örgütsel destek, risk alma ve yaratıcılık-yenilikçilik davranışını etkilemekte midir?
- Örgüt kültürü, risk alma ve yaratıcılık-yenilikçilik davranışını etkilemekte midir?
- Örgütsel desteğin risk alma ve yaratıcılık-yenilikçilik davranışı üzerindeki etkisinde örgüt kültürü aracı rol oynamakta mıdır?

- Örgütsel desteğin yaratıcılık-yenilikçilik davranışı üzerindeki etkisinde örgüt kültürü düzenleyici rol oynamakta mıdır?
- Yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerinde etkili olan bağımsız değişkenler nelerdir?

Bu sorulara bağlı olarak geliştirilen hipotezler şunlardır:

- H1: Öğretmenlerin algıladığı örgütsel desteğin, risk alma davranışı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.
- H2: Öğretmenlerin algıladığı örgütsel desteğin, örgüt kültürü algısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.
- H3: Öğretmenlerin algıladığı örgüt kültürünün, risk alma davranışı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.
- H4: Öğretmenlerin algıladığı örgütsel destek, örgüt kültürü algısının aracılık etkisi ile risk alma davranışını pozitif yönde etkiler.
- H5: Öğretmenlerin algıladığı örgütsel desteğin, yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.
- H6: Öğretmenlerin algıladığı örgüt kültürünün, yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.
- H7: Öğretmenlerin algıladığı örgütsel destek, örgüt kültürü algısının aracılık etkisi ile yaratıcılık ve yenilikçilik davranışını pozitif yönde etkiler.
- H8: Öğretmenlerin algıladığı örgütsel desteğin yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerindeki etkisinde, örgüt kültürünün düzenleyicilik rolü vardır.
- H8a: Öğretmenlerin algıladığı örgütsel desteğin yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerindeki etkisinde, klan kültürünün düzenleyicilik rolü vardır.
- H8b: Öğretmenlerin algıladığı örgütsel desteğin yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerindeki etkisinde, adhokrasi kültürünün düzenleyicilik rolü vardır.
- H8c: Öğretmenlerin algıladığı örgütsel desteğin yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerindeki etkisinde, pazar kültürünün düzenleyicilik rolü vardır.

- H8d: Öğretmenlerin algıladığı örgütsel desteğin yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerindeki etkisinde, hiyerarşi kültürünün düzenleyicilik rolü vardır.
- H9: Öğretmenlerin algıladığı örgütsel desteğin risk alma davranışı üzerindeki etkisinde, örgüt kültürünün düzenleyicilik rolü vardır.
- H9a: Öğretmenlerin algıladığı örgütsel desteğin risk alma davranışı üzerindeki etkisinde, klan kültürünün düzenleyicilik rolü vardır.
- H9b: Öğretmenlerin algıladığı örgütsel desteğin risk alma davranışı üzerindeki etkisinde, adhokrasi kültürünün düzenleyicilik rolü vardır.
- H9c: Öğretmenlerin algıladığı örgütsel desteğin risk alma davranışı üzerindeki etkisinde, pazar kültürünün düzenleyicilik rolü vardır.
- H9d: Öğretmenlerin algıladığı örgütsel desteğin risk alma davranışı üzerindeki etkisinde, hiyerarşi kültürünün düzenleyicilik rolü vardır.
- H10: Tüm bağımsız değişkenler dahil edildiğinde, öğretmenlerin yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerinde, klan kültürünün istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.
- H11: Tüm bağımsız değişkenler dahil edildiğinde, öğretmenlerin yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerinde adhokrasi kültürünün istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.
- H12: Tüm bağımsız değişkenler dahil edildiğinde, öğretmenlerin yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerinde pazar kültürünün istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.
- H13: Tüm bağımsız değişkenler dahil edildiğinde, öğretmenlerin yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerinde hiyerarşi kültürünün istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.
- H14: Tüm bağımsız değişkenler dahil edildiğinde, öğretmenlerin yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerinde algılanan örgütsel desteğin istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

- H15: Tüm bağımsız değişkenler dahil edildiğinde, öğretmenlerin yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerinde risk alma davranışının istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

1.2. Araştırmanın Önemi

Bu araştırma, günümüz işletmelerinin ayakta kalabilmesi ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilmesi için çok büyük bir önem arz eden çalışan yaratıcılığı ve yenilikçiliğinin, örgütsel hangi faktörlerden etkilendiğini ortaya koymak adına gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular ışığında, yaratıcılık ve yenilikçiliğin geliştirilebilmesi için, işletmelerin iyileştirmesi gereken konulara vurgu yapılması ve öneriler sunulması bakımından bu araştırmanın, hem yöneticiler hem de araştırmacılar açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

Alan yazında yaratıcılık ve yenilikçilik ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde, birey düzeyinde, örgüt düzeyinde ve çoklu düzeylerde çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Birey düzeyinde yapılan araştırmalar genellikle, yaratıcılık ve yenilikçiliği etkileyen kişilik özellikleri (Chen ve Chen, 2012; Puccio ve Grivas, 2009), bilişsel faktörler (De Oliveira, Reynaud ve Osiurak, 2019; Runco, 1995; Woodman ve diğerleri, 1993), motivasyon (Fischer, Malycha ve Schafmann, 2019; Amabile ve diğerleri, 2004), bilgi ve uzmanlık (Huang, Hsieh ve He, 2014; Du Plessis, 2007; Amabile, 1988) üzerine gerçekleştirilmiştir. Örgüt düzeyindeki analizler ise genellikle, esneklik ve özerklik (Axtell ve diğerleri, 2000; Jaiswal ve Dhar, 2017), yaratıcılık ve yenilikçiliğe uygun bir strateji belirleme (Pisano, 2015), örgüt ikliminin etkileri (Ghosh, 2015; Rasulzada ve Dackert, 2009) gibi konularda gerçekleştirilmiştir. Çoklu düzeylerde ortaya çıkan ilişkileri inceleyen ampirik çalışmalar ise sınırlı sayıdadır (Van der Vegt ve Janssen, 2003; Liu, Chen ve Yao, 2011; Hirst ve diğerleri, 2011; Bharadwaj ve Menon, 2000). Alan yazında bireysel ve örgüt düzeyindeki çapraz etkileri inceleyen çalışmaların sınırlılığı göz önünde bulundurulduğunda, yapılan araştırmanın bu konuda önemli bir boşluğu dolduracağı düşünülmektedir.

Yapılan pek çok araştırma yenilikçilik ve yaratıcılık davranışlarının çalışanların risk almasını gerektiren davranışlar olduğunu ortaya koymaktadır (Pease, 2018; García-Granero ve diğerleri, 2015; Yılmaz, Şen ve Demirkaya, 2014). Risk almaktan kaçınan bireyler karar alırken gerçekleşme olasılığı yüksek çözümleri seçmektedir. Bu durum

onların işleri yeni şekillerde yapma potansiyellerini kullanmalarına engel olmaktadır. Çalışanların yaratıcılıklarını geliştirmek için onların risk almaları desteklenerek işleri rutinin dışında yapmaları sağlanmalıdır (Çelik ve Akgemici, 1998: 21; Shalley ve Gilson, 2004: 37). Örgütlerdeki yenilikçilik, uygun kültürel normlar ve destek sistemleri yoluyla teşvik edilebilmektedir (Sarros ve diğerleri, 2011: 295).

Alan yazındaki araştırmalar, örgütsel destek algısının artması durumunda, pozitif örgütsel davranışlarda da artışın olacağını ortaya koymaktadır. Örgütsel destek; örgütsel bağlılıkta, iş tatmin düzeyinde, iş performansında, işe katılımda, işte kalma eğiliminde önemli düzeyde artışa, devamsızlıkta ve işten ayrılma niyetinde ise azalmalara neden olmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 709-710). Bu araştırmada, örgütsel destekten olumlu olarak etkileneceği düşünülen, risk alma, yaratıcılık ve yenilikçilik davranışları incelenerek, alan yazına “örgütsel desteğin çıktıları” kapsamında da katkı sağlamak amaçlanmıştır.

Eğitim kurumları yeniliklerin sıklıkla kullanıldığı işletmelerdir. Öğretmenlere yönelik hizmet içi eğitimler, yeni eğitim programları, bu eğitim programlarının öğrenci başarısı üzerindeki etkilerinin ölçülmesi, akıllı tahta ve uygulamaları gibi yeni öğretim materyalleri, okulların fiziksel ortamlarının öğrencilerin psikolojik özelliklerine veya özel durumlarına göre düzenlenmesi (Keleşoğlu ve Kalaycı, 2017: 73), bilim atölyelerinin, robotik kodlama sınıflarının kullanımı, yapay zekâya dayalı sınav değerlendirme sistemleri, uzaktan eğitimde kullanılan sistemler gibi pek çok faaliyet bu yeniliklere örnek olarak verilebilir. Ayrıca gerek bireysel gerekse toplumsal açıdan bakıldığında ilerlemeleri sağlayacak en temel faktörün insan kaynağı olduğu görülmektedir. Bu kaynağın en iyi şekilde yetiştirilmesi ise eğitim sistemi ile yakından ilişkilidir. Bu sebeplerden dolayı araştırma, eğitim sektörü çalışanları olan öğretmenler ve okul idarecileri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarında, okullarda yaratıcılık ve yenilikçiliğin geliştirilebilmesi için gerekli pek çok öneri sunulurken, sahada da faydalı olunması amaçlanmıştır.

Bu araştırma, hem örgütsel destek algısının hem de örgüt kültürünün, tüm işletmeler için olduğu gibi eğitim kurumları açısından da önemli olduğunu vurgulamakta, yeterli ölçüde desteklenen öğretmenlerin, yaratıcılıklarını kullanmaktan ve yenilikçi davranış sergilemekten korkmayacaklarını ve bunları gerçekleştirebilmek üzere gerekli riskleri almaya gönüllü olacaklarını ortaya koymaktadır. Örgütsel destek, örgüt kültürü,

risk alma davranışı, yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı değişkenlerinin, eğitim sektöründe beraber kullanıldığı araştırma sayısı çok azdır. Çalışmanın bu konuda da bir boşluğu dolduracağı düşünülmektedir.

1.3. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, çalışanların risk alma, yaratıcılık ve yenilikçilik davranışları üzerinde hangi örgütsel faktörlerin etkili olduğunun belirlenmesidir. Yaratıcılık ve yenilikçilik ile ilgili çalışmalar incelendiğinde aralarındaki etkileşimlere bakılmaksızın sadece birey, takım ve grup bazında yapılan pek çok araştırmanın olduğu gözlenmektedir. Bununla birlikte karmaşık bir sosyal sistemde yaratıcı ve yenilikçi davranışları etkileyebilecek örgütsel özelliklerin belirlenmesi ve anlaşılması için çapraz düzey etkilerin incelenmesinin gerekli olduğunu savunan araştırmacılar da bulunmaktadır (Hon ve Lui, 2016: 12). Mevcut araştırma, bu son perspektif üzerine kurgulanmış etkileşimsel bir çalışmadır.

Araştırma kapsamında, bağımlı değişken olan risk alma ve yaratıcılık-yenilikçilik davranışları üzerinde, algılanan örgütsel desteğin etkili olup olmadığı; bu ilişkide örgüt kültürünün aracı ve düzenleyici bir etki gösterip göstermediği sorularına cevap bulmak amaçlanmıştır. Bunlara ek olarak, risk alma davranışı ve yaratıcılık-yenilikçilik davranışı üzerinde etkili olan faktörlerin tespit edilmesi ve bu konuda hem yöneticiler hem de araştırmacılar için kullanılabilir öneriler geliştirilmesi hedeflenmiştir.

1.4. Araştırmanın Kuramsal Temeli

Araştırma modeli “Algılanan Örgütsel Destek” üzerinden hareket edildiğinde “Sosyal Değişim Teorisine” ve “Karşılıklılık Norm Teorisine” dayanmaktadır. Sosyal değişim ve karşılıklılık norm teorisine göre insanlar karşılıklı ilişkilerinde, gönüllü yaptıkları bazı davranışlarda bile, bir getiri bekleyerek hareket ederler (Blau, 1964; 168). Gaultner (1960: 172), bir faydanın karşılığını vermek veya bu faydayı sağlayana karşı minnettar olmayı bir yükümlülük olarak kabul etmekte ve bu yükümlülüğü, yer, zaman ve duruma göre değişiklik göstermeyen evrensel kültürün bir unsuru olarak değerlendirmektedir. Bundan dolayı, başkalarından çok şey alan insanlar, onlara çok şey verme baskısı altındadır (Homans, 1958: 606). Bu teorilerden hareketle geliştirilen örgütsel destek teorisine göre bir çalışan, örgütün onun refahını ve iyiliğini önemseydiği algısına sahip olduğunda üzerinde bir yükümlülük duygusu hissetmektedir. Bu

yükümlülüğün karşılığı olarak da örgütün hedef ve amaçlarını gözeten davranışları yerine getirmektedir. Günümüzün hızla değişen dünyasında risk alma, yaratıcı ve yenilikçi faaliyetler gösterme, örgütlerin çalışanlarından beklediği davranışlar arasındadır.

Yukarıda da ifade edildiği gibi, örgütsel destek çalışanlarda istendik davranışların açığa çıkmasını teşvik edebilecek bir mekanizmadır. Ancak örgütün çalışanlardan beklediği davranışlar her zaman açık ve net bir biçimde tanımlanamamaktadır. Örneğin örgütsel destek algısı yüksek bir çalışan, karşılıklılık norm teorisine göre, işletmesine fayda sağlamak için, performansını artırma, işe erken gelip geç çıkma, takım arkadaşlarını destekleme gibi davranışlara girerken, kaybetme tehlikesi algıladığı bir durumda risk alma, yaratıcı ve yenilikçi davranış gösterme gibi faaliyetlerden uzak durabilir. Bu durumda sadece çalışanlara destek sağlamak yeterli olmayacaktır. Bu konuda araştırmamızın dayandığı bir diğer teori, Bandura'nın (1977) "Sosyal Bilişsel Öğrenme Kuramıdır." Bu kurama göre bireyler pek çok bilgiyi sosyal bir ortamda, çevreleriyle etkileşim kurarak, başkalarını gözlemleyip taklit ederek öğrenirler. Öğrenme bir dizi örüntüye dayalı olarak bir süreç içerisinde, dolaylı olarak gerçekleşir. Bireylerin gözlemleyip taklit ettiği bireyler model olarak adlandırılır. Model, canlı bir kişi olabileceği gibi, sembolik de olabilir. Birey, model aldığı kişinin davranışının ödüllendirildiğini gördüğünde dolaylı olarak pekiştirilmiş olur ve o davranışı taklit etme eğilimi artar. Model alınan kişinin davranışı cezalandırılıyorsa, dolaylı bir ceza olarak algılanır ve o davranıştan uzaklaşır. Bu noktada örgüt kültürünün, sosyal bilişsel öğrenme teorisine göre, çalışanların sosyal olarak öğrenmelerine yardımcı olan bir yapı olduğunu düşünmek yerinde olacaktır. Schein'a göre (2010) örgüt kültürü; grup içerisindeki bireylerin, içerdeki problemleri çözerken ve dışarıya uyum sağlamaya çalışırken, zaman içinde öğrendiği, tekrar edile edile geçerliliği kabul edilmiş ve yeni gelen üyeler tarafından da gözlemler yoluyla öğrenilen ortak varsayımları ifade eder. Colquitt ve diğerlerine (2009) göre örgüt kültürü, bir kuruluş içindeki norm, değer ve davranış kurallarını ortaya koyan, çalışanlardan istenen tutum ve davranışların ortaya çıkmasına ve kuvvetlendirilmesine aracılık eden bir kontrol sistemidir (Colquitt ve diğerleri, 2009; aktaran Sharifirad ve Ataei, 2012: 497). Eğer, örgütün kültürü, risk alma ve yaratıcılık-yenilikçilik adına uygun değerleri benimsiyorsa, örgütsel desteğin bu davranışlar üzerindeki etkisinin daha fazla olacağı düşünülebilir.

Bu araştırmada okulların kültür yapılarının ortaya çıkarılması için Cameron ve Quinn (2011) tarafından geliştirilmiş, “rekabetçi değerler kültür modeli” kullanılmıştır. Bu modelde 4 ana kültür yapısı bulunmaktadır. Hiyerarşi kültürü, kurallar ve prosedürlerle yönetilen, istikrar ve etkinliğe odaklanan bir kültür yapısını ifade ederken, klan kültürü insan ilişkilerine odaklanan, esnek yapılara sahip, çalışan katılımına, ekip çalışmalarına önem veren bir yapıyı ifade etmektedir. Dışarıya, pazara odaklanmış bir pazar kültüründe çalışanlar belirlenmiş amaç ve hedeflere ulaşma gayreti içinde, oldukça rekabetçi bir yapı sergiler. Adhokrasi kültüründe ise bireyler, risk almaya, geleceği tahmin etmeye, girişimci olmaya yönlendirilirler. Yeni rn ve hizmet sunmak, değişime hazır olmak ana amaçlar arasındadır (Cameron ve Quinn, 2011: 48). Yaratıcı ve yenilikçi davranışlar, doğası gereği kaybetme ihtimali barındıran ve çalışanların risk alması gereken davranışlardır. Çalışanlardaki kaybetme korkusunun giderilmesi ve yaratıcı-yenilikçi davranışların teşvik edilebilmesi için örgüt kültürünün değerler, normlar, hikayeler, efsaneler gibi her türlü enstrümanının kullanılmasının önemli olduğu düşünülmektedir (Sarros ve diğerleri, 2011: 295). Kurumlarından aldıkları örgütsel desteğin karşılığında, çalışanlarından riske girmelerini, yaratıcı ve yenilikçi olmalarını bekleyen işletmeler, bu etkinin açığa çıkabilmesini kolaylaştıracak bir örgüt kültürünü de kurumlarında hakim kılmalıdır.

Araştırmada risk alma davranışı ise, Kahneman ve Tversky (1979) tarafından geliştirilen beklenti teorisi ışığında değerlendirilmiştir. Bu teoriye göre çalışanlar risk alma davranışına girme kararını verirken, belirli bir referans noktasını esas kabul edip, bu davranışa girdiklerinde karşılaşacakları kazanç veya kayıp çerçevesine göre hareket edebilirler. Bu referans noktasını çalışanlara sunacak olan yapı ise örgütün benimsediği kültür yapısı olarak düşünülebilir. Örneğin, risk almanın özendirildiği bir adhokrasi veya pazar kültüründe, risk alma bir kazanç olarak görülürken, her işin yapılandırıldığı ve belirli bir prosedüre tabi olduğu, öncekinin aynısı tek tip faaliyetlerin özendirildiği bir hiyerarşi kültüründe, bir kayıp olarak algılanabilmektedir. Klan kültürünün sıcak ve esnek yapısında çalışanlar risk almaktan korkmazken, yine katı kuralların hüküm sürdüğü bir hiyerarşi kültüründe risk almak korkutucu olabilmektedir.

Araştırma kapsamında yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı, Woodman ve diğerlerinin yaratıcılık teorisi (1993: 309) esas alınarak açıklanmıştır. Bu teoriye göre

yaratıcılığın ortaya çıkması için birey, grup ve örgüt düzeyinde pek çok faktörün etkileşimi oldukça önemlidir. Bireysel düzeyde, bilişsel stil, yetenek, kişilik, içsel motivasyon ve bilgi bulunmaktadır. Grup düzeyinde, grubun bileşimi ve özellikleri (grup normları, grup büyüklüğü vb.) önemlidir. Örgütsel düzeyde yenilik, hem birey düzeyindeki hem de grup düzeyindeki yaratıcılığın bir işlevidir ve takip edilen süreçler yaratıcılığın meydana gelip gelmeyeceğini belirler. Woodman ve diğerleri (1993: 311-314) ayrıca, örgüt kültürü, kaynak kullanılabilirliği ve bir kuruluşun kullandığı ödül sistemi gibi yaratıcılık üzerindeki bağlamsal etkileri de göz önünde bulundurmıştır. Bizim araştırmamızda yaratıcılık davranışı, Woodman ve diğerleri'nin (1993) teorisinden faydalanılarak, bir motivasyon faktörü olarak örgütsel destekten ve örgüt kültürü özelliklerinden etkilenen bir davranış olarak değerlendirilmektedir.

1.5. Varsayımlar

Araştırma gerçekleştirilirken şu varsayımların sağlandığı kabul edilmektedir:

1. Yöntem ve kullanılan ölçekler araştırma için uygundur.
2. Araştırma kapsamında kullanılan ölçekler, değişkenleri doğru olarak ölçmektedir.
3. Seçilen örneklem evreni yeterli ölçüde temsil etmektedir.
4. Katılımcılar araştırma sorularını doğru olarak anlamış ve dürüstçe cevaplamıştır.
5. Değişkenleri etkileyen ve kontrol altına alınamayan faktörler tüm katılımcıları eşit düzeyde etkilemektedir.
6. Alan yazından elde edilen bilgiler araştırma için yeterlidir.
7. Araştırma kapsamında incelenen bağımsız, aracı ve düzenleyici değişkenler araştırmanın amacı ile uyumludur.

1.6. Kısıtlar

Araştırmanın sınırlılıkları şunlardır:

1. Araştırma, kuramsal çerçeve kapsamında ulaşılabilen alan yazınla sınırlıdır.
2. Araştırma sadece Sakarya ilinde ve buradaki bazı okullar bünyesinde gerçekleştirilmiştir.

3. Araştırma sadece eğitim sektöründe faaliyet gösteren kurumlarda yapılmıştır.
4. Araştırmanın katılımcıları gönüllülük esasına göre anket doldurmayı kabul eden 739 kişi ile sınırlıdır.
5. Veriler önceden hazırlanmış bir anket formu aracılığıyla toplanmıştır.
6. Zaman ve maliyet yetersizliği nedeniyle mülakat gibi yöntemlerden faydalanılmamıştır.
7. Araştırma verileri 21.07.2020 ve 30.11.2020 tarihleri arasında toplanan veriler ile sınırlıdır.
8. İl Milli Eğitim Müdürlüğü ve okul idaresi tarafından verilen izinle anket uygulanıyor olması, katılımcıların verdikleri cevapları etkilemiş olabilir.
9. Araştırma kapsamında risk alma, yaratıcılık ve yenilikçilik kavramlarına doğrudan veya dolaylı olarak etki ettiği düşünülen örgütsel destek ve örgüt kültürü değişkenleri üzerinden çalışma yürütülmüştür. Bu değişkenlerle etkileşim halinde olan başka değişkenlerin varlığı mümkün olabilir.

1.7. Tanımlar

Örgütsel Destek: Bir çalışanın, “işletmem için ne ölçüde önemliyim?”, “işletme için sunduğum katkılar ne kadar değerli görülüyor?”, “işletmem benim refahımı hangi ölçüde önemsiyor?” sorularına verdiği cevaplar sonucu geliştirdiği bir algı olarak tanımlanabilir (Kurtessis ve diğerleri, 2017: 1855).

Örgüt Kültürü: Morgan ve Vorhies (2018: 261) tarafından örgüt kültürü, bireylerin ve grupların kuruluşlar içinde işlev görmesine yardımcı olmak için davranış normları sağlayan paylaşılan değerler, inançlar ve varsayımlar sistemi şeklinde tanımlanmıştır.

Adhokrasi Kültürü: Dış odaklı ancak esnek bir yapıya sahip olan, yenilikçiliğe, risk almaya vurgu yapan, yeni ürün veya hizmet geliştirme üzerine odaklanan kültür tipidir (Cameron ve Quinn, 2011: 51).

Hiyerarşi Kültürü: Resmi kural ve prosedürler tarafından yönetilen, katı bir hiyerarşik yapıya sahip, iç süreçlerin stabilitesine odaklanmış bir kültür tipidir (Cameron ve Quinn, 2011: 42).

Klan Kültürü: İçsel süreçlerde esnekliğe odaklanan, insancıl değerleri, çalışan katılımını, fikir birliğini, sadakati önemseyen kültür tipidir (Cameron ve Quinn, 2011: 46-48).

Pazar Kültürü: Dış odaklı olup, kontrol ve kararlılığa önem veren, ölçülebilir sonuçlara ve pazarın ihtiyaçlarına odaklanan, rekabetçi bir kültür tipidir (Cameron ve Quinn, 2011: 44).

Risk Alma Davranışı: Olumsuz sonuçların beklendiği bir durumda, olumlu bir sonuç için potansiyel riskleri açıkça üstlenmeye yönelik davranış ve isteklilik durumunu ifade eder (Jung ve diğerleri, 2020: 4).

Yaratıcılık: Shalley ve Zhou (2008: 4) yaratıcılığı, “refleks ve eylem içeren, geri bildirim arayan, deneyen ve sadece alışkanlıklara veya otomatik davranışlara güvenmek yerine yeni şeyler yapmanın yeni yollarını araştıran öz yinelemeli bir süreç” olarak tanımlamaktadır.

Yenilikçilik: “Ekonomik ve sosyal alanlarda katma değerli bir yeniliğin üretilmesi, benimsenmesi, adaptasyonu ve kullanılması; ürün, hizmet ve pazarların yenilenmesi ve genişlemesi, yeni üretim yöntemlerinin geliştirilmesi ve yeni yönetim sistemlerinin kurulması şeklinde hem bir süreç hem de bir sonuç olarak karşımıza çıkan bir kavramdır” (Crossan ve Apaydın, 2010:1155).

1.8. İçerik

Araştırma toplam beş bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın ilk bölümünde, araştırmanın problemi, amaç ve önemi, kuramsal temelleri, varsayım ve sınırlılıkları ortaya konulmuştur.

İkinci bölümde, araştırma modelindeki değişkenler ile ilgili bir alan yazın taraması yapılmış, yaratıcılık, yenilikçilik, risk alma, örgütsel destek ve örgüt kültürü kavramları ile ilgili yapılmış çalışmalara yer verilerek kuramsal alt yapı oluşturulmuştur. Değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koyan çalışmalar alt başlıklar dâhilinde bu bölümde yer almaktadır.

Üçüncü bölümde, araştırmanın yöntemine yönelik bilgiler yer almaktadır. Araştırmanın modeli, evren ve örneklem seçimi ile ilgili bilgiler verildikten sonra, veri

toplama araç ve teknikleri, veri toplama süreci, araştırmanın hipotezleri ile verilerin analiz yöntemleri paylaşılmıştır.

Dördüncü bölüm, verilerin analiz ve bulgularını içermektedir. Bu bölümde tanımlayıcı istatistiklerden, ilişkilerin belirlenmesi için korelasyon analizinden, yapı geçerliliğinin test edilmesi için açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizinden faydalanılmıştır. Doğrudan ilişkilerin, aracı ve düzenleyici etkilerin test edilmesi için ise basit doğrusal regresyon, çoklu regresyon ve hiyerarşik regresyon analizleri uygulanmıştır.

Beşinci bölüm ise, elde edilen bulguların tartışıldığı ve hem uygulayıcılara hem de konu ile ilgili araştırma yapacak kişilere önerilerin sunulduğu son bölümdür.



İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Araştırmanın bu bölümünde, çalışmanın ana çatısını oluşturan beş temel kavram ve bunlar arasındaki ilişkiler ele alınmıştır. Bu bağlamda ilk olarak yaratıcılık ve yenilikçilik kavramları, ikinci olarak risk alma kavramı, üçüncü olarak algılanan örgütsel destek, dördüncü olarak örgüt kültürü ve son olarak da bu kavramlar arasındaki ilişkilerin incelendiği alan yazın araştırmalarına yer verilmiştir.

1. YARATICILIK ve YENİLİKÇİLİK

Yaratıcılık, herhangi bir alanda yeni ve faydalı fikirlerin üretilmesi anlamına gelirken, yenilik, bir organizasyon içinde yaratıcı fikirlerin başarılı bir şekilde uygulanması olarak tanımlanmaktadır (Amabile, 1996: 1). Yaratıcılık için, çok çeşitli fikir üretimi gerekli iken; yenilik için çeşitli fikirleri uygun bir şekilde bir araya getirebilme gerekli olmaktadır (Mert, 2018: 13). Yaratıcılık, mutlak yani "gerçek" yenilikle ilgilenirken, yenilikçilik ise diğer kuruluşlardan uyarlanan ve benimsenen yani nispeten yeni olan fikirlerin uygulanmasını da içermektedir (Anderson ve diğerleri, 2014: 5).

Yaratıcılık ve yenilikçilik kavramları bazı çalışmalarda ayrı ayrı incelenmiş olsa da doğası gereği birbirlerine bağlı oldukları için çoğu zaman iç içe geçmiş, bazen de birbiri yerine kullanılmıştır (Aldrich ve Martinez, 2015: 445). Bu konudaki ayrımlara dikkat çeken bazı araştırmacılar yaratıcılığı, yenilik için gerekli bir ön koşul olarak kavramsallaştırmaktadır (Asbari ve diğerleri, 2021: 69). Bu araştırmacılara göre yeniliğin gerçekleşebilmesi için, bireylerin yaratıcı fikirleri uygulamaları gereklidir ve yaratıcılık bir örgütün yenilik kabiliyetindeki varyansın % 43'ü gibi büyük bir kısmını açıklayabilmektedir (Hassan ve diğerleri, 2013: 955).

Yaratıcılık ve yenilik arasındaki bağlantı doğrusal bir hat üzerinde düşünülmemelidir (King, 1995: 87). Yaratıcılık, yenilik sürecinin tüm aşamalarında etkisini göstermekle birlikte örgüt düzeyinde bir yenilik, yaratıcılıktan çok daha fazlasını gerektirmektedir. Bir yeniliğin başarısı, kurum çalışanları arasındaki ilişkilerden, pazar çevresi ve yasal çevreye kadar işletme içi ve işletme dışı pek çok faktöre bağlıdır. Bu

nedenle, yaratıcılık, yenilik için gerekli ancak yeterli bir koşul değildir (Joo ve diğerleri, 2013: 394).

Bununla birlikte bazı araştırmalar yaratıcılığı ve yeniliği iş yerinde yeni ve iyileştirilmiş yollar sunma sürecinin iki sürekli aşaması olarak ele almakta ve yenilik ile yaratıcılığı bütünleştiren bir tanım ileri sürmektedir (Anderson ve diğerleri, 2014: 3). Bu çalışmalara göre yaratıcılık ve yenilik birbiriyle ilişkili yapılar olduğu için birbirinden ayrılmamalı, örgütlerin muazzam bir yenilikçiliğe sahip olmasını sağlayacak bir fenomen olarak birleştirilmelidir (Hon ve Lui, 2016: 4). Bu çalışmada, bu tanımdan hareketle yaratıcılık ve yenilik birbiriyle ilişkili, biri olmadan diğerinin olamayacağı ortak bir kavram olarak ele alınmıştır.

Yaratıcılık ve yenilik, yönetim bilimlerindeki farklı disiplinlerde oldukça ilgi gören bir kavramdır. Alan yazın incelendiğinde son 30–40 yılda; birey, örgüt ve çoklu düzeylerde önemli araştırmaların gerçekleştiği gözlenmektedir.

Birey düzeyinde yapılan araştırmalar genellikle, yaratıcılık ve yenilikçiliği etkileyen kişilik özellikleri (Chen ve Chen, 2012; Puccio ve Grivas, 2009), bilişsel faktörler (De Oliveira, Reynaud ve Osiurak, 2019; Runco, 1995; Woodman ve diğerleri, 1993), motivasyon (Fischer, Malycha ve Schafmann, 2019; Amabile ve diğerleri, 2004), bilgi ve uzmanlık (Huang, Hsieh ve He, 2014; Du Plessis, 2007; Amabile, 1988) üzerine gerçekleştirilmiştir.

Grup ve örgüt düzeyindeki analizler ise genellikle, esneklik ve özerklik (Axtell ve diğerleri, 2000; Jaiswal ve Dhar, 2017), yaratıcılık ve yenilikçiliğe uygun bir strateji belirleme (Pisano, 2015), örgüt ikliminin etkileri (Ghosh, 2015; Rasulzada ve Dackert, 2009) gibi konularda gerçekleştirilmiştir.

Çoklu düzeylerde ortaya çıkan ilişkileri inceleyen ampirik çalışmalar ise sınırlı sayıdadır (Van der Vegt ve Janssen, 2003; Liu, Chen ve Yao, 2011; Hirst ve diğerleri, 2011; Bharadwaj ve Menon, 2000). Hâlbuki bir organizasyon içinde, farklı düzeyler arasında dolaşma eğiliminde olan yaratıcılık ve yeniliğin karmaşık ve yaygın doğasını göz önünde bulundurarak, bireysel yaratıcılığa ve grup/örgüt inovasyonuna yönelik çok düzeyli bir yaklaşım belirlemek hayati önem taşımaktadır (Hon ve Lui, 2016: 7). Bu konuda Woodman ve diğerleri (1993), yaratıcılığın kişisel ve örgütsel faktörler arasındaki etkileşimden etkilendiğini açıkça belirtmiştir. Ortaya koydukları model, yaratıcılığın hem

kişisel hem de çevresel değişkenlerden etkilenebilecek, bireysel düzeyde bir kavram olduğunu göstermektedir.

Diğer deyişle, organizasyonlardaki yaratıcı performans, çalışanların yaratıcılığını ve yenilikçiliğini geliştirmek veya kısıtlamak için etkileşimde bulunan bireysel, grup ve organizasyon özelliklerini içeren karmaşık bir sistemdir (Hon ve Lui, 2016: 12). Yaratıcılık ve yenilikçilik; birey, takım ve örgüt düzeyinde hatta bu seviyelerin birden fazlasında ortaya çıkabilmekte ve ortaya çıktığı analiz seviyelerinden çok daha fazlasında etkisini olumlu yönde gösterebilmektedir (Anderson ve diğerleri, 2014: 2).

Bu konudaki çalışmalar incelendiğinde, çalışanları, uzmanlıklarını ve yaratıcı düşünme becerilerini kullanmalarına izin veren iş görevleriyle eşleştirmek, açık hedefler belirlemek ve bu hedeflere ulaşma araçları açısından insanlara özerklik sağlamak, yeterli (ancak sınırsız değil) zaman ve kaynak sağlamak, katılımcı ve işbirlikçi çalışma ortamı, iletişimi ve bilgi paylaşımını teşvik etmek ve denetleyici teşvik ve yapıcı geri bildirim sunmak gibi örgütsel özelliklerin yaratıcılığı teşvik ettiği ortaya konulmuştur (Müller ve diğerleri, 2014: 222).

Etkileşimsel modeller, bireysel, grup ve örgütsel özelliklerin ve davranışların entegrasyonu için uygun bir çerçeve sunmamıza olanak sağlamaktadır. Bundan dolayı bu çalışma çoklu düzeylerde var olan ilişkileri ortaya koymaya çalışan etkileşimsel bakış açısına göre şekillendirilmiştir. Bu doğrultuda bireysel yaratıcılık ve yenilikçilik (bireysel düzey), bireysel risk alma davranışı (bireysel düzey), örgütsel destek (örgütsel düzey) ve örgüt kültürü (örgütsel düzey) değişkenleri arasındaki ilişkiler incelenmiş ve etkileşimsel bir sonuç ortaya konulmuştur.

Aşağıda alan yazındaki yaratıcılık ve yenilikçiliğin tanımları, bu kavramlarla ilgili teoriler ve yaratıcılık ve yenilikçiliği etkileyen faktörler ayrı ayrı ele alınmaktadır.

1.1.Yaratıcılığın Tanımı

Yaratıcılık, sanat, ekonomi, eğitim, coğrafya, psikoloji ve işletme bilimi de dâhil olmak üzere pek çok alanda incelenen çok yönlü bir kavramdır. Bu çok yönlülük yaratıcılık kavramının tanımlanmasını zorlaştırmakta ve karmaşıklaştırmaktadır (Walker, 2015: 28).

Yaratıcılık tanımları ve çalışmaları incelendiğinde, yaratıcılıkla ilgili bilişsel süreçlere, yaratıcı bireylerin kişisel özelliklerine, yaratıcı birey ve çevre arasındaki etkileşimlere ve yaratıcı çıktılara odaklanan farklı bakış açıları ile karşılaşılmaktadır (Fisher, 2004: 12-14). “4 P perspektifi” şeklinde ifade edilen (Batey, 2012: 57) bu tanımlamalar şu şekildedir:

Süreç (Process): Yaratıcılık araştırmalarında öncü olan Torrance (1977: 7), yaratıcılığı “bilgideki problemleri veya boşlukları algılama, hipotezler veya önermeler geliştirme, hipotezleri test etme ve doğrulama ve nihayetinde sonuçları paylaşma süreci” olarak tanımlamıştır. Bu tanım yaratıcılığa süreç perspektifinden bakmaktadır.

Shalley ve Zhou (2008: 4) ise yaratıcılığı, “refleks ve eylem içeren, geri bildirim arayan, deneyen ve sadece alışkanlıklara veya otomatik davranışlara güvenmek yerine yeni şeyler yapmanın yeni yollarını araştırarak öz yinelenmeli bir süreç” olarak görmektedir.

Yaratıcılık süreç açısından inceleniyorsa, akıcılık, özgünlük ve esneklik özelliklerine bakılır. Akıcılık, üretilen fikirlerin sayısını, özgünlük, bir fikrin ne kadar benzersiz olduğunu ve esneklik, bir fikrin kullanılabileceği geniş referans aralığını belirtir (Batey, 2012).

Kişi (Person): Yaratıcı olduğu düşünülen bireylerin kişisel özelliklerine vurgu yapar. Bu bakış açısına göre yaratıcı bireyler; hayal gücü yüksek, meraklı, yüksek enerjili, yüksek özerklik arzusuna sahip, bağımsızlığına düşkün, yüksek özgüvenli kişilerdir (Patterson ve Gatto-Roissard, 2009: 11).

Yaratıcılıkla beraber anılan yukarıdaki özelliklere sahip olmak her zaman yaratıcı başarının ortaya çıkmasını garanti etmez. Amabile (1997), yaratıcılık modelinde, alandaki uzmanlık, içsel görev motivasyonu ve yaratıcı düşünme becerileri olarak üç bileşenin etkisi üzerinde durmaktadır (Robbins ve Judge, 2012: 188). Bu durumda yaratıcılığı artırmak için kişilik özelliklerine ek olarak hem içsel hem de dışsal motivasyon araçlarına ihtiyaç duyulduğunu da belirtmek gerekir (Chang ve Teng, 2017:134). Bizim araştırmamızda, örgütsel destek kişilerin yaratıcılıklarını açığa çıkarabilmeleri için gerekli bir motivasyon aracı olarak düşünülmektedir.

Ürün (Product): O’Quin ve Besemer (1999: 414), yaratıcılığı, yaratıcı ürünler üzerinden incelemiştir ve ürünün bir problemi ne ölçüde çözdüğü, ürünün faydası ve

kullanışlılığı gibi konularda yapılan çalışmalara vurgu yapmıştır. Khatena ve Torrance (1973) ise “hayal gücünün kullanılmasıyla fikir, düşünce ve duyguların alışılmadık ve çağrışımsal bağlarla dönüştürülmesi veya düzenlemesi” şeklinde yaptığı yaratıcılık tanımını, ürün vurgusu üzerinden gerçekleştirmiştir (Said-Metwaly ve diğerleri, 2017: 242).

Bu perspektiften bakan bir diğer araştırmacı Kaufman (2016: 5)’a göre ise bir ürünün yaratıcı olup olmadığı, o ürünün orijinal, uygun, yeni, yenilikçi, kullanışlı ve işlevsel özelliklere sahip olma durumuna göre belirlenmektedir.

Çevre (Press): James ve Drown (2012: 19), yaratıcılığın köklerinin kolektife ve geleneklere dayandığını, ancak yaratıcılığın ortaya çıkabilmesi için kolektiften ve geleneksel olandan sapmaların olması gerektiği konusunu, bir paradoks olarak ele almıştır. Toplum veya örgüt kültürleri gibi büyük ölçekli kolektifler, yaratıcılığı belirli yönlere kanalize ederek kısıtlamakla birlikte, bireylere yaratıcı üretim için bilgi, beceri ve strateji gibi hammaddeyi de sağlamaktadır.

Bunun için yaratıcılık araştırmaları yapılırken yaratıcılığı teşvik eden veya engelleyen tüm çevresel faktörlerin dikkate alınması gerekir (Thompson ve Lordan, 1999). Harrington'un (1990: 150) belirttiği gibi, "yaratıcılık tek bir bilişsel veya kişilik sürecinde yer almaz, zamanın herhangi bir noktasında meydana gelmez, belirli bir yerde gerçekleşmez ve herhangi bir bireyin ürünü değildir (Said-Metwaly ve diğerleri, 2017: 243). Amabile (1988: 152) yaratıcılıkla ilgili; mevcut kaynaklar, örgütsel motivasyon veya yenilik için yönelim ve yönetim uygulamaları olarak, üç geniş çevresel faktör önermiştir. Woodman ve diğerleri (1993: 309) yaratıcılığın kültür, kaynaklar, ödüller, strateji, yapı ve teknoloji olmak üzere altı örgütsel faktör tarafından etkilendiğini savunmaktadır.

Yukarıda belirtilen farklı perspektiflerdeki yaratıcılık tanımlamaları, aynı zamanda bazı ortak noktaları da vurgulamaktadır. Bunlardan ilki, yaratıcılığın yeni veya orijinal, kullanışlı veya uyarlanabilir olmasıdır (Batey, 2012: 56). Diğer bir ortak nokta ise, yaratıcılığın bilişsel faktörler, kişilik özellikleri ve çevresel etkenler gibi çok fazla bileşen ile ilişkili bir kavram olarak ele alınmasıdır (Woodman, Sawyer ve Griffin, 1993: 309; Hon ve Lui, 2016: 12).

Yaratıcılık, günlük aktivitelerden (Silvia ve diğerleri, 2014: 187), temiz üretim, enerji tasarrufu gibi yeşil inovasyon uygulamalarına (Awan, Sroufe ve Kraslawski, 2019: 12) kadar pek çok alanda karşımıza çıkmaktadır. Aynı zamanda yaratıcılık ortaya çıktığı her alanda yeni ve faydalı fikirlerin üretilmesini sağlamaktadır (Amabile ve diğerleri, 1996: 1154). Bir işletme bağlamında ele alındığında ise yaratıcılık, ticari başarının önemli bir bileşenidir. Yaratıcılık genellikle inovasyona yol açtığı için, kuruluşların performansını da önemli ölçüde artırmakta (Ferreira, Coelho ve Moutinho, 2020: 5) ve sürdürülebilir rekabet için olanak sağlamaktadır (Thawabieh ve diğerleri, 2016: 5).

Günümüzün oldukça karmaşık ve hızla değişen ortamında, kuruluşların iç ve dış talepleri karşılayabilmesi için yaratıcı ve yenilikçi bir sosyal yapı geliştirmeleri şarttır. Bu yüzden örgütler geçmişte yaratıcılığı yıkıcı olarak algılarken, şimdilerde yönetilebilir ve zorunlu bir durum olarak görmektedir (Bilton, 2010: 255). Benzer şeyleri diğerlerinden daha iyi yapmak, verimli olmak ya da problemleri kolayca çözme yeteneğine sahip olmak günümüz dünyasında artık yeterli olmamaktadır. Yeni düşünme yolları aramak ve yeni fikirler geliştirmek gittikçe daha önemli hale gelmektedir (Zhou ve Shalley, 2011: 276).

Bizim araştırmamız, yaratıcılığın bu denli önemli görüldüğü günümüz dünyasında, işletmelerin bu davranışı artırabilmek adına çalışanlarını örgütsel destek mekanizması gibi motivasyon faktörleri ile teşvik etmeleri gerektiğini ileri sürmektedir. Ancak bu motivasyon araçlarının yaratıcı çıktılara yönlendirilebilmesi için, işletme içinde algılanan kültürün bu konuda güçlendirilmiş norm ve değerleri benimsemesinin de bir zorunluluk olduğu öne sürülmektedir.

1.2. Yaratıcılık ile İlgili Teoriler

Alanyazında yaratıcılık ile ilgili çok sayıda araştırma ve teoriye ulaşmak mümkündür. Çalışmanın bu kısmında en çok rağbet gören yaratıcılık teorileri dört başlık altında incelenecektir.

1.2.1.Bütünsel (Motivasyonel) Yaklaşımlar

Bu başlık altında üç teoriye yer verilmiştir. Bunlar; Amabile'ın (1997) "üç bileşenli yaratıcılık modeli", Runco ve Chand (1995)'in "iki düzeyli yaratıcılık modeli" ve Sternberg ve Lubart'ın (1996) "yatırım teorisi"dir. Bütünsel yaratıcılık teorileri "bireyin yaratıcılığını ortaya koyabilmesi için gerekli olan sosyal ve psikolojik bileşenleri"

açıklamaya çalışır (Amabile, 2012: 2). Bu teoriler yaratıcılığı birbirini takip eden aşamalar üzerinden değil, birbiriyle etkileşim halinde olan aynı zamanda özyinelemeli bir süreç olarak tanımlar (Runco ve Chand, 1995: 262).

Amabile’ın (1997) üç bileşenli modeline göre yaratıcılık; uzmanlık, yaratıcı düşünme becerileri ve içsel görev motivasyonu etkileşimi ile ortaya çıkan bir davranıştır. Yapılan çalışmalar, bu bileşenlerde gözlenen artışın yaratıcılığı artırdığını göstermektedir (Robbins ve Judge, 2012: 188).

“Bütün yaratıcı işlerin ortaya çıkabilmesi için öncelikli olarak belirli düzeyde bir uzmanlık, yani deneyim gerekmektedir. Bununla birlikte bireylerin yeteneği, bilgisi, yetkinliği arttıkça kişinin yaratıcı potansiyeli de artmaktadır. İkinci bileşen, yaratıcı düşünme yeteneğidir. Bu bileşen, benzerlikleri kullanma ve tanıdık olanı farklı bir ışıktaki görebilme gibi, yaratıcılıkla ilgili kişisel özellikleri tanımlar. Son bileşen ise içsel görev motivasyonudur. Bu duygu, işin ilgi çekici, dâhil edici, heyecan verici, tatmin edici ve zorlayıcı olduğu için yapılmak istenmesini ifade eder” (Robbins ve Judge, 2012: 189).

Yaratıcılık teorilerinin bir diğeri, Runco ve Chand (1995) tarafından ileri sürülmüştür. Bu teori yaratıcılığı iki düzeyli bir model üzerinden anlatmaktadır. Modelin birinci düzeyinde, problemin en doğru şekilde tanımlanması, problemin çözümü ile ilgili fikirlerin üretilmesi ve bu fikirlerin değerlendirilmesi süreçleri yer almaktadır. İkinci düzeyde ise, yaratıcılığı teşvik eden içsel ve dışsal motivasyon faktörleri ve yaratıcılık için gerekli bilgi yer almaktadır (Runco ve Chand, 1995: 243). Modelde bahsedilen bilgi, prosedürel ve deklaratif bilgi olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir. Deklaratif bilgi “bir şey hakkındaki tam ve gerçek bilgiyi” ifade ederken, prosedürel bilgi “bir şeyin nasıl yapılacağıyla” ilgilidir. Prosedürel bilgi rutin hale gelirse, yaratıcılığın önünde bir engel oluşturabileceği için dikkatli olunmalı, bu bilginin yaratıcılığı kolaylaştıran stratejilere dönüştürülmesi sağlanmalıdır (Runco ve Chand, 1995: 246).

Bir başka yaratıcılık teorisi, Sternberg ve Lubart’ın (1996) “yatırım teorisidir.” Araştırmacılara göre yaratıcı kişiler “düşükten alıp yüksekten satan” bireylerdir. Bu kişiler, kimse tarafından daha önce ortaya konulmamış ama büyüme potansiyeli olan fikirlerin peşinden giderler. Bazen bu konuda engellerle karşılaşsalar bile sebat ile yollarına devam ederek, sonunda amaçladıkları yüksek getirilere ulaşırlar (Sternberg, 2006: 87). Yaratıcılığın yatırım teorisi, altı bileşenli bir model önermektedir. Birinci

bileşen, kişinin entelektüel yeteneğidir. Entelektüel yetenek sayesinde yaratıcı birey, geleneklerin sınırlandırıcılığından kurtularak problemleri farklı şekillerde analiz edebilir, hangi fikirlerin daha etkili olacağına karar verebilir ve bu konuda başkalarını da ikna edebilirler. İkinci bileşen, yeni fikirler ortaya koyabilmek için gerekli olan alan bilgisidir. Üçüncü bileşen, bireyin sahip olduğu becerileri nasıl kullanabileceğine ilişkin, bilişsel karar verme stilini ifade eder. Dördüncü bileşen kişilik özellikleridir ki, yaratıcı bireylerde var olan, özyeterliliğin yüksek olması, mantıklı riskler almaya, engelleri aşmaya ve belirsizliğe tolerans göstermeye açık olma gibi özellikleri ifade eder. Beşinci bileşen, içsel görev motivasyonudur. Son bileşen ise, yaratıcılık için cesaret veren, yaratıcılığı ödüllendiren ve yaratıcılığı gerçekleştirmek için yeterli kaynak sağlayan bir ortamı ifade etmektedir (Sternberg, 2006: 87-90).

Bu teorilerin üçü de, birey bazında yaratıcılığın gerçekleşebilmesi için gereken bileşenleri ortaya koymaya çalışmaktadır. Uzmanlık bilgisi ve motivasyon gibi faktörler hepsinde ortaktır. Runco ve Chand (1995)'in yaratıcılık modeli, dışsal motivasyonun önemine de vurgu yapmaktadır. Bizim araştırmamızın kapsamında incelenen örgütsel destek, yaratıcılık için dışsal bir motivasyon yapısı olarak kabul edilebilir. Bununla birlikte Sternberg ve Lubart (1996)'ın teorisindeki, altıncı ve son bileşen yaratıcılık için cesaretlendirici, ödüllendirici ve gerekli kaynakları sağlayan bir ortamı ifade etmektedir (Sternberg, 2006: 87-90). Bizim araştırmamızda yaratıcılık ve yenilikçilik üzerinde etkili olduğu düşünülen faktörlerden birisi örgüt kültürüdür. Doğru oluşturulmuş bir örgüt kültürü, yaratıcılık için elverişli bir ortam algısının güçlenmesini sağlayabilir.

1.2.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri, yaratıcılığın ortaya çıkması sürecinde görülen evreleri açıklamaya çalışır. Bunlar içerisinde en çok kabul göreni Wallas (1926: 10) tarafından geliştirilen, ardışık dört evreli yaratıcılık süreci modelidir:

1.Hazırlık Evresi: Bu evre problem veya durumun tanımlanması, gerekli bilgilerin toplanması, çözüm için gerekli ihtiyaçların belirlenmesini içerir.

2.Kuluçka Evresi: Sorun hakkında ön çalışma yapıldıktan sonra, o sorun üzerinde bilinci devre dışı bırakarak çalışma anlamına gelir.

3. Aydınlanma Evresi: Bu evre genellikle “ampul yanması” olarak adlandırılan, bir kişiye aniden gelen fikirleri ifade eder.

4.Doğrulama Evresi: Aydınlanma evresinde çıkan fikrin veya çözümün test edilme evresidir.

Osborn (1950: 88-89) ise, sekiz adımdan oluşan bir yaratıcı süreç teorisi geliştirmiştir. Bu adımlar:

1. Belirsiz bir durumun gözlemlenmesi,
2. Gerçeklerin ortaya konulması
3. Problem tanımlanması
4. Fikir üretimi
5. Değerlendirme ve seçim,
6. Planlama
7. Kabul etme
8. Eylem

Yukarıdaki iki model pek çok araştırmacı tarafından esas alınmış olsa da, doğrusal bir yol izlemesi, bu teorilerin zayıf yönü olarak görülmektedir. Modern araştırmacılar, yaratıcılık sürecindeki bir bireyin, aşamalar arasında yinelenen geçişler yapabileceğini belirtmektedir (Kozbelt, Beghetto ve Runco, 2010: 31).

Süreç teorilerinin her birinde küçük farklılıklar olsa da, hepsi bir problem veya fırsatın tanımlanmasını, bilgi toplamayı, fikir üretmeyi ve fikirleri değerlendirmeyi içerir. Bu nedenle bu modeller yaratıcılığı, bir şeyler yapmanın yeni yollarını aramayı içeren, düşünme, deneme ve geri bildirim mekanizmalarının yinelenmeli olarak tekrar edildiği bir süreç olarak nitelendirmektedir. (Zhou ve Shalley, 2011: 287). Bu modellerin zayıf yönü, yaratıcılığın nasıl bir süreç izlediğini ortaya koymakla beraber, işletmelerde yaratıcılığın teşvik edilebilmesi için gerekli olan faktörlerle ilgilenmemesidir.

1.2.3. Sistem Teorileri (Etkileşimsel Teoriler)

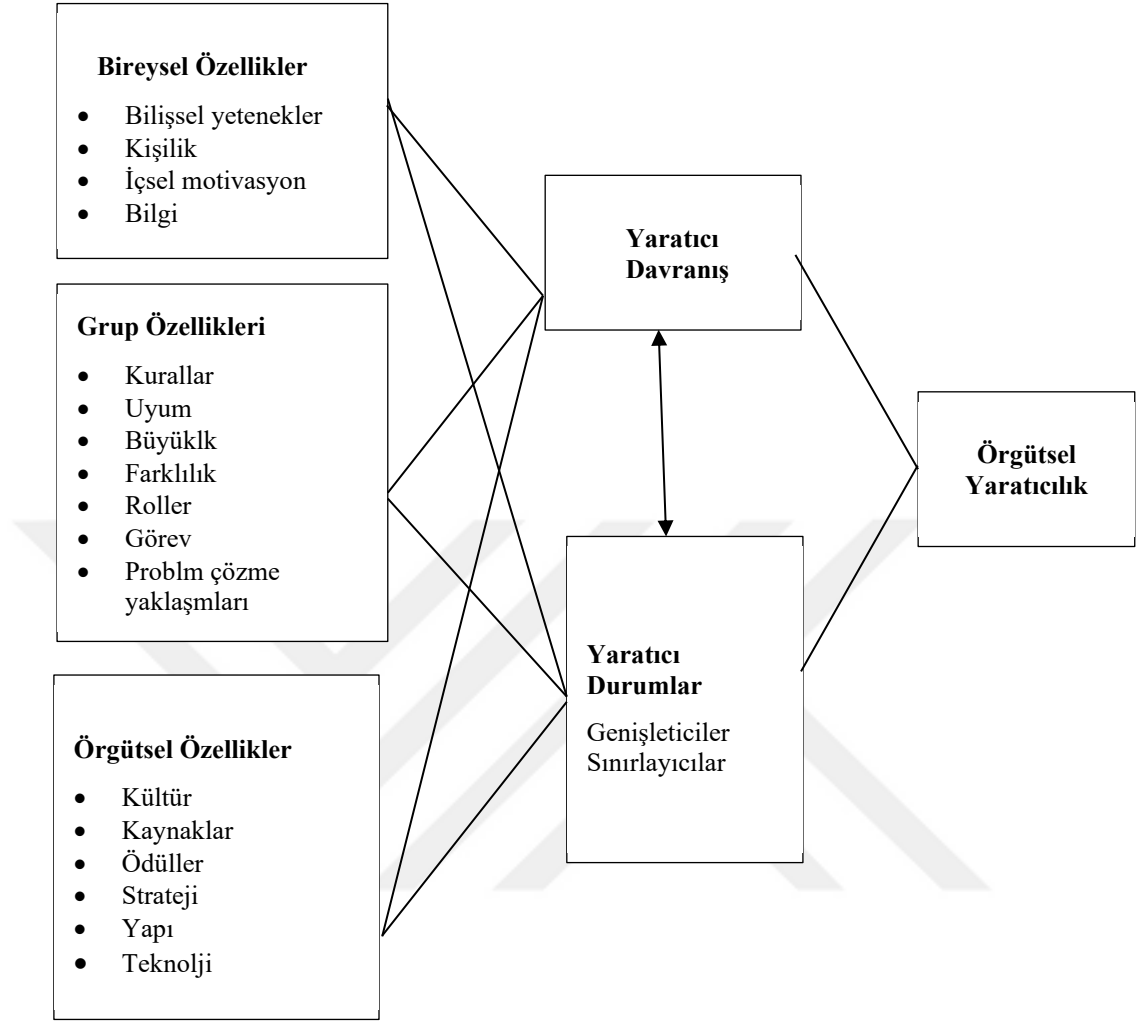
Bütünün, parçaların toplamından çok daha fazlası olduğu görüşü Aristoteles’e kadar dayandırılabilir (Von Bertalanffy 1972: 407). Sistem düşüncesini ilk olarak

1920'lerde canlı organizmaları bütünleşik bütünler olarak vurgulayan biyologlar ortaya koymuş ve bu fikirler Gestalt psikolojisi, ekoloji ve kuantum fiziği gibi çeşitli alanlarda eş zamanlı olarak kullanılmıştır (Von Bertalanffy, 1972: 410). Sistem görüşüne göre, canlı bir organizmanın parçaları birbiri ile ilişki ve etkileşim halindedir. Bu parçalar bir bütün olduğunda varlıklarını sürdürürken, sistem ayrı ayrı parçalarına ayrılıp incelendiğinde ise yok olmaktadır (Von Bertalanffy 1972: 411).

Sistemler, içerisinde bulundukları çevreyle olan ilişkilerine göre, kapalı ve açık sistemler olarak isimlendirilirler. Çevrelerinden çeşitli girdiler alan ve çevresine çıktılar sağlayan sistemlere, açık sistem denir (Şimşek ve Çelik, 2009: 122). İşletmeler de birbiriyle etkileşim halinde olan pek çok alt birimi bünyesinde bulunduran, dış çevre ile devamlı bir ilişki içerisinde olan açık bir sistem olarak kabul edildiğinde, yaratıcılık çalışmasına sistem yaklaşımı açısından bakmak, alandaki parçalanmaları en aza indirecek ve yaratıcılığın daha tamamlayıcı bir açıklamasını sağlamaya yardımcı olabilecektir (Dorniak-Wall, 2016: 36).

Sistem teorileri yaratıcılığın, karmaşık bir sistemde, birbiriyle ilişkili faktörlerin etkileşiminden kaynaklandığını iddia etmektedir (Czikszenmihalyi, 1996; Kozbelt ve diğerleri, 2010). Bu teorilerde öne çıkan iki araştırma Woodman ve diğerleri (1993) ve Csikszentmihalyi (1996) tarafından ortaya konulmuştur.

Woodman ve diğerleri (1993: 309) tarafından önerilen modelde (Şekil 2.1); birey, grup ve örgüt düzeylerinde birbiriyle etkileşim halinde olan faktörler yer almaktadır. Bireysel düzeyde, bilişsel stil, yetenek, kişilik, içsel motivasyon ve bilgi bulunmaktadır. Grup düzeyinde, grubun bileşimi ve özellikleri (grup normları, grup büyüklüğü vb.) önemlidir. Örgütsel düzeyde yenilik, hem birey düzeyindeki hem de grup düzeyindeki yaratıcılığın bir işlevidir ve takip edilen süreçler yaratıcılığın meydana gelip gelmeyeceğini belirler. Woodman ve diğerleri (1993: 311-314) ayrıca, örgüt kültürü, kaynak kullanılabilirliği ve bir kuruluşun kullandığı ödül sistemi gibi yaratıcılık üzerindeki bağlamsal etkileri de göz önünde bulundurmıştır. Bizim araştırmamızda yaratıcılık davranışı, Woodman ve diğerleri'nin (1993) teorisinden faydalanılarak, bir motivasyon faktörü olarak örgütsel destekten ve örgüt kültürü özelliklerinden etkilenen bir davranış olarak değerlendirilmektedir.



Şekil 2.1: Yaratıcılığın Etkileşimsel Faktörleri

Kaynak: Woodman, Sawyer ve Griffin, 1993: 309

Yaratıcılıkla ilgili bir diğer alternatif sistem teorisi Csikszentmihalyi (1996) tarafından geliştirilmiştir. Csikszentmihalyi (1999), bireyin yaratıcılık sürecinde ne düşündüğü, ne hissettiği ve ne bildiği üzerine yapılan araştırmaların yetersizliğini eleştirmekte, bunların topluma ve kültüre uzanan büyük resmin sadece küçük bir parçası olduğunu savunmaktadır. Onun görüşü, yaratıcılığın psikolojik temelli olduğu kadar kültürel ve sosyal temelli olduğunu vurgulamaktadır (Csikszentmihalyi, 2014: 536).

Csikszentmihalyi (1996) "Yaratıcılık nedir?" sorusunu "Yaratıcılık nerede?" şeklinde yeniden çerçevelendirerek, yaratıcılığın ortaya çıktığı "çevre" üzerine önemli ölçüde vurgu yapmaktadır (Csikszentmihalyi, 2014). Csikszentmihalyi, yaratıcılığın

birbiriyle etkileşim halinde olan üç bileşen aracılığıyla ortaya çıktığını savunmaktadır (Csikszentmihalyi, 2014: 539-540). Bunlar:

- 1) Belirli bir zamanda, belirli bir disiplinde var olan bilgi alanı,
- 2) Bu alanda bilgi edinen ve mevcut bilgi üzerinde varyasyonlar üreten birey,
- 3) O disiplinde çalışan tüm bireylerin ürettiği yeniliklerin gelecek nesil için korunmaya değer olduğuna karar veren, alanın diğer uzmanları ve üyelerinden oluşan alan.

Bu modele göre, bireyler genetik olarak sahip oldukları özelliklerden ve kişisel deneyimlerinden etkilenir, bir alandaki bilgiyi kullanır ve bilişsel süreçler, kişilik özellikleri ve motivasyon yoluyla dönüştürür veya genişletirler. O alanda söz sahibi olan kişiler ise yaratıcı ürünleri korur ve diğer bireylere ve gelecek nesillere aktarırlar (Sternberg ve Lubart, 1996: 683).

Csikszentmihalyi, yaratıcılığı anlamak için sofistike bir teorik model sunmaktadır ancak, herhangi bir ampirik kanıtla desteklenmediği için de eleştirilmektedir (Dorniak-Wall, 2016: 42–43). Ayrıca Csikszentmihalyi'nin modelinin, birden fazla analiz düzeyini kapsadığı için bazı sorunlar yaratabileceği düşünülmektedir. Ancak daha gerçekçi ve zengin bir yaratıcılık araştırması için, yaratıcılığın doğasını daraltan bireysel özelliklere odaklanmış ampirik çalışmaların yanı sıra, birçok analiz düzeyinin çalışmalara dahil edilmesi faydalı olacaktır (Kozbelt ve diğerleri, 2010: 40).

Sistem teorileri, yaratıcılığın sadece birey bazında incelenemeyeceğini, yaratıcılığın bireysel özelliklerden, kişinin içinde yaşadığı sosyal ortama kadar pek çok faktörle etkileşim halinde olan dinamik bir süreç olduğunu vurgular. Özellikle Woodman ve diğerleri (1993), örgüt kültürü, kaynaklar, ödüller, strateji, örgütün yapısı ve teknoloji gibi pek çok örgütsel özelliğin, yaratıcılıktaki önemini dikkate almaktadır. Bu araştırmalar, bizim araştırmamıza dayanak teşkil edebilecek kuramsal bir alt yapı sunmaktadır.

1.2.4. Psikometrik Teoriler

Yaratıcılık ile ilgili psikometrik teoriler yaratıcılığın ölçülmesi ile ilgilenmektedir. Bu konuda gerçekleştirilen bilimsel araştırmaların ilki, Guilford (1950) tarafından yapılmıştır. Guilford'a göre (1950), yaratıcılık üzerinde etkili olan faktörlerin en önemlisi

ırsaksak düşünmedir. Bu noktadan hareketle bireylerin ırsalsal düşünme seviyelerini ölçen bir ölçek geliştirmiştir (Sternberg ve Lubart, 1999: 452).

Daha sonraki zamanlarda Torrance (1974), Guilford'un ölçeğinden hareketle "Torrance Yaratıcılık Testini" geliştirmiştir. Torrance sözlü ve figür içeren materyaller kullanarak, bireylerin yaratıcılıklarını akıcılık, esneklik, özgünlük ve detaylandırma kategorilerinden aldıkları puanlara göre belirlemektedir (Almeida ve diğerleri, 2008: 55).

Alan yazının kapsamlı bir araştırmasından yola çıkarak yeni bir teori oluşturan Batey (2012: 62), yaratıcılığın ölçümü için üç farklı düzeye sahip bir matriks yapısı önermektedir. Birinci düzeyde yaratıcılığın hangi seviyede ölçüldüğü belirlenir. Bunlar; bireysel, takım, organizasyon ve kültür seviyelerinden birisini temsil edebilir. İkinci düzey neyin ölçüldüğüne vurgu yapar. Bunlar ürün, süreç, çevre ve kişiyi ifade edebilir. Son düzey ise ölçümün neye göre yapılacağıdır. Hedeflere göre değerlendirme, kişinin kendisini değerlendirmesi ve diğerlerinin değerlendirmesi şeklinde ölçüm gerçekleştirilebilir. Bu teori yaratıcılığı değerlendirmek için, en az 48 farklı yol önermektedir.

Walker (2015: 40-41), Batey'in 2004 yılında başlayan bir araştırma programı ile geliştirdiği teoriyi açıklayarak yaratıcılığın dört boyuttan oluştuğunu belirtmektedir. Bunlar:

1. Fikir üretimi: Bu boyut akıcılık, özgünlük, aydınlanma ve kuluçka kavramları üzerinden değerlendirilir. Akıcılık, "bir kişinin kolayca birçok fikir üretme derecesi" olarak tanımlanır. Özgünlük "bir insanın olağan dışı fikirler üretme derecesi"dir. Aydınlanma "bir insanın iç gözü ya da ilhamın parlamasıyla ne ölçüde karşılaştığı" ve kuluçka "kişinin bilinçsizce fikirlerin işlenmesi için ne kadar zaman ayırdığı" olarak tanımlanır.

2. Kişilik: Bu boyut kişinin merak ve belirsizlik toleransını ölçer. Merak, "bir kişinin dış dünyaya ve kendi iç düşüncelerine ne ölçüde bağlı olduğu, belirsizlik toleransı ise "bir kişinin belirsizlik konusunda ne kadar rahat olduğu" olarak tanımlanır.

3. Motivasyon: Bu boyut içsel motivasyon, rekabetçi motivasyon ve başarı motivasyonunu içerir. İçsel Motivasyon "bir kişinin zorluklar üzerinde çalışmaktan zevk alma eğilimi" olarak tanımlanır. Rekabetçi motivasyon "bir insanın rekabet etmek için ne

kadar motive olduğu”dur. Başarı motivasyonu ise “bir kişinin ne kadar çalışkan olduğu ve mükemmellik için ne kadar çabaladığı” olarak tanımlanabilir.

4.Kendine Güven: Bu boyut, kişinin fikir üretme, bunları açığa vurma ve bu yaratıcı fikirleri gerçeğe dönüştürme konusunda, kendinden ne kadar emin olduğunu ölçer.

Bir kişinin genel olarak yaratıcı özelliklere sahip olması her durum ve şart altında bu özelliklerini ortaya çıkarması anlamına gelmemektedir. Bu çalışmada çok düzeyli bir sistem yaklaşımı benimsendiği için, bireylerin yaratıcı özelliklerinin ölçülmesinden daha ziyade, belirli örgütsel faktörler altında kişilerin yaratıcılıklarının ne kadar ortaya çıktığı ile ilgili kişisel algılar ölçülmüştür.

1.3. Yaratıcılığı Etkileyen Faktörler

Yaratıcılık alanında yapılan çalışmalara göre yaratıcılığı etkileyen faktörler, bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olarak iki başlık altında incelenebilmektedir.

1.3.1.Bireysel Faktörler

Woodman’ın (1993: 301) etkileşimsel teorisine göre yaratıcılık; kişilik, bilişsel stil, yetenek, motivasyon faktörleri ve bilgi gibi öncül koşulların bir fonksiyonudur. Bu bireysel faktörler sosyal ve bağlamsal faktörlerden etkilenir ve aynı zamanda onları etkiler.

Kişilik Faktörleri: Alan yazında yaratıcılık ile ilişkilendirilen çok çeşitli kişilik özellikleri ile karşılaşmak mümkündür. Selby ve diğerleri (2005: 303) bu kişilik özelliklerini; sorunlara duyarlı olma, estetik hassasiyetler, merak, mizah anlayışı, oyunculuk, fantastik düşünme, risk alabilme, belirsizlik için tolerans, dayanıklılık, tecrübeye açıklık, sezgi, büyüme isteği, duygulara açıklık, otoriteyi eleştiri süzgecinden geçirmeksizin kabul etme noktasında isteksizlik, çelişkili konuları entegre edebilme, kalıcılık, bağımsız düşünebilme, öz disipline sahip olma, kendini yönetebilme, özerk, yansıtıcı, içe dönük, iç kontrol odaklı, enerjik, çalışkan, işine yoğunlaşabilen ve hatta asosyal olma olarak belirlemişlerdir.

Amabile (1988: 129); sebat, merak, enerji ve entelektüel dürüstlük özelliklerinin yaratıcılık için çok önemli olduğunu bildirmektedir. Buna ek olarak, bir dizi çalışma yaratıcılık özelliği güçlü olan insanların iç kontrol odağına sahip olduklarını da

göstermiştir (Amabile, 1988: 136; Woodman ve Schoenfeldt, 1989; Sari ve diğerleri, 2020: 24).

Indriartiningtias ve Hartono (2017: 1788), yaratıcılığı destekleyen kişilik özelliklerinin, öz güven, çok çeşitli alanlarla ilgilenme, açık fikirli olma, çözüm sağlama ve risk alma yeteneğine sahip olma olduğunu belirlemiştir.

Bilişsel Faktörler: Yaratıcı kişilerin özellikleri üzerine yapılan araştırmaların pek çoğu “ıraksak düşünme (divergent thinking)” konusunu ele almaktadır ve bu çalışmalarda “belirli bir probleme yanıt üretebilmek için çok sayıda fikir üretebilme yeteneğini ifade eden akıcılık”, “üretilen fikirlerin ne kadar sıradışı ve kaliteli olduğunu ifade eden özgünlük” kavramları, ıraksak düşünmenin alt boyutları olarak kabul edilmektedir (Weiss ve diğerleri, 2021: 292-293).

Guilford, yaratıcılık ve ıraksal düşünme kabiliyeti arasındaki bağlantıyı detaylı bir şekilde incelemiş ve bunları ölçmek üzere bazı testler geliştirmiştir. Guilford (1967: 8), bireylerin yaratıcı düşünebilmeyi sağlayan iki potansiyel yeteneği üzerinde durmuştur. Bunların ilki ıraksal düşünmedir. ıraksak düşünme bireylerin fikir üretimi aşamasındaki akıcılık, esneklik ve detaylandırma becerileri ile kendini göstermektedir. Diğer yaratıcılık potansiyeli ise dönüştürebilme yeteneğidir (transformation skills) ki, kişilerin deneyimlediklerinden veya bildiklerinden yeni formlar üretebilme becerisini ifade etmektedir. Guilford, yüksek yaratıcılık davranışı gösteren bireyler üzerinde yaptığı bir araştırma sonucu, bu bireylerde hem ıraksak düşünme hem de dönüştürebilme becerisinin yüksek olduğunu bulmuştur. Bu iki beceri karşılaştırıldığında, dönüştürebilme becerisinin daha yüksek olduğu da görülmüştür (Guilford, 1983: 76).

Jauk ve diğerleri (2013: 218), belirli bir zeka seviyesinin yaratıcılık için gerekli olduğu şeklinde ifade edilen “eşik teorisi”ni ölçümler yaparak doğrulamak istemiştir. Sonuçlara göre, yaratıcılığın akıcılık boyutu için gerekli IQ eşik değeri 85 iken, özgünlük boyutu için gerekli IQ eşik değeri 120’dir.

Bilişsel yeteneklerin geliştirilmesinde eğitim önemli bir araçtır. Basadur ve diğerleri (1990: 29-31), gerçekleştirdikleri ampirik bir çalışmada yaratıcı düşünme konusunda örgüt üyelerinin eğitiminin, ıraksak düşünme ile ilişkili tutumlarda olumlu iyileşmelere neden olduğunu göstermişlerdir.

Motivasyon: Genel olarak işyerinde yaratıcı davranış ile beraber incelenen, içsel ve dışsal olmak üzere iki çeşit motivasyon kavramı bulunmaktadır. İçsel motivasyon, “ilginç, kapsayıcı, heyecan verici, tatmin edici veya kişisel olarak zorlayıcı olduğu için bir şey üzerinde çalışma motivasyonunu ifade etmektedir. İnsanların, değerlendirilme, kontrol edilme, akranlarıyla rekabet, üstlerinden emirler veya ödül vaadi gibi yollarla dışsal olarak motive edilmek yerine, öncelikle içsel olarak motive edildiklerinde daha yaratıcı olacaklarına dair çok sayıda çalışma bulunmaktadır” (Amabile, 1997: 39). Değerlendirmeler ve ödül sistemleri gibi dışsal müdahaleler, dikkati yaratıcılığın sezgisel yönlerinden uzaklaştırdığı için, yaratıcı bir göreve yönelik öz motivasyonu olumsuz etkileyebilmektedir (Woodman ve diğerleri, 1993: 300).

Amabile (1979) ilk çalışmalarında, yaratıcı performansın kontrol edilme gibi dış motivasyon araçlarından olumsuz etkilendiğini ileri sürerken, daha sonraları bu kavramı revize etmiştir. Buna göre, yaratıcı fikirlerin takdir edilmesi/ödüllendirilmesi veya proje hedefleri ve çalışma hakkında sık sık yapıcı geri bildirim sağlama gibi dışsal motivasyon faktörleri, sinerjik olarak içsel motivasyonla birleşebilmekte ve içsel motivasyonun yaratıcılık üzerindeki olumlu etkilerini artırabilmektedir (Amabile, 1993; Amabile ve diğerleri, 1996; akt. Amabile, 1997: 45). Fischer ve diğerleri’nin (2019: 9) araştırmaları da bu sonuçları destekler mahiyettedir. Bununla birlikte dışsal motivasyonun yaratıcılık ile doğrudan bir ilişkiye sahip olmadığını ancak, içsel motivasyon düşük olduğunda, dışsal motivasyonun yaratıcılık ile güçlü ilişkiler sağladığını ortaya koyan araştırmalar da bulunmaktadır (Zhu, Gardner ve Chen, 2018: 1).

Bilgi: Yaratıcılık uzmanlık gerektiren bir kavramdır. Belirli bir sorunu çözmek veya belirli bir görevi yerine getirmek için, bireylerin izleyebileceği bilişsel yollar kümesi onların uzmanlığını ortaya koyar (Amabile, 1997: 42). “Kişinin yaratıcı potansiyeli, bireylerin yeteneği, bilgisi, yetkinliği ve benzer alanda deneyimi olması durumunda artma eğilimi gösterir” (Robbins ve Judge, 2012: 189; Steele, McIntosh ve Higgs, 2017: 101). Kişi belirli bir alan hakkında iyi bir bilgiye sahip değilse gerçekten yaratıcı olamaz (Amabile, 1998: 78). Bundan dolayı Mumford ve diğerleri (2002), uzmanlığa ve uzmanlığın devam eden gelişimine önemli yatırımlar yapmayı, yaratıcı insanların en dikkate değer özelliklerinden biri olarak belirtmektedir (Parjanen, 2012: 118).

Mannucci ve Yong (2018: 1743), yaratıcılığa etki eden bilginin iki boyutundan bahsetmektedir. Bunların ilki, belirli bir alan hakkında bilgi sahibi olma derecesini ifade eden “bilgi derinliği (knowledge depth)”dir. Diğeri ise bireyin bilgisinin birden fazla alanı kapsama derecesi olarak ifade edilen “bilgi genişliği (knowledge breadth)”dir. Araştırma sonuçlarına göre bu iki bilgi boyutunun kişinin yaratıcılığı üzerindeki olumlu etkisi farklı kariyer yaşlarında ortaya çıkmaktadır. Kariyerin ilk yıllarında bireylerin sahip olduğu bilgi yapıları daha esnek olduğu için bu aşamada derin bilgi, sonraki yıllarda ise bilgi yapıları gittikçe daha katı hale geldiği için bilginin genişliği daha faydalı olabilmektedir (Mannucci ve Yong, 2018: 1757).

1.3.2.Örgütsel Faktörler

Örgütler hem dış hem de iç çevreden gelen ve yaratıcılığı etkileyen pek çok faktör ile etkileşim halindedir. Bir örgütün dış çevresel faktörleri; devletin ekonomik koşulları, teknoloji, topluma hâkim olan görüşler ve toplumun değerleri gibi örgüt tarafından kontrol edilemeyen faktörlerdir. İşletmenin inovasyon stratejisi, örgüt kültürü, örgüt iklimi, çalışanlara inisiyatif ve özerklik veren organizasyon yapıları, esnek organizasyon yapıları vb. faktörler ise yaratıcılığı etkileyen işletme içi faktörler olarak sayılabilir ki bu faktörler örgütün etki alanı içindedir (Indriartiningtias ve Hartono, 2017: 1789; Parjanen, 2012:123-124). Bir örgüt yaratıcılığı artırmak istiyorsa öncelikli olarak açık bir inovasyon stratejisi belirlemelidir (Parjanen, 2012:123–124). Örgüt, ortam ve koşullar bakımından yaratıcılığa uygun hale getirildiğinde, “orijinal ve değişime meraklı, açık fikirli, araştırmadan bıkmayan, ısrarcı, sorun çözmeye odaklanmış, yeni fikirlere açık” kimselerin işletme için gerekli yaratıcılığı gerçekleştirecekleri görülecektir (Eren ve Gündüz, 2011: 67).

Alanyazında organik örgüt (organic organization) yapısının yaratıcılığı etkilediği yönünde pek çok araştırma mevcuttur (Rezaee ve diğerleri, 2014; Mikamali ve diğerleri, 2011). İletişimin dikey yönde ilerlediği, rol ve pozisyonların hiyerarşik olarak iyi tanımlandığı, yüksek düzeyde yapılandırılmış örgütler, mekanik örgütler olarak adlandırılır. Organik örgütler ise değişken çevre şartlarında, yeni sorun veya fırsatlar için yatay olarak, hızlı ve akıcı bir iletişim sağlayan örgütlerdir. Mekanik bir örgütle karşılaştırıldığında, organik bir örgüt yaratıcılığı daha fazla artırmaktadır (McLean, 2005: 230). Organik örgütler, özellikle yaratıcılığın ve özgür fikir üretmenin gerekli olduğu

yenilik süreçlerinin başlangıç aşaması için çok uygundur (Parzefall ve diğerleri, 2008: 175). Ancak biçimsel mekanizmaların tamamen yokluğu, iletişimi yalnızca örgüt üyelerinin kendi takdirine ve geçici çabalarına bağlı kılacağı için yeterli olmayabilir. Bu yüzden belirli bir düzeyde istikrar, açıklık ve koordinasyon da gerekmektedir. (Parzefall ve diğerleri, 2008: 176).

Bununla birlikte özerklik, işin karmaşıklık derecesi, çeşitlilik ve geri bildirim de dâhil olmak üzere pek çok iş özelliği, iş yerindeki yaratıcılığı desteklemektedir (Sia ve Appu, 2015: 775). Yapılan iş tanımlanabilir olduğunda, çeşitli becerileri öğrenme ve kullanma fırsatları sağladığında, diğerleri için önemli etkileri olduğunda, özerklik ve geri bildirim sağladığında, işin yüksek düzeyde karmaşıklığa sahip olduğu söylenebilir (Hackman ve Oldham, 1980: 77).

Shalley ve diğerlerinin (2000), yaptıkları araştırmada da benzer şekilde bireylerin “talep eden (demanding job)” bir işte çalıştıkları zaman yaratıcılıklarının arttığı belirtilmektedir. Burada talep eden iş unsuru; “kişilerin inandıkları bir işi yapmaları, işin karmaşık ve zor olması ve iş miktarının çok olması” gibi özellikler kullanılarak hazırlanan 4 soruluk bir ölçek ile ölçülmüştür. Buna göre işin iddialı olması ya da talep eden bir iş olması, o işin belirli bir zorluğa ve karmaşıklığa sahip olmasının yanı sıra, yapılırken otonomi ve özerklik gerektirmesi anlamına gelmektedir (Eren ve Gündüz, 2011: 74).

Bruno-Faria ve Alencar (1996), Brezilya’ da gerçekleştirdikleri bir araştırmada, yaratıcılığı teşvik eden işe yönelik faktörleri belirlemişlerdir. Bu faktörler; işin zorluğu, işteki özgürlük ve otonomi, yönetici desteği, örgütsel destek, işin yapısı, fiziksel çevre, maaş ve diğer faydalar, kaynaklar, eğitim ve takım desteği olarak sıralanmıştır (Alencar, 2012: 96-97). Bu konuda yapılan pek çok araştırma örgütsel cesaretlendirme ve engellemelerin ve işteki ilişkiler gibi bağlamsal faktörlerin de çalışanların yaratıcılığı ile yakından ilişkili olduğunu göstermiştir (de Alencar , 2012: 103). Alencar’a (2001) göre, yeni fikirlerin ifade edilmesine fırsat verilmeyen, yöneticilerin çalışanların fikirlerine güvenmediği, hataların cezalandırıldığı ortamlar yaratıcılığı engellemektedir (Eunice ve Alencar, 2012: 103).

Bir işletmede çalışanların yaratıcılığı nasıl gördükleri lider davranışları ile ilişkilidir. Özellikle liderlerin, yaratıcılık için hedef koymadaki rolü oldukça önemlidir.

Bu nedenle liderler, ihtiyaca ve kurumsal hedeflere en uygun yaratıcılık türleri konusunda net tavırlar sergilemelidir (Parjanen, 2012:123-124).

Örgütlerde yaratıcılığın, farklı liderlik stillerinden etkilendiğini gösteren pek çok araştırma gerçekleştirilmiştir. Örneğin Oldam ve Cummings (1996), destekleyici liderliğin, çalışanların yaratıcılığı için etkili bir liderlik stili olduğunu öne sürmektedir (Wang ve Cheng, 2010: 108). Son zamanlarda yapılan bazı çalışmalar ise, yeni fikirleri geliştirmeleri ve uygulamaları için astlarına güvenen, başarısızlık durumlarında suçlayıcı olmayan, yaratıcılık için bir vizyon oluşturan, aynı zamanda iyi bir rol model olan dönüşümcü liderliğin, örgütlerde yaratıcılık için uygun bir iklim ve ortam oluşturmaya katkı sağladığını öne sürmektedir (Herrmann ve Felfe, 2014: 209; Afshari ve Ayoufu, 2011: 49; Gumusluoglu ve Ilsev, 2009: 468). Bununla birlikte, güçlendirici liderlik stiline, çalışanların içsel öğrenme motivasyonunu teşvik ettiğini, astlarına gerekli bilgi ve kaynakları sağlayarak yaratıcı performansı olumlu etkilediğini ifade eden araştırmalar da mevcuttur (Chow, 2018: 2).

Tablo 2.1 Yaratıcılığı Etkileyen Faktörler

Bireysel Faktörler	Örgütsel Faktörler
Kişilik Faktörleri: - Meraklı olma - Enerji sahibi olma - İç kontrol odaklı olma - Risk alma yeteneği - Belirsizliğe toleranslı olma - Dayanıklı olma	Örgüt İçi Faktörler: - Açık bir inovasyon stratejisinin varlığı - Organik örgüt yapısı - İş özellikleri (Karmaşıklık, çeşitlilik) - Özerklik ve otonomi - Örgütsel ve yönetsel destek - Eğitim - Yeterli zaman
Bilişsel Faktörler: - İraksak düşünebilme - Dönüştürme yeteneği - Eşik değerin üstünde zeka seviyesi - Eğitim	Liderlik Stilleri: - Dönüşümcü liderlik - Destekleyici liderlik - Güçlendirici liderlik
Motivasyonel Faktörler: İçsel ve dışsal motivasyon	
Bilgi: - Uzmanlık - Bilginin derinliği - Bilginin genişliği	Dış Çevresel Faktörler: - Devletin ekonomik koşulları - Teknoloji - Toplumsal görüşleri ve değerleri

Kaynak: Araştırmacı tarafından alan yazından edinilen bilgiler derlenerek hazırlanmıştır.

Amabile ve diğerlerinin (2002) gerçekleştirdiği bir araştırmaya göre, çalışanların yaratıcı düşünmek ve farklı bakış açılarını keşfetmek için ihtiyaç duyduğu bir diğer faktör, yeterli zamandır. Günümüzde çalışanlar genellikle zaman kısıtlaması altındadır. Bu da onların aşırı çalışmasına neden olur. Araştırmaya katılan iş görenler zaman çizelgelerine göre hareket etme ve rutin işler yapma zorunluluğunun ve zaman eksikliğinin yaratıcılığın önünde engel olduğunu belirtmiştir (Parjanen, 2012:118). Tablo 2.1’de yaratıcılığı etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler gösterilmektedir.

1.4.Yenilikçiliğin Tanımı ve Çeşitleri

Yenilik kapsamlı olarak değerlendirildiğinde, “ekonomik ve sosyal alanlarda katma değerli bir yeniliğin üretilmesi, benimsenmesi, adaptasyonu ve kullanılması; ürün, hizmet ve pazarların yenilenmesi ve genişlemesi, yeni üretim yöntemlerinin geliştirilmesi ve yeni yönetim sistemlerinin kurulması şeklinde hem bir süreç hem de bir sonuç olarak karşımıza çıkan bir kavramdır” (Crossan ve Apaydın, 2010:1155). Dinçer’e göre (1999: 167), yenilikten söz edilebilmesi için bir şeyin daha önce hiç yapılmamış olması ya da daha önce yapılmış bir şeyin farklı endüstrilerde kullanılması durumu olmalıdır (Örücü ve diğerleri, 2011: 62).

Araştırmacıların çoğunun bu konuda dikkat çektiği kavram “yeni bir şey” dir. Bu “yeni bir şey” sadece yeni bir fikir değil, yeni ürün, yeni pazar, yeni uygulama ve hatta bunların yeni kombinasyonları olabilmektedir. Mevcut bir ürün veya hizmetin benzersiz bir şekilde uygulanması bile yenilik olarak görülebilmektedir (Standing ve diğerleri, 2016: 45).

Gopalakrishnan ve Damanpour (1997) yenilik türlerini üç farklı perspektif üzerinden tanımlamıştır (Craig, 2015:18):

1. İdari ve Teknik Yenilik: İdari yenilikler, bir örgütün idari bileşenlerinde meydana gelir. Örgüt üyelerinin birbirleri ve çevreleriyle olan ilişki ve etkileşimlerini şekillendiren roller, kurallar, prosedürler ve yapılarla ilgili ortaya çıkan yeniliklerdir (Damanpour vd., 1989: 588). Teknik yenilikler ise bir örgütün teknik sisteminde meydana gelen ve onun iş faaliyetleri ile doğrudan ilgili olan yeniliklerdir. Teknik yenilikler, örgütün daha iyi bir performansa ulaşabilmesine olanak sağlamaktadır (Aslan, 2018: 138).

2. Ürün ve Süreç Yeniliği: Ürün yeniliği, dış ihtiyaçları karşılamayı amaçlayan yeni hizmetleri veya ürünleri içerirken, süreç yeniliği bir kuruluşun işlemlerinde kullanılan yeni özellikleri ifade eder (Craig, 2015: 18).

3. Artan ve Radikal yenilik: Artan yenilik, mevcut uygulamalardaki küçük değişiklikleri temsil ederken, radikal yenilik, mevcut uygulamalardan büyük bir farkı ifade etmektedir (Craig, 2015:18). Das ve diğerlerine (2018: 98) göre, radikal bir yenilik, yıkıcı bir yenilik olabilir. Bu tarz yenilikler pazarı kesintiye uğratabilecek veya işletmenin alt sistemlerinde köklü değişimlere neden olabilecek yeniliklerdir (Aslan, 2018: 140).

Yukarıda ifade edilen yenilik türlerinin ortaya konulabilmesi, bu kavramın davranışa dönüştürülebilmesi ile mümkün olmaktadır. De Jong ve Den Hartog (2007: 43) yenilikçi davranışı; “yeni ve faydalı fikirlerin, süreçlerin, ürünlerin veya prosedürlerin başlatılmasına ve uygulanmasına yönelik davranış” olarak tanımlar. Benzer şekilde Janssen (2003: 348) inovasyon davranışını; “bir iş rolü, çalışma grubu veya organizasyon içinde yeni fikirlerin kasıtlı olarak oluşturulması, tanıtılması ve gerçekleştirilmesi” olarak görmektedir.

Bu konuda yapılan bazı araştırmalar, yenilikçi davranışları açığa çıkaran bireysel özelliklere vurgu yaparken (Oldham ve Cummings, 1996; Zhou ve Oldham, 2001; Marcati ve diğerleri, 2008; Cerinšek ve Dolinšek, 2009; Som ve Suradi, 2019), bazıları da kültürel norm ve destek sistemleri gibi örgütsel faktörlere odaklanmıştır (Nacinovic ve diğerleri, 2009; Sarros ve diğerleri, 2011; Buschow ve diğerleri, 2014). Tek yönlü yapılan bu araştırmalar, yenilikçi davranışların ortaya çıkarılmasında yetersiz kalmaktadır. Bireyin çevresi ile sürekli etkileşim halinde olduğu, kendisinde var olan yetenekleri her durumda ortaya çıkarmadığı, bazen de ortam şartları müsait olduğunda bazı beceri ve yeteneklerini ilerletme yönünde gayret gösterdiği düşünülürse, etkileşimsel yaklaşımlar konuyu aydınlatmada daha başarılı olacaktır. Bu sebeple bazı araştırmacılar yenilik için örgütsel faktörler ve bireysel özelliklerin birleştirilmesinin önemine değinmektedir. Örneğin Choi (2004: 399), kişisel değerler, yeniliğe karşı olumlu tutum ve teknik yetenekler gibi bireysel özelliklerin yanı sıra, yenilikçi örgüt kültürünün varlığı, inovasyon için destekleyici normlar ve inovasyon için teknik destek gibi örgütsel faktörler üzerinde durmaktadır.

1.5. İş yerinde Bireylerin Yenilikçi Davranışını Etkileyen Faktörler

Yenilikçi davranış, çalışanlar tarafından yeni ürünler, yeni pazarlar veya işletmedeki iş rutinlerini geliştirmeye yönelik davranışlar olarak tanımlanmıştır (Baumann, 2011: 7). Çalışmamızın bu kısmında işletmelerdeki yenilikçi davranışı artıran veya engelleyen faktörler üzerine yapılmış makaleler incelenmiştir. Bu çalışmalar, bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olarak iki başlık altında sunulmuştur.

1.5.1. Bireysel Faktörler

Kişilik özellikleri, inovasyon davranışını anlamada çok önemlidir. Birçok çalışma, bireysel yenilikçiliği ve grup yenilikçiliğini teşvik eden kişilik özelliklerini analiz etmiştir. Bu araştırmalar sonucu, “yaratıcı kişilik” yapısının, yenilikçi davranış olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Zhou, 2021: 6; Chen ve Chen, 2012: 1625).

Araştırmacılar aynı zamanda “Beş Faktör Kişilik Modeli” özelliklerine sahip bireylerin yenilikçi çalışmalara yatkınlığını incelemişlerdir. Bu modele göre; duygusal dengesizlik, dışa dönüklük, uyumluluk, vicdanlılık ve deneyime açıklık olmak üzere beş kişilik yapısından bahsedilebilir (Abbas ve diğerleri, 2018: 9).

McCrae (1987), deneyime açıklık derecesi yüksek olan bireylerin, yüksek bir entelektüel merak, hayal gücü, bağımsızlık ve sanata duyarlılıkları olduğu için, yeni deneyimlerden ve değişikliklerden kaçınma olasılığının daha düşük olacağını ifade etmektedir. Ayrıca bu kişilerin, farklı düşünceler üretme olasılıkları daha yüksek olduğu için, yaratıcı ve yenilikçi eylemlerin öncüsü olma ihtimallerinin yüksek olacağını da belirtmektedir (Hammond ve diğerleri, 2011: 92).

Abbas ve diğerleri (2018: 15), beş faktörden, deneyime açıklık ve uyumluluk ile yenilikçi davranış arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. Hsieh ve diğerleri (2011: 40), vicdanlılık, deneyime açıklık, dışa dönüklük ve duygusal istikrar eğilimi ne kadar belirginse yenilik yeteneğinin o kadar yüksek olduğu sonucuna varmıştır.

Som ve Suradi (2019: 7) tarafından gerçekleştirilen benzer bir çalışma, beş faktör kişilik özellikleri ile yenilikçilik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonuçları uyumluluk, dışa dönüklük ve vicdanlılık olarak nitelendirilen kişilik özelliklerinin yenilikçi davranış pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Bozkurt ve diğerleri ise,

öğretmen evlerinde çalışan yöneticilerin beş faktör kişilik özellikleri ile yaratıcılık ilişkisini incelemiştir. Bu araştırma, yenilikçilik eğiliminin vicdanlılık ve deneyime açıklıktan, olumlu yönde etkilendiğini ancak uyumluluk, duygusal dengesizlik ve dışa dönüklüğün olumlu veya olumsuz bir etkiye sahip olmadığını ortaya koymaktadır (Bozkurt ve diğerleri, 2014: 68).

Van den Boom ve De Jong (2007; 29-30), belirsizliği tolere edebilme, özyeterlilik, dışa dönüklük gibi kişilik özelliklerini, alana özgü bilgi ve problem çözme tarzı gibi bilişsel kabiliyetleri, bireysel düzeyde çalışanların inovatif davranışlarını etkileyen faktörler olarak tanımlamıştır. Yenilikçi bireylerin ortak özelliklerine vurgu yapılan bazı araştırmalarda, bu özellikler, zeki, yaratıcı ve özgün olma, kendine güvenme, bireysenci düşünce, anlayış seviyesindeki yükseklik ve geleneksel olmama şeklinde ifade edilmiştir (Hammond ve diğerleri, 2011: 91).

Stock ve diğerleri (2016), kişilik özelliklerinin yenilikçilik sürecinin hangi evrelerinde daha etkili olduğunu araştırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, dışa dönüklük özelliği yüksek olan bireyler, yeni ürün fikirleri ortaya koymada daha başarılıdır. İçe dönüklük ve dürüstlük özelliği ise, fikirlerin gerçek bir ürün prototipi şekline dönüştürülmesi aşamasında daha etkilidir. Yüksek düzeyde dürüstlük faktörü aynı zamanda, yeniliklerin ticari olarak yaygınlaştırılmasında da etkili olmaktadır (Stock ve diğerleri, 2016: 761).

Yaratıcı özyeterlik “kişinin yaratıcı sonuçlar üretme yeteneğine sahip olduğu ile ilgili kendine olan inancı” olarak tanımlanmaktadır (Tierney ve Farmer, 2002: 1453). Tierney’ e (1997) göre, güçlü bir yaratıcı özyeterlilik seviyesine sahip kişiler yaratıcılıklarını başarılı bir şekilde ortaya çıkartır ve bu kişiler aynı zamanda daha yenilikçi davranışlar sergiler (Baumann, 2011: 13). Hallak ve diğerleri (2018: 236), yaptıkları araştırmada yaratıcı özyeterlik seviyesi arttıkça yenilikçiliğin de arttığını ortaya koymaktadır.

Seibert ve diğerlerine göre (2001), yenilikçi davranışı etkileyen bir diğer bireysel faktör proaktivitedir (Baumann, 2011: 11). “Proaktivite, daha fazla kişisel veya kurumsal etkililik elde etmek için, durumu veya kişinin kendisini değiştirmeyi amaçlayan, bireyin kendi kendine başlattığı eyleme yönelik davranışlar dizisidir” (Unsworth ve Parker, 2003: 177). Proaktivitenin özellikle kendi kendine başlama bileşeni, inovasyon için oldukça

önemlidir (Unsworth ve Parker, 2003: 178). Bu durumda proaktif bireylerin, fırsatları görme ve harekete geçme, gerekli durumlarda inisiyatif gösterme, istedikleri sonuca ulaşana kadar da ısrarcı olma gibi davranışlara sahip oldukları görülmektedir (Crant, 1996: 2-3).

Tüm bu faktörlere ek olarak kişinin motivasyon odağı da yenilikçilik üzerinde etkili bir faktör olarak incelenebilir. Motivasyon bileşenleri neredeyse tüm yaratıcılık ve yenilik teorilerinde mevcuttur (Amabile, 1983, 1996; Ford, 1996). Bu konuda yapılan araştırmalardan bir kısmı hem içsel hem dışsal motivasyon ve yenilikçilik arasında pozitif ilişkiler olduğunu göstermiştir (Fischer ve diğerleri, 2019: 1). Bhaduri ve Kumar (2011: 27), sadece dışsal motivasyonun bireylerin yenilikçi davranışlarını açıklamada yetersiz kaldığını, büyük yenilikçi davranışların hem içsel hem de dışsal motivasyon bileşenlerinin bir kombinasyonu sonucu açığa çıktığını belirtmektedir. Ayrıca, inovasyon fikir üretme, deneme ve uygulamayı içeren üç aşamalı bir süreç olarak kavramsallaştırıldığında, etkili olan motivasyon türlerinin de farklılaştığı görülmektedir. Araştırmacılara göre, inovasyon konusundaki belirsizliğin yüksek olduğu erken aşamada içsel motivasyonun önemi daha fazla iken, yenilik tamamlanıp uygulama aşamasına geçildiğinde dışsal motivasyon önem kazanmaktadır (Bhaduri ve Kumar, 2011: 27).

Ampirik çalışmalar bu konuda karışık sonuçlar vermiştir. Yenilikçi davranışların sergilenmesinde içsel motivasyonun inovasyon ile daha güçlü ve daha tutarlı bir ilişkiye sahip olacağı, farklı bilgilerin işlenmesi için daha elverişli olup, bireylerin sorunlara farklı çözümler bulmasına izin vereceği şeklinde çalışmalar da mevcuttur (Hammond, 2011: 92). İçsel olarak motive olmuş kişiler, çok yönlü akıl yürütme ve çeşitli öğrenme stratejilerini kullanma yeteneğine sahiptir. İçsel motivasyonu yüksek bireylerin daha yaratıcı olmaları ve örgütsel hedefleri desteklemek için yenilikçi çabalar göstermeleri beklenmektedir (Fidan ve Öztürk, 2015: 905).

1.5.2.Örgütsel Faktörler

Örgütlerdeki yenilikçilik, uygun kültürel normlar ve destek sistemleri yoluyla teşvik edilebilmektedir (Sarros ve diğerleri, 2011: 295).

McLean (2005: 235) alan yazından edindiği bilgileri sentezleyerek, açıkça belirlenmiş stratejik hedeflerin, özerkliği destekleyen bir örgüt kültürünün, güçlü bir örgütsel desteğe sahip olmanın, yatay, açık bir iletişimi desteklemenin, örgütsel

cesaretlendirmenin, işbirlikçi fikir akışı, katılımcı yönetim ve karar vermenin teşvik edilmesi gibi çeşitli hususları barındırmanın, farklı kişilik tiplerine sahip üyeleri bir araya getiren, hoşgörülü bir kültüre sahip olmanın yaratıcılığı ve yenilikçiliği artırdığını belirtmiştir. Ahmed'e göre (1998: 31) "inovasyon değişimin motoru, kültür ise inovasyonun birincil belirleyicisidir" .

Schermerhon'a göre (2007: 333), örgütsel bürokrasi yeniliğin düşmanıdır. Başarılı bir inovasyona öncülük eden örgütlerde, esnek bir kültürel yapı ve yeni fikirlerin daha kolay oluşmasına izin veren çalışma kuralları bulunur. "Yenilik yönelimli örgütler; yalın, esnek ve hızlı olmak zorundadır". Örgütlerde ortaya konulan yenilikler bazen yapısal engeller nedeniyle yavaşlayabilmektedir. Bu yapısal engelleri aşabilmek için, biçimsel kontrolden uzak, bilginin paylaşıldığı, rekabet yerine iş birliğinin ve uyumun önemsendiği yatay bir örgüt yapısı benimsenmelidir (Naktiyok, 2007: 217). Naktiyok (2007: 226), "risk alma, ödül ve teşvik sistemi, örgütsel yapı, kaynak varlığı ve yönetsel destek gibi örgütsel faktörlerin, yenilik yönelimi üzerinde önemli ölçüde etkili olduğunu" ifade etmektedir.

Naranjo-Gil (2009), strateji ve firma büyüklüğünün yeniliklerin benimsenmesi üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma kapsamında birincil olarak sürekli yeni pazar fırsatları arayan ve yenilikçi davranışlar gösteren işletmeler ile mevcut olanı koruma gayretinde olan işletmeler incelenmiştir. İkincil olarak ise firma büyüklüğünün yeniliklerin benimsenmesine etkisine bakılmıştır. Sonuçlar, işletme stratejisinin sadece idari yeniliklerin benimsenmesine katkıda bulunduğunu göstermektedir. Firma büyüklüğü ise teknik yeniliklerin benimsenmesi ile ilişki halindedir (Naranjo-Gil, 2009: 815).

García-Granero ve diğerleri (2015: 6) yaptıkları araştırma ile, firmaların risk alma ikliminin inovasyon performansını artırmak için önemli olduğuna dair deneysel kanıtlar sunmuştur. Naranjo-Valencia ve diğerleri (2016: 9) ise, örgüt kültürünün yeniliği teşvik edebileceğini veya engelleyebileceğini belirtmiş, adhokrasi kültürünün yenilikçilik için en uygun kültür olduğunu, hiyerarşi kültürünün ise yenilikçiliği negatif etkilediğini bulmuştur. Bu durumun ortaya çıkmasını ise, adhokrasi kültürünün yaratıcılığı, özgürlüğü ve risk alma tutumunu teşvik eden, hiyerarşi kültürünün ise aşırı resmiyeti, kararların merkezden verililmesini sağlayan yapısal özelliklerine bağlamıştır. Benzer pek çok

çalışma, örgüt kültürünün yeniliğin belirleyicisi olduğu görüşünü desteklemektedir (Aboramadan ve diğerleri, 2019: 445).

Rao ve Weintraub (2013), bir yenilik kültürü için gerekli altı “yapı taşı” tespit etmiştir. Bu yapı taşları; öğrenmeyi, yaratıcılık ve girişimcilik ruhunu kucaklayan değerler; enerji verici ve yetkilendirici davranışlar; iş birliği ve güvenlik iklimi; yeterli kaynaklar; düşünceyi ve uygulamayı teşvik eden süreçler; dış ve iç başarı potansiyeli olarak sıralanabilir. Rao ve Weintraub (2013), bir örgüt kültüründe bu yapı taşlarından birinin bile varlığının şirketi başarılı inovasyona taşıyabileceğini ortaya koymuştur (Sandler, 2016: 6).

Çiftçi ve diğerleri (2018: 238) tarafından algılanan örgütsel destek arttıkça yenilikçilik davranışlarının da arttığı belirtilmiştir. Alan yazında örgütsel destek ve yenilik arasında bağlantılar olduğunu gösteren başka çalışmalar da mevcuttur (Le ve Lei, 2019: 7).

Amabile ve diğerleri (1996), işletmelerde inovasyon için özel zaman dilimleri, iş birliği çalışma alanları ve özerklik sağlanmasının ve bu alandaki çalışmaların yönetim tarafından beklendiği, saygı duyulduğu ve ciddiye alındığı algısının oluşturulmasının inovasyon için önemli olduğunu vurgulamaktadır (Sandler, 2016: 4). Bir örgüt, inisiyatif alma ve yenilikçi bakış açısı geliştirmeleri konusunda çalışanlarını ne kadar sistemli bir şekilde teşvik eder ve desteklerse o örgütün inovasyon kabiliyeti de o ölçüde güçlenecektir (Mumford ve Gustafson, 1988: 37). De Spiegelaere ve diğerleri (2014: 326) yaptığı araştırmada özerkliğin, yenilikçiliğin önemli bir yordayıcısı olduğunu belirtmektedir. Özerklik ve yenilikçilik arasındaki bu pozitif ilişkiyi ortaya koyan başka araştırmalar da bu durumu ispatlamaktadır (Dhar, 2016; Cai ve diğerleri, 2013: 24). Yaratıcı insanlar zaman kullanımı tercihlerinde farklılık gösterir. Bazıları programlarını katı bir şekilde yapılandırmayı tercih ederken, diğerleri çok daha esnek bir yaklaşım göstermektedir. Ancak çoğunun ortak noktası, program üzerinde kontrol sahibi olma ihtiyacı olarak ortaya çıkmıştır. (Sandler, 2016: 28). İşin nasıl, ne zaman ve nerede gerçekleştirildiği konusunda çok az takdir yetkisi olan işler, bir çalışanın yenilikçi olma yeteneğini öldürebilir (Hammond ve diğerleri, 2011: 93).

Alan yazında, yenilikçiliği etkileyen önemli bir diğer örgütsel faktör ise liderlik stilleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Yenilikçilik ile en çok ilgi kurulan liderlik tarzı

dönüşümcü liderliktir (Rosing ve diğ erleri 2011: 958; Le ve Lei, 2019: 2). Dönüşümcü liderler beğ enilen, saygı duyulan ve güvenilen modellerdir. Yeni fırsatları görüp, güçlü bir vizyon geliştirerek takipçilerine ilham verirler. Takipçilerinin geliş me ve büyümelerine destek olurlar. Yeri geldiğ inde takipçilerini varsayımlarını yeniden incelemeye zorlar ve problemi yeniden formüle ettirerek, hayal gücü, entelektüel merak ve yeni yaklaşımlar yoluyla yenilikçiliğ i ve yaratıcılığ ı teşvik ederler (Oke ve diğ erleri, 2009: 65).

Bel'in de belirttiğ i gibi (2010) inovasyon süreci, fikir üretme ve kavramsallaştırma olmak üzere iki temel adımda organize edilir. İlk aşama belirsizliklerle doludur ve hem yaratıcılık hem vizyon gerektirir. İkinci aşama ise disiplin ve verimlilik gerektirir ve bu aşamada zaman çok büyük bir önem taşır (Bel, 2010: 47). Rosing ve diğ erleri (2011: 957), farklı gereksinimleri olan bu süreçlerde, tek bir liderlik tarzının inovasyonu etkin bir şekilde teşvik edemeyeceğ ini, bunun yerine, inovasyon sürecinde değ iş en gereksinimlere esnek bir şekilde uyumlanabilen, farklı liderlik davranışlarının bir kombinasyonunun tercih edilmesi gerektiğ ini ifade etmektedir.

Başarılı inovasyonlara imza atmış liderlerin stilleri ne olursa olsun sahip olduğ u bazı ortak özellikler bulunmaktadır. Bunlar; duygusal olduğ u kadar gerçekçi olma, inovasyonun doğ ası gereğ i var olan belirsizliklerin, risklerin ve başarısızlıkların kabulü, yüksek derecede tutku, başka yerlerde keş fedilen teknolojileri ve fikirleri proaktif olarak arama ve kullanma isteğ i, projeleri sadece başlatmak için değ il durdurmak için de cesaretli olma, yenilikçileri çekme ve kazanan takımlar oluşturarak onları yönlendirmedi (Bel, 2010: 48-50). Tablo 2.2'de alanyazından toplanan bilgiler ışığında yenilikçiliğ i etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler gösterilmektedir.

Tablo 2.2 Yenilikçiliğ i Etkileyen Faktörler

Bireysel Faktörler	Örgütsel Faktörler
• Kişilik özellikleri • Zeka ve anlayış • Özgünlük • Geleneksel olmama • Bağımsızlık • Proaktivite • Özyeterlik algısı • Yaratıcılık • Entelektüel merak • Motivasyon (İçsel ve dışsal)	• Liderlik stilleri • Katılımcı yönetim ve bilgi paylaşımı • Esneklik • Örgütsel ve yönetsel destek • Örgütsel cesaretlendirme • İş birliğinin teşvik edilmesi • Risk alma iklimi • Yenilikçiliğ e ve girişimciliğ e yönelik değ erler • Özerklik ve inisiyatif • Uygun örgüt kültürü

Kaynak: Araştırmacı tarafından alan yazından edinilen bilgiler derlenerek hazırlanmıştır.

1.6.Yenilikçilik Teorileri

Araştırmanın bu kısmında alan yazında en çok rağbet gören yenilikçilik teorileri açıklanmaktadır. Bu teoriler; yıkıcı inovasyon teorisi, Kirton'un adaptasyon-inovasyon teorisi , yeniliğin yayılması teorisi ve planlı davranış teorisidir.

1.6.1.Yıkıcı İnovasyon Teorisi

Yıkıcı inovasyon teorisi, 1997 yılında Christensen tarafından “Yenilikçinin İkilemi” kitabı ile gündem olmuş bir teoridir. Bu teoriye göre, bir pazara nüfuz etmiş yerleşik şirketler genellikle var olan müşterilerine en karlı ve en kaliteli ürünle hitap etmeye çalıştıkları için, kalite beklentisi yüksek olmayan, düşük fiyat beklentili bazı müşteri kitleleri ihmal edilmiş olur. Bu durum yıkıcı yenilikler için kapı aralar ve yeni bir pazar yaratır (Christensen ve diğerleri, 2013: 4). Yıkıcı inovasyonlar ilk aşamalarında, düşük performanslı bir teknolojiye sahiptir ve mevcut müşteri tabanının yalnızca küçük bir bölümünün ihtiyaçlarını karşılar. Yeni teknoloji geliştikçe, performansı da iyileşir ve yenilik, sektördeki ek müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaya başlar (Weeks, 2015: 418). Gittikçe ürüne, hizmete veya iş modeline ilişkin farkındalık artar, bu da ana akım pazarların neye değer verdiğine ilişkin algısını değiştirmeye zorlar ve etkiler. En son olarak, yıkıcı inovasyon, mevcut ana akım ürünlerini, hizmetlerini veya iş modelini bozan ve değiştiren bir katalizör haline gelmiş olur (Thomond ve Lettice, 2002: 4). Klasik ticaret anlayışını kökünden değiştiren, kolay ve ucuz bir şekilde ticarete olanak sağlayan e-ticaret siteleri, internet üzerinden gerçekleştirilen işlemleri akıllı telefon uygulamaları ile sağlayan ve dizüstü bilgisayar sektörünü yıkan iPhone telefonlar, klasik taksi pazarını bozan Uber vb. yıkıcı inovasyona örnek olarak verilebilir.

Yıkıcı inovasyon, bir ürünün kademeli olarak daha iyi hale getirilmesini ifade eden sürdürülebilir inovasyondan farklıdır. Sürdürülebilir inovasyonda işletmeler, en kar getiren müşterilere odaklanır ve onlara daha iyi performanslı ürünü daha fazla satmayı hedefler (Christensen ve diğerleri, 2013: 6)

Yıkıcı inovasyonda ise oyunun kuralları yeniden yazılır, pazardaki ihtiyaç ve talepler farklı bir şekilde dönüştürülür (Assink, 2006: 217). Yıkıcı yenilikler bir süreç içinde ana akım ürünlerini ortadan kaldırır. Örneğin mini bilgisayarlar ilk çıktığında, kalitesi düşük olduğu için sadece yeni başlayanlar tarafından tercih ediliyordu. Sonraları

bir süreç içerisinde kalitede artış yaşandı ve ana akım müşteriler tarafından da kabul gördüler ve hızlıca büyük bilgisayarların yerini aldılar (Christensen ve diğerleri, 2013: 6).

Yıkıcı inovasyon dört ana faaliyet şeklinde karşımıza çıkabilir (Si ve Chen, 2020: 3-4):

- Yıkıcı Teknoloji Yeniliği: Yıkıcı teknolojiler, ana akım pazara hizmet etmede başlangıçta yerleşik olanlardan daha düşük performans gösterse de, sonunda yerleşik teknolojilerin yerini alırlar (Fan ve Suh, 2014: 240).
- Yıkıcı Ürün Yeniliği: Burada ana akım ürün tarafından gözden kaçan pazara hizmet etmek için daha basit, daha az işlevsel, daha ucuz ancak "yeterince iyi" ürünler geliştirmeye odaklanılır (Christensen ve diğerleri, 2013: 4).
- Yıkıcı Stratejik Yenilik: Bu yenilikte, geleneksel yenilik stratejisinden tamamen farklı, hatta onunla çelişen düşük kaliteli ürünleri ve niş pazarı hedefleyen stratejik bir model üzerine odaklanılır (Charitou ve Markides, 2002).
- Yıkıcı İş Modeli Yeniliği: Var olan iş modellerinden farklı, daha önce görülmemiş bir faaliyet sistemi oluşturmaktır (Christensen ve diğerleri, 2015). Burada ürün veya hizmet değil, ürün veya hizmetin müşterilere sunulma şeklinde yenilik yapılır (Markides, 2006: 20).

Pek çok kuruluş genellikle risk almak istememeleri nedeniyle sadece var olan inovasyonu sürdürmeye odaklanmaktadır. Bununla birlikte yıkıcı inovasyonun örgütleri sürdürülebilir inovasyondan uzaklaştırdığı söylenebilir. Yıkıcı yenilikler hemen kar getirmeme özelliğine sahip olsalar da, organizasyonları hem mevcut müşterilere hem de potansiyel müşterilere odaklanmaya teşvik ettiği için yeniliği artırmaktadır (Craig, 2015:21-22).

1.6.2.Kirton'un Adaptasyon-İnovasyon Teorisi

Adaptasyon-inovasyon teorisi, Kirton (1976) tarafından geliştirilen, hem yenilikçilerin hem de adaptörlerin yani tüm bireylerin yaratıcı olduğu görüşünü savunan bir teoridir. Bu teoriye göre kişinin karar verme tarzı, bir şeyleri iyi yapmadan (uyarlayıcı veya adaptör) farklı yapmaya (yenilikçi) doğru uzanan iki uç arasında bir değişim göstermektedir (Kirton, 1976: 622).

Uyarlayıcı kişiler, kesinlik, güvenilirlik, verimlilik, metodiklik, sağduyu, disiplin, uygunluk ile karakterize edilen kişilerdir. Sorunların çözümüne odaklanır ve çözüm için daha önce denenmiş ve sonuç alınmış yollar kullanırlar. Sürekliliği ve stabiliteyi üst düzeye çıkararak verimliliği sağlama yoluna giderler. Otoritesini kendisine sunulan alan içinde gösterirler. Tam bir destek görmedikleri sürece kolay kolay otoriteye karşı gelmezler, geldikleri zaman da oldukça dikkatlidirler. Duyarlı bir yapıya sahip oldukları için, grup uyumu ve işbirliğine yatkındır (Kirton, 1976: 622). Uyarlayıcılar, dar bir aralıkta yaratıcıdır, küçük iyileştirmeler yapar, mevcut organizasyonel uygulamalardan çok uzaklaşmayan değişiklikleri başlatır ve sınırları aşamalı olarak zorlar (Bobic ve diğerleri, 1999: 19).

Yenilikçiler, yaratıcılığın daha özgürce ortaya çıkmasına izin verir. İşleri daha iyi yapmaktan ziyade farklı şekilde yapar. Organizasyonun üzerine kurulduğu çerçeveyi bile yeniden inşa edebilir (Bobic ve diğerleri, 1999: 19). Problemleri ortaya çıkaran sebepleri, varsayımları sorgular, manipüle eder. Çözüm ararken var olan araçları ve yolları kullanmaya çok az önem verir. Grup fikrine karşı bağımsız, hatta uyumsuz bir tavır sergiler. Uzun süreli rutinlerden kaçınır. Çevresinden gelecek desteğe bağlı olmaksızın kendi fikirlerinden emindir. Bu kişiler kriz durumlarında oldukça ideal insanlardır (Kirton, 1976: 622).

Adaptasyon-inovasyon teorisi, ideal ekip veya örgütlerin, hem önemli değişim isteyen çalışanları (yenilikçiler) hem de minimum değişimi tercih eden çalışanları (uyarlayıcılar) içermesi gerektiğini savunmaktadır. Sadece uyarlayıcılar veya sadece yenilikçiler tarafından yönetilen örgütlerin etkinliğinin zamanla azaldığı belirtilmektedir (Kirton, 1978). Uyarlayıcılığın etkin olduğu bir işletme, müşterinin yeni ihtiyaçlarını karşılayan ürün veya hizmet üretmede eksik kalabilirken, yenilikçi kontrolünde bir işletme ise müşterilerin henüz kabul etmeye hazır olmadığı üstün ürün veya hizmetler üretebilirler. Kirton bu konuda hem uyarlayıcılardan hem de yenilikçilerden oluşan karar verme ekiplerinin daha tutarlı olacağını vurgulamaktadır (Bobic ve diğerleri, 1999: 19).

Jablokow ve Booth (2006: 30), yüksek performanslı bir ürün geliştirme projesinin etkinliğini artırmak için, adaptasyon inovasyon teorisini kullanmıştır. Projede, mevcut üretim sisteminin bakımı için gruptaki adaptörler görevlendirilmiş, yenilikçiler ise araştırma, tasarım ve toplam kalite yönetimine yerleştirilmiştir. Bu araştırmanın

sonuçlarına göre, bilişsel tarzlarına uygun bir ortama yerleştirildiğinde her insanın daha fazla yaratıcılık sergilediği ortaya konulmuştur (Stum, 2009: 72). Tablo 2.3’de uyarlayıcı ve yenilikçi bireyler arasındaki farklılıklara vurgu yapılmaktadır.

Tablo 2.3. Uyarlayıcı ve Yenilikçi Bireyler Arasındaki Farklar

	Uyarlayıcılar	Yenilikçiler
Odak noktası	İşleri daha iyi yapmak.	İşleri farklı yapmak.
Süreç sırasında	Var olan yolları ve araçları kullanır	Farklı yollar ve araçlar kullanır.
Grup çalışması	Genellikle grupla uyumlu çalışır.	Genellikle grupla uyumsuz çalışır.
Yaratıcılık	Dar bir çerçevede, sınırlı.	Geniş bir aralıkta, özgürce.
Rutin yönetimi	Rutini devam ettirir.	Rutinden kaçır.
Yenilik yapmak için	Otoriteden destek arar.	Destek beklemez.

Kaynak: Araştırmacı tarafından alan yazından edinilen bilgiler derlenerek hazırlanmıştır.

1.6.3.Yeniliğin Yayılması Teorisi

Yeniliğin Yayılması Teorisi ilk kez 1903'te, Fransız sosyolog Gabriel Tarde tarafından ortaya atılan, Rogers (1943) tarafından popülerleştirilen bir teoridir (Kaminski, 2011: 1). Bu teori sadece inovasyonun benimsenmesini etkileyen faktörlere değil, aynı zamanda inovasyon sürecinin aşamalarına da bakmaktadır. (Craig, 2015: 24).

Rogers (2003: 177), modelini açıklarken, benimsemeyi “bir yeniliği tam olarak kullanma kararı”, reddetmeyi ise “bir yeniliği benimsememe kararı” olarak nitelendirmektedir. Rogers (2003: 5), yayılmayı “bir yeniliğin sosyal sistemin üyeleri arasında, zaman içinde belirli kanallar aracılığıyla iletildiği süreç” olarak tanımlar.

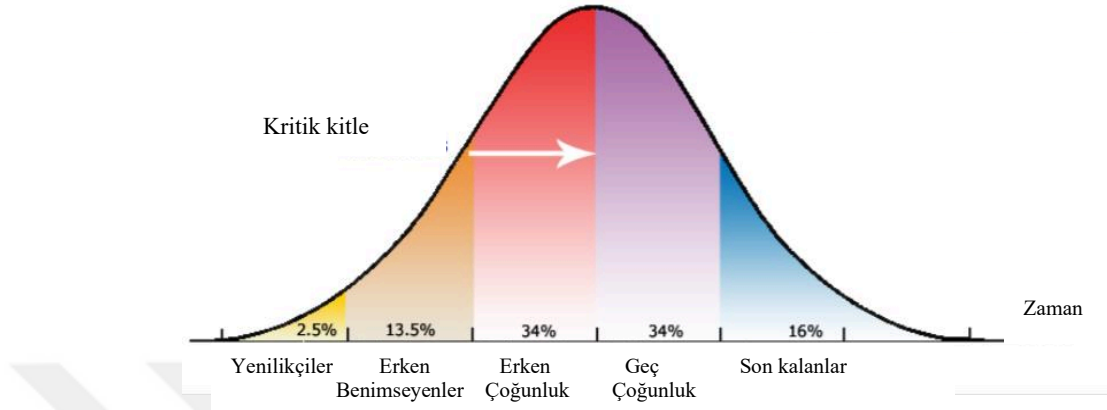
Karar vericilerin bir yeniliği benimseyip benimsemeyeceklerini değerlendirirken ilerledikleri birkaç aşama vardır. Bir yeniliğin ilk bilgisinden benimseme kararının onaylanmasına kadar olan ilerleme, yenilik-karar süreci olarak isimlendirilir (Weigel ve diğerleri, 2014: 621). Bu sürece göre bireyler öncelikli olarak bir bilgiye maruz kalır, daha sonra ikna süreci devreye girer ve aktif olarak bilgi arayışına girilir. Bir sonraki aşamada benimseme veya reddetme şeklinde bir karara varılır. Dördüncü evrede yenilik kullanılır, kullanışlılığı belirlenir ve son evrede kararın doğru veya yanlış olduğu onaylanır (Rogers, 2003).

Rogers’a göre (2003), bireyler bir yeniliği kullanmaya karar vermeden önce şu beş özelliği dikkate almaktadır (Robinson, 2009: 1-2). Bunlar:

1. Gözlemlenebilirlik: Yeniliğin sonuçlarının potansiyel benimseyenlerde görülebilme derecesidir.
2. Göreli avantaj: Yenilik kullanıldığında mevcut duruma göre algılanan üstünlük derecesidir.
3. Uyumluluk: Yeniliğin, bireyin değerleri, fikirleri ve ihtiyaçlarıyla tutarlılık derecesidir.
4. Denenebilirlik: Yeniliğin kullanılmadan önce, test edilebilme veya deneyimlenebilme derecesidir.
5. Karmaşıklık: Yeniliğin kullanım veya anlama kolaylığını ifade eder.

Yeniliğin sürdürülebilir olabilmesi için yaygın olarak benimsenmesi gerekir. Bu beş faktörde kontrolü sağlamak yeniliğin reddedilmesini azaltmaya yardımcı olabilir. Rogers'a göre bir yeniliği benimseyenler Şekil 2.2'de gösterildiği gibi beş kategoriye ayrılır (Craig, 2015: 23; Sartipi, 2020: 4):

1. Yenilikçiler: Yeniliği ilk olarak denemeye ve bu konuda risk almaya istekli olanlardır. Bu kişiler çeşitli sosyal ilişkilere ve aynı zamanda önemli mali desteğe sahip olmakla birlikte, yüksek risk alan kişiler olarak ayrılmaktadır.
2. Erken Benimseyenler: Sosyal sistemlere büyük ölçüde entegre olmuş kişilerdir. Çoğunlukla kanaat önderlerini temsil ederler ve değişim fırsatlarını değerlendirirler.
3. Erken Davranan Çoğunluk: Ortalama bir insandan önce fikirleri benimserler, ancak benimsemeden önce işe yaradığına dair kanıt isterler. Resmi bilgilere güvenen ve yenilikleri benimsemeleri önceliklere göre genellikle daha uzun süren bir gruptur.
4. Geç Kalan Çoğunluk: Yalnızca çoğunluktan sonra benimseyecek olan, değişime karşı kuşkucu kişilerdir. Şüpheli ve temkinli olarak nitelendirilirler. Bu grup için akranlarının kabul etmesi çok önemlidir.
5. Son kalanlar: Çok muhafazakâr ve yeniliği benimsemeye ikna edilmesi en zor olan kişilerdir. Herhangi bir değişikliğe karşı güçlü bir atalet sergilerler. Finans durumlarının yetersizliği de özellikleri arasındadır.



Şekil 2.2. Yeniliğin Yayılması Süreci- Benimseyici Kategorileri
Kaynak: Sartipi, 2020: 4.

Yeniliğin yayılma süreci sadece bireylerin veya yeniliklerin özelliklerine bağlı olarak değişmez. Bu süreçte şu dört ana unsurun önemi de büyüktür (Craig, 2015:23):

1. Yeniliğin kendisi,
2. Yeniliğin yayıldığı iletişim kanalları,
3. Yeniliğin karar sürecinden geçmesi için geçen süre,
4. Ortak bir hedefe ulaşmak için problem çözmenin gerçekleştiği sosyal sistem.

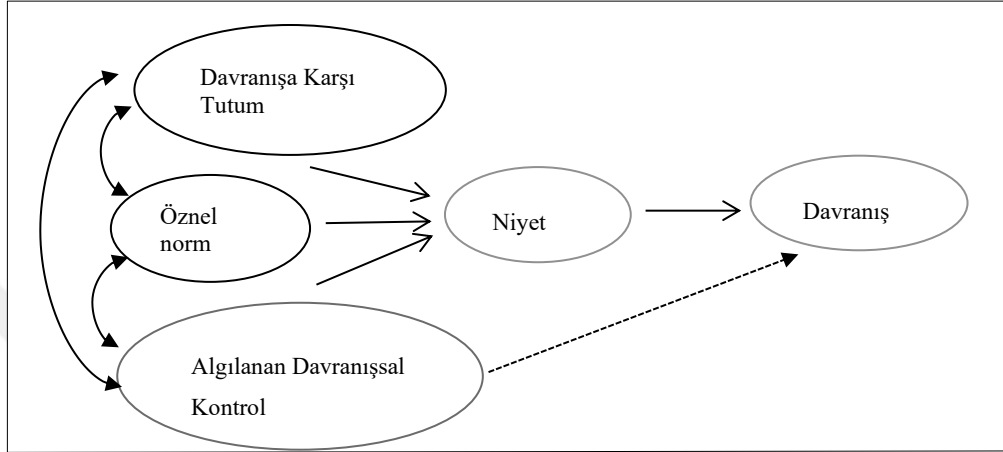
Bu çalışmada vurgulandığı gibi, çevrenin bu süreç ve yeniliklerin yayılma hızı üzerinde güçlü bir etkisi vardır (Rogers, 2003).

1.6.4. Planlı Davranış Teorisi

Yeniliğin yayılması teorisi, yeniliğin algılanan özellikleriyle ilgilenirken, Planlı Davranış Teorisi karar vericilerin niyetini ve davranışını etkileyen değişkenlerle ilgilenmektedir (Weigel ve diğerleri, 2014: 621).

Planlı Davranış Teorisi, Ajzen (1991) tarafından geliştirilmiştir. Teoriye göre davranışa karşı tutum, öznel norm ve davranışsal kontrol algısının ortak etkisi, davranışsal bir niyetin oluşmasına yol açmaktadır. Davranışa karşı oluşturulan tutum, davranışın olası sonuçları veya diğer nitelikleri hakkındaki inançlara dayanmaktadır. Normatif inançlar ise, algılanan sosyal baskı veya öznel bir norm ile sonuçlanmaktadır.

Kontrol inançları, kişinin o davranış üzerinde ne ölçüde kontrol sahibi olduğu ile ilgilidir. Bu durumda davranış üzerinde yeterli derecede fiili kontrol verildiğinde, insanlardan fırsat ortaya çıktığında niyetlerini yerine getirmeleri beklenir. Bu nedenle niyet, davranışın öncülü olarak nitelendirilir (Ajzen, 1991:181-182; Ajzen, 2002: 665).



Şekil 2.3 Planlı Davranış Teorisi

Kaynak: Ajzen, 1991: 182.

2. RİSK ALMA DAVRANIŞI

Araştırma kapsamında ikinci olarak incelenen bağımlı değişken risk alma davranışdır. Risk alma davranışı aynı zamanda yaratıcı ve yenilikçi davranışlara girmenin bir öncülü olarak da düşünülebilir. Çalışmanın bu kısmında risk alma davranışı açıklanmakta, araştırmanın dayandırıldığı risk alma teorileri kısaca anlatıldıktan sonra, risk alma davranışını etkileyen faktörler incelenmektedir.

Günümüzde işletmeler, iç ve dış talepleri karşılayabilmek amacıyla yaratıcı ve yenilikçi olmak zorundadır (Bilton, 2010: 255). Yaratıcı çabalar ise, normal bir çalışma kapsamı içinde olmayan dolayısıyla statükodan ayrılan fikir ve davranışlardır. Ve yaratıcı çaba ile meşgul olan bir çalışan bu çabanın sonucu hakkında bir öngörüye tam olarak sahip değildir. Bununla birlikte yeni fikirler, işletme içinde var olan rutinleri, ilişkileri, güç dengelerini değiştirme ihtimali olduğundan hem yöneticiler hem de çalışanlar açısından riskli olarak algılanabilmektedir (Dewett, 2004: 259). Bilim adamları yenilikçi sonuçlar için cesur kararlar ve eylemlerin gerekli olduğunu belirtmektedir (Ling ve diğerleri, 2008: 561). Bu konuda Pfeffer ve Sutton'un (2000) "bilgiyi eyleme dönüştürme yeteneğini baltalayan gömülü güçleri" araştırdığı çalışma önemli sonuçlar içermektedir.

Araştırmaya göre, organizasyonlarda gerekli bilgi hazır olduğunda bile çalışanların eyleme geçememesinin nedeni olarak, potansiyel olumsuzluk korkusu gibi engeller gösterilmiştir. Bu araştırma, korkunun modern işyerinde yaygın bir gerçeklik olduğunu, çalışanların sadece yarısının statükoya meydan okuma veya işlerinde bilinçli riskler almayı kabul edilebilir gördüğünü ortaya koymaktadır (Dewett, 2004: 259).

2.1.Risk Alma Davranışının Tanımı, Özellikleri ve Önemi

Risk alma, iktisattan mühendisliğe, siyasetten psikolojiye, fen bilimlerinden sanata uzanan tüm alanlarla ilgilidir. Bireyler, ekipler ve örgütler hemen hemen her gün olasılıkları değerlendirirler, küçük veya büyük riskler içeren kararlar alırlar ve harekete geçerler (Pease, 2018: 49). Samuel Johnson'nun (1759) belirttiği gibi bireyler, çoğun şansı için azın kesinliğini riske atarlar (MacCrimmon ve diğerleri, 1988: 9).

“Türk Dil Kurumu riski, iktisadi karar birimlerinin verecekleri kararlar sonucunda, ortaya çıkacak getiriye olumsuz etkileyebilecek olayların gerçekleşme olasılığı şeklinde tanımlamaktadır. Bu tanıma göre riskin en önemli iki unsuru belirsizlik derecesi ve alınan karardan doğabilecek sonuçlardır” (Koç, 2012: 111). Risk alma davranışı açıklanırken bu davranışların isteğe bağlı olduğu, alternatif eylem biçimlerinin bilinçli bir şekilde tartıldığı ve riskli davranışa girme kararı alındığı belirtilmektedir (Igra ve Irwin, 1996: 35).

Yates (1992) benzer bir tanımlama yapmış, kaybetme olasılığının bulunması veya alınacak kararların istenilen şekilde realize edilemeyeceği bir belirsizlik derecesinin olması durumunu risk olarak nitelendirmiştir (Jung ve diğerleri, 2020: 4). Bu durumda insan için değeri olan bir şeyin tehlikede olduğu ve sonucun belirsiz olduğu durum ya da olaylarda risk varlığından bahsedilebilir (Rosa, 2010: 240). Belirli bir olay onu ölçebilme, kontrol etme, bilgiyi alma ve işleme yeteneğine ve bilgi maliyetine bağlı olarak riskli olarak değerlendirilebilir. Riskli olaylarda bireyler kusurlu bilgiye sahiptirler. “Kusurlu bilgi” belirli bir zamanda fiziksel ve sosyo-ekonomik ortamdaki olaylar hakkında mükemmel bilgiye sahip olunamayan herhangi bir durum olarak tanımlanmaktadır (Chavas, 2004: 9). Bazı durumlarda, belirli bir olayın gerçekleşme olasılığını doğru bir şekilde tahmin etmek mümkünken bazı durumlarda bu imkânsız olabilmektedir. Her iki durumda da risk kelimesi yaygın olarak kullanılan bir terim olsa da, teknik olarak yalnızca

olasılıkların bilindiği durumlar için geçerlidir. Olasılıkların bilinemediği bir duruma risk literatüründe, belirsizlik denir (Knight, 1921; Lopes, 1987; akt. Pease, 2018: 50).

Chavas' a (2004: 6-9) göre, günlük hayatta karşılaştığımız bazı olaylar şu üç ana faktörü içerdiği için riskli olayları yaygınlaştırmaktadır. Bunların ilki olayların bazı nedensel faktörlerinin tam olarak kontrol edilememesi ve/veya ölçülememesidir. İkinci faktör beynin bilgi işleme kabiliyetinin sınırlı olması nedeniyle kimsenin kazanmayı garanti edecek bir strateji geliştirememesidir. Kararların, bilgiyi işlemek için bazı sınırlı yetenekler altında analiz edilmesine sınırlı rasyonellik denir. Üçüncüsü, insan beyni büyük miktarda bilgiyi edinme ve işleme becerisine sahip olmakla birlikte bu bilgilerin hepsini almak ve kullanmak istemez. Bilgiyi edinme ve işleme, genellikle maddi manevi pek çok maliyeti gerektirdiği için, ancak faydaları maliyetinden büyükse elde edilmelidir. Maliyeti nedeniyle bazı bilgiler kullanılmıyorsa, bu durum çevremiz hakkında daha fazla belirsizlik olduğu anlamına gelir. Başka bir deyişle, maliyetli bilgi, riskli olayların yaygınlığına katkıda bulunur. Bilim adamları tarafından, kesin olarak bilmediğimiz şeyleri ölçmek için genellikle olasılık teorisi kullanılmaktadır.

Bireyler, riske nasıl tepki verdiklerine bağlı olarak farklı sonuçlar üretir. Risk alma davranışı, bireylerin olumsuz sonuçların beklendiği bir durumda, olumlu bir sonuç için potansiyel riskleri açıkça üstlenmeye yönelik davranış ve istekliliğini ifade eder (Jung ve diğerleri, 2020: 4). Riskli bir davranışa girme durumunda, karar vermeyi etkileyen en önemli faktör anlamlı bir kayıp durumunun olup olmayacağıdır (Arkes ve diğerleri, 1988: 186). Kayıp genellikle göreceli bir kavramdır. Bir getiri, belirli bir referans getiri seviyesinden daha düşük ise kayıp olarak algılanır ve bu referans noktası kişiye veya duruma göre değişkenlik gösterir (MacCrimmon ve diğerleri, 1988: 10). Örneğin pozitif bir ruh haline sahip kişilerin kaybedecekleri şey onlar için anlamlı değilse, nötr ruh haline sahip kişilere göre riske daha açık oldukları gözlenmektedir. Ancak risk faktörü yaşadıkları olumlu ruh halini kaybetmelerine yetecek bir anlamlılık düzeyinde ise, nötr ruh haline sahip kişilere göre riskten daha fazla kaçınma davranışı göstermektedirler (Arkes ve diğerleri, 1988: 186).

20. yüzyılın ikinci yarısında ve 21. yüzyılın başlarında, ekonomik pazarlar daha rekabetçi hale geldikçe ve bireysel, örgütsel ve hatta toplumsal başarılar için beklentiler daha da arttıkça, insan gelişiminin ve yenilikçi davranışın bir bileşeni olarak görülen

“sağlıklı risk alma” konusu araştırılmaya başlanmıştır (Csikszentmihalyi, 1996; Farley, 1991; Ponticell, 2003; akt.Taylor, 2010: 6).

Temple Üniversitesi eğitim psikoloğu Frank Farley, risk alan kişileri kendine güvenen, değişime karşı motivasyonu yüksek, belirsizliğe toleranslı ve kendi kaderini kontrol ettiğine inanan kişiler olarak tanımlamaktadır. Bununla birlikte Farley, risk alan kişilerin genellikle yenilikçi olduğunu da belirtmekte ve kişilerin risk almak istemediği sürece asla yaratıcı şeyler yapmayacaklarına dikkat çekmektedir (Pease, 2018: 51).

2.2.Risk Alma Teorileri

Kogan ve Wallach (1964) gibi erken dönemlerdeki risk teorisyenleri, risk almayı; alternatifler arasından seçim yapma, kesin bilgi eksikliğinde ve kaybetme ya da başarısızlık olasılığını içeren bir durumda karar verme süreci olarak tanımlamışlardır. Bu dönemde risk alma kaybetme bakış açısıyla negatif bir davranış olarak incelenmiştir (Taylor, 2010: 33).

Günümüzde artık bu bakış açısı etkisini yitirmiştir. Dünyada meydana gelen pek çok olay, sürekli bir belirsizlik ortamında bireysel, örgütsel ve endüstriyel düzeyde risk alma davranışını gerekli kılmaktadır. Aşağıda alan yazında en çok rağbet gören Beklenen Fayda ve Beklenti Teorileri anlatılmaktadır.

2.2.1. Beklenen Fayda Teorisi

Beklenen değer kavramı 1738’de Daniel Bernoulli tarafından geliştirilmiştir. Bernoulli (1738), bir kalemin değerinin, fiyatı değil elde edilen faydasına göre belirlenmesi gerektiğini iddia etmektedir. O şeyi elde etmekle ulaşılabilecek avantaj, zevk ya da mutluluk fayda olarak ifade edilirken, acı ya da mutsuzluğun ortaya çıkması zarar olarak nitelendirilir. Fayda sübjektif bir değerken, fiyat herkes tarafından aynı algılanır. Yoksul ve zengin bir adam aynı miktarda kazanç elde ettiğinde genellikle yoksullar zenginlerden daha fazla fayda görürler. Bu teoriye göre bireyler tüm alternatifleri göz önünde bulundurarak yaptıkları olasılık hesaplamalarıyla faydalarını maksimize edeceğine inandıkları seçenek yönünde karar alırlar (Bernoulli,1738). Bu teoride karar vericinin, sonucun algılanan olasılığı ile beklenen faydasını değerlendirdikten sonra belirsiz veya riskli senaryolar hakkında bir karara varması önerilmektedir. Bu nedenle,

belirsiz veya riskli bir sonuçla karşı karşıya kaldığında, kişiden en çok beklenen değere sahip sonucu seçmesi beklenmektedir (Prescott, 2012: 22).

Beklenen fayda teorisi, bireylerin daima akılcı seçimler yapan, rasyonel varlıklar olduğu varsayımından hareket etmektedir. Bu teori, bireylerin riskli olabilecek seçenekler arasından seçim yaparken, onlardan elde edebileceği faydaları detaylı bir şekilde ve doğru olarak hesapladığını ve beklenen bu faydaları önem sırasına göre sıralayıp kararını verdiğini varsaymaktadır (Şentürk ve Fındık, 2014: 131). Bununla birlikte beklenen fayda teorisi, riske yönelik tutumların bireyler arasında istikrarlı olduğunu ve kararların çerçevelenme biçiminden veya durumsal bağlamdan etkilenmediğini varsaymıştır.

Herbert Simon ise bu teoriye aykırı bir görüş ileri sürerek “sınırlı rasyonellik” kavramını geliştirmiş ve bu çalışmasıyla 1978 yılında Nobel ödülü almıştır. Simon (1957), karmaşık durumların ortaya konulmasında ve çözümünde insan zihninin tam anlamıyla rasyonel olamadığını ileri sürmüştür. Simon (1957)’a göre bireyler, ekonomik kararlar alırken duygularından bağımsız olamadıkları için, seçimleri sırasında rasyonellikten uzaklaşabilmektedir.

2.2.2.Beklenti Teorisi

Tversky ve Kahneman (1974: 1) bireylerin risk ve belirsizlik içeren koşullar altında karar verirken, ön yargılarıyla ve sezgileriyle karar verdiklerini ve bu sırada bazı düşünme hataları yaptıklarını ortaya koymuştur. Sezgisel yöntemler karmaşıklığı azaltarak seçim sürecini basitleştirmesine rağmen, sistematik hatalara veya yanlılıklara da neden olabilmektedirler. Bu noktadan hareketle 1979’da Kahneman ve Tversky, beklenen fayda teorisine alternatif olarak beklenti teorisini ortaya atmıştır.

Kahneman ve Tversky araştırmalarında risk altında bireysel kararların çerçeveleme ve referans noktasına göre alındığını göstermişlerdir (Kahneman ve Tversky, 1979: 273). Beklenti teorisine göre, kişinin bir şeye atadığı değer, mutlak değeriyle değil, o nesne ile bireyin referans noktası arasındaki değer değişikliği ile belirlenir. Örneğin, bir öğrenci her zaman A aldığı bir dersten B notu alırsa kendisini hayal kırıklığına uğramış hisseder. Bununla birlikte, aynı öğrenci, ortalama olarak C aldığı farklı bir dersten B aldığı zaman mutlu olabilir. Her iki durumda da, B notu aynı mutlak değere sahiptir; ancak referans noktasıyla ilişkisi, öğrencinin notu belirli bir bağlamda nasıl algıladığını belirler (Pease, 2018: 65).

Kahneman ve Tversky (1979), araştırmada katılımcılara bazı alternatifleri kazanç veya kayıp içeren farklı çerçevelerde sunmuşlardır. Soru ve seçenekler şu şekilde verilmiştir.

Aşağıdaki alternatiflerden birini seçiniz.

A) %33 olasılıkla 2500 lira kazanmak, %66 olasılıkla 2400 lira kazanmak, %1 olasılıkla hiçbir şey kazanmamak

B) Kesin olarak 2400 lira kazanmak

Katılımcıların %18'i A alternatifini, %82'si ise B alternatifini seçmiştir.

Aşağıdaki alternatiflerden birini seçiniz.

C) %33 olasılıkla 2500 lira kazanmak, %67 olasılıkla hiçbir şey kazanmamak

D) %34 olasılıkla 2400 lira kazanmak, %66 olasılık ile hiçbir şey kazanmamak

Katılımcıların %83'ü C alternatifini, %17'si ise D alternatifini seçmiştir.

Elde edilen sonuçlar, mantıksal olarak en iyi çıkarları olmasa da, belirsiz sonuçlar altında insanların kesin olanlar lehine değer kaybetme eğiliminde olduğunu ortaya koymuştur (Pease, 2018: 66). Kazanç çerçevesi çizildiğinde riskten kaçınan bireyler; kayıp çerçevesi çizildiğinde risk almaya yönelmektedir.

Kahneman ve Tversky bireysel tercihlerin beklenen fayda teorisindeki varsayımlara uymadığını kanıtlamışlar ve bireylerin daha çok, sonucu kesin olan seçeneklere yöneldiğini ortaya çıkarmışlardır. Bununla birlikte bireylerin, kazanmanın kesin olduğu durumlarda riskten kaçınma, kaybetmenin kesin olduğu durumlarda ise risk almaya yönelme şeklinde bir eğilim sergilediklerini belirlemişler ve bu duruma “kesinlik etkisi” adını vermişlerdir (Koçaslan, 2011: 37).

Bizim araştırmamızda, beklenti teorisinden hareketle, çalışanlardan yaratıcı ve yenilikçi iş davranışları ortaya koymalarını isterken, alacakları riskin sonuçları ile ilgili uygun bir çerçeve sunmanın risk alma davranışını ve dolayısıyla yaratıcılık ve yenilikçiliği teşvik edeceği fikri benimsenmiştir. Bu çerçeveyi doğru oluşturabilmek için örgüt kültürünün paylaşılan değerler, normlar, inançlar gibi enstrümanlarından, hikaye ve mitlerinden faydalanılabilir.

2.3.Risk Alma Davranışını Etkileyen Faktörler

Bireyler risk alan veya riskten kaçan kişiler olarak doğmazlar. Genetik yapı, kişilik özellikleri ve durumsal faktörlerin etkileşimi bireylerin yaptıkları seçimleri şekillendirmek için birlikte çalışır (Pease, 2018: 58, 59). Alan yazında risk alma davranışını etkileyen üç faktör üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu faktörler; risk algısı, risk tutumları ve örgütsel özelliklerdir.

2.3.1. Risk Algısı

Bireylerin beş duyu organı aracılığıyla, dış dünyadan edindiği bilgileri yorumlayarak ve anlamlandırarak ortaya koydukları duyumsal bilgiye algı denilmektedir. Kişilerin algıları, sahip olunan değerler, inançlar ve kültür gibi sosyal çevreden etkilenmekle birlikte, kişinin geçmişi, tecrübeleri, psikolojik alanı gibi faktörlerin de etkisi altındadır (Göksu, 2016:1–2).

Kişilerin risk algıları da bu ve buna benzer faktörlerden etkilenmektedir. Renn ve Rohman’a göre, kişilerin karşı karşıya kaldıkları veya karşı karşıya kalmaları muhtemel olan risklerle ilgili yargı ve değerlendirmeleri, risk algısını ifade etmektedir (Renn ve Rohman, 2000: 16). Bireyler, kendilerini etkileyebilecek tehlike olasılıklarını ve bunların sonuçlarını, bu durumda ne yapması gerektiğini sübjektif olarak değerlendirmekte ve bir risk algısı geliştirmektedir (Timuroğlu ve Çakır, 2014:124; Yıldırım, 2007: 13).

Risk ve getiri dengeleme modelleri ilk olarak finansal alanlarda ortaya çıkmış ve beklenen faydalar ile olası risk, objektif ölçütler kullanılarak değerlendirilmiştir. Oysa risk-getiri dengesinde psikolojik yapılar da devreye girmekte ve buna bağlı olarak risk ve getiri algısı öznel bir duruma dönüşmektedir (Figner ve Weber, 2011: 212). Bu yüzden bir kişinin riskli olduğunu düşündüğü eşik, bir başkasının bakış açısından oldukça farklı olabilmektedir (Pease, 2018:56).

Kişilerin risk alma davranışındaki farklılıklar, bir seçeneğin beklenen getirisi ile algılanan riski arasındaki dengenin sonucu olarak görülebilir: Bir seçenekten beklenen yüksek getiri, o seçeneği daha cazip hale getirerek daha büyük bir yaklaşıma yol açabilmekte, başka bir seçenek ise daha az çekici olması nedeniyle kaçınmaya yol açabilmektedir. Beklenen faydalar ile olası risklerin algılanmasındaki farklılıklar ise risk

alma kararlarında farklılıkların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır (Figner ve Weber, 2011:212).

Yapılan bazı araştırmalarda, risk alma davranışında bulunacak bireylerin ruh halleri, problemleri çerçeveleme şekilleri, stres seviyeleri gibi faktörlerin, bireylerin riski algılama biçimleri üzerinde etkili olabildiği ortaya konulmuştur (Kahneman ve Tversky,1979: 273; Arkes ve diğerleri, 1988: 186; Sobkow ve diğerleri, 2016: 932). Aynı zamanda fiziksel çevre, sosyal çevre, zaman faktörleri, ekonomik koşullar, yaşam değişiklikleri, ödüllerin varlığı veya yokluğu gibi durumsal faktörler; cinsiyet, yaş gibi kişisel faktörler, risk algısını ve karar vermeyi etkilemektedir (Maxfield ve diğerleri, 2010: 591; Pease, 2018: 56; Friedl ve diğerleri, 2020: 25).

Kadınlar, finansal, eğlenceye yönelik ve etik kararlarda daha düşük risk davranışına girmekte, sosyal kararlarda ise daha büyük riskler almaktadır. Bu durum, risk algısıyla açıklanabilir. Kadınlar erkeklere kıyasla finansal, eğlence ve etik alanlardaki riskleri daha yüksek olarak algılamakta, sosyal alandaki riskleri erkeklerden daha düşük olarak algıladığı için bu alanlarda gösterdikleri risk alma davranışı belirgin şekilde farklılaşmaktadır (Figner ve Weber, 2011: 212). Maxfield ve diğerleri (2010: 591, 593), yaptıkları çalışmada iş yaşamında kadınları risk almaya yönlendiren faktörleri araştırmış ve “etki yaratma gücü” olarak tanımlanan etki arzusunun ve özyeterliliğin kadınları risk almaya güçlü bir şekilde motive ettiğini göstermiştir. Araştırma bununla birlikte, kadınların risklerle ilgili karar verirken, hem ailelerinden hem de profesyonel ağlardan tavsiye aldıklarını ortaya koymaktadır. Bazı araştırmalar, risk almadaki bireysel ve toplumsal cinsiyet farklılıklarının kesinlikle kadın ve erkeklerin doğası ile ilgili olmadığını, aksine sosyalleşme sırasında geliştiğini ve kültüre özgü olduğunu ortaya koymaktadır (Friedl ve diğerleri, 2020: 25).

Risk algısı ile ilgili yürütülen araştırmalar, bireylerin herhangi bir karar alma durumunda, kontrolün kendilerinde olduğu algısına sahip olduklarında, yüksek risk algısının azaldığını ve olumsuz sonuçlarla karşılaşmadığı sürece risk alma davranışlarında artış görüldüğünü ortaya koymaktadır (Fischer, 2017: 187). Alan yazındaki bu bilgiler doğrultusunda, bireylerin işlerinde daha özerk olması, risk alma davranışına giren bireylerin sonuç ne olursa olsun ödüllendirilmesi, girilecek riskli durumlarda uygun bir çerçeve çizilmesi vb. konularda sağlanacak örgütsel desteğin ve

tüm bunları teşvik edecek bir örgüt kültürünün, yaratıcı ve yenilikçi davranışları ortaya koymak için çalışanların alması gereken riski, daha düşük algılamalarını sağlayacağı düşünülebilir.

2.3.2.Risk Tutumu

Tutum kavramı, bireylerin çeşitli nesne, olay, durum, insan veya düşüncelere karşı yönelme veya uzaklaşma şeklinde ortaya çıkan eğilimleri olarak tanımlanmaktadır (Simpson ve diğerleri, 1994: 212). Bu durumda “karar vericinin risk alma yahut riskten kaçınma eğilimi olarak ifade edilebilen (Sitkin ve Weingart, 1995: 1575) risk tutumu, bireylerin risk alma konusundaki isteklilikleri olarak” da tanımlanabilir (Sarıkaya 2018: 32).

Risk eğilimi, bir kişinin risk ve getiri arasında sağladığı dengeyi, yani bu iki motivasyon aracına verdiği nispi ağırlığı yansıtır. Daha yüksek risk taşıyan seçenekler, genellikle daha büyük getirilerle gelir. Bununla birlikte daha riskli seçenekler, sonuç hakkında daha fazla belirsizlik içermektedir (Figner ve Weber, 2011: 211).

Bireylerin risk eğilimleri genel olarak iki şekilde ortaya çıkabilir. Birinci tip risk eğiliminde olan kişiler heyecan arama özelliğine sahiptir. Bu kişiler “çeşitli, yeni, karmaşık ve yoğun duyum ve deneyimleri arar ve bu deneyim uğruna fiziksel, sosyal, yasal ve finansal riskler almaya istekli olurlar” (Zuckerman, 1994: 27; Zuckerman, 2007: 2). Brockhaus (1980), riskli durumlara girmekten zevk alan karar vericilerin, riskli eylemlerde bulunma olasılıklarının, sahip olmayanlardan daha fazla olduğunu belirtmektedir (Sitkin ve Pablo, 1992: 212).

İkinci tip risk alma eğiliminde ise bireyler, kar elde ederken olası kayıplardan kaçınmaya odaklanırlar. Birinci tipteki dürtüsel kararlara kıyasla daha rasyonel akıl yürütmelere dayanırlar (Fischer, 2017:178).

Evrimsel bakış açısıyla bakıldığında, insan türünün karşılaştığı pek çok risk ölümcül olabildiği için, ne pahasına olursa olsun riskten kaçınmanın mantıklı olduğu bir bakış açısı gelişmiştir. Pek çok insanın riskten kaçınma eğilimine sahip olması bu durumdan kaynaklanmaktadır. (Hintze ve diğerleri, 2013: 3; Fischer, 2017: 177).

Bireyin geçmiş başarısızlıkla ilgili deneyimi de, kişinin risk alma konusundaki tutumunu etkilemektedir. Olumsuz çocukluk olayları benlik saygısını aşındırarak

çocukların kendilerini güvensiz hissetmelerine ve başkaları tarafından yargılanacakları korkusu geliştirerek risk almakta tereddüt etmelerine neden olabilir (Davis ve Eppler-Wolff, 2009). Sadece doğru cevabın ödüllendirildiği okul deneyimleri, gençleri başarısızlıktan kaçınmak için riskten uzaklaştırabilmektedir (Pease, 2018: 57).

Risk alma üzerine yapılan çeşitli çalışmalar, risk eğilimini tüm alanlarda aynı ve istikrarlı bir özellik olarak görmek yerine, belirli bir alana özgü olarak değerlendirmektedir (Nosic ve Weber, 2007: 3). Bireylerin hem laboratuvar çalışmalarında hem de gerçek dünya bağlamlarında, çeşitli alanlarda risk alma davranışı söz konusu olduğunda genellikle tutarsız oldukları gösterilmiştir (Pease, 2018: 59). Örneğin, Weber, Blais ve Betz (2002), girişimci kişileri diğerlerinden ayıran niteliklerden birisinin, durumları diğer bireylerden daha iyimser bir şekilde görme eğiliminde olmak olarak bulmuştur. Bu, girişimcinin genel olarak risk aradığı anlamına gelmez, ancak belirli bir zorlukla mücadele etme yeterliliğine güçlü bir inancı vardır ve bu nedenle girişimi yüksek riskli olarak algılamaz. Aynı kişi, paraşütle atlamayı denemek için riskten kaçma eğilimi gösterebilir (Pease, 2018: 59). Yapılan araştırmalar risk alma eğiliminin cinsiyetler arasında farklılık göstermediğini ortaya koymaktadır (Figner ve Weber, 2011: 212).

Pek çok çalışma, riskli kararlar ile inançlar arasındaki bağlantıyı da açıkça analiz etmektedir. İnançlar iki türlü olabilmektedir. Bunlar, riskli yatırımın getirileri hakkındaki iyimser inançlar ve getirilerin değişkenliği hakkındaki güvene dayalı inançlardır. Coval ve Thakor (2005) gelecekteki getiriler konusunda daha iyimser olan yatırımcıların bir yatırıma daha fazla para tahsis ettiklerini ve böylece daha fazla risk aldıklarını savunmaktadır. Glaser ve diğerleri ise (2004), aşırı güven duyan yatırımcıların rasyonel yatırımcılardan daha fazla risk aldıklarını ortaya koymaktadır (akt. Nosic ve Weber, 2007: 2).

2.3.3. Örgütsel Özellikler

Yapılan pek çok araştırma örgütsel faktörlerin risk alma davranışı üzerinde etkili olduğunu ortaya koymaktadır (Sitkin ve Pablo, 1992; Jung ve diğerleri, 2020). Örneğin bireylerin kendi başlarına iken verdikleri risk alma kararları ile bir grup içerisindeyken verdikleri kararların farklı olabildiği gözlenmiştir. Bir grup bağlamında incelenen bireylerin risk konusunda daha aşırı pozisyonlar almaya eğilimli oldukları bulunmuştur

(Sitkin ve Pablo, 1992: 13). Bu durumda bir grup içerisindeki genel eğilimin bireylerin kararlarını etkilediği söylenebilir.

Örgüt kültürü, risk alma davranışı üzerinde etkili olan faktörlerden birisidir. Hamdan ve Alheet (2020: 212-213) gelişim (adhokrası) kültürüne sahip işletmelerde, ortamdaki belirsizliğin kabul edilerek ve buna bağlı stratejiler geliştirerek risk alma davranışının doğal olarak teşvik edildiğini ortaya koymuştur. Aynı araştırma, grup (klan) kültürünün çalışanlar arasında güveni ve işbirliğini teşvik ettiğini ve bu güvenin sonucu olarak işbirliği ve bilgi alışverişinin artabileceğini, bu sayede risk alma davranışının da artacağını belirtmektedir. Benzer sonuçlar Brettel ve diğerlerinin (2015: 12) çalışmasında da görülmektedir. Hamdan ve Alheet (2020: 212-213), ayrıca belirsiz iş koşullarına karşı daha uygun bir kültür olan rasyonel (pazar) kültürün risk alma davranışını artırdığını da bulmuştur.

Deal ve Kennedy' nin (1982) kavramsallaştırdığı “şirketin üzerine bahse gir” veya “süreç kültürü” gibi örgüt kültürlerinin, örgüt üyelerinin riskli davranışlarını sistematik olarak teşvik ettiği veya bundan vazgeçirdiğini savunan araştırmalar da mevcuttur (Sitkin ve Pablo, 1992: 21). Hofstede (1980: 19) belirsizlik ve riskten kaçınmaya meyilli örgütsel değer ve eğilimlerin, aynı zamanda liderlerin risk yöneliminin, örgütteki bireysel risk davranışını benzer şekilde etkilediğini belirtmektedir (Sitkin ve Pablo, 1992: 13).

Bandura (2001)'e göre çalışanlar, sosyal öğrenme kuramına göre başkalarını izleyerek bazı şeyleri öğrenmektedir ve işletmelerde ilk izlenenler yöneticilerdir. Dolayısıyla örgütsel kararlar alınırken risk almaya yatkın olan yöneticiler, örgütlerinde bu davranışa uygun bir iklim gelişmesine neden olacaklardır (García-Granero ve diğerleri, 2015: 3).

Dewett'e (2006) göre, risk alma davranışı örgütteki liderlik tarzına bağlı olarak değişebilmektedir. Bir kuruluşa ve liderlerine güvenen çalışanlar, kuruluşların bu süreçteki performansını iyileştirmek için risk alırlar (Jung ve diğerleri, 2020: 4). Lider tarafından çalışanlara yapılan koçluk, yeni fikirleri ve risk alma davranışını teşvik eder ve bir görev süresince geri bildirim sağlar (Konczak ve diğerleri, 2000; Jung ve diğerleri, 2020: 4). Bu süreçte, çalışanların hataları ve başarısızlıkları bir öğrenme fırsatı olarak kabul edilir, böylece onları risk almaya ve yeni şeyler denemeye teşvik eder. Çalışanlara

ilgi gösteren liderler, çalışanların korku, endişe ve stresini hafifletmeye yardımcı olur (Biemann ve diğerleri, 2015; Jung ve diğerleri, 2020: 4).

Çalışanların risk davranışını etkileyen bir diğer örgütsel özellik de örgütün kontrol sistemleridir (March ve Shapira, 1987). Ouchi (1977), örgüt tarafından riskli kararların sonuçları ödüllendirildiğinde veya cezalandırıldığında veya risk alma istekliliği etkili bir karar verme sürecinin bir parçası olarak teşvik edildiğinde, risk alma davranışının arttığını belirtmektedir (Sitkin ve Pablo, 1992: 21).

Alan yazında incelenen, risk almayı etkileyen faktörler arasında “algılanan örgütsel destek” de bulunmaktadır. Neves ve Eisenberger (2014: 200), algılanan örgütsel destek ile astların risk alması arasında güçlü ilişkilerin varlığını tespit etmiştir. Araştırmacılar yönetici desteği, adalet ve uygun insan kaynakları uygulamaları gibi yollarla çalışanların algılanan örgütsel desteklerinin ve başarısızlıkla ilgili güvenlerinin artırılmasının risk alma davranışlarını güçlendireceğini ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak örgütsel destek mekanizmaları ile çalışanları desteklemek, bu konudaki etkiyi artıran güçlü bir kurum kültürü inşa etmek, çalışanların risk almaktan korkmalarının önüne geçecek ve ancak risk alarak ulaşılabilecek hedeflere odaklanmayı sağlayacaktır. Bireyler başarısız olma duygusundan kurtularak kendilerini güvende hissedecek, bu da yaratıcılığı olumlu yönde etkileyecektir (Sitkin ve Pablo, 1992: 21; Neves ve Eisenberger, 2014: 200; Jung ve diğerleri, 2020: 4–5).

3. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK

Araştırmamızın bağımsız değişkeni örgütsel destektir. Yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı ve risk alma davranışını etkilediği düşünülmektedir. Araştırmanın bu kısmında örgütsel destek değişkeninin tanımları, dayandığı teoriler, öncülleri ve sonuçları anlatılacaktır.

Örgütsel destek teorisi üzerine çalışmış araştırmacılar, iş görenlerin çalıştıkları kuruma sağladıkları katkılara o kurumun ne ölçüde değer verdiği, onların refahlarını ne ölçüde önemseyip önemseymediği noktasında genel bir algı geliştirdiklerini ortaya koymakta ve bu algıyı “algılanan örgütsel destek” olarak tanımlamaktadır (Kurtessis ve diğerleri, 2017: 1855). Araştırmacılar bu algının çalışanlar üzerinde örgütün hedef ve amaçları doğrultusunda bir sorumluluk duygusu yarattığını belirtmektedir (Santos ve Gonçalves, 2018: 39).

Algılanan örgütsel destek ile işletmeler için önemli olan pek çok çıktı arasında ortaya konulan güçlü ilişkiler, bu konuyu araştırmacılar için cazip hale getirmektedir. Yüksek algılanan örgütsel destek çalışanlarda, örgütsel bağlılık, iş performansı, örgütsel vatandaşlık, iş tatmini, işle özdeşleşme, dakiklik gibi olumlu çıktıları arttırabilmekte, devamsızlık ve işten ayrılma gibi olumsuz davranışları azaltabilmektedir (Eisenberger ve diğerleri, 1990: 55; Rhoades ve Eisenberger, 2002: 698; Miao, 2011: 105; Wu ve Liu, 2014: 61; Lagaa ve diğerleri, 2017: 8). Aynı zamanda algılanan örgütsel destek, işe yönelik özyeterlilik, örgüt temelli öz saygı ve iş-aile dengesi ile pozitif ilişki, iş stresi, tükenmişlik duygusu ve iş-aile çatışması ile negatif ilişki göstermektedir (Kurtessis ve diğerleri, 2015: 1872).

Örgütsel destek teorisini biraz açmak gerekirse bu teorinin sosyal değişim teorisine (Blau, 1964) ve karşılıklılık normuna (Gouldner, 1960) dayandığını belirtmek gerekir. Blau'nun görüşüne göre: "Sosyal mübadele başkalarından gelen ödüllendirici tepkilere bağlı olan ve beklenen tepkiler gelmediğinde sona eren eylemleri ifade eder" (Blau, 1964: 6). Diğer taraftan karşılıklılık normu, kişinin kendisine yardım edenlere yardım etme ve onlara zarar vermekten kaçınmak için uygun davranışları sergileme yükümlülüğü olarak tanımlanır (Gouldner, 1960; 172). Bu teorilere göre "örgüt, çalışanlarına fayda sağladığında, çalışanlar aynı yönde karşılık vermektedir" (Eder ve Eisenberger 2008: 56).

Algılanan örgütsel destek çoğu zaman verilen desteğin niteliği ve amacı ile ilgili oluşmaktadır. Çalışanlar, iş görevlerini yerine getirmek ve örgütsel beklentileri karşılamak için kendilerine gereken destek kaynaklarının örgütleri tarafından ne ölçüde temin edileceğine ve zorlayıcı durumlar ortaya çıktığında bunlarla başa çıkmalarına ne kadar yardımcı olacağına dair bir örgütsel destek algısı oluştururlar (Eisenberger ve diğerleri, 1986: 500; Kurtessis ve diğerleri, 2017: 1856). Örgüt çalışanların arzu ettiği cazip kaynakları sağladığında, çalışanlar tarafından ortaya konan çabaların da arttığı gözlenmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 699).

Bu durumda bir örgütte çalışanların algıladığı örgütsel desteğin yüksek olması isteniyorsa, şu üç durumun oluşması sağlanmalıdır. Bunların ilki, bireyin içinde bulunduğu örgütün iyiliğini önemsemesi ve örgütün hedeflerine ulaşması için kendisinde bir yükümlülük hissi oluşturulmasıdır. İkinci olarak, örgütsel desteğin gerektirdiği ilgi,

onay ve saygı gibi sosyo-duygusal ihtiyaçlar karşılanmalı ve çalışanlar, kurumsal aidiyet ve rollerinden kaynaklanan statülerini, sosyal kimlikleriyle bütönlöştörmeye yönlendirilmelidir. Üöncü olarak çalışanların gösterdiği artan performansın tanındığı ve karşılık olarak ödöllandirileceği inancı güçlendirilmelidir (Pathak, 2012: 161).

Bazı araştırmalara göre algılanan örgötsel destek, bireylerin bazı ihtiyaçlarını karşılama potansiyeline sahip olduğu için, çalışma ortamında bir sosyal destek biçimi olarak düşünölebilir (George ve diğerleri, 1993; Rhoades ve Eisenberger, 2002: 699; Saks, 2006: 605). Örneğin içsel bir motivasyon oluşturabilmek için işletmelerde çalışanların özerklik, yetkinlik ve sosyal ilişki kurma ihtiyacının karşılanması gerekir. Çalışanların örgötsel destek algıları, bu üç ihtiyaç karşılama faktörünün her birini etkileyebilir. Çalışanın davranış ve faaliyetlerinde iradesini kullanabileceği ve iç kontrol uygulayabileceği bir ortam sağlandığı algısı oluşturularak özerklik ihtiyacı giderilebilir. Bir çalışanın iş görevlerinde uzmanlık kazanmasına katkı sağlanarak, yeterlilik ihtiyacı karşılanabilir. Çalışanın, örgöüt içinde başkalarıyla anlamlı bir şekilde etkileşimde bulunması sağlandığında ise sosyal ilişki kurma ihtiyacı giderilmiş olur (Deci ve Ryan, 1987: 1025-1035; akt. McDonnell, 2019: 36). Bunlara ek olarak, algılanan örgötsel destek çalışanların, saygı, bağlılık, duygusal destek ve onaylanma duygusu gibi sosyo-duygusal ihtiyaçlarını da karşılamaktadır (Kurtessis ve diğerleri, 2015:17).

“Yaratıcılık ve Yenilikçilik” başlığı kapsamında anlatıldığı üzere, günöümüz işletmelerinin en önemli çıktılarından biri de yaratıcılık ve yenilik performansıdır. Bu çıktının elde edilmesinde algılanan örgötsel desteğin çok önemli bir faktör olduğu, çalışanlar bu algıya sahip olduklarında karşılıklılık normu (Gouldner, 1960) uyarınca kuruluşun amaçlarına ulaşması konusunda kendilerinde bir yükömlölük duygusu oluştuğu söylenebilir (Tsai ve diğerleri, 2015: 28). Yaratıcılığı açıklayan motivasyonel yaklaşımlarda içsel motivasyonun çok önemli bir alt bileşen olduğu ortaya konulmaktadır. Bazı araştırmacılar algılanan örgötsel desteğin bir motivasyon yapısı olarak kabul edilebileceğini ortaya koymaktadır (İbrahim ve diğerleri, 2016: 510). Bu araştırmada bu görüşten hareketle, örgötsel destek, bir motivasyon yapısı olarak düşünölmüş, risk almayı, yaratıcılık ve yenilikçiliği etkileyen bir faktör olarak ele alınmıştır.

3.1.Algılanan Örgütsel Desteğin Dayandığı Teoriler

Örgütsel destek teorisi, çalışanların örgütlerine karşı olumlu davranış sergilemelerinin nedenini açıklarken Sosyal Değişim Teorisine (Blau, 1964) ve Karşılıklılık Norm Teorisine (Gouldner, 1960) atıfta bulunur (Baran ve diğerleri, 2012: 123). Aşağıda bu iki teori hakkında kısa bir bilgilendirme yapılmaktadır.

3.1.1. Sosyal Değişim Teorisi

Kökleri 1920'lere dayanan Sosyal Değişim Teorisinin temelinde “faydacı düşünce” yaklaşımı bulunmaktadır. İlk olarak George C. Homans (1958) tarafından ortaya konulan Sosyal Değişim Teorisi zaman içerisinde birçok sosyal psikolog ve sosyoloğun katkılarıyla geliştirilmiştir.

Homans' a (1958: 606) göre “başkalarına çok şey veren kişiler onlardan çok şey almaya çalışır ve başkalarından çok şey alan insanlar, onlara çok şey verme baskısı altındadır.” Blau (1964) ekonomik marjinal analiz ilkelerinin, sosyal etkileşim ve sosyal farklılaşma sırasında grup yapısında meydana gelen değişiklikler için de kullanılabileceğini savunmuştur. Bu noktadan hareketle Blau (1964; 168), bireylerin ilişkide olduğu kişilerden beklediği getiriler ile motive olarak, gönüllü bir şekilde bazı eylemleri gerçekleştirdiğini iddia etmiş ve bu durumu sosyal değişim olarak tanımlamıştır (Heath,1968: 285). Sosyal değişim, ekonomik değişime benzer şekilde, şimdiki katkı paylarının gelecekte geri döneceği beklentisine göre gerçekleşir. Ancak sosyal değişim ekonomik değişimlerin aksine hızlı ve hesaplanmış bir temelde gerçekleşmez. Bireylerin karşı tarafın uzun vadede yükümlülüklerini adil bir şekilde yerine getireceğine güvenmelerine dayanır (Holmes, 1981; akt. Ma ve Qu, 2011: 682). Başka bir deyişle, ekonomik değişimler kişisel olmayan bir bağlamda ve evrensel standartlara göre gerçekleşirken, sosyal değişimler daha kişisel bir bağlamda ve daha spesifik standartlarda gerçekleşmektedir (Heath,1968: 285).

Emerson' a (1976) göre, sosyal değişim teorisi gerçekte bir teori değil, ilişkilerin birbirine bağlı doğası hakkında belirli varsayımlar içeren bir referans çerçevesidir. Sosyal değişimler, birbirlerine bağımlı taraflar arasındaki güven ve bağlantıları içerir. İlişkinin pozitif ve faydalı olduğu belirlendiğinde, alternatifler mevcut olsa bile ilişki muhtemelen devam edecek ve istikrarlı olacaktır (Richardson, 2019:13).

Bireyler bir ilişki hakkında karar verirken (1) ilişkiye koydukları ve ondan elde ettikleri arasındaki denge, (2) hak edilen ilişki türü ve (3) başka biriyle daha iyi ilişki kurma şansı konusunda nasıl hissettiği algısına dayanarak karar verir (Ma ve Qu, 2011: 682). Devamlı ve istikrarlı bir ilişki için bireyin ilişkide, daha az maliyet, uzun vadeli ve sürekli fayda (ödül), sosyal onay, özerklik, güvenlik ve düşük belirsizlik gibi durumları öngörmesi gerekmektedir (Richardson, 2019: 13).

Sosyal değişim yaklaşımını kullanan işverenler, çalışanlarla uzun vadeli bir ilişki arayışındadır ve çalışanların refahı ve kariyer gelişimi ile ilgili endişeler sergiler ve bu endişe ve taahhüdün karşılıklı olmasını beklerler (Ma ve Qu, 2011: 682).

3.1.2. Karşılıklılık Norm Teorisi

Sosyal değişim yaklaşımını inceleyen ve bu konuyu ahlaki norm ve yükümlülükler üzerinden açıklayan en önemli bilim adamlarından birisi de Gaultner (1960)'dır. Bu çalışmalar “karşılıklılık norm teorisi” ni ortaya çıkarmıştır. Gaultner’a (1960: 172) göre, bir faydanın karşılığını vermek veya bu faydayı sağlayana karşı minnettar olmak bir yükümlülük olarak kabul edilir ve bu durum zamana ve yere göre değişiklik göstermeyen evrensel kültürün unsurlarından biridir. Bu evrensel norma göre iki asgari talep öne çıkmaktadır; “(1) insanlar onlara yardım edenlere yardım etmeli ve (2) insanlar onlara yardım edenlere zarar vermemelidir” (Gaultner, 1960: 172).

Karşılıklılık normu evrensel olmakla birlikte, getirdiği yükümlülükler bir toplum içindeki katılımcıların durumlarına göre değişebilir. Menfaatin değeri ve ortaya çıkan yükümlülük, alıcının ihtiyacının yoğunluğu, vericinin kaynaklarının durumu, vericinin verme güdülere ve verme sırasındaki kısıtlamaların doğası (özgür iradesi ile mi verdi?) gibi durumlardan etkilenir (Gaultner, 1960: 172).

Karşılıklılık normunda önemli olan noktalardan biri de alınan fayda karşılığı verilecek karşılığın eş değerliğinin belirlenmesi durumudur. Eş değerlik iki şekilde karşımıza çıkabilir. İlk durumda, değiş tokuş edilen şeyler somut olarak farklı olmakla birlikte değer bakımından eşittir. İkinci durumda ise değiş tokuş yapılan şeyler benzer ve özdeş formda olmaktadır (Gaultner, 1960: 172). Bu durumda örgütsel destek algısı yüksek olan iş görenler, bu yüksek fayda karşılığında kendilerinden bekleneni fazlasıyla yerine getirecektir.

Karşılıklılık normu, sosyal bir sistemin istikrarının korunmasında görev yapan somut ve özel bir mekanizmadır (Gauldner, 1960:173). Güç farklılıkları, güce sahip olan kişileri sömürmeye davet etse bile, karşılıklılık normu alınan faydaların geri ödenmesi güdüsünü ortaya çıkararak buna engel olur. Böylece toplumsal sistemi zayıflatan ve sömürüyü mümkün kılan güç düzenlemelerinin ortaya çıkmasını engellemeye yarayan bir değişim modeli olarak çalışır (Gauldner,1960:174).

Karşılıklılık normu, özel görev tanımları tarafından düzenlenemeyen işlemler için de esnek bir ahlaki yaptırım sağlar. Bu bağlamda norm, sosyal yapılarda ortaya çıkabilen çatlakları doldurabilen çok amaçlı bir çimento gibi görev yapar (Gauldner, 1960: 175). Karşılıklılık normu herhangi bir nedenle, insanların görevlerini yapmayı reddetmesi gibi sosyal sapmaların önlenmesinde ve yeni başlayan sapkınlıkların üstesinden gelinmesinde de etkili olabilir (Gauldner, 1960: 176).

3.2.Algılanan Örgütsel Desteğin Öncülleri

Alan yazında algılanan örgütsel desteğe ait üç öncül üzerinde çalışmalar yoğunlaşmıştır. Bunlar, (1) örgütsel adalet, (2) algılanan yönetici desteği, (3) insan kaynakları uygulamaları ve iş koşullarıdır (DeConinck ve Johnson, 2009; DeConinck, 2010; Tremblay ve diğerleri, 2010; Ahmed ve Nawaz, 2015; Jabagi ve diğerleri, 2020).

3.2.1.Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, Greenberg (1990) tarafından ortaya atılan bir teoridir. Örgütsel adalet, bireylerin (veya grupların) bir örgütten alınanların adaleti hakkındaki algılarını ve bu algılara davranışsal tepkilerini tanımlar. Bu konuda yapılan pek çok araştırma, yüksek adalet algısının; ücret memnuniyeti, etik karar alma, iş tatmini, etkili iletişim, işte kalma niyeti, bağlılık gibi konuları olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır (Hadi ve diğerleri, 2020: 4717).

Örgütsel adalet teorisi, Adams'ın eşitlik teorisine (1965) dayanmaktadır (Greenberg, 1990: 400-401). Örgütsel adalet teorisi, insanların kendi iş girdilerini ve çıktılarını diğer bir karşılaştırma oranıyla (örneğin bir iş arkadaşı, sektördeki diğer çalışanlar, farklı zamanlardaki kendi durumu vb.) karşılaştırarak adalet algılarını geliştirdiklerini ileri sürmektedir. Çıktılar; maaş, yan haklar, statü, işe özgü herhangi bir ödül vb. gibi insanların işlerinden ne elde ettiklerini ifade eder. Girdiler ise kişinin

eğitimi, iş deneyimi, harcanan çaba, ürettiği mal veya hizmetlerin miktarı ve kalitesi vb. gibi kişinin işyerine olan katkılarını ifade eder. Teoriye göre, kendisine ait çıktı/girdi oranını diğerlerine göre yüksek algılayan bireyler bu oranı eşitlemek için daha çok girdi sağlamaya çalışacaktır. Bu oranı diğerlerine göre düşük algılayan bireyler ise harcadığı çaba gibi girdilerini azaltacaklardır (Greenberg, 2011: 275-276).

Sadece dağıtımlara odaklanmasının bu teoriyi kısıtladığı düşüncesiyle eşitlik teorisi genişletilmiş ve Greenberg tarafından “örgütsel adalet teorisi” ortaya atılmıştır. Dağıtımın yanı sıra bu dağıtımın nasıl yapıldığı da oldukça önemli görülmektedir (Greenberg, 2011: 280). Bu sebeple araştırmacılar adalet kavramını dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet olarak üç boyut altında incelemiş, farklı iş davranışlarının bu boyutlarla farklı şekilde etkileşime girdiklerini ortaya koymuşlardır.

Dağıtımsal Adalet, bir örgüt içerisindeki performans değerlendirme, ücretler, ödüller ve takdirler gibi sonuçların kararlarının verilmesinde, çalışanlar tarafından algılanan adalet olarak tanımlanabilir. Eşit olmayan ücret artışları veya adil olmayan iş yükü dağıtımı gibi durumlar dağıtımsal adalet kavramı içerisinde incelenir (Srivastava, 2015: 668).

İşlemsel Adalet (Prosedürel Adalet), Greenberg'e (1990) göre işyerinde karar vermek için kullanılan politika ve prosedürlerin çalışanlar tarafından algılanan adaletini ifade eder. Dağıtımsal adalet, sonuçların algılanan adaleti ile ilgiliyken işlemsel adalet, karar vermek için kullanılan prosedürlerin güvenilir, şeffaf, etik, önyargısız, hilesiz, doğru, düzeltilebilir ve kabul edilebilirliği ile ilgilidir (Srivastava, 2015: 668).

İşlemsel adalet, hem yapısal hem de sosyal unsurlara sahip bir kavramdır. Özellikle yapısal unsurlar, çalışanları etkileyen kararlara ilişkin resmi kurallar ve politikalar ile ilgili olarak görülmektedir. Kararlar uygulanmadan önce yeterli uyarıların yapılması, çalışanlara doğru bilgilerin verilmesi ve karar alma sürecine çalışanların dâhil edilmesi gibi uygulamaları içerir. Sosyal unsurlar ise, kaynak tahsis sürecindeki kişiler arası ilişkilerin kalitesini içermektedir. Çalışanlara saygılı davranmak, çalışanlara örgütsel prosedürlerin geliştirilmesi ve uygulanmasında aktif katılım fırsatları sağlamak ve çalışanlara sonuçların nasıl belirlendiğiyle ilgili gerekli bilgilendirmeleri yapmak gibi uygulamalar bu kapsamda incelenir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 700–701; akt. Jabagi ve diğerleri, 2020: 4003).

- Leventhal (1980), prosedür adaletini oldukça geniş bir şekilde incelemiş ve bu adalet algısının doğru yönetilebilmesi için bazı kurallar geliştirmiştir (Greenberg, 2011: 281):
- Tutarlılık: Prosedürler zaman ve kişiler arasında tutarlı olmalıdır.
- Önyargısızlık: Prosedürler, kişisel çıkarlardan veya mevcut önyargılara körü körüne bağlılıktan etkilenmemelidir.
- Doğruluk: Prosedürler geçerli bilgilere dayanmalıdır.
- Düzeltilebilirlik: Prosedürler, kararları değiştirme ve geri alma fırsatı içermelidir.
- Temsiliyet: Prosedürler, onlardan etkilenen bireylerin temel endişelerini, değerlerini ve bakış açılarını yansıtmalıdır.
- Etik: Prosedürler, ilgili bireylerin sahip olduğu ahlaki ve etik değerlerle uyumlu olmalıdır.

Yapılan bazı çalışmalar işlemsel adaletin çalışanların algılanan örgütsel desteklerini etkileyen en güçlü değişken olduğunu ortaya koymaktadır (DeConinck, 2010: 1349; Rhoades ve Eisenberger, 2002: 707; Ahmed ve Nawaz, 2015: 867; Kurtessis ve diğerleri, 2017: 1864).

Etkileşimsel Adalet, yöneticilerin ve daha yüksek otoritelerin kararlarını yerine getirmedeki davranışları, yani yetkilerine, kararlarına ve eylemlerine tabi olanlara nasıl davrandıkları ile ilgilidir. Etkileşimsel adaletin temel belirleyicileri açıklama, duyarlılık düşüncesi ve empatidir (Srivastava, 2015: 668). Çalışan-işveren ilişkilerine yönelik gerçekleştirilen araştırmalar, bir çalışanın örgütünden kendisine saygılı olunmasını, dürüstlikle muamele edilmesini ve tüm üyelere eşit davranılmasını beklediğini göstermektedir (Janssens ve Van den Brande, 2003; Kickul ve Liao-Troth, 2003; akt. Srivastava, 2015: 669).

Ahmed ve Nawaz (2015: 867) işlemsel adalet ve dağıtımsal adaletin, tüm iş sektörlerinde algılanan örgütsel desteğin öncülleri olabileceğini savunmaktadır. Araştırmacılar, dağıtım adaleti ve yönetici desteğinin kamu sektöründeki algılanan örgütsel destek ile güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu, buna karşılık dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve iş arkadaşı desteğinin hizmet sektöründeki algılanan örgütsel destek ile güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu bulmuşlardır (Hughes, 2019:56). Ortaya çıkan

sonuçlar, bir örgütün, memnun, kararlı ve ilgili çalışanlara sahip olmak istiyorsa destekleyici bir kültüre sahip olmakla birlikte iş yerinde adaletli olması gerekliliğini göstermektedir (Ahmed ve Nawaz, 2015: 875).

3.2.2. Algılanan Yönetici Desteği

Algılanan yönetici desteği, çalışanların yöneticileri tarafından tanınmalarını ve iş yerine yaptıkları katkıya değer verildiği algısına sahip olmalarını ifade eder (Khan ve diğerleri, 2015: 942). Bhanthumnavin'e göre (2001) algılanan yönetici desteği üç sınıfta toplanmaktadır (Düşükcan, 2020: 65):

- Duygusal destek; yöneticinin çalışanlarına sevgi göstermesi, önemsemesi, empati kurabilmesi, zorluklar, stres ve çatışma durumlarında gerekli yardımı sağlayabilmesidir.
- Bilgi desteği; yöneticinin çalışanlarına gerekli durumlarda bilgi vermesi, önerilerde bulunması, yol göstermesi, performansa yönelik geri bildirimlerde bulunmasıdır.
- Maddi destek; işlerin gerçekleştirilebilmesi için ihtiyaç duyulan kaynak ve hizmetlerin temin edilmesidir.

Çalışanlar, kuruluşu insanlaştırma ve liderlerin ve yöneticilerin yaptıklarını, örgüte atfetme eğiliminde oldukları için yöneticilerin çalışanlarına olumlu davranması yüksek bir örgütsel destek algısına neden olabilmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 700; Hughes, 2019: 55). Denetim otoriteleri kuruluşun temsilcileri olarak hareket ettiğinden, astların performansını yönetme ve değerlendirme sorumluluğuna sahip olduklarından, çalışanlar yöneticilerinin kendilerine karşı olumlu veya olumsuz yönelimlerini örgütsel destek imgesi olarak görürler (Rhoades ve Eisenberger, 2002:700). Yöneticiler ve liderlik rollerindeki diğer kişiler, örgütsel ödüllerin dağıtılmasında ve çalışanlara gerekli kaynakların ulaştırılmasında önemli bir rol oynar ve bu nedenle iş arkadaşlarından daha büyük bir kurumsal destek kaynağı olarak görülürler. Bu nedenle, denetim otoritelerinin destekleyici davranışları, örgütü daha az temsil eden iş ve takım arkadaşlarının destekleyici davranışlarından daha fazla algılanan örgütsel destek ile ilişkili olmaktadır (Kurtessis ve diğerleri, 2017: 1860).

3.2.3.İnsan Kaynakları Uygulamaları ve İş Koşulları

İnsan Kaynakları Yönetimi çalışanlarına, ödüller, faydalar, iş koşulları, güvenlik, özerklik, esnek iş uygulamaları, eğitim ve gelişim fırsatları gibi çok çeşitli imkanlar sağlayabilen işletme fonksiyonudur (Jabagi ve diğerleri, 2020: 4004). İnsan Kaynaklarının sağladığı bu imkanlar, örgütün isteğe bağlı olarak sağladığı faydalar olarak algılanacağından, çalışanlar refahlarının önemsendiği ve gelecek ödüller için örgütlerine güvenebilecekleri yargısına ulaşırlar. Bu tür bir pozitif değerlendirme, çalışanların örgütsel destek hakkındaki algılarını güçlendirecektir (Hemdi, 2009: 4).

Çalışmanın bu kısmında, alan yazında örgütsel destek algısı ile ilişkili olarak incelenen, örgütsel ödüller, iş güvenliği, özerklik, rolden kaynaklı stress sebepleri ve eğitim gibi iş koşullarına değinilmiştir (El-Aty ve Deraz, 2018: 165; Kurtessis ve diğerleri, 2017: 1879; Ahmed ve Nawaz, 2015: 868; Rhoades ve Eisenberger, 2002: 701).

Örgütsel Ödüller: Malhotra, Budhwar ve Prowse'a göre (2007: 297), örgütsel ödüller, çalışanların örgüte yaptıkları katkılara göre ödenen tüm parasal veya parasal olmayan faydalardır. Hoa ve diğerleri (2020: 595) çalışanın gösterdiği iş performansı sonucunda ödüllendirilmesinin, algılanan örgütsel destek üzerinde olumlu bir etkisinin olduğunu ifade etmektedir. Örgütsel destek teorisine göre, çalışanlara örgütsel ödüllere ulaşma fırsatlarının sunulması, çalışanlar tarafından örgüt için sağladıkları katkılarının olumlu bir şekilde değerlendirildiği imajını oluşturacağı için algılanan örgütsel desteğin artmasına hizmet edecektir (Rhoades ve Eisenberger, 2002:701).

İş güvenliği: Örgütün, çalışanına gelecekteki üyeliğini devam ettireceğine dair verdiği güvencenin, özellikle son yıllarda işletmelerin yaygın olarak küçülmeye gittikleri göz önüne alındığında güçlü bir algılanan örgütsel destek göstergesi olması beklenmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 701).

Özerklik: Çalışanların zamanlama, çalışma prosedürleri ve görev çeşitliliği dâhil olmak üzere işlerini yürütürken sahip olduklarını düşündükleri kontrol algısıdır. Yüksek özerklik, algılanan örgütsel desteği artırmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002:701).

Rol stres faktörleri: Stres faktörleri bireylerin üstesinden gelemeyeceklerini düşündükleri çevresel talepleri ifade eder (Lazarus ve Folkman, 1984). Bir işçinin belirli bir sürede gerçekleştirebileceğinden daha fazla talep içeren bir iş yükü, kişinin iş

sorumlulukları hakkında açık bilgi bulunmamasından kaynaklanan rol belirsizliği ve uyumsuz iş sorumluluklarını içeren rol çatışması gibi faktörler algılanan örgütsel desteğin azalmasına neden olan öncüller arasında incelenmiştir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 701).

Eğitim: Wayne ve diğerleri (1997), işe yönelik eğitimin, çalışanlarda kendilerine yatırım yapıldığı düşüncesini oluşturduğu için algılanan örgütsel desteği artıran bir uygulama olduğunu ileri sürmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 701).

Örgüt büyüklüğü: Örgüt büyüklüğü algılanan örgütsel destek ile negatif ilişkilidir. Özellikle, resmi politikaların ve prosedürlerin çalışanların bireysel ihtiyaçları ile ilgili esnekliği azaltabilmektedir. Büyük organizasyonlarda bireyler kendilerini daha az değerli hissetmektedir (Jabagi ve diğerleri, 2020: 4004).

Ödüller ve çalışma koşulları gibi çeşitli insan kaynakları uygulamaları, algılanan örgütsel destek ile bağlantılıdır, çünkü bu faktörler doğrudan çalışanların refahlarının artırılmasıyla ilgilidir. Özellikle, çalışanların katkılarının pozitif değerlendirilmesi, ödüller için elverişli fırsatların sunulması çalışanların örgütsel destek algısını olumlu yönde etkiler (Rhoades ve Eisenberger, 2002; Kurtessis ve diğerleri, 2017). Bununla birlikte bu üç öncülden ödüller ve iş koşulları, isteğe bağlı davranıştan ziyade dış baskılara atfedilebildiği için örgütsel destek algısı üzerinde algılanan yönetici desteği ve adaletten daha zayıf bir etkiye sahiptir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 701).

3.3. Algılanan Örgütsel Desteğin Sonuçları

Araştırmanın bu bölümünde, alan yazındaki, algılanan örgütsel desteğin sonuçları incelenmiştir. Bu araştırmaların sonuçları algılanan örgütsel desteğin ortak altı sonucunu ortaya koymaktadır (Kurtessis ve diğerleri, 2017; 1879-1880; Ahmed ve Nawaz, 2015: 872; Rhoades ve Eisenberger, 2002: 701-702). Bunlar; (1) örgütsel bağlılık, (2) iş ile ilgili etki, (3) çalışan performansı, (4) psikolojik-duygusal gerginlik/stres, (5) işten ayrılma niyeti ve (6) örgütsel faaliyetlere katılımıdır.

3.3.1.Örgütsel bağlılık

Algılanan örgütsel desteğin çalışanlarda örgütsel bağlılığı artırdığına dair pek çok çalışma mevcuttur (Havidz ve Yandi, 2020; Kurtessis ve diğerleri, 2017; Lambert ve

diğerleri, 2017; Baran, Shanock ve Miller, 2012; Riggle ve diğerleri, 2009; Haddock ve diğerleri, 2006; Rhoades ve Eisenberger, 2002; Eisenberger ve diğerleri, 1986).

“Algılanan Örgütsel Destek” başlıklı yazılarında Eisenberger ve diğerleri (1986), çalışanların, örgütlerine bireysel bağlılık düzeyinin gücünü ve devamlılığını hangi faktörlerin etkilediğini belirlemek için bir araştırma gerçekleştirmiştir. Bu araştırmaya göre, çalışanların örgütsel destek algıları, örgütsel bağlılığı büyük ölçüde ve doğrudan etkilemektedir (Eisenberger ve diğerleri, 1986: 2001).

Algılanan örgütsel destek karşılıklılık normu temelinde, çalışanlar üzerinde örgütün refahını korumak için bir yükümlülük yaratabilmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 701). Aynı zamanda algılanan örgütsel destek çalışanların, saygı, bağlılık, duygusal destek ve onaylanma duygusu gibi sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Yüksek algılanan örgütsel destek, çalışanlarda, örgütün amaç ve hedeflerine yönelik daha fazla yükümlülüğü ifade eden normatif bağlılığı, duygusal bağlılığı ve yüksek performansın ödüllendirileceği yönündeki beklentileri artırmaktadır (Kurtessis ve diğerleri, 2017: 1879).

3.3.2.İşle İlgili Etkiler

İş tatmini, çalışanların işlerine yönelik genel tutumlarını ifade eder (Geisler ve diğerleri, 2019: 4). Algılanan örgütsel desteğin, çalışanların iş tatminini artırdığı (Miao, 2011: 116; Riggle ve diğerleri, 2009: 1029) ve olumlu ruh hali de dâhil olmak üzere işe yönelik genel duygusal tepkilerini etkilediği düşünülmektedir (Thevanes ve Saranraj, 2018: 2). Örneğin hemşireler üzerine yapılan bir araştırma örgütsel desteğin hemşirelerin yardımseverlik davranışlarına ve iş tatminine katkıda bulunabileceğini göstermektedir (Pahlevan Sharif ve diğerleri, 2018: 16-17).

Pozitif ruh hali, genel bir duygusal durumu ifade ettiği ve iş dışı çevreden de etkilendiği için iş tatmininden farklı bir kavramdır (George, 1989: 318). Algılanan örgütsel destek çalışanların yetkinlik ve değer duygularına katkıda bulunarak pozitif ruh halini artırabilir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 701). Örgütler çalışanlar için, saygı ve özen gibi sosyo-duygusal kaynakların ve ücretler ve tıbbi yardımlar gibi somut faydaların önemli bir kaynağı olarak hizmet eder. Örgütü tarafından yüksek itibar görmek, çalışanların onay, saygı ve bağlılık ihtiyaçlarını karşılamaya yardımcı olur (Zare, 2012: 30).

Algılanan örgütsel desteğin işle ilgili bir diğer etkisi “işle özdeşleşme”dir. Algılanan örgütsel destek çalışanların algılanan yetkinliğini artırarak, işleriyle ilgilenme derecesini artırabilir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 701). Yapılan çalışmalar algılanan örgütsel desteğin işle özdeşleşme davranışını artırdığını ortaya koymaktadır (Kurtessis ve diğerleri, 2017: 1879). Yüksek algılanan örgütsel destek, çalışanları sömürülme korkusu olmadan örgüt adına risk alınabileceği inancına yönlendirmekte ve örgütlerine daha fazla güven duymalarına da olanak sağlamaktadır (Kurtessis ve diğerleri, 2017: 1879).

Algılanan örgütsel destek, verilen sorumlulukların ötesine geçen ekstra rol davranışlarında bulunmaya da neden olmaktadır (Eva ve diğerleri, 2020: 628). Çalışma arkadaşlarına yardım etmek, kuruluşu riskli durumlardan korumak, örgüt faydasına fikirler sunmak ve kuruluşa faydalı yeni bilgi ve beceriler kazanmak ekstra rol davranışları arasında sayılabilir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 702).

3.3.3.Performans

Çalışanlar kuruluş tarafından desteklendiğini hissettiğinde, işverenleriyle güçlü bir değişim ilişkisi geliştirir ve kendilerine gösterilen olumlu davranışlara aynen karşılık vermeye çalışır (Eva ve diğerleri, 2020: 636). Bu konuda yapılan araştırmaların sonuçlarına göre, daha yüksek algılanan örgütsel desteğin performans ile pozitif yönlü bir ilişki içerisinde olduğu kanıtlanmaktadır (Miao, 2011: 114). Algılanan örgütsel desteğin, standart tüm iş faaliyetlerinde önemli ölçüde performans atışına neden olduğunu gösteren çok sayıda araştırma bulunmaktadır (Akçin ve diğerleri, 2017: 35; Arshadi ve Hayavi, 2013: 743; Darolia ve diğerleri, 2010: 69). Bu araştırmalara ek olarak çalışan performansı üzerinde etkili olan bütün faktörler üzerinde örgütsel destek algısının psikolojik ve duygusal bir tetikleme mekanizması gibi çalıştığı yönünde çalışmalar da bulunmaktadır (Demirci, 2019: 55; Yongxing ve diğerleri, 2017: 710).

3.3.4.Stres Seviyesi

Çalışanlar işletmelerindeki olumsuz koşullar, uzun saatler boyunca çalışma, fazla iş yükü, rol belirsizliği, rol çatışması, güçlendirme eksikliği gibi nedenlerden dolayı stres yaşayabilirler (Pathak, 2012: 161). Araştırmalara göre uzun süreli stres bireylerde kalp rahatsızlıkları, hipertansiyon, ülser, depresyon, anksiyete, iş tatminsizliği gibi pek çok fiziksel veya psikolojik soruna neden olabilmektedir (Jick ve Payne, 1980: 53). Bu olumsuzlukların azaltılabilmesi için çalışma ortamında bireylere iş arkadaşları,

yöneticiler veya örgüt tarafından yeterli miktarda örgütsel destek sağlanmalıdır. Stresin hem sağlık hem de ekonomik açıdan negatif etkilerini azaltmak isteyen yöneticiler, çalışanların örgütsel destek algısını artırma yönünde hedefler oluşturmalarıdır (Lecca ve diğerleri, 2020: 152).

Strese neden olan faktörlerin bazıları örgütlerin kontrolünde olmakla birlikte, uzun süreli durgunluk dönemleri, beklenmedik krizler gibi durumlar, kontrol edilemeyen ve uzun süreli yoğun stres üretirler. Bu stresörlere uyum sağlayan insanlar genellikle durumu algılama biçimlerini değiştirdikleri bir tür algısal adaptasyon kullanırlar (Pathak, 2012: 158). Örgütler bu gibi durumlarda algılanan örgütsel destekteğin gücünden faydalanabilirler. Alan yazında, düşük veya yüksek seviyede strese maruz kaldıklarında, algılanan örgütsel desteğin çalışanların genel stres seviyelerini azalttığını gösteren pek çok çalışma gerçekleştirilmiştir (Kurtessis ve diğerleri, 2017:1879; Rhoades ve Eisenberger, 2002: 702).

3.3.5.İşte Kalma Niyeti

Algılanan örgütsel desteğin en önem verilen sonuçlarından biri de çalışanların örgütleriyle devam etme arzusudur (Chami-Malaeb, 2018: 71). Hughes'a (2019: 57) göre, algılanan örgütsel desteğin yüksek olması işten ayrılma niyetinde azalma sebebidir. Wang ve diğerlerinin (2014), Çin'deki bir hava yolu işletmesi çalışanları üzerinde yaptıkları araştırma, bu sonucu desteklemektedir (Düşükcan ve diğerleri, 2020: 77). Benzer şekilde algılanan yönetici desteği ve algılanan örgütsel desteğin, işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin araştırıldığı bir çalışmada; her iki destek biçiminin de aracı değişken olan duygusal bağlılık üzerinde doğrudan etkili olduğu, duygusal bağlılığın ise işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Guchait, 2016: 311). Çin Halk Cumhuriyeti'ndeki üç işletmenin 247 çalışanı üzerinde yapılan bir diğer çalışmada, işten ayrılma niyetinin öncülleri ve işten ayrılma niyetinin performans üzerindeki etkisi incelenmiştir. Sonuçlar, işten ayrılma niyetinin çalışan performansı üzerinde önemli ve olumsuz bir etkiye sahip olduğunu ve algılanan örgütsel desteğin yönetime güven ile çalışanların işten ayrılma niyeti arasında kısmi aracılık etkisi oluşturduğunu göstermiştir (Wong ve diğerleri, 2015: 71).

3.3.6.Geri Çekilme Davranışı

Marga and Sintaasih' e göre (2017), geri çekilme davranışı, bireyin örgütten kasıtlı olarak çekilme niyeti, istekliliği veya iradesidir ki gecikme, devamsızlık ve işten gönüllü ayrılma gibi durumlarla kendisini gösterir (Atmaja ve Netra, 2020: 146). Bu durum çalışanların örgütlerindeki aktif katılımlarını azaltmaları anlamına gelmektedir. Çalışanların geri çekilme davranışının azaltılmasında karşılıklılık normuna dayanan, algılanan örgütsel destek kullanılabilir. Eisenberger ve diğerleri (2001), karşılıklılık normuna göre kişinin örgütüne karşı üstlendiği yükümlülükleri yerine getirmesinin üç işleve hizmet ettiğini ileri sürmektedir: “(a) kişi olumlu benlik imajını korur, (b) kişi karşılıklılık normunu ihlal etmekten kaçınır ve (c) kişi örgütün olumlu muamelesinden yararlanmaya devam eder” (Eder ve Eisenberger 2008: 57).

İş yerinde çalışma gruplarında geri çekilme davranışı gerçekleştiğinde, bu grupların üyesi olan bireysel çalışanların da işlerinden çekilme olasılığının yüksek olduğu bilinmektedir (Vardi ve Weitz, 2004: 162). Bu durumun nasıl engellenebileceğini belirlemek için, Eder ve Eisenberger (2008: 64), imalat sektöründe iki çalışma gerçekleştirmiştir. İlk çalışmada yüksek algılanan örgütsel desteğin çalışma grubu ve bireysel gecikme arasındaki ilişkiyi ortadan kaldırdığı, ikinci çalışmada algılanan örgütsel desteğin çalışma grubunun çekilmesi ve bireysel çekilme davranışı arasındaki ilişkiyi azalttığı gözlenmiştir.

Allen ve diğerleri (2003) algılanan örgütsel desteğin gönüllü işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemiş ve algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılığı artırarak geri çekilme davranışını azaltabileceği sonucuna ulaşmıştır. Palmer ve diğerleri (2017: 31), narsist ve psikopatik özellikler gösteren çalışanların yüksek algılanan örgütsel destek düzeyine sahip olduğunda, üretimden sapma davranışını daha az gösterdiğini ortaya koymuştur. Shantz ve diğerleri (2016: 20), algılanan örgütsel desteğin çalışanlarda istenen iş yeri davranışlarını teşvik ederken, onları istenmeyen davranışlardan caydırabileceğini ifade etmektedirler. Bu çalışmada ayrıca işten ayrılma ve işten sapma gibi davranışları kontrol etmek için algılanan örgütsel desteğin kullanabileceği belirtilmektedir. Bu konuda yapılan diğer araştırmalar da benzer sonuçlar üretmiştir (Kurtessis ve diğerleri, 2017: 1879; Vatankhah ve diğerleri, 2017; Rhoades ve Eisenberger, 2002: 702).

4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Araştırma kapsamında örgütsel desteğin risk alma, yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerindeki etkisinde, düzenleyici ve aracı değişken olarak incelenen bir diğer bağımsız değişken “örgüt kültürü”dür. Alan yazında örgüt kültürü, örgüt üyelerinin risk almalarını, yaratıcı ve yenilikçi davranış göstermelerini etkileyen faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir (Ekvall, 1996; Ahmed, 1998; Mumford, 2000; Martins ve Terblanche, 2003; McLean, 2005). Çalışmanın bu kısmında örgüt kültürü kavramı açıklanarak, alan yazında rağbet gören bazı örgüt kültürü modelleri tanıtılmıştır.

4.1. Örgüt Kültürünün Tanımı, İşlev ve Unsurları

Morgan ve Vorhies (2018: 261) örgüt kültürünü, bireylerin ve grupların kuruluşlar içinde işlev görmesine yardımcı olmak için davranış normları sağlayan paylaşılan değerler, inançlar ve varsayımlar sistemi şeklinde tanımlamıştır. Schein’a göre (2010) örgüt kültürü; “zaman içerisinde grup üyeleri tarafından dışa uyum sağlama ve içteki bütünleşme problemlerini çözerken öğrenilmiş, geçerliliği kabul edilmiş ve bu yüzden yeni üyeler tarafından doğru olduğu düşünülen ortak varsayımlardan” oluşmaktadır (Yücel ve diğerleri, 2015: 14). Öyle ki kültür bilinçaltı seviyesinde bir farkındalık düzeyinde bulunur, tarihe ve geleneklere dayanır aynı zamanda ortak bir kimlik ve bağlılığın kaynağıdır (Schneider ve diğerleri, 2017: 4).

Örgüt kültürü tanımları üç kritik noktayı vurgulamaktadır. Bunların ilki örgüt kültürünün çalışanların birbiriyle uzun süreli etkileşimi sonucu ortaya çıkan bir kavram olmasıdır. İkinci ortak nokta, örgüt kültürünün, bir kuruluş içindeki norm, değer ve davranış kurallarını ortaya koymasıdır. Son nokta ise örgüt kültürünün, çalışanlardan istenen tutumların ortaya çıkmasına olanak sağlayan ve bunların kuvvetlendirilmesine aracılık eden bir kontrol sistemi olarak iş görmesidir (Colquitt ve diğerleri, 2009; aktaran Sharifirad ve Ataei, 2012: 497). Bu durumda örgüt kültürünün yazılı olmamakla birlikte zamanla öğrenilmiş bir olgu olduğu, belirli davranışların düzenli olarak tekrarlanması ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılması sonucu oluştuğu söylenebilir (Yücel ve diğerleri, 2015: 13).

Örgüt kültürü dışarıdan görülebilen ve görülemeyen bir takım unsurlara sahiptir. Normlar, değerler ve inançlar görülmeyen unsurlar olmakla birlikte buz dağının altında

kalan kısım gibidir ve örgütün tüm kademelerini derinden etkiler (Şenel, 2006: 119). Dışarıdan görülebilen unsurlar ise örgütün taşıyıcıları olarak isimlendirilir. Törenler, semboller, alışkanlıklar, dil, hikaye ve efsaneler örgüt kültürünün görülebilen ve hissedilebilen öğeleridir (Torun, 2012: 26).

Schein (2017: 3-4) soyut bir kavram olan kültürün aşağıda belirtilen durum ve olaylarda kendini gösterebildiğini aktarmaktadır:

- İnsanlarla etkileşime girildiğinde gözlemlenen düzenli davranışlar: Kullandıkları dil, gelişen gelenek ve görenekler ve çok çeşitli durumlarda kullandıkları ritüeller.
- Grup normları: Hawthorne çalışmalarında banka elektrik tesisat odasında çalışan işçiler arasında geliştirilen “adil bir günlük ücret karşılığında adil bir gün çalışması” normu gibi çalışma gruplarında gelişen üstü kapalı standartlar ve değerler.
- Benimsenen değerler: Grubun ilke olarak ulaşmaya çalıştığını iddia ettiği “ürün kalitesi” veya “fiyat liderliği” gibi değerler.
- Resmi felsefe: Bir grubun hissedarlara, çalışanlara, müşterilere ve diğer paydaşlara yönelik eylemlerini yönlendiren çoğunlukla basılı olan genel politikalar ve ideolojik ilkeler.
- İklim: Bir grupta, fiziksel düzen ve üyelerinin birbirleriyle, müşterilerle veya diğer dışarıdaki kişilerle etkileşim kurma biçimiyle aktarılan duygu.
- Resmi ritüeller ve kutlamalar: Bir grubun üyelerinin terfi, önemli projelerin tamamlanması ve dönüm noktaları gibi önemli değerleri veya önemli olayları kutlama biçimleri.
- Oyunun kuralları: Bunlar örgüte yeni bir kişinin dâhil olabilmesi için öğrenmesi gereken yazılı olmayan, örtülü kabuller.
- İmaj ve kimlik: Kuruluşun kendisini “biz kimiz”, “amacımız nedir” ve “işleri nasıl yaparız” bakış açılarıyla tanımlama şekli.
- Gömülü beceriler: Grup üyelerinin belirli görevleri yerine getirirken sergilediği özel yeterlilikler, yazılı olarak zorunlu kılınmadan nesilden nesile aktarılan bazı şeyleri yapma yeteneği.

- Düşünme alışkanlıkları, zihinsel modeller veya dil bilimsel paradigmlar: Bir grubun üyeleri tarafından kullanılan, algıları, düşünceleri ve dili yönlendiren, yeni üyelere öğretilen, paylaşılan bilişsel çerçevelerdir.
- Paylaşılan anlamlar: Grup üyeleri tarafından birbirleriyle etkileşime girdikçe oluşturulan yeni anlayışlardır. Farklı kültürlerde kullanılan aynı kelimeler çok farklı anlamlara gelebilmektedir.
- Yerleşmiş metaforlar veya sembollerin birleştirilmesi: Grupların binalarda, ofis yerleşimlerinde ve grubun diğer maddi eserlerinde, kendilerini karakterize etmek için somut bir şekilde kendisini gösteren ifade biçimidir. Kültürün bu seviyesi üyelerin duygusal ve estetik bir yansımasıdır.

Örgüt kültürünün gerek görünen gerekse görünmeyen unsurları zaman içerisinde örgütün tüm üyeleri tarafından benimsenmektedir. Bu durum örgüt üyeleri için bazı faydalı durumların ortaya çıkmasına olanak sağlamaktadır Denison (1990), bu faydaları dört hipotez ile açıklamaktadır (Aboajela, 2015: 39):

1. Tutarlılık hipotezi: Bu hipoteze göre örgüt üyeleri arasındaki ortak algı, inanç ve değerler, iç koordinasyonu artıracak ve üyeler için anlamlılığı ve ortak duyguları geliştirecektir.
2. Görev hipotezi: Ortak bir amaç, yön ve strateji, örgüt üyelerini, kolektif hedeflere doğru senkronize edip taşıyabilecektir.
3. Dâhil olma/katılım hipotezi: Dâhil olma ve katılımın sorumluluk ve sahiplenme duygusuna, örgütsel bağlılık ve sadakate katkıda bulunacağı düşüncesidir.
4. Uyarlanabilirlik hipotezi: Bir örgütün çeşitli kaynaklardan bilgiyi alma, yorumlama ve örgüt içi ve davranışsal değişikliklere dönüştürme yeteneğini artıran gelenek ve inançların o örgütün hayatta kalmasını, büyümesini ve sonuç olarak gelişimini teşvik edeceği düşüncesidir.

Örgüt kültürünün üyelerine sağladığı avantajlar; “bir kimlik duygusu oluşturma, kişisel çıkarlardan daha büyük bir şeye bağlılığı kolaylaştırma, sosyal sistemin istikrarını artırma, çalışanların söylemleri ve işleri için standartlar sağlayarak organizasyonun bir arada tutulmasına yardımcı olan sosyal bir birleştirici görevi yapma, çalışanların tutum

ve davranışlarını yönlendiren ve şekillendiren bir anlam verme ve kontrol mekanizması olarak iş görme, örgüt ile diğer kurumlar arasında ayrımlar yaratma” şeklinde kısaca özetlenebilir (Robbins ve Judge, 2013: 513). Kurumlar arasında ayrımlar yaratan, bazen taklit edilemez bir rekabet avantajının kaynağı olan örgüt kültürü genellikle şu yedi özellik etrafında şekillenmektedir (Robbins ve Judge, 2013: 513):

1. Yenilik ve risk alma: Çalışanların yenilikçi olmaya ve risk almaya teşvik edilme derecesini ifade eder.
2. Detaylara dikkat: Çalışanların hassasiyet, analiz ve detaylara dikkat gösterme derecesidir.
3. Sonuç yönelimi: Yönetimin, süreçlere veya kullanılan tekniklere değil sonuçlara veya çıktılara odaklanma derecesidir.
4. İnsanlara yönelim: Yönetimin, aldığı kararların sonuçlarının kuruluş içerisindeki insanlar üzerindeki etkisini dikkate alma derecesidir.
5. Takım oryantasyonluluk: İş faaliyetlerinin bireylerden ziyade ekipler etrafında örgütlenme derecesidir.
6. Saldırganlık: İnsanların yumuşak huylu olmaktan çok saldırgan ve rekabetçi olma derecesidir.
7. Kararlılık: Örgütsel faaliyetlerde gelişmenin aksine statükoyu koruma olgusunun vurgulanma derecesidir.

Bu özelliklere farklı düzeyde yapılan vurgular, örgütlerin farklı kültürlere sahip olmasına sebep olmaktadır. Farklı kültürler ise, işletmelerin hedeflerine ulaşmasında bazen teşvik edici bazen de engelleyici olabilmektedir. Örneğin yaratıcı ve yenilikçi hedefleri açıkça belirleyen, bu hedeflere ulaşma adına gerekli kaynakları temin eden, örgütsel cesaretlendirmeleri yapan, özerkliği ve otonomiye destekleyen, örgütsel desteği hissettiren bir örgüt yaratıcılığı ve yenilikçiliği artırabilirken, kontrolcülüğe vurgu yapan hiyerarşik bir kültür ise yaratıcılığa engel olabilmektedir (McLean, 2005; 234-237).

4.2.Örgüt Kültürü Modelleri

Alan yazında örgüt kültürü kavramını daha iyi anlamak ve onu ölçmek için çok sayıda çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Pek çok araştırmacı (Cameron ve Quinn,

1999; Schein, 1985; Hofstede, 1980), değişen ilgi alanlarına göre örgüt kültürünü incelediği için birbirinden farklı örgüt kültürü boyutları ve bunları ölçen ölçekler geliştirilmiştir. Bu bölümde, örgüt kültürünü açıklamaya çalışan altı model hakkında bilgi verilmektedir. Bizim araştırmamızda nicel araştırmalarda başarılı sonuç vermesi ve alan yazında kabul görmesi nedeniyle bu örgüt kültürü modellerinden, Quinn ve Cameron'un “rekabetçi değerler modeli” kullanılmıştır.

4.2.1.Quinn ve Cameron Modeli

Quinn ve Rohrbaugh (1983) tarafından hazırlanan Rekabetçi Değerler Çerçevesi, bir kuruluşun iç odaklılığı veya dış odaklılığı ile esneklik veya istikrar/kontrol üzerinden sahip olabileceği dört farklı örgüt kültürü tipi ortaya koymaktadır. Bunlar; hiyerarşi, klan, adhokrasî ve pazar kültürüdür. Bu dört boyut, örgütleri karakterize eden temel değerlere, varsayımlara, yorumlara ve yaklaşımlara dayalı olarak örgüt kültürü profilini tanımlamak için kullanılır (Cameron ve Quinn, 2011: 41). Şekil 2.4'te rekabetçi değerler modeli gösterilmektedir.



Şekil 2.4 Rekabetçi Değerler Modeli

Kaynak: Cameron ve Quinn, 2011.

Yönetim araştırmalarında ilgi gören “Rekabetçi Değerler Modeli” kültürel değişkenleri teşhis etmede başarılı olduğu için pek çok araştırmada kullanılmaktadır (Kashani ve Asadi Taheri, 2018; Silva ve diğerleri, 2019; Ferreira ve Hill, 2008). Nicel araştırmalarda başarılı sonuç vermesi ve alan yazında kabul görmesi nedeniyle bu araştırma kapsamında da “Rekabetçi Değerler Modeli” kullanılmıştır.

Rekabetçi Değerler Modeline göre örgüt kültürü dört boyut altında incelenebilir:

Hiyerarşi Kültürü: Resmi kurallar, politikalar ve prosedürler tarafından yönetilen katı bir komuta zincirinden türetilen bir yapıya ve kontrole sahiptir. Yöneticiler genellikle neler olup bittiğini yakından takip eden koordinatörler ve organizatörlerdir. Organizasyonun sorunsuz bir şekilde sürdürülmesi önemlidir. Kuruluş, istikrar, öngörülebilirlik ve etkinlik üzerine odaklanmaktadır. Organizasyonu bir arada tutan bağlar, resmi kurallar ve politikalarıdır. Bu örgüt kültürü McDonald's gibi bazı büyük kuruluşlarda ve devlet kurumlarında baskındır (Cameron ve Quinn, 2011: 42).

Hiyerarşi kültüründe astları, akranları ve üstleri tarafından en başarılı olarak değerlendirilen ve organizasyonda hızlı bir şekilde yükselmeye eğilimli olan yöneticiler en etkili yöneticilerdir. Yöneticiler, verimliliği organize etmek, kontrol etmek, izlemek, yönetmek, koordine etmek ve sürdürmek konusunda iyidirler (Aboajela, 2015: 47).

Pazar Kültürü: Pazar (Rekabet) kültürünün hâkim olduğu örgütler, iç odaklı değildirler ve dış çevreye yönelik olarak faaliyetlerini sürdürürler. Tedarikçiler, müşteriler, lisans sahipleri, sendikalar ve düzenleyiciler gibi (çoğunlukla) işletme dışı faktörlere odaklanmışlardır. İç kontrolün kurallar, özel işler ve merkezi kararlarla sürdürüldüğü hiyerarşi kültüründen farklı olarak, öncelikle ekonomik piyasa mekanizmaları, rekabetçi dinamikler ve parasal değişimler yoluyla çalışırlar. Yani, pazar kültürünün ana odağı rekabet avantajı yaratmak için diğer müşterilerle işlemler (borsalar, satışlar, sözleşmeler) yapmaktır. Kârlılık, kârlılık sonuçları, pazardaki güç, esnek hedefler ve güvenli müşteri tabanları kuruluşun temel hedefleridir. Bu kültürün temel değerleri rekabetçilik ve verimlilik (Cameron ve Quinn, 2011: 44).

Bir pazar kültürünün en büyük endişesi iş bitirmektir. Sonuç odaklı çalışır. İnsanlar rekabetçi ve hedef odaklıdır. Liderler çalışkan ve doğaları gereği rekabetçi, sert ve talepkârdırlar. Organizasyonu bir arada tutan birleştirici güç, kazanmaya verilen önemdir. İtibar ve başarı ortak endişelerdir. Uzun vadeye odaklanma, rekabet edebilirlik ve ölçülebilir amaç ve hedeflere ulaşılması önemlidir. Başarı, pazar payı ve pazara nüfuz etme açısından tanımlanır. Rekabetçi fiyatlandırma ve pazar liderliği önemlidir (Müller ve diğerleri, 2014: 224).

Klan Kültürü: Klan kültürünün hâkim olduğu örgütler, aile tarafından işletilen kuruluşlara benzerlikleri nedeniyle bu şekilde adlandırılmaktadır. Bir klan kültüründe, ekip çalışması ve çalışan gelişimi yoluyla çevrenin en iyi şekilde yönetilebileceği inancı

hakimdir. Müşteriler en iyi ortaklar olarak düşünülür. Örgütün insancıl bir çalışma ortamı geliştirme yükümlülüğünün olduğuna inanılır ve yönetimin temel görevinin çalışanların katılımlarını, bağlılıklarını ve sadakatlerini güçlendirmek olduğu şeklinde temel varsayımlara sahiptir (Cameron ve Quinn, 2011: 46).

Aboajela'ya (2015: 48) göre klan kültürü, içsel süreçlerde esnekliğe, insana değer vermeye ve müşteriler için hassasiyete odaklanan bir kuruluşun kültürünü ifade eder. Klan kültürü örgütü kontrole daha az odaklanır. Çalışanlar, vizyon, paylaşılan hedefler, çıktılar ve sonuçlar tarafından yönlendirilir.

Klan kültüründe iş yeri, insanların çok fazla şey paylaştıkları samimi bir ortam olarak karakterize edilir. Liderler yol gösterici ve hatta ebeveynler olarak düşünülür. Örgüte bağlılık ve sadakat birleştirici bir unsur olarak görülür. Bireysel uyum, moral gibi değerlerin uzun vadede çok önemli olduğu vurgulanır. Takım çalışması, kararlara katılım ve fikir birliği gibi davranışlar özendirilir (Cameron ve Quinn, 2011: 48).

Hızla değişen türbülanslı ortamlar yöneticilerin önceden plan yapmasını zorlaştırdığında ve karar alma belirsiz olduğunda, örgütsel aktiviteyi koordine etmenin etkili yollarından biri, tüm çalışanların aynı değerleri, inançları ve hedefleri paylaşmasını sağlamaktır. Klan kültürü böyle durumlar için oldukça işlevseldir (Cameron ve Quinn, 2011: 48).

Adhokrasi Kültürü: Adhokrasi kültürü, yirminci yüzyılın aşırı çalkantılı, sürekli hızlanan koşullarına en duyarlı olan örgütsel formdur. Ürün ve hizmet avantajlarının hızla azalan yarılanma ömürleri bu kültür tipinde, diğer üç organizasyon biçiminden farklı bir dizi varsayım geliştirilmesine neden olmuştur. Bu varsayımlar, organizasyonları yenilikçi ve öncü girişimlerin başarıya götürdüğü, işletmelerin temel işinin yeni ürünler ve hizmetler geliştirmesi ve geleceğe hazırlanmak olduğu ve yönetimin ana görevinin ise girişimciliği, yaratıcılığı ve etkinliği en üst düzeyde teşvik etmek olduğudur (Cameron ve Quinn, 2011: 49).

Bir adhokrasi kültürünün temel amacı, kararsızlık, belirsizlik ve aşırı bilgi yüklenmesi durumlarında uyum, esneklik ve yaratıcılığı teşvik etmektir. Bireysellik, risk alma ve geleceği tahmin etme vurgusu yüksektir ve çoğu zaman birçok üyesi üretim, müşteriler, araştırma-geliştirme ve diğer konularla ilgilenir. Her farklı müşteri talebi bağımsız bir proje olarak ele alınır ve görevi yerine getirmek için geçici bir örgütsel

tasarım oluşturulur. Proje sona erdiğinde, yapı parçalanır. Bu kültür tipi ile havacılık, yazılım geliştirme, inşaat yapımı gibi sektörlerde sıklıkla karşılaşılabılır (Cameron ve Quinn, 2011: 50).

Adhokrasi kültüründe yaratıcılık ve girişimciliğe önem verilen dinamik bir iş ortamı bulunmaktadır. Bu kültürde çalışanlar boyunlarını dışarı uzatır ve risk alırlar. Adhokrasi kültüründe liderliğin başarılı olabilmesi için yenilikçi, risk odaklı ve vizyon sahibi olması gerekmektedir. Yeni deneyimlere ve yeniliğe bağlılık örgütü bir arada tutar. Tüm örgüt düzeyinde, yeni ürün ve hizmet ortaya koymak ana amaçtır. Değişime hazır olma ve yeni zorluklarla başa çıkma önemlidir. Kuruluşun uzun vadeli vurgusu hızlı büyüme ve yeni kaynaklar elde etme üzerinedir. Başarı, benzersiz ve orijinal ürün ve hizmetler üretmek anlamına gelir (Cameron ve Quinn, 2011: 51).

4.2.2.Deal ve Kennedy Modeli

Deal ve Kennedy (1983), örgüt kültürünü çevresel belirsizlik derecesi ve çevreden gelen geri bildirim hızına dayanarak dört boyut altında sınıflandırmaktadır. Bunlar; “süreç kültürü, çok çalış sert oyna kültürü, sert adam/maço kültürü ve şirketin üzerine bahse gir kültürüdür” (Aboajela, 2015: 39).

Deal ve Kennedy' nin (1983) kültür modeline göre, potansiyel örgütsel sorunlar ortaya çıktığında geri bildirim hızı ve risk yoğunluğuna göre, organizasyon içerisindeki insanlar farklı tepkiler oluşturur (Norris, 2018: 60). Hızlı geri bildirim ve düşük riskte, insanlar “çok çalış sert oyna” kültürünü ortaya koyarak yüksek hızlı eylem ve reaksiyonlar gerçekleştirirler. Hızlı geri bildirim ve yüksek riskte, insanlar gelecek yerine şimdiki zamana odaklanır ve “sert adam/maço” kültürüne uygun davranırlar. Düşük geri bildirim ve düşük risk varlığında ise insanlar “Süreç” kültürü olarak bilinen şimdiki ve gelecekteki tutarlılığa odaklanırlar. Yavaş geri bildirim ve yüksek risk varsa, insanlar “şirketin üzerine bahse gir” kültürünü yürütmek için çalışırlar (Norris, 2018: 60).

Sert adam/maço kültürü: Hızlı geri bildirim ve yüksek risk toleransı bu kültür türünü karakterize eder (Deal ve Kennedy, 1983: 83; Plett, 2019: 71). Bu kültür türüne sahip organizasyonlarda finansal riskler genellikle yüksektir, liderler sonuç almak için pazar riskleri alır ve insanlar bir gecede yükselir ve düşer (Deal ve Kennedy, 1983: 83; Plett, 2019: 71).

Şirketin üzerine bahse gir kültürü: Yavaş geri bildirim ve yüksek risk toleransı bu kültür türünü karakterize eder (Deal ve Kennedy, 1983: 83; Plett, 2019: 71). Bu kültür türüne sahip kuruluşlarda, kararlar ve sonuçları arasında uzun süreler belirsizlik hâkimdir. (Deal ve Kennedy, 1983: 83; Plett, 2019: 71).

Çok çalış sert oyna kültürü: Hızlı geri bildirim ve düşük riskli tolerans bu kültür türünü karakterize eder. Bu kültür türüne sahip organizasyonlarda motivasyonu yüksek tutmaya ve müşteri hizmetleri ve satışlarına odaklanmaya önem verilmektedir (Deal ve Kennedy, 1983: 83; Plett, 2019: 71).

Süreç kültürü: Yavaş geri bildirim ve düşük risk toleransı bu kültür tipini karakterize eder. Bu kültür türüne sahip organizasyonlarda, yapılanlardan ziyade işlerin nasıl yapıldığının detaylarına daha fazla odaklanılmaktadır (Deal ve Kennedy, 1983: 83; Plett, 2019: 71).

4.2.3.Harrison ve Handy Modeli

Bu model önce Harrison (1972) tarafından ortaya atılmış daha sonra Handy (1986) tarafından biraz daha geliştirilmiştir. Handy (1986) dört farklı örgüt kültürü tipini tanımlamak için Yunan mitolojisi karakterlerini kullanmıştır. Yunan tanrıları Zeus, Apollo, Athena ve Dionysus, Handy'nin açıklamalarının temelini oluşturmaktadır (Latonio, 2007: 27).

Güç (Zeus) kültürü; iktidarın otokratik bir yönetici şeklinde merkezde olduğu organizasyonlardır. Çalışanlar her zaman merkezdeki kişinin ne düşündüğünü bilir. Örgütte güven ve empatiye değer verilmesine rağmen, bazı durumlarda merkezdeki kişinin tutumuna göre nepotist (akraba ayrımcılığı yapan) ve sert bir kültür oluşabilir (Latonio, 2007: 27).

Rol (Apollo) kültüründe; sistemle bağlantılı rollerin, kuralların ve prosedürlerin benimsendiği görülür. Bu kültürler değişmesi yavaş olan, istikrarlı, inisiyatifin kullanılmadığı bürokratik örgütlerde kendini göstermektedir (Latonio, 2007: 27).

Görev (Athena) kültürü; sorunları çözmek için ilgili kaynakların ve yeteneklerin birlikte olması gerektiği fikrini desteklemektedir. Bu kültür uzmanlığa değer verir ve hayatı sürekli bir vaka çalışması olarak görür (Latonio, 2007: 27). Görev kültürü örgütleri “genellikle proje anlayışı çerçevesinde çalışan matriks örgüt yapılarına sahiptirler. Bu tür

örgütlere örnek olarak bankacılık, hastaneler, uzay çalışmaları ile ilgili sektörler, elektronik endüstrisi, danışmanlık hizmetleri sektörleri verilebilir” (Koçel, 2010: 316; Yücel ve diğerleri, 2015: 35).

Birey (Dionysos) kültürü; bireylerin kendi kaderlerini yarattıkları varoluşçu görüşü benimser (Latonio, 2007: 27). Danışmanlık şirketleri, avukatlık büroları ve sivil toplum örgütleri gibi örgütlerde hâkim olan bu kültür çeşidinde, herkes kendi yaptığı işten sorumludur ve kimse kimsenin işine karışmaz (Satuk, 2006: 95; Yücel ve diğerleri, 2015: 35).

4.2.4.Schein Modeli

Schein (2004) örgüt kültürünü üç seviyede inceler. Bunlar, birinci seviyede temel varsayımlar; ikinci seviyede değerler ve normlar ve üçüncü seviyede maddi unsurlardan oluşmaktadır (Wilfong, 2014: 50).

Temel Varsayımlar: Değerler çalışan davranışına yön veren unsurlardandır. Bu değerler bir takım problemlere karşı, işe yarayan ve devamlılığı olan çözümler sağladığında temel varsayımlara dönüşürler. Temel varsayımlar kullanıldıkça, işe yaradığıyla ilgili şüpheler ortadan ortadan kalkmakta ve çalışanların bilinçaltlarına yerleşerek sürekli hale gelmektedirler (Yücel ve diğerleri, 2015: 39). Temel varsayımlar, herkes tarafından derinden inanılan ve tartışılmaz kabul edilen değerlerin ve eylemlerin kaynağıdır (Wilfong, 2014: 50) ve örgütlerde dünyayı algılamamanın bir yolu olarak düşünülür (Phillips, 2005: 30).

Değerler ve normlar: Bu seviye örgütün stratejileri, hedefleri ve felsefesi ile ilgilidir (Wilfong, 2014: 50). Davranış kalıplarının ve maddi unsurların deşifre edilerek bunların altında yatan anlamları ve aralarındaki ilişkileri açıklamamıza olanak sağlayan seviyedir (Phillips, 2005: 30).

Maddi unsurlar: Bir organizasyon ortamında görülebilen, duyulabilen ve hissedilebilen eserlerdir. Fiziksel ve sosyal organizasyondan, örneğin, mimariden, teknolojiden, ofis düzeninden, kıyafet ve çalışanların tarzından, görünür veya duyulabilir nesnelerden oluşur (Phillips, 2005: 30). Örgütsel süreç ve prosedürler bu kısımda incelenir (Wilfong, 2014: 50).

4.2.5.Ouchi Modeli

William Ouchi (1993), üstün başarı gösteren firmaların ortak yönlerini keşfetmek için gerçekleştirdiği araştırma sonucu, bu şirketlerin başarısını açıklamak için Teori Z'yi geliştirmiştir. Teori Z, Douglas McGregor'un (1960) X ve Y Teorisi kavramlarının bir uzantısıdır. Temel fark, X ve Y Teorisinin bireysel yöneticilerin kişisel liderlik tarzları arasındaki farkı ayırt etmek için kullanılması, Z Teorisinin ise “tüm örgütün kültürü” ile ilgili olmasıdır. Z Teorisi, bir yöneticinin tutum veya davranış kalıpları ile değil, tüm örgütün bir araya getirilmesi ve yönetilmesinde örgüt kültürüne bağlı farklılıklarla ilgilenir. Z kültürü, uzun süreli istihdam, ortak karar verme, bireysel sorumluluk, yavaş değerlendirme ve terfi, açık performans ölçütlerine sahip informal bir kontrol sistemi, orta derecede uzmanlaşmış kariyer yolları ve aile de dâhil olmak üzere çalışan hayatının tüm yönlerini kapsar (Lunenburg, 2011: 5). Teori Z'nin en kritik özelliği örgütün çalışanlarına olan bağlılığıdır. Teori Z, insani çalışma koşullarının sadece organizasyon verimliliğini ve karı değil, aynı zamanda çalışanların benlik saygısını da arttırdığını göstermektedir (Daher, 2016: 3).

4.2.6.Hofstede Modeli

Hofstede (2011) kültürel farklılıkların farklı davranışları ortaya çıkardığını açıklamaya yarayan bir çerçeve oluşturmaktadır. Çalışmasında bir kültürün diğer kültürlerle ilişkili olarak ölçülebilen boyutlarını ortaya koymuştur. Bu çalışmaya göre her ülke, her boyutta bir puanla diğer ülkelere göre konumlandırılabilir (Zainuddin ve diğerleri, 2018:4). Hofstede beş boyut altında kültürleri sınıflandırır (De Mooij ve Hofstede 2010: 88).

Güç mesafesi: Bir toplumun üyelerinin gücün eşit olmayan bir şekilde dağılmasını ne ölçüde kabul ettiği ve beklediği olarak tanımlanabilir. Büyük güç mesafesine sahip bir toplumda herkesin sosyal hiyerarşide kabul gören bir yeri vardır, hiyerarşi açıkça kurulur ve insanlar otoriteyi sorgulamaz. Bu boyut için endeks puanları Batı Avrupa ülkeleri için daha düşük, Asya, Afrika, Latin ve Doğu Avrupa ülkeleri için daha yüksek olma eğilimindedir (Zainuddin ve diğerleri, 2018:4; De Mooij ve Hofstede 2010: 88).

Belirsizlikten kaçınma: “İnsanların belirsizlik nedeniyle kendilerini ne kadar tehdit altında hissettikleri ve bu durumlardan kaçınma çabası olarak” tanımlanabilir (De

Mooij ve Hofstede 2010: 88). Belirsizlikten kaçınmanın güçlü olduğu toplumlarda katı davranış kuralları, yönetmelikleri ve yasaları bulunurken, belirsizliğe toleransı fazla olan toplumlar daha az düzenleme uygular ve farklı görüşleri daha fazla kabul eder. Bu boyut için endeks puanları İskandinav ve Batı Avrupa ülkelerinde daha düşük ve Japonya, Almanya ve Latin, Doğu ve Orta Avrupa ülkelerinde daha yüksek olma eğilimindedir (Zainuddin ve diğerleri, 2018:4).

Bireysellik/Kollektivizm: Bireyselci bir toplumda bireyler ilgilerini en çok kendileri ve yakın aile bireylerinin iyiliği üzerine yöneltir. İnsanlar ben bilincine sahiptir ve kendilerini gerçekleştirmeleri önemlidir. Bireysel kültürler, kendi değerlerinin tüm dünya için geçerli olduğu varsayarlar. Bu kültürde aynı zamanda açık sözlü iletişim tercih edilir (De Mooij ve Hofstede 2010: 89). Kollektivist toplumlarda aile; teyze, amca, kuzen gibi kavramları da içine alan ve bağlılığın çok güçlü olduğu geniş kapsamlı bir yapıdır. Bireylerin kimlikleri ait oldukları sosyal sisteme dayanır. Dolaylı bir iletişim tarzı kullanan, yüksek bağlamlı iletişim kültürleridir (De Mooij ve Hofstede 2010: 89). Bireyselci kültürler Batı ve gelişmiş ülkelerde, kolektivist kültürler ise Doğu ve daha az gelişmiş ülkelerde hüküm sürmektedir (Zainuddin ve diğerleri, 2018:4).

Maskülen/Feminen Toplum: Maskülen bir toplumda baskın değerler performans ve başarı iken feminen bir toplumdaki baskın değerler başkalarını ve yaşam kalitesini önemsemektir. Bu boyutun önemli bir yönünü oluşturan rol farklılaşması feminen toplumlarda küçük, maskülen toplumlarda ise büyüktür. Maskülen kültürlerde, ev işleri karı-koca arasında feminen kültürlerden daha az paylaşılmaktadır (De Mooij ve Hofstede 2010: 89).

Uzun Vadeli/ Kısa Vadeli Oryantasyon: Kısa vadeli bakış açısı yerine pragmatik bir gelecek odaklı bakış açısı sergileme derecesi olarak tanımlanabilir. Uzun vadeli oryantasyona sahip toplumlarda değerler azim, statüye bağlı ilişkiler ve tasarruf üzerinedir. Dikkatli ve istikrarlı çalışmalar ile elde edilen kazanımlar geleceğe yatırım amacıyla kullanılır. Bu kültür yapısında kişiler belirli pozisyonlara sahiptirler. Çin, Kore ve Japonya bu kültüre örnek olarak verilebilir. Kısa dönem oryantasyonlu toplumlarda ise kişiler çabuk elde edilen kazanımlara ve bu kazanımları da hızlıca harcamaya yöneltirler. Toplumdaki statüler, bireyler tarafından o ilişkiden bir fayda sağlanacaksa

değerli görülür. Amerika, İngiltere ve İspanya kısa dönemli oryantasyona sahip toplumlara örnek verilebilir (De Mooij ve Hofstede 2010: 89).

5. DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Araştırmanın bu kısmında, örgütsel destek ve risk alma davranışı; örgüt kültürü ve risk alma davranışı; örgütsel destek ve yaratıcılık-yenilikçilik davranışı; örgüt kültürü ve yaratıcılık-yenilikçilik davranışı; örgütsel destek ve örgüt kültürü; örgütsel destek, örgüt kültürü ve risk alma davranışı; örgütsel destek, örgüt kültürü ve yaratıcılık-yenilikçilik davranışı arasındaki ikili ve üçlü ilişki durumlarını inceleyen bir alan yazın araştırması yapılmıştır. Yapılan araştırmalardan hareketle, mevcut araştırmanın hipotezleri geliştirilmiştir.

5.1. Örgütsel Destek ve Risk Alma Davranışı Arasındaki İlişkiler

Araştırma modeline göre, çalışanlar yüksek bir örgütsel destek algıladığında, risk alma davranışına daha fazla gireceklerdir. Alan yazında bu iki değişken arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalara değinilmiştir.

Sadeh, Zwikael ve Meredith (2022), “Etkili bir risk azaltma yaklaşımı olarak kurumsal destek” isimli araştırmalarında, başarılı projeler için risklerin etkin bir şekilde yönetilmesi gerektiğini ancak yapılan araştırmaların, proje yöneticilerinin en kritik riskler için, etkili risk azaltma yaklaşımları belirlemede zorlandıklarını, bazen de etkili bir şekilde hareket etmek için gerekli yetkiye sahip olmadıklarını belirtmektedir. Yazarlar, özellikle yüksek riskli projelerde, üst düzey yöneticiler tarafından proje yöneticilerine sağlanan örgütsel desteğin, pratik bir risk azaltma yaklaşımı olarak kullanılabileceğini ifade etmektedirler. Bu amaçla yürütülen araştırma kapsamında, 722 projeden elde edilen anket verileri üzerinde bir YEM analizi gerçekleştirilmiş ve örgütsel destek uygulamalarının projelerin başarısı üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Bulgulara göre, üst düzey yöneticiler, yüksek riskli projelerde proje yöneticilerine ve ekiplere daha fazla destek sağlayabilirse bu durumun yüksek proje başarısına yol açacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Kim (2019), “Yöneticilerin aktif risk yönetimi davranışını açıklamada bilgi ve örgütsel desteğin rolü.” isimli araştırmasında, yöneticilerin risk yönetimi niyetini etkileyen faktörleri ampirik olarak incelemek için, Kore gıda endüstrisindeki altı büyük

şirketin farklı bölümlerinde görev yapan, 150 üst düzey yöneticiden anket yöntemiyle veri toplamıştır. Araştırmada, “örgütsel çevre, bireyin algıladığı sosyal baskıyı olumlu yönde etkiler.”, “sosyal baskı, bireysel bir yöneticinin risk yönetimi niyetini olumlu yönde etkiler.” ve “örgüt ortamı, bir bireyin risk yönetimine yönelik inancını olumlu yönde etkiler.” şeklinde ifade edilen hipotezler test edilmiş ve desteklenmiştir. Araştırma bulgularına göre, Çalışanlar, risk yönetimine dair olumlu bir inanca sahip olduklarında, risk yönetiminin kendileri veya şirketleri için faydalı olduğunu düşünürler. İnsanlar risk yönetimi ile ilgili sosyal baskıyı algıladığında, önemli diğer kişilerin kendilerinden riski uygun şekilde yönetmelerini istediğini hissederek. Risk yönetime dair inançlar ve sosyal baskı risk yönetimi davranışsal niyeti üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Bu araştırmada, yöneticilere risk yönetimi konusunda sağlanan örgütsel desteğin, yöneticilerin risk yönetimi görevlerini verimli bir şekilde gerçekleştirmesine olanak sağlayan, örgütsel bir değişken olduğu sonucuna varılmıştır.

Sadeh, Zwikael ve Dvir (2019), “Yüksek riskli projelerin başarısını artırmak için etkili bir mekanizma olarak kurumsal destek” isimli araştırmalarında, örgütsel destek - proje performans ilişkisinde riskin kapsamlı rolünü anlamayı ve çeşitli risk seviyeleri için en etkili destek süreçlerini belirlemeyi amaçlamıştır. 280 projenin analizinden elde edilen sonuçlar, örgütsel desteğin, risk ve proje performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini göstermektedir. Bulgulara göre, riskin verimlilik veya etkinlik başarısı üzerindeki direkt etkisi negatifken, riskin örgütsel destek yoluyla verimlilik veya etkinlik başarısı üzerindeki dolaylı etkisi pozitifdir. Bu durumda araştırma sonuçlarına göre, yüksek risk içeren durumlarda, örgütsel destek sadece riskin olumsuz etkisini azaltmakla kalmadığı aynı zamanda dezavantajı avantaja çevirebildiği vurgulanmaktadır.

Işık ve Hajiyeva (2018), “Bireysel Yenilikçilik ve Algılanan Örgütsel Destek Düzeyi İlişkisi: İstanbul Otelleri Örneği” adlı makalelerinde bireysel yenilikçilik ve algılanan örgütsel destek düzeyi ilişkisini ortaya koyarken, alt hipotez olarak risk alma ve örgütsel destek arasında da bir ilişki olduğunu ileri sürmüşlerdir. İstanbul ilinde faaliyet gösteren otel işletmeleri çalışanlarından 403 katılımcıdan anket yoluyla toplanan verilerin analizi sonucu risk alma ile algılanan örgütsel destek arasında anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuşlardır.

Çemberci ve Civelek (2018), “Yaratıcılık Üzerine Çalışan Ekiplerde Örgütsel Desteğin Etkileri ve Çalışanların Kişisel Girişimi” isimli çalışmasında, çalışanların algıladığı örgütsel destek ile yaratıcılık ve inisiyatif arasında bir ilişki olup olmadığını, algılanan örgütsel desteğin, takım üyelerinin inisiyatif almasını ve yaratıcılıklarını ne kadar etkilediğini tespit etmeyi amaçlamıştır. Yapılan analizler sonucu örgütsel destek ve yaratıcılık ile aynı zamanda örgütsel destek ve kişisel inisiyatif arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Çalışanların yönetim tarafından desteklendiklerini hissetmeleri durumunda inisiyatif almaya istekli olacakları ve yaratıcı potansiyellerini ortaya çıkaracakları sonucuna varılmıştır.

Erdem (2016), “İç Denetçi Adaylarının Risk Alma Eğilimleri Üzerinde Algılanan Örgütsel Desteğin Etkisi” başlıklı çalışmasında iç denetçilerde risk alma eğiliminin oluşmasında algılanan örgütsel desteğin etkisini belirlemeye çalışmıştır. Veriler iç denetçi sertifika eğitimine katılan adaylardan 162 kişiden anket yöntemiyle toplanmıştır. Araştırma sonuçları, örgütsel desteğin risk alma eğilimini anlamlı bir şekilde etkilediğini ve bu etkinin pozitif yönlü olduğunu ortaya koymaktadır.

Kanbur (2016), algılanan örgütsel desteğin çalışanların iç girişimcilik performansları üzerindeki etkisini incelediği araştırmasında, Silverline A.Ş.’deki 384 çalışandan anket yöntemi ile veri toplamıştır. Araştırma sonuçları, algılanan örgütsel desteğin çalışanların iç girişimcilik alt boyutlarından “risk alma” performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını ortaya koymaktadır.

Yıldız ve diğerleri (2015), “Yenilikçi Yapıcı Sapmanın Etkenleri: Düzenlenmiş Bir Aracılık Analizi” isimli araştırmalarında, “Risk alma eğilimi, yenilikçi yapıcı sapkın işyeri davranışlarını artırır.”, “Algılanan örgütsel destek, risk alma eğilimi ile ağ oluşturma arasındaki ilişkiyi negatif olarak düzenlemektedir. Algılanan örgütsel destek düşük olduğunda, risk alma eğilimi, ağ oluşturma davranışını artırır.” ve “Ağ oluşturma, risk alma eğilimi ile yenilikçi- yapıcı sapkın işyeri davranışları arasındaki ilişkiye aracılık eder.” hipotezlerini test etmiş ve destekleyici bulgulara ulaşmışlardır. Araştırma, İstanbul’da farklı sektörlerde görev yapan 172 memur üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, risk alma eğilimi, yenilikçi yapıcı sapkın işyeri davranışlarını anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Ayrıca, ağ oluşturma davranışı, risk alma eğilimi ile yenilikçi sapkın işyeri davranışları arasındaki ilişkiye tam olarak aracılık

etmektedir. Bununla birlikte araştırma bulguları, örgütsel desteği orta veya düşük düzeyde algılayan çalışanların, ağ kurma yoluyla yenilikçi, yapıcı, sapkın işyeri davranışları sergilediklerini göstermektedir.

Neves ve Eisenberger (2014) “Algılanan Örgütsel Destek ve Risk Alma” isimli makalelerinde çalışanlar ve yöneticiler arasında başarısızlığa bağlı güven, algılanan örgütsel destek ve çalışan risk alma davranışları arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Veriler, Portekiz’de çeşitli organizasyonlarda çalışan 346 çalışan-ustabaşı çiftinden bir anket formu aracılığıyla elde edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, denetimcilerin başarısızlıkla ilgili güvenleri ve çalışanların algıladığı örgütsel destek etkileşiminin, astların risk almaları sonucu ortaya çıkan kendi başarısızlıklarıyla ilgili güvenleri ile pozitif ilişkili olduğu bulundu. Bu duruma göre çalışanlar denetimcilerinin kuruma karşı tutumlarını, kendi tutum ve davranışları için kılavuz olarak kullandıkları söylenebilmektedir. Denetimciler, başarısızlık olasılığı yüksek olan durumlarda kuruluşun güvenilir olduğuna şiddetle inandıklarında, çalışanların örgütsel destek algıları, başarısızlıkla ilgili güvenleri ve dolayısıyla risk alma davranışı arasında daha güçlü ilişkiler ortaya çıkmaktadır.

5.2.Örgüt Kültürü ve Risk Alma Davranışı Arasındaki İlişkiler

Örgüt kültürü ve risk alma davranışı arasındaki ilişkileri gösteren çalışmalar oldukça az sayıdadır. Var olan çalışmaların çoğu, risk almayı girimcilik başlığı altında ele almaktadır. Aşağıda bu çalışmalara yer verilmiştir.

Praise ve Rapina (2022), “Risk Yönetimi Etkinliğinde İç Denetim, Liderlik Etkinliği ve Örgüt Kültürünün Rolü” isimli çalışmada, örgüt kültürünün risk yönetiminin etkinliği üzerindeki etkisinin ne kadar büyük olduğu sorusuna da cevap aramıştır. Veriler, 112 özel üniversitede, idareci pozisyonunda çalışan kişilerden anket yöntemi ile toplanmıştır. Araştırma bulguları, örgüt kültürünün risk yönetiminin etkinliği üzerinde önemli derecede etkili olduğunu ortaya koymuştur.

Brettel, Chomic ve Flatten (2015), farklı örgüt kültürü tiplerinin (grup kültürü, hiyerarşik kültür, gelişimsel kültür ve rasyonel kültür) KOBİ’lerde girişimci yönelimlilik (yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma düzeyi) üzerinde önemli bir rol oynayıp oynamadığını araştırmıştır. Çalışmanın verileri 298 küçük ve orta büyüklükte Alman şirketinin üst düzey yöneticilerinden toplanmıştır. Araştırma sonuçları dış odaklı kültürler

olan gelişimsel ve rasyonel kültürün, girişimcilik yönelimliliğinin tüm yönleriyle pozitif etkileşimlere sahip olduğunu göstermektedir. Bunun yanı sıra iç odaklı kültürlerden hiyerarşi kültürünün yalnızca istikrar, düzen ve kontrole vurgu yaptığı için girişimcilik yönelimini olumsuz yönde etkilediği ortaya konmaktadır. Araştırma, iç odaklı olan grup kültürünün ise, örgüt üyelerinin organizasyonlarına duydukları güveni daha da artırarak risk alma davranışına yol açtığını ve böylelikle girişimcilik yönelimini artırdığını ortaya koymaktadır. Bu örgütler esneklik ve dinamizm vurgusu ile birlikte girişimci Yönelim üzerinde güçlü bir olumlu etki göstermektedir.

İbrahimoglu ve Ugurlu'nun (2013) "KOBİ'lerde İç Girişimcilik ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Sektörel Bir Araştırma" adlı çalışmalarının amacı "örgüt kültürünün iç girişimcilik boyutları (yeni iş girişi başlatma, yenilik, kendini yenileme, proaktif davranma, rekabetçi girişkenlik, risk alma ve otonomi) üzerindeki etkisini belirlemektir". Bu çalışma Gaziantep'te faaliyet gösteren KOBİ niteliğindeki üretim işletmelerinde çalışan 175 kişi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Veriler anket yoluyla toplandıktan sonra analize tabi tutulmuştur. Elde edilen sonuçlar; "adhokrasi ve pazar kültürü tipinin, iç girişimcilik boyutlarından yenilik ve risk alma, kendini yenileme, proaktif olma, rekabetçi girişkenlik ve özerklik üzerinde pozitif etkili olduğunu" ortaya koymaktadır. Ayrıca "hiyerarşi ve klan kültürü tipinin iç girişimciliğin boyutlarından yenilik ve risk alma üzerinde pozitif etkisi olduğu, kendini yenileme, proaktif olma, rekabetçi girişkenlik ve özerklik üzerinde pozitif ya da negatif istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığı" saptanmıştır.

Taylor (2010) "Öğretim Etkinliği, Yenilikçilik, Okul Kültürü ve Öğretmen Risk Alma Davranışı" adlı araştırmalarında, "öğretim etkinliği, okul kültürü, inovasyon desteği ve okullarda öğretmen risk alma davranışı" değişkenleri arasındaki ilişkiyi araştırmak suretiyle öğretmen risk alma davranışının daha iyi anlaşılmasını sağlamayı amaçlamışlardır. Araştırmaya Kentucky ve Midwestern'de bulunan hem özel hem de devlet okullarından ilkokul ve ortaokul öğretmenleri dâhil edilmiştir. 740 anket formu araştırma kapsamında kullanılmıştır. Bu çalışmanın sonuçları, öğretim etkinliği ve öğretmen risk alma değişkenleri arasında güçlü bir pozitif ilişki olduğunu göstermiştir. Üç ölçekli değişken "çevre, etkinlik ve yenilik" ile risk alma davranışı arasında anlamlı bir korelasyon olduğu görülmüştür. Regresyon analizlerine göre, çevre ve risk alma ile

öğretim etkinliği ve risk alma arasında güçlü bir pozitif ilişki olduğu görülmüştür. Bu durum okul ortamının ve öğretim etkinliğinin öğretmen risk alma davranışına katkıda bulunan önemli faktörler olabileceği anlamına gelmektedir.

5.3.Örgütsel Destek ile Yaratıcılık ve Yenilikçilik Arasındaki İlişkiler

Alan yazında örgütsel destek ile yaratıcılık ve yenilikçilik arasındaki ilişkileri inceleyen çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalar, örgütsel desteğin, yaratıcılık ve yenilikçiliği pozitif yönde etkilediğine dair bulgular içermektedir.

Prieto ve Talukder (2022) tarafından gerçekleştirilen, “Liderin entelektüel teşvikinin, algılanan örgütsel desteğin ve lider-üye etkileşiminin çalışan yenilikçiliği üzerindeki etkisi” isimli araştırmasında, çalışanlar tarafından destekleyici olarak algılanan çalışma ortamının, yüksek kaliteli olarak algılanan lider-ast ilişkilerinin ve liderin entelektüel teşvik çabalarının ortak etkilerinin çalışanların yenilikçiliği üzerinde sinerjik etkiler oluşturduğu belirlenmiştir.

Opoku, Apenteng ve Boakye (2021) tarafından yürütülen, “Kırsal Sağlık Çalışanları Arasında Çalışan Yaratıcılığı Ve Ödüller: Yenilik İçin Örgütsel Desteğin Aracı Rolü ve Süpervizör Desteğinin Düzenleyici Etkisi.” isimli araştırma kapsamında, ABD’nin güneyinde kırsal bir bölgede faaliyet gösteren büyük bir hastanenin sağlık çalışanlarından anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Araştırma bulguları, ödüllerin yaratıcılık üzerinde doğrudan etkili olmadığı, bu ilişkiye inovasyon için verilen örgütsel desteğin aracı etki yaptığı sonucunu ortaya koymaktadır. Bununla beraber örgütsel desteğin yaratıcılık üzerindeki aracılık etkisinde, süpervizör desteği düzenleyici rol oynamaktadır. Başka bir ifade ile, inovasyon için süpervizör desteği yüksek algılandığında, örgütsel desteğin yaratıcılık üzerindeki dolaylı etkisi artmaktadır.

Baccarella ve diğerleri (2021), Almanya'daki imalat firmalarının 255 icra kurulu başkanı (CEO) ve üst düzey yöneticisinden anket yöntemi ile topladığı veriler üzerinde, doğrudan, aracılık ve düzenleyicilik etkilerini bulmak için regresyon analizleri gerçekleştirmiştir. Bulgular, pazarın yüksek derecede dinamik olduğu durumlarda, yaratıcılığa yönelik örgütsel desteğin, inovasyon performansını olumlu yönde etkilediğini, düşük dinamizme sahip pazarlarda ise, yaratıcılığa yönelik örgütsel desteğin firmaların yenilikçiliği üzerinde hiçbir etkisinin olmadığını ortaya koymaktadır. Bu

araştırma, yenilikçiliği ve pazar performansını artırmak için, yaratıcılığı destekleyen bir ortamın önemine vurgu yapmaktadır.

Inam ve diğerleri (2021), “Algılanan Örgütsel Destek Yoluyla Yaratıcılığı ve İşe Bağlılığı Teşvik Etmek: Stres Kaynaklarının Etkileşimli Rolü” isimli makalelerinde, 324 satış temsilcisi ile bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda, algılanan örgütsel destek ile işle özdeşleşme arasında, algılanan örgütsel destek ile çalışan yaratıcılığı arasında ilişkiler bulunmuştur. Ayrıca algılanan örgütsel destek ve çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkide işle özdeşleşmenin aracılık etkisi tespit edilmiştir. Bunlara ilave olarak, algılanan örgütsel desteğin işle özdeşleşme üzerindeki pozitif etkisinin, engelleyici stresör faktörleri düşük seviyelerde ise daha fazla olduğu gözlenmiş, ve engelleyici stres faktörlerinin bu ilişkide düzenleyici etki yaptığı kabul edilmiştir.

Tüysüz ve Çetin (2021), İstanbul’da İl Milli Eğitim Müdürlüğünde üst düzey yönetici olarak görev yapan 245 kişi üzerinde bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırma bulgularına göre, üst yöneticiler, kararların adil verilmesi, dürüstlüğün sağlanması, kaynakların ve ödüllerin adil dağıtılması ve performansın adil değerlendirilmesi gibi konularda orta derece destek sağladıklarını düşünmektedir. Yeni ve orijinal fikirlerin, çözüm yollarının üretilmesi gibi yenilikçi iş davranışı gösterme ve destekleme konularında ise yüksek bir katılım oranı göstermişlerdir.

Duan ve diğerleri (2020), algılanan örgütsel destek ve iş gören yaratıcılığı arasındaki ilişkide görev aşkının aracılık rolünü incelemiştir. 68 kuruluştan toplam 410 çalışanın örneklem kapsamına alındığı araştırmada, algılanan örgütsel destek, görev aşkı ve çalışan yaratıcılığının pozitif ve önemli ölçüde ilişkili olduğunu doğrulanmıştır. Ayrıca algılanan örgütsel desteğin çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisinde görev aşkının alt boyutu olan “amaçlı çalışmanın” kısmi aracılık etkisinin olduğu ortaya konmuştur.

Turunç ve Mert (2020), “Yaratıcılık ve Girişimcilik İlişkisini Algılanan Örgütsel Destek Nasıl Düzenler?” isimli araştırmasını, Antalya’da yazılım sektöründe çalışan 350 kişi üzerinde gerçekleştirmiştir. Bu araştırmanın bulguları, örgütsel destek algısının, yaratıcılığın girişimcilik üzerindeki pozitif etkisinde düzenleyici bir rol oynadığını ortaya koymaktadır.

Qi ve diğerleri (2019), Çin’deki 15 şirketteki 116 ekipten, anket yöntemiyle veri toplamıştır. Bu çalışmada, kapsayıcı liderliğin çalışanların yenilikçi davranışını nasıl

etkilediğini ve algılanan örgütsel desteğin bu ilişkideki aracılık etkisini ölçmeyi amaçlamıştır. Sonuçlar, kapsayıcı liderliğin algılanan örgütsel destek ve çalışanların yenilikçi davranışı üzerinde önemli ölçüde olumlu etkilere sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bununla beraber araştırmada, örgütsel desteğin çalışan yenilikçi davranışı ile pozitif olarak ilişkili olduğu ve kapsayıcı liderlik ile çalışan yenilikçi davranışı arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiği de bulunmuştur.

Işık ve Hajiyeve (2018), “Bireysel Yenilikçilik ve Algılanan Örgütsel Destek Düzeyi İlişkisi: İstanbul Otelleri Örneği” adlı makalelerinde “bireysel yenilikçilik ve algılanan örgütsel destek düzeyi ilişkisinin ortaya konulmasını” amaçlamıştır. İstanbul ilinde faaliyet gösteren otel işletmeleri çalışanlarından 403 katılımcıdan anket yoluyla toplanan verilerin analizi sonucu çalışanların algıladığı örgütsel destek ile bireysel yenilikçilikleri arasında pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir.

Çemberci ve Civelek (2018), “Yaratıcılık Üzerine Çalışan Ekiplerde Örgütsel Desteğin Etkileri ve Çalışanların Kişisel Girişimi” isimli çalışmada, çalışanların algıladığı örgütsel destek ile yaratıcılık ve inisiyatif arasında bir ilişki olup olmadığını, algılanan örgütsel desteğin, takım üyelerinin inisiyatif almasını ve yaratıcılıklarını ne kadar etkilediğini tespit etmeyi amaçlamıştır. Yapılan analizler sonucu örgütsel destek ve yaratıcılık ile aynı zamanda örgütsel destek ve kişisel inisiyatif arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Çalışanların yönetim tarafından desteklendiklerini hissetmeleri durumunda inisiyatif almaya istekli olacakları ve yaratıcı potansiyellerini ortaya çıkaracakları sonucuna varılmıştır.

Akgündüz, Alkan ve Gök (2018), otel çalışanları üzerinde, algılanan örgütsel desteğin ve proaktif kişiliğin, işin anlamı ve çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Anket yoluyla 274 otel çalışanından toplanan verilerin analizi sonucu hem algılanan örgütsel desteğin hem de proaktif kişiliğin, işin anlamı ve çalışan yaratıcılığı üzerinde pozitif etkisinin olduğu ortaya konulmuştur.

Çiftçi ve diğerleri (2018), “Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Öğrenmenin İç Girişimcilik Düzeyi Üzerine Etkisi: Kırıkkale Belediyesinde Bir Araştırma” isimli çalışmaları kapsamında, verileri Kırıkkale Belediyesinde görev yapan 100 kişiden anket yöntemi ile toplamıştır. Veri analizi sonucu, algılanan örgütsel destekteki artışın, iç

girişimciliğin proaktiflik ve yenilikçilik boyutlarındaki davranışları da artırdığı belirtilmiştir.

Suifan ve diğerlerinin (2018) araştırmasının amacı, algılanan örgütsel desteğin aracılığıyla dönüşümcü liderliğin Ürdün bankacılık sektöründe çalışanların yaratıcılığı üzerindeki etkisini incelemektir. Çalışma, Ürdün bankalarında çalışan 369 çalışandan toplanan anket verilerine dayanmaktadır. Sonuçlar, dönüşümcü liderliğin çalışanların yaratıcılığının ve algılanan örgütsel desteğinin bazı boyutlarını olumlu etkilediğini göstermektedir. Bununla birlikte, algılanan örgütsel desteğin, çalışanların yaratıcılığına önemli ölçüde katkıda bulunmadığı bulunmuştur. Ayrıca, algılanan örgütsel desteğin dönüşümcü liderlik ile çalışanların yaratıcılığının bazı boyutları arasındaki ilişkiye aracılık etkisinin anlamlı olmadığı sonucuna da ulaşılmıştır. Bu bulgu, esas olarak, yöneticilerin lider olarak hareket etmesini engelleyen Ürdün'deki yerel kültüre atfedilmektedir.

Ibrahim ve diğerleri (2016) “Örgütsel Destek ve Yaratıcılık: Bir Moderatör Olarak Gelişimsel Deneyimin Rolü” adlı makalelerinde, gelişimsel deneyimin algılanan örgütsel destek ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkide düzenleyici rol oynadığı görüşünü desteklemeyi amaçlamışlardır. Çalışmanın örneklemini Malezya, Penang'taki elektrik / elektronik üretim firmalarında görev yapan 100 çalışan oluşturmaktadır. Araştırma sonucu algılanan örgütsel destek ile çalışanların yaratıcılığı arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bu ilişkide gelişimsel deneyimin düzenleyici değişken olduğu desteklenmiştir.

Kanbur (2016), “algılanan örgütsel desteğin çalışanların iç girişimcilik performansları üzerindeki etkisini incelediği” araştırmasında, Silverline A.Ş.'de çalışan 384 işgörenen anket yöntemi ile veri toplamıştır. Yapılan analizler sonucu elde edilen bulgular, algılanan örgütsel desteğin, çalışanların proaktiflik, özerklik ve yenilik olarak isimlendirilen iç girişimcilik boyutlarını etkilediğini ortaya koymaktadır.

Tsai ve diğerleri (2015), Örgütsel desteğin yaratıcılık performansı üzerindeki etkisinde iş ortamı ve atmosferinin aracılık etkisini araştırmıştır. Veriler Tayvan'daki turizm ve otelcilikle ilgili sektörlerdeki hizmet kuruluşlarında çalışan 320 çalışandan toplanmıştır. Araştırma sonuçları destekleyici bir çalışma ortamının yaratıcılıkta önemli oranda bir artış sağladığını göstermektedir.

Avacı ve Ulu (2014), “İstanbul'da Faaliyet Gösteren Seyahat Acentelerinde Personel Güçlendirme ve İnovasyon İlişkisi” isimli çalışmalarında personel güçlendirme ve inovasyon değişkenleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamışlardır. İstanbul'daki seyahat şirketleri çalışanlarından toplanan verilerin analizi sonucu edilen bulgulara göre, iş görenler özerk olduklarında ve karar vermede serbestlik sahibi olduklarında kendilerine yenilikçi olmaları için gerekli örgütsel desteğin sağlandığı algısına sahip olmaktadır. Bu algı da inovasyonu olumlu etkilemektedir.

Yıldız ve diğerleri (2015) “Yenilikçi Yapıcı Sapkın Davranışların Sürücüler: Moderatörlü bir arabuluculuk analizi” isimli araştırmalarında, bağımsız değişken olarak risk alma eğilimi, moderatör değişken olarak network oluşturma, mediatör değişken olarak algılanan örgütsel destek ve bağımlı değişken olarak yenilikçi yapısal sapma arasında karmaşık bir ilişki modeli önermektedir. İstanbul'da çeşitli sektörlerde çalışan 172 memurdan anket yöntemiyle toplanan verilerin analizi sonucu, network oluşturma sürecinin risk alma eğilimi ile yenilikçi yapıcı sapma arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini göstermektedir. Risk alma eğilimi yüksek çalışanların, örgütsel desteği düşük algıladığında, kurallara aykırı etkinliklerde kendilerini rahat hissetmeleri için ağlarını güçlendirmeye daha yatkın olacakları belirtilmiştir. Ayrıca analiz sonuçları, örgütsel desteği orta ya da düşük seviyede algılayan çalışanların, ağ oluşturma yoluyla yenilikçi yapıcı sapkın iş yeri davranışları sergilediklerini göstermektedir.

Alpkan ve diğerleri (2010), örgütsel desteğin ve insan kaynağının şirketlerin yenilikçilik performansı üzerindeki doğrudan ve etkileşimli ilişkilerini araştırmayı amaçlamıştır. Türkiye'de Kuzey Marmara bölgesinde faaliyet gösteren altı endüstri sektöründeki (otomotiv, tekstil, metal ürünler, kimyasal ürünler, makine ve elektrikli ev aletleri endüstrisi) üst düzey yöneticilerden 184 katılımcı bir anket çalışmasına dâhil edilmiştir. Çalışma, teorik bir araştırma modeli geliştirmekte ve test etmektedir. Araştırma sonucu örgütsel desteğin boyutlarından yönetim desteğinin fikir geliştirmeye yönelik, risk almaya yönelik toleransın ise yenilikçilik performansı üzerinde olumlu etkiler yarattığı bulunmuştur. Bunlara ilave olarak insan kaynakları düşük olduğunda, örgütsel desteğin yenilikçi performansı daha da arttırdığı, öte yandan, her ikisi de yüksek olduğunda, insan kaynağı ve örgütsel destek arasındaki etkileşimin daha yüksek yenilikçi performans üretmediği bulunmuştur.

5.4. Örgüt Kültürü ile Yaratıcılık ve Yenilikçilik Arasındaki İlişkiler

Örgüt kültürü ile yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı arasındaki ilişki, pek çok araştırmacının merakını cezbetmiştir. Aşağıda bu konuda yapılmış araştırmalara yer verilmiştir. Bu araştırmaların çoğunda, yaratıcılık ve yenilikçilik için, adhokrasi kültürüne ait özelliklerin daha etkili olduğu vurgusu yapılmaktadır. Hiyerarşi kültürüne ait özellikler ise yaratıcılık ve yenilikçiliği olumsuz etkilemektedir.

Hasırcı ve Örücu (2021), “Örgüt kültürünün inovatif davranış eğilimleri ile ilişkisinde öz yeterlilik algısının aracılık rolü ve bir uygulama” isimli araştırmada, Balıkesir’de faaliyet gösteren bir kamu işletmesinden 223 çalışan ile bir çalışma gerçekleştirmiştir. Araştırma sonuçları, örgüt kültürünün, inovatif davranış üzerinde etkili olduğunu, örgüt kültürü ile inovatif davranış arasındaki ilişkide öz yeterlik algısının aracı etki gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Asih, Abdullah ve Setianingsih (2021), “Jakarta’da Örgüt Kültürünün, Kişilerarası İletişimin, Kişiliklerin ve Çalışma Becerilerinin Güçlendirilmesi Yoluyla Öğretmen Yaratıcılığının Geliştirilmesi” isimli araştırmada, Endonezya’nın Orta Jakarta kentinde görev yapan 243 öğretmen üzerinde bir araştırma gerçekleştirmiştir. Bu araştırma sonucu örgüt kültürünün, kişiliğin, çalışma becerilerinin ve kişiler arası iletişimin öğretmen yaratıcılığını etkilediği sonucu bulunmuştur.

Karaca (2021), “Örgüt kültürü, örgütsel öğrenme, yönetim inovasyonu ve yeni ürün geliştirme performansı ilişkisi” isimli doktora tezinde, 661 üst ve orta kademe çalışan ile bir araştırma gerçekleştirmiş ve “örgütsel öğrenme, yönetim inovasyonu ve yeni ürün geliştirme performansı ilişkisinin” pazar ve adhokrasi kültüründe daha çok desteklendiği sonucuna ulaşmıştır.

Tura ve Akbaşı (2021), “öğretmen yenilikçiliğini etkileyen faktörler” isimli çalışmasında, okullardaki yenilikçi uygulamaların önemine değinmiş ve bir alan yazın taraması yaparak öğretmenlerde yenilikçi davranışların ortaya çıkmasında etkili olan üç faktör üzerinde durmuştur. Bu faktörler, meslekteki çalışma yılı, gelir durumu, yaşanan bölge vb özellikleri ifade eden demografik özellikler, meraklı olma, risk alma, özyeterlik seviyesi gibi bireysel özellikler ve iletişim, örgüt yapısı, kültür ve iklim gibi örgüt ile ilgili özelliklerdir.

Hamdan ve Alheet (2020), “Örgüt kültürünün KOBİ’lerin proaktiflik, yenilikçilik ve risk alma davranışları üzerindeki etkisi” adlı araştırmalarında İngiltere’deki KOBİ’lerde çalışan 196 kişiden anket yöntemiyle veri toplamıştır. Araştırma sonucu örgüt kültürünün, adhokrasi, klan ve pazar kültürü çeşitlerinin KOBİ’lerin proaktifliğini, yenilikçiliğini ve risk alma davranışını etkilediğini ortaya koymuştur.

Khedhaouria, ve diğerleri (2020), de benzer şekilde Tunus’taki 106 küçük işletmeden topladığı veri set ile örgüt kültürü çeşitlerinin girişimci davranış alt boyutları üzerindeki etkisini incelemiş ve adhokrasi ve pazar kültürünün yenilikçi ve proaktif davranış boyutları üzerinde anlamlı etkilerinin olduğunu göstermiştir.

Caliskan ve Zhu(2020), Türkiye’deki üniversitelerde eğitim görmekte olan 894 lisans öğrencisi üzerinde, “Türk yüksek öğretiminde örgüt kültürü ve eğitimsel yenilikler: Öğrencilerin algıları ve tepkileri” isimi bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırmanın bulgularına göre, iş yükü, hiyerarşik yapının varlığı, açık iletişimde ve özerklikte eksiklik, finansal kaynak ve destek eksikliği ve aşırı iş yükü gibi faktörler, Türk üniversitelerindeki eğitimsel yeniliklerin önündeki başlıca engeller olarak belirlenmiştir.

Kayış ve Gülcan (2020), “Cameron-Quinn Örgüt Kültürü Tipleri İle Yenilikçilik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” isimli literatür araştırması içeren bir çalışma gerçekleştirmiştir. Yazarlar elde edilen bilgiler ışığında, örgütsel yenilik üzerinde adhokrasi kültürünün pozitif bir etkiye sahip olduğunu, bu kültür tipinin çalışanların risk alma tutumunu etkileyerek, yenilikçiliği artırdığını ifade etmektedir.

Akbaş (2020), “Örgüt kültürü ile inovasyon ve yenilik ilişkisi: İstanbul Büyükşehir Belediye’sinin iştirak kurumlarında bir uygulama” isimli yüksek lisans tezinde, İstanbul Büyükşehir Belediyesi’ne bağlı kurumlarda çalışan 216 kişiden anket uygulamasıyla veri toplamıştır. Analiz sonuçlarına göre, örgüt kültürünün inovasyon üzerinde etkili bir faktör olduğu belirtilmektedir.

Zengin ve Kaygın (2019) “Örgüt Kültürünün Örgütsel Yenilik ve Personel Güçlendirmeyle İlişkisi: Şanlıurfa’da Bir Araştırma” isimli makalelerinde örgüt kültürü ile örgütsel yenilik ve personel güçlendirme arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılmasını hedeflemiştir. Ayrıca bu değişkenlerin demografik duruma göre farklılaşıp farklılaşmadığı da araştırılmıştır. Araştırma verileri Şanlıurfa’daki özel statülü bir aşı üretim işletmesindeki 78 katılımcıdan anket yöntemiyle toplanmıştır. Analiz sonuçları,

bu işletmedeki çalışanların, örgüt kültürünü ve örgütsel yeniliği yüksek düzeyde algıladığını, personel güçlendirmenin ise orta düzeyde algılandığını ortaya koymaktadır. Bununla beraber örgüt kültürü, örgütsel yenilik ve personel güçlendirme arasındaki ilişkilerin anlamlı olduğu belirlenmiştir. Örgüt kültürü ve yenilikçilik arasındaki ilişkinin düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Bay ve diğerlerinin (2018) “Yenilik Yönetimini Etkileyen Örgütsel Faktörler: Belediye ve Kaymakamlık Karşılaştırması” başlıklı araştırmalarının amacı belediyelerin ve kaymakamlıkların örgütsel yapılarının yenilik yapma yeteneklerini değerlendirmektir. Araştırma kapsamında Karaman-Sarıveliler ilçesi kaymakamlığı ve belediyesinden 50 çalışan üzerinde bir anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizi sonucu kaymakamlık ve belediye çalışanlarının, bu iki örgütsel birimin yapı bakımından farklı olmadığı, ancak belediyenin sahip olduğu örgüt kültürü yapısının daha yenilikçi olduğu şeklinde bir algıya sahip oldukları ortaya konulmuştur. Bu iki kurumun çalışanları yenilik yönetimi açısından da karşılaştırılmış fakat anlamlı bir fark görülmemiştir.

Boyacı (2018) “Ege Üniversitesi Ziraat Fakültesi’nde İnovasyon Süreci ve Kültürü” isimli makalesinde yenilik ortaya koyma sürecinde bireylerin ve kurumların sahip olduğu yenilikçi özelliklerin belirlenmesi ve bu sürecin daha ileriye götürülmesine yönelik önerilerin oluşturulmasını amaçlamıştır. Bu bağlamda veriler Ege Üniversitesi Ziraat Fakültesi’nde görev yapan 112 akademisyenden anket yoluyla toplanmıştır. Yapılan analizler sonucu yenilikçiliğe yönelik dört kurumsal unsur tespit edilmiştir. Bu unsurlar; “yaratıcı paylaşımcı felsefe, araştırma özellikleri, iletişim ve güven”dir. Araştırma sonuçlarına göre, gerek ders gerekse araştırma konularının belirlenmesi sırasında global düşünülmekte ancak yerel davranılmamaktadır. Bu durumun çözümü adına yerel problemlere odaklanılarak orijinal fikirler geliştirilmesi tavsiye edilmektedir. Yine araştırmada yenilikçi kültür için bir engel olarak “gözlenen entropi” kavramından bahsedilmektedir. Katılımcılığın, esnekliğin ve öğrenme kültürünün içselleştirilmesinin yenilikçilik sürecine katkı sağlayacağı belirtilmektedir. Tüm bunlara ek olarak, bilgi paylaşımı, takım çalışması, yönetimin şeffaflığı, iş ortamında güvenin sağlanması, projelerin zamanında desteklenmesi, hedeflerin netliği, yeni tekniklerin ve teknolojilerin kullanılması gibi durumların ziraat fakültesinde yenilikçi bir kültürün sürdürülebilir olması için katkı sağlayacağı ifade edilmektedir.

Çetin ve Topaloğlu (2018) tarafından yazılan “Otel işletmelerinde Cameron-Quinn örgüt kültürü tiplerinin yenilikçiliğe etkisi” adlı makalede, Muğla’daki dört ve beş yıldızlı otel çalışanları ve yöneticilerinden 405 kişiyle bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçları “klan ve adhokrasi kültürlerinin yenilikçilik üzerinde pozitif etkisinin olduğunu göstermiş, hiyerarşi ve pazar kültürleri ise anlamlı bir sonuç ortaya çıkarmamıştır.

Işık (2018), “İnovasyon Kültürünün Hizmet İnovasyonu Performansına Etkisi: Bitlis İli Hizmet Sektöründe Bir Araştırma” isimli çalışmasında, yenilikçi kültürün hizmet inovasyonu performansı üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Veriler Bitlis ilinde faaliyet gösteren hizmet işletmelerinde çalışan 272 kişiden anket yöntemiyle toplanmıştır. Sonuçlar, yenilikçi kültürün hizmet inovasyonu performansını pozitif yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Bu sonuçlara göre, yenilikçi kültürün tüm alt boyutları söz konusu olduğunda da benzer ilişkiler görülmektedir.

Krishnakumar (2017), bir organizasyonda yeniliği başlatabilecek ve geliştirebilecek uygun kültürel özellikleri bulmak için 61 kişilik küçük bir örneklem grubu üzerinde çalışmıştır. Araştırma sonuçları esnek, açık ve daha az formaliteye sahip, yeni fikirleri test etmek ve geliştirmek için risk alma girişimlerinin teşvik edildiği, yeniliğin ve özgürlüğün verildiği bir adhokrasi kültürünün yenilik için en uygun kültür olduğunu göstermektedir. Ancak biçimsel, hiyerarşik, istikrarlı bir kültürün ve bu tarz örgütlerdeki kuralların ve prosedürlerin yeniliği besleyebileceği de bu çalışmanın ilginç sonuçlarından biridir.

Naranjo-Valencia ve diğerlerinin (2017) “Örgüt Kültürü ve Radikal İnovasyon: Yenilikçi Davranış Aracı mıdır?” isimli araştırmalarında İspanyol imalat şirketleri örneklem kapsamına alınmıştır. Araştırma bulguları adhokrasi ve pazar kültürlerinin, ürün yeniliğinin radikallik derecesi ile pozitif olarak ilişkili olduğunu göstermiştir. Ayrıca çalışan yenilikçi davranışının sadece adhokrasi kültürünün varlığında aracılık etkisi olduğu bulunmuştur.

Naranjo-Valencia ve diğerlerinin (2016) gerçekleştirdikleri araştırmanın verileri İspanya’da faaliyet gösteren tarım sektörü dışındaki bir dizi endüstri kuruluşunda görev yapan üst düzey yöneticilerden 446 tanesinden anket yöntemiyle toplanmıştır. Sonuçlar örgüt kültürünün, desteklediği değerlere göre yenilikçiliği ve şirket performansını olumlu

yönde etkileyebileceğini ya da her ikisini de engelleyebileceğini göstermektedir. Spesifik olarak, adhokrasi kültürünün yenilik ve performans için en iyi öngörücü olduğu bulunmuştur.

Ali Taha, Sirkova ve Ferencova (2016) tarafından gerçekleştirilen “Örgüt kültürünün yaratıcılık ve inovasyon üzerindeki etkisi” isimli araştırma, Slovak Cumhuriyeti'ndeki 184 kuruluştan oluşan bir örneklem üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma yaratıcılık ve yenilikçiliği belirleyen faktörleri inceleyen bir çalışmanın kısmi sonuçlarını sunmaktadır. Makale, kültürel yönler ile bireysel ve ekip düzeyindeki yaratıcılık ve yaratıcılık ile yenilik arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Örgüt kültürünün seçilmiş unsurları ile gerçekleştirilen çalışmada en güçlü ilişki, iş yerindeki psikolojik güvenlik atmosferi ile çalışanların yeni fikirler üretme istekliliği ve işyerindeki kişiler arası ilişkiler ile bireysel yaratıcılık arasında ölçülmüştür.

Güzeler ve Dedeoğlu (2016) “Üniversitelerde İnovasyon Ekosisteminin Geliştirilmesinde Örgüt İklimi, Örgüt Kültürü ve Örgüt Yapısının İnovatif Davranış Üzerindeki Etkisi: Ege Üniversitesi Örneği” isimli araştırmalarında, Ege Üniversitesi bünyesinde, yenilikçilikte oldukça etkili olduğu düşünülen “örgüt kültürü, örgüt iklimi ve örgüt yapısının” belirlenmesi hedeflenmiştir. Veriler, Mühendislik Fakültesi ve İ.İ.B.F bünyesinde görev yapmakta olan 131 katılımcıdan bir anket formu aracılığıyla toplanıp, SPSS programı ile analiz edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, üniversitede çalışanlar arasında işbirliğinin sağlanması, kimseye ayrıcalık gösterilmediğine inanılması, güven duygusunun varlığı, işlerin sıkıcı olarak algılanmaması gibi saptamalar örgütte “açık örgüt ikliminin” hakim olduğunu ortaya koymaktadır. Anketteki “istenilen konunun özgürce çalışılabilmesi”, “bir şeyleri deneyip başarısız olma özgürlüğünün olması”, “yanlışlıkların hoş görülmesi” ve “fikirlere değer verilmesi” gibi maddelere katılımın yüksek olması, üniversitede yenilikçiliği olumlu yönde etkileyen bir örgüt kültürünün var olduğunu göstermektedir.

Zafar ve diğerleri (2016) “Pazar Oryantasyonluluk, Örgütsel Öğrenme, Örgüt Kültürü ve Örgüt Performansı Arasındaki İlişkiler: İnovasyonun Aracılık Etkisi” isimli makalelerinde inovasyonun pazar oryantasyonluluk, örgüt kültürü ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişki üzerindeki aracılık etkisini araştırmışlardır. Makale bir literatür araştırması şeklindedir. Bu makale, Cameron ve Quinn (1999) tarafından önerilen modele

dayanarak örgüt kültürü türlerini tartışmaktadır. Bu makale adhokrası kültürünü, pazar kültürünü, klan kültürünü ve hiyerarşi kültürünü tartışmakta ve adhokrası kültürünün yeniliğı önemli ölçüde etkilediğini öne sürmektedir. Kültür yeniliğı teşvik edebilir veya engelleyebilir görüşünden hareketle çalışmada, kuruluşların yenilikçiliğı teşvik etmek ve rekabet ortamında ayakta kalmak için adhokrası kültürünü benimsemek için çaba sarf etmeleri gerektiğini çünkü adhokrası kültürünün risk almayı, özgürlüğü ve esnekliğı desteklediğı öne sürülmektedir. Makaleye göre adhokrası örgüt kültürü, örgütsel öğrenme, pazar yönelimli olma ve yenilikçilik yoluyla üstün örgütsel performansa yol açmaktadır.

Iraz ve Altınışik (2016) “Örgüt İçi Faktörlerin Yenilik ve Yaratıcılık Performansına Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama” isimli çalışmayı gerçekleştirmiştir. Araştırmacıların birinci amacı “yenilikçilik ve yaratıcılık performansını” etkileyen örgüt içi faktörleri incelemek, ikinci amacı ise bu konuda sahada bir farkındalık oluşturarak alana katkı sağlamaktır. Araştırma kapsamında Konya’da faaliyet gösteren bir kamu kuruluşunda çalışan 91 katılımcıdan toplanan veriler SPSS analiz programı ile incelenmiştir. Araştırma sonuçları, yaratıcılık ve yenilikçilik performansının personel güçlendirme çalışmalarından olumlu yönde etkilendiğini ortaya koymaktadır. Araştırmaya göre, kamu çalışanlarının kendilerine fırsat verildiğinde yaratıcı ve yenilikçi olabileceğı ve bunları ortaya koyma/uygulama noktasında gerekli süreçleri harekete geçirebileceğı kanaatine ulaşılmıştır. Bununla birlikte çalışma sonuçları, katılımcıların hataların tolere edilmesi konusundaki yargılarını ortaya koyamamıştır.

Yıldırım ve Karabey (2016), “Örgüt kültürünün yeniliğı etkisinde personel güçlendirmenin biçimlendirici rolü” isimli çalışmalarında, Erzurum’da bulunan yıldızlı otel statüsüne sahip 10 otelde görev yapan 419 çalışan örneklem kapsamına alınmıştır. Veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre hiyerarşi kültürünün ürün, pazar, strateji ve süreç yeniliklerinin hepsi üzerindeki etkisi olumsuzdur. Personel güçlendirme ise bu yeniliklerin hepsi üzerinde pozitif etkili olmaktadır. Bu iki değişken analize beraber dahil edildiğinde ise, personel güçlendirme, hiyerarşi kültürünün yenilik türlerinin üzerindeki negatif etkisini azaltmaktadır. Diğer örgüt kültürlerinin etkisi

incelendiğinde, yüksek algılanan pazar kültürünün ürün yeniliği üzerinde etkili olduğu, klan kültürünün ise yenilik türlerinin hiçbirinde etkili olmadığı belirlenmiştir.

Brettel, Chomic ve Flatten (2015), farklı örgüt kültürü tiplerinin (grup kültürü, hiyerarşik kültür, gelişimsel kültür ve rasyonel kültür) KOBİ’lerde girişimci yönelimlilik (yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma düzeyi) üzerinde önemli bir rol oynayıp oynamadığını araştırmıştır. Çalışmanın verileri 298 küçük ve orta büyüklükte Alman şirketinin üst düzey yöneticilerinden toplanmıştır. Araştırma sonuçları dış odaklı kültürler olan gelişimsel ve rasyonel kültürün, yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma ile pozitif ilişkilere sahip olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte iç odaklı kültürlerden hiyerarşik kültürünün yalnızca istikrar, düzen ve kontrole vurgu yaptığı için girişimcilik yönelimini olumsuz yönde etkilediği ortaya konmaktadır. Araştırma, iç odaklı olan grup kültürünün ise, örgüt üyelerinin organizasyonlarına duydukları güveni daha da artırarak risk alma davranışına yol açtığını ve böylelikle girişimcilik yönelimini artırdığını ortaya koymaktadır. Bu örgütler esneklik ve dinamizm vurgusu ile birlikte girişimci yönelim üzerinde güçlü bir olumlu etki göstermektedir.

Özkan ve Turunç (2015), Türk Savunma Sanayi’nde görevli 274 yönetici ile yaptıkları araştırmada, örgüt kültürü ile yenilikçilik arasındaki pozitif etkilere dikkat çekmiş, bununla birlikte gelişim kültürünün yenilikçilik üzerindeki etkisinde rekabet şiddetinin düzenleyici bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Zhu ve Engels (2014) “Yüksek öğretimde örgüt kültürü ve eğitimsel yenilikler: öğretmen ve öğrencilerin algıları ve tepkileri” isimli araştırmalarında, öğretmenlerin ve öğrencilerin üniversitelerinin örgüt kültürüne ilişkin algılarını ve onların öğrenci merkezli öğrenme, işbirlikçi öğrenme ve yenilikçi eğitim teknolojilerinin kullanımı ile ilgili öğretim yeniliklerine ilişkin görüşleri ve tepkilerini incelemeyi amaçlamışlardır. Altı Çin üniversitesinden toplam 1051 öğrenci ve öğretmenden bir anket çalışması ile elde edilen veriler analize tabi tutulmuştur. Sonuçlar, örgüt kültürünün özelliklerinin öğrencilerin ve öğretmenlerin inovasyona duyulan ihtiyaçları, eğitim-öğretime yönelik yenilikçi yaklaşımlar hakkındaki görüşlerini, eğitim-öğretime yönelik yeniliklere karşı duyarlılığı ve eğitim-öğretim yeniliklerinin uygulama düzeyini etkilediğini göstermektedir.

Pelagio ve diğerleri (2014) “Ekiplerde kültürel boyutlar, örgütsel eşit iki yönlülük (mevcudu geliştirme ve keşfetme stratejileri) ve algılanan yenilik ile ilgili bir çalışma”

isimli araştırmalarında, kültürel boyutların, eşit iki yönlülük (mevcudu geliştirme ve keşfetme stratejileri) ve inovasyon üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamışlardır. Veriler anket yoluyla, Filipinler’de kurumsal sistem geliştirme, mobil uygulamalar, sistem bakımı ile uğraşan 11 bilişim şirketinden 189 takım üyesi, 56 takım liderinden oluşan toplam 245 kişiden toplanmıştır. Araştırma sonuçları, ekiplerin üstlerine ne kadar çok otorite ve ne kadar çok karar verme gücü yüklüyorlarsa o kadar az keşifçi olduklarını göstermektedir. CEO’ların takıma yakından mentorluk yaptığı ve karar verdiği kültürlerde, takımların yaratıcı olmadığı görülmüştür. Ayrıca ekipler ne kadar kolektivistse, keşfedici ve mevcudu geliştirici takımların o kadar çok olduğu belirlenmiştir.

Hogan ve Coote (2014), “Örgüt kültürü, inovasyon ve performans: Schein’in modelinin bir testi” isimli çalışmalarında bilgi temelli bir bağlamda yenilikçi davranışlara yol açan temel kültürel özellikler ve süreçlerin daha eksiksiz bir şekilde anlatılmasını sağlamayı, Schein’in kavramsal modeline dayanan bir ampirik model geliştirilmeyi ve test etmeyi amaçlamışlardır. Yaklaşık 100 hukuk firmasının üst düzey yöneticilerinden anket yöntemiyle toplanan verilerin analizi sonucu “inovasyon normları, inovasyon artifactlerini pozitif yönde etkiler.”, “inovasyon artifactleri inovasyon davranışlarını pozitif yönde etkiler.”, “inovasyon davranışları firma performansını pozitif yönde etkiler” şeklindeki hipotezler doğrulanmıştır. Ayrıca yenilikçiliği destekleyen değerlerin, işletme performansı üzerindeki etkisinde normlar, artifactlar ve yenilikçi davranışlar gibi örgüt kültürü unsurlarının kısmen aracılık yaptığı belirlenmiştir.

Akyıldız (2014) “Örgüt kültürünün çalışanlarda inovatif düşünce geliştirme, iş tatmini ve örgüt bağlılığına etkisi: Bilişim sektöründe bir uygulama” isimli çalışma kapsamında, İstanbul ilindeki bilişim firmalarından rastgele seçilen 20 firmadan 130 çalışana anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizi ile elde edilen bulgular, örgüt kültürü ile çalışanlarda inovatif düşünce ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını göstermiştir. Bununla birlikte, örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında ise pozitif yönde bir ilişkinin varlığı belirlenmiştir.

Lukic ve diğerlerinin (2014) “Örgüt kültürünün işletmelerin yaratıcılık, yenilikçilik ve iş tatmini üzerindeki etkisi” isimli araştırmalarının amacı, örgüt kültürünün yaratıcılığa ve yeniliğe ve çalışanların işteki tatminlerine hem doğrudan hem

de dolaylı etkisi olup olmadığını belirlemektir. Araştırmaya Sırbistan'daki farklı iş alanlarından 90 katılımcı dâhil olmuştur. Veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, örgüt kültürü çalışanların yaratıcılığını ve yenilikçiliğini doğrudan değil dolaylı olarak etkilemektedir. Ayrıca bir çalışanın konumu ve eğitiminin, yaratıcılık, yenilikçilik ve iş tatmini ile olumlu ilişkiler içerisinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ergün ve Taşgıt (2013) otellerdeki kültür türleri (adhokrasi, pazar, klan, hiyerarşi) ile inovasyon performansı arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçladıkları araştırmalarında Türkiye'deki üç, dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan 310 üst düzey yöneticiden anket yöntemiyle veri toplamışlardır. Bulgular, örgüt kültürü ile yenilik performansı arasında pozitif yönde ilişkilerin varlığını ortaya koymaktadır. Araştırma, adhokrasi veya pazar kültürüne sahip otellerin, klan veya hiyerarşi kültürüne sahip otellere göre daha yenilikçi bir performansa sahip olduğunu belirtmektedir. Bu nedenle araştırmada otellerin inovasyon performanslarını artırmak için mevcut kültürü adhokrasi kültürüne ve pazar kültürüne dönüştürmesi önerilmektedir.

Benzer başka bir çalışma da Çalışkan (2013) tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmanın örneklemini savunma sektöründe çalışan 510 işgörenen oluşmaktadır. Veriler anket yöntemiyle toplanış ve analize tabi tutulmuştur. Araştırmanın sonuçlarına göre, hiyerarşi kültürü ve klan kültürünün yenilikçi davranış üzerinde pozitif yönde bir etkisi bulunmaktadır. Personel güçlendirme ise bu ilişkide kısmi bir aracılık etkisine sahiptir.

İbrahimoğlu ve Uğurlu'nun (2013) "KOBİ'lerde İç Girişimcilik ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Sektörel Bir Araştırma" adlı çalışmalarının amacı örgüt kültürünün iç girişimcilik boyutları üzerindeki etkisini belirlemektir. Gaziantep'te faaliyet gösteren KOBİ'lerde görev yapan 175 çalışandan toplanan anket yöntemiyle veriler toplanmıştır. Yapılan analizlerden elde edilen bulgulara göre, iç girişimciliğin yenilik ve risk alma boyutları, hiyerarşi ve pazar kültüründen pozitif olarak etkilenmektedir. Hiyerarşi ve Pazar kültürü, "kendini yenileme, proaktif olma, rekabetçi girişkenlik ve özerklik" alt boyutlarını ise olumlu veya olumsuz olarak etkilememektedir.

Abdullah ve diğerleri (2013) ise Malezya'da faaliyet gösteren küçük işletmelerde çalışan 36 yönetici üzerinde bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırma örgüt kültürü ile

ürün yenilikçiliği arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Araştırma bulguları, örgüt kültürünün alt boyutları olan “misyon, tutarlılık ve katılım” ile ürün yenilikçiliği arasında anlamlı ilişkilerin varlığını ortaya koymaktadır. Bir diğer örgüt kültürü alt boyutu olan “uyum yeteneği” ile ürün yenilikçiliği arasında ise anlamlı olmayan bir ilişki tanımlanmıştır.

Mohammed ve Bardai (2012), Libya’da öğretim faaliyeti gösteren üç üniversitede görev yapan, 390 yönetici ve öğretim üyesi ile gerçekleştirdiği araştırmada, farklı örgüt kültürü çeşitlerinin, yeniliğin farklı türleri ile ilişkili olduğunu ve bu örgütsel yenilik türlerini önemli ölçüde etkilediğini göstermiştir. Araştırma sonucunda ayrıca teknik inovasyon üzerinde en etkili olan kültürün pazar kültürü olduğu, yönetsel yenilik üzerinde ise en büyük etkiye hiyerarşi kültürünün sahip olduğu belirlenmiştir.

Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez ve Sanz-Valle (2011) tarafından gerçekleştirilen “İnovasyon mu Taklit mi? Örgüt Kültürünün Rolü” isimli araştırmanın amacı, örgütsel yeniliği ve taklit stratejisini teşvik eden veya engelleyen örgüt kültürünü analiz etmektir. Araştırma, 471 İspanyol şirketinden oluşturulan bir örneklem üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçları, örgüt kültürünün inovasyon stratejisinin açık bir belirleyicisi olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, genel olarak adhokrazi kültürünün yenilik stratejilerini teşvik ederken, hiyerarşik kültürlerin taklit stratejilerini teşvik ettiğini belirtmektedir. Bununla birlikte mevcut alan yazının aksine hiyerarşi kültürünün baskın özelliklerinin yenilik yönelimini teşvik ettiği de ortaya konulmuştur. Araştırmacılara göre resmi kurallar ve prosedürler, diğer baskın özelliklerle dengelendiklerinde taklit etmekten ziyade yeniliği teşvik edebilmektedir.

Sarros, Cooper ve Santora (2011), “Kar Amaçlı veya Kar Amacı Olmayan Örgütlerde, Liderlik Vizyonu, Örgüt Kültürü ve İnovasyon İçin Destek” adlı araştırmalarında, liderlik vizyonu, örgüt kültürü ve inovasyon desteği arasındaki ilişkileri araştırmayı amaçlamışlardır. Avustralya işletme Enstitüsü üyesi olan yönetici ve üst düzey yöneticilerden oluşan 290’ı kar amacı taşımayan işletme yöneticisi, 1158’i ise kar amaçlı işletmelerde çalışan geniş bir kitleden anket yöntemiyle veriler toplanmıştır. Kar amacı olmayan işletmelerde sosyal sorumluluk kültürünün, liderlik vizyonu ve inovasyon desteğinin arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiği, yine kar amaçlı işletmelerde rekabetçi kültürün bu ilişkiye aracılık ettiği görülmüştür.

Valencia ve diğerkleri (2010) örgüt kültürü ve ürün yeniliğı arasındaki ilişkileri incelemek için İspanya'daki 420 işletmeden topladıkları verileri kullanarak bir yapısal eşitlik modellemesinin testini gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonuçları adhokrasi kültürünün yeni ürün veya hizmetlerin gelişimini artırabilirken, hiyerarşi kültürünün ürün yeniliğini engellediğini göstermektedir.

Çakar ve Ertürk (2010) “Küçük ve Orta Ölçekli işletmelerin Yenilik Yeteneklerinin Karşılaştırılması: Örgüt Kültürü ve Güçlendirmenin Etkilerinin İncelenmesi” başlıklı araştırmalarını, Türkiye’de faaliyet gösteren KOBİ’lerden 93’ünde çalışan 743 işğören üzerinde gerçekleştirmiştir. Araştırma sonuçları, kolektivist örgüt kültürü ve belirsizlikten kaçınma kültürü ile güçlendirme arasında pozitif ilişkilerin varlığını ortaya koymaktadır. Güç mesafesi kültürü ile yetkilendirme arasında ise negatif bir ilişki gözlenmiştir. Yenilikçilik ile ilişkili olan tek kültür boyutunun ise belirsizlikten kaçınma olduğu tespit edilmiştir.

Panuwatwanich ve diğerkleri (2008) Avustralya’da 181 tasarımcı üzerinde bir çalışma gerçekleştirmiştir. Araştırmaya katılan tasarımcılar mimarlık ve mühendislik işletmelerinde görev yapmaktadır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre, liderlik ve ekip çalışmasının yenilikçilik sonuçları üzerindeki etkisinde algılanan örgüt kültürü aracılık etkisi göstermektedir. Bu araştırma örgüt kültürünün yeniliğın yayılmasında çok önemli bir fonksiyona sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Sarros, Cooper ve Santora (2008), “Dönüşümcü Liderlik ve Örgüt Kültürü Aracılığıyla İnovasyon İklimi İnşa Etmek” isimli araştırmalarında, Avustralya özel sektör kuruluşlarında örgütsel yenilik iklimi ile dönüşümcü liderlik, örgütsel kültür ve örgütsel yenilik arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlamışlardır. Örgütsel inovasyon iklimi ile dönüşümsel liderlik arasındaki ilişkiyi ve rekabetçi, performans odaklı bir örgüt kültürünün bu ilişkiye ne ölçüde aracılık ettiğini de araştırmışlardır. Araştırmanın verileri, 1.158 yöneticiden oluşan örneklemden anket aracılığıyla toplanmıştır. Oluşturulan yapısal eşitlik modeli test edilmiş ve sonuç olarak dönüşümcü liderliğın inovasyon iklimi üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün aracılık rolünü gösteren model desteklenmiştir.

Duygulu ve diğerkleri (2008) tarafından gerçekleştirilen “Türkiye’de SMES İçinde İnovasyonu Etkileyen Faktörler: İlişkili Bir Karşılaştırma” adlı araştırmada KOBİ’lerin inovasyon yeteneğı sorgulanmıştır. Araştırma kapsamına alınan KOBİ’ler Türkiye’nin 12

alt bölgesinde faaliyet gösteren imalat işletmeleridir. Anket yöntemi kullanılarak veriler toplandıktan sonra gerekli analizler yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, örgüt kültürü inovasyon kabiliyeti ile negatif yönde ilişkilidir. Bununla birlikte örgüt kültürünün inovasyon kabiliyetini düşük bir yüzdeyle açıkladığı da bulunmuştur.

5.5. Örgütsel Destek ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkiler

Alan yazında örgütsel destek ve örgüt kültürü üzerine yapılmış saha araştırmalarının oldukça az olduğu görülmektedir. Aşağıda bu araştırmalar ve bulgularına yer verilmiştir.

Salvador, Moreira ve Pitacho (2022), “Algılanan Örgüt Kültürü ve İşten Ayrılma Niyetleri: Algılanan Örgütsel Destek ve İş Güvensizliğinin Aracılık Etkisi” isimli araştırmalarında Portekiz’de çalışan 661 katılımcıdan online anket yöntemi ile verileri topladıktan sonra, örgüt kültürünün işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel desteğin aracılık etkisini incelemiştir. Bu araştırmada incelenen kültür tipleri; inovasyon kültürü, destekleyici kültür, hedef kültürü ve kural kültürüdür. Araştırma sonuçları algılanan örgütsel destek üzerinde en çok etkili olan kültürün destekleyici kültür olduğunu, daha sonra hedef ve inovasyon kültürünün geldiğini ortaya koymaktadır. Kural kültürünün ise etkisi negatif yöndedir.

Aydemir (2021), algılanan örgütsel destek, örgüt kültürü ve iç girişimci davranış arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla, yüksek lisans tezi kapsamında, Türk Hava Yolları ve Pegasus hava yolları şirketlerinde çalışan 235 kişiden anket yöntemiyle veri toplamıştır. Araştırmada, modeldeki yapılar arasında var olan ilişkileri ortaya çıkarmak için çok sayıda hipotez test edilmiştir. Sonuçlara göre, örgüt kültürü genel olarak örgütsel destek üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değilken, hiyerarşi kültürü örgütsel destek üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Bununla birlikte örgütsel destek de klan kültürü üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Vieira-dos Santos ve Gonçalves (2018), yüksek öğretim kurumlarında farklı pozisyonlara sahip 635 çalışan üzerinde, “Portekiz Yüksek Öğrenim Kurumlarında Örgüt Kültürü, İçsel Pazarlama ve Algılanan Örgütsel Destek” isimli bir araştırma gerçekleştirmiştir. Elde edilen bulgulara göre, örgüt kültürü ve içsel pazarlamanın algılanan örgütsel desteğin (POS) yordayıcıları olduğu belirtilmektedir. Bu sonuçlardan hareketle araştırmada, işletmelerin çalışanların örgütsel destek algısını geliştirmek için,

bir destek kültürü sağlamalarının ve bununla beraber sağlanan desteği yeterince iletebilmek için de içsel pazarlamayı kullanmalarının önemine vurgu yapılmaktadır.

Kim and Jung (2018), denizcilerin yaşam kalitesini etkileyen faktörleri araştırmıştır. Bu araştırmanın hipotezlerinden bir tanesi, denizcilerin algıladığı örgüt kültürünün, örgütsel desteği olumlu yönde etkilediğidir. 320 denizciden elde edilen verilerin analiz edildiği araştırma sonuçlarına göre, örgüt kültürünün örgütsel destek üzerinde etkili olduğu ortaya konulmuştur.

5.6. Risk Alma ile Yaratıcılık ve Yenilikçilik Arasındaki İlişkiler

Alan yazında risk alma ile yaratıcılık ve yenilikçilik üzerine yapılmış saha araştırmalarının oldukça az olduğu görülmektedir. Kasapoğlu' nun (2018) “Üniversite Yöneticilerinin Yenilikçilik ve Risk Alma Davranışlarına İlişkin Yönetici ve Öğretim Elemanlarının Görüşleri” isimli çalışması kapsamında, Karadeniz Teknik Üniversitesi'nde görev yapan 92 üniversite yöneticisi ve 211 öğretim elemanı örneklem kapsamına alınmıştır. Araştırmada, öğretim elemanlarının “yöneticilerinin yenilikçilik ve risk alma davranışlarını” ara sıra gerçekleşen bir davranış olarak tanımladıkları, oysa yöneticilerin “kendi yenilikçilik ve risk alma davranışlarını” çoğu zaman gerçekleşen bir davranış olarak niteledikleri gözlenmektedir. Ayrıca yöneticilerin yenilikçilik ve risk alma davranışlarına ilişkin görüşlerinin cinsiyete ve hizmet sürelerine göre farklılaşmadığı görülmüştür.

García-Granero ve diğerleri (2015) “Yönetimsel Risk Alma ile Yenilik Arasındaki Bağlı Çözme: Risk Alma İkliminin Aracı Rolü” isimli araştırmalarında yönetimsel risk alma eğilimi, risk alma iklimi ve inovasyon performansı arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlamışlardır. Ayrıca yönetimsel risk alma ve inovasyon performansı arasındaki ilişkide, risk alma ikliminin aracı rol oynadığı hipotezini test etmektedirler. Araştırmada İspanyol ve İtalyan seramik endüstrisinden 182 katılımcıdan anket uygulaması ile elde edilen veri kümesi kullanılmıştır. Yapısal eşitlik modellemesi üzerinden hipotezler test edilmiştir. Araştırma sonuçlarından hareketle bu makale, yönetimsel risk alma ve inovasyon performansı konusundaki teoriye ve araştırmaya üç farklı katkı sağlamaktadır. İlk katkı, yönetimsel risk almanın, risk alma iklimi ile pozitif bir şekilde ilişkili olduğuna dair deneysel kanıt oluşturmaktır. İkincisi, firmaların risk alma ikliminin inovasyon performansını artırmak için önemli olduğuna dair deneysel kanıtlar sunmasıdır. Üçüncü

katkı, yöneticilerin risk alma eğiliminin, risk alma ikliminin aracılık ettiği inovasyon performansı üzerinde dolaylı bir olumlu etkiye sahip olduğunu göstermesidir.

Bu konuda diğer bir araştırma, Yılmaz, Şen ve Demirkaya (2014) tarafından, başhemşirelerin risk alma davranışları ve yenilikçilikleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla İstanbul’ da Sağlık Bakanlığı’na bağlı 55 hastanede görev yapan 48 başhemşire üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmada başhemşirelerin risk alma davranış puanları ile yenilikçi davranış puanları arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Dewett (2007), 165 araştırma ve geliştirme çalışanları ve yöneticileri üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada, risk alma istekliliğinin, içsel motivasyonun çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisine aracılık ettiğini gösteren bulgular elde etmiştir.

5.7.Örgütsel Destek, Örgüt Kültürü ve Risk Alma Arasındaki İlişkiler

Araştırma modelimize göre, örgütsel desteğin risk alma davranışı üzerindeki etkisinde, örgüt kültürü aracılık rolü oynamaktadır. Alan yazında örgütsel destek, örgüt kültürü ve risk alma değişkenlerinin beraber incelendiği çalışmaların oldukça az olduğu gözlenmektedir. Aşağıda bu araştırmalara ve bulgularına yer verilmiştir.

Galster (2013) “Yüksek performanslı ortaokullarda öğretmenlerin öğretimsel risk alma ve yenilikçiliğini teşvik eden ve destekleyen etkili davranış ve uygulamalar” isimli doktora tezi kapsamında, yüksek performanslı, yüksek baskılı okul ortamlarında çalışan öğretmenleri örneklem kapsamına almıştır. Yazar, orta öğretim temel uygulama ve davranışlarının yenilikçi öğretim uygulamaları üzerindeki etkisini risk alma ve yenilik ile ilişkili olarak incelemeyi amaçlamıştır. Veriler üç yüksek performanslı okuldan, öğretmen ve müdürlerden anket yöntemiyle toplanmış ve aynı zamanda bulguların anlaşılmasını pekiştirmek ve derinleştirmek için doğrulayıcı bir odak grup oluşturulmuştur. Çalışma sonuçlarına göre, yüksek başarı gösteren ortaokullarda, öğretmenlerin risk almalarını ve öğretimsel yenilikleri açıkça teşvik eden ve destekleyen yedi temel davranış ve uygulama kümesi belirlenmiştir. Bunlar; risk alma desteği, ilişkisel uygulamalar, paylaşılan liderlik, rol modelleme, yüksek beklentiler ve dengeleme, öğrenci öğrenmesine odaklanma ve personelin duygusal desteğidir. Yazara göre bu faktörlere odaklanıldığında sağlıklı bir okul kültürünün ortaya çıktığı ve öğretmenlerin öğretim yenilikçiliğinin gelişmesinin daha olası hale geldiği savunulmaktadır.

Taylor (2010) “ Etkin Öğretim, İnovasyon, Okul Kültürü ve Risk Alma” başlıklı doktora tezinde öğretmen risk alma kavramını, okul kültürü ve inovasyona yönelik örgütsel destek ile bağlantılı olarak incelemiştir. Araştırmada veriler özel ve devlete bağlı okullardan 740 öğretmenden anket yöntemiyle toplanmıştır. Ayrıca öğretmenlere nicel bilgileri desteklemek amacıyla açık uçlu sorular da yöneltilmiştir. Yapılan analizler sonucu etkin öğretim ve okul çevresinin öğretmen risk alma davranışının önemli öncülleri olduğu belirlenmiştir. Ancak araştırma sonucu, algılanan inovasyon desteği ile risk alma arasında bir ilişki bulunamamıştır.

5.8. Örgütsel Destek, Örgüt Kültürü ve Yaratıcılık-Yenilikçilik Arasındaki İlişkiler

Araştırmamızın modeline göre, örgütsel desteğin yaratıcılık ve yenilikçilik üzerindeki etkisinde, örgüt kültürü hem aracı hem de düzenleyici rol oynamaktadır. Aşağıda, alan yazında bu üç değişkenin veya benzer değişkenlerin beraber olduğu araştırmalara yer verilmiştir.

Shumshunnahar (2021), Bangladeş’te inovasyon takımı üyesi 372 kişi üzerinde gerçekleştirdiği “Transformasyonel Liderliğin, Algılanan Örgütsel Desteğin ve Algılanan Örgüt Kültürünün, Kamu Hizmeti İnovasyon Sonuçları Üzerindeki Doğrudan ve Dolaylı Etkileri: Bangladeş Saha Yönetimindeki Yenilik Ekiplerinin İncelenmesi” isimli doktora tez araştırmasının sonucunda, örgüt kültürünün, örgütsel destek ile yaratıcılık arasındaki ilişkide düzenleyici etki gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Bıyık (2021), “Örgüt Kültürünün Bireysel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisinde Kişi-Örgüt Uyumu ve Örgütsel Desteğin Aracı Rolü: Türkiye’deki Teknokent/Teknopark Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma” isimli doktora tezi kapsamında, araştırma verilerini 645 çalışandan anket yöntemi ile elde etmiştir. Araştırma bulgularına göre, “destekleyici kültür” ve “yenilikçi kültür” olarak ifade edilen örgüt kültürü alt boyutlarının “bireysel yaratıcılık”, “bireysel yenilikçilik”, “kişi-örgüt uyumu” ve “örgütsel destek” değişkenlerini anlamlı olarak etkilediği, “bürokratik kültürün” ise değişkenler üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bunlara ilave olarak, kişi örgüt uyumunun, örgüt kültürü ile yaratıcılık ve yenilikçilik üzerindeki ilişkide tam aracılık yaptığı, örgütsel desteğin ise bu ilişkide aracılık rolünün olmadığı tespit edilmiştir.

Çetin ve Topal (2020), “Örgüt Kültürünün Sosyal İnovasyona Etkisinde Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü” isimli çalışmada, İstanbul’da görev yapmakta olan 343

öğretmen ile bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırmanın bulgularına göre, örgüt kültürünün sosyal inovasyon üzerindeki etkisinde örgütsel desteğin tam aracılık etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Hazem ve Zehou (2019), “Örgüt Kültürü ve İnovasyon: Bir Literatür Araştırması” isimli araştırmasında, örgütsel yenilik ve yaratıcılığı etkileyen örgüt kültürü özelliklerini belirlemek için bir literatür taraması gerçekleştirmiştir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre, örgüt kültürü yenilikçiliği etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Araştırmada bununla beraber, yenilikçiliği ve yaratıcılığı destekleyen örgüt kültürünün beş belirleyicisi olarak; örgüt stratejisi, örgütsel yapı, örgütsel destek mekanizmaları, inovasyonu teşvik ve iletişimi teşvik faktörleri tespit edilmiştir.

Nazir ve diğerleri (2018), “Sosyal Değişim İlişkilerinin Duygusal Bağlılık ve Yenilikçi Davranış Üzerindeki Etkisi: Algılanan Örgütsel Desteğin Rolü” isimli çalışmalarında, lider üye etkileşiminin, beraberlik gücünün ve yenilikçi örgüt kültürünün çalışanların yenilikçi davranışlarını nasıl ve ne zaman etkilediğini araştırmışlardır. Ayrıca sosyal değişim teorisi kullanılarak, özellikle, yüksek duygusal bağlılık gösteren hemşirelerin iş yerinde daha yüksek bir yaratıcılık düzeyi gösterip göstermediğinin belirlenmesi de amaçlanmıştır. Çin'deki kamu hastanelerinde çalışan 325 hemşireden bir anket aracılığıyla toplanan veriler analize tabi tutulmuştur. Sonuçlar, algılanan örgütsel destek, lider-üye etkileşimi ve bağlanma gücünün, duygusal bağlılık ve çalışanların inovatif davranışı ile önemli ölçüde ilişkili olduğunu göstermiştir. Bununla birlikte, yenilikçi örgüt kültürünün algılanan örgütsel destek ve inovatif davranış üzerinde önemli bir etkisi olduğu, ancak duygusal bağlılık üzerinde bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

Tsai ve diğerleri (2015) “Çalışma Ortamı ve Atmosfer: Turizm ve Otel Örgütlerindeki Yaratıcılık Performansında Örgütsel Desteğin Rolü” isimli çalışmalarında, örgütsel desteğin yaratıcılığı kolaylaştıran örgütsel çalışma ortamını ve atmosferi nasıl etkilediğine dair yeni bir model geliştirmeyi ve bu modeli test etmeyi amaçlamışlardır. Taiwan’da turizm ve otel işletmeciliği endüstrisinde görev yapan 320 çalışandan anket yöntemi ile toplanan veriler yapısal eşitlik modellemesiyle test edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, algılanan örgütsel destek, bilginin paylaşımı, motivasyon, prosedürel adalet ve terfi için çalışma ortamı ile pozitif bir ilişki

göstermektedir. Ayrıca örgütsel desteğin çalışanların yaratıcılığı üzerindeki etkisinde, çalışma ortamının aracılık etkisinin varlığı ortaya çıkarılmıştır.

Yiğit (2014), “Kültür, Örgüt Kültürü ve İnovasyon İlişkisi Bağlamında “İnovasyon Kültürü” isimli araştırmasında bir literatür taraması yapmıştır. Araştırmadan elde edilen bilgilere göre, yenilikçi bir kültür “örgütsel öğrenme, katılımcı karar verme, risk alabilme, belirsizliği kabul etme, müşteri odaklılık, bağımsızlık, takım ve grup çalışması, başarısızlıktan ders alma, örgütsel güven gibi” spesifik özelliklere sahiptir. Araştırma bununla birlikte, yenilikçi bir kültürün adhokrasi kültürüne benzer özelliklere sahip olduğunu da vurgulamaktadır. İnovasyona yönelik faaliyetlerin sıklıkla riskler içermesi nedeniyle, risk alma konusunda yapılacak teşviklerin bir zorunluluk olduğunun altı çizilmektedir. Yenilik faaliyetlerinin sürekliliği için, çalışanların bu konuda desteklenmesi, ödüllendirmelerin yapılması ve başarısızlıkların ders alınması gereken olaylar olarak görülmesinin önemine değinilmektedir.

Öztürk (2012) tarafından gerçekleştirilen, “Kamu Örgütlerinde Girişimcilik” adlı araştırmada kapsamlı bir literatür çalışması yapılmıştır. Bu çalışmada, kamu örgütleri, yapı, yönetim ve kültürel özellikler bağlamında incelenmiş ve risk alma, yenilikçilik ve proaktivite boyutları üzerinden girişimciliğe ne ölçüde yatkın oldukları araştırılmıştır. Elde edilen bilgiler, kamu sektöründe gözlenen hiyerarşik görevlendirmelerin ve yetki kullanımının girişimcilik üzerinde sınırlandırıcı bir etki oluşturduğunu ortaya koymaktadır. Bununla beraber, hiyerarşik olmasına rağmen özerkliği destekleyen ve çalışanların karar almaya katılımına olanak sağlayan kamu kurumlarında, yenilikçi ve proaktif eğilimlerin gözlemlendiği belirtilmektedir. Öztürk (2012), kamudaki denetim ve kontrol mekanizmalarının inovasyona ve proaktifliğe izin verecek bir yapıya dönüştürülmesinin önemine değinmekte, bürokratik bir örgüt kültürünün girişimciliğin önünde bir engel olduğunu belirtmektedir. Kamuda girişimci bir kültürün teşvik edilebilmesi için, hedef ve politikaların belirlenmesinde, uzman kamu çalışanlarına söz hakkı verilmesinin gerekliliği üzerinde durmaktadır.

Akdoğan ve Kale (2010) “Konaklama İşletmelerinde Örgüt İçi Faktörlerin Yenilik ve Yaratıcılık Performansına Etkisi” isimli çalışma kapsamında, İç Anadolu Bölgesi’nde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 257 yöneticiden anket aracılığıyla veri toplamış ve analize tabi tutmuştur. Elde edilen

bulgulara göre, işletmenin bürokratik yapıya sahip olması yenilik ve yaratıcılığı olumsuz etkilemektedir. Yenilik odaklı ve hedef odaklı olma, bilgi paylaşımının yapılması, iletişimin sağlanması, takım ruhuna sahip olma gibi örgüt içi özelliklerin ise yenilik ve yaratıcılığı pozitif yönlü etkilemektedir. Araştırma sonuçlarına göre, üst yönetim tarafından sağlanan destek, inisiyatif kullanma ve motivasyon gibi faktörlerin etkisi ise anlamlı değildir.

Naktiyok (2007) “Yenilik yönelimi ve örgütsel faktörler” isimli çalışmasında, 100 kişiden daha fazla işgören istihdam eden 1859 firmanın çalışanlarından 173’ü üzerinde bir anket çalışması gerçekleştirmiştir. Araştırmanın bulguları, örneklem kapsamındaki işletmelerin kırk altısının yenilik yöneliminin düşük düzeyde olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmada bununla beraber, yenilik yönelimini etkileyen örgütsel faktörler; örgütün yapısı, gerekli kaynakların tedariği, yönetsel desteğin sağlanması, ödül ve teşvik sistemlerinin kullanılması ve risk almaya yatkınlık olarak belirlenmiştir. Bu faktörlerden en etkili olanlar ise, örgütün organik bir yapıya sahip olması ve risk almaya eğilimli olmasıdır.

McLean (2005), “Yaratıcılık ve İnovasyon Üzerine Örgüt Kültürünün Etkileri: İnsan Kaynakları Gelişimi Uygulamaları ve Bir Literatür Taraması” isimli araştırmasında, örgüt kültürü ve iklimi ile ilgili faktörleri, örgütsel yaratıcılık ve yenilikçiliği destekleyici ve engelleyici rol oynayan literatürü incelemiştir. Araştırma sonucu, açıkça belirlenmiş stratejik hedeflerin, özerkliği destekleyen bir örgüt kültürünün, güçlü bir örgütsel desteğe sahip olmanın, yatay, açık bir iletişimi desteklemenin, örgütsel cesaretlendirme yani risk alma ve fikir üretme, fikir değerlendirmelerinin desteklenmesi, işbirlikçi fikir akışı, katılımcı yönetim ve karar vermenin teşvik edilmesi gibi çeşitli hususları barındırmanın, farklı kişilik tiplerine sahip üyeleri bir araya getiren, hoşgörülü bir kültüre sahip olmanın yaratıcılığı ve yenilikçiliği artırdığı belirtilmiştir. Ayrıca kontrolü destekleyen ve kontrolü cesaretlendiren bir kültürün, azalan yaratıcılık ve inovasyonla sonuçlanacağı belirlenmiştir. Tablo 2.4’te alanyazındaki çalışmalardan hareketle değişkenler arasındaki ilişki durumları tablolastırılmıştır.

Tablo 2.4. Değişkenler Arasındaki İlişki Durumları

	Risk Alma Davranışı	Yaratıcılık ve Yenilikçilik
Örgütsel Destek	Karşılıklılık normu işlemektedir. Çalışmalarla pozitif bir ilişkinin olduğu ortaya konulmuştur.	Çalışmalarda pozitif bir ilişkinin varlığı gösterilmiştir.
Örgüt Kültürü	Kültür tipine göre değişmektedir. Klan kültürü, pazar kültürü ve adhokrasi kültürü ile pozitif ilişkili, hiyerarşi kültürü ile negatif ilişkilidir.	Kültür tipine göre değişmektedir. Çalışmaların geneli, adhokrasi kültürü ile pozitif ilişki, hiyerarşi kültürü ile negatif ilişki ortaya koymaktadır. Bazı çalışmalar, klan ve pazar kültürü ile de pozitif ilişki göstermektedir.
Risk Alma Davranışı		Çalışmalarda pozitif yönlü anlamlı ilişkiler ortaya konulmuştur.

Kaynak: Araştırmacı tarafından alan yazından edinilen bilgiler derlenerek hazırlanmıştır.

6. EĞİTİM SEKTÖRÜNDE YARATICILIK VE YENİLİKÇİLİK

Bir toplumun ilerlemesini sağlayan en önemli güç, iyi yetiştirilmiş ve yaratıcı insan kaynağıdır. Bu noktada eğitim, tüm dünyada gittikçe daha da önem verilen, devlet bütçelerinde önemli bir pay ayrılan, devlet politikalarına konu olan bir yerde konumlanmaktadır.

Eğitimin devlet politikaları içinde önemli bir yere sahip olmasının pek çok nedeni vardır. Bu nedenlerin birincisi, iyi eğitilmiş bir çalışma gücünün, ulusların ekonomik zenginliği üzerinde belirleyici bir unsur olmasıdır. Bir diğer neden, eğitimin hem varolan toplum kültürünün korunmasında hem de toplumlar arası kültürel toleransın artırılmasında bir yol olarak kullanılmasıdır. Üçüncü bir neden ise, toplumsal bir öneme sahip olmasıdır. Eğitim sayesinde bireyler, toplumları için faydalı ve aktif vatandaşlar olabilme imkanını elde ederler. Son neden ise bireylerin kendileri ile ilgilidir. Eğitim sayesinde bireyler kendi potansiyellerini fark ederek, başarılı, üretken bir hayat yaşarlar (Robinson, 2018:31).

Eğitim sektöründe yüzyılın gereklerine uygun öğrenciler yetiştirilmesi adına pek çok proje gerçekleştirilmektedir. Bunlardan bir tanesi ABD’ de 21 eyaletten 33 okulun katılımıyla gerçekleştirilen “21. Yüzyıl Öğrenme Ortaklığı” projesidir. Proje kapsamında 21.Yüzyıl bireylerinin geliştirmesi gereken beceri ve yeterlilikler; “öğrenme ve yenilik becerileri, bilgi, medya ve teknoloji becerileri, yaşam ve kariyer becerileri” olmak üzere 3 ana başlık altında incelenmektedir. Öğrenme ve yenilik becerilerinin alt başlıkları ise, yaratıcılık, eleştirel düşünme, iletişim ve işbirliğidir (Partnership for 21st Century Learning (P21), 2007). 2009, OECD raporundan elde edilen bilgilere göre bu beceriler, “Avustralya, Belçika, Finlandiya, İrlanda, İtalya, Kanada, Norveç, Yeni Zelanda” gibi ülkelerin eğitim programlarında da yer almaktadır (Aygün ve diğerleri, 2016: 165).

Bu konuda Türk Milli Eğitiminin genel amaçları incelendiğinde, “Türk Milletinin bütün fertlerini, 1. Atatürk inkılap ve ilkelerine ve Anayasada ifadesini bulan Atatürk milliyetçiliğine bağlı; Türk Milletinin milli, ahlaki, insani, manevi ve kültürel değerlerini benimseyen, koruyan ve geliştiren; ailesini, vatanını, milletini seven ve daima yüceltmeye çalışan, insan haklarına ve Anayasanın başlangıcındaki temel ilkelere dayanan demokratik, laik ve sosyal bir hukuk Devleti olan Türkiye Cumhuriyetine karşı görev ve sorumluluklarını bilen ve bunları davranış haline getirmiş yurttaşlar olarak yetiştirmek; 2. Beden, zihin, ahlak, ruh ve duygu bakımlarından dengeli ve sağlıklı şekilde gelişmiş bir kişiliğe ve karaktere, hür ve bilimsel düşünme gücüne, geniş bir dünya görüşüne sahip, insan haklarına saygılı, kişilik ve teşebbüse değer veren, topluma karşı sorumluluk duyan; yapıcı, yaratıcı ve verimli kişiler olarak yetiştirmek” ifadelerinin yer aldığı görülmektedir. Buradan da görüldüğü gibi “yaratıcı ve yenilikçi kişiler”in yetiştirilmesi Türk Milli Eğitiminin amaçları arasındadır.

Ülkemizde Türk Milli Eğitiminin bu genel amaçları çerçevesinde, tüm dünyada meydana gele değişimlerin de etkisiyle zaman zaman bazı reform hareketleri gerçekleştirilmiştir. Bu reform hareketlerinden 1996-2002 yılları arasında uygulananlar, başlangıçta geniş bir çerçeveden ele alınmış olsa da uygulama esnasında, Türkiye’de okullaşma oranının artırılması ve okulların teknik ve fiziksel altyapısının güçlendirilmesi gibi daha dar amaçlara odaklanmıştır (Çelik, 2012: 81). Bir diğer reform hareketi, Türkiye’de 2004 yılında gerçekleştirilmiş ve öğretim müfredatlarında pek çok değişiklik yapılmıştır. “Müfredat reformu ile birlikte uluslararası rekabet piyasalarına uyum

sağlayacak araştırmacı ve yaratıcı bireylerin yetişeceği, işgücünün ve insan kaynaklarının niteliğinin artacağı öngörülmüştür (TTKB, 2004a: 1; akt. Çelik, 2012: 118). Bu eğitim reformu bünyesinde “yaratıcı düşünme becerisi”nin tüm öğretim programlarında yer alması konusunda çalışmalar gerçekleştirilmiştir. İnovasyonu geliştirmeye yönelik olarak ise “Teknoloji ve Tasarım” dersleri okul programlarına dahil edilmiştir (Keleşoğlu ve Kalaycı, 2017: 69). “Programlar, öğrenmeyi öğrenen, problem çözme becerisine sahip, bireysel farklılığı ve her bireyin kendine özgünlüğünü ve onun ihtiyaçlarını, öğrenme potansiyelini dikkate alan; çocukların mutluluğunu ve yaratıcılıklarını ve hayal güçlerini “eğlenceli etkinlikler” yoluyla geliştiren; buna uygun okul ortamını ve ilaveten çağın gerektirdiği becerilerle “yaratıcılıklarının, girişimciliklerinin, liderlik özelliklerinin, sorun çözme, bilimsel düşünme, eleştirel düşünme becerilerinin” gelişmesini sağlayan; öğrenmeyi öğrenmeyi, çoklu bilgi edinme yollarını ve öğrencilerin güvenilir bireyler olduğu mesajını yaşam biçimi haline getiren bir anlayışa sahip olarak tanımlanmıştır (TTKB, 2004a: 8-10; akt. Çelik, 2012: 121). 2004 reformunda sıklıkla yenilikçi yöntemler ile gelenekçi yöntemler arasındaki farklılıklara atıflar yapılmaktadır. Genellikle geleneksel öğretim sınıfın tümüne hitap edilerek bilgilerin öğretilmesine odaklanırken, yenilikçi öğretim ise keşfetmeye, bireyin kendisini ifade etmesine ve küçük grup etkinliklerine dayanmaktadır (Robinson, 2018: 125).

Öğrencilerin uluslararası standartlara ulaşmasını ve 21.yüzyıl becerilerini kazanmalarını sağlama adına gerçekleştirilen bu faaliyetlerin amacına ulaşmasında bazı sıkıntıların yaşandığı görülmektedir. Uluslararası Öğrenci Başarısı Değerlendirme Programı (PISA) gibi sınavlar farklı ülkelerin eğitimdeki başarılarını karşılaştırmalı olarak değerlendirebilen bir sisteme sahiptir. Farklı ülkelere 15 yaşındaki öğrencilerin katıldığı PISA sınavları, öğrencilere matematik, okuduğunu anlama ve bilim becerilerine yönelik testler uygulamaktadır. 2018 yılında 78 ülkenin katılımıyla gerçekleştirilen bu sınavda Türkiye bilim alanında 40, matematik alanında 43, dijital ortamda okuduğunu anlama alanında ise 41.sırada yer almıştır. Sonuçlarda görülen bu yetersiz durum, eğitim alanında “gerçekleştirilen inovasyonların gerekli alt yapı çalışmaları yapılmadan yaşama geçirilmesi ve paydaşlar arasında gerekli işbirliğinin iyi biçimde sağlanamaması” (Keleşoğlu ve Kalaycı, 2017: 69) gibi sebeplere bağlansa da, burada sorgulanması gereken faktörlerden birisi de öğretmenlerin yeterliliği olmalıdır. Mükemmel sistemler

oluşturabilmek için öğrencilere ilham veren mükemmel öğretmenlere ihtiyaç vardır (Robinson, 2018: 252).

Wayne (2006: 4)'e göre yaratıcı öğrenciler; meraklıdır, sorgular, meydan okur ve kurallara uymazlar. Bağlantıları ve ilişkileri görmekle kalmaz, ilişkili olmayan şeyler arasında bile ilişkilendirmeler yaparlar. Hayal kurar, olasılıkları görür, olaylara farklı bakış açılarından bakarlar. Yaratıcı öğrenciler açık fikirlidirler, fikirlerle oynarlar, alternatifleri ve yeni yaklaşımları denerler ve yaratıcı sonuçlara ulaşmak için fikirlerini değiştirirler. Eleştirel bir bakış açısına sahiptirler. Tüm bunları teşvik etmek için hem okulların hem de öğretmenlerin çalışma biçimlerini değiştirmeleri gerekebilir. Öğrencilerde yaratıcılığı geliştirmenin en güçlü yolu onlara rol modeller sunmaktır. Öğrenciler, yaratıcı olmaları söylendiği zaman değil, nasıl yaratıcı olacakları gösterildiği zaman gelişeceklerdir. Yüner ve Özdemir'e (2020: 166) göre, bu konuda en büyük sorumluluk, öğrencilere yaratıcı düşünme becerisi kazandıracak olan öğretmenlere ve bunların gerçekleşebilmesi için uygun bir öğrenme ortamı ve iklimi sunması gereken okul yönetimlerine düşmektedir (Yüner ve Özdemir, 2020: 166).

Walters (2001), bir okulda yeniliklerin başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için, başta öğretmen ve yöneticiler olmak üzere tüm çalışanların ve öğrencilerin, hatta velilerin yeni fikirler denemeleri konusunda cesaretlendirilmesi, yenilikleri destekleyen bir yönetimin varlığı, sert, bürokratik bir yapıdan ziyade işbirliğinin özendirildiği, ilişkilerin daha yakın olduğu bir örgüt kültürünün oluşturulması gibi konulara dikkat edilmesi gerektiğini belirtmektedir (Fidan, 2018: 22).

Bu sebeplerden dolayı bu araştırma, eğitim sektörü çalışanları olan öğretmenler ve okul idarecileri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Öğretmenlerin risk alma, yaratıcılık ve yenilikçilik davranışının artması için uygun bir örgüt kültürünün inşaa edilmesi ve örgütsel destek mekanizmalarının da devreye sokularak bu ilişkilerin ve etkilerin güçlendirilmesi gerekliliği üzerine bir ana model oluşturulmuştur. Model ve hipotezler test edilerek, sonuç ve öneriler kısmı ile araştırma tamamlanmıştır.

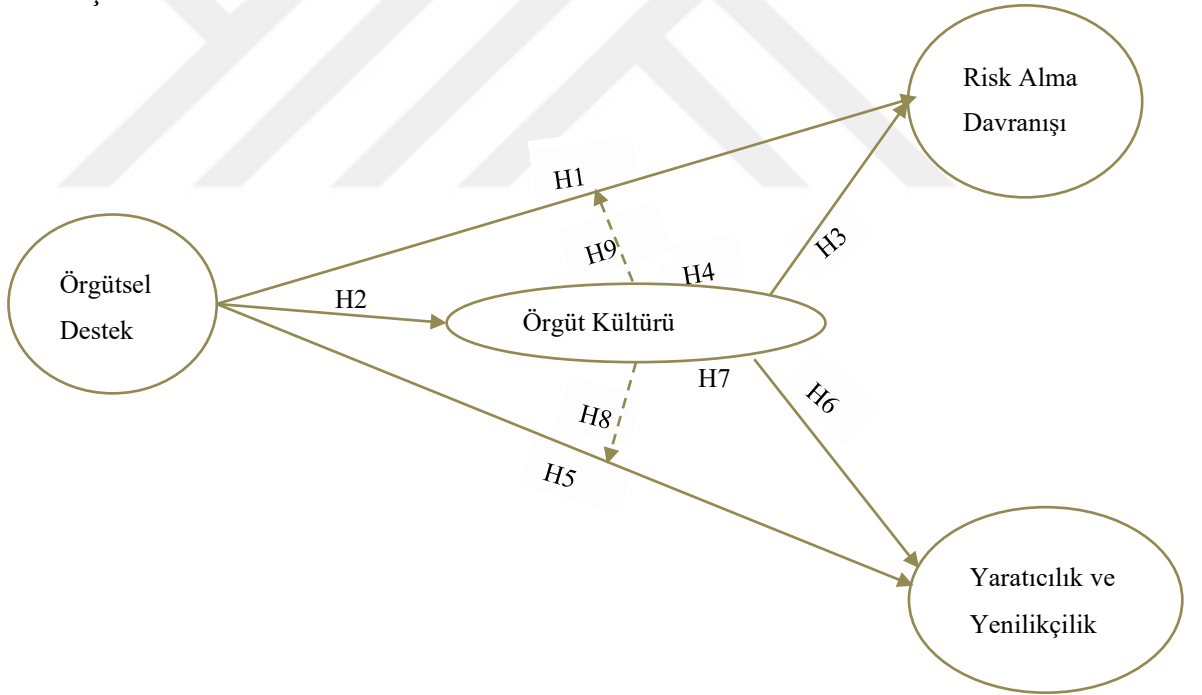
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Araştırmanın yöntemini içeren bu bölümde öncelikle araştırma modeli ve hipotezler açıklanmaktadır. Daha sonra araştırmanın evren ve örneklem seçimi, araştırma süreci, veri toplamada kullanılan araç ve teknikler hakkında bilgi verilmektedir. Bunları takip eden kısımda ise araştırma bulgularının elde edilmesinde kullanılan analiz yöntemleri kısaca açıklanmaktadır.

3.1.Araştırmanın Modeli

Alanyazın araştırmasına dayalı olarak, araştırmanın modeli Şekil 3.1’de gösterildiği gibi geliştirilmiştir. Oluşturulan modelden hareketle on beş adet hipotez test edilmiştir.



Şekil.3.1. Araştırmanın Ana Modeli

Şekil 3.1’de verilen modelin test edilebilmesi için ileri sürülen hipotezler aşağıda sunulmuştur:

H1: Öğretmenlerin algıladığı örgütsel desteğin, risk alma davranışı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H2: Öğretmenlerin algıladığı örgütsel desteğin, örgüt kültürü algısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H3: Öğretmenlerin algıladığı örgüt kültürünün, risk alma davranışı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H4: Öğretmenlerin algıladığı örgütsel destek, örgüt kültürü algısının aracılık etkisi ile risk alma davranışını pozitif yönde etkiler.

H5: Öğretmenlerin algıladığı örgütsel desteğin, yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H6: Öğretmenlerin algıladığı örgüt kültürünün, yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H7: Öğretmenlerin algıladığı örgütsel destek, örgüt kültürü algısının aracılık etkisi ile yaratıcılık ve yenilikçilik davranışını pozitif yönde etkiler.

H8: Öğretmenlerin algıladığı örgütsel desteğin yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerindeki etkisinde, örgüt kültürünün düzenleyicilik rolü vardır.

H8a: Öğretmenlerin algıladığı örgütsel desteğin yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerindeki etkisinde, klan kültürünün düzenleyicilik rolü vardır.

H8b: Öğretmenlerin algıladığı örgütsel desteğin yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerindeki etkisinde, adhokrasi kültürünün düzenleyicilik rolü vardır.

H8c: Öğretmenlerin algıladığı örgütsel desteğin yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerindeki etkisinde, pazar kültürünün düzenleyicilik rolü vardır.

H8d: Öğretmenlerin algıladığı örgütsel desteğin yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerindeki etkisinde, hiyerarşi kültürünün düzenleyicilik rolü vardır.

H9: Öğretmenlerin algıladığı örgütsel desteğin risk alma davranışı üzerindeki etkisinde, örgüt kültürünün düzenleyicilik rolü vardır.

H9a: Öğretmenlerin algıladığı örgütsel desteğin risk alma davranışı üzerindeki etkisinde, klan kültürünün düzenleyicilik rolü vardır.

H9b: Öğretmenlerin algıladığı örgütsel desteğin risk alma davranışı üzerindeki etkisinde, adhokrasi kültürünün düzenleyicilik rolü vardır.

H9c: Öğretmenlerin algıladığı örgütsel desteğin risk alma davranışı üzerindeki etkisinde, pazar kültürünün düzenleyicilik rolü vardır.

H9d: Öğretmenlerin algıladığı örgütsel desteğin risk alma davranışı üzerindeki etkisinde, hiyerarşi kültürünün düzenleyicilik rolü vardır.

H10: Tüm bağımsız değişkenler dahil edildiğinde, öğretmenlerin yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerinde, klan kültürünün istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H11: Tüm bağımsız değişkenler dahil edildiğinde, öğretmenlerin yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerinde adhokrasi kültürünün istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H12: Tüm bağımsız değişkenler dahil edildiğinde, öğretmenlerin yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerinde pazar kültürünün istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H13: Tüm bağımsız değişkenler dahil edildiğinde, öğretmenlerin yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerinde hiyerarşi kültürünün istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H14: Tüm bağımsız değişkenler dahil edildiğinde, öğretmenlerin yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerinde algılanan örgütsel desteğin istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H15: Tüm bağımsız değişkenler dahil edildiğinde, öğretmenlerin yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerinde risk alma davranışının istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Sakarya ilinde Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı okullarda görev yapan 14.320 öğretmen oluşturmaktadır. Alan yazında, evren içinden seçilecek örneklem büyüklüğü ile ilgili olarak farklı görüşler bulunmaktadır. Veriler süresiz ise ve evrendeki birey sayısı biliniyorsa Denklem 3.1 kullanılarak örneklem sayısı hesaplanabilir (Demir, 2019: 17). Denklemdeki “n: Örneklemdeki birim sayısı, N: Evrendeki birim sayısı (14320 öğretmen), t: Belirli serbestlik derecesi ve saptanan

yanılma düzeyinde t istatistiği (1.96), p: İncelenen olayın görülme olasılığı (0.25), q: İncelenen olayın görülmeme olasılığı yani p'nin tümleyeni (1-q=0.75), d: Olayın görülme olasılığına ya da ortalamasına göre standart sapma ya da örneklem hatasını (0.05)" temsil etmektedir.

$$n = N \cdot t^2 \cdot p \cdot q / d^2 (N-1) + t^2 \cdot p \cdot q \quad (3.1)$$

$$n = 14320 \times (1.96)^2 \times 0.25 \times 0.75 / (0.05)^2 \times (14320-1) + (1.96)^2 \times (0.25) \times (0.75)$$

n=374 olarak bulunmuştur.

Hair ve diğerleri (2010) ise, evren içinden seçilecek en küçük örneklem büyüklüğü olarak, gözlenen değişken sayısının 10 katı bir oranın kullanılmasını önermektedir. Araştırma kapsamında kullanılan anket formundaki gözlenen değişken sayısı 56 olduğu için, örneklem sayısı en az $56 \times 10 = 560$ olarak düşünülebilir. Araştırma kapsamında 739 öğretmenden toplanan veriler çalışmaya dahil edildiği için, ulaşılan örneklemin evreni temsil etmek için oldukça yeterli olduğu görülmektedir.

3.3. Araştırmanın Yöntemi ve Süreç

Araştırma betimsel araştırma temeline dayanan, nicel bir çalışma olup veriler, demografik bilgiler ve ilgili ölçek sorularını içeren bir anket formu aracılığıyla, kolayda örnekleme metodu kullanılarak gönüllülük esasına göre toplanmıştır. Araştırmanın gerçekleştirilebilmesi için gerekli izinler kapsamında, öncelikle Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'ndan 20.07.2020 tarihli Etik Kurul Onayı (Ek-1) alındıktan sonra Sakarya İl Milli Eğitim Müdürlüğüne 11.09.2020 tarihinde araştırma izni için başvuruda bulunulmuştur. 27.10.2020 tarihli onay (Ek-2) alındıktan sonra ise araştırma çalışmalarına başlanmıştır. Sakarya İl Milli Eğitim Müdürlüğü, örgütsel destek ölçeğindeki ters kodlanmış "fırsat olursa kurumum beni kullanmaktan çekinmez" şeklinde ifade edilen 34. maddenin araştırma için uygun olmadığını belirlediği için bu madde ölçekten çıkarılmıştır.

Örneklem kapsamındaki okullar, 27.10.2020 ve 30.11.2020 tarihleri arasında ziyaret edilmiştir. Anket formları kapalı zarf içinde okul idarelerine bırakılıp, katılımcılar tarafından doldurulduktan sonra yine kapalı zarf içinde teslim alınmıştır. Anketler aracılığıyla toplanan verilerin sadece bilimsel amaçlı olarak kullanılacağı ve asla üçüncü

kişilerce paylaşılmayacağı bilgisi verildikten sonra, gönüllü olan öğretmenlere anketlerin doldurtulması sağlanmıştır. Böylece araştırma kapsamında sahadan 780 kişiye ait veriye ulaşılmıştır. Bu veriler, kayıp veri ve uç değer analizleri sonucu değerlendirildiğinde 41 kişiye ait veri, analizden çıkarılmış ve 739 kişi örneklem kapsamında çalışmaya dâhil edilmiştir.

3.4. Veri Toplama Araç ve Teknikleri

Araştırma kapsamında kullanılan ankette, aralarındaki ilişki durumları incelenecek olan 4 farklı yapıya ait ölçek soruları bulunmaktadır. Bunlar; örgüt kültürü, örgütsel destek, risk alma, yenilikçilik ve yaratıcılık davranışı ölçek sorularıdır. Ankette bunlara ilave olarak katılımcıların yaş, cinsiyet, görev türü ve meslekteki çalışma yılı gibi demografik özelliklerine ait bazı sorular da bulunmaktadır. Anket formundaki ölçek soruları 5’li Likert’e göre hazırlanmıştır (1=Hiç katılmıyorum, 2=Biraz katılıyorum, 3=Orta derecede katılıyorum 4=Katılıyorum, 5= Tamamen katılıyorum).

Örgüt kültürü ölçeği, Cameron ve Quinn (1999) tarafından geliştirilmiştir. Türkçeye uyarlaması, güvenilirlik ve geçerlilik analizleri Öcal ve Ağca (2010) tarafından gerçekleştirilen ölçek, “klan kültürü”, “hiyerarşi kültürü”, “adhokrasi kültürü” ve pazar kültürü” olmak üzere dört faktör altındaki yirmi dört maddeden oluşmaktadır. Anket sorularında ilk 24 madde örgüt kültürü ölçeğine aittir. 1,5,9,13,17 ve 21. maddeler klan kültürünü; 2,6,10,14,18 ve 22. maddeler adhokrasi kültürünü; 3,7,11,15,19 ve 23. Maddeler pazar kültürünü, 4,8,12,16,20 ve 24. maddeler hiyerarşi kültürünü ölçmektedir.

Örgütsel destek ölçeği, Eisenberger vd. (1986) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek tek faktörlü bir yapıya sahip olup on maddeden oluşmaktadır. Ölçek, Sezgin (2015) tarafından doktora tezi araştırması için kullanılmış, geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiştir. 25. ve 34. maddeler arasındaki ifadeler örgütsel destek ölçeğine ait olup 29. ve 34. maddeler ters kodlanmıştır. 34. Madde Sakarya İl MEM’in isteği üzerine ölçekten çıkarılmıştır.

Risk alma ölçeği, beş maddelik bir ölçektir. Sorular literatürde daha önce kullanılmış maddelerin bir araya getirilmesiyle, Sezgin (2015) tarafından içgirişimcilik ölçeğinin risk alma boyutu altında geliştirilmiş, geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiştir. 35- 39 arasındaki maddeler risk almayı ölçmektedir.

Öğretmenlerin bireysel yenilikçiliklerini ölçmek üzere Naktiyok (2004) tarafından oluşturulan beş maddeli yenilikçilik boyutu ölçeğinden yararlanılmıştır. Bu ölçek daha sonra Durmaz (2011) tarafından da kullanılmıştır. 53-57 arasında kalan maddeler yenilikçiliği ölçmektedir.

Öğretmenlerin bireysel yaratıcılıklarını ölçmek için ise Tierney, Farmer ve Graen (1999)'in oluşturduğu, Zhou ve George (2001)'un son halini verdiği ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeğin Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik analizi Canal (2017) tarafından yapılmıştır. 40-52 arasındaki maddeler öğretmenlerin yaratıcılıklarını ölçmektedir.

Yukarıda bilgileri verilen ölçek maddelerinin bir araya getirilmesi ile oluşturulan ölçme aracında, çok sayıda değişken arasındaki içsel ilişkilerin ortaya çıkarılması, ortak yapıların yani faktörlerin belirlenmesi böylece değişken sayısının azaltılıp, verilerin özetlenebilmesi için (Hair ve diğerleri, 2010) doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Yenilikçilik ve yaratıcılık maddeleri, katılımcılar tarafından aynı faktör altına dağılacak şekilde cevaplandığı için, bu iki boyut, yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı olarak tek boyutlu bir yapı olarak kabul edilmiştir. Alan yazında bu durumu destekleyici çalışmalar mevcuttur. Bazı araştırmacılar, yaratıcılığı ve yenilikçiliği iş yerinde yeni ve iyileştirilmiş yollar sunma sürecinin iki sürekli aşaması olarak ele almakta ve yenilik ile yaratıcılığı bütünleştiren bir tanım ileri sürmektedir (Anderson ve diğerleri, 2014: 3). Bu çalışmalara göre yaratıcılık ve yenilik birbiriyle ilişkili yapılar olduğu için birbirinden ayrılmamalı, örgütlerin muazzam bir yenilikçiliğe sahip olmasını sağlayacak bir fenomen olarak birleştirilmelidir (Hon ve Lui, 2016: 4).

3.5. Verilerin Analizi

Anketler aracılığıyla toplanan veriler üzerinde, ölçek yapı geçerliliğinin ve güvenilirliğinin test edilmesi amacıyla öncelikli olarak istatistiki analiz yapan paket programlar kullanılarak, açıklayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Değişkenler arası ilişkilerin tespiti için korelasyon analizi, doğrudan ve dolaylı etkilerin, aracı ve düzenleyici değişken rollerinin bulunabilmesi için basit, çoklu ve hiyerarşik regresyon metotları uygulanmıştır. Düzenleyici etkilerin tespit edilmesinde hiyerarşik regresyon metodunun yanısıra, yol analizlerinden de faydalanılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın bu bölümünde, örneklemden elde edilen veriler, tanımlayıcı analiz, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi, ilişki analizleri ve regresyon analizlerine tabi tutulmuş, bu analizlerin sonuçlarına göre hipotezler yorumlanmıştır.

4.1. Demografik Bilgiler

Araştırmaya katılan toplam örneklem sayısı 739’dur. Bu kişilerin %51’i kadın, %77’si evlidir. %22’si yüksek lisans mezunu olup, %61’i bir devlet okulunda görev yapmaktadır. Yaşları incelendiğinde %24’ü 26–30 yaş aralığında iken, %20’si 31–35 yaş aralığındadır. Katılımcıların %54’ü lise öğretmeni olarak çalışmaktadır. Mesleğinde 6–10 yıl arası çalışma süresine sahip olan katılımcılar %24 ile en yüksek orana sahiptir. Demografik özelliklere ait diğer bilgiler Tablo 4.1’de verilmektedir.

Tablo 4.1. Demografik Bilgiler

Cinsiyet	Sayı	%	Medeni Durum	Sayı	%
Kadın	375	51	Evli	570	77
Erkek	364	49	Bekar	169	23
Eğitim Durumu	Sayı	%	Çalıştığı Kurum	Sayı	%
Lisans	577	78	Resmi	452	61
Lisansüstü	162	22	Özel	287	39
Yaş	Sayı	%	Meslekteki Çalışma Yılı	Sayı	%
25 yaş ve altı	30	4	1 yıl ve altı	44	6
26–30 arası	175	24	2–5 yıl arası	137	18
31–35 arası	149	20	6–10 yıl arası	179	24
36–40 arası	118	16	11–15 yıl arası	112	15
41–45 arası	116	16	16–20 yıl arası	108	15
46–50 arası	64	9	21 yıl ve üstü	158	21
51–55 arası	49	7	Kurumdaki Çalışma Yılı	Sayı	%
56 yaş ve üstü	38	5	1 yıl ve altı	180	24
Pozisyon	Sayı	%	2–5 yıl arası	358	48
Anaokulu öğretmeni	32	4	6–10 yıl arası	118	16
İlkokul öğretmeni	61	8	11–15 yıl arası	52	7
Ortaokul öğretmeni	157	21	16–20 yıl arası	9	1
Lise öğretmeni	395	54	21 yıl ve üstü	22	3
Yönetici	94	13			

4.2.Ön Analiz Sonuçları (Tanımlayıcı İstatistikler)

Araştırmanın verilerini toplamak için kullanılan ölçeklerin, altboyutlarına ait maddelerin ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerlerini gösteren

tanımlayıcı istatistik sonuçları Tablo 4.2’de gösterilmektedir. Verilerin analizine geçmeden önce, bu verilerin normal dağılıp dağılmadığına bakmak gerekir. Veri setinin normalliğinin test edilmesi için alan yazında yaygın olarak kullanılan Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testi uygulanmıştır. Bu testlere göre p değeri 0,05’ten büyük ise değişkenlerin normal dağıldığı kabul edilmektedir. Örneklem sayısı büyük olduğunda Kolmogorov-Smirnov değerleri esas alınır. Analiz sonuçlarına göre p değeri 0,00 olduğu için veri setinin normal dağılmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ancak bu konuda yapılan bazı çalışmalar verilerin normal dağılım gösterebilmesi için çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmasının yeterli olacağını belirtmektedir. Alan yazındaki pek çok araştırma, çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 1 aralığında olması gerektiğini vurgulamaktadır (George ve Mallery, 2012; Hair ve diğerleri, 2010). Kline’a (2011: 63) göre ise çarpıklık ve basıklık değerlerinin sınırları çarpıklık için ± 3 , basıklık için ± 10 aralığında olabilmektedir. Tabloya göre tüm ortalamalar, 2,84 ile 3,82 aralığında, standart sapmaları 0,680 ile 1,05 aralığında, çarpıklık değerleri -0,38 ile 0,219 aralığında, basıklık değerleri ise -0,940 ile 0,118 aralığında değişmektedir. Bu durumda verilerin normal dağıldığı kabul edilerek ilgili analizler gerçekleştirilmiştir.

Tablo 4.2. Tanımlayıcı İstatistikler

	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık	Kolmogorov-Smirnov	p
Klan Kültürü	3,08	1,05809	-,038	-,940	,094	,000
Adhokrasi Kültürü	2,93	1,02678	,219	-,669	,078	,000
Pazar Kültürü	2,84	,97293	,109	-,653	,066	,000
Hiyerarşi Kültürü	3,09	1,05452	-,398	-,662	,102	,000
Örgütsel Destek	3,70	,88082	-,620	,118	,124	,000
Risk Alma	3,63	,69338	-,151	-,338	,090	,000
Yaratıcılık ve Yenilikçilik	3,82	,68056	-,235	-,384	,098	,000

4.3.Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktör analizi, veri setinde gizli olan yapıları belirlemek ve tanımlamak için yapılan bir istatistik tekniğidir. Ölçekteki çok sayıda değişken arasındaki içsel ilişkilerin ortaya çıkarılmasıyla, ortak yapılar yani faktörler ortaya çıkarılmakta böylece değişken

sayısı azaltılıp veriler özetlenebilmektedir (Hair, Anderson, Tatham ve Black, 1998). Değişkenler arasındaki yapının ortaya çıkarılmasında kullanılan en uygun yöntem açıklayıcı faktör analizidir (Uyumaz, Dirlik ve Çokluk, 2016: 660).

Araştırmada kullanılan tüm yapıların ortaya çıkarılması ve geçerliliğinin test edilmesi için, istastiki analiz yapan bir paket programdan yararlanılarak açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. “Faktör analizi yapabilmenin ön şartı değişkenler arasında belli bir oranda ilişki olmasıdır. Bartlett küresellik testi değişkenler arasındaki bu ilişkinin anlamlı olup olmadığını ortaya koymaktadır” (Durmuş ve diğerleri, 2013: 80). Araştırmanın bu değeri 0,00 ($p < 0,05$) olup anlamlıdır. “Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ise değişkenler arası korelasyonların faktör analizine uygunluğunu test eder.” KMO değeri 0-1 aralığında değişir. 0,80 ve yukarısı bir değer mükemmel uyumu ifade eder (Durmuş ve diğerleri, 2013: 81). Araştırmanın KMO değerinin 0,911 olması değişkenlerin birbirini mükemmel bir şekilde hatasız tahmin edebileceğini göstermektedir.

Temel bileşenler yöntemi ve varimax döndürme yöntemi kullanılarak yapılan faktör analizi sonucu ters kodlanmış olan örgütsel desteğe ait 29. soru katılımcılar tarafından muhtemelen farklı değerlendirildiği için farklı bir faktör altında tek kalmış ve bu yüzden ölçekten çıkarılmıştır. Klan kültürüne ait 5. ve 9.sorular, Adhokrasi kültürüne ait 6. ve 14. sorular, pazar kültürüne ait 15. soru, yaratıcılığa ait 40, 41 ve 43. sorular ve yenilikçiliğe ait 56 ve 57. sorular birden fazla faktör altına dağıldığı için ölçekten çıkarılmıştır. Yenilikçilik ve yaratıcılık maddeleri ise katılımcılar tarafından aynı faktör altına dağılacak şekilde cevaplandığı için, bu iki yapı tek bir yapı olarak değerlendirilmiştir. Bu durumda öz değerleri 1 ve üzerinde olan 7 faktör elde edilmiştir. 7 faktörlü bu yapının toplam açıklanan varyansı %73’tür. Yaratıcılık ve yenilikçilik boyutu toplam varyansın % 21’ini, örgütsel destek boyutu %14’ünü, hiyerarşi kültürü %10’unu, Pazar kültürü %7’sini, klan kültürü %7’sini, adhokrasi kültürü % 6’sını ve risk alma davranışı %6’sını açıklamaktadır.

Faktörlerin güvenilirliğini ölçmek için alan yazında yaygın olarak kullanılan Cronbech’s Alpha katsayı değerlerine bakılmıştır. Faktörlerin iç tutarlılıklarının yeterli olabilmesi için bu değerlerin 0,70 ve üzerinde olması gerekmektedir (Hair ve diğerleri, 2010: 679). Tabloda 4.3’te görüldüğü gibi α güvenilirlik katsayılarının 0,961 ile 0,877

arasında değerler aldığı görülmektedir. Bu durumda faktörlerin iç tutarlılığının yeterli olduğu söylenebilir.

Hair ve diğerlerine göre (2010), ± 50 faktör yükleri tatmin edici olarak değerlendirilir. Tablo 4.3 incelendiğinde maddelerin faktör yüklerinin ,886 ile ,629 arasında değiştiği görülmektedir.

Tablo 4.3. Tüm Değişkenlere Ait Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuç Tablosu

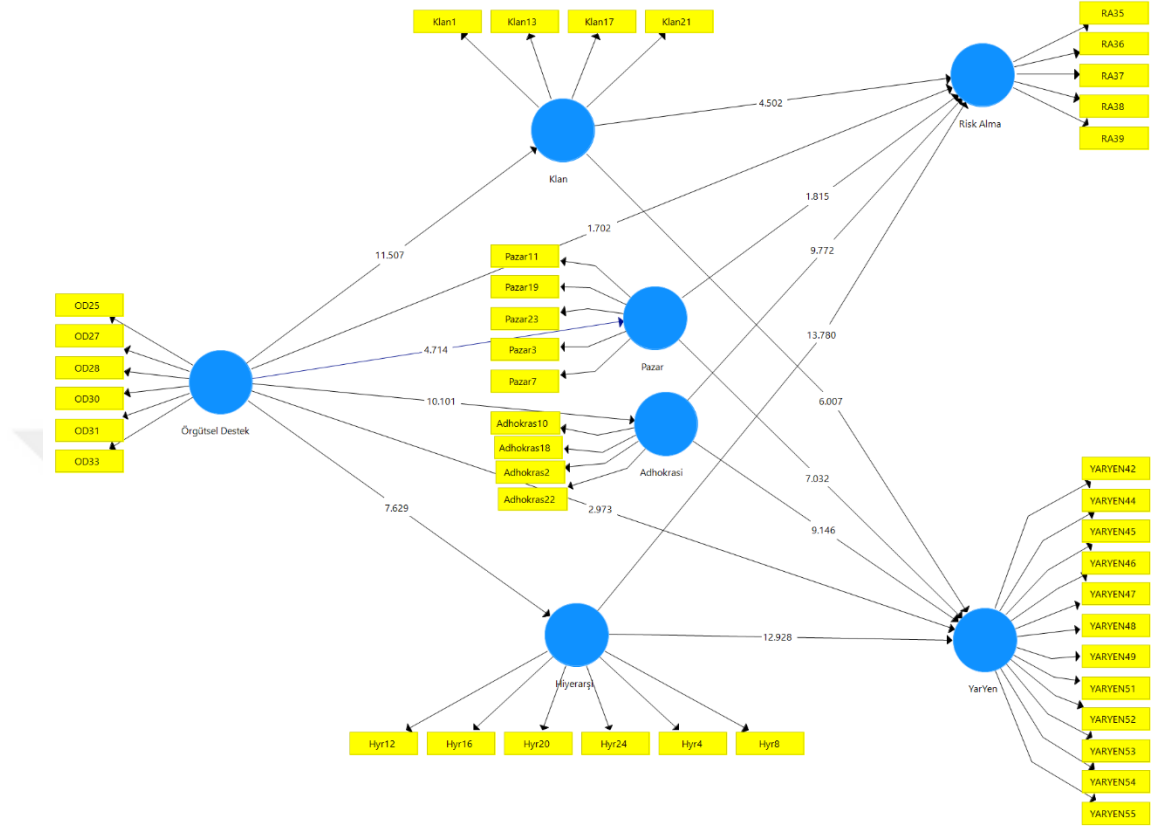
Faktörün Adı	Madde	Faktör Yükleri	Faktör Açıklayıcılığı(%)	Güvenirlilik(α)
Yaratıcılık ve Yenilikçilik	Yaratıcılık 50	,879	21,113	,961
	Yaratıcılık 48	,851		
	Yaratıcılık 52	,844		
	Yaratıcılık 49	,834		
	Yaratıcılık 51	,832		
	Yaratıcılık 47	,792		
	Yaratıcılık 46	,787		
	Yaratıcılık 44	,783		
	Yaratıcılık 45	,783		
	Yenilikçilik 55	,768		
	Yenilikçilik 54	,748		
	Yenilikçilik 53	,744		
	Yaratıcılık 42	,713		
Örgütsel Destek	Örgütsel Destek 32	,886	13,863	,952
	Örgütsel Destek 31	,879		
	Örgütsel Destek 27	,861		
	Örgütsel Destek 28	,859		
	Örgütsel Destek 26	,851		
	Örgütsel Destek 30	,840		
	Örgütsel Destek 33	,813		
	Örgütsel Destek 25	,782		
Hiyerarşi Kültürü	Hiyerarşi 4	,839	9,787	,925
	Hiyerarşi 20	,833		
	Hiyerarşi 8	,816		
	Hiyerarşi 16	,815		
	Hiyerarşi 24	,801		
	Hiyerarşi 12	,793		

Faktörün Adı	Madde	Faktör Yükleri	Faktör Açıklayıcılığı(%)	Güvenirlilik(α)
Pazar Kültürü	Pazar 19	,861	7,915	,877
	Pazar 23	,813		
	Pazar 11	,782		
	Pazar 3	,778		
	Pazar 7	,686		
Klan Kültürü	Klan 13	,832	7,420	,904
	Klan 1	,825		
	Klan 21	,791		
	Klan 17	,730		
Adhokrasi Kültürü	Adhokrasi 10	,781	6,337	,894
	Adhokrasi 18	,751		
	Adhokrasi 2	,743		
	Adhokrasi 22	,733		
Risk Alma	Risk Alma 38	,776	6,805	,879
	Risk Alma 39	,717		
	Risk Alma 35	,672		
	Risk Alma 36	,655		
	Risk Alma 37	,629		
Toplam Açıklanan Varyans			73,198	
KMO Örneklem Yeterlilik Ölçüsü :0,911 Ki kare :30455,533 Barlett's Küresellik Testi (anamlılık düzeyi) : ,000 sd: :990 Rotasyon Metodu: Varimax (Kaiser Normalizasyonu ile) rotasyona 7 yinelemede ulaşılmıştır.				

4.4.Ölçüm Modelinin Test Edilmesi

Ortaya konulan kuramsal modelin desteklenip desteklenmediğiyle ilgili deneysel kanıtlara ihtiyaç duyulan durumlarda “Doğrulayıcı Faktör Analizi” kullanılır (Goodwin, 1999; akt. Uyumaz, Dirlik ve Çokluk, 2016: 660). Araştırmanın bu kısmında, iç tutarlık güvenirliği, birleşme geçerliği ve ayırma geçerliğinin test edilmesi için istatistiki analiz yapan bir paket program kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Şekil 4.1’de doğrulayıcı faktör analizi uygulanan, yedi faktörlü araştırma modeli gösterilmektedir. Değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren yollara ait “t” değerleri, faktörlerin arasındaki okların üzerindedir.



Şekil 4.1. Faktör Analizi Ölçüm Modeli

Doğrulayıcı Faktör Analizi sonucu elde edilen değerler, Tablo 4.5'te bir arada sunulmuştur. Faktör analizi sonuçları Tablo 4.4'de verilen eşik değerler göz önüne alınarak değerlendirilmiştir.

Tablo 4.4. Güvenirlilik ve Geçerlik Kriterleri

	Bakılması Gereken Değer	Sağlanması Gereken Kriter
İç Tutarlık Güvenirliği	Cronbach Alpha	0,70'den büyük olmalıdır.
	Bileşik Güvenirlilik (CR)	0,70'den büyük olmalıdır.
	Rho-A Katsayısı	0,70'den büyük olmalıdır.
Birleşme Geçerliği	Faktör Yükleri	0,40'dan büyük olmalıdır. 0,70'den büyük olması tercih edilir.
	Average Variance Ekstrated (AVE)	0,50'ye eşit veya büyük olmalıdır.
Ayrışma Geçerliği	Fornell-Larcker Ölçütü	AVE katsayılarının karekökü, diğer yapılar arasındaki korelasyon katsayılarından büyük olmalıdır.
	Çapraz Yükler (Cross Loadings)	Her göstergenin faktör yükü en yüksek değerini kendi değişkeni altında almalıdır.
	Heterotrait -Monotrait Ratio Katsayısı (HTMT)	0.85 veya 0,90'dan büyük olmalıdır.

Kaynak: Yıldız, 2021.

Tablo 4.5'te sunulan Model-1'e ait faktör analizi sonuçlarına göre ilk bakılması gereken değerler faktör yükleridir. Hair ve diğerlerine (2010) göre faktör yüklerinin $\geq 0,708$ olması tavsiye edilir. 0,40'dan küçük faktör yüklerine sahip indikatörler ise ölçüm modelinden çıkarılmalıdır. Faktör yüklerinin 0,40-0,70 aralığında olduğu durumlarda ise bu indikatörlerin AVE ve CR katsayıları kontrol edilir. Bu değerlerde herhangi bir sorun yoksa indikatörler modelden çıkarılmaz. Tablo 4.5'teki faktör yüklerinden beş tanesinin faktör yükleri 0,40-0,70 aralığındadır. Bu maddelerin AVE değerleri $\geq 0,50$, CR katsayıları ise $\geq 0,70$ olduğu için ölçüm modelinden çıkarılmamıştır.

Tablo 4.5. Ölçüm Modeli Faktör Analizi Sonuçları

Yapı	Değişkenler	Birleşme Geçerliliği		İç Tutarlık Güvenirliği		
		Faktör Yüğü	AVE	α	CR	Rho-A
Klan Kültürü	Klan1	0.775	0.703	0.904	0.904	0.906
	Klan13	0.856				
	Klan17	0.842				
	Klan21	0.876				
Adhokrasî Kültürü	Adhokras10	0.806	0.678	0.894	0.894	0.894
	Adhokras18	0.839				
	Adhokras2	0.809				
	Adhokras22	0.838				
Hiyerarşî Kültürü	Hyr12	0.948	0.669	0.926	0.920	0.947
	Hyr16	0.495				
	Hyr20	0.900				
	Hyr24	0.931				
	Hyr4	0.585				
	Hyr8	0.922				
Pazar Kültürü	Pazar11	0.551	0.577	0.877	0.862	0.940
	Pazar19	0.486				
	Pazar23	0.705				
	Pazar3	0.754				
	Pazar7	1.131				
Örgütsel Destek	OD25	0.963	0.710	0.953	0.950	0.961
	OD26	0.939				
	OD27	0.766				
	OD28	1.010				
	OD30	0.630				
	OD31	0.845				
	OD32	0.813				
	OD33	0.701				
Risk Alma	RA35	0.679	0.601	0.882	0.882	0.887
	RA36	0.783				
	RA37	0.863				
	RA38	0.739				
	RA39	0.800				

Yaratıcılık ve Yenilikçilik	YARYEN42	0.869	0.653	0.961	0.961	0.962
	YARYEN44	0.895				
	YARYEN45	0.894				
	YARYEN46	0.813				
	YARYEN47	0.777				
	YARYEN48	0.789				
	YARYEN49	0.719				
	YARYEN50	0.791				
	YARYEN51	0.836				
	YARYEN52	0.774				
	YARYEN53	0.784				
	YARYEN54	0.752				
	YARYEN55	0.791				

Faktör yükleri incelendikten sonra, ölçüm modelinde tüm değişkenlere ait α , CR ve Rho-A değerleri incelenmiştir. Tablo 4.5'e göre, bu değerlerin hepsi $\geq 0,70$ olduğu için ölçüm modelinde iç tutarlılık güvenilirliğinin sağlandığı kabul edilmiştir (Hair ve diğerleri, 2010: 112).

İç tutarlılık güvenilirliğinden sonra sorgulanması gereken bir diğer durum, birleşme geçerliğidir. Daha önce de belirtildiği gibi faktör yüklerinden beş tanesi 0,40-0,70 aralığında olmasına rağmen, Tablo 4.5'te verilen AVE değerleri $\geq 0,50$ olduğu ve CR katsayıları eşik değerinin üzerinde olduğu için ölçüm modelinin birleşme geçerliğini sağladığı kabul edilmiştir. AVE, yansıtıcı bir modelde her bir gizli değişkenin ortalama oransal varyansını yansıtır. Değişkenler varyansın en az yarısını açıklamalıdır. Bu yüzden AVE değerinin 0,50'den ve çapraz yüklerden daha büyük olması beklenmektedir (Bagozzi ve Yi, 1988). AVE değerinin 0,50'nin altına düşmesi hata varyansının açıklanan varyansı aştığı anlamına gelmektedir (Sarstedt ve diğerleri, 2017:17).

Tablo 4.6. Fornell-Larcker Ölçütü

	AK	HK	KK	PK	RA	YY	ÖD
Adhokrasi Kültürü	0.823						
Hiyerarşi Kültürü	0.297	0.818					
Klan Kültürü	0.569	0.385	0.838				
Pazar Kültürü	0.421	0.254	0.256	0.760			
Risk Alma	0.431	-0.226	0.302	0.189	0.775		
Yaratıcılık ve Yenilikçilik	0.456	-0.165	0.310	0.354	0.690	0.808	
Örgütsel Destek	0.386	0.313	0.446	0.189	0.174	0.044	0.843

İncelenmesi gereken bir diğer durum ise ölçüm modelinin ayrışma geçerliğidir. Araştırmada kullanılan istatistik programı, ayrışma geçerliğinin tespit edilmesine olanak sağlayan üç rapor üretmektedir. Bunlar; Fornell-Larcker ölçütü, HTMT değeri ve çapraz yüklerdir. Fornell ve Larcker tarafından geliştirilen ölçüte göre (1981), “AVE katsayılarının karekökü, diğer yapılar arasındaki korelasyon değerlerinden büyük olmalıdır.” Tablo 4.6’da verilen, değişkenlerin kesişim noktalarındaki katsayılar, o değişkenlerin AVE değerlerinin kareköklerini ifade etmektedir. Diğer katsayılar ise değişkenler arasındaki korelasyon değerlerini ifade etmektedir. Tablo 4.6’ya göre tüm değişkenlerin AVE’lerinin karekökleri, diğer korelasyon değerlerinden büyüktür. Bu durumda Fornell-Larcker kriteri sağlanmış olmaktadır.

“HTMT katsayısı, modelde yer alan tüm değişkenlere ait ifadelerin korelasyonlarının ortalamasının aynı değişkene ait ifadelerin korelasyonlarının geometrik ortalamalarına oranları olarak tanımlanmaktadır” (Henseler vd., 2015). Henseler vd. (2015), HTMT katsayısının birbirine yakın kavramlarda 0,90’ın, birbirine uzak kavramlarda ise 0,85’in üstüne çıkmaması gerektiğini vurgulamaktadır. Tablo 4.7’deki HTMT katsayıları incelendiğinde, katsayıların 0,85’den küçük olduğu görülmektedir. Bu kriter de sağlandığına göre üçüncü olarak çapraz yük tablosu incelenmelidir.

Tablo 4.7.HTMT Katsayısı

	Adhokrasi Kültürü	Hiyerarşi Kültürü	Klan Kültürü	Pazar Kültürü	Risk Alma	Yaratıcılık ve Yenilikçilik
Adhokrasi Kültürü						
Hiyerarşi Kültürü	0.285					
Klan Kültürü	0.569	0.366				
Pazar Kültürü	0.401	0.227	0.224			
Risk Alma	0.433	0.232	0.304	0.186		
Yaratıcılık ve Yenilikçilik	0.454	0.170	0.308	0.359	0.683	
Örgütsel Destek	0.378	0.296	0.438	0.154	0.189	0.075

Ayrışma geçerliği araştırılırken, tüm indikatörlerin en yüksek faktör yükünü kendi değişkeni altında almış olmasına dikkat edilmelidir. Ayrıca en yüksek faktör yükü ile diğer değişkenlerdeki faktör yükleri arasında 0.1’den daha fazla fark olması beklenir. Bu fark 0,1’den küçük olursa binişiklik olduğu düşünüldüğü için, ilgili maddenin modelden çıkarılması gerekmektedir (Yıldız, 2021: 28). Tablo 4.8’de verilen çapraz yükler incelendiğinde modelin bu konuda da gerekli geçerliği sağladığı görülmektedir.

Tablo 4.8. Çapraz Yükleme Değerleri

	Adhokra si Kültürü	Hiyerarşi Kültürü	Klan Kültürü	Pazar Kültürü	Risk Alma	Yaratıcılık ve Yenilikçilik	Örgütsel Destek
Adhokrasi 10	0.806	0.248	0.455	0.371	0.355	0.336	0.306
Adhokrasi 18	0.839	0.265	0.458	0.392	0.331	0.413	0.293
Adhokrasi 2	0.809	0.254	0.527	0.262	0.337	0.334	0.346
Adhokrasi 22	0.838	0.212	0.434	0.361	0.396	0.415	0.325
Hiyerarşi 12	0.303	0.948	0.404	0.150	-0.206	-0.179	0.300
Hiyerarşi 16	0.122	0.495	0.181	0.133	-0.172	-0.112	0.127
Hiyerarşi 20	0.291	0.900	0.347	0.258	-0.198	-0.108	0.263
Hiyerarşi 24	0.298	0.931	0.381	0.242	-0.176	-0.081	0.303
Hiyerarşi 4	0.156	0.585	0.148	0.174	-0.222	-0.184	0.163
Hiyerarşi 8	0.234	0.922	0.345	0.274	-0.169	-0.169	0.322
Klan 1	0.452	0.306	0.775	0.182	0.221	0.242	0.342
Klan 13	0.478	0.362	0.856	0.211	0.246	0.219	0.409
Klan 17	0.480	0.262	0.842	0.231	0.342	0.334	0.313
Klan 21	0.495	0.358	0.876	0.232	0.205	0.247	0.427
Pazar11	0.251	0.127	0.078	0.551	0.086	0.266	0.045
Pazar19	0.228	0.067	0.051	0.486	0.151	0.217	0.073
Pazar23	0.285	0.132	0.128	0.705	0.201	0.324	0.085
Pazar3	0.302	0.205	0.226	0.754	0.104	0.294	0.101
Pazar7	0.475	0.338	0.363	1.131	0.181	0.283	0.308
RA35	0.354	-0.146	0.230	0.104	0.679	0.382	0.317
RA36	0.335	-0.217	0.242	0.133	0.783	0.537	0.111
RA37	0.352	-0.186	0.233	0.173	0.863	0.641	0.061
RA38	0.324	-0.189	0.239	0.110	0.739	0.518	0.063
RA39	0.312	-0.137	0.231	0.203	0.800	0.574	0.151
YarYen 42	0.425	-0.041	0.337	0.319	0.565	0.869	0.101
YarYen 44	0.402	-0.121	0.284	0.305	0.627	0.895	0.111
YarYen 45	0.362	-0.175	0.315	0.316	0.620	0.894	0.085
YarYen 46	0.334	-0.139	0.298	0.283	0.564	0.813	0.049
YarYen 47	0.405	-0.074	0.254	0.300	0.503	0.777	-0.033
YarYen 48	0.346	-0.138	0.225	0.347	0.528	0.789	-0.008
YarYen 49	0.321	-0.128	0.201	0.223	0.532	0.719	-0.060
YarYen 50	0.365	-0.107	0.218	0.275	0.567	0.791	-0.009
YarYen 51	0.367	-0.085	0.245	0.327	0.590	0.836	0.049
YarYen 52	0.312	-0.141	0.206	0.268	0.578	0.774	0.018
YarYen 53	0.382	-0.220	0.186	0.226	0.558	0.784	0.010
YarYen 54	0.372	-0.170	0.246	0.271	0.478	0.752	0.073
YarYen 55	0.391	-0.205	0.224	0.251	0.531	0.791	0.045
Ö.Destek 25	0.388	0.304	0.421	0.196	0.130	0.051	0.963
Ö.Destek 26	0.377	0.314	0.442	0.166	0.058	-0.011	0.939
Ö.Destek 27	0.279	0.265	0.354	0.142	0.098	0.009	0.766
Ö.Destek 28	0.407	0.297	0.437	0.225	0.157	0.092	1.010

Ö.Destek 30	0.242	0.196	0.274	0.098	0.163	0.004	0.630
Ö.Destek 31	0.319	0.223	0.373	0.166	0.231	0.086	0.845
Ö.Destek 32	0.300	0.259	0.365	0.124	0.185	0.057	0.813
Ö.Destek 33	0.244	0.239	0.305	0.126	0.179	-0.014	0.701

4.5. Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Bağımlı veya bağımsız olmasına bakılmaksızın değişkenler arasında ne ölçüde bir ilişki olduğunu ve bu ilişkinin hangi yönde olduğunu belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmalıdır. Değişkenler aralıklı ölçek ile ölçüldüğünde, ilişkinin derecesi ve yönünü belirlemek için genellikle pearson korelasyon katsayısı kullanılır. (Durmuş ve diğerleri, 2013: 143). Bu değer 0 ile 0,30 arasında ise zayıf, 0,30 ile 0,70 arasında ise orta, 0,70 ve üzeri ise kuvvetli bir ilişkiden bahsetmek mümkündür (Büyüköztürk, 2014: 32). Tablo 4.9, örgütsel destek, örgüt kültürü tipleri, risk alma ve yaratıcılık-yenilikçilik değişkenleri arasındaki ilişkilere ait pearson korelasyon katsayısı değerlerini göstermektedir.

Tablo4.9’da verilen değerler, örgüt kültürü tiplerine bağlı olarak incelendiğinde, klan kültürü ile örgütsel destek arasında orta düzeyde ($r=0,40$ $p< 0,01$), klan kültürü ile risk alma davranışı ve yaratıcılık-yenilikçilik arasında düşük düzeyde ilişkilerin (sırasıyla $r=0,29$ $p< 0,01$ ve $r=0,28$ $p< 0,01$) varlığı göze çarpmaktadır. Adhokrasi kültürü ile örgütsel destek, risk alma davranışı ve yaratıcılık-yenilikçilik arasında orta düzeyde ilişkiler gözlenmektedir (sırasıyla $r=0,35$ $p< 0,01$, $r=0,38$ $p< 0,01$, $r=0,42$ $p< 0,01$). Pazar kültürü ile örgütsel destek ve risk alma davranışı arasında zayıf ($r=0,14$ $p< 0,01$, $r=0,16$ $p< 0,01$), pazar kültürü ile yaratıcılık-yenilikçilik arasında orta düzeyde ilişkiler ($r=0,33$ $p< 0,01$) tespit edilmiştir. Hiyerarşi kültürü ile örgütsel destek arasında zayıf ($r=0,27$ $p< 0,01$), hiyerarşi kültürü ile risk alma davranışı ve yaratıcılık-yenilikçilik arasında ise zayıf ve negatif yönlü ilişkiler gözlenmektedir ($r= -0,16$ $p< 0,01$, $r= -0,16$ $p< 0,01$).

Araştırmanın bağımsız değişkeni örgütsel destek ile risk alma davranışı arasında ($r= 0,15$ $p< 0,01$) zayıf bir ilişki gözlenirken, örgütsel destek ile yaratıcılık-yenilikçilik arasında ($r= 0,03$ $p>0,05$) anlamlı olmayan bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. Risk alma davranışı ve yaratıcılık-yenilikçilik arasındaki ilişki durumu incelendiğinde ise orta düzey bir ilişkinin varlığı görülmektedir ($r=0,63$ $p< 0,01$).

Korelasyon analizi bulgularına göre, bağımsız, aracı ve bağımlı değişkenler arasında zayıf ve orta dereceli ilişkilerin varlığı ortaya konulmuştur. Örgütsel destek ve yenilikçilik-yaratıcılık arasında ise, bir ilişki durumu ortaya konulamamıştır.

Tablo 4.9. Değişkenler Arasındaki İlişkilere Yönelik Korelasyon Tablosu

	Örgüt Kültürü		Örgütsel Destek		Risk Alma		Yaratıcılık ve Yenilikçilik	
	KK	AK	PK	HK	ÖK	ÖD	RA	YY
Klan	1	,51**	,19**	,33**	,74**	,40**	,29**	,28**
Adhokrasi	,51**	1	,35**	,25**	,75**	,35**	,38**	,42**
Pazar	,19**	,35**	1	,20**	,59**	,14**	,16**	,33**
Hiyerarşi	,33**	,25**	,20**	1	,66**	,27**	-,16**	-,16**
Örgüt Kültürü	,74**	,75**	,59**	,66**	1	,44**	,23**	,29**
Örgütsel Destek	,40**	,35**	,14**	,27**	,44**	1	,15**	,03
Risk alma	,29**	,38**	,16**	-,16**	,23**	,15**	1	,63**
Yaratıcılık ve Yenilikçilik	,28**	,42**	,33**	-,16**	,29**	,03	,63**	1
*p<,05, **p<,01, n=739								

4.6. Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırmanın bu bölümünde, basit doğrusal, çoklu ve hiyerarşik regresyon analizleri ve yol analizlerinden faydalanılarak, aşağıda verilen hipotezler test edilmiştir.

H1: Öğretmenlerin algıladığı örgütsel desteğin, risk alma davranışı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H2: Öğretmenlerin algıladığı örgütsel desteğin, örgüt kültürü algısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H3: Öğretmenlerin algıladığı örgüt kültürünün, risk alma davranışı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H4: Öğretmenlerin algıladığı örgütsel destek, örgüt kültürü algısının aracılık etkisi ile risk alma davranışını pozitif yönde etkiler.

H5: Öğretmenlerin algıladığı örgütsel desteğin, yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H6: Öğretmenlerin algıladığı örgüt kültürünün, yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H7: Öğretmenlerin algıladığı örgütsel destek, örgüt kültürü algısının aracılık etkisi ile yaratıcılık ve yenilikçilik davranışını pozitif yönde etkiler.

H8: Öğretmenlerin algıladığı örgütsel desteğin yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerindeki etkisinde, örgüt kültürünün düzenleyicilik rolü vardır.

H8a: Öğretmenlerin algıladığı örgütsel desteğin yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerindeki etkisinde, klan kültürünün düzenleyicilik rolü vardır.

H8b: Öğretmenlerin algıladığı örgütsel desteğin yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerindeki etkisinde, adhokrasi kültürünün düzenleyicilik rolü vardır.

H8c: Öğretmenlerin algıladığı örgütsel desteğin yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerindeki etkisinde, pazar kültürünün düzenleyicilik rolü vardır.

H8d: Öğretmenlerin algıladığı örgütsel desteğin yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerindeki etkisinde, hiyerarşi kültürünün düzenleyicilik rolü vardır.

H9: Öğretmenlerin algıladığı örgütsel desteğin risk alma davranışı üzerindeki etkisinde, örgüt kültürünün düzenleyicilik rolü vardır.

H9a: Öğretmenlerin algıladığı örgütsel desteğin risk alma davranışı üzerindeki etkisinde, klan kültürünün düzenleyicilik rolü vardır.

H9b: Öğretmenlerin algıladığı örgütsel desteğin risk alma davranışı üzerindeki etkisinde, adhokrasi kültürünün düzenleyicilik rolü vardır.

H9c: Öğretmenlerin algıladığı örgütsel desteğin risk alma davranışı üzerindeki etkisinde, pazar kültürünün düzenleyicilik rolü vardır.

H9d: Öğretmenlerin algıladığı örgütsel desteğin risk alma davranışı üzerindeki etkisinde, hiyerarşi kültürünün düzenleyicilik rolü vardır.

H10: Tüm bağımsız değişkenler dahil edildiğinde, öğretmenlerin yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerinde, klan kültürünün istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H11: Tüm bağımsız değişkenler dahil edildiğinde, öğretmenlerin yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerinde adhokrasi kültürünün istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H12: Tüm bağımsız değişkenler dahil edildiğinde, öğretmenlerin yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerinde pazar kültürünün istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H13: Tüm bağımsız değişkenler dahil edildiğinde, öğretmenlerin yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerinde hiyerarşi kültürünün istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H14: Tüm bağımsız değişkenler dahil edildiğinde, öğretmenlerin yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerinde algılanan örgütsel desteğin istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H15: Tüm bağımsız değişkenler dahil edildiğinde, öğretmenlerin yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerinde risk alma davranışının istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

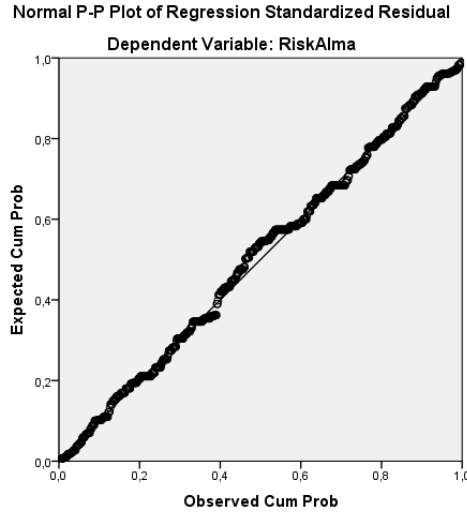
4.6.1. Örgütsel Destek Algısı ile Örgüt Kültürü ve Risk Alma Davranışı Arasındaki İlişkiler

Araştırmanın bu kısmında “H1: Öğretmenlerin algıladığı örgütsel desteğin, risk alma davranışı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır”, “H2: Öğretmenlerin algıladığı örgütsel desteğin, örgüt kültürü algısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır”, “H3: Öğretmenlerin algıladığı örgüt kültürünün, risk alma davranışı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır” ve “H4: Öğretmenlerin algıladığı örgütsel destek, örgüt kültürü algısının aracılık etkisi ile risk alma davranışını pozitif yönde etkiler” hipotezleri, bir istatistik paket programının sunduğu regresyon analizleri ile test edilmiştir.

Durmuş ve diğerlerine göre (2013: 155), bir bağımlı değişkenin bağımsız değişken(ler) tarafından nasıl açıklandığı belirlenmek istendiğinde regresyon analizinden faydalanılabilir. Regresyon analizi yapılabilmesi için “değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal olması, bağımsız değişkenlerin birbirleriyle ilişkili olmaması (çoklu bağlantı

sorununun olmaması) ve hata terimlerinin normal dağılması” gerekmektedir (Durmuş ve diğerleri, 2013: 155).

Birinci hipotezde sadece bir bağımsız değişken olduğu için çoklu bağlantı sorunundan bahsedilemez. Yapılan korelasyon analizi sonuçlarının gösterildiği Tablo 4.9. iki değişken arasında 0,15’lik bir ilişki varlığını göstermektedir. Bununla beraber şekil 4.2’deki hata terimlerine ait “normal dağılım P-P grafiği” incelendiğinde, normallik varsayımının da sağlandığı görülmektedir. Tüm varsayımlar sağlandığı için regresyon sonuçları incelenebilir.



Şekil 4.2. Normal dağılım P-P grafiği

Analizde sadece bir bağımsız değişken kullanıldığı için basit doğrusal regresyon modeli kullanılmıştır. Bu durumda sadece sabit terim ve bağımsız değişkenin katsayısı test edilmiştir (Durmuş ve diğerleri, 2013: 164). Her iki değer de anlamlı olduğundan regresyon modeli şu şekilde yazılmıştır:

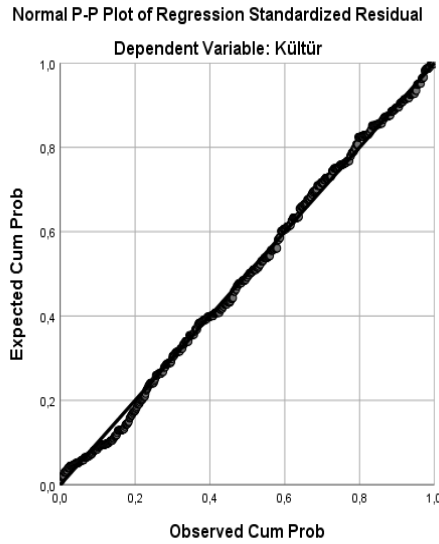
$$\text{Risk alma davranışı} = 3,192 + 0,12 \times \text{Örgütsel destek}$$

Tablo 4.10’daki değerler incelendiğinde örgütsel desteğin risk alma davranışını 0,12 oranında etkilediği görülmektedir. Ayrıca model toplam varyansın %2’sini açıklamaktadır. Bu durumda “Öğretmenlerin algıladığı örgütsel desteğin, risk alma davranışı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır” şeklinde ifade edilen birinci hipotez desteklenmiştir.

Tablo 4.10. Birinci Hipotezin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız değişken	Beta*	Standart Hata	t değeri	P değeri
Sabit	3,192	0,109	29,243	,000
Örgütsel destek	0,12	0,029	4,185	,000
R=0,152; R ² =0,023; F değeri=17,512; p değeri=0,000				
Bağımlı değişken: Risk alma				
*Standardize edilmiş beta katsayısı raporlanmıştır.				

H2: Öğretmenlerin algıladığı örgütsel desteğin, örgüt kültürü algısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır” şeklinde ifade edilen ikinci hipotezde de sadece bir bağımsız değişken bulunmaktadır. Bu durumda çoklu bağlantı sorunu oluşamaz. Yapılan korelasyon analizi sonuçlarının gösterildiği Tablo 4.9, iki değişken arasında 0,45’lük bir ilişki varlığını göstermektedir. Bununla beraber Şekil 4.3’deki hata terimlerine ait “normal dağılım P-P grafiği” incelendiğinde, normallik varsayımının da sağlandığı görülmektedir. Tüm varsayımlar sağlandığı için regresyon sonuçları incelenebilir.

**Şekil 4.3. Normal dağılım P-P grafiği**

Analizde sadece bir bağımsız değişken kullanıldığı için basit doğrusal regresyon modeli kullanılmıştır. Bu durumda sadece sabit terim ve bağımsız değişkenin katsayısı test edilmiştir (Durmuş ve diğerleri, 2013: 164). Her iki değer de anlamlı olduğundan regresyon modeli şu şekilde yazılmıştır:

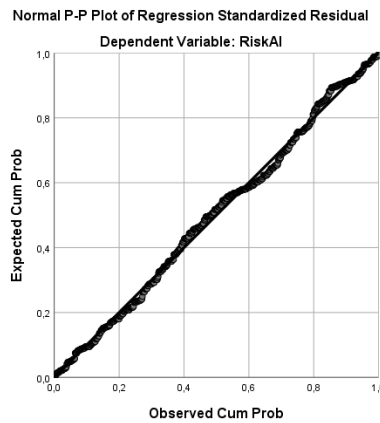
$$\text{Örgüt kültürü} = 1,642 + 0,45 \times \text{Örgütsel Destek}$$

Tablo 4.11’deki değerler incelendiğinde algılanan örgütsel desteğin, örgüt kültürü algısını 0,45 oranında etkilediği görülmektedir. Ayrıca model toplam varyansın %20’sini açıklamaktadır. Bu durumda hipotez 2 desteklenmiştir.

Tablo 4.11. İkinci Hipotezin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız değişken	Beta*	Standart Hata	t değeri	P değeri
Sabit	1,642	0,103	15,926	,000
Örgütsel destek	0,447	0,027	13,555	,000
R=0,447; R ² =0,200; F değeri=183,746; p değeri=0,000				
Bağımlı değişken: Örgüt kültürü *Standardize edilmiş beta katsayısı raporlanmıştır.				

“H3: Öğretmenlerin algıladığı örgüt kültürünün, risk alma davranışı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır” şeklinde ifade edilen üçüncü hipotezimizin test edilmesinde de doğrusal regresyon analizinden faydalanılmıştır. Tablo 4.9’a göre, örgüt kültürü ve risk alma davranışı arasındaki ilişki durumu incelendiğinde 0,24’lük bir ilişkinin varlığı görülmektedir. İlişkinin doğrusal olması, çoklu bağlantı sorunu olmaması ve hata terimlerinin normal dağılması varsayımları sağlandığı için regresyon analizi yapılabilir.



Şekil 4.4 Normal dağılım P-P grafiği

Analizde sadece bir bağımsız değişken kullanıldığı için basit doğrusal regresyon modeli kullanılmıştır. Bu durumda sadece sabit terim ve bağımsız değişkenin katsayısı test edilmiştir (Durmuş ve diğerleri, 2013: 164). Her iki değer de anlamlı olduğundan regresyon modeli şu şekilde yazılmıştır:

$$\text{Risk alma davranışı} = 2,956 + 0,24 \times \text{Örgütsel kültürü}$$

Tablo 4.12'deki değerler incelendiğinde öğretmenlerin örgüt kültürü algısının, risk alma davranışını 0,24 oranında etkilediği görülmektedir. Ayrıca model toplam varyansın %6'sını açıklamaktadır. Bu durumda üçüncü hipotez desteklenmiştir.

Tablo 4.12. Üçüncü Hipotezin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız değişken	Beta*	Standart Hata	t değeri	p değeri
Sabit	2,956	,106	27,909	,000
Örgüt Kültürü	,237	,034	6,611	,000
R=0,237; R ² =0,056; F değeri=43,710; p değeri=0,000				
Bağımlı değişken: Risk alma davranışı *Standardize edilmiş beta katsayısı raporlanmıştır.				

Araştırmanın bu kısmında farklı örgüt kültürü tiplerinin risk alma davranışı üzerindeki farklılaşan etkileri de araştırılmış ve çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 4.13'te gösterilen araştırma sonuçları, risk alma davranışı üzerinde pozitif yönde en etkili olan kültür tipinin adhokrasi kültürü olduğunu ($\beta=0,33$; $p<0,01$), daha sonra klan ($\beta=0,23$; $p<0,01$) ve pazar kültürlerinin ($\beta=0,07$; $p<0,05$) geldiğini göstermektedir. Hiyerarşi kültürü ise negatif yönde bir etkiye sahiptir ($\beta=-0,34$; $p<0,01$). Oluşturulan modelin açıklama oranı %26'dır ($R^2=0,259$). Analiz sonuçları, çalışanlarının risk alma davranışını teşvik etmek isteyen işletmelerin, örgüt kültürü olarak adhokrasi kültürünü benimsemeleri gerektiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 4.13. Çoklu Regresyon Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Beta	Standart Sapma	t değeri	P değeri	Tolerans	VIF
Sabit	3,074	,096	32,088	,000		
Klan Kültürü	,227	,025	5,951	,000	,695	1,438
Adhokrasi Kültürü	,327	,026	8,402	,000	,667	1,498
Pazar Kültürü	,072	,024	2,086	,037	,859	1,164
Hiyerarşi Kültürü	-,339	,022	-9,909	,000	,865	1,156
R=0,509; R ² =0,259; F değeri=64,054; p değeri=0,00						
Bağımlı değişken: Risk Alma *Standardize edilmiş beta katsayısı raporlanmıştır.						

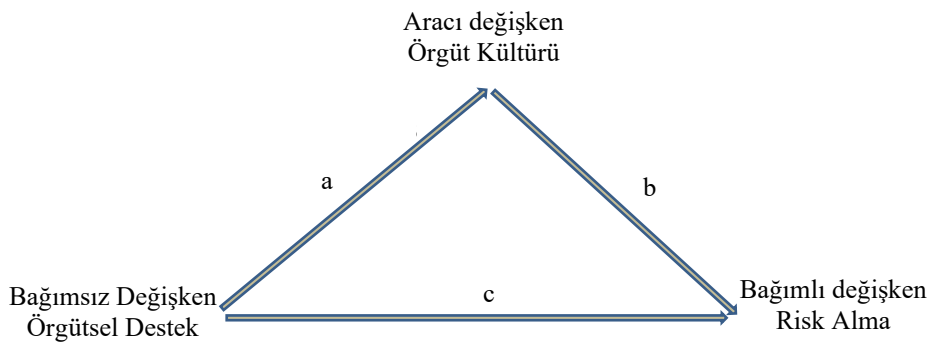
“H4: Öğretmenlerin algıladığı örgütsel destek, örgüt kültürü algısının aracılık etkisi ile risk alma davranışını pozitif yönde etkiler” şeklinde ifade edilen hipotezin test edilebilmesi için, hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi sonuçları yorumlanarak örgüt kültürünün aracılık etkisi sorgulanmıştır.

Alan yazındaki pek çok araştırmada, aracılık etkisi (mediation effect) yaygın olarak kullanılmaktadır. Aracılık etkisinin analiz edilmesinde kabul gören yöntemlerin başında Baron ve Kenny (1986) tarafından ileri sürülen geleneksel yaklaşım yöntemi gelmektedir. Baron ve Kenny’nin aracılık analizinde şu varsayımlar önem kazanmaktadır (1986: 116):

“1. Bağımsız değişkenin, aracı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır (a yolu anlamlı olmalıdır).

2. Bağımsız değişken, bağımlı değişken üzerinde etkili olmalıdır (c yolu anlamlı olmalıdır).

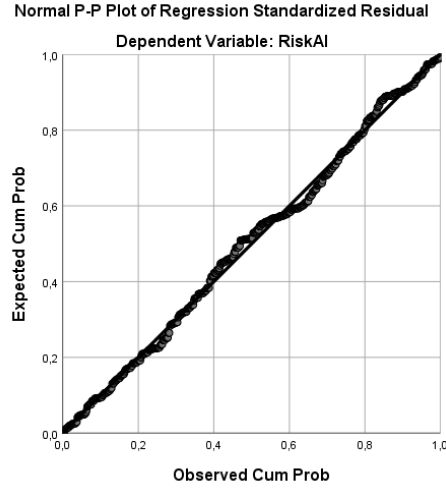
3. Regresyon analizine aracı değişken de dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasında anlamlı olmayan ilişki ortaya çıkıyorsa tam aracılık etkisinden; bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkide azalma meydana geliyorsa kısmi aracılık etkisinden söz edilebilir” (Burmaoğlu, Polat ve Meydan, 2013).



Şekil 4.5. Aracı Değişken Modeli

Şekil 4.5’te gösterilen aracılık modelinin ve dördüncü hipotezin test edilmesi için hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır. Birden fazla bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerindeki etkisini açıklamak için çoklu regresyon analizinden faydalanılabilir. Çoklu regresyon analizi için öncelikli olarak bazı varsayımların sağlanması gerekir.

Bunlar “değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal olması, bağımsız değişkenlerin birbirleriyle ilişkili olmaması (çoklu bağlantı sorunu) ve hata terimlerinin normal dağılmasıdır” (Durmuş ve diğerleri, 2013: 155). Şekil 4.6 incelendiğinde hata terimlerinin normal dağıldığı görülecektir.



Şekil 4.6 Normal dağılım P-P grafiği

Korelasyon analizi sonuçlarını gösteren Tablo 4.9’a göre, örgütsel destek ile örgüt kültürü arasında 0,44’lük, örgütsel destek ile risk alma arasında 0,15’lik, örgüt kültürü ile risk alma arasında ise 0,23’lük bir korelasyon bulunmaktadır. Tablo 4.14’de verilen VIF değerinin 1,249 olması nedeniyle çoklu bağlantı sorununun olmadığı görülmektedir. VIF değerinin 10 dan büyük olduğu durumlarda çoklu bağlantı probleminden bahsedilebilir. Çoklu bağlantı durumunun kontrolü için bakılması gereken bir diğer değer koşul indeksidir. Bu değer 30’dan büyük olmalıdır. Koşul endeksi değerinin en büyüğünün 10,530 olduğu görülerek, regresyon sonuçlarının yorumlanmasına geçilmiştir.

Tablo 4.14’te verilen hiyerarşik regresyon sonuçlarına göre, birinci adımda örgütsel desteğin risk alma üzerindeki etkisi $\beta=0,152$ ($p=0,00$) olup açıklama oranı, $R^2=0,023$ ’tür. 2. Adımda örgüt kültürü değişkeni de modele dahil edildiğinde açıklama oranı $R^2=0,059$ ’a yükselmiştir. Bununla birlikte örgüt kültürünün girişi ile örgütsel desteğin risk alma davranışı üzerindeki etkisinin anlamsız bir hal aldığı ($p=0,145$) gözlenmektedir. Bu durumda örgüt kültürünün, örgütsel desteğin risk alma davranışı

üzerindeki etkisinde tam aracılık yaptığı sonucuna ulaşılabilir. Bu durumda dördüncü hipotez desteklenmiştir.

Tablo 4.14. Dördüncü Hipoteze Ait Hiyerarşik Regresyon Tablosu

Bağımsız Değişken (1.Adım)	Beta	Standart Hata	T değeri	p değeri	Tolerans	VIF
	3,192	,109	29,243	,000		
Örgütsel Destek	0,152	0,029	4,185	,000	1,000	1,000
R=0,152; R ² =0,023; F değeri=17,512; p değeri=0,000						
Bağımsız Değişkenler (2.Adım)	Beta	Standart Hata	T değeri	p değeri	Tolerans	VIF
Sabit	2,861	,124	23,011	,000		
Örgütsel Destek	,058	,031	1,458	,145	,800	1,249
Örgüt Kültürü	,211	,038	5,268	,000	,800	1,249
R=0,242; R ² =0,059; F değeri=22,951; p değeri=0,000						
Bağımlı Değişken: Risk Alma						
*Standardize edilmiş beta katsayısı raporlanmıştır.						

Dolaylı etkinin toplam etki içindeki oranı aşağıdaki formül ile hesaplanabilir (Çelik, 2022: 5):

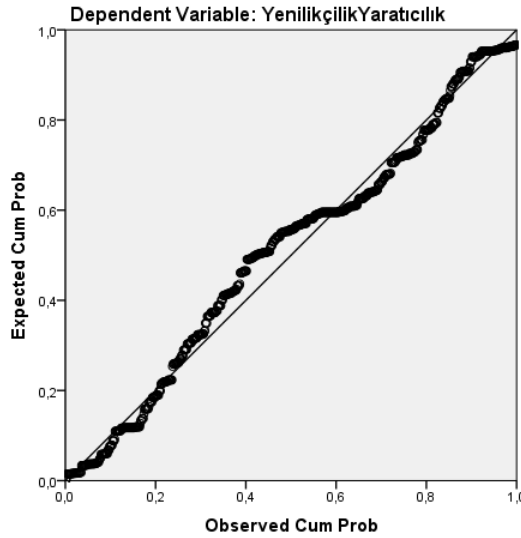
$$\frac{(a \times b)}{(a \times b) + c} = \frac{(0,45 \times 0,21)}{(0,45 \times 0,21) + 0,05} = 0,65$$

Formülde ifade edilen değerler yerine konulduğunda, örgütsel desteğin risk alma davranışı üzerindeki toplam etkisinde, örgüt kültürünün aracılık etkisinin %65 gibi büyük bir orana tekabül ettiği görülmektedir. Bu durum, çalışanların risk alma davranışına girmelerini teşvik etmek isteyen işletmelerde, örgütsel destek ve örgüt kültürü algısının çok iyi yönetilmesinin gerekli olduğunu ortaya koymaktadır.

4.6.2. Örgütsel Destek Algısı ile Örgüt Kültürü ve Yaratıcılık ve Yenilikçilik Davranışı Arasındaki İlişkiler

Araştırmanın bu bölümünde, “H5: Öğretmenlerin algıladığı örgütsel desteğin, yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır”, “H6: Öğretmenlerin algıladığı örgüt kültürünün, yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.”, “H7: Öğretmenlerin algıladığı örgütsel destek, örgüt kültürü algısının aracılık etkisi ile yaratıcılık ve yenilikçilik davranışını pozitif yönde etkiler” hipotezleri test edilmiştir.

Öncelikli olarak “Öğretmenlerin algıladığı örgütsel destek, yaratıcılık ve yenilikçilik davranışını pozitif yönde etkiler” şeklinde olan beşinci hipotez basit doğrusal regresyon analizine tabi tutulmuştur. Tablo 4.9’deki korelasyon değerleri incelendiğinde, her iki değişken arasında 0,03 lük zayıf bir ilişkinin varlığı ortaya konmuştur. Hata terimlerine ait “normal dağılım P-P grafiği” incelendiğinde, normallik varsayımının da yaklaşık olarak sağlandığı görülmektedir.



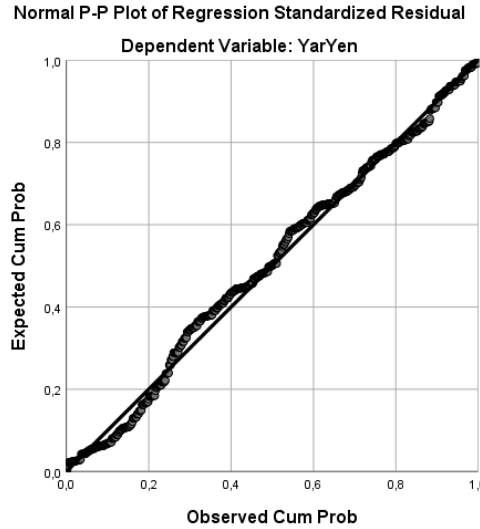
Şekil 4.7. Normal dağılım P-P grafiği

Tablo 4.15’te verilen basit doğrusal regresyon analizi değerleri incelendiğinde, p değeri 0,34 olduğu için ($>0,05$) örgütsel desteğin yenilikçilik ve yaratıcılık üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu hipotezi desteklenememiştir.

Tablo 4.15. Beşinci Hipotezin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız değişken	Beta*	Standart Hata	t değeri	P değeri
Sabit	3,727	0,108	34,401	,000
Örgütsel destek	0,027	0,028	0,957	,339
R=0,035; R2=0,001; F değeri=0,916; p değeri=0,339				
*Standardize edilmiş beta katsayısı raporlanmıştır. Bağımlı değişken: Yaratıcılık ve Yenilikçilik				

“H6: Öğretmenlerin algıladığı örgüt kültürünün, yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır” şeklinde ifade edilen altıncı hipotezin test edilebilmesi için basit doğrusal regresyon analizine tabi tutulmuştur. Tablo 4.9’deki korelasyon değerleri incelendiğinde, her iki değişken arasında 0,29’luk bir ilişkinin varlığı ortaya konmuştur. Hata terimlerine ait “normal dağılım P-P grafiği” incelendiğinde, normallik varsayımının da yaklaşık olarak sağlandığı görülmektedir.

**Şekil 4.8 Normal dağılım P-P grafiği**

Analizde sadece bir bağımsız değişken kullanıldığı için basit doğrusal regresyon modeli kullanılmıştır. Bu durumda sadece sabit terim ve bağımsız değişkenin katsayısı test edilmiştir (Durmuş ve diğerleri, 2013: 164). Her iki değer de anlamlı olduğundan regresyon modeli şu şekilde yazılmıştır:

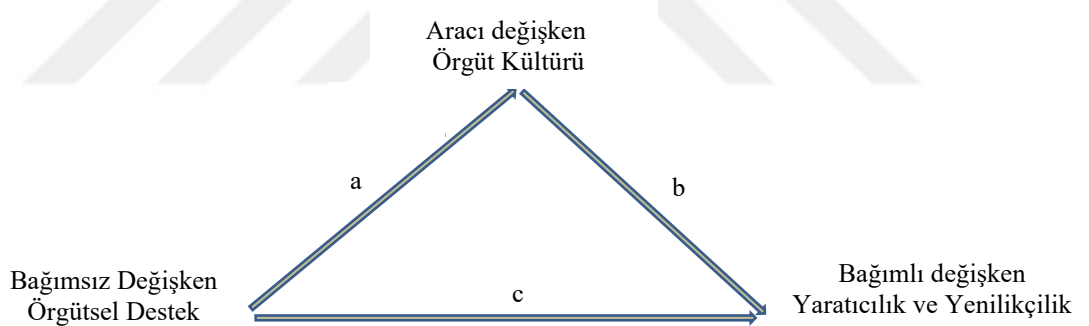
$$\text{Yaratıcılık ve Yenilikçilik} = 2,99 + 0,30 \times \text{Örgüt Kültürü}$$

Tablo 4.16'daki regresyon analizi sonuç değerleri incelendiğinde, örgüt kültürünün yaratıcılık ve yenilikçiliği % 30 oranında etkilediği görülmektedir. Ayrıca model toplam varyansın % 9'unu açıklamaktadır. Bu durumda hipotez 6 desteklenmiştir.

Tablo 4.16. Altıncı Hipotezin Regresyon Analizi

Bağımsız değişken	Beta*	Standart Hata	t değeri	P değeri
Sabit	2,99	,102	29,268	,000
Örgüt Kültürü	0,30	,033	8,430	,000
R=0,30; R ² =0,09; F değeri=71,061; p değeri=0,00				
*Standardize edilmiş beta katsayısı raporlanmıştır. Bağımlı değişken: Yaratıcılık ve Yenilikçilik				

“H7:Öğretmenlerin algıladığı örgütsel destek, örgüt kültürünün aracılık etkisi ile yaratıcılık ve yenilikçilik davranışını pozitif yönde etkiler” şeklinde ifade edilen yedinci hipotez için kurulan aracılık modeli Şekil 4.9'da gösterilmektedir.

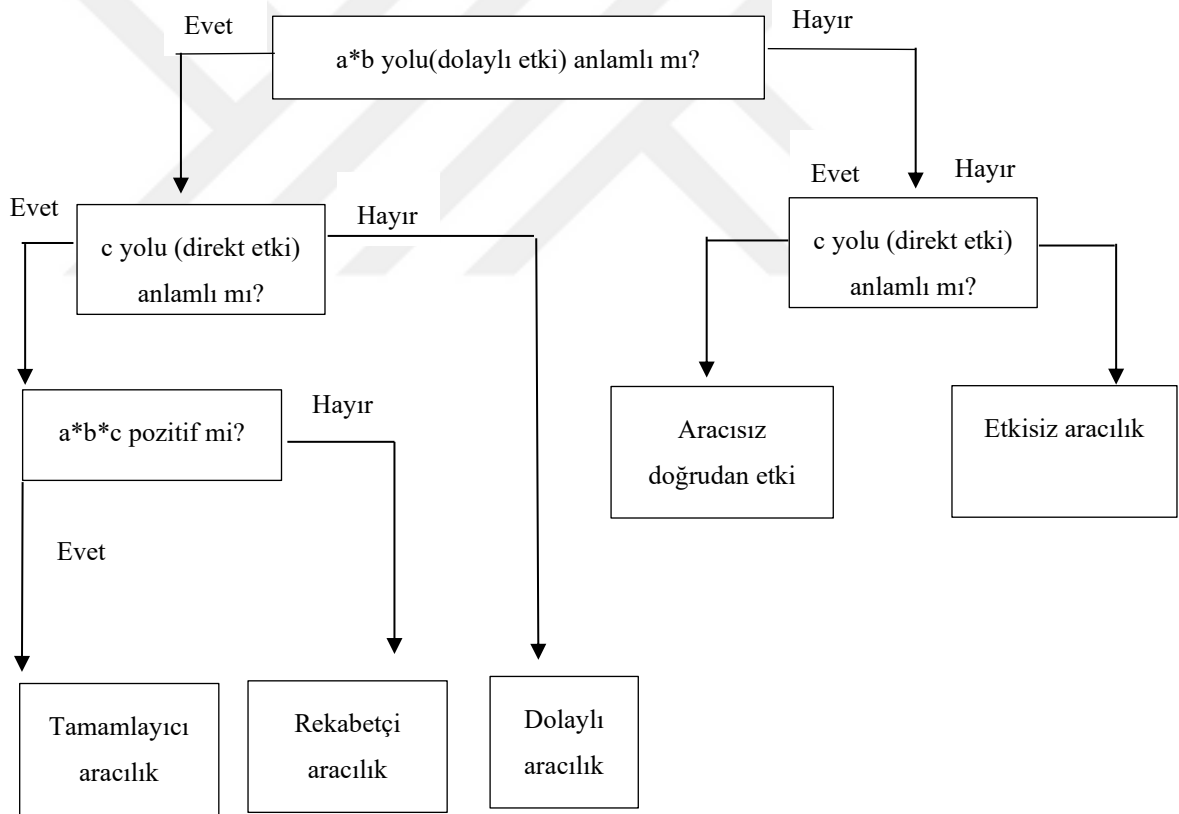


Şekil 4.9. Aracı Değişken Modeli

Baron ve Kenny'nin (1986) geleneksel metodunun varsayımlarından birisi, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmasıdır. Ancak çağdaş pek çok araştırmacı tarafından bu görüş eleştirilmekte, bağımsız değişken bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmasa bile, aracılık ilişkisinin söz konusu olabileceği belirtilmektedir (Fritz ve MacKinnon, 2007; Hayes, 2018; Gürbüz, 2019). Zhao ve diğerleri (2010), dolaylı etkilerin anlamlı olduğu durumlarda, aracı etkinin varlığını kabul etmektedirler. Zhao ve diğerleri, Fritz ve MacKinnon gibi araştırmacılar geleneksel yaklaşım yerine modern bir yaklaşımı benimsemektedirler. Aracılık analizlerinde modern yaklaşım öncelikli olarak dolaylı etkiye odaklanmakta ve $a*b$ 'nin

anlamli olduğu durumlarda, Baron ve Kenny'nin varsayımlarının gerçekleşmesi koşulunu aramamaktadır (Hayes, 2018).

Zhao ve diğerkleri (2010), bir çalışmada aracılık etksi olup olmadığına ve aracılık türlerine karar verirken aşağıdaki çizelgeden faydalanılmasını tavsiye etmektedirler. Yazarlara göre, hiç aracılık durumu oluşmayabileceği gibi, aracılığın olduğu durumlarda iki değişken arasındaki ilişkinin bir kısmını açıklayan tamamlayıcı (complementary mediation) veya rekabetçi (competitive mediation) ya da ilişkinin tamamını açıklayan sadece dolaylı aracılık (indirect-only mediation) durumları oluşabilir. Zhao ve diğerkleri (2010) tarafından oluşturulan model şekil 4.10'da gösterilmektedir.



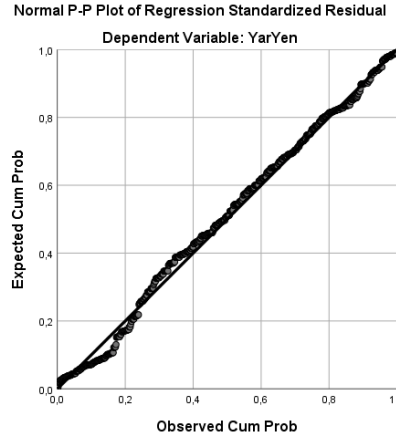
şekil 4.10. Aracı Etki Karar Modeli

Kaynak: Zhao, Lynch ve Chen, 2010: 201

Bu araştırmanın ikinci hipotezinin test edilmesi sonucu, örgütsel desteğin örgüt kültürü üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu bulunmakla beraber, örgütsel desteğin bağımlı değişken olan yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerindeki etkisini ifade eden

beşinci hipotez desteklenmemiştir (c yolu anlamlı değil). Bu durumda çağdaş yaklaşımların ışığında aracılık hipotezine devam edilmiş, yedinci hipotez hiyerarşik regresyon analizi uygulanarak sınanmıştır.

Hiyerarşik regresyon analizi için öncelikli olarak bazı varsayımların sağlanması gerekir. Bunlar “değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal olması, bağımsız değişkenlerin birbirleriyle ilişkili olmaması (çoklu bağlantı sorunu) ve hata terimlerinin normal dağılmasıdır” (Durmuş ve diğerleri, 2013: 155). Şekil 4.11. incelendiğinde hata terimlerinin normal dağıldığı görülecektir.



Şekil 4.11. Normal dağılım P-P grafiği

Korelasyon analizi sonuçlarını gösteren Tablo 4.9’a göre, örgütsel destek ile örgüt kültürü arasında 0,44’lük, örgütsel destek ile risk alma arasında 0,15’lik, örgüt kültürü ile risk alma arasında ise 0,29’luk bir korelasyon bulunmaktadır. Tablo 4.17’de verilen VIF değerinin 1,249 olması nedeniyle çoklu bağlantı sorununun olmadığı görülmektedir. VIF değerinin 10 dan büyük olduğu durumlarda çoklu bağlantı probleminden bahsedilebilir. Çoklu bağlantı durumunun kontrolü için bakılması gereken bir diğer değer koşul indeksidir. Bu değer 30’dan küçük olmalıdır. Koşul endeksi değerinin en büyüğünün 10,530 olduğu görülerek, regresyon sonuçlarının yorumlanmasına geçilmiştir.

Tablo 4.17’de verilen hiyerarşik regresyon sonuçlarına göre, birinci adımda örgütsel desteğin yaratıcılık ve yenilikçilik üzerindeki etkisi $\beta=0,035$ ($p=0,33$) olup açıklama oranı, $R^2=0,001$ ’dir. Bu durumda p değeri 0,05’den büyük olduğu için 1. Model anlamsızdır. 2. Adımda örgüt kültürü değişkeni de modele dahil edildiğinde model anlamlı bir duruma gelmiş ($\beta=0,35$; $p=0,00$) ve açıklama oranı $R^2=0,10$ ’a yükselmiştir.

Şekil 4.10. Aracı Etki Karar Modeli (Zhao ve diğerleri, 2010)'ne göre model yorumlanırsa, a*b anlamlı ve c yolu anlamsız olduğu için, örgüt kültürünün örgütsel destek ile yaratıcılık ve yenilikçilik ilişkisinde dolaylı aracılık etkisi olduğu söylenebilir. Bu durumda yedinci hipotez desteklenmiştir.

Tablo 4.17. Yedinci Hipoteze Ait Hiyerarşik Regresyon Tablosu

Bağımsız Değişken (1.Adım)	Beta*	Standart Hata	T değeri	p değeri	Tolerans	VIF
	3,727	,108	34,401	,000		
Örgütsel Destek	,035	,028	,957	,339	1,000	1,000
R=0,035; R ² =0,001; F değeri=0,916; p değeri=0,339						
Bağımsız Değişkenler (2.Adım)	Beta	Standart Hata	T değeri	p değeri	Tolerans	VIF
Sabit	3,185	,119	26,691	,000		
Örgütsel Destek	-,121	,030	-3,108	,002	,800	1,249
Örgüt Kültürü	,351	,037	8,974	,000	,800	1,249
R=0,316; R ² =0,100; F değeri=40,777; p değeri=0,000						
Bağımlı Değişken: Yaratıcılık ve Yenilikçilik						
*Standardize edilmiş beta katsayısı raporlanmıştır.						

4.6.3.Düzenleyici Etki Analizleri

Gürbüz'e göre (2019: 83), düzenleyici değişken; bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerindeki etkisinin hangi durumlarda artacağını veya azalacağını gösteren değişkendir. Bu durumda, düzenleyici değişkenin aslında durumsal bir etkiye sahip olduğu da ifade edilebilir. Düzenleyici değişken etkisinden söz edilebilmesi için, bu değişkenin bağımlı değişkenin öncülü veya sonucu olması gibi gereklilik aranmamaktadır. Bununla birlikte, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olması da şart değildir.

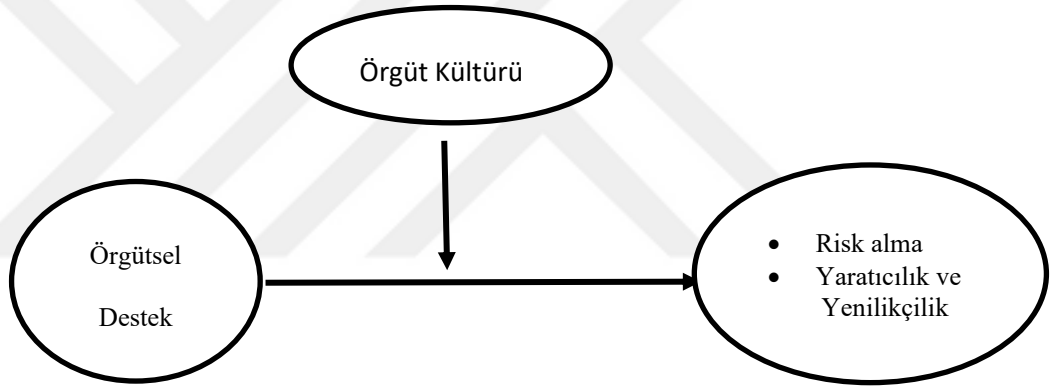
Cohen ve arkadaşları (2003), bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinde, düzenleyici bir değişkenin üç farklı şekilde etkili olabileceğini vurgulamaktadır (Vardar, 2019: 27):

1) Bağımsız ve düzenleyici değişkenin, bağımlı değişken üzerindeki etkisi aynı yönlü ve pozitif olduğunda, birlikte daha güçlü bir etkileşim oluşmaktadır. Buna artırıcı etkileşim adı verilir.

2) Bağımsız değişken ile düzenleyici değişkenin, bağımlı değişken üzerinde farklı yönde bir etkiye sahip olmaları durumunda ortaya çıkar. Düzenleyici değişken, bağımsız değişkenin etkisini azaltır. Bu duruma tampon etkileşim adı verilir.

3) Bağımsız değişken ile düzenleyici değişkenin, bağımlı değişken üzerindeki etkisinin aynı yönlü ve negatif olduğu durumlarda ortaya çıkar. Buna zıt etkileşim adı verilir.

Araştırmada kullanılacak düzenleyici etki modeli şu şekilde oluşturulmuştur.



Şekil 4.12. Örgüt Kültürü Düzenleyici Etki Modeli

“Öğretmenlerin algıladığı örgütsel desteğin yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerindeki etkisinde, örgüt kültürünün düzenleyicilik rolü vardır” şeklinde ifade edilen sekizinci hipotez ve örgüt kültürü tiplerinin ayrı ayrı düzenleyici etkilerini ifade eden alt hipotezler hiyerarşik regresyon analizleri yapılarak test edilmiştir. Sekizinci hipotezin testine yönelik hiyerarşik regresyon analizine ait bulgular Tablo 4.18’de gösterilmektedir.

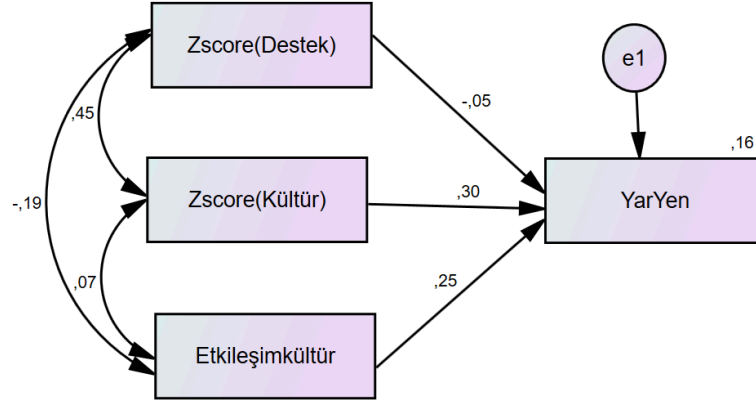
Tablo 4.18’de verilen hiyerarşik regresyon sonuçları incelendiğinde, 1. Adımda örgüt kültürünün yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerindeki etkisinin pozitif, örgütsel desteğin yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerindeki etkisinin ise negatif olduğu gözlenmektedir. Birinci modelin R^2 değeri yani açıklayıcılığı %10’dur ve model anlamlıdır. İkinci adımda ise modele örgüt kültürü ve örgütsel desteğin çarpılmasıyla elde edilen etkileşim değişkeni dahil edilmiş ve modelin R^2 değerinin %16’ya yükseldiği tespit

edilmiştir ($\beta=0,24$, $p=0,00$). Etkileşim değişkeni modele dahil edildiğinde, örgütsel desteğin negatif yöndeki etkisinde önemli ölçüde bir azalma da meydana gelmektedir. Analiz sonuçlarına göre örgütsel desteğin yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerindeki negatif yönlü etkisinde, örgüt kültürü pozitif yönde bir düzenleyicilik (tampon etkileşim) rolü yapmaktadır. Bu durumda sekizinci hipotez desteklenmiştir.

Tablo 4.18. Sekizinci Hipoteze Ait Hiyerarşik Regresyon Sonuçları

Model No		Katsayılar					%95 Güven Aralığında		Çoklu Bağlantı	
		B	Standart Hata	Beta*	t değeri	P değeri	Alt sınır	Üst Sınır	Tolerans	VIF
1	Sabit	3,828	,024		160,931	,000	3,781	3,875		
	Örgüt Kültürü	0,24	,027	,351	8,974	,000	,187	,291	,800	1,249
	Örgütsel Destek	-0,08	,027	-,121	-3,108	,002	-,135	-,030	,800	1,249
	R ² =0,10; F değeri=40,777									
2	Sabit	3,77	,024		153,910	,000	3,721	3,817		
	Örgüt Kültürü	0,20	,026	,303	7,865	,000	,155	,257	,775	1,290
	Örgütsel Destek	-0,04	,027	-,052	-1,335	,182	-,088	,017	,750	1,333
	Etkileşim (Kültür*Destek)	0,13	,019	,247	7,056	,000	,095	,168	,932	1,073
	R ² =0,16; F değeri=49,789									
Bağımlı değişken Yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı										
*Standardize edilmiş beta katsayısı raporlanmıştır.										

Algılanan örgütsel desteğin yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerindeki etkisinde, örgüt kültürünün düzenleyici etki yaptığı hiyerarşik regresyon analizi ile tespit edildikten sonra, sonuçların güçlendirilmesi amacıyla kovaryans temelli çalışan başka bir istatistik paket programı kullanılarak, gözlenen değişkenler üzerinden yol analizi uygulanmıştır. Şekil 4.13’de düzenleyici modele ait standardize yol katsayıları ve değişkenler arası korelasyon değerleri verilmiştir.



Şekil 4.13. Düzenleyici Modele Ait Standardize Yol Diyagramı

Yol analizi sonuçlarının gösterildiği Tablo 4.19’a göre, bütün değişkenler yaratıcılık ve yenilikçilik davranışını %16 oranında ($R^2=0,157$) açıklamaktadır. Örgütsel desteğin etkisi negatif yönde olup anlamlı değilken ($p > 0,05$), örgüt kültürünün etkisi pozitif olup ($\beta=0,30$) istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < 0,05$). Örgütsel destek ve örgüt kültürü değişkenlerinin etkileşimsel etkisi de pozitif ($\beta=0,25$) ve istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < 0,05$). Elde edilen sonuçlar, hiyerarşik regresyonda elde edilenler ile uyumludur. Bu durumda sekizinci hipotez bir kere daha desteklenmiştir.

Tablo 4.19. Düzenleyici Etkiye Ait Yol Analizi Sonuçları

	Beta*	Standart Hata	t değeri	p değeri
Örgütsel Destek	-,052	,027	-1,338	0,181
Örgüt Kültürü	,303	,026	7,881	0,00
Destek*Kültür	,247	,019	7,071	0,00
$R^2=0,16$ Bağımlı değişken Yaratıcılık ve Yenilikçilik *Standardize edilmiş beta katsayısı raporlanmıştır.				

Algılanan örgütsel desteğin yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerindeki etkisinde, örgüt kültürünün düzenleyici etki yaptığı tespit edildikten sonra farklı örgüt kültürü tiplerinin düzenleyici etki yapıp yapmadığını belirlemek amacıyla sekizinci hipotezin alt hipotezleri test edilmiştir.

“H8a: Öğretmenlerin algıladığı örgütsel desteğin yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerindeki etkisinde, klan kültürünün düzenleyicilik rolü vardır” alt hipotezinin sınanması için, hiyerarşik regresyon analizinden ve daha sonra da Yol analizinden

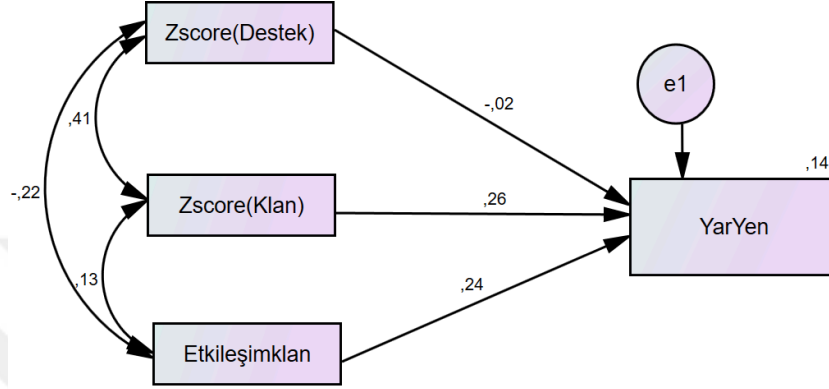
faydalanılmıştır. Tablo 4.20’de klan kültürünün aracı etkisine yönelik hiyerarşik regresyon analizi sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 4.20. Klan Kültürü Düzenleyici Etki Hiyerarşik Regresyon Sonuçları

Model		Katsayılar					%95 Güven Aralığında		Çoklu Bağlantı	
		B	Standart Hata	Beta*	t değeri	P değeri	Alt sınır	Üst Sınır	Tolerans	VIF
1.Model	Sabit	3,828	,024		160,044	,000	3,781	3,875		
	Klan Kültürü	,222	,026	,326	8,459	,000	,170	,273	,833	1,200
	Örgütsel Destek	-,067	,026	-,098	-2,538	,011	-,118	-,015	,833	1,200
	R ² =0,090 F değeri=36,280									
2.Model	Sabit	3,769	,025		151,526	,000	3,720	3,818		
	Klan Kültürü	,178	,026	,262	6,773	,000	,127	,230	,781	1,280
	Örgütsel Destek	-,013	,027	-,019	-,493	,622	-,066	,039	,758	1,320
	Etkileşim (Klan*Destek)	,144	,022	,239	6,618	,000	,101	,186	,893	1,120
	R ² =0,141 F değeri=40,191									
Bağımlı değişken Yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı										
*Standardize edilmiş beta katsayısı raporlanmıştır.										

Tablo 4.20’de verilen bulgular incelendiğinde, 1. Adımda klan kültürünün yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerindeki etkisinin pozitif, örgütsel desteğin yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerindeki etkisinin ise negatif olduğu gözlenmektedir. Birinci modelin R² değeri yani açıklayıcılığı %9’dur ve model anlamlıdır. İkinci adımda ise modele klan kültürü ve örgütsel desteğin çarpılmasıyla elde edilen etkileşim değişkeni dahil edilmiş ve modelin R² değerinin %14’e yükseldiği tespit edilmiştir ($\beta=0,24$, $p=0,00$). Etkileşim değişkeni modele dahil edildiğinde, örgütsel desteğin negatif yöndeki etkisinde önemli ölçüde bir azalma da meydana gelmektedir. Analiz sonuçlarına göre örgütsel desteğin yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerindeki negatif yönlü etkisinde, klan kültürü pozitif yönde bir düzenleyicilik rolü yapmaktadır. Bu durumda H8a hipotezi desteklenmiştir.

Araştırmada, klan kültürünün düzenleyicilik etkisi bir de yol analizi kullanılarak test edilmiş ve hiyerarşik regresyon ile benzer sonuçlar elde edilmiştir. Şekil 4.14'te düzenleyici modele ait standardize yol katsayıları ve değişkenler arası korelasyon değerleri verilmiştir.



Şekil 4.14. Düzenleyici Modele Ait Standardize Yol Diyagramı

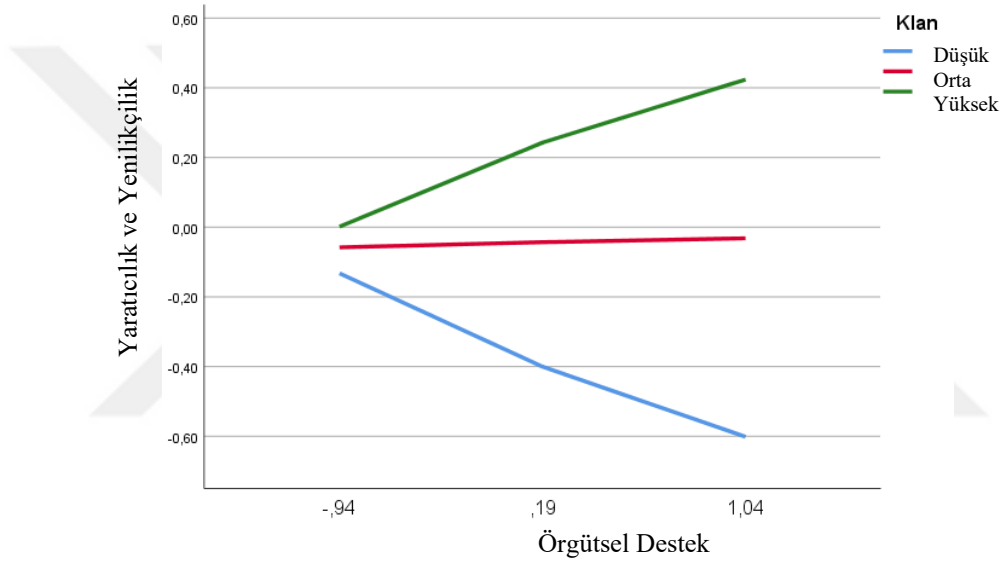
Yol analizi sonuçları Tablo 4.21'de gösterilmektedir. Analiz öncesinde tahmin ve düzenleyici değişkenler standardize edilmiştir. Yol analizi sonuçlarına göre, bütün değişkenler yaratıcılık ve yenilikçilik davranışını %14 oranında ($R^2=0,141$) açıklamaktadır. Örgütsel desteğin etkisi negatif yönde olup anlamlı değildir ($\beta=-0,19$; $p<,05$). Klan kültürünün etkisi pozitif olup ($\beta=0,26$) istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<,05$). Örgütsel destek ve klan kültürü değişkenlerinin etkileşimsel etkisi de pozitif ($\beta=0,24$) ve istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<,05$). Elde edilen sonuçlar, hiyerarşik regresyonda elde edilenler ile uyumludur. Bu durumda H8a hipotezi bir kere daha desteklenmiştir.

Tablo 4.21. Düzenleyici Etkiye Ait Yol Analizi Sonuçları

	Beta*	Standart Hata	t değeri	p değeri
Örgütsel Destek	-,019	,027	-,494	0,621
Klan Kültürü	,262	,026	6,787	0,00
Destek*Klan	,239	,022	6,631	0,00
$R^2=0,141$ Bağımlı değişken Yaratıcılık ve Yenilikçilik Davranışı *Standardize edilmiş beta katsayısı raporlanmıştır.				

Yapılan eğitim analizi sonucu elde edilen grafik, Şekil 4.15'te gösterilmiştir. Klan kültürünün düzenleyici etkisi ayrıntılı bir şekilde incelendiğinde, klan kültürünün düşük

algılandığı durumlarda, örgütsel desteğin yaratıcılık ve yenilikçilik davranışını negatif yönde etkilediği, klan kültürünün normal algılandığı durumlarda örgütsel desteğin yaratıcılık ve yenilikçilik üzerinde anlamlı bir etki oluşturmadığı, klan kültürünün yüksek algılandığı aralıklarda ise örgütsel destek algısı arttıkça yaratıcılık ve yenilikçiliğin de arttığı gözlenmektedir. Bu durumda, çalışanlarının yaratıcılık ve yenilikçilik davranışını artırmak isteyen işletmelerin klan kültürü algısını yüksek tutmaları gerektiğini belirtmek gerekir.



Şekil 4.15. Klan Kültürünün Düzenleyicilik Rolü

“H8b: Öğretmenlerin algıladığı örgütsel desteğin yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerindeki etkisinde, adhokrasi kültürünün düzenleyicilik rolü vardır” şeklinde ifade edilen hipotezin test edilebilmesi için önce hiyerarşik regresyon analizinden daha sonra yol analizinden faydalanılmıştır. Tablo 4.22’de verilen hiyerarşik regresyon sonuçları incelendiğinde, 1. Adımda adhokrasi kültürünün, yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerindeki etkisinin pozitif, örgütsel desteğin yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerindeki etkisinin ise negatif olduğu gözlenmektedir. Birinci modelin R^2 değeri yani açıklayıcılığı %19’dur ve model anlamlıdır. İkinci adımda ise modele adhokrasi kültürü ve örgütsel desteğin çarpılmasıyla elde edilen etkileşim değişkeni dahil edilmiş ve modelin R^2 değerinin %24’e yükseldiği tespit edilmiştir ($\beta=0,23$, $p=0,00$). Etkileşim değişkeni modele dahil edildiğinde, örgütsel desteğin negatif yöndeki etkisinde önemli ölçüde bir azalma da meydana gelmektedir. Analiz sonuçlarına göre örgütsel

desteğin yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerindeki negatif yönlü etkisinde, adhokrasi kültürü pozitif yönde bir düzenleyicilik rolü yapmaktadır. Hipotez 8b desteklenmiştir.

Tablo 4.22. Adhokrasi Kültürü Düzenleyici Etki Hiyerarşik Regresyon Sonuçları

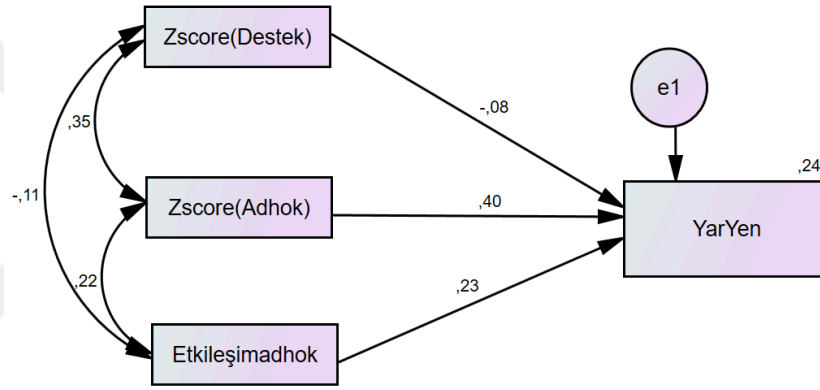
Model		Katsayılar					%95 Güven Aralığında		Çoklu Bağlantı	
		B	St.Hata	Beta*	t değeri	P değeri	Alt sınır	Üst Sınır	Tol	VIF
1.Model	Sabit	3,82	,023		169,843	,000	3,784	3,872		
	Örgütsel Destek	-,087	,024	-,128	-3,618	,000	-,134	-,040	,877	1,140
	Adhokrasi Kültürü	,317	,024	,466	13,171	,000	,270	,364	,877	1,140
	R ² =0,192 F değeri=87,303									
2.Model	Sabit	3,77	,023		164,390	,000	3,734	3,824		
	Örgütsel Destek	-,053	,024	-,078	-2,222	,027	-,100	-,006	,840	1,191
	Adhokrasi Kültürü	,271	,024	,398	11,145	,000	,223	,318	,810	1,234
	Etkileşim (Adhokrasi*Destek)	,141	,020	,232	6,906	,000	,101	,181	,912	1,097
	R ² =0,241 F değeri=77,794									
Bağımlı değişken Yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı										
*Standardize edilmiş beta katsayısı raporlanmıştır.										

Araştırmada, adhokrasi kültürünün düzenleyicilik etkisi bir de yol analizi kullanılarak test edilmiş ve hiyerarşik regresyon ile benzer sonuçlar elde edilmiştir. Analiz öncesinde tahmin ve düzenleyici değişkenler standardize edilmiştir. Yol analizi sonuçları ise Tablo 4.23'te gösterilmektedir.

Tablo 4.23. Düzenleyici Etkiye Ait Yol Analizi Sonuçları

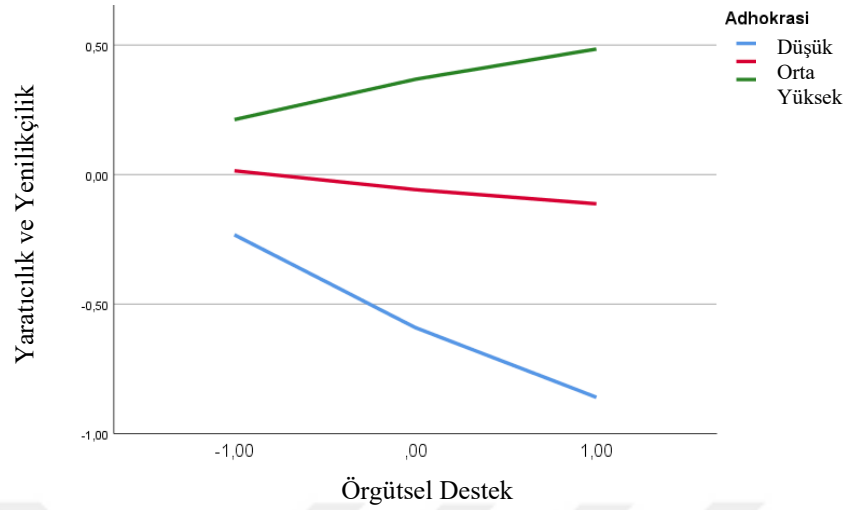
	Beta*	Standart Hata	t değeri	p değeri
Örgütsel Destek	-,078	,024	-2,227	0,026
Adhokrasi Kültürü	,398	,024	11,167	0,00
Destek*Adhokrasi	,232	,020	6,920	0,00
R ² =0,241 Bağımlı değişken Yaratıcılık ve Yenilikçilik *Standardize edilmiş beta katsayısı raporlanmıştır.				

Tablo 4.23'te verilen yol analizi sonuçlarına göre, bütün değişkenler yaratıcılık ve yenilikçilik davranışını %24 oranında ($R^2=0,241$) açıklamaktadır. Örgütsel desteğin etkisi negatif yönde olup anlamlıdır ($\beta=-0,078$; $p<,05$). Adhokrasi kültürünün etkisi pozitif olup ($\beta=0,40$) istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<0,05$). Örgütsel destek ve adhokrasi kültürü değişkenlerinin etkileşimsel etkisi de pozitif ($\beta=0,23$) ve istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<0,05$). Elde edilen sonuçlar, hiyerarşik regresyonda elde edilenler ile uyumludur. Bu durumda H8b hipotezi bir kere daha desteklenmiştir. Şekil 4.16'da düzenleyici modele ait standardize yol katsayıları ve değişkenler arası korelasyon değerleri verilmiştir.



Şekil 4.16. Düzenleyici Modele Ait Standardize Yol Diyagramı

Yapılan eğim analizi sonucu elde edilen grafik, Şekil 4.17'de gösterilmektedir. Grafiğe göre, adhokrasi kültürünün düşük ve orta seviyede algılandığı durumlarda örgütsel desteğin yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerindeki etkisi negatif yönlüken, adhokrasi kültürünün yüksek algılandığı durumlarda, örgütsel desteğin yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerindeki etkisi pozitif yönde oldukça artmaktadır. Bu durumda yaratıcılık ve yenilikçilik davranışını pozitif yönde artırmak isteyen işletmelerin, çalışanlardaki adhokrasi kültürü algısını artırmaları gerekmektedir.



Şekil 4.17. Adhokrasi Kültürünün Düzenleyicilik Rolü

“H8c: Öğretmenlerin algıladığı örgütsel desteğin yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerindeki etkisinde, pazar kültürünün düzenleyicilik rolü vardır” şeklinde ifade edilen hipotezin test edilebilmesi için hiyerarşik regresyon ve yol analizinden faydalanılmıştır. Tablo 4.24’te hiyerarşik regresyon sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 4.24. Pazar Kültürü Aracı Etki Hiyerarşik Regresyon Sonuçları

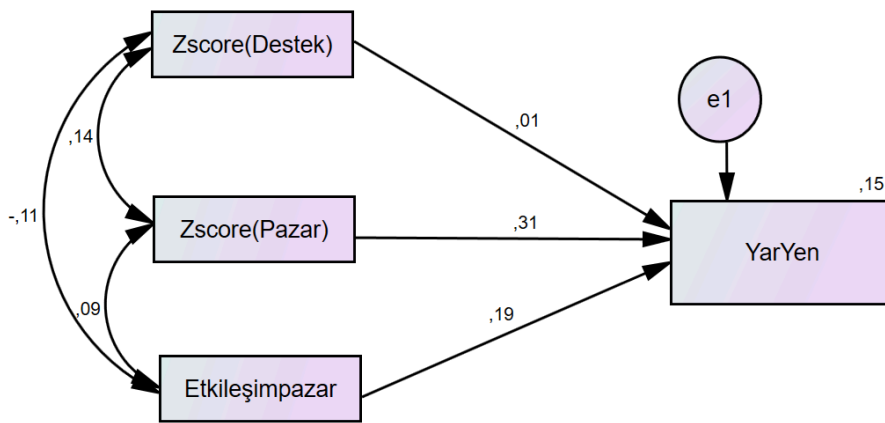
Model		Katsayılar					%95 Güven A.		Çoklu Bağlantı	
		B	Standart Hata	Beta*	t değeri	P değeri	Alt sınır	Üst Sınır	Tol	VIF
1. Model	Sabit	3,828	,024		161,768	,000	3,781	3,874		
	Örgütsel Destek	-,008	,024	-,012	-,349	,727	-,055	,039	,980	1,021
	Pazar Kültürü	,226	,024	,332	9,437	,000	,179	,273	,980	1,021
	R2=0,109; F değeri=45,040									
2. Model	Sabit	3,811	,023		163,014	,000	3,765	3,857		
	Örgütsel Destek	,008	,024	,011	,321	,748	-,039	,054	,965	1,036
	Pazar Kültürü	,212	,024	,311	8,992	,000	,166	,258	,969	1,032
	Etkileşim (Pazar*Destek)	,117	,021	,193	5,603	,000	,076	,158	,978	1,023
	R ² =0,146 F değeri=41,731									
Bağımlı değişken Yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı										
*Standardize edilmiş beta katsayısı raporlanmıştır.										

Tablo 4.24 incelendiğinde, 1. Adımda pazar kültürünün, yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerindeki etkisinin pozitif, örgütsel desteğin yaratıcılık ve yenilikçilik

davranışı üzerindeki etkisinin ise negatif olduğu gözlenmektedir. Birinci modelin R^2 değeri yani açıklayıcılığı %11'dir ve model anlamlıdır. İkinci adımda ise modele pazar kültürü ve örgütsel desteğin çarpılmasıyla elde edilen etkileşim değişkeni dahil edilmiş ve modelin R^2 değerinin %14'e yükseldiği tespit edilmiştir ($\beta=0,19$, $p=0,00$). Analiz sonuçlarına göre örgütsel desteğin yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerindeki negatif yönlü etkisinde, pazar kültürü pozitif yönde bir düzenleyicilik rolü yapmaktadır. Bu durumda H8c hipotezi desteklenmiştir.

Araştırmada, pazar kültürünün düzenleyicilik etkisi bir de yol analizi kullanılarak da test edilmiş ve hiyerarşik regresyon ile benzer sonuçlar elde edilmiştir. Şekil 4.18'de düzenleyici modele ait standardize yol katsayıları ve değişkenler arası korelasyon değerleri verilmiştir.

Yol analizi sonuçlarının verildiği Tablo 4.25 incelendiğinde, bütün değişkenlerin yaratıcılık ve yenilikçilik davranışını %15 oranında ($R^2=0,146$) açıkladığı görülmektedir. Örgütsel desteğin etkisi pozitif yönde olup anlamlı değildir ($\beta=0,01$; $p>0,05$). Pazar kültürünün etkisi pozitif olup ($\beta=0,31$) istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<0,05$). Örgütsel destek ve pazar kültürü değişkenlerinin etkileşimsel etkisi de pozitif ($\beta=0,19$) ve istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<0,05$). Elde edilen sonuçlar, hiyerarşik regresyonda elde edilenler ile uyumludur. Bu durumda H8c hipotezi bir kere daha desteklenmiştir.

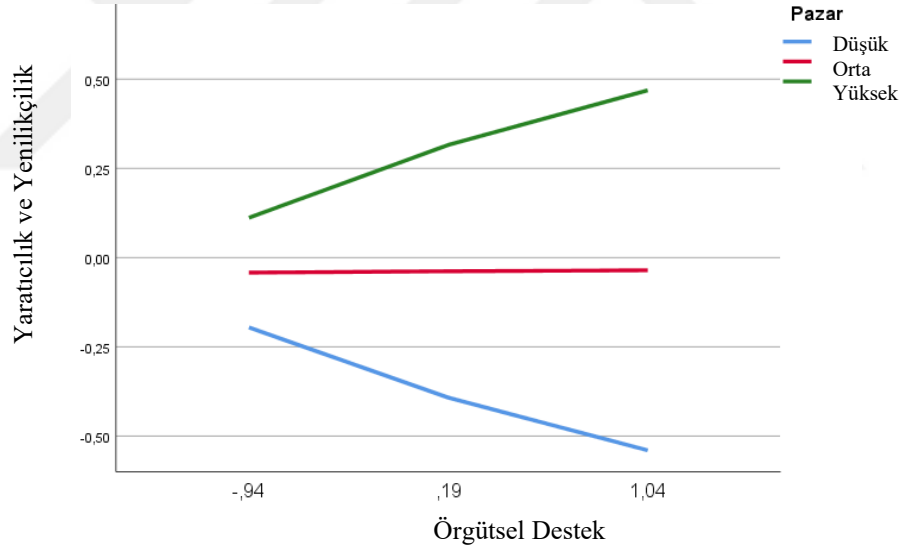


Şekil 4.18. Düzenleyici Modele Ait Standardize Yol Diyagramı

Tablo 4.25. Düzenleyici Etkiye Ait Yol Analizi Sonuçları

	Beta*	Standart Hata	t değeri	p değeri
Örgütsel Destek	,011	,024	0,322	0,747
Pazar Kültürü	,311	,024	9,010	0,00
Destek*Pazar	,193	,021	5,614	0,00
R ² =0,146 Bağımlı değişken Yaratıcılık ve Yenilikçilik Davranışı *Standardize edilmiş beta katsayısı raporlanmıştır.				

Yapılan eğim analizi sonucu elde edilen grafik, Şekil 4.19’da gösterilmektedir. Grafiğe göre, pazar kültürünün düşük algılandığı durumlarda örgütsel desteğin yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerindeki etkisi negatif yönlü, orta algılandığı durumlarda etkisiz, yüksek algılandığı durumlarda ise örgütsel desteğin yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerindeki etkisi pozitif yönde oldukça artmaktadır. Bu durumda yaratıcılık ve yenilikçilik davranışını pozitif yönde artırmak isteyen işletmelerin, çalışanlardaki pazar kültürü algısını artırmaları gerekmektedir.

**Şekil 4.19. Pazar Kültürünün Düzenleyicilik Rolü**

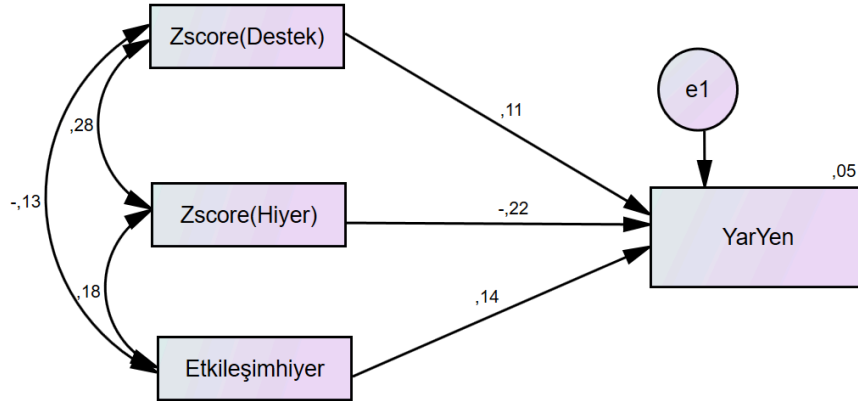
“H8d: Öğretmenlerin algıladığı örgütsel desteğin yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerindeki etkisinde, hiyerarşi kültürünün düzenleyicilik rolü vardır” şeklinde ifade edilen alt hipotezin test edilmesinde hiyerarşik regresyon ve yol analizinden faydalanılmıştır. Tablo 4.26’da hiyerarşik regresyon analizine ait sonuçlar gösterilmektedir.

Tablo 4.26. Hiyerarşi Kültürü Aracı Etki Hiyerarşik Regresyon Sonuçları

Model		Katsayılar					%95 Güven Aralığında		Çoklu Bağlantı	
		B	St. Hata	Beta*	t değeri	P değeri	Alt sınır	Üst Sınır	Tol	VIF
1.Model	Sabit	3,82	,025		155,250	,000	3,779	3,876		
	Örgütsel Destek	,059	,026	,087	2,294	,022	,008	,109	,923	1,084
	Hiyerarşi Kültürü	-,12	,026	-,185	-4,889	,000	-,176	-,075	,923	1,084
	R ² =0,033 F değeri=12,424									
2.Model	Sabit	3,804	,025		150,788	,000	3,755	3,854		
	Örgütsel Destek	,077	,026	,113	2,972	,003	,026	,128	,890	1,123
	Hiyerarşi Kültürü	-,148	,026	-,217	-5,656	,000	-,199	-,097	,875	1,143
	Etkileşim (Hiyerarşi*Destek)	,084	,023	,139	3,745	,000	,040	,129	,933	1,072
	R ² =0,051 F değeri=13,104									
Bağımlı değişken Yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı *Standardize edilmiş beta katsayısı raporlanmıştır.										

Tablo 4.26’da verilen hiyerarşik regresyon sonuçları incelendiğinde, 1. Adımda hiyerarşi kültürünün, yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerindeki etkisinin negatif, örgütsel desteğin yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerindeki etkisinin ise pozitif olduğu gözlenmektedir. Birinci modelin R² değeri yani açıklayıcılığı %3’tür ve model anlamlıdır. İkinci adımda ise modele hiyerarşi kültürü ve örgütsel desteğin çarpılmasıyla elde edilen etkileşim değişkeni dahil edilmiş ve modelin R² değerinin %5’e yükseldiği tespit edilmiştir ($\beta=0,14$, $p=0,00$). Analiz sonuçlarına göre örgütsel desteğin yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerindeki pozitif yönlü etkisinde, hiyerarşi kültürü negatif yönde bir düzenleyicilik rolü yapmaktadır. Bu durumda H8d hipotezi desteklenmiştir.

Araştırmada, hiyerarşi kültürünün düzenleyicilik etkisi, yol analizi kullanılarak da test edilmiş ve hiyerarşik regresyon ile benzer sonuçlar elde edilmiştir. Analiz öncesinde tahmin ve düzenleyici değişkenler standardize edilmiştir. Şekil 4.20’de düzenleyici modele ait standardize yol katsayıları ve değişkenler arası korelasyon değerleri verilmiştir.



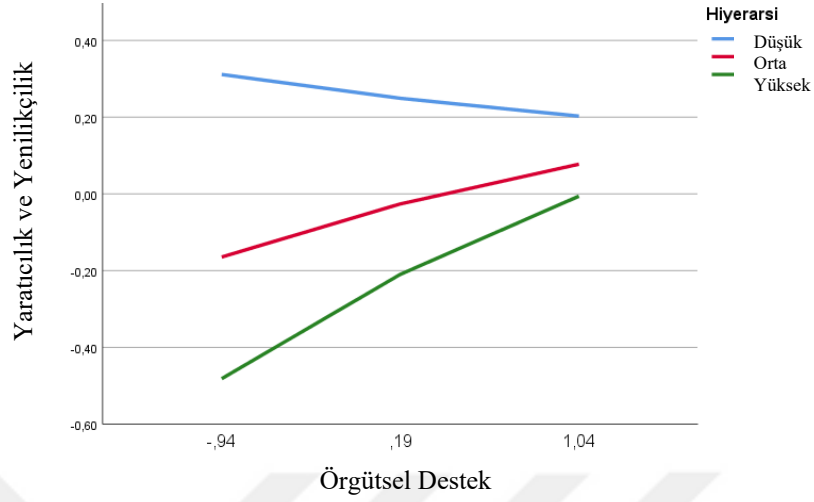
Şekil 4.20. Düzenleyici Modele Ait Standardize Yol Diyagramı

Yol analizi sonuçlarının verildiği Tablo 4.27 incelendiğinde, bütün değişkenlerin yaratıcılık ve yenilikçilik davranışını %5 oranında ($R^2=0,05$) açıkladığı görülmektedir. Örgütsel desteğin etkisi pozitif yönde olup anlamlıdır ($\beta=0,11$; $p<0,05$). Hiyerarşi kültürünün etkisi negatif olup ($\beta=-0,22$) istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<0,05$). Örgütsel destek ve hiyerarşi kültürü değişkenlerinin etkileşimsel etkisi de pozitif ($\beta=0,14$) ve istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<0,05$). Elde edilen sonuçlar, hiyerarşik regresyonda elde edilenler ile uyumludur. Bu durumda H8d hipotezi bir kere daha desteklenmiştir.

Tablo 4.27. Düzenleyici Etkiye Ait Yol Analizi Sonuçları

	Beta*	Standart Hata	t değeri	p değeri
Örgütsel Destek	,113	,026	2,978	0,03
Hiyerarşi Kültürü	-,217	,026	-5,668	0,00
Destek*Hiyerarşi	,139	,022	3,753	0,00
$R^2=0,051$ Bağımlı değişken Yaratıcılık ve Yenilikçilik Davranışı *Standardize edilmiş beta katsayısı raporlanmıştır.				

Yapılan eğim analizi sonucu elde edilen grafik, Şekil 4.21’de gösterilmektedir. Grafiğe göre, hiyerarşi kültürünün düşük algılandığı durumlarda örgütsel desteğin yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerindeki etkisi negatif iken, hiyerarşi kültürünün orta ve yüksek algılandığı durumlarda ise örgütsel desteğin yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerindeki etkisi pozitif yönde olmaktadır. Bu durumda, yeterince örgütsel destek sağlandığında, hiyerarşik örgütlerde dahi yaratıcılık ve yenilikçiliğin pozitif yönde artacağı sonucuna ulaşılabilir.



Şekil 4.21. Hiyerarşi Kültürünün Düzenleyicilik Rolü

“Öğretmenlerin algıladığı örgütsel desteğin risk alma davranışı üzerindeki etkisinde, örgüt kültürünün düzenleyicilik rolü vardır” şeklinde ifade edilen dokuzuncu hipotez ve örgüt kültürü tiplerinin ayrı ayrı düzenleyici etkilerini ifade eden alt hipotezler hiyerarşik regresyon analizleri yapılarak test edilmiştir.

Tablo 4.28. Dokuzuncu Hipoteze Ait Hiyerarşik Regresyon Sonuçları

Model No		Katsayılar					%95 Güven Aralığında		Çoklu Bağlantı	
		B	Standart Hata	Beta*	t değeri	P değeri	Alt sınır	Üst Sınır	Tolerans	VIF
1	Sabit	3,637	,025		146,753	,000	3,588	3,685		
	Örgüt Kültürü	,146	,028	,211	5,268	,000	,092	,200	,800	1,249
	Örgütsel Destek	,040	,028	,058	1,458	,145	-,014	,095	,800	1,249
	R ² =0,06 F değeri=22,951									
2	Sabit	3,610	,026		137,754	,000	3,559	3,662		
	Örgüt Kültürü	,131	,028	,189	4,685	,000	,076	,186	,775	1,290
	Örgütsel Destek	,062	,028	,089	2,162	,031	,006	,117	,750	1,333
	Etkileşim (Kültür*Destek)	,059	,020	,109	2,960	,003	,020	,098	,932	1,073
	R ² =0,07 F değeri=18,382									
Bağımlı değişken: Risk alma davranışı *Standardize edilmiş beta katsayısı raporlanmıştır.										

Tablo 4.28’de verilen hiyerarşik regresyon sonuçları incelendiğinde, 1. Adımda örgüt kültürünün risk alma davranışı üzerindeki etkisinin pozitif ve anlamlı, örgütsel desteğin risk alma davranışı üzerindeki etkisinin ise istatistiksel olarak anlamsız ($p>0,05$) olduğu gözlenmektedir. Birinci modelin R^2 değeri yani açıklayıcılığı %6’dır ve model anlamlıdır. İkinci adımda ise modele örgüt kültürü ve örgütsel desteğin çarpılmasıyla elde edilen etkileşim değişkeni dahil edilmiş ve modelin R^2 değerinin %7’ye yükseldiği tespit edilmiştir ($\beta=0,11$, $p=0,00$). Bununla birlikte ikinci modelde örgütsel desteğin etkisi de anlamlı hale dönüşmüştür. Analiz sonuçları, örgütsel desteğin risk alma davranışı üzerindeki etkisinde, örgüt kültürünün düzenleyici etki gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Algılanan örgütsel desteğin risk alma davranışı üzerindeki etkisinde, örgüt kültürünün düzenleyici etki yaptığı tespit edildikten sonra farklı örgüt kültürü tiplerinin düzenleyici etki yapıp yapmadığını belirlemek amacıyla dokuzuncu hipotezin alt hipotezleri test edilmiştir.

“H9a: Öğretmenlerin algıladığı örgütsel desteğin risk alma davranışı üzerindeki etkisinde, klan kültürünün düzenleyicilik rolü vardır” alt hipotezinin sınanması için, hiyerarşik regresyon analizinden ve daha sonra da yol analizinden faydalanılmıştır.

Tablo 4.29. Klan Kültürü Düzenleyici Etki Hiyerarşik Regresyon Sonuçları

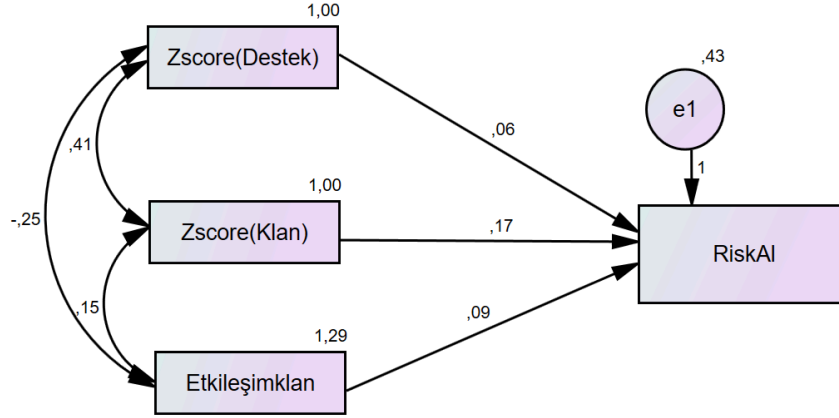
Model		Katsayılar					%95 Güven Aralığında		Çoklu Bağlantı		
		B	Standart Hata	Beta*	t değeri	P değeri	Alt sınır	Üst Sınır	Tolerans	VIF	
1. Model	Sabit	3,64	,024		149,11	,00	3,58	3,68			
	Klan Kültürü	,194	,027	,280	7,251	,00	,141	,246	,833	1,20	
	Ö. Destek	,027	,027	,038	,992	,32	-,026	,079	,833	1,20	
	R ² =0,09 F değeri=35,655										
2. Model	Sabit	3,60	,026		139,425	,000	3,548	3,649			
	Klan Kültürü	,166	,027	,239	6,064	,000	,112	,219	,781	1,280	
	Örgütsel Destek	,061	,028	,088	2,204	,028	,007	,116	,758	1,320	
	Etkileşim (Klan*Destek)	,093	,023	,152	4,135	,000	,049	,137	,893	1,120	
	R ² =0,11 F değeri=17,099										
Bağımlı değişken: Risk alma davranışı											
*Standardize edilmiş beta katsayısı raporlanmıştır.											

Tablo 4.29’da verilen hiyerarşik regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, 1. Adımda klan kültürünün risk alma davranışı üzerindeki etkisinin pozitif ve anlamlı, örgütsel desteğin risk alma davranışı üzerindeki etkisinin ise istatistiksel olarak anlamsız olduğu gözlenmektedir ($p>005$). Birinci modelin R^2 değeri yani açıklayıcılığı %9’dur ve model anlamlıdır. İkinci adımda ise modele klan kültürü ve örgütsel desteğin çarpılmasıyla elde edilen etkileşim değişkeni dahil edilmiş ve modelin R^2 değerinin %11’e yükseldiği tespit edilmiştir ($\beta=0,15$, $p=0,00$). Bu durumda H9a desteklenmiştir.

Araştırmada, klan kültürünün düzenleyicilik etkisi bir de yol analizi kullanılarak test edilmiş ve hiyerarşik regresyon ile benzer sonuçlar elde edilmiştir. Yol analizi sonuçları Tablo 4.30’da gösterilmektedir. Analiz öncesinde tahmin ve düzenleyici değişkenler standardize edilmiştir. Yol analizi sonuçlarına göre, bütün değişkenler risk alma davranışını %11 oranında ($R^2=0,11$) açıklamaktadır. Örgütsel desteğin etkisi pozitif ve istatistiksel olarak anlamlıdır ($\beta=0,09$; $p<,05$). Klan kültürünün etkisi pozitif olup, istatistiksel olarak anlamlıdır ($\beta=0,24$; $p<,05$). Örgütsel destek ve klan kültürü değişkenlerinin etkileşimsel etkisi de pozitif ($\beta=0,15$) ve istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<,05$). Elde edilen sonuçlar, hiyerarşik regresyonda elde edilenler ile uyumludur. Bu durumda H9a hipotezi bir kere daha desteklenmiştir. Şekil 4.22’de klan kültürünün düzenleyici etkisine ait modelin, standardize yol katsayıları ve değişkenler arası korelasyon değerleri verilmiştir.

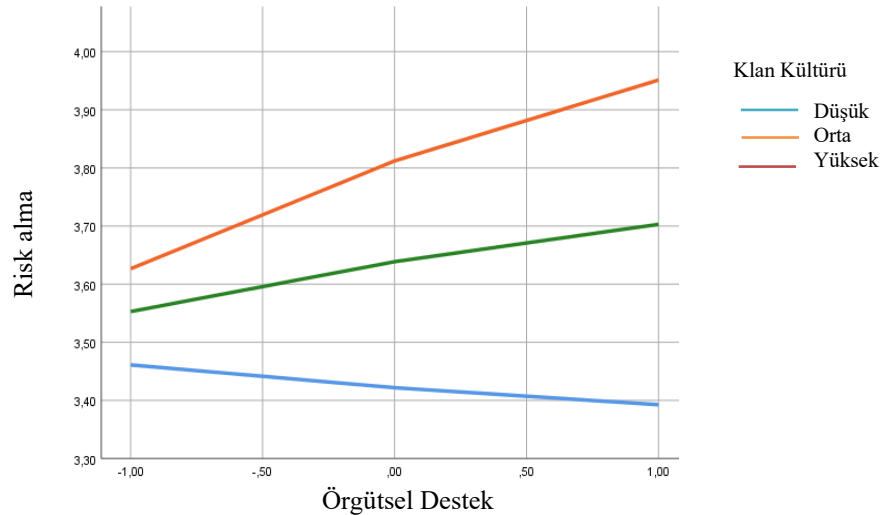
Tablo 4.30. Düzenleyici Etkiye Ait Yol Analizi Sonuçları

	Beta*	Standart Hata	t değeri	p değeri
Örgütsel Destek	,088	,028	2,208	0,02
Klan Kültürü	,239	,027	6,077	0,00
Destek*Klan	,152	,022	4,144	0,00
$R^2=0,11$ Bağımlı değişken Risk Alma Davranışı *Standardize edilmiş beta katsayısı raporlanmıştır.				



Şekil 4.22. Düzenleyici Modele Ait Standardize Yol Diyagramı

Yapılan eğitim analizi sonucu elde edilen grafik, Şekil 4.23’de gösterilmiştir. Şekil 4.23 incelendiğinde, klan kültürünün orta ve yüksek algılandığı durumlarda, örgütsel destek algısı arttıkça, risk alma davranışının da arttığı görülmektedir. Bu durumda, klan kültürünün, insani değerlere odaklanması, esnek yapısı, yöneticilerin yakın ilgisi gibi özelliklere sahip olduğu için, örgütsel desteğin algılanması için uygun bir ortam oluşturduğu düşünülebilir. Klan kültürünün yüksek algılandığı ortamlarda, örgütsel destek algısı yüksek olan çalışanların korkmadan örgütlerinin yararına olacak konularda risk almaları beklenebilir.



Şekil 4.23. Klan Kültürünün Düzenleyicilik Rolü

“H9b: Öğretmenlerin algıladığı örgütsel desteğin risk alma davranışı üzerindeki etkisinde, adhokrasi kültürünün düzenleyicilik rolü vardır” şeklinde ifade edilen hipotez,

hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre anlamlı bulunmadığı için desteklenmemiştir.

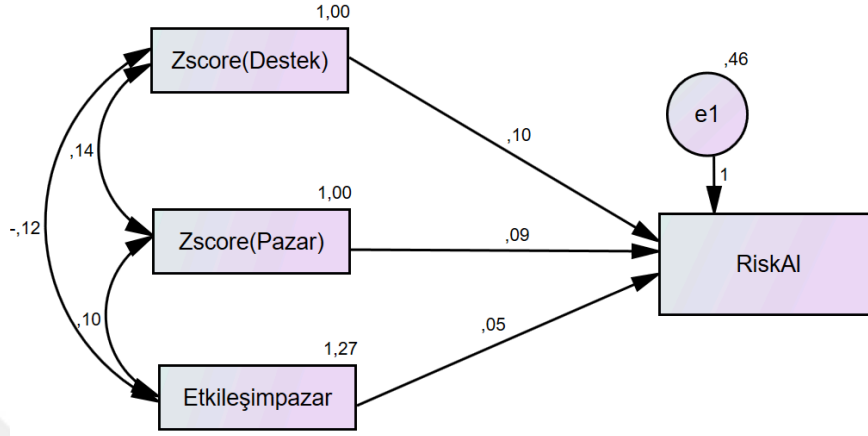
“H9c: Öğretmenlerin algıladığı örgütsel desteğin risk alma davranışı üzerindeki etkisinde, pazar kültürünün düzenleyicilik rolü vardır” şeklinde ifade edilen hipotezin test edilebilmesi için hiyerarşik regresyon ve yol analizinden faydalanılmıştır. Hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarının verildiği Tablo 4.31 incelendiğinde, birinci adımda pazar kültürünün ve örgütsel desteğin risk alma davranışı üzerindeki etkisinin pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Birinci modelin R^2 değeri yani açıklayıcılığı %4’dür ve model anlamlıdır. İkinci adımda ise modele pazar kültürü ve örgütsel desteğin çarpılmasıyla elde edilen etkileşim değişkeni dahil edilmiş ve modelin R^2 değerinin %5’e yükseldiği tespit edilmiştir ($\beta=0,08$, $p<0,05$). Analiz sonuçlarına göre örgütsel desteğin risk alma davranışı üzerindeki etkisinde, pazar kültürü düzenleyicilik rolü yapmaktadır. Bu durumda H9c hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 4.31. Pazar Kültürü Aracı Etki Hiyerarşik Regresyon Sonuçları

Model		Katsayılar					%95 Güven A.		Çoklu Bağlantı	
		B	Standart Hata	Beta*	t değeri	P değeri	Alt sınır	Üst Sınır	Tol	VIF
1. Model	Sabit	3,637	,025		145,605	,000	3,588	3,686		
	Örgütsel Destek	,091	,025	,132	3,613	,000	,042	,141	,980	1,021
	Pazar Kültürü	,101	,025	,145	3,982	,000	,051	,150	,980	1,021
	R2=0,04 F değeri=16,682									
2. Model	Sabit	3,629	,025		144,549	,000	3,580	3,678		
	Örgütsel Destek	,098	,025	,142	3,876	,000	,049	,148	,965	1,036
	Pazar Kültürü	,094	,025	,136	3,731	,000	,045	,144	,969	1,032
	Etkileşim (Pazar*Destek)	,052	,022	,084	2,313	,021	,008	,096	,978	1,023
	R2=0,05 F değeri=13,091									
Bağımlı değişken Risk alma davranışı										
*Standardize edilmiş beta katsayısı raporlanmıştır.										

Araştırmada, pazar kültürünün düzenleyicilik etkisi bir de yol analizi kullanılarak test edilmiş ve hiyerarşik regresyon ile benzer sonuçlar elde edilmiştir. Analiz öncesinde tahmin ve düzenleyici değişkenler standardize edilmiştir. Şekil 4.24’te düzenleyici

modele ait standardize yol katsayıları ve değişkenler arası korelasyon değerleri verilmiştir.



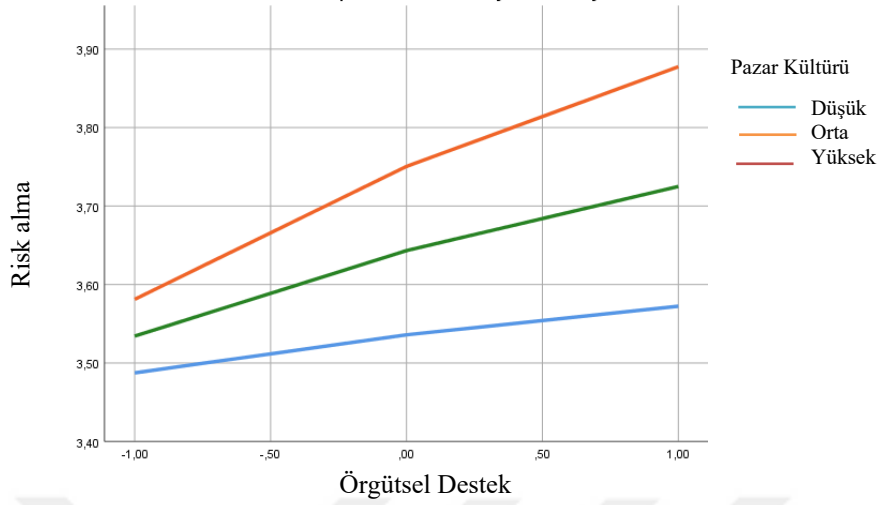
Şekil 4.24. Düzenleyici Modele Ait Standardize Yol Diyagramı

Yol analizi sonuçlarının verildiği Tablo 4.32 incelendiğinde, bütün değişkenlerin risk alma davranışını %16 oranında ($R^2=0,156$) açıkladığı görülmektedir. Örgütsel desteğin etkisi pozitif yönde olup anlamlıdır ($\beta=0,14$; $p<0,05$). Pazar kültürünün etkisi pozitif olup ($\beta=0,14$) istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<0,05$). Örgütsel destek ve pazar kültürü değişkenlerinin etkileşimsel etkisi de pozitif ($\beta=0,08$) ve istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<0,05$). Elde edilen sonuçlar, hiyerarşik regresyonda elde edilenler ile uyumludur. Bu durumda H9c hipotezi bir kere daha desteklenmiştir.

Tablo 4.32. Düzenleyici Etkiye Ait Yol Analizi Sonuçları

	Beta*	Standart Hata	t değeri	p değeri
Örgütsel Destek	,142	,025	3,884	0,00
Pazar Kültürü	,136	,025	3,738	0,00
Destek*Pazar	,084	,022	2,317	0,02
$R^2=0,156$ Bağımlı değişken Risk Alma Davranışı *Standardize edilmiş beta katsayısı raporlanmıştır.				

Şekil 4.25’de verilen eğim grafiği incelendiğinde, pazar kültürünün düşük, orta ve yüksek olduğu durumların hepsinde, örgütsel destek algısı arttıkça öğretmenlerin risk alma davranışında da artış gözlenmektedir.



Şekil 4.25. Pazar Kültürünün Düzenleyicilik Rolü

“H9d: Öğretmenlerin algıladığı örgütsel desteğin risk alma davranışı üzerindeki etkisinde, hiyerarşi kültürünün düzenleyicilik rolü vardır” şeklinde ifade edilen alt hipotez, hiyerarşik regresyon analizleri sonucu istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$). Bu durumda H9d desteklenmemiştir.

4.6.4.Yaratıcılık ve Yenilikçilik Davranışına Etki Eden Faktörler

Araştırmanın bu bölümünde, araştırma kapsamında incelenen tüm değişkenlerin yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerindeki etkilerini birbiri ile kıyaslayabilmek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar incelenerek “H10: Tüm bağımsız değişkenler dahil edildiğinde, öğretmenlerin yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerinde, klan kültürünün istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır”, “H11: Tüm bağımsız değişkenler dahil edildiğinde, öğretmenlerin yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerinde adhokrasi kültürünün istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır”, “H12: Tüm bağımsız değişkenler dahil edildiğinde, öğretmenlerin yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerinde pazar kültürünün istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır”, “H13: Tüm bağımsız değişkenler dahil edildiğinde, öğretmenlerin yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerinde hiyerarşi kültürünün istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır”, “H14: Tüm bağımsız değişkenler dahil edildiğinde, öğretmenlerin yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerinde algılanan örgütsel desteğin istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır” ve “H15: Tüm bağımsız değişkenler dahil edildiğinde, öğretmenlerin yaratıcılık ve yenilikçilik

davranışı üzerinde risk alma davranışının istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır” hipotezleri sınanmıştır.

Analiz sonuçlarına göre hata terimleri normal dağılım göstermektedir. Tablo 4.9’da verilen korelasyon analizi sonuçlarına göre, klan kültürü ile yaratıcılık-yenilikçilik davranışı arasında 0,28, adhokrasi kültürü ile yaratıcılık-yenilikçilik davranışı arasında 0,42, pazar kültürü ile yaratıcılık-yenilikçilik davranışı arasında 0,33 ve hiyerarşi kültürü ile yaratıcılık-yenilikçilik davranışı arasında -0,16, örgütsel destek ile yaratıcılık-yenilikçilik davranışı arasında 0,03 ve risk alma ile yaratıcılık-yenilikçilik davranışı arasında 0,63’lük ilişkiler mevcuttur. Tablo 4.33’e göre VIF değerleri 10’un altında, tolerans değerleri ise 0,20’nin üzerindedir. Bu durum çoklu bağlantı sorunu olmadığını göstermektedir.

Tablo 4.33. Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Beta*	Standart Sapma	t değeri	p değeri	Tolerans	VIF
Sabit	1,799	,126	14,244	,000		
Klan Kültürü	,115	,021	3,550	,000	,627	1,595
Adhokrasi Kültürü	,193	,022	5,815	,000	,597	1,676
Pazar Kültürü	,214	,019	7,692	,000	,854	1,171
Hiyerarşi Kültürü	-,175	,019	-5,874	,000	,745	1,341
Örgütsel Destek	-,136	,022	-4,685	,000	,787	1,270
Risk Alma	,486	,029	16,307	,000	,740	1,351
R=0,720; R ² =0,518; F değeri=131,053; p değeri=0,00						
Bağımlı değişken Yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı						
*Standardize edilmiş beta katsayısı raporlanmıştır.						

Tablo 4.33’deki çoklu regresyon analiz sonuçları incelendiğinde, yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerinde pozitif yönde en etkili olan değişkenin risk alma olduğu ($\beta=0,49$; $p<0,05$), ikinci sırayı pazar kültürünün aldığı ($\beta=0,21$; $p<0,05$), üçüncü sırada adhokrasi kültürünün geldiği ($\beta=0,19$; $p<0,05$) görülmektedir. Etki bakımından dördüncü sırada olan hiyerarşi kültürü negatif yönde ($\beta=-0,17$; $p<0,05$), beşinci sırada gelen örgütsel desteğin etkisi de negatif olarak gözlenmektedir ($\beta=-0,14$; $p<0,05$). Son sırada olan klan kültürünün etkisi ise pozitiftir ($\beta=0,12$; $p<0,05$).

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ ve ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde, analizler sonucu elde edilen bulgular ile alan yazındaki bulgular karşılaştırılarak araştırma sonuçları raporlanmıştır. Bölümün sonunda ise uygulayıcılar ve araştırmacılar için önerilere yer verilmiştir.

5.1.Sonuç

Günümüzde işletmeler oldukça karmaşık, son derece rekabetçi ve çok hızlı değişen bir ortamda, hem iç hem de dış taleplerini karşılamaya çalışmaktadır. Kuruluşları bu zorlu süreçte ayakta tutabilen, hatta onları rakiplerinin önünde konumlandıran en önemli özellikleri, yeni fikirler geliştirmeleri, yeni düşünme yollarına sahip olmaları ve farklı olasılıkların peşine düşmeleridir. Artık benzer şeyleri diğer işletmelerden daha iyi yapmak, verimli olmak ya da problemleri kolayca çözmeye yeteneğine sahip olmak yeterli olmamaktadır. Bu noktada, gerekli olduğunda risk alabilen, yaratıcı ve yenilikçi bireylere sahip olmak ve çalışanların bu özelliklerinden maksimum seviyede faydalanmak, örgütler için büyük önem arz etmektedir.

Eğitim kurumları yeniliklerin sıklıkla kullanıldığı işletmelerdir. Öğretmenlere yönelik hizmet içi eğitimler, yeni eğitim programları, bu eğitim programlarının öğrenci başarısı üzerindeki etkilerinin ölçülmesi, akıllı tahta gibi öğretim materyalleri, okulların fiziksel ortamlarının öğrencilerin psikolojik özelliklerine ve ya özel durumlarına göre düzenlenmesi (Keleşoğlu ve Kalaycı, 2017: 73), bilim atölyelerinin, robotik kodlama sınıflarının kullanımı, yapay zekâya dayalı sınav değerlendirme sistemleri, uzaktan eğitimde kullanılan sistemler gibi pek çok faaliyet bu yeniliklere örnek olarak verilebilir. Ayrıca gerek bireysel gerekse toplumsal açıdan bakıldığında, ilerlemeleri sağlayacak en temel faktörün insan kaynağı olduğu görülmektedir. Bu kaynağın en iyi şekilde yetiştirilmesi ise eğitim sistemi ile yakından ilişkilidir. Bu sebeplerden dolayı bu araştırma, eğitim sektörü çalışanları olan öğretmenler ve okul idarecileri üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada, öğretmenlerin örgütsel destek algısının risk alma, yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerindeki etkisi araştırılmış, örgüt kültürünün ve farklı örgüt kültürü tiplerinin bu ilişkilerdeki aracılık ve düzenleyicilik etkileri incelenmiştir. Bununla birlikte model kapsamındaki bağımsız değişkenlerin yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerindeki etkileri de test edilmiştir.

Araştırmanın birinci hipotezi olan “öğretmenlerin algıladığı örgütsel desteğin, risk alma davranışı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.” ifadesi, analizler sonucunda desteklenmiştir. Alan yazındaki çalışmaların çoğu, bizim sonucumuza benzer çıktılar üretmiştir. Işık ve Hajiyeva (2018) tarafından gerçekleştirilen araştırma bu konudaki hipotezimizi destekler şekilde, örgütsel destek ile risk alma arasında anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymaktadır. Benzer şekilde Erdem (2016), “İç Denetçi Adaylarının Risk Alma Eğilimleri Üzerinde Algılanan Örgütsel Desteğin Etkisi” başlıklı çalışmada iç denetçilerde risk alma eğiliminin oluşmasında algılanan örgütsel desteğin etkisini belirlemeye çalışmıştır. Yapılan analizler neticesinde algılanan örgütsel desteğin risk alma eğilimi üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde Neves ve Eisenberger (2014) “Algılanan Örgütsel Destek ve Risk Alma” isimli makalede, çalışanların örgütsel destek algıları, başarısızlıkla ilgili güvenleri ve risk alma davranışları arasında güçlü ilişkiler bulmuştur. Alan yazında bu sonuçla çelişen sadece bir çalışmaya rastlanmıştır. Kanbur (2016), algılanan örgütsel desteğin çalışanların iç girişimcilik performansları üzerindeki etkisini incelediği araştırmasında, algılanan örgütsel desteğin çalışanların iç girişimcilik alt boyutlarından “risk alma” performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını ortaya koymaktadır.

Bu konuda gerçekleştirilen çok sayıda araştırmaya göre, yüksek algılanan örgütsel destek çalışanlarda, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, iş tatmini, iş performansı, örgütte kalma isteği, işle özdeşleşme, dakiklik, işe yönelik özyeterlilik, örgüt temelli öz saygı ve iş-aile dengesi gibi olumlu çıktıları artırabilmekte, iş stresi, tükenmişlik duygusu, iş-aile çatışması, devamsızlık ve geri çekilme gibi olumsuz davranışları azaltabilmektedir (Gouldner, 1960: 172; Eisenberger ve diğerleri, 1986: 500; Eder ve Eisenberger 2008: 56; Kahumuza ve Schlechter, 2008: 2; Kurtessis ve diğerleri, 2015: 26; Yongxing ve diğerleri, 2017; McDonnell, 2019: 30). “Risk alma” günümüz işletmelerinin

çalışanlarından beklediği olumlu özellikler arasındadır. Bu noktada yüksek algılanan örgütsel desteğin risk alma üzerinde olumlu etkisinin olması beklenen bir sonuçtur. Çalışanlar, yeni prosedürler denemek, yüksek başarısızlık olasılığı olan zor işleri kabul etmek veya hatalara karşı dürüst olmak gibi çok çeşitli faaliyetler içerisinde, aslında yüksek risk içeren durumlarla karşı karşıya kalmaktadır. Algılanan örgütsel destek, kuruluşun hatalara karşı yüksek tolerans seviyesine sahip olacağının güvencesini sağladığı ve aynı zamanda çalışanların risk almanın iyi sonuçları için ödüllendirileceğinin garantisi olduğu için risk alma davranışını olumlu yönde etkilemektedir (Neves ve Eisenberger, 2014:191). Araştırmamızla tutarlı olan alan yazındaki bu sonuçlarından hareketle, çalışanlarını risk alma konusunda cesaretlendirmek isteyen işletmelerin, çalışanlarındaki örgütsel destek algısını yükseltmeleri gerektiği söylenebilir. Çalışanlar, fikirlerine ve yaptıkları katkılara değer verildiğini, iyiliklerinin ve mutluluklarının önemsendiğini, kötü niyetli olmayan hatalarının affedileceğini, yardıma ihtiyaç duyduğunda bunu örgütünden sağlayabileceğini düşündüğünde, yüksek bir örgütsel destek algısı geliştirebilirler. Yüksek algılanan örgütsel destek sayesinde, belirsiz çevre koşullarında bile, örgütlerinin lehine olacak davranışlara girmekten korkmama, sorunları çözmek için inisiyatif ve risk almaya gönüllü olma gibi durumların ortaya çıkması daha olası hale gelebilir.

“Öğretmenlerin algıladığı örgütsel desteğin, örgüt kültürü algısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır” şeklinde ifade edilen ikinci hipotez de araştırma kapsamında anlamlı bulunmuştur. Bu sonuçlar alan yazındaki araştırmalar ile de tutarlılık göstermektedir. Salvador, Moreira ve Pitacho (2022) ve Kim ve Jung (2018), araştırmalarında örgüt kültürü ve örgütsel destek arasında anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymuşlardır. Örgütsel destek, çalışanların önemsenmesini, onlara sevgi ve saygıyla yaklaşılmasını, yol gösterilerek, gerekli bilgilendirmelerin yapılarak ilerlemelerinin sağlanmasını ve bunun gibi uygulamalar ile çalışanların her zaman yanında olunmasını teşvik eden bir mekanizmadır. Böyle bir destek mekanizması, esnekliğe, hoşgörüye dayanan, çalışanların gelişimine değer veren, bireysel uyum, moral, bağlılık, sadakat gibi değerleri önemseyen klan kültürü algısının artmasına neden oluyor olabilir. Çalışanların ihtiyaç duyduğu eğitimlerin verilmesi, gerekli kaynakların tahsis

edilmesi, stres faktörlerinin azaltılması, sonuçların ödüllendirilmesi gibi örgütsel destek mekanizmalarının ise çalışanlarda adhokrasi kültürü algısının artmasına neden olabileceği düşünülebilir. Yöneticilerin ve insan kaynakları yönetiminin eğitim, ödüllendirme, kaynak tahsisi gibi pek çok konuda, belirli politika ve süreçlere bağlı olarak çalışanlara sağladığı destek, hiyerarşi kültürü algısını etkileyebilir. Hedef ve sonuç odaklı sağlanacak bir destek ise pazar kültürü algısını artırıyor olabilir.

Araştırmamızda, “öğretmenlerin algıladığı örgüt kültürünün, risk alma davranışı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır” şeklinde ifade edilen üçüncü hipotez de desteklenmiştir. Bu sonuç alan yazındaki diğer araştırmalar ile tutarlıdır (Praise ve Rapina, 2022; Brettel, Chomic ve Flatten, 2015; İbrahimoğlu ve Uğurlu, 2013; Taylor, 2010). Örneğin, Praise ve Rapina (2022), “Risk Yönetimi Etkinliğinde İç Denetim, Liderlik Etkinliği ve Örgüt Kültürünün Rolü” isimli araştırmada, özel üniversite idarecileri ile bir çalışma gerçekleştirmiş ve örgüt kültürünün risk yönetiminin etkinliği üzerinde önemli derecede etkili olduğunu ortaya koymuştur.

Araştırmamızda, risk alma davranışını pozitif yönde en fazla etkileyen kültür tipinin adhokrasi kültürü olduğu, daha sonra klan ve pazar kültürlerinin geldiği, hiyerarşi kültürünün ise negatif yönde bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Araştırmanın sonuçları, alan yazındaki pek çok çalışma ile uyumludur. Adhokrasi kültürünün risk alma üzerinde en etkili kültür tipi olması, aslında beklenen bir sonuçtur. Adhokrasi kültürü gelişime açık, belirsizlikle karakterize edilen, dış odaklı ve esnek bir kültürdür (Kreiser ve diğerleri, 2010). Alan yazında, örgütler dış odaklı ve esnek olduklarında risk almanın pozitif yönde etkilendiği şeklinde genel bir kabul bulunmaktadır. Adhokrasi kültüründe, yaratıcılık ve girişimciliğe önem verilen dinamik bir iş ortamı bulunmaktadır (Cameron ve Quinn, 2011: 51). Adhokrasi kültüründe lider tarafından çalışanlara yapılan koçluk, yeni fikirleri ve risk alma davranışını teşvik eder (Konczak ve diğerleri, 2000; Jung ve diğerleri, 2020: 4). Bu süreçte, çalışanların hataları ve başarısızlıkları bir öğrenme fırsatı olarak kabul edilir, böylece çalışanlar risk almaktan korkmaz ve yeni şeyler denemeye istekli olurlar. Çalışanlara ilgi gösteren liderler, çalışanların korku, endişe ve stresini hafifletmeye yardımcı olur (Biemann ve diğerleri, 2015; Jung ve diğerleri, 2020: 4). Hamdan ve Alheet (2020: 212-213) gelişim (adhokrasi) kültürüne sahip işletmelerde,

ortamdaki belirsizliğin kabul edilerek ve buna bağlı stratejiler geliştirilerek, risk alma davranışının doğal olarak teşvik edildiğini ortaya koymuştur. Bu durumda zaten doğası gereği risk alma davranışını teşvik eden bir adhokrasi kültürü, risk almanın çok önemli olduğu örgüt tiplerinde oldukça işlevsel olabilir. Eğitim öğretim süreçlerinde, özellikle son yıllarda teknolojinin hızla ilerlemesi nedeniyle köklü değişiklikler gerçekleşmektedir. Öğretmenler, online dersler, farklı akıllı tahta uygulamaları, oyun tabanlı eğitim materyalleri gibi pek çok yenilikle karşılaşmaktadırlar. Aynı zamanda pek çok öğretmen, derslerin sıkıcı ve monoton olmasından kurtulmak için bu yenilikleri kullanmak istemekte ama müfredat baskısı nedeniyle bu konuda başarılı olamamaktadır. Bu süreçlerde gerek okul idareleri, gerekse müfettişler, çoğu zaman da veliler ile karşı karşıya kalabilmektedirler. Okullarda öğretmenlerin desteklenmesine elverişli bir adhokrasi kültürünün oluşturulması, hem öğretmenleri yenilikleri kullanma konusunda destekleyebilir hem de bu konu da risk almalarını teşvik edebilir.

Araştırma sonuçlarına göre, risk alma davranışını etkileyen ikinci kültür tipi klan kültürüdür. Bu durum da alan yazındaki bilgilere göre oldukça tutarlı bir sonuçtur. İnsanlar şüpheli bir durum ve belirsizlikle karşı karşıya kaldıkları zaman endişelerini azaltmak için örgüt normlarını, değerlerini ve inançlarını incelemektedir (Schein, 1985). Örneğin bireyler inovasyonun belirsizliği ile karşı karşıya kaldıklarında bir endişe hali yaşarlar. Örgüt kültürü bu endişeyi azaltabilir veya artırabilir (Edmondson ve Mogelof, 2006: 7). Biemann ve diğerleri (2015), çalışanların yöneticilerinden ilgi gördüklerinde, korku, endişe ve stres düzeylerinin azalacağını belirtir. Brettel, Chomic ve Flatten (2015: 879), yaptıkları araştırmalarında iç odaklı olan klan kültürünün, örgüt üyelerinin organizasyonlarına duydukları güveni daha da artırarak risk alma davranışına yol açabildiğini ve böylelikle girişimcilik yönelimini artırabildiğini ortaya koymaktadır. Hamdan ve Alheet (2020: 212-213), klan kültürünün çalışanlar arasında güveni ve işbirliğini teşvik ettiğini ve bu güvenin sonucu olarak işbirliği ve bilgi alışverişinin artabileceğini, bu sayede risk alma davranışının da artabileceğini belirtmektedir. Klan kültüründe, yöneticiler çalışanlara bir baba gibi yol gösterir, çalışanların örgütlerine her konuda güvenmeleri çok önemli görülür. Örgütlerine ve liderlerine güvenen çalışanlar, kuruluşun performansını artırmak için risk almaktan kaçınmayacaklardır (Jung ve

diğerleri, 2020: 4). Araştırma sonuçlarından ve alan yazındaki bilgilerden hareketle eğer örgütler iç odaklı olmayı tercih ediyor ise, yaratıcılık ve yenilikçiliğin belirsizliği yüzünden risk almak zorunda kalan çalışanlar için, klan kültürünün daha uygun bir ortam oluşturacağı söylenebilir. Klan kültürü yoğun bir iş birliği, insancıl bir çalışma ortamı, içsel süreçlerde esneklik, ortak vizyon, paylaşılan hedefler tarafından yönlendirilen çalışanlar ve daha az kontrol ile karakterize edilir. Böyle bir kültürde çalışanların örgütsel destek algıları daha yüksek olabilmekte, böylece örgütlerine güvenerek belirsiz durumların ortaya çıkarabileceği olumsuz etkileri göze alıp, işletme için pozitif değer üretme ihtimali söz konusu olduğunda, daha fazla risk alma davranışına girebilmektedirler.

Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin risk alma davranışında pazar kültürü çok az etkili olmaktadır. Alan yazında ise özellikle KOBİ'lerde yapılan araştırmalarda, pazar kültürü ile risk alma arasında yüksek pozitif etkileşimlerin varlığı gösterilmektedir. Brettel, Chomic ve Flatten (2015: 879), Almanya'da küçük ve büyük ölçekli işletmelerin yöneticileri üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada, pazar kültürü ve girişimcilik yönelimi arasında pozitif bağlantı olduğunu ortaya koymaktadır. Benzer sonuçlar İngiltere'deki küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin çalışanları üzerinde araştırma gerçekleştiren Hamdan ve Alheet (2020: 213) tarafından da bulunmuştur. Bir pazar kültüründe çalışanlar, dış çevreye odaklanır. Müşteriler, rakipler, tedarikçiler, bankalar, sendikalar gibi yapılar çok yakından takip edilir. Rakiplerle çok sıkı bir rekabet içinde olunan pazar kültürü, KOBİ'lerde çok sık görülebilecek bir kültür olmasına rağmen, eğitim işletmelerinin yapısı ve fonksiyonları gereği çok da uygun olmayan bir ortamdır. Bizim araştırmamızda, öğretmenlerin çalıştıkları okulların kültür tipleri ile ilgili algılarında, en düşük algılanan kültür pazar kültürüdür. Bu durumda pazar kültürünün, öğretmen risk alma davranışında düşük bir pozitif etkiye sahip olması oldukça normal görülmelidir.

Analiz sonuçlarına göre hiyerarşi kültürü, öğretmenlerin risk alma davranışını negatif yönde etkilemektedir. Bu sonuç da alan yazındaki pek çok bilgi ile değerlendirildiğinde tutarlılık göstermektedir. Hofstede (1980: 19), belirsizlik ve riskten kaçınmaya meyilli örgütsel değer ve eğilimlerin, örgütteki bireysel risk davranışını benzer yönde etkilediğini belirtmektedir (Sitkin ve Pablo, 1992: 13). İç odaklı ve

kontrol/istikrar vurgusuna sahip olan hiyerarşi kültüründe yüksek bürokratik yapılar ve sıkı denetim mekanizmalarının varlığı nedeniyle bireyler cesur kararlar vermek için daha az özgürlüğe ve özerkliğe sahip olur. Yüksek düzeyde kontrol, kuruluşlar içinde muhafazakarlığa yol açar (Kreiser ve diğerleri, 2010). Kahneman ve Tversky, bireylerin karar verme sırasında daha çok, sonucu kesin olan seçeneklere yöneldiğini ortaya çıkarmışlardır. Bununla birlikte bireylerin, kazanmanın kesin olduğu durumlarda riskten kaçınma, kaybetmenin kesin olduğu durumlarda ise risk almaya yönelme şeklinde bir eğilim sergilediklerini belirlemişler ve bu duruma “kesinlik etkisi” adını vermişlerdir (Koçaslan, 2011: 37). Hiyerarşik örgütlerde, tüm işlem ve prosedürler net olduğu için çalışanların kesin kazançları da net olarak bellidir. Hiyerarşi kültürünün risk alma davranışı üzerinde negatif etkili olmasının sebeplerinden birisi bu olabilir. Risk algısı ile ilgili yürütülen araştırmalar, bireylerin herhangi bir karar alma durumunda, kontrolün kendilerinde olduğu algısına sahip olduklarında, yüksek risk algısının azaldığını ve olumsuz sonuçlarla karşılaşmadığı sürece risk alma davranışlarında artış görüldüğünü ortaya koymaktadır (Fischer, 2017: 187). Hiyerarşi kültürü ise çalışanlara, kontrolün üst düzey yöneticilerde olduğu, bireylerin kararlara dahil olamadıkları bir ortam sunar. Bu durumda çalışanların risk davranışına girmeleri azalacaktır. Alan yazında yapılan bazı araştırmalar bir organizasyondaki hiyerarşi derecesinin örgütsel risk alma ile olumsuz bir şekilde ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Brettel, Chomic ve Flatten, 2015). Araştırma hipotezinin negatif çıkması, alan yazındaki bu bulgularla tutarlıdır. Tüm bu bulgulardan hareketle, hiyerarşi kültürünün risk alma üzerinde negatif bir etki oluşturacağı düşünülebilir.

Araştırmanın dördüncü hipotezi olan, “öğretmenlerin algıladığı örgütsel destek, örgüt kültürü algısının aracılık etkisi ile risk alma davranışını pozitif yönde etkiler” ifadesi analiz sonuçlarına göre desteklenmiştir. Öyle ki, örgütsel desteğin örgüt kültürü olmaksızın risk alma üzerinde var olan etkisi, örgüt kültürü analize dahil edildiğinde anlamsızlaşmış ve böylece örgüt kültürünün bu ilişkide tam aracılık etkisi yaptığına karar verilmiştir. Alan yazında, örgüt kültürünün, örgütsel destek ve risk alma davranışı arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini gösteren bir araştırmaya rastlanmamıştır. Ancak daha önce de belirtildiği gibi Salvador, Moreira ve Pitacho (2022) ve Kim ve Jung (2018),

araştırmalarında örgüt kültürü ve örgütsel destek arasında anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymuşlardır. Bununla birlikte bir çok araştırmada da örgütsel desteğin risk alma davranışını etkilediği ile ilgili sonuçlar paylaşılmıştır (Praise ve Rapina, 2022; Brettel, Chomic ve Flatten, 2015; İbrahimoglu ve Ugurlu, 2013; Taylor, 2010). Alan yazındaki ikili ilişkilere odaklanmış bahsi geçen çalışmalara ve değişkenler ile ilgili genel bilgilere yoğunlaşıldığında, örgüt kültürünün aracılık etkisinin olması oldukça normal görülmektedir. Çalışanlar, örgütleri tarafından önemli olduklarını hissettiklerinde, örgütün iyiliği adına yaptıkları hataların affedileceğine inandıklarında ve böylece yüksek bir desteklenme algısına sahip olduklarında, içinde bulundukları kültüre dair algıları da etkileniyor olabilir. Örgüt kültürünün, çalışanlarda belirli inanç ve değer kalıplarının üretilmesinde, davranış normları sağlanmasında çok önemli bir fonksiyona sahip olduğu (Morgan ve Vorhies, 2018) düşünüldüğünde, aracılık etkisi daha da önemli hale gelmektedir. İlgili pazarda rakiplerin önüne geçebilmek, farklı bir değer oluşturabilmek, bazen bir krizi fırsata çevirebilmek gibi konularda, sonucun belirsizliği kişileri risk alma davranışına girmekten uzak tutabilir. Bu gibi durumlarda, sonunda kaybetme ihtimali bile bulunsa, risk almanın çok önemli olduğu algısını oluşturan değer kalıpları üreten bir kültür tipi, örgütsel desteğin etkisiyle istendik davranış yönünde bir aracılık etkisi yapıyor olabilir.

Bireylerin risk alma kararı vermeleri, fiziksel çevre, sosyal çevre, ekonomik koşullar, yaşam değişiklikleri, ödüllerin varlığı veya yokluğu ve zaman gibi pek çok durumsal faktörün etkisi altındadır (Maxfield ve diğerleri, 2010: 591; Pease, 2018: 56; Friedl ve diğerleri, 2020: 25). Kahneman ve Tversky'nin (1979) Beklenti Teorisi'ne göre, bireyler riskli durumlarda karar verirken, rasyonel davranmamakta, önyargılarıyla ve sezgileriyle hareket etmektedir. Bu sırada bazı düşünme hataları yapmakta, kazanç çerçevesi çizildiğinde riskten kaçınan, kayıp çerçevesi çizildiğinde ise risk almaya yönelen bir tutum sergilemektedirler. Bir işletmenin sahip olduğu örgüt kültürü, bu noktada devreye girerek, bireylerin riskli davranışa girme durumları için bir çerçeveleme etkisi sağlıyor olabilir. Örneğin Adhokrasi kültürü dış odaklı bir örgüt olup, farklı ürün ve hizmetler geliştirmeyi odağına almaktadır. Bunun gerçekleşebilmesi için de, dış ortamdaki değişikliklere hızlıca uyum sağlamayı, esnek olmayı, risk almayı teşvik

etmektedir (Cameron ve Quinn, 2011: 49-51). Böyle bir ortamda iş gören çalışanlar, bu konuda verilen örgütsel desteğin etkisiyle adhokratik bir kültür algısı geliştirerek, risk almanın sonucunu bir kazanç olarak görecekle ve işletmede kendilerini gösterebilmek için risk alma davranışına gönüllü olarak gireceklerdir. Halbuki bu özelliklerin tam tersine odaklanan bir hiyerarşi kültüründe, içeriye odaklanma, politika, prosedür ve belirli yöntemleri baz alarak mevcut olanı devam ettirme anlayışı hakimdir. Böyle bir kültür yapısına sahip işletmelerde, var olanı bozan her türlü girişim yanlış olarak kabul edilecek ve farklı iş görme tekniklerine sıcak bakılmayacaktır. Bu durumda bir işletme, çalışanlarına örgütsel bir destek sağlasa bile, işleri riske atmadan her durum için bir politika belirleme, katı bir hiyerarşik düzen kurarak karşılaşılan farklı durumlarda üstlere sorma gibi faaliyetler, risk almanın sonucunun çalışanlar tarafından bir kayıp olarak algılanmasına neden olarak, risk alma davranışını azaltacaktır. Ayrıca, bireylerin kendi başlarına iken verdikleri risk alma kararları ile bir grup içerisindeyken verdikleri kararların farklı olabildiği gözlenmiştir. Sitkin ve Pablo (1992:13), bir grup bağlamında incelenen bireylerin risk konusunda daha aşırı pozisyonlar almaya eğilimli olduğunu bulmuştur. Bu durumda, adhokratik bir kültürdeki takımlar, örgütsel desteğin etkisiyle risk almaya daha yatkın olabilirler ve bu durum bireysel risk alma davranışını da artırabilir. Halbuki hiyerarşik bir kültürde ekiplerde hakim olan görüş, var olanı sürdürme olacağı için bireyler de bu minvalde düşüneceklerdir. Çalışanlarını önemseyen, onlara destek sağlayan bir işletmede bu destek klan kültürü algısını da yükseltebilir. Bir klan kültürü de hiyerarşi kültürü gibi içeriye odaklanır ancak bu odaklanmada esnek bir anlayış sergiler. Bireylerin insani özelliklerine vurgu yaparak, bağlılık, sadakat gibi değerleri benimser. Kişiler bir klan kültüründe kendilerini, hata yapsalar dahi güvende hissedeceklerdir. Bir baba gibi davranan liderlerin yön göstericiliği altında risk alma davranışı göstermekten korkmayacaklardır. Örgütsel desteğin etkisi, dışarıya odaklanan, müşteri ve piyasa ihtiyaçlarını gözetken bir pazar kültüründe de rakipleri yakalama veya geçme isteği ile çalışanları risk almaya teşvik eden değerlerin benimsenmesine neden olabilir. Ancak daha katı bir içsel yapıya sahip olduğu için, bu teşvik adhokratik örgütler kadar etkili olamayabilir. Tüm bunlardan ve araştırma sonuçlarından hareketle, çalışanlarının risk alma davranışını artırmak isteyen işletmelerin, örgüt kültürünün adhokratik olmasına veya en azından klan ya da pazar kültürü şeklinde algılanmasına

neden olacak bir örgütsel destek sunmalarının çok önemli olduğunu belirtmek gerekir. Örgütsel destek, katı kural, hiyerarşi, politika ve prosedürlere uymayı teşvik eder tarzda verilirse çalışanlarda hiyerarşik bir kültür algısının gelişmesine neden olacak, bu kültür algısı da de risk alma davranışını azaltacaktır.

“Öğretmenlerin algıladığı örgütsel desteğin, yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır” şeklinde olan beşinci hipotezimiz ise analiz sonuçlarına göre anlamlı bulunmamıştır. Alan yazında gerçekleştirilen bazı araştırmalarda bizim çalışmamızın aksine algılanan örgütsel desteğin yaratıcılık ve yenilikçiliği doğrudan etkilediği yönünde sonuçlara ulaşılırken, bazı çalışmalar ise bizim araştırmamızla örtüşür şekilde örgütsel desteğin, adalet, motivasyon, terfi gibi yollarla dolaylı olarak yaratıcılık ve yenilikçiliği etkilediğini ortaya koymaktadır. Yaratıcılık ve yenilikçiliğin örgütsel destekten etkilendiği yönündeki araştırmalardan bir tanesi, Duan ve diğerlerinin (2020) çalışmasıdır. Bu çalışmada görev aşkının, algılanan örgütsel destek ve iş gören yaratıcılığı arasındaki ilişkide aracılık rolü incelenmiştir. 68 kuruluştan toplam 410 çalışanın örneklem kapsamına alındığı çalışmada, algılanan örgütsel destek, görev aşkı ve çalışan yaratıcılığının pozitif ve önemli ölçüde ilişkili olduğu belirtilmektedir. Benzer sonuçlu başka bir araştırma da, Prieto ve Talukder (2022) tarafından gerçekleştirilmiştir. “Liderin entelektüel teşvikinin, algılanan örgütsel desteğin ve lider-üye etkileşiminin çalışan yenilikçiliği üzerindeki etkisi” isimli çalışmada, çalışanlar tarafından destekleyici olarak algılanan çalışma ortamının çalışanların yenilikçiliği üzerinde sinerjik etkiler oluşturduğu belirlenmiştir. Qi ve diğerleri (2019), örgütsel desteğin çalışan yenilikçi davranışı ile pozitif olarak ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Benzer bir çalışma da Işık ve Hajiyeva (2018) tarafından gerçekleştirilmiştir. “Bireysel Yenilikçilik ve Algılanan Örgütsel Destek Düzeyi İlişkisi: İstanbul Otelleri Örneği” adlı çalışmada İstanbul ilinde faaliyet gösteren 403 otel çalışanından toplanan veriler analiz edilmiş ve bireysel yenilikçilik ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Akgündüz, Alkan ve Gök (2018), otel işletmelerinde algılanan örgütsel desteğin ve proaktif kişiliğin, işin anlamı ve çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Anket yoluyla 274 otel çalışanından toplanan verilerin analizi sonucu algılanan örgütsel desteğin çalışan yaratıcılığı üzerinde

pozitif etkisinin olduğu ortaya konulmuştur. Çiftçi ve diğerleri (2018), “Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Öğrenmenin İç Girişimcilik Düzeyi Üzerine Etkisi: Kırıkkale Belediyesinde Bir Araştırma” isimli çalışmada, çalışanların örgütsel destek algılarının ve örgütsel öğrenme düzeylerinin iç girişimcilik davranışları üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Verilerin analizi sonucu, algılanan örgütsel destek arttıkça iç girişimcilik boyutlarından olan proaktiflik ve yenilikçilik davranışlarının da arttığı belirtilmiştir. Ibrahim ve diğerleri (2016), “Örgütsel Destek ve Yaratıcılık: Bir Moderatör Olarak Gelişimsel Deneyimin Rolü” adlı makalede örgütsel destek ile çalışanların yaratıcılığı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuştur.

Yaratıcılıkla ilgili araştırmaların bazılarında ise, bizim çalışmamızdaki sonuçla uyumlu bir şekilde, örgütsel desteğin çalışan yaratıcılığını doğrudan etkilemediği şeklinde bir varsayım da kabul edilmektedir. Örneğin, Suifan ve diğerlerinin (2018) bankacılık sektöründe gerçekleştirdikleri çalışmada, algılanan örgütsel desteğin, çalışanların yaratıcılığına önemli ölçüde katkıda bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde Akdoğan ve Kale (2010) de üst yönetim tarafından sağlanan destek ile yaratıcılık ve yenilikçilik arasında anlamlı bir ilişki tespit edememiştir. Bıyık (2021) da doktora tezi kapsamında örgütsel desteğin bireysel yenilikçilik ve yaratıcılık davranışlarını etkilemediğini bulmuş, ve bizim de araştırmamızda kullandığımız Eisenberger vd. (1986) tarafından geliştirilen ölçek yerine başka bir ölçeğin kullanılmasının farklı sonuçlar üretebileceğine vurgu yapmıştır. Bazı çalışmalarda algılanan örgütsel destek, çalışanların yaratıcılığı için önemli olan hoş bir çalışma ortamı yaratarak (yani dolaylı bir şekilde) yeni fikirlerin üretilmesini teşvik eder görüşü savunulmaktadır (Zhou ve George, 2001: 692; Tsai ve diğerleri, 2015: 28). Örneğin Avcı ve Ulu’nun (2014), “İstanbul’da Faaliyet Gösteren Seyahat Acentelerinde Personel Güçlendirme ve İnovasyon İlişkisi” isimli çalışmasından elde edilen bulgulara göre iş görenler özerk olduklarında ve karar vermede serbestlik sahibi olduklarına inovasyon için örgütsel desteğin sağlandığı algısı oluşmaktadır. Bu algı sayesinde inovasyon olumlu etkilenmektedir. Tsai ve diğerleri (2015), turizm sektöründe gerçekleştirdikleri çalışmada, örgütsel desteğin yaratıcılık performansı üzerindeki etkisinde, iş ortamı ve atmosferinin aracılık etkisini araştırmıştır. Araştırmacılar örgütsel desteğin, çalışma

ortamında prosedürel adalet, bilgi paylaşımı, motivasyon ve terfi üzerindeki etkileri aracılığıyla dolaylı olarak çalışan yaratıcılığıyla ilişkili olduğunu bulmuştur. Bu durumda araştırma sonuçlarından biri olan örgütsel desteğin yaratıcılık ve yenilikçilik üzerindeki doğrudan etkisinin anlamlı olmadığı bulgusunun, alan yazındaki bazı çalışmalarla da desteklendiği söylenebilir. Bu sonuçlar örgütsel desteğin yaratıcılık ve yenilikçilik üzerindeki rolünü tam olarak yakalamak için çalışma ortamındaki pek çok aracı ve düzenleyici faktörün keşfedilmesi gerekliliğini de ortaya koymaktadır. Bizim araştırmamızda örgütsel desteğin yaratıcılık ve yenilikçiliği direkt olarak etkilememesinin sebebi, sektörel farklılıklar kaynaklı olabilir. Eğitim sektörü her ne kadar son yıllarda yeniliklere hızlıca adapte olmaya çalışsa da, öğretmenlerin kendilerine sunulan bir müfredata bağlı kalma zorunlulukları, merkezi sınavlar nedeniyle konuları yetiştirememeye kaygısı, bu konuda hem okul idareleri hem de velilerden gelen baskılar nedeniyle yaratıcı ve yenilikçi davranış noktasında teşvik edilememeleri, böyle bir sonucu ortaya çıkarmış olabilir. Öğretmenler, örgütsel destek algıları yüksek olsa dahi, bu desteğin karşılığı olarak kendilerinden beklenen farklı istendik davranışları gerçekleştirip, yaratıcı ve yenilikçi davranışlara karşı çekimser kalıyor olabilirler. Baccarella ve diğerleri (2021), Almanya'daki imalat firmalarında gerçekleştirdiği araştırmasında pazarın yüksek derecede dinamik olduğu durumlarda, yaratıcılığa yönelik örgütsel desteğin, inovasyon performansını olumlu yönde etkilediğini, düşük dinamizme sahip pazarlarda ise, yaratıcılığa yönelik örgütsel desteğin firmaların yenilikçiliği üzerinde hiçbir etkisinin olmadığını ortaya koymaktadır. Eğitim sektörünün, nispeten daha stabil bir pazarda faaliyet göstermesi de bu sonucun ortaya çıkmasının başka bir nedeni olabilir. Tüm bu bilgilerin ışığında, öğretmenlerin yaratıcılıklarından faydalanmak isteyen okulların, istendik davranış kalıpları içerisine mutlaka yaratıcılık ve yenilikçilik davranışını da yerleştirerek gerekli örgütsel desteği sağlamaları tavsiye edilebilir. Sonraki hipotezlerde de anlatılacağı gibi, sadece örgütsel desteğin yaratıcılık ve yenilikçilik için yeterli olmayacağı, bu konuda pek çok aracı ve düzenleyici faktörün de sağlanması gerektiği unutulmamalıdır.

“Öğretmenlerin algıladığı örgüt kültürünün, yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır” şeklinde ifade edilen altıncı hipotez

analizler sonucu desteklenmiştir. Alan yazındaki pek çok araştırma, örgüt kültürünün yaratıcılık ve yenilikçiliği etkilediğini ortaya koymaktadır (Hasırcı ve Örücü, 2021; Asih, Abdullah ve Setianingsih, 2021; Caliskan ve Zhu, 2020; Büschgens ve diğerleri, 2013, Lin ve diğerleri, 2013, Naranjo- Valencia ve diğerleri, 2011; Chang ve Lee, 2007, Lau ve Ngo, 2004, Miron ve diğerleri, 2004). Hasırcı ve Örücü (2021), “Örgüt kültürünün inovatif davranış eğilimleri ile ilişkisinde öz yeterlilik algısının aracılık rolü ve bir uygulama” isimli çalışmada, kamu çalışanlarından elde ettiği verileri kullanmış ve örgüt kültürünün, inovatif davranış üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur. Asih, Abdullah ve Setianingsih (2021) tarafından, Endonezya’da görev yapan öğretmenler üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonucu örgüt kültürünün, öğretmen yaratıcılığını etkilediği sonucu bulunmuştur. Akbaş (2020), İstanbul Büyükşehir Belediyesi çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada, örgüt kültürünün inovasyon üzerinde etkili bir faktör olduğu belirtilmektedir. Zengin ve Kaygın (2019) ise bir aşı üretim işletmesi çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında, örgüt kültürü ve yenilikçilik arasında zayıf bir ilişki durumu tespit etmiştir. Naranjo-Valencia ve diğerleri (2016), farklı sektörlerde görev yapan üst düzey yöneticiler üzerinde yürüttüğü araştırma sonucunda, örgüt kültürünün, desteklediği değerlere göre yenilikçiliği olumlu veya olumsuz yönde etkileyebileceğini bulmuştur. Bizim çalışmamız ve alan yazındaki bu konuda yapılmış tüm çalışmaların ürettiği ortak sonuç, örgüt kültürünün yaratıcılık ve yenilikçi davranışları kesinlikle etkilediğidir. Örgüt kültürü bir işletmede, çalışanlardan istenen tutumların ortaya çıkmasına olanak sağlayan ve bunların kuvvetlendirilmesine aracılık eden bir kontrol sistemi olarak iş gördüğü (Sharifirad ve Ataei, 2012: 497) için bu sonuçlar oldukça makuldür. Sonraki hipotezlerde, araştırma kapsamında incelenen rekabetçi değerler modeline ait kültür tiplerinin ve diğer bağımsız değişkenlerin yaratıcılık ve yenilikçilik üzerindeki etkileri tartışılacağı için bu hipotezin tartışılmasında kültür tipleri ayırımına girilmemiştir.

“Öğretmenlerin algıladığı örgütsel destek, örgüt kültürü algısının aracılık etkisi ile yaratıcılık ve yenilikçilik davranışını pozitif yönde etkiler” şeklinde ifade edilen yedinci hipotez, analiz sonuçlarına göre desteklenmiştir. Öyle ki, örgütsel desteğin yaratıcılık ve yenilikçilik davranışında anlamsız olan etkisi, örgüt kültürü değişkeni

modele ilave edildiğinde anlamlı duruma gelmiş ve modelin açıklayıcılığı oldukça yükselmiştir. Bu durum örgüt kültürünün, örgütsel destek ile yaratıcılık ve yenilikçilik arasındaki ilişkide dolaylı aracılık rolü oynadığı şeklinde yorumlanmıştır. Alan yazında sadece bir çalışmada, bu üç değişkenin bire bir aynı olduğu belirlenmiştir. Shumshunnahar (2021), Bangladeş'te inovasyon takımı üyesi 372 kişi üzerinde gerçekleştirdiği “Transformasyonel Liderliğin, Algılanan Örgütsel Desteğin ve Algılanan Örgüt Kültürünün, Kamu Hizmeti Inovasyon Sonuçları Üzerindeki Doğrudan ve Dolaylı Etkileri: Bangladeş Saha Yönetimindeki Yenilik Ekiplerinin İncelenmesi” isimli bir doktora tezi hazırlamış ve araştırma sonucunda, örgüt kültürünün, örgütsel destek ile yaratıcılık arasındaki ilişkide düzenleyici etki gösterdiğini tespit etmiştir. Tsai ve diğerleri (2015), örgütsel desteğin çalışanların yaratıcılığı üzerindeki etkisinde, çalışma ortamının aracılık etkisinin varlığını belirlemiştir. Bir başka benzer çalışma ise Bıyık (2021) tarafından, “Örgüt Kültürünün Bireysel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisinde Kişi-Örgüt Uyumu ve Örgütsel Desteğin Aracı Rolü: Türkiye'deki Teknokent/Teknopark Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma” isimli doktora tezi kapsamında gerçekleştirilmiştir. Örgüt kültürünün bağımsız, örgütsel desteğin ise aracı değişken olarak ele alındığı bu araştırmada, örgütsel desteğin yaratıcılık ve yenilikçilik davranışları üzerindeki etkisi anlamlı çıkmadığı için aracılık rolü test edilememiştir. Çetin ve Topal'ın (2020) öğretmenler üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında ise, yine Bıyık'ın (2021) araştırmasında olduğu gibi örgütsel desteğin, örgüt kültürü ile sosyal inovasyon arasındaki aracılık rolü araştırılmış ve örgütsel desteğin aracılık rolü yaptığı sonucuna ulaşılmıştır. Bahsi geçen son iki çalışmanın değişkenleri bizim araştırmamız ile aynı olmakla beraber, bağımsız ve aracı değişken olarak farklılaşmaktadır. Alan yazındaki bu bilgiler ve bizim araştırmamızın bulguları ışığında, örgütsel desteğin çalışanlardaki örgüt kültürü algısını etkilediği ve örgüt kültürünün aracılığıyla yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerinde etki gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Önceki bölümlerde de ifade edildiği gibi, algılanan örgütsel destek, çalışanların yaratıcılığı için önemli olan hoş bir çalışma ortamı yaratarak, dolaylı bir şekilde yeni fikirlerin üretilmesini teşvik etmektedir şeklinde yorumlanabilir (Zhou ve George, 2001: 692; Tsai ve diğerleri, 2015: 28).

“Öğretmenlerin algıladığı örgütsel desteğin yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerindeki etkisinde, örgüt kültürünün düzenleyicilik rolü vardır” şeklinde ifade edilen sekizinci hipotez ve örgüt kültürü çeşitlerinin ayrı ayrı düzenleyiciliklerinin incelendiği alt hipotezlerin hepsi desteklenmiştir. Klan, adhokrasi ve pazar kültürlerinin düzenleyici etkisi grafik üzerinde ayrıntılı bir şekilde incelendiğinde, bu kültür çeşitlerinin düşük algılandığı durumlarda, örgütsel desteğin yaratıcılık ve yenilikçilik davranışını negatif yönde etkilediği, yüksek algılandığı aralıklarda ise örgütsel destek algısı arttıkça yaratıcılık ve yenilikçiliğin de arttığı gözlenmektedir. Hiyerarşi kültüründe ise durum değişmektedir. Araştırmamızın bulgularına göre, düşük algılanan bir hiyerarşi kültüründe, örgütsel destek yaratıcılık ve yenilikçilik davranışını artırırken, yüksek algılanan bir hiyerarşi kültüründe ise, örgütsel desteğin yaratıcılık ve yenilikçilik davranışını azalttığı görülmektedir. Alan yazında bizim araştırmamızın düzenleyici modeli ile aynı modele sahip başka bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak araştırmanın kavramsal çerçevesinde sunulan bilgiler göz önüne alındığında, araştırmamızda çıkan sonuçlar oldukça makul görülmektedir. Örgütsel destek çalışanlara, örgütleri tarafından iyi olmalarının önemsendiği duygusunu hissettirerek karşılığında da örgütün iyi olması için çalışanlarda ellerinden geleni yapma yükümlülüğü oluşturur (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Bu yükümlülük ekstra rol davranışlarından performansın artışına kadar pek çok davranış ile kendisini gösterebilir (Rhoades ve Eisenberger, 2002; Akçin ve diğerleri, 2017: 35; Arshadi ve Hayavi, 2013: 743; Darolia ve diğerleri, 2010: 69). Ancak örgütsel desteğin algılanabilmesi ve yaratıcılık- yenilikçilik davranışına dönüşebilmesi için mevcut örgüt kültürünün buna müsait olması gerekir. Örgüt yapısının organik olduğu (Rezaee ve diğerleri, 2014; Mikamali ve diğerleri, 2011), biçimsel kontrolden uzak, bilginin paylaşıldığı, rekabet yerine iş birliğinin ve uyumun önemsendiği yatay bir örgüt yapısının varlığında (Naktiyok, 2007: 217), örgütsel desteğin yaratıcılık ve yenilikçilik üzerindeki etkisinin arttığı görülebilir.

Naranjo-Valencia ve diğerleri (2016: 9), örgüt kültürünün yeniliği teşvik edebileceğini veya engelleyebileceğini belirtmiş, adhokrasi kültürünün yenilikçilik için en uygun kültür olduğunu, hiyerarşi kültürünün ise yenilikçiliği negatif etkilediğini bulmuştur. Bizim araştırmamızdaki düzenleyicilik analizi sonuçlarına göre de adhokrasi

kültürünün yüksek algılandığı durumlarda, örgütsel desteğin yaratıcılık ve yenilikçilik üzerindeki etkisinin arttığı, hiyerarşi kültürünün yüksek algılandığı durumlarda ise bu etkinin negatif yönde olduğu ortaya konulmuştur. Rao ve Weintraub (2013), bir yenilik kültürü için gerekli altı “yapı taşı” tespit etmiştir (akt. Sandler, 2016). Bu yapı taşları; öğrenmeyi, yaratıcılık ve girişimcilik ruhunu kucaklayan değerler; enerji verici ve yetkilendirici davranışlar; iş birliği ve güvenlik iklimi; yeterli kaynaklar; düşünceyi ve uygulamayı teşvik eden süreçler; dış ve iç başarı potansiyeli olarak sıralanabilir. Adhokrasi kültürünün özellikleri incelendiğinde bu yapı taşlarından pek çoğunu taşıdığı görülebilir. Hiyerarşi kültüründe ise, öğrenmeyi, yaratıcılık ve girişimcilik ruhunu kucaklayan değerler; enerji verici ve yetkilendirici davranışlar, düşünceyi ve uygulamayı teşvik eden süreçler eksik kalabilmektedir. Mekanik bir örgüt yapısına sahip olması, kontrolün çok sıkı olması, özerkliğe açık olmaması gibi özelliklere sahip olan bir hiyerarşi kültüründe, yaratıcılık ve yenilikçilik için verilen örgütsel desteğin algılanması zorlaşabilir. Bu durum adhokrasi kültürünün düzenleyici etkisini pozitif yönde desteklerken, hiyerarşi kültürünün ise yaratıcılık ve yenilikçilik üzerindeki düzenleyici etkisini negatife çeviriyor olabilir. Klan kültürü, insani değerlere odaklanması, esnek yapısı, yöneticilerin yakın ilgisi gibi özelliklere sahip olduğundan, örgütsel desteğin algılanması için uygun bir ortam oluşturabilir. Böylece bireyler daha yüksek bir örgütsel destek algılayarak, örgütün iyiliği ve refahı için yaratıcılıklarını ortaya çıkarıp, yenilikleri denemekten kaçınmayabilirler. Bir pazar kültürü ise, rekabete ve ölçülebilir hedef ve amaçlara hizmet eder. Böyle bir kültür algısı yüksek olduğunda, örgütsel destek mekanizması harekete geçirilip, çalışanlarına ihtiyaç duydukları özerklik sağlanabilirse yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı artırılabilir. De Spiegelaere ve diğerleri (2014: 326) yaptığı çalışmada özerkliğin, yenilikçiliğin önemli bir yordayıcısı olduğunu belirtmektedir. Özerklik ve yenilikçilik arasındaki bu pozitif ilişkiyi ortaya koyan başka araştırmalar da, bu durumu ispatlamaktadır (Dhar, 2016; Cai ve diğerleri, 2013: 24). Bu durumda hiyerarşi kültürü dışındaki tüm kültür tiplerinin yüksek algılandığı durumlarda, çalışanların örgütsel destek algısı doğru yönlendirilirse, yaratıcılık ve yenilikçiliği olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir. İnovasyon için özel zaman dilimlerinin ayarlanması, iş birlikçi çalışma alanlarının oluşturulması, inovasyon çalışmalarının yönetim tarafından ciddiye alındığı, desteklendiği, ödüllendirildiği algısının oluşturulması (Sandler, 2016)

gibi çalışmalarla örgütsel desteğin özellikle inovasyon faaliyetlerine yönlendirildiği durumlarda, üç örgüt kültürü tipinin de düzenleyici etkisinin olumlu yönde artacağı düşünülebilir.

“Öğretmenlerin algıladığı örgütsel desteğin risk alma davranışı üzerindeki etkisinde, örgüt kültürünün düzenleyicilik rolü vardır” şeklinde ifade edilen dokuzuncu hipotez desteklenmiştir. Klan ve pazar kültürünün düzenleyici etkisini vurgulayan alt hipotezler desteklenirken, adhokrasi ve hiyerarşi kültürünün düzenleyici etkisine yönelik alt hipotezler ise desteklenmemiştir. Alan yazında bu değişkenlerin beraber incelendiği herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır.

Araştırmanın 10, 11, 12, 13, 14 ve 15. Hipotezleri, yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerinde, araştırmada kullanılan tüm bağımsız değişkenlerin (örgütsel destek, klan kültürü, adhokrasi kültürü, pazar kültürü, hiyerarşi kültürü ve risk alma davranışı) hangisilerinin istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğunu bulmaya yönelik oluşturulmuştur. Araştırmanın bulgularına göre, yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerinde pozitif yönde en etkili olan değişkenin, çok yüksek bir etki katsayısı ile risk alma olduğu, daha sonra sırasıyla pazar kültürü ve adhokrasi kültürünün geldiği belirlenmiştir. Dördüncü sırada etkili olan hiyerarşi kültürünün etkisi negatif yöndeyken, beşinci sırada gelen örgütsel desteğin etkisi de negatif olarak gözlenmektedir Son sırada olan klan kültürünün etkisi ise pozitifdir.

Alan yazında risk alma davranışının yaratıcılık ve yenilikçilik üzerindeki etkisi çok az araştırmacı tarafından incelenmiştir. Bunlardan bir tanesi, Yılmaz, Şen ve Demirkaya (2014) tarafından, başhemşireler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmada başhemşirelerin risk alma davranış puanları ile yenilikçi davranış puanları arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Tabak, Erkuş ve Meydan (2010), Ankara’da bir bakanlığın merkez teşkilatında görev yapan alt ve orta düzey çalışanlar üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada, risk almanın yenilikçilik üzerinde etkili olduğunu bulmuştur. Benzer bir araştırma Dewett (2007) tarafından, 165 araştırma ve geliştirme çalışanı ve yöneticisi üzerinde gerçekleştirilmiş ve içsel motivasyonun çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisinde risk alma istekliliğinin aracılık rolü oynadığı yönünde bulgular elde edilmiştir. Her yenilik ilk ortaya atıldığında başarılı olamama ihtimali barındırır.

Statükoya meydan okuyan yenilikler, kabul edilmeme, dışlanma, alay edilme gibi sosyal riskler de içermektedir. Bu noktada yaratıcılık ve yenilikçilik davranışının doğası gereği risk içeren davranışlar olduğunu kabul etmek gerekir. Bu çalışmaların ve araştırma sonuçlarının ışığında, işletmelerin çalışan yaratıcılığını ve yenilikçiliğini artırmak için, risk alma davranışını da artırmaları gerektiği söylenebilir.

Araştırmamızda yaratıcılık ve yenilikçiliği pozitif yönde etkileyen ikinci faktör, pazar kültürü olarak belirlenmiştir. Khedhaouria ve diğerlerinin (2020) araştırmalarında da pazar kültürünün yenilikçiliği artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Pazar kültürünün mekanik örgüt özellikleri göstermesi nedeniyle çalışanların yenilikçi davranışını teşvik etmemesi beklenmektedir. Ancak bu kültürü karakterize eden dış yönelim ve rekabete vurgu, çalışanları dışarıdan yeni bilgi edinmeye yönlendiren strateji ve sistemler aracılığıyla aslında yaratıcı ve yenilikçi davranışlara yol açıyor olabilir. Kimberly, (1981), istikrarlı ve öngörülebilir ortamlarda, karar vermenin bir dereceye kadar biçimselleştirme ve merkezileşmesinin aslında bir kuruluşun yenilikleri uygulama yeteneğini artırabileceğini bulmuştur (McLean, 2005: 238). Bu durumda içeride kontrol ve kararlı yapılara sahip olan, dış odaklı bir pazar kültürü de yenilikler üzerinde pozitif etkili olabilmektedir. Bu çıkarımları destekler bir şekilde Ergün ve Taştıt (2013) da, pazar kültürünün yenilik performansı üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu bulmuştur. Farklı örgüt kültürü çeşitlerinin, farklı inovasyon türlerinde etkili olduğu sonuçlarını üreten bazı araştırmalarda ise pazar kültürünün teknik inovasyon üzerinde (Mohammed ve Bardai, 2012) ve ürün yeniliği üzerinde (Yıldırım ve Karabey, 2016) pozitif yönde etkili olduğu bulunmuştur. Araştırmanın sonucu ve alan yazından elde edilen bulguların ışığında, pazar kültürüne sahip bir işletmenin yaratıcılık ve yenilikçiliği teşvik etmek istiyorsa, iç kontrol ve merkezileşmeyi belirli bir dereceye kadar yapması, dış odaklı olduğu için pazardaki yenilikler üzerine hedefleri yönlendirmesi, içerdeki rekabeti yaratıcılık ve yenilikçilik üzerinden yapması tavsiye edilebilir.

Araştırmada adhokrasi kültürünün de pozitif yönde yaratıcılık ve yenilikçiliği etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu konuda alan yazındaki pek çok araştırmanın bulguları bizim sonuçlarımızla örtüşmektedir (Khedhaouria ve diğerleri, 2020). Örneğin Krishnakumar (2017), bir organizasyonda yeniliği başlatabilecek ve geliştirebilecek

uygun kültürel özellikleri bulmak için 61 kişilik küçük bir örneklem grubu üzerinde çalışmıştır. Araştırma sonuçları esnek, açık ve daha az formaliteye sahip, yeni fikirleri test etmek ve geliştirmek için risk alma girişimlerinin teşvik edildiği, yeniliğin ve özgürlüğün verildiği bir adhokrasi kültürünün yenilik için uygun bir kültür olduğunu göstermektedir. Zafar ve diğerleri (2016) literatür araştırması şeklinde gerçekleştirdikleri makalelerinde inovasyonun pazar oryantasyonluluk, örgüt kültürü ve örgütsel öğrenme ilişkileri üzerindeki aracılık etkisini açığa çıkarmayı amaçlamışlardır. Kültür yeniliği teşvik edebilir veya engelleyebilir görüşünden hareketle çalışmada, kuruluşların yenilikçiliği teşvik etmek ve rekabet ortamında ayakta kalmak için risk almayı, özgürlüğü ve esnekliği destekleyen adhokrasi kültürünü benimsemeleri gerektiği öne sürülmektedir. Makaleye göre adhokrasi kültürü, örgütsel öğrenme, pazar yönelimli olma ve yenilikçilik yoluyla üstün örgütsel performansa yol açmaktadır. Naranjo-Valencia ve diğerlerinin (2016), İspanya’da 446 üst düzey yönetici üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmanın sonuçları da örgüt kültürünün yenilikçiliği teşvik edebileceğini ya da engelleyebileceğini göstermektedir. Bu çalışmada, özellikle adhokrasi kültürünün yenilik ve performans için en iyi öngörücü olduğu bulgusunu ileri sürülmektedir. Benzer bir şekilde Özkan ve Turunç (2015), Türk Savunma sanayi sektöründeki yönetim kadrolarında görevli 274 kişiyle gerçekleştirdikleri araştırmalarında örgüt kültürünün yenilikçilik üzerinde etkili olduğunu tespit etmiş ayrıca, rekabet şiddetinin adhokrasi kültürü ile yenilikçilik ilişkisinde düzenleyici etkisi olduğunu saptamışlardır. Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez ve Sanz-Valle (2011) tarafından gerçekleştirilen “İnovasyon mu Taklit mi? Örgüt Kültürünün Rolü” isimli çalışmada da, adhokrasi kültürünün yenilik stratejilerini teşvik ederken, hiyerarşik kültürlerin taklit stratejilerini teşvik ettiği belirtilmektedir. Ergün ve Taşgıt (2013) da, araştırmalarında adhokrasi kültürünün yaratıcı ve yenilikçi davranışı olumlu yönde etkilediğini belirtmektedir. İşletmelerin dış odaklı olması, sektörde yenilikçi ürün ve hizmetlerle tanınmaya çalışması, çalışanlarını bu konuda yönlendirmesi, çalışanlarını risk almaya, yaratıcı olmaya teşvik etmesi, kurumda adhokrasi kültürünün hâkim kılınmasına yardımcı olabilir. Böyle bir kültürün, doğası gereği yaratıcı ve yenilikçi davranışların kendiliğinden ortaya çıkmasını teşvik edeceği düşünülebilir.

Araştırma sonuçlarına göre yaratıcılık ve yenilikçilik üzerindeki etkisi pozitif yönde olan bir diğer faktör, klan kültürüdür. Kanter (1988: 383) yenilikçiliği destekleyen ve engelleyen faktörleri ele aldığı çalışmasında, bütünleştirici yapılara sahip olma, çeşitliliği vurgulama, örgüt içinde çok çeşitli yapısal bağlantılara sahip olma, ortak vizyon, inanç ve gurur gibi ortak noktalara sahip olma, işbirliği ve ekip çalışmasını vurgulama gibi faktörlere sahip örgütlerde inovasyonun ortaya çıkma ihtimalinin daha fazla olduğunu belirtmektedir (McLean, 2005: 232). Klan kültürünün, Kanter'ın belirttiği bu özelliklere sahip olduğu için yaratıcılık ve yenilikçiliği artıracığı düşünülebilir. Benzer şekilde Çalışkan (2013) tarafından, savunma sanayinde faaliyet gösteren işletmelerdeki, 510 çalışana yönelik yapılan çalışmadan elde edilen bulgular, klan kültürünün yenilikçi davranışı olumlu yönde etkilediğini ve personel güçlendirmenin bu ilişkide kısmi aracılık etkisinin olduğunu göstermiştir. Hamdan ve Alheet, (2020) ve İbrahimoglu ve Ugurlu'nun (2013) çalışmalarında da klan kültürünün yenilikçiliği pozitif yönde etkilediği bulunmuştur. Alan yazında az sayıda araştırma klan kültürünün hiçbir yenilik türünü anlamlı düzeyde etkilemediği yönünde bulgulara sahiptir (Yıldırım ve Karabey, 2016). Bu bulgulardan ve araştırma sonucundan hareketle, klan kültürünün yaratıcılık ve yenilikçilik üzerinde pozitif etkili olduğu söylenebilir. Bu durumun ortaya çıkmasında, klan kültüründe bireylerin örgütlerine olan bağlılıklarının, güvenlerinin yüksek olması, yaratıcılık için risk almaya gönüllü olmaları, bireyler ve departmanlar arasındaki iletişim kanalları da açık olduğu için bilgi paylaşımı ve bu bilgilerin entegrasyonunun kolaylaşması gibi faktörler etkili olabilmektedir. Ancak klan kültürünün hakim olduğu işletmelerin ana odağı iç odaklılık ve içsel entegrasyon olduğu için, pazar ihtiyaçlarının gözden kaçabilme ihtimali bulunmaktadır. Eğitim işletmeleri, çok fazla pazar odaklı çalışmadıkları için, öğretmenlerde klan kültürünün yaratıcılık ve yenilikçilik üzerindeki etkisi daha düşük çıkmış olabilir.

Araştırma sonuçlarına göre, yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerinde negatif yönde etki gösteren faktörlerin ilki hiyerarşi kültürüdür. Bu bulgu, alan yazındaki pek çok araştırma tarafından desteklenirken, bazıları ile çelişmektedir. Örneğin Krishnakumar (2017: 69), hiyerarşik, istikrarlı bir kültürün ve bu tarz örgütlerdeki kuralların ve prosedürlerin bazı durumlarda yeniliği besleyebileceği şeklinde bir sonuca ulaşmıştır.

Çalışkan'ın (2013) gerçekleştirdiği araştırmada da, hiyerarşi kültürünün yenilikçi davranışı olumlu yönde etkilediği ve personel güçlendirmenin bu ilişkide kısmi aracılık etkisinin olduğu gösterilmiştir. İbrahimoglu ve Ugurlu'nun (2013) KOBİ'ler üzerinde gerçekleştirdiği çalışmalarında da, hiyerarşi kültürünün yenilikçiliği pozitif yönde etkilediği bulunmuştur. Aksi yönde sonuçlar içeren Yıldırım ve Karabey'in (2016), Erzurum'da 419 turizm çalışanı üzerinde yaptıkları araştırmalarında ise hiyerarşi kültürünün bütün örgütsel yenilik türlerini (ürün, süreç, strateji ve pazar yeniliği) olumsuz yönde etkilediği bulunmuştur. Hiyerarşi kültürünün baskın özellikleri; kurallar, düzenlemeler, prosedürler, resmi kontrol, oldukça yapılandırılmış bürokratik süreçler, yetkinin merkezde toplanması ve özerklik azlığıdır. Bu özellikler sıklıkla araştırmacılar tarafından yenilikçiliğin önünde engel olarak görülmektedir (Naranjo-Valencia ve diğerleri, 2019: 59; Naranjo-Valencia ve diğerleri, 2017; Büschgens ve diğerleri, 2013). Ayrıca alan yazında yaratıcı performansı engelleyen ana faktörün kontrol olduğu görülmektedir (Amabile, 1998; Oldham ve Cummings, 1996). Amabile (1988)'a göre, yaratıcı davranışlar üretmek için uzmanlık ve yaratıcılık becerilerine ilave olarak içsel motivasyon da gereklidir. Kontrolü destekleyen ve cesaretlendiren bir kültür, içsel motivasyon yerine dışsal motivasyona odaklandığı için yaratıcılık ve yenilikçiliği azaltacaktır. Bu durumda hiyerarşi kültürünün çok fazla biçimsel ve kontrol odaklı olması nedeniyle yaratıcı ve yenilikçi davranışlar üzerinde olumsuz etkili olduğu söylenebilir. Araştırma sonucu ve alan yazındaki bulguların da gösterdiği gibi, çalışanların yaratıcılık ve yenilikçiliklerinden faydalanılabilmesi için, hiyerarşi kültürü uygun bir kültür olarak görülememektedir. Böyle bir işletmenin, yaratıcı ve yenilikçi faaliyetlere önem veriyorsa aşamalı olarak sahip olduğu kültürü, daha yakın olduğu diğer kültürlerden birine evrimleştirmesi uygun olabilir. Bunun mümkün olmadığı durumlarda ise, katı kuralların biraz daha esnetildiği, çalışanlara en azından yaptıkları iş üzerinde özerklik sağlandığı, hiyerarşik basamakların azaltılarak bilgi alışverişinin daha hızlı gerçekleştirildiği bir ortamın sağlanması yoluyla yaratıcı ve yenilikçi faaliyetlerin önü açılabilir.

Araştırmada son olarak bulunan sonuçlardan birisi de, araştırmanın tüm bağımsız değişkenleri analize dahil edildiğinde yaratıcılık ve yenilikçilik üzerinde negatif yönlü etkisi olan bir diğer değişkenin de örgütsel destek algısı olduğudur. Araştırmanın beşinci

hipotezi kapsamında da belirtildiği gibi, örgütsel destek çalışanların işletme yararına davranışlar geliştirmesinde oldukça önemli bir motivasyon yapısı olarak görülmektedir. Burada işletme yararına olan davranışların belirlenmesinde, örgütün kültürü, iklimi, kural, politika ve prosedürleri, liderlik yaklaşımları gibi pek çok faktör etkili olabilmektedir. Eğitim sektörünün yapısında ise genellikle merkezi yönetmelikler, kural ve prosedürler, önceden belirlenmiş kazanımlar, ders müfredatları gibi yaratıcılık ve yenilikçiliği negatif yönde etkileyen sınırlayıcılar hakim olabilmektedir. Bu örgütler genellikle çalışanlarına, farklılıkların dışlandığı, sistem gereği tek doğru cevabın ödüllendirildiği bir ortam sunmaktadır. Bu durum, öğretmenlere örgütsel destek sağlanıyor olsa bile, okul genelinde hakim olan duruma göre olumlu çıktılar üretilmesine, eleştirilme hatta cezalandırılma ihtimali barındıran yaratıcılık ve yenilikçilik faaliyetlerinden ise uzaklaşmaya neden oluyor olabilir.

5.2. Öneriler

5.2.1.Uygulayıcılar İçin Öneriler

İşletmelerin ayakta kalabilme, ekonomik karlılıklarını artırabilme, taklit edilemez rekabet avantajı elde edebilme, sektörde öncü olma gibi amaçlarını gerçekleştirebilmelerine olanak sağlayacak en önemli faktörlerden birisi, yaratıcı ve yenilikçi insan kaynağıdır. Bazı işletmeler yaratıcı ve yenilikçi bireylere sadece ARGE birimlerinde yer açarken, yaratıcılık ve yenilikçiliğin önemini kavramış işletmeler ise, bu davranışın tüm işletme düzeylerinde ortaya çıkması için farklı stratejiler geliştirmektedirler.

Yaratıcılık ve yenilikçilik sadece ürün, teknoloji gibi somut alanlarda değil eğitim gibi, ham maddesi insan olan hizmetlerde de oldukça önemlidir. Kişinin hizmet sürecinde karşısına çıkabilecek negatif durumlardan kurtulabilmesi, kriz durumlarında yeni fikirler üreterek yeni ve pratik yollar bulabilmesi, hep yaratıcılık ve yenilikçilikle ilgilidir.

Uygulayıcılar işletmeye çalışan temin etme sürecinde yaratıcılık ve yenilikçilik özellikleri yüksek olan bireyleri seçerlerse, örgütün taklit edilemez rekabet gücünün artırılmasına önemli ölçüde katkı sağlayabilirler. Bu konuda yaratıcılık ve yenilikçiliği ölçen kişisel, bilişsel ve motivasyonel testlerden faydalanılabilir.

Araştırmanın sonuçlarına göre, yaratıcılık ve yenilikçilik üzerinde pozitif olarak etkili olan faktörler sırasıyla risk alma, pazar kültürü, adhokrasi kültürü ve klan kültürüdür. Hiyerarşi kültürünün etkisi negatif yönde fazlayken, örgütsel destek de negatif yönde etkili olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre uygulayıcılara, eğer işletmelerinde çalışan yaratıcılığını ve yenilikçiliğini teşvik etmek istiyorlarsa, öncelikli olarak çalışanların risk alma davranışlarını artırmaları tavsiye edilebilir.

Bu araştırmanın sonuçlarına göre, uygulayıcılar eğer çalışanlarında algılanan örgütsel desteği artırabilirlerse, yaratıcılık ve yenilikçilik üzerinde en etkili faktörlerden biri olan risk alma davranışını artıracıdır. Örgütsel destek algısı sayesinde, bireylerin risk almaktan korkmalarının önüne geçilebilir.

Araştırma sonuçları, algılanan örgütsel desteğin, örgüt kültürünün aracılık etkisi ile hem risk alma davranışını hem de yaratıcılık ve yenilikçilik davranışını etkilediğini ortaya koymaktadır. Örgütsel destek, yaratıcılık ve yenilikçilik üzerinde direkt olarak etkili olmazken, örgüt kültürü araya girdiğinde etkili olmaktadır. Bu durum yöneticilerin yaratıcılık ve yenilikçilik yönünde uygun bir kültür yapısı inşa etmelerinin önemini bir kez daha göstermektedir.

Yine araştırma sonuçları, örgütlerin sahip olduğu kültür yapısının, örgütsel desteğin çalışanlarda yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı ortaya çıkarabilmeleri için düzenleyici bir faktör olarak çalıştığını ortaya koymaktadır. Örneğin, adhokrasi, pazar ve klan kültürünün yüksek olduğu durumlarda örgütsel destek, yaratıcılık ve yenilikçiliği pozitif yönde etkilemektedir. Hiyerarşi kültüründe ise durum ters yönde olmakta, bu kültürün yüksek algılandığı durumlarda örgütsel desteğin yaratıcılık üzerindeki olumlu etkisi olumsuz dönmektedir.

Uygulayıcılar, bir işletmede çalışanların örgütsel destek algılarını artırmak için; çalışanları ile gurur duyduklarını, onların iyiliğini, refahını önemseydiğini, işletmeye yaptığı katkılara değer verdiğini, fikirlerini önemseydiğini, kötü niyetli olmayan bir hatanın affedileceğini, yardıma ihtiyaç duyduğunda bu yardımı kurumundan sağlayabileceğini onlara hissettirmelidir.

Yüksek düzeyde örgütsel destek algısı, çalışanlara zamanında ulaştırılan yeterli kaynak tahsisi ile sağlanabileceği gibi, “hizmet içi eğitim” gibi çalışanın gelişimine verilen destekler ile de oluşturulabilir.

Yöneticiler, yaratıcılık ve yenilikçilik için uygun bir kültür tipi oluşturmak istiyorlarsa, pazar, adhokrasi ve klan kültürlerini tercih edebilirler. Hiyerarşi kültürünün ise gerek risk alma gerekse yaratıcılık ve yenilikçilik üzerindeki etkisi negatif olduğu için tercih edilmemelidir. Aşırı resmîleştirme, iş yeri standartları ve rutinleri yaratıcılığı engelleyebilmektedir.

Eğer hiyerarşi kültürünün hâkim olduğu bir işletme bireylerin risk alma, yaratıcılık ve yenilikçilik yeteneklerini geliştirmek istiyorsa, aşırı biçimsel katı yapıların biraz esnetilmesi yönünde gayret göstermelidir. En azından çalışanlara kendi yaptıkları işler üzerinde karar verme özgürlüğü sağlanırsa, kişide bir kontrol duygusu oluşarak yaratıcılık ve yenilikçilik teşvik edilebilir. Bütün bunlara ek olarak dikey hiyerarşik yapıların, yaratıcılık ve yenilikçilik için gereken bilgi alışverişini zorlaştırdığı hatta engel olduğu söylenebilir. Hiyerarşi zincirinin olması gereken en az seviyeye düşürülmesi, bilgi aktarımını kolaylaştırabilir. Az sayıda da olsa bazı araştırmalarda hiyerarşi kültürünün yenilikçiliği desteklediği şeklinde bulgular vardır. Uygulayıcılar bu tarz düzenlemeler ile hiyerarşi kültürünü yaratıcılık ve yenilikçilik lehine çalıştırabilir.

Pazar kültüründe müşteri odaklılık, rekabet, verimlilik, istikrar ve hedefe odaklanma gibi özellikler hâkimdir. Bu tarz bir kültüre sahip işletmelerde rekabet avantajı ve pazar üstünlüğüne yönelik stratejiler benimsenir, yaratıcı ve yenilikçi davranışlar bir hedef olarak gösterilir ve çalışanlar yeni çözüm yolları üreten ilk kişi olma fikri ile rekabet ettirilebilirse yaratıcı ve yenilikçi davranışlar arttırılabilir. Ancak bu kültürde de hiyerarşi kültürüne benzer şekilde mekanik yapıya, istikrara, ayrıntılara vurgu yapmak gibi özellikler de mevcut olduğu için uygulayıcılar bu konuda dikkatli olmalı, çalışanlar üzerinde baskı olarak hissedilebilecek aşırı kontrol mekanizmalarından uzak durmalıdırlar.

Bir adhokrasi kültürünün temel değerleri yenilik, büyüme ve dış odaklılıktır. Bu yüzden yaratıcı ve yenilikçi ürün ve hizmetlerle sektörde öncü olmak isteyen işletmeler bu kültürü benimseyebilir. Bu tarz örgütlerde yeni fikirler üretme, özerklik, risk alma gibi davranışlar sürekli teşvik edildiği için, çalışanlar tüm güçlerini yaratıcılık ve yenilikçiliklerini ortaya koymak için harcayabilirler.

Yaratıcı ve yenilikçi davranışlar için uygun olan bir diğer kültür ise klan kültürüdür. İç odaklı olan klan kültürünün özellikleri, örgüt üyelerinin organizasyonlarına duydukları güveni daha da artırarak risk alma davranışına yol açabilir. Yenilikçi ürünlerin geliştirilmesi, büyük ölçüde bir organizasyonun iç süreçlerine dayanır. Bu tarz örgütler esneklik ve dinamizm vurgusu ile hareket ederlerse aynı zamanda işletme içindeki iş birliğini ve bilgi paylaşımını artırabilirlerse, çalışanlar yaratıcı ve yenilikçi davranışlarını daha da artırabilirler. Uygulayıcılar bu tarz iç odaklı bir kültürde, hızla değişen pazar ihtiyaçlarının görmezden gelinmesi tehlikesine karşı uyanık olmalıdır.

Son olarak, Türkiye’de eğitim sektöründe, öğretimin temel ilke, amaç ve hedeflerinin, merkezi olarak belirlendiğini belirtmek gerekir. Sınıfta öğretmenlerin dersini nasıl işleyeceği, hangi kazanımlara odaklanacağı, hangi deney ve faaliyetleri yapacağı hatta hangi kitapları kullanacağı bile merkezi olarak belirlenmektedir. Öğretmenlerin ve yöneticilerin tüm faaliyetleri planlar, programlar, sınavlar ve müfettişlerle düzenli olarak denetlenmektedir. Ayrıca okul bazındaki materyal eksiklikleri, sınıfların aşırı kalabalık olması gibi faktörler de öğretmenlerin esnekliğini engelleyebilmektedir (Çelik, 2012). Bu durum, eğitim işletmelerinin ister istemez bir hiyerarşi kültürü haline gelmesine neden olabilmektedir. Yaratıcılık ve yenilikçilik, okullarda öğretmenler aracılığıyla başlarsa, dalga dalga ülkenin tüm sektörlerine kolaylıkla yayılabilir. Ancak mecburen hiyerarşi kültürüne evrilen eğitim kurumlarının ve sürekli kontrol altında tutulan öğretmenlerin yaratıcı ve yenilikçi davranışlar sergilemesi zorlaşabilmektedir. Eğitim programları hazırlanırken, öğretmenlerin daha özerk davranmasını kolaylaştıracak esnekliğe sahip bir şekilde hazırlanması, takip ve değerlendirmelerin bu yörüngede gerçekleştirilmesi bu tehlikeyi engelleyebilir.

5.2.2.Araştırmacılar İçin Öneriler

Bireylerin yaratıcılık ve yenilikçilikleri sadece kişisel faktörlerden etkilenmeyen, örgütsel faktörlerle de etkileşim halinde olan bir davranıştır. Bu davranışın bireysel, grup ve örgüt düzeyindeki çapraz ilişkilerini ortaya koyan araştırmalar henüz yeterli düzeye ulaşmamıştır. Yaratıcılık ve yenilikçilik üzerinde etkili olabilecek diğer faktörlerin incelendiği çalışmalar bu konudaki bilgi düzeyini artıracaktır. Örgütlerde bu konuda

gerçekleştirilecek araştırmaların, nicel analizler kadar nitel araştırmalarla da desteklenmesi, sahadan gerçek değişkenlerin elde edilmesini kolaylaştırabilir.

Araştırma kapsamında, örgütsel desteğin risk alma davranışı, yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün aracılık etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bununla beraber örgüt kültürünün, örgütsel destek ve yaratıcılık-yenilikçilik ilişkisinde düzenleyici rol oynadığı da tespit edilmiştir. Araştırmacıların, rgtsel desteğin i motivasyon, güven, adalet kavramı gibi, çalışma ortamındaki farklı faktörler aracılığıyla da yaratıcılık ve yenilikçiliği etkileyip etkilemediğini araştırmaları, bu konuda farklı düzenleyicileri belirlemeleri, konunun derinlemesine aydınlatılmasını sağlayabilir.

Araştırma, zaman ve kaynakların kısıtlılığı nedeniyle, sadece Sakarya ilinde ulaşım kolaylığı olan okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenler üzerinde uygulanmıştır. Farklı illerdeki okullarda da benzer araştırmaların yapılması, coğrafik olarak durumun farklılaşıp farklılaşmayacağını ortaya koyabilir.

Araştırmada alışanların yaratıcılık ve yenilikçiliğinin ölçülmesi için kullanılan ölçek soruları, araştırmaya katılan kişilerin öznel yargılarıyla değerlendirilmiştir. Alan yazında bulunan yaratıcılık ve yenilikçilik ölçekleri genellikle bireysel algılamalara dayalı olarak sonuç vermektedir. Bu davranışın ölçülmesi için, daha nesnel kriterlerin kullanıldığı ölçek geliştirme çalışmaları yapılabilir.

Ayrıca araştırma sadece eğitim sektöründe değil, diğer sektörlerde de gerçekleştirilirse, sektörel farklılıkların ortaya koyduğu sonuçlar daha kolay karşılaştırılabilir.

Araştırmanın verileri, öğretmenlerin online eğitim vermek durumunda kaldığı korona salgını döneminde toplanmıştır. Tam normalleşme döneminde geçildikten sonra, aynı örneklem üzerinde araştırmanın yeniden gerekleştirilmesi ve sonuçların karşılaştırılması nerilebilir.

KAYNAKÇA

- ABBAS, E. W., HADI, S.; RAJIANI, I. (2018) “The Prospective Innovator in Public University by Scrutinizing Particular Personality Traits”, **Polish Journal of Management Studies**, 18(1), 9-19.
- ABDULLAH, N. H., SHAMSUDDIN, A., WAHAB, E.; HAMID, N. A. (2013). “The Relationship Between Organizational Culture and product Innovativeness”, **International Conference on Innovation, Management and Technology Research**, Malaysia: Elsevier, 22 – 23 September, 140-147.
- ABOAJELA, S. M. (2015) “The Influence of Organisational Culture on Performance Measurement Systems in Libyan Higher Education”, Doctoral Dissertation, **University of Huddersfield, University of Huddersfield Business School**, Libyan.
- ABORAMADAN, M., ALBASHITI, B., ALHARAZIN, H.; ZAIDOUNE, S. (2019), Organizational Culture, Innovation and Performance: A Study from a Non-Western Context, **Journal of Management Development**, 39(4), 437-451.
- ADAMS, J. S. (1965) “Inequity in Social Exchange”, **In Advances in Experimental Social Psychology**, Vol. 2, pp. 267-299
- AFSHARI, M.; AYOUFU, W. (2011) “Leadership and Creativity”, **1st International Conference on World-Class Education 2011**, University of Malaya, 05-06 December, 44-50
- AHMED, I.; NAWAZ, M. M. (2015) “Antecedents and Outcomes of Perceived Organizational Support: A Literature Survey Approach”, **Journal of Management Development**, Vol. 34 (7), pp. 867-880
- AHMED, P. K. (1998) “Culture and Climate for Innovation”, **European Journal of Innovation Management**, Vol.1 (1), p30-43
- AJZEN, I. (1991) “The Theory of Planned Behavior”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 50(2), 179-211.
- AJZEN, I. (2002) “Perceived Behavioral Control, Self-Efficacy, Locus of Control, and the Theory of Planned Behavior”, **1. Journal of Applied Social Psychology**, 32(4), 665-683.
- AKBAŞ, A. (2020) “Örgüt Kültürü ile Inovasyon ve Yenilik İlişkisi: İstanbul Büyükşehir Belediye'sinin İştirak Kurumlarında Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Kültür Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme**.

- AKÇIN, K., ERAT, S., ALNIAÇIK, Ü.; ÇİFTÇIOĞLU, A. B. (2017) “Effect of Perceived Organizational Support on Organizational Silence and Task Performance: A Study on Academicians”, **Journal of Global Strategic Management**, 11(1), 35-43.
- AKDOĞAN, A.; KALE, E. (2010) “Konaklama İşletmelerinde Örgüt İçi Faktörlerin Yenilik ve Yaratıcılık Performansına Etkisi”, **Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi**, 1(1), 165-186.
- 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.
- AKYILDIZ, S. (2014) “Örgüt Kültürünün Çalışanlarda Inovatif Düşünce Geliştirme, İş Tatmini ve Örgüt Bağlılığına Etkisi: Bilişim Sektöründe Bir Uygulama”, Master's thesis, **İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- ALDRICH, H. E.; MARTINEZ, M. A. (2015) “Why Aren't Entrepreneurs More Creative? Conditions Affecting Creativity and Innovation in Entrepreneurial Activity”, Shalley, C. E., Hitt, M.A., Zhou, J., **The Oxford Handbook of Creativity, Innovation, and Entrepreneurship**, New York, Oxford University Press, 445-456.
- ALDRICH, H. E.; RUEF, M. (2018) “Unicorns, Gazelles, and Other Distractions on the Way to Understanding Real Entrepreneurship in the United States”, **Academy of Management Perspectives**, 32(4), 458-472.
- EUNICE M.L.;ALENCAR, S (2012) “Creativity in Organizations: Facilitators and Inhibitors”, Michael D. Mumford, **Handbook of Organizational Creativity**, University of Oklahoma, Norman, Academic Press, 87-111
- ALI TAHA, V., SIRKOVA, M.; FERENCOVA, M. (2016) “The Impact of Organizational Culture on Creativity and Innovation”, **Polish Journal of Management Studies**, 14(1),7-17.
- 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, D., SHORE, L.; GRIFFETH, R. (1999) “A Model of Perceived Organizational Support”, Unpublished Manuscript, **University of Memphis and Georgia State University**, 63, 1-18.

- ALMEIDA, L. S., PRIETO, L. P., FERRANDO, M., OLIVEIRA, E.; FERRÁNDIZ, C. (2008) “Torrance Test of Creative Thinking: The Question of Its Construct Validity”, **Thinking skills and creativity**, 3(1), 53-58.
- ALPKAN, L., BULUT, C., GÜNDAY, ULUSOY, G.; KILIÇ, K. (2010) “Organizational Support for Intrapreneurship and Its Interaction With Human Capital To Enhance Innovative Performance”, **Management Decision**, 48(5), 732-755.
- AMABILE, T. M. (1979) “Effects of External Evaluation on Artistic Creativity”, **Journal of Personality and Social Psychology**, 37(2), 221-233
- 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. (1993) “Motivational Synergy: Toward New Conceptualizations of Intrinsic and Extrinsic Motivation in the Workplace”, **Human Resource Management Review**, 3(3), 185-201.
- AMABILE, T. M. (1996) “Creativity and Innovation in Organizations”, **Harvard Business School Working Paper No. 9-396-239**, Vol. 5. Boston, MA: Harvard Business School.
- 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. (1998) “How to Kill Creativity”, **Harvard Business Review**, Vol. 87, Boston, MA: Harvard Business School Publishing, 77-87
- AMABILE, T.M., (2012) “Componential Theory of Creativity”, **Harvard Business School Working Paper No. 12-096**. Encyclopedia of Management Theory. Cambridge, MA: Sage.
- 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.
- AMABILE, T. M., MUELLER, J. S., SIMPSON, W. B., HADLEY, C. N., KRAMER, S. J.; FLEMING, L. (2002) “Time Pressure and Creativity in Organizations: A Longitudinal Field Study”, Unpublished Manuscript, **Harvard Business School, Boston, MA**

- AMABILE, T. M., SCHATZEL, E. A., MONETA, G. B.; KRAMER, S. J. (2004) "Leader Behaviors and the Work Environment for Creativity: Perceived Leader Support", **The Leadership Quarterly**, 15(1), 5-32.
- ANDERSON, N., POTOČNIK, K.; ZHOU, J. (2014) "Innovation and Creativity in Organizations: A State-Of-The-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework", **Journal of Management**, 40(5), 1297-1333.
- APPU, A. V.; KUMAR SIA, S. (2015) "Organizational Social Support: A predictor of Employees Workplace Creativity", **Annamalai International Journal of Business Studies and Research**, 2015 Special Issue, 1-5.
- AQUINO, K.; GRIFFETH, R. W. (1999) "An Exploration of the Antecedents and Consequences of Perceived Organizational Support: A Longitudinal Study", Unpublished Manuscript, **University of Delaware, Newark**.
- ARKES, H. R., HERREN, L. T.; ISEN, A. M. (1988) "The Role of Potential Loss in the Influence of Affect on Risk-Taking Behavior", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 42(2), 181-193.
- ARSHADI, N.; HAYAVI, G. (2013) "The Effect of Perceived Organizational Support on Affective Commitment and Job Performance: Mediating Role of OBSE", **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 84, 739-743.
- ASBARI, M., PRASETYA, A. B., SANTOSO, P. B.; PURWANTO, A. (2021) "From Creativity to Innovation: The Role of Female Employees' Psychological Capital", **International Journal of Social and Management Studies**, 2(2), 66-77.
- 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.
- ASIH, L. P., ABDULLAH, T.; SETIANINGSIH, S. (2021) "Improving Teacher Creativity Through Strengthening Organizational Culture, Interpersonal Communication, Personality and Work Abilities in Jakarta". **Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)**, 12(13), 6271-6285.
- ASLAN, Y. (2018) "Inovasyonun Kavramsal Çerçevesi", **Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 3(6), 122-150.
- ASSINK, M. (2006) "Inhibitors of Disruptive Innovation Capability: A Conceptual Model", **European Journal of Innovation Management**, 9(2), 215-233.

- ATMAJA, N. M. U. P.; NETRA, I. G. S. K. (2020) “Effect of Work-Family Conflict, Job Stress and Job Satisfaction on Behavior Physical Withdrawal of Employees”, **American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)**, 4(8), 146-153.
- AVCI, N.; ULU, G. G. (2014) “İstanbul'da Faaliyet Gösteren Seyahat Acentelerinde Personel Güçlendirme ve Inovasyon İlişkisi”, **Balikesir University Journal of Social Sciences Institute**, 17(31), 327-344
- AWAN, U., SROUFE, R.; KRASLAWSKI, A. (2019) “Creativity Enables Sustainable Development: Supplier Engagement as a Boundary Condition for the Positive Effect on Green Innovation”, **Journal of Cleaner Production**, 226, 172-185.
- AXTELL, C. M., HOLMAN, D. J., UNSWORTH, K. L., WALL, T. D., WATERSON, P. E.; HARRINGTON, E. (2000) “Shopfloor Innovation: Facilitating the Suggestion and Implementation of Ideas”, **Journal Of Occupational And Organizational Psychology**, 73(3), 265-285.
- AYDEMİR, U. (2021) “An Analysis of The Relationship Among Perceived Organizational Support, Organizational Culture, and Intrapreneurship Behavior : Evidence from Turkish Aviation Industry”, Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul**.
- AYERS, J. P. (2010) “Job Satisfaction, Job Involvement, and Perceived Organizational Support as Predictors of Organizational Commitment”, Doctoral Thesis, **Walden University, College of Social And Behavioral Sciences**, Minnesota.
- AYGÜN, Ş. S., ATALAY, N., KILIÇ, Z.; YAŞAR, S. (2016) “Öğretmen Adaylarına Yönelik 21. Yüzyıl Becerileri Yeterlilik Algıları Ölçeğinin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 40(40), 160-175.
- BACCARELLA, C. V., MAIER, L., MEINEL, M., WAGNER, T. F.; VOIGT, K. I. (2021) “The Effect of Organizational Support for Creativity on Innovation and Market Performance: The Moderating Role of Market Dynamism”, **Journal of Manufacturing Technology Management**, 33(4), 827-849.
- BAGOZZI, R. P.; YI, Y. (1988) “On the Evaluation of Structural Equation Models”. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 16(1), 74 – 94.
- BANDURA, A. (1977). Social Learning Theory. Richard, F.; S.K, Samuel, **The War System: An Interdisciplinary Approach (2019)**, 2. Edition, New York, Routledge, 141-159.
- BARAN, B. E., SHANOCK, L. R.; MILLER, L. R. (2012) “Advancing Organizational Support Theory into the Twenty-First Century World of Work”. **Journal of Business and Psychology**, 27(2), 123-147.

- 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.
- BASADUR, M., WAKABAYASHI, M.; GRAEN, G. B. (1990) "Individual Problem-Solving Styles and Attitudes Toward Divergent Thinking Before and After Training". **Creativity Research Journal**, 3(1), 22-32.
- BATEY, M. (2012) "The Measurement of Creativity: From Definitional Consensus to The introduction of a New Heuristic Framework", **Creativity Research Journal**, 24(1), 55-65.
- BAUMANN, P. K. (2011) "The Relationship Between Individual and Organizational Characteristics and Nurse Innovation Behavior", Doctoral Dissertation, **indiana University, School of Nursing**, Bloomington.
- BAY, M., AKPİNAR, S.; AYDOĞDU, S., A. (2018) "Yenilik Yönetimini Etkileyen Örgütsel Faktörler: Belediye ve Kaymakamlık Karşılaştırması", **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 5(14), 392-405.
- BEL, R. (2010) "Leadership and Innovation: Learning from the Best", **Global Business and Organizational Excellence**, 29(2), 47-60.
- BERNOULLI, D. (1738) "Specimen Theoriae Novae De Mensura Sortis", *Commentarii Academiae Scientiarum Imperialis Petropolitanae*, 5:175-192. Translated As: "**Expositions of a New Theory on the Measurement of Risk**", *Econometrica*, 22-36 (1954). Reprinted in: Page, A.N. (1968), Editor, *Utility Theory: A Book of Readings*, Pages 199-214. John Wiley ; Sons: New York Etc.
- BHADURI, S.; KUMAR, H. (2011) "Extrinsic and Intrinsic Motivations to Innovate: Tracing the Motivation of 'Grassroot' Innovators in India", **Mind and Society**, 10(1), 27-55.
- BHANTHUMNAVİN, D. (2001) "Supervisory Social Support and the Multi-Level Performance in Thai Health Centers", Doctoral Dissertation, **University of Minnesota**, Minnesota, United States.
- BHARADWAJ, S.; MENON, A. (2000) "Making Innovation Happen in Organizations: Individual Creativity Mechanisms, Organizational Creativity Mechanisms or Both?", **Journal of Product Innovation Management: An international Publication of the Product Development ; Management Association**, 17(6), 424-434.
- BIYIK, Y. (2021) "Örgüt Kültürünün Bireysel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisinde Kişi-Örgüt Uyumu ve Örgütsel Desteğin Aracı Rolü: Türkiye'deki Teknokent/Teknopark Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", Basılmamış

Doktora Tezi, **Gazi Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara.

- BIEMANN, T., KEARNEY, E.; MARGGRAF, K. (2015) “Empowering Leadership and Managers' Career Perceptions: Examining Effects At Both the individual and the Team Level”, **the Leadership Quarterly**, 26(5), 775-789.
- BIES, R. J. (1986) “Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness”, **Research on Negotiation in Organizations**, 1, 43-55.
- BILTON, C. (2010) “Manageable Creativity”, **International Journal of Cultural Policy**, 16(3), 255-269.
- BLAU, P. M. (1964) “**Social Exchange Theory**” Retrieved September, 3(2007), 62.
- BOBIC, M., DAVIS, E.; CUNNINGHAM, R. (1999) “The Kirton Adaptation-Innovation inventory: Validity Issues, Practical Questions”, **Review of Public Personnel Administration**, 19(2), 18-31.
- BOYACI, M (2018) “Ege Üniversitesi Ziraat Fakültesi’nde İnovasyon Süreci ve Kültürü”, **Ege Üniversitesi Ziraat Fakültesi Dergisi**, 55(4), 121-130.
- BOZKURT, Ö., MERİÇ, S.; BOZKURT, İ. (2014) “Kişilik Özelliklerinin Yenilikçilik Eğilimi Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Kamuda Çalışan Yöneticiler Üzerinde Bir Araştırma”, **Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 7(1), 58-70.
- BRETTEL, M., CHOMIK, C.; FLATTEN, T. C. (2015) “How Organizational Culture Influences Innovativeness, Proactiveness, and Risk-Taking: Fostering Entrepreneurial Orientation in Smes”, **Journal of Small Business Management**, 53(4), 868-885.
- BROCKHAUS SR, R. H. (1980) “Risk Taking Propensity of Entrepreneurs”, **Academy of Management Journal**, 23(3), 509-520.
- BURMAOĞLU, S., POLAT, M.; MEYDAN, C. H. (2013) “Örgütsel Davranış Alanında İlişkisel Analiz Yöntemleri ve Türkçe Yazında Aracılık Modeli Kullanımı Üzerine Bir inceleme”, **Anadolu University Journal of Social Sciences**, 13(1).
- BUSCHOW, C., NOLLE, I.; SCHNEIDER, B. (2014) “German Book Publishers’ Barriers to Disruptive Innovations: The Case of E-Book Adoption”, **Publishing Research Quarterly**, 30(1), 63-76.
- BUSCHGENS, T., BAUSCH, A.; BALKIN, D. B. (2013) “Organizational Culture and Innovation: A Meta-Analytic Review”, **Journal of Product Innovation Management**, 30(4), 763-781.

- CAI, W., SONG, W.; ZHAO, S. (2013) “An Empirical Study on the Effects of Creative Personality and Job Autonomy on Individual Innovation Performance of Knowledge Workers”, **International Business and Management**, 6(2), 24-30.
- CALIŞKAN, A.; ZHU, C. (2020) “Organizational Culture and Educational Innovations in Turkish Higher Education: Perceptions and Reactions of Students”, **Educational Sciences: Theory and Practice**, 20(1), 20-39.
- CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. (1999) “**Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on A Competing Values Framework**”, Reading, MA, Addison-Wesley Longman, Inc.
- CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. (2011) “**Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework**”, New Jersey, John Wiley and Sons.
- CANAL, B. (2017) “Örgütsel Özdeşleşmenin Bireysel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Nevşehir Hacı Betaş veli Üniversitesi, SBE, İşletme Anabilim Dalı**, Nevşehir.
- CARROL, J. B. (1985) “Domains of Cognitive Ability”, Paper Presented At the Meeting of the **American Association for the Advancement of Science**, Los Angeles.
- CERINSEK, G.; DOLINSEK, S. (2009) “Identifying Employees' Innovation Competency in Organisations”, **International Journal of Innovation and Learning**, 6(2), 164-177.
- CHAMI-MALAEB, R. (2018) “Stay or Leave? The Perceived Organizational Support, Affective Commitment, and Desire to Remain Among Lebanese High Performing Employees”, **Review of Economics and Business Administration**, 2(1) 71-98.
- CHANG, J. H.; TENG, C. C. (2017) “Intrinsic Or Extrinsic Motivations for Hospitality Employees' Creativity: The Moderating Role of Organization-Level Regulatory Focus”, **International Journal of Hospitality Management**, 60, 133-141.
- CHANG, S. C.; LEE, M. S. (2007) “The Effects of Organizational Culture and Knowledge Management Mechanisms on Organizational Innovation: An Empirical Study in Taiwan”, **The Business Review**, 7(1), 295-301.
- CHAVAS, J. (2004) “**Risk Analysis in Theory and Practice**”, London, Elsevier Academic Press.
- CHEN, J. K.; CHEN, I. S. (2012) “Creative-Oriented Personality, Creativity Improvement, and Innovation Level Enhancement”, **Quality and Quantity**, 46(5), 1625-1642.

- CHEN, T., LI, F.; LEUNG, K. (2016) "When Does Supervisor Support Encourage innovative Behavior? Opposite Moderating Effects of General Self-Efficacy and internal Locus of Control", **Personnel Psychology**, 69(1), 123-158.
- CHILES, T. H.; McMACKIN, J. F. (1996) "Integrating Variable Risk Preferences, Trust, and Transaction Cost Economics", **Academy of Management Review**, 21(1), 73-99.
- CHOI, J. N. (2004) "Individual and Contextual Dynamics of Innovation-Use Behavior in Organizations", **Human Performance**, 17(4), 397-414.
- CHOW, I. H. S. (2018) "The Mechanism Underlying the Empowering Leadership-Creativity Relationship", **Leadership and Organization Development Journal**, 39 (2), 202-217.
- CHRISTENSEN, C. M. (2006) "The ongoing Process of Building A Theory of Disruption", **Journal of Product Innovation Management**, 23(1), 39-55.
- CHRISTENSEN, C., RAYNOR, M. E.; MCDONALD, R. (2013) "Disruptive Innovation", **Harvard Business Review**, 93 (12), 44-53.
- CHRISTENSEN, CLAYTON M. (1997) "**The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail**", Boston, Harvard Business School Press.
- COELHO, F., AUGUSTO, M.; LAGES, L. F. (2011), "Contextual Factors and the Creativity of Frontline Employees: the Mediating Effects of Role Stress and intrinsic Motivation", **Journal of Retailing**, 87(1), 31-45.
- COHEN-MEITAR, R., CARMELI, A.; WALDMAN, D. A. (2009) "Linking Meaningfulness in the Workplace to Employee Creativity: The intervening Role of Organizational Identification and Positive Psychological Experiences", **Creativity Research Journal**, 21(4), 361-375.
- COLQUITT, A.C., LEPINE, J.A.; WESSON, M.J. (2009), "**Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace**", New York, NY, McGraw-Hill.
- COLQUITT, J. A., SCOTT, B. A.; LEPINE, J. A. (2007) "Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships with Risk Taking and Job Performance, **Journal of Applied Psychology**", 92(4), 909-927
- COLQUITT, J., GREENBERG, J.; ZAPATA-PHELAN, C.P. (2005) "What Is Organizational Justice? A Historical Overview, **Handbook of Organizational Justice**, Greenberg, J. and Colquitt, J., Eds., Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, 3-56.

- COMREY, A. L.; LEE, H. B. (1973) “**A First Course in Factor**”, Analysis, New York Academic Press.
- COUGER, J. D., HIGGINS, L. F.; MCINTYRE, S. C. (1993) “(Un) Structured Creativity in Information Systems Organizations”, **Mis Quarterly**, 375-397.
- COVAL, J. D.; THAKOR, A. V. (2005) “Financial Intermediation As A Beliefs-Bridge Between Optimists and Pessimists”, **Journal of Financial Economics**, 75(3), 535-569.
- COYLE-SHAPIO, J. A.; CONWAY, N. (2005) “Exchange Relationships: Examining Psychological Contracts and Perceived Organizational Support”, **Journal of APPLIED PSYCHOLOGY**, 90(4), 774.
- CRAIG, J. T. (2015) “Antecedents of individual Innovative Behavior: Examining Transformational Leadership, Creative Climate, Role Ambiguity, Risk Propensity, and Psychological Empowerment”, Doctorate Thesis, **Alliant International University, Los Angeles-CSPP-OP**, United States – California.
- CRANT, J. M. (1996) “The Proactive Personality Scale As A Predictor of Entrepreneurial intentions”, **Journal of Small Business Management**, 34, 42-49.
- CROSSAN, M. M.; APAYDIN, M. (2010) “A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature”, **Journal of Management Studies**, 47(6), 1154-1191.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. (1996) “on Runco's Problem Finding, Problem Solving, and Creativity”, **Creativity Research Journal**, 9(2-3), 267-268.
- CSIKSZENTMIHALYI M. (1999) “16 Implications of A Systems Perspective for the Study of Creativity”, Sternberg, R.J., **Handbook of creativity**, 5th edition, Cambridge, Cambridge University Press, 313-335
- CSIKSZENTMIHALYI, M. (2014) “The Systems Model of Creativity and Its Applications”, Simonton, D. K., **The Wiley Handbook of Genius**, Wiley Blackwell, 533–545.
- ÇAKAR, N. D.; ERTÜRK, A. (2010) “Comparing Innovation Capability of Small and Medium-Sized Enterprises: Examining the Effects of Organizational Culture and Empowerment”, **Journal of Small Business Management**, 48(3), 325-359.
- ÇALIŞKAN, A. (2013) “İç Odaklı Örgüt Kültürünün Yenilikçi Davranışa Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü”, **The Journal of Industrial Relations ; Human Resources**, 15(1). 88-112
- ÇARK, Ö. (2019) “Kurumsal Kaynak Planlama Uygulama ve Sonrasında Sistem Başarısını ve Kullanıcı Değerini Etkileyen Faktörler: Borsa İstanbul 100

Araştırması”, Doctorate Thesis, **İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**.

ÇELİK, A.; AKGEMCİ, T. (1998), “**Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler: Girişimcilik Kültürü, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Yeni Stratejiler Karşısında KOBİ'ler**”, Ankara, Nobel Yayın-Dağıtım.

ÇELİK, F. (2022) “Davranışsal İletişim Araştırmalarında Aracılık Testine Genel Bir Bakış”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (49), 392-410.

ÇELİK, Z. (2012) “Politika ve Uygulama Bağlamında Türk Eğitim Sisteminde Yaşanan Dönüşümler: 2004 İlköğretim Müfredat Reformu Örneği” Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.

ÇEMBERCİ, M.; CİVELEK, M. E. (2018) “The Effects of Organizational Support in Team Working on Creativity and Personal Initiative of Employees”, **IJOESS**, 9(32), 1144-1155.

ÇETİN, A.; TOPALOĞLU, C. (2018) “Otel İşletmelerinde Cameron-Quinn Örgüt Kültürü Tiplerinin Yenilikçiliğe Etkisi, **Journal of Tourism and Gastronomy Studies**, 6(2), 476-492.

ÇETİN, M.; TOPAL, M. (2020) “Örgüt Kültürünün Sosyal İnovasyona Etkisinde Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü”, **Eğitim Yönetimi ve Politikaları Dergisi**, 1(1), 1-16.

ÇİFTÇİ, G. E., HIRLAK, B.; DOĞAN, L. (2018) “Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Öğrenmenin İç Girişimcilik Düzeyi Üzerine Etkisi: Kırıkkale Belediyesinde Bir Araştırma”, **İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi**, 3(7), 230-244.

DAHER, N. (2016) “The Relationships Between Organizational Culture and Organizational Innovation”, **International Journal of Business ; Public Administration**, 13(2), 1-16.

DAMANPOUR, F., SZABAT, K. A.; EVAN, W. M. (1989) “The Relationship Between Types of Innovation and Organizational Performance”, **Journal of Management Studies**, 26(6), 587-602.

DAN, Y.; CHIEH, H. C. (2008, July) “A Reflective Review of Disruptive Innovation Theory”, **PICMET'08-2008 Portland International Conference on Management of Engineering and Technology**, National University of Singapore, 27-31 July, 402-414.

DAROLIA, C. R., KUMARI, P.; DAROLIA, S. (2010) “Perceived Organizational Support, Work Motivation, and Organizational Commitment As Determinants of Job Performance”, **Journal of the Indian Academy of Applied Psychology**, 69-78

- DAS, P., VERBURG, R., VERBRAECK, A.; BONEBAKKER, L. (2018), "Barriers to Innovation Within Large Financial Services Firms: An in-Depth Study into Disruptive and Radical Innovation Projects At A Bank", **European Journal of Innovation Management**, 21(1), 96-112.
- DAVE, C., ECKEL, C. C., JOHNSON, C. A.; ROJAS, C. (2010) "Eliciting Risk Preferences: When Is Simple Better?", **Journal of Risk and Uncertainty**, 41(3), 219-243.
- DAVIS, S.; EPPLER-WOLFF, N. (2009) "**Raising Children Who Soar: A Guide to Healthy Risk-Taking in An Uncertain World**", New York and London, Teachers College Press.
- DE DREU, C. K., BAAS, M.; NIJSTAD, B. A. (2012) "The Emotive Roots of Creativity: Basic and Applied Issues on Affect and Motivation", Reiter-Palmon, R., Tang, M., and Ivcevic, Z., **In Handbook of Organizational Creativity**, Academic Press, pp. 217-240
- DE JONG, J. P.; DEN HARTOG, D. N. (2007) "How Leaders influence Employees' innovative Behaviour", **European Journal of Innovation Management**, 10(1), 41-64.
- DE MOOIJ, M.; HOFSTEDE, G. (2010) "The Hofstede Model: Applications to Global Branding and Advertising Strategy and Research", **International Journal of Advertising**, 29(1), 85-110.
- DE OLIVEIRA, E., REYNAUD, E.; Osiurak, F. (2019) "Roles of Technical Reasoning, Theory of Mind, Creativity, and Fluid Cognition in Cumulative Technological Culture", **Human Nature**, 30(3), 326-340.
- DE SPIEGELAERE, S., VAN GYES, G., DE WITTE, H., NIESEN, W.; VAN HOOTEGEM, G. (2014) "On The Relation of Job insecurity, Job Autonomy, Innovative Work Behaviour and The Mediating Effect of Work Engagement", **Creativity and Innovation management**, 23(3), 318-330.
- DEAL T.; KENNEDY A. (1982) "**Corporate Cultures**", Reading, MA: Addison-Wesley.
- DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. (1983) "Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life", **Business Horizons**, 26(2), 82-85.
- DECI, E. L.; RYAN, R. M. (1987) "The Support of Autonomy and the Control of Behavior", **Journal of Personality and Social Psychology**, 53(6), 1024-1037
- DECI, E. L., KOESTNER, R.; RYAN, R. M. (1999) "A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation", **Psychological Bulletin**, 125(6), 627.

- DECONINCK, J. B. (2010) “The Effect of Organizational Justice, Perceived Organizational Support, and Perceived Supervisor Support on Marketing Employees' Level of Trust”, **Journal of Business Research**, 63(12), 1349-1355.
- DECONINCK, J. B.; JOHNSON, J. T. (2009) “The Effects of Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, and Organizational Justice on Turnover Among Salespeople”, **Journal of Personal Selling and Sales Management**, 29(4), 333-350.
- DEMİR, C.; ÖZTÜRK, U. C. (2011) “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 26(1), 17-41.
- DEMİR, E. (2019) “Notlarım: Örneklem Kuramı”, **Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü**, Ölçme ve Değerlendirme Anabilim Dalı, Ankara.
- DEMİRCİ, D. (2019) “Çalışanların Örgütsel Destek Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri: Psikolojik Sermayenin Bu Süreçteki Rolü ve Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, **İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Malatya.
- DENISON, D. R. (1990) “**Corporate Culture and Organizational Effectiveness.**”, New York, John Wiley and Sons, 267.
- DESHPANDÉ, R., Farley, J. U.; Webster Jr, F. E. (1993) “Corporate Culture, Customer Orientation, and innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis”, **Journal of Marketing**, 57(1), 23-37.
- DEWETT, T. (2004) “Employee Creativity and the Role of Risk”, **European Journal of Innovation Management**, 7 (4), pp. 257-266.
- DEWETT, T. (2006) “Exploring the Role of Risk in Employee Creativity”, **J. Creat. Behav**, 40, 27-45.
- DEWETT, T. (2007) “Linking intrinsic Motivation, Risk Taking, and Employee Creativity in An R and D Environment”, **R and D Management**, 37(3), 197-208.
- DHAR, R. L. (2016) “Ethical Leadership and Its Impact on Service innovative Behavior: the Role of LMX and Job Autonomy”, **Tourism Management**, 57, 139-148.
- DING, H., YU, E.; Lİ, Y. (2020) “Linking Perceived Organizational Support for Strengths Use to Task Performance”, **Social Behavior and Personality: An international Journal**, 48(3), 1-10.

- DORNIAC-WALL, K. (2016) “A Review of integrated Approaches to the Study of Creativity: A Proposal for A Systems Framework for Creativity”, **Multidisciplinary Contributions to the Science of Creative Thinking**, 33-52.
- DU PLESSIS, M. (2007) “The Role of Knowledge Management in Innovation”, **Journal of Knowledge Management**, 11 (4), 20-29.
- 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.
- DURMAZ, I. (2011) “Psikolojik Güçlendirme Algısının İç Girişimcilik Üzerine Etkisi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü**, Ankara.
- DURMUŞ, B., YURTKORU, E. S.; ÇİNKÖ, M. (2013) “**Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi**”, 5. Baskı, İstanbul, Beta Yayıncılık.
- DUYGULU, E., GÖK, R.; ÖZDEMİR, A. (2008), “Factors Influencing Innovation in SMES in Turkey: An interregional Comparison”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (20), 367-379
- DÜLGEROĞLU, İ.; BAŞOL, O. (2017) “İş Stresi ve Çalışma Yaşamı Kalitesi Algısının Yansımaları: Satış Temsilcileri Üzerine Bir Araştırma”, **Business and Economics Research Journal**, 8(2), 293-304.
- DÜŞÜKCAN, M., DEMİREL, E. T.; SEZGİN, E. E. (2020) “**Örgütsel Destek Üzerinden Psikolojik Sözleşmeyi Güçlendirmek**”, 1. Baskı, Konya, Eğitim Yayınevi.
- DYER, B.; SONG, X. M. (1998) “Innovation Strategy and Sanctioned Conflict: A New Edge in Innovation?”, **Journal of Product Innovation Management: An International Publication of the Product Development and Management Association**, 15(6), 505-519.
- EDER, P.; EISENBERGER, R. (2008) “Perceived Organizational Support: Reducing the Negative influence of Coworker Withdrawal Behavior”, **Journal of Management**, 34(1), 55-68.
- EDMONDSON, A. C.; MOGELOF, J. P. (2006) “Explaining Psychological Safety in Innovation Teams: Organizational Culture, Team Dynamics, Or Personality?”, Ordoñez De P. P., Zhang, X., Chui, K. T., **Creativity and Innovation in Organizational Teams**, Hershey, USA, Psychology Press, 129-156
- EISENBERGER, R.; STINGLHAMBER, F. (2011) “**Perceived Organizational Support: Fostering Enthusiastic and Productive Employees**”, Washington, DC, American Psychological Association,

- 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., ASELAG, J., SUCHARSKI, I. L.; JONES, J.R., (2004), "Perceived Organizational Support, the Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives", Ed.: J. Coyle-Shapiro, L. Shore, S. Taylor ve L. Tetrick, Oxford University Press, 206-225.
- EISENBERGER, R., FASOLO, P.; DAVIS-LAMASTRO, V. (1990) "Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation", **Journal of Applied Psychology**, 75(1), 51.
- EISENBERGER, R., HUNTINGTON, R., HUTCHISON, S.; SOWA, D. (1986) "Perceived Organizational Support", **Journal of Applied Psychology**, 71(3), 500.
- EKVALL, G. (1996) "Organizational Climate for Creativity and Innovation", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 5(1), 105-123.
- EL-ATY, A.; DERAZ, A. (2018) "The Influence of Perceived Organizational Support and Employee Advocacy on Organizational Commitment in Hotels", **International Journal of Heritage, Tourism and Hospitality**, 12(1), 155-170.
- ERDEM, H. (2016) "İç Denetçi Adaylarının Risk Alma Eğilimleri Üzerinde Algılanan Örgütsel Desteğin Etkisi", **Journal of International Social Research**, 9(42).
- EREN, E.; GÜNDÜZ, H. (2011) "İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 3(1), 65-84.
- ERGÜN, E.; TASGIT, Y. E. (2013) "Cultures of Adhocracy, Clan, Hierarchy and Market and Innovation Performance: A Case of Hotels in Turkey", **Journal of Travel and Tourism Research**, 13, 132-142.
- EVA, N., NEWMAN, A., MIAO, Q., WANG, D.; COOPER, B. (2020) "Antecedents of Duty Orientation and Follower Work Behavior: the interactive Effects of Perceived Organizational Support and Ethical Leadership" **Journal of Business Ethics**, 161(3), 627-639.
- FAN, L.; SUH, Y. H. (2014) "Why Do Users Switch to A Disruptive Technology? An Empirical Study Based on Expectation-Disconfirmation Theory", **Information and Management**, 51(2), 240-248.
- FARLEY, F. (1991) "The Type-T Personality", Lipsitt, L.P. ; Mitnick, L.L., **Self-Regulatory Behavior and Risk Taking: Causes and Consequences**, New Jersey, Greenwood Publishing Group, 371-382.

- FERREIRA, A. I.; HILL, M. M. (2008) “Organisational Cultures in Public and Private Portuguese Universities: A Case Study”, **Higher Education**, 55(6), 637-650.
- FERREIRA, J., COELHO, A.; MOUTINHO, L. (2020) “Dynamic Capabilities, Creativity and Innovation Capability and Their Impact on Competitive Advantage and Firm Performance: The Moderating Role of Entrepreneurial Orientation”, **Technovation**, 92-93, 102061.
- FİDAN, M. (2018) “Okullarda Örgütsel Yaratıcılık ve Yönetmel inovasyona İlişkin Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi” Doktora tezi, **Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi**, Ankara.
- FİDAN, T.; ÖZTÜRK, I. (2015) “The Relationship of the Creativity of Public and Private School Teachers to Their Intrinsic Motivation and the School Climate for Innovation”, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 195, 905-914.
- FIGNER, B.; WEBER, E. U. (2011) “Who Takes Risks When and Why? Determinants of Risk Taking”, **Current Directions in Psychological Science**, 20(4), 211-216.
- FISCHER, A. R. (2017) “Perception of Product Risks”, Emilien, G., Weitkunat, R., ; Lüdicke, F., Consumer Perception of Product Risks and Benefits, Cham, Springer, 175-190.
- FISCHER, C., MALYCHA, C. P., ; Schafmann, E. (2019) “The Influence of Intrinsic Motivation and Synergistic Extrinsic Motivators on Creativity and Innovation”, **Frontiers in Psychology**, 10, 137.
- FISHER, R. (2004) “What Is Creativity”, Unlocking Creativity: **Teaching across the curriculum**, New York: Routledge, 6-20.
- FLORIDA, R. (2014) “The Creative Class and Economic Development”, **Economic Development Quarterly**, 28(3), 196-205.
- FORD, C. M. (1996) “A Theory of individual Creative Action in Multiple Social Domains”, **Academy of Management Review**, 21, 1112–1142. doi:10.2307/259166
- FORNELL, C.; LARCKER, D.F. (1981) “Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variables and Measurement Error”, **Journal of Marketing Research**, 18 (1), 39-50.
- FREDRICKSON, B. L. (2001) “The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: the Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions”, **American psychologist**, 56(3), 218.
- FRIEDL, A., PONDORFER, A.; SCHMIDT, U. (2020) “Gender Differences in Social Risk Taking”, **Journal of Economic Psychology**, 77, 102182.

- GARCIA-GRANERO, A., LLOPIS, Ó., FERNÁNDEZ-MESA, A.; ALEGRE, J. (2015) “Unraveling the Link Between Managerial Risk-Taking and Innovation: THE Mediating Role of A Risk-Taking Climate”, **Journal of Business Research**, 68(5), 1094-1104.
- GEISLER, M., BERTHELTSEN, H.; MUHONEN, T. (2019) “Retaining Social Workers: The Role of Quality of Work and Psychosocial Safety Climate for Work Engagement, Job Satisfaction, and Organizational Commitment”, **Human Service Organizations: Management, Leadership ; Governance**, 43(1), 1-15.
- GEORGE, D.; MALLERY, P. (2012) “ **IBM SPSS Statistics 19 Step by Step**”, Boston, Mass.
- GEORGE, J. M. (1989) “Mood and Absence”, **Journal of Applied Psychology**, 74(2), 317-324.
- GEORGE, J. M.; BRIEF, A. P. (1992) “Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood At Work-Organizational Spontaneity Relationship”, **Psychological Bulletin**, 112(2), 310-329.
- GEORGE, J. M.; ZHOU, J. (2002) “Understanding When Bad Moods Foster Creativity and Good Ones Don't: The Role of Context and Clarity of Feelings”, **Journal of Applied Psychology**, 87(4), 687-697.
- GHOSH, K. (2015) “Developing Organizational Creativity and Innovation: Toward A Model of Self-Leadership, Employee Creativity, Creativity Climate and Workplace Innovative Orientation”, **Management Research Review**, 38(11):1126-1148.
- GOODMAN, E. A., ZAMMUTO, R. F.; GIFFORD, B. D. (2001) “The Competing Values Framework: Understanding the Impact of Organizational Culture on the Quality of Work Life”, **Organization Development Journal**, 19(3), 58-68.
- GOODWIN, L. D. (1999) “The Role of Factor Analysis in the Estimation of Construct Validity”, **Measurement in Physical Education and Exercise Science**, 3(2), 85-100.
- GOPALAKRISHNAN, S., ; Damanpour, F. (1997) “A Review of Innovation Research in Economics, Sociology and Technology Management”, **Omega**, 25(1), 15-28.
- GORJI, H. A., Etemadi, M.; Hoseini, F. (2014) “Perceived Organizational Support and Job involvement in the Iranian Health Care System: A Case Study of Emergency Room Nurses in General Hospitals”, **Journal of Education and Health Promotion**, 3(58), 41-47.
- GOULDNER, A. W. (1960) “The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement”, **American Sociological Review**, 25, 161-178.

- GÖKÇE, M., (2016) “**Bilgi Çağı, Yenilikçilik ve Farkındalık**”, Derleme, “çevirimiçi” [https://www.academia.edu/37573442/ Bilgi_Çağı_Yenilikçilik_ve_Farkındalık](https://www.academia.edu/37573442/Bilgi_Çağı_Yenilikçilik_ve_Farkındalık)
- GÖKSU, O. (2016) “Algı Yönetimi ve Reklam”, Seda Çakar Mengü (Editör), **Reklamı Anlamlandırmak**, İstanbul, Der’in Yayınları, 205-232.
- GREENBERG, J. (1990) “Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow”, **Journal of Management**, 16(2), 399-432.
- GREENBERG, J. (2011) “Organizational Justice: The Dynamics of Fairness in the Workplace”, S. Zedeck, **APA handbook of industrial and organizational psychology**, Washington, D.C, American Psychological Association, 271–327.
- GUCHAIT, P.; BACK, K. J. (2016) “Three Country Study: Impact of Support on Employee Attitudes”, **The Service Industries Journal**, 36(7-8), 299-318.
- GUILFORD, J. P. (1967) “Creativity: Yesterday, Today and Tomorrow”, **The Journal of Creative Behavior**, 1(1), 3-14.
- GUILFORD, J. P. (1977) “**Way beyond the IQ: Guide to improving intelligence and creativity**”, Buffalo, NY: Creative Education Foundation.
- GUILFORD, J. P. (1983) “Transformation abilities or functions”, **Journal of Creative Behavior**, 17, 75-83.
- GUILFORD, J. P. (1984) “Varieties of Divergent Production”, **Journal of Creative Behavior**, 18, 1-10
- GÜMÜSLÜOĞLU, L.; ILSEV, A. (2009) “Transformational leadership, creativity, and organizational Innovation”, **Journal of Business Research**, 62(4), 461-473.
- GUTTENTAG, D. (2015) “Airbnb: Disruptive Innovation and the Rise of an Informal Tourism Accommodation Sector”, **Current issues in Tourism**, 18(12), 1192-1217.
- GUTTENTAG, D. A.; SMITH, S. L. (2017) “Assessing Airbnb as a Disruptive Innovation Relative to Hotels: Substitution and Comparative Performance Expectations”, **International Journal of Hospitality Management**, 64, 1-10.
- GUZZO, R. A., NOONAN, K. A.; ELRON, E. (1994) “Expatriate Managers and the Psychological Contract”, **Journal of Applied psychology**, 79(4), 617-626
- GÜRBÜZ, S. (2019) “**Sosyal Bilimlerde Aracı, Düzenleyici ve Durumsal Etki Analizleri**”, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- GÜZELER, A. K.; DEDEOĞLU, A. Ö. (2016), “Üniversitelerde inovasyon Ekosisteminin Geliştirilmesinde Örgüt İklimi, Örgüt Kültürü ve Örgüt Yapısının

inovatif Davranış Üzerindeki Etkisi: Ege Üniversitesi Örneği”, **Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi**, 7, 115-134.

HACKMAN, J. R., HACKMAN, R. J., ; OLDHAM, G. R. (1980) “**Work redesign**” (Vol. 2779). Reading, Mass.: Addison-Wesley. “çevirimiçi”, [https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Motivation/Hackman & Oldham \(1980\) Ch4 Motivation thru Design of Work.pdf](https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Motivation/Hackman & Oldham (1980) Ch4 Motivation thru Design of Work.pdf)

HADDOCK, S. A., ZIMMERMAN, T. S., ZIEMBA, S. J.; LYNESS, K. (2006) “Practices of Dual Earner Couples Successfully Balancing Work and Family”, **Journal of Family and Economic Issues**, 27(2), 207–234.

HADI, S., TIAHJONO, H. K.; PALUP, M. (2020) “Study of Organizational Justice in Smes and Positive Consequences: Systematic Review”, **International Journal of Advanced Science and Technology**, 29(03), 4717-4730.

HAIR, J. F., BLACK, W. C, BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E. (2010) “**Multivariate Data Analysis**”, 7th Edition, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

HALLAK, R., ASSAKER, G., O’CONNOR, P.; LEE, C. (2018) “Firm Performance in the Upscale Restaurant Sector: The Effects of Resilience, Creative Self-Efficacy, Innovation and industry Experience”, **Journal of Retailing and Consumer Services**, 40, 229-240.

HAMDAN, Y.; ALHEET, A. F. (2020) “Influence of Organisational Culture on Pro-Activeness, innovativeness and Risk Taking Behaviour of SMEs”, **Entrepreneurship and Sustainability Issues**, 8(1), 203.

HAMMOND, M. M., NEFF, N. L., FARR, J. L., SCHWALL, A. R.; ZHAO, X. (2011) “Predictors of Individual-Level Innovation at Work: A Meta-Analysis”, **Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts**, 5(1), 90.

HANDY, C.B. 1986 “**Understanding Organizations**”, Harmondsworth, Penguin.

HANG, C. C., CHEN, J.; Yu, D. (2011) “An Assessment Framework for Disruptive Innovation”, **Foresight**, 13(5), 4-13.

HARRINGTON, D. M. (1990) “The Ecology of Human Creativity: A Psychological Perspective”, **Toward a Psychology of Creative Environments: An Ecological Perspective**, Institute of Personality Assessment and Research, University of California, Berkeley, Sep 1984, Sage Publications, Inc.

HARRISON, R. (1972) “Understanding Your Organizations Character” **Harvard Business Review**, 50(3), 119.

- HASIRCI, I.; ÖRÜCÜ, E. (2021) “Örgüt Kültürünün inovatif Davranış Eğilimleri İle İlişkisinde Öz Yeterlilik Algısının Aracılık Rolü ve Bir Uygulama”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 23(2), 642-661.
- HASSAN, M. U., MALİK, A. A., HASNAİN, A., FAİZ, M. F.; ABBAS, J. (2013) “Measuring Employee Creativity and Its Impact on Organization Innovation Capability and Performance in the Banking Sector of Pakistan”, **World Applied Sciences Journal**, 24(7), 949-959.
- HAVIDZ, H. B. H.; YANDI, A. (2020) “Determination of Organizational Commitment: Perceived Organizational Support, Communication, and Leadership Styles (A Human Resource Management Literature Study)”, **Dinasti International Journal of Management Science**, 1(3), 430-454.
- HAYES, A. F. (2018) “Partial, Conditional, and Moderated Mediation: Quantification, Inference, and Interpretation”, **Communication Monographs**, 85(1), 4-40.
- HAZEM, S. M.; ZEHOUE, S. (2019, August) “Organizational Culture and Innovation: A Literature Review”, In **2019 3rd International Conference on Education, Culture and Social Development (ICECSD 2019)**, Atlantis Press, 465-472.
- HEATH, A. (1968) “Economic Theory and Sociology: A Critique of PM Blau's Exchange and Power in Social Life” **Sociology**, 2(3), 273-292.
- HEMDI, M. A. (2009) “Investigating Hotel Employees’ Organizational Commitment: The Influence of Human Resource Management Practices and Perceived Organizational SUPPORT”, **Journal of Tourism, Hospitality and Culinary Arts**, 1(3), 1-20.
- HERRMANN, D.; Felfe, J. (2014) “Effects of Leadership Style, Creativity Technique and Personal Initiative on Employee Creativity”, **British Journal of Management**, 25(2), 209-227.
- HINTZE, A., OLSON, R. S., ADAMI, C.; HERTWIG, R. (2013) “**Risk Aversion As An Evolutionary Adaptation**”, “Çevrimiçi” <https://arxiv.org/pdf/1310.6338.pdf>
- HIRST, G., VAN KNIPPENBERG, D., CHEN, C. H.; SACRAMENTO, C. A. (2011) “How Does Bureaucracy Impact Individual Creativity? A Cross-Level Investigation of Team Contextual Influences on Goal Orientation–Creativity Relationships”, **Academy of Management Journal**, 54(3), 624-641.
- HOA, N. D., NGAN, P. T. H., QUANG, N. M., THANH, V. B.; QUYEN, H. V. T. (2020) “An Empirical Study of Perceived Organizational Support and Affective Commitment in the Logistics industry”, **The Journal of Asian Finance, Economics, and Business**, 7(8), 589-598.

- HOFSTEDE, G. (1980) "Culture and Organizations", **International Studies of Management and Organization**, 10(4), 15-41.
- HOFSTEDE, G. (2010) "**Geert hofstede**", An interview With A Pioneer in Cross-Cultural Studies 2-7, "çevrimiçi"
<http://patrickschmidt.org/media/Hofstede%20interview.pdf>
- HOFSTEDE, G. (2011) "Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context", **Online Readings in Psychology and Culture**, 2(1), 2307-0919.
- HOGAN, S. J.; COOTE, L. V. (2014) "Organizational Culture, Innovation, and Performance: A Test of Schein's Model", **Journal of Business Research**, 67(8), 1609-1621.
- HOMANS, G. C. (1958) "Social Behavior As Exchange", **American Journal of Sociology**, 63(6), 597-606.
- HON, A. H.; LUI, S. S. (2016). Employee Creativity and Innovation in Organizations: Review, integration, and Future Directions for Hospitality Research. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 28(5), 862-885.
- HORN, D.; SALVENDY, G. (2006) "Consumer-Based Assessment of Product Creativity: A Review and Reappraisal", **Human Factors and Ergonomics in Manufacturing and Service industries**, 16(2), 155-175.
- HSIEH, H. L., HSIEH, J. R.; WANG, I. L. (2011) "Linking Personality and Innovation: The Role of Knowledge Management", **World Transactions on Engineering and Technology Education**, 9(1), 38-44.
- HUANG, X., HSIEH, J. J.; HE, W. (2014) "Expertise Dissimilarity and Creativity: The Contingent Roles of Tacit and Explicit Knowledge Sharing", **Journal of Applied Psychology**, 99(5), 816-830.
- HUGHES, Y. K. (2019) "Retention of Millennial Coast Guard Service Members: The Role of Perceived Organizational Support, Organizational Commitment, and Workplace Relationships on Turnover intentions", Doctoral Thesiss, **Saint Leo University, Donald R. Tapia School of Business**, Florida
- 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.
- IGO, T.; SKITMORE, M. (2006) "Diagnosing the Organizational Culture of An Australian Engineering Consultancy Using the Competing Values Framework", **Construction Innovation**, 6(2), 121-139.

- IGRA, V.; IRWIN, C. E. (1996). Theories of Adolescent Risk-Taking Behavior. In Handbook of Adolescent Health Risk Behavior (pp. 35-51). Springer, Boston, MA.
- INAM, A., HO, J. A., ZAFAR, H., KHAN, U., SHEIKH, A. A.; NAJAM, U. (2021) "Fostering Creativity and Work Engagement Through Perceived Organizational Support: THE INTERACTIVE ROLE OF STRESSORS", **SAGE OPEN**, 11(3), 1-16.
- INDRIARTININGTAS, R.; HARTONO, B. (2017) "Creativity in Organization: A Literature Review", **2017 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM)**, Singapore, 10*13 December, ss. 1787-1791.
- IŞIK, C.; HAJIYEVA, T. (2018) "Bireysel Yenilikçilik ve Algılanan Örgütsel Destek Düzeyi İlişkisi: İstanbul Otelleri Örneği", **Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi**, 2(2), 206-227.
- IŞIK, M. (2018) "inovasyon Kültürünün Hizmet inovasyonu Performansına Etkisi: Bitlis İli Hizmet Sektöründe Bir Araştırma", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 32(2), 351-366.
- İBRAHİMOĞLU, N.; UĞURLU, Ö. (2013) "KOBİ'lerde İç Girişimcilik ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Sektörel Bir Araştırma", **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 31(1), 103-126.
- İRİZ, R.; ALTINIŞIK, İ. (2016) "Örgüt İçi Faktörlerin Yenilik ve Yaratıcılık Performansına Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama", **Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi**, (11), 114-132.
- JABAGI, N., CROTEAU, A. M.; AUDEBRAND, L. (2020) "Perceived Organizational Support in the Face of Algorithmic Management: A Conceptual Model", **Proceedings of the 53rd Hawaii International Conference on System Sciences**, Hawaii, 7 January, 4001-4010.
- JAISWAL, D.; DHAR, R. L. (2017) "Impact of Human Resources Practices on Employee Creativity in the Hotel industry: The Impact of Job Autonomy", **Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism**, 16(1), 1-21.
- JAISWAL, N. K.; DHAR, R. L. (2015) "Transformational Leadership, Innovation Climate, Creative Self-Efficacy and Employee Creativity: A Multilevel Study", **International Journal of Hospitality Management**, 51, 30-41.
- JAMES, K.; ASMUS, C. (2001)"Personality, Cognitive Skills, and Creativity in Different Life Domains", **Creativity Research Journal**, 13(2), 149-159.

- JAMES, K.; DROWN, D. (2012) "Organizations and Creativity: Trends in Research, Status of Education and Practice, Agenda for the Future", Mumford, M.D., **In Handbook of organizational creativity**, University of Oklahoma, Norman, Academic press, 17-38
- JANSSEN, O. (2003) "Innovative Behaviour and Job involvement At the Price of Conflict and Less Satisfactory Relations With Co-Workers", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 76(3), 347-364.
- JANSSENS, M., SELS, L.; VAN DEN BRANDE, I. (2003) "Multiple Types of Psychological Contracts: A Six-Cluster Solution", **Human Relations**, 56(11), 1349-1378.
- JAUKE, E., BENEDEK, M., DUNST, B.; NEUBAUER, A. C. (2013) "The Relationship Between intelligence and Creativity: New Support for the Threshold Hypothesis By Means of Empirical Breakpoint Detection", **Intelligence**, 41(4), 212-221.
- JICK, T. D.; PAYNE, R. (1980) "Stress at Work", **Exchange: The Organizational Behavior Teaching Journal**, 5(3), 50-56.
- JOO, B. K., MCLEAN, G. N.; YANG, B. (2013) "Creativity and Human Resource Development: An integrative Literature Review and A Conceptual Framework for Future Research", **Human Resource Development Review**, 12(4), 390-421.
- JUNG, D. D., WU, A.; CHOW, C. W. (2008) "Towards Understanding the Direct and indirect Effects of Ceos' Transformational Leadership on Firm Innovation", the Leadership Quarterly, 19(5), 582-594.
- JUNG, K. B., KANG, S. W.; CHOİ, S. B. (2020) "Empowering Leadership, Risk-Taking Behavior, and Employees' Commitment to Organizational Change: the Mediated Moderating Role of Task Complexity", **Sustainability**, 12(6), 1-18.
- KAHAN, D. M., BRAMAN, D., SLOVİC, P., GASTİL, J.; COHEN, G. (2009) "Cultural Cognition of the Risks and Benefits of Nanotechnology", **Nature nanotechnology**, 4(2), 87-90.
- KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. (1979) "Prospect Theory, An Analysis of Decision Under Risk", **Econometrica**, 47(2), 264-291.
- KAHNEMAN, D. (1979) "Prospect Theory: An Analysis of Decisions Under Risk", **Econometrica**, 47, 278.
- KAHUMUZA, J.; SCHLECHTER, A. F. (2008) "Examining the Direct and Some Mediated Relationships Between Perceived Support and intention to Quit", **Management Dynamics: Journal of the Southern African Institute for Management Scientists**, 17(3), 2-19.

- KAMINSKI, J. (2011) “Diffusion of Innovation Theory”, **Canadian Journal of Nursing Informatics**, 6(2), 1-6.
- KANBUR, E. (2016) “Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İç Girişimcilik Performansları Üzerindeki Etkisinin incelenmesi”, **Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 7(14), 443-460.
- KANTER, R. M. (1988) “When A Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organizations”, **Knowledge Management and Organisational Design**, 10, 93-131.
- KARACA, D. (2021) “Örgüt Kültürü, Örgütsel Öğrenme, Yönetim İnovasyonu ve Yeni Ürün Geliştirme Performansı İlişkisi”, Doktora Tezi , **Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- KASAPOĞLU, H. (2018) “Üniversite Yöneticilerinin Yenilikçilik ve Risk Alma Davranışlarına İlişkin Yönetici ve Öğretim Elemanlarının Görüşleri”, **Yükseköğretim Dergisi**, 8(1), 45-54.
- KASHANI, G.; ASADI TAHERI, M. (2018) “Identification of Organizational Culture With the Framework of Competitive Value Framework in Organizations”, **Journal of Development and Evolution Mngement**, 1396(special issue), 159-170.
- KATZ, E. (1957) “The Two-Step Flow of Communication: an Up-to Date Report on a Hypothesis”, **The Public Opinion Quarterly**, 21 (1), 61-78.
- KAUFMAN, J. C. (2016) “**Creativity 101**”, Second Edition, New York, Springer publishing company.
- KAYIŞ, E.; Gülcan, M. G. (2020) “Cameron-Quinn Örgüt Kültürü Tipleri İle Yenilikçilik Arasındaki İlişkinin incelenmesi”, **R and S-Research Studies Anatolia Journal**, 3(1), 95-106.
- KELEŞOĞLU, S., ; KALAYCI, N. (2017) “Dördüncü Sanayi Devriminin Eşiğinde Yaratıcılık, inovasyon ve Eğitim İlişkisi”, **Yaratıcı Drama Dergisi**, 12(1), 69-86.
- KHAN, S. I., MAHMOOD, A., KANWAL, S.; LATİF, Y. (2015) “How Perceived Supervisor Support Effects Workplace Deviance? Mediating Role of Perceived Organizational Support”, **Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)**, 9(3), 940-967.
- KHATENA, J.; TORRANCE, E. P. (1973) “**Thinking Creatively With Sounds and Words: Technical Manual**”, (Research Ed.), Lexington, MA: Personnel Press.

- KHEDHAOURIA, A., NAKARA, W. A., GHARBI, S.; BAHRI, C. (2020) “The Relationship Between Organizational Culture and Small-Firm Performance: Entrepreneurial Orientation As Mediator”, **European Management Review**, 17(2), 515-528.
- KICKUL, J.; LIAO-TROTH, M. A. (2003) “The Meaning Behind the Message: Climate Perceptions and the Psychological Contract”, **American Journal of Business**, 1-13.
- KIM, J. H.; JANG, S. N. (2018) “Seafarers’ Quality of Life: Organizational Culture, Self-Efficacy, and Perceived Fatigue”, **International journal of environmental research and public health**, 15(10), 1-11.
- KIM, S. K., SHIN, S. J., SHIN, J.; MILLER, D. R. (2018) “Social Networks and individual Creativity: The Role of individual Differences”, **The Journal of Creative Behavior**, 52(4), 285-296.
- KIM, S. S. (2019) “The Role of Knowledge and Organizational Support in Explaining Managers’ Active Risk Management Behavior”, **Journal of Enterprise Information Management**, 32(2), 345-363.
- KIRTON, M. J. (1976) “Adaptors and innovators: A Description and Measure”, **Journal of Applied Psychology**, 61, 622-629.
- KIRTON, M. J. (1978) “Adaptors and innovators in Culture Clash”, **Current Anthropology**, 19(3), 611-612.
- KLINE, R.B., (2011) “**Principles and Practice of Structural Equation Modelling**”, 3rd Edition, New York, Guilford Press.
- KNIGHT, F. H. (1921) “**Risk, Uncertainty and Profit**”, New York, Houghton Mifflin.
- KOÇ, E. (2012) “**Tüketici Davranışı ve Pazarlama Stratejileri: Global ve Yerel Yaklaşım**”, 7.Baskı, İstanbul, Seçkin Yayıncılık.
- KOÇASLAN, G. (2011) “Risk Altında Karar Almada Neoklasik ve Alternatif Yaklaşımlar: Kayıplar Alanında Risk Tavrılarına İlişkin Davranışsal Bir Araştırma”, Doctoral Dissertation, **İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul**.
- KOÇEL, T. (2010) “**İşletme yöneticiliği**”, 18. Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- KOGAN, N.; WALLACH, M. A. (1964) “**Risk taking: A Study in Cognition and Personality**”, Oxford, England, Holt, Rinehart and Winston.

- KONCZAK, L. J., STELLY, D. J.; TRUSTY, M. L. (2000) "Defining and Measuring Empowering Leader Behaviors: Development of An Upward Feedback instrument", **Educational and Psychological Measurement**, 60(2), 301-313.
- KOZBELT, A., BEGHETTO, R. A.; RUNCO, M. A. (2010) "Theories of Creativity", Kaufman, J. C., ; . Sternberg, R. J., **The Cambridge Handbook of Creativity**, New York, Cambridge University Press.
- KREISER, P. M., MARINO, L. D., DICKSON, P.; WEAVER, K. M. (2010) "Cultural influences on Entrepreneurial Orientation: The Impact of National Culture on Risk Taking and Proactiveness in Smes", **Entrepreneurship Theory and Practice**, 34(5), 959-984.
- KRISHNAKUMAR, S. (2017) "Organization Culture on Innovation: Understanding the influence Using Its Variables", **FIIB Business Review**, 6(3), 61-70.
- KRUEGER JR, N.; DICKSON, P. R. (1994) "How Believing in Ourselves increases Risk Taking: Perceived Self-Efficacy and Opportunity Recognition", **Decision sciences**, 25(3), 385-400.
- 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.
- KURTESSIS, J., EISENBERGER, R., FORD, M., BUFFARDI, L., STEWART, K.; ADIS, C. (2015) "Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory", **Journal of Management**, 20 (10), 1-31.
- LAGAA, S. A. M., SIAM, M. R.; AWN, A. M. A. A. (2017) "Perceived Organizational Support (POS), Organizational Commitment and Turnover intentions Amongst Employees in Malaysian Banking Industry", **International Journal of Economic Research**, 14 (21), 1-11.
- LAMBERT, E. G., QURESHI, H., KLAHM, C., SMITH, B.; FRANK, J. (2017) "The Effects of Perceptions of Organizational Structure on Job involvement, Job Satisfaction, and Organizational Commitment Among Indian Police officers", **International journal of offender therapy and comparative criminology**, 61(16), 1892-1911.
- LATHAM, S. F.; BRAUN, M. (2009) "Managerial Risk, Innovation, and Organizational Decline", **Journal of Management**, 35(2), 258-281.
- LATONIO, M. A. G. (2007) "Exploring the Impact of Organizational Culture on Project Management: A Phenomenological Study", Doctoral Thesiss, **University of Phoenix**, Arizona.

- LAU, C. M.; NGO, H. Y. (2004) "The HR System, Organizational Culture, and Product Innovation", **International business review**, 13(6), 685-703.
- LAZARUS, R. S.; FOLKMAN, S. (1984) "Stress, Appraisal, and Coping. Springer Publishing Company, Harborview Medical Center, University of Washington School of Medicine, "çevrimiçi" https://depts.washington.edu/mbwc/content/page-files/Wellness_Weds_talk_2-3-21.pdf
- LE, P. B.; LEI, H. (2019) "Determinants of Innovation Capability: the Roles of Transformational Leadership, Knowledge Sharing and Perceived Organizational Support", **Journal of knowledge management**, 23(3), 527-547
- LECCA, L. I., FINSTAD, G. L., TRAVERSINI, V., LULLI, L. G., GUALCO, B.; TADDEI, G. (2020) "The Role of Job Support As A Target for the Management of Work-Related Stress: The State of Art", **Quality-Access to Success**, 21(174), 152-158.
- LIAO, H., TOYA, K., LEPAK, D. P.; HONG, Y. (2009) "Do They See Eye to Eye? Management and Employee Perspectives of High-Performance Work Systems and influence Processes on Service Quality", **Journal of applied psychology**, 94(2), 371-391.
- LIN, H. E., McDONOUGH III, E. F., LIN, S. J.; LIN, C. Y. Y. (2013) "Managing the Exploitation/Exploration Paradox: the Role of A Learning Capability and Innovation Ambidexterity", **Journal of Product Innovation Management**, 30(2), 262-278.
- LINDSAY, J.; HOPKINS, M. (2010) "From Experience: Disruptive Innovation and the Need for Disruptive intellectual Asset Strategy", **Journal of Product Innovation Management**, 27(2), 283-290.
- LING, Y. A. N., SIMSEK, Z., LUBATKIN, M. H.; VEIGA, J. F. (2008) "Transformational Leadership's Role in Promoting Corporate Entrepreneurship: Examining the CEO-TMT interface", **Academy of Management journal**, 51(3), 557-576.
- LIU, D., CHEN, X. P.; YAO, X. (2011) "From Autonomy to Creativity: A Multilevel investigation of the Mediating Role of Harmonious Passion", **Journal of Applied Psychology**, 96(2), 294.
- LOEWENSTEIN, G. F., WEBER, E. U., HSEE, C. K.; WELCH, N. (2001) "Risk As Feelings. **Psychological Bulletin**, 127(2), 267.
- LOPES, L. L.; SCHNEIDER, S. L. (1987) "Risk Preference and Aspiration Level", **Wisconsin Human Information Processing Program Madison**, 1-34.

- LUKIC, T., DŽAMIC, V., KNEZEVIC, G., ALČAKOVIĆ, S.; BOŠKOVIĆ, V. (2014), "The influence of Organizational Culture on Business Creativity, Innovation and Satisfaction", **Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies**, 19(73), 49-57.
- LUNENBURG, F. C. (2011) "Organizational Culture-Performance Relationships: Views of Excellence and Theory Z", **National forum of educational administration and supervision journal**, Vol. 29 (4), 1-10
- M., GRAEN, G. B.; GREEN, S. G. (1982) "Training in Creative Problem Solving: Effects on Ideation and Problem Finding and Solving in An industrial Research Organization", **Organizational Behavior and human performance**, 30(1), 41-70.
- MA, E.; QU, H. (2011) "Social Exchanges As Motivators of Hotel Employees' Organizational Citizenship Behavior: The Proposition and Application of A New Three-Dimensional Framework", **International journal of hospitality management**, 30(3), 680-688.
- MacCRIMMON, K. R., WEHRUNG, D.; STANBURY, W. T. (1988) "**Taking risks**", The Free Press, Simon and Schuster, New York.
- MacKINNON, D. P., FAIRCHILD, A. J.; FRITZ, M. S. (2007) "Mediation Analysis", **Annual Review of Psychology**, 58, 593-614.
- MacKINNON, D. P., LOCKWOOD, C. M.; WILLIAMS, J. (2004) "Confidence Limits for the indirect Effect: Distribution of the Product and Resampling Methods" **Multivariate behavioral research**, 39(1), 99-128.
- MANNUCCI, P. V.; YONG, K. (2018) "The Differential Impact of Knowledge Depth and Knowledge Breadth on Creativity Over individual Careers", **Academy of Management Journal**, 61(5), 1741-1763.
- MARCATI, A., GUIDO, G.; PELUSO, A. M. (2008) "The Role of SME Entrepreneurs' innovativeness and Personality in the Adoption of Innovations", **Research POLICY**, 37(9), 1579-1590.
- MARCH, J. G.; SHAPIRA, Z. (1987) "Managerial Perspectives on Risk and Risk Taking", **Management science**, 33(11), 1404-1418.
- MARKIDES, C. (2006) "Disruptive Innovation: In Need of Better Theory", **Journal of Product Innovation Management**, 23(1), 19-25.
- MARTINS, E. C.; TERBLANCHE, F. (2003) "Building Organisational Culture That Stimulates Creativity and Innovation", **European Journal of Innovation Management**, 6 (1), 64-74.

- MAXFIELD, S., SHAPIRO, M., GUPTA, V.; HASS, S. (2010) "Gender and Risk: Women, Risk Taking and Risk Aversion", **Gender in Management: An International Journal**, 25 (7), 586-604.
- McCRAE, R. R. (1987) "Creativity, Divergent Thinking, and Openness to Experience", **Journal of Personality and Social Psychology**, 52(6), 1258-1265.
- McDONNELL, R. S. (2019) "Perceived Organizational Support, Relatedness Need Fulfillment, and Employee Engagement: An Analysis Conducted in the Postsecondary Educational Sector", Doctoral Dissertation, **Keiser University, Keiser University Graduate School-Psychology**, Florida.
- McGREGOR, D. (1960) "**The human side of enterprise**", New York, NY: 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.
- MERT, G. (2018) "**Organizasyonlarda Yenilik Yönetimi**", 1.Basım, İstanbul, Artikel Yayıncılık.
- MIAO, R. T. (2011) "Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, Task Performance and Organizational Citizenship Behavior in China", **Journal of Behavioral and Applied Management**, 12(2), 105-127.
- MIKAMALI, S. M., HAYAT, A.; ESMI, K. (2011) "The Relation of Organizational Creativity in Organic and Mechanic Structure in the Schools: Case Study High Schools", **Journal of Management and Planning In Educational System**, 4(2), 28-49.
- MIRON, E., EREZ, M.; NAVEH, E. (2004) "Do Personal Characteristics and Cultural Values That Promote Innovation, Quality, and Efficiency Compete Or Complement Each Other?", **Journal of organizational behavior**, 25(2), 175-199.
- MOHAMMED, F. A.; BARDAI, B. (2012) "The Role of Organizational Culture in Organizational Innovation in Higher Education Institutions: A Study of Libyan Public Universities", **Australian Journal of Basic and Applied Sciences**, 6(5), 175-184.
- MOLINA-MORALES, F. X., MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ, M. T.; TORLÒ, V. J. (2011) "The Dark Side of Trust: The Benefits, Costs and Optimal Levels of Trust for Innovation Performance", **Long Range Planning**, 44(2), 118-133.

- MORGAN, N. A.; VORHIES, D. W. (2018) “The Business Performance Outcomes of Market Orientation Culture and Behaviors”, **Innovation and Strategy** (Emerald Publishing Limited), 15, 255-282.
- MUMFORD, M. D. (2000) “Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation”, **Human Resource Management Review**, 10(3), 313-351.
- MUMFORD, M. D.; GUSTAFSON, S. B. (1988) “Creativity Syndrome: Integration, Application, and Innovation”, **Psychological Bulletin**, 103(1), 27-43.
- MUMFORD, M. D., SCOTT, G. M., GADDIS, B.; STRANGE, J. M. (2002) “Leading Creative People: Orchestrating Expertise and Relationships”, **The Leadership Quarterly**, 13(6), 705-750.
- MÜLLER, S. D., ULRICH, F.; NIELSEN, P. A. (2014) “When Process Is Getting in the Way of Creativity and Innovation”, In **2014 47th Hawaii International Conference on System Sciences**, IEEE, 06-09 January, Waikoloa, HI, USA, 221-229.
- NACINOVIC, I., GALETIC, L.; CAVLEK, N. (2009) “Corporate Culture and Innovation: Implications for Reward Systems”, **World Academy of Science, Engineering and Technology**, 53, 397-402.
- NAKTİYOK, A. (2004) “İç Girişimcilik”, İstanbul, Beta Yayınları.
- NAKTİYOK, A. (2007) “Yenilik Yönelimi ve Örgütsel Faktörler”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 21(2), 211-230.
- NARANJO-GIL, D. (2009) “The influence of Environmental and Organizational Factors on Innovation Adoptions: Consequences for Performance in Public Sector Organizations”, **Technovation**, 29(12), 810-818.
- NARANJO-VALENCIA, J. C., JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D.; SANZ-VALLE, R. (2011) “Innovation or Imitation? The Role of Organizational Culture”, **Management decision**, 49(1), 55-72.
- 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.
- NARANJO-VALENCIA, J. C., JIMENEZ-JIMENEZ, D.; SANZ-VALLE, R. (2017) “Organizational Culture and Radical Innovation: Does innovative Behavior Mediate This Relationship?”, **Creativity and Innovation Management**, 26(4), 407-417.

- NARANJO-VALENCIA, J. C., JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D.; SANZ-VALLE, R. (2019) "Organizational Culture Effect on innovative Orientation", **Management Decision**, 49(1), 55-72.
- NAZİR, S., QUN, W., HUI, L.; SHAFİ, A. (2018) "Influence of Social Exchange Relationships on Affective Commitment and Innovative Behavior: Role of Perceived Organizational Support", **Sustainability**, 10(12), 1-20.
- NEVES, P.; EISENBERGER, R. (2014) "Perceived Organizational Support and Risk Taking", **Journal of Managerial Psychology**, 29(2), 187-205
- NORRIS, M. K. (2018) "The Impact of Varying Leader Culture Types on Organizational Change initiatives", Doctoral Thesis, **University of Baltimore, Public Affairs**, United States, Maryland.
- NOSIC, A.; WEBER, M. (2007) "Determinants of Risk Taking Behavior: The Role of Risk Attitudes, Risk Perceptions and Beliefs", **Sonder forschungs Bereich 504**, 07-56.
- O'QUIN, K.; BESEMER, S. P. (1999) "Creative Products", **Encyclopedia of Creativity**, 1, 413-422.
- OBENCHAIN, A. M., JOHNSON, W. C.; DION, P. A. (2004) "Institutional Types, Organizational Cultures, and Innovation in Christian Colleges and Universities", **Christian Higher Education**, 3(1), 15-39.
- 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.
- OKE, A., MUNSHI, N.; WALUMBWA, F. O. (2009) "The influence of Leadership on Innovation Processes and Activities", **Organizational Dynamics**, 38(1), 64-72.
- OLDHAM, G. R.; CUMMINGS, A. (1996) "Employee Creativity: Personal and Contextual Factors At Work", **Academy of management journal**, 39(3), 607-634.
- OPOKU, S. T., APENTENG, B. A.; BOAKYE, K. G. (2021) "Rewards and Employee Creativity Among Rural Healthcare Employees: The Mediating Role of Organizational Support for Innovation and the Moderating Impact of Supervisory Support", **International Journal of Quality and Service Sciences**, 14(1), 37-53.
- OSBORN, A. F. (1950) "About Ideas; Which Kind of Boss Are You?", **Factory Management**, March 1950, 88-89.
- OUCHI, W. (1993) "**Theory Z**" Reading, MA, Addison-Wesley

- OUCHI, W. G. (1977) “The Relationship Between Organizational Structure and Organizational Control”, **Administrative Science Quarterly**, 22(1), 95-113.
- ÖCAL, H.; AĞCA, V. (2010) “Teknolojik Değişim Hızına Bağlı Olarak Farklılaşan Endüstri Yapılarının Örgüt Kültürü ve Öğrenme Performansı Üzerindeki Etkileri”, **Ege Academic Review**, 10(1), 157-182.
- ÖRÜCÜ, E., KILIÇ, R.; SAVAŞ, A. (2011) “KOBİ’lerde inovasyon Stratejileri ve inovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 12 (1), 58-73.
- ÖZKAN, Ö.; TURUNÇ, Ö. (2015) “Örgüt Kültürü İle Yenilikçilik İlişkisinde Rekabet Şiddetinin Düzenleyici Etkisi: Savunma Sanayinde Bir Uygulama”, **Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences**, 20(1), 339-363
- ÖZTÜRK, A. O. (2012) “Kamu Örgütlerinde Girişimcilik”, **ISGUC the Journal of Industrial Relations and Human Resources**, 14(4), 151-170.
- PAHLEVAN SHARİF, S., AHADZADEH, A. S.; SHARİF NİA, H. (2018) “Mediating Role of Psychological Well-Being in the Relationship Between Organizational Support and Nurses’ Outcomes: A Cross-Sectional Study”, **Journal of advanced nursing**, 74(4), 887-899.
- PALMER, J. C., KOMARRAJU, M., CARTER, M. Z.; KARAU, S. J. (2017) “Angel on One Shoulder: Can Perceived Organizational Support Moderate the Relationship Between the Dark Triad Traits and Counterproductive Work Behavior?”, **Personality and Individual Differences**, 110, 31-37.
- PANUWATWANICH, K., STEWART, R. A.; MOHAMED, S. (2008) “The Role of Climate for Innovation in Enhancing Business Performance”, **Engineering, Construction and Architectural Management**, 15(5), 407-422.
- PARJANEN, S. (2012) “Experiencing Creativity in the Organization: From individual Creativity to Collective Creativity”, **Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge and Management**, 7, 109-128.
- PARTNERSHIP FOR 21ST CENTURY LEARNING (P21) (2007) “Framework for 21st Century Learning”, “çevrimiçi” <https://www.battelleforkids.org/networks/p21>, Erişim Tarihi 24/02/2022.
- PARZEFALL, M. R., SEECK, H.; LEPPÄNEN, A. (2008) “Employee innovativeness in Organizations: A Review of the Antecedents”, **Finnish Journal of Business Economics**, 2(08), 165-182.

- PATHAK, D. (2012) "Role of Perceived Organizational Support on Stress-Satisfaction Relationship: An Empirical Study", **Asian Journal of Management Research**, 3(1), 153-177.
- PATTERSON, F., KERRIN, M.; GATTO-ROÏSSARD, G. (2009) "Characteristics and Behaviours of innovative People in Organisations", **Literature Review Prepared for the NESTA Policy ; Research Unit**, 1-63, "çevrimiçi" https://media.nesta.org.uk/documents/characteristics_behaviours_of_innovative_people.pdf, Erişim Tarihi 24/02/2022.
- PEASE, P. M. (2018) "Teaching and Learning to Risk: Design Pedagogy As A Catalyst for Innovation and Creative Risk-Taking in Secondary School Learning Environments", Unpublished Doctoral Thesis, **North Carolina State University**, North Carolina.
- PELAGIO RODRIGUEZ, R., HECHANOVA, M.; REGINA, M. (2014) "A Study of Culture Dimensions, Organizational Ambidexterity, and Perceived Innovation in Teams", **Journal of technology management and Innovation**, 9(3), 21-33.
- PELLED, L. H.; XIN, K. R. (1999) "Down and Out: An investigation of the Relationship Between Mood and Employee Withdrawal Behavior", **Journal of management**, 25(6), 875-895.
- PHILLIPS, M. J. (2005). the Impact of Organizational Culture on the Perceived Quality of Service Delivery, Master Thesis, **Nova Southeastern University**, United States, Florida.
- PISA 2018: Insights and Interpretations (PDF), OECD, 3 Aralık 2019, "çevrimiçi" <https://www.oecd.org/pisa/PISA%202018%20Insights%20and%20Interpretations%20FINAL%20PDF.pdf>, Erişim Tarihi 12.01.2020.
- PISANO, G. P. (2015) "You Need An Innovation Strategy", **Harvard Business Review**, 93(6), 44-54.
- PLETT, C. L. (2019) "A Correlational Study of the Relationships Between the Levels of Organizational Culture Type and Employee Engagement", **Grand Canyon University, Doctoral Studies**, Ann Arbor, United States.
- PONTICELL, J. A. (2003) "Enhancers and inhibitors of Teacher Risk Taking: A Case Study", **Peabody Journal of Education**, 78(3), 5-24.
- PRAISE, I.; RAPINA, R. (2022) "The Role of Internal Audit, Leadership Effectiveness, and Organizational Culture in Risk Management Effectiveness", **European Journal of Management Issues**, 30(2), 83-91.

- PRESCOTT, R. E. (2012) "Applying Prospect Theory to Moral Decision-Making: The Heuristic Biases of Moral Decision-Making Under Risk", Doctoral Dissertation, **Walden University, College of Social and Behavioral Sciences, USA.**
- PRIETO, L.; TALUKDER, M. F. (2022) "The Effects of Leader intellectual Stimulation, Perceived Organisational Support, and Leader-Member Exchange on Employee innovativeness", **International Journal of Innovation and Learning**, 32(1), 21-48.
- PUCCIO, G.; GRIVAS, C. (2009) "Examining the Relationship Between Personality Traits and Creativity Styles", **Creativity and Innovation Management**, 18(4), 247-255.
- 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.
- QUINN, R. E.; ROHRBAUGH, J. (1983) "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards A Competing Values Approach to Organizational Analysis", **Management Science**, 29(3), 363-377.
- RAJA, U.; JOHNS, G. (2010) "The Joint Effects of Personality and Job Scope on in-Role Performance, Citizenship Behaviors, and Creativity", **Human Relations**, 63(7), 981-1005.
- RASULZADA, F.; DACKERT, I. (2009) "Organizational Creativity and Innovation in Relation to Psychological Well-Being and Organizational Factors", **Creativity Research Journal**, 21(2-3), 191-198.
- RENN, O.; ROHRMANN, B. (2000) "Cross-Cultural Risk Perception: State and Challenges", Mumpower, J.L., Renn, O., Okada, N., **Technology, Risk, and Society**, vol 13, Boston, MA, Springer, 211-233.
- REZAEI, R., MARHAMATI, S., NABEIEI, P.; MARHAMATI, R. (2014) "Relationship Between Organizational Structure and Creativity in Teaching Hospitals", **Journal of Advances in Medical Education and Professionalism**, 2(3), 131.
- RHOADES, L.; EISENBERGER, R. (2002) "Perceived Organizational Support: A Review of the Literature", **Journal of applied psychology**, 87(4), 698.
- RHODES, M. (1961) "An Analysis of Creativity", **The Phi Delta Kappan**, 42(7), 305-310.
- RICHARDSON, J. E. A. (2019) "Perceived Organizational Support and Organizational Commitment in An Urban School Division", Doctoral Dissertation, **Regent University, School of Education**, United States, Virginia.

- RIGGLE, R. J., EDMONDSON, D. R.; HANSEN, J. D. (2009) “A Meta-Analysis of the Relationship Between Perceived Organizational Support and Job Outcomes: 20 Years of Research”, **Journal of business research**, 62(10), 1027-1030.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. (2012) “**Essentials of Organizational Behavior**”, 11th Edition, Pearson Education Inc., Londra.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. (2013) “**Organizational Behavior**”, New Jersey, Pearson Education.
- ROBINSON, K. (2018) “**Yaratıcı Öğrenciler**”, 4. Baskı, İstanbul, Sola Yayınları.
- ROBINSON, L. (2009) “**A Summary of Diffusion of Innovations**”, “çevrimiçi” https://castle.eiu.edu/~a_illia/MBA5670/Summary_Diffusion_Theory.pdf
- ROGERS, E. (2003) “**Diffusion of Innovations**”, Fifth Edition, New York, Free Press.
- ROSA, E. A. (2010) “The Logical Status of Risk—to Burnish Or to Dull”, **Journal of Risk Research**, 13(3), 239-253.
- ROSING, K., FRESE, M.; BAUSCH, A. (2011) “Explaining the Heterogeneity of the Leadership-Innovation Relationship: Ambidextrous Leadership”, **the leadership quarterly**, 22(5), 956-974.
- ROSSE, J. G.; HULIN, C. L. (1985) “Adaptation to Work: An Analysis of Employee Health, Withdrawal, and Change”, **Organizational behavior and human decision processes**, 36(3), 324-347.
- RUNCO, M. A.; CHAND, I. (1995) “Cognition and Creativity”, **Educational psychology review**, 7(3), 243-267.
- SADEH, A., ZWIKAEEL, O.; DVIR, D. (2019) “Organizational Support As An Efficient Mechanism for Enhancing High Risk Projects Success”, **In 2019 Portland International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET)**, 25-29 August, IEEE, 1-4.
- SADEH, A., ZWIKAEEL, O.; MEREDITH, J. (2022) “Organizational Support As An Effective Risk Mitigation Approach”, **International Journal of Managing Projects in Business**, 15 (7), 1123-1143.
- SAID-METWALY, S., VAN DEN NOORTGATE, W.; KYNDT, E. (2017) “Approaches to Measuring Creativity: A Systematic Literature Review”, **Creativity. Theories–Research–Applications**, 4(2), 238-275.
- SAKS, A. M. (2006) “Antecedents and Consequences of Employee Engagement”, **Journal of Managerial Psychology**, 21(7), 600-619.

- SALVADOR, M., MOREIRA, A.; PITACHO, L. (2022) “Perceived Organizational Culture and Turnover intentions: The Serial Mediating Effect of Perceived Organizational Support and Job insecurity”, **Social Sciences**, 11(8), 363.
- SANDLER, H. J. (2016) “A Qualitative Examination of the Relationship Between Organizational Culture and Innovation in A Global Engineering Company”, Doctoral Thesiss, **Aurora University, Leadership in Adult and Higher Education Curriculum**, United States – Illinois.
- 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-Revista De Psicologia Del Trabajo Y De Las Organizaciones**, 34(1), 38-45.
- SARIKAYA, O., (2018) “X ve Y Kuşaklarının Karar verme Stilleri ve Risk Alma Eğilimleri Açısından Karşılaştırmalı Analizi”, **Yüksek Lisans Tezi**, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- SARI, N. R. W., ASIKIN, M.; MULYONO, M. (2020) “Imitative and Creative Reasoning Abilities Viewed From Locus of Control on Guided Inquiry Model React Strategy”, **Unnes Journal of Mathematics Education Research**, 9(1), 19-25.
- SARROS, J. C., COOPER, B. K.; SANTORA, J. C. (2008) “Building A Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture”, **Journal of Leadership and Organizational Studies**, 15(2), 145-158.
- SARROS, J. C., COOPER, B. K.; SANTORA, J. C. (2011) “Leadership Vision, Organizational Culture, and Support for Innovation in Not-for-Profit and for-Profit Organizations”, **Leadership and Organization Development Journal**, 32 (3), 291-309.
- SARSTEDT, M., RINGLE, C. M.; HAİR, J. F. (2017) “Partial Least Squares Structural Equation Modeling”, **Handbook of Market Research**, 26(1), 1-40.
- SARTIPI, F. (2020) “Diffusion of Innovation Theory in the Realm of Environmental Construction.”, **Journal of Construction Materials**, 1, 4-2.
- SATUK, Ç. (2006) “Örgütsel Başarıda Örgüt Kültürünün Etkisi”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı**, Kars
- SCHEIN, E. H. (1985) “**Organizational Culture and Leadership**”, 1. Baskı, San Francisco, San Francisco, CA, Jossey-Basss.
- SCHEIN, E. H. (2004) “**Organizational Culture and Leadership**”, 3. Baskı, San Francisco, CA, Jossey-Bass

- SCHEIN, E. H. (2010) “**Organizational Culture and Leadership**”, 4. Baskı, New Jersey, John Wiley and Sons.
- SCHEIN, E. H.; SCHEIN, P. (2017) “**Organizational Culture and Leadership**”, 5. Baskı, New Jersey, Wiley and Sons.
- SCHERMERHORN, J. R. (2007) “**Management**”, Hoboken, New Jersey.
- SCHMIDT, G. M.; DRUEHL, C. T. (2008) “When Is A Disruptive Innovation Disruptive?”, **Journal of product Innovation management**, 25(4), 347-369.
- SCHNEIDER, B., GONZÁLEZ-ROMÁ, V., OSTROFF, C.; WEST, M. A. (2017) “Organizational Climate and Culture: Reflections on the History of the Constructs in the Journal of Applied Psychology”, **Journal of Applied Psychology**, 102(3), 468.
- SEIBERT, S. E., KRAIMER, M. L.; CRANT, J. M. (2001) “What Do Proactive People Do? A Longitudinal Model Linking Proactive Personality and Career Success”, **Personnel psychology**, 54(4), 845-874.
- SELBY, E. C., SHAW, E. J.; HOUTZ, J. C. (2005) “The Creative Personality”, **Gifted Child Quarterly**, 49(4), 300–314.
- SETHI, R., SMITH, D. C.; PARK, C. W. (2001) “Cross-Functional Product Development Teams, Creativity, and the innovativeness of New Consumer Products”, **Journal of Marketing Research**, 38(1), 73-85.
- SEZGİN, O. B. (2015) “Algılanan Örgütsel Destek İle İçgirişimci Davranışı İlişkisinde Örgütsel Güvenin Rolü”, Doktora Tezi, **Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE**, İzmir.
- 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. (2008) “Organizational Creativity Research: A Historical Overview”, **Handbook of Organizational Creativity**, 331, 3-31.
- SHALLEY, C. E., GILSON, L. L.; BLUM, T. C. (2000), “Matching Creativity Requirements and the Work Environment: Effects on Satisfaction and intentions to Leave”, **Academy of Management Journal**, 43(2), 215-223.
- SHANTZ, A., ALFES, K.; LATHAM, G. P. (2016) “The Buffering Effect of Perceived Organizational Support on the Relationship Between Work Engagement and Behavioral Outcomes”, **Human Resource Management**, 55(1), 20-38.

- SHARIFIRAD, M. S.; ATAELI, V. (2012) "Organizational Culture and Innovation Culture: Exploring the Relationships Between Constructs", **Leadership ; Organization Development Journal**, 33 (5), 494-517.
- SHUMSHUNNAHAR, M. (2021) "The Direkt and indirect Influence of Transformational Leadership, Perceived Organizational Support, and Perceived Organizational Culture on Public Service Innovation Outcomes: A Study of the Innovation Teams in Field Administration of Bangladesh", Doctoral Dissertation, **National Institute of Development Administration**, Bangladesh.
- SI, S.; CHEN, H. (2020) "A Literature Review of Disruptive Innovation: What It Is, How It Works and Where It Goes", **Journal of Engineering and Technology Management**, 56, 101568, 1-21.
- SIA, S. K.; APPU, A. V. (2015) "Work Autonomy and Workplace Creativity: Moderating Role of Task Complexity", **Global Business Review**, 16(5), 772-784.
- SILVA, D. C., DANTAS, M. L. R.; GODEIRO, D. P. O. (2019) "Organizational Culture and Quality Practices TQM/SIX Sigma: A Study in Manipulation Pharmacies", **Revista Produção e Desenvolvimento**, 5(1), 348.
- SILVIA, P. J., BEATY, R. E., NUSBAUM, E. C., EDDINGTON, K. M., LEVIN-ASPENSON, H.; KWAPIL, T. R. (2014) "Everyday Creativity in Daily Life: An Experience-Sampling Study of "Little C" Creativity", **Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts**, 8(2), 183-188
- SIMON, H. (1957) "A Behavioral Model of Rational Choice", **Competition Policy International**, 6 (1), 239-258.
- SIMPSON, R., KOBALLA JR, T., OLIVER, J.; CRAWLEY, F. (1994) "Research on the Affective Dimension of Science Learning", Gabel, D., **Handbook of Research on Science Teaching and Learning**, New York: Macmillan
- SITKIN, S. B.; PABLO, A. L. (1992) "Reconceptualizing the Determinants of Risk Behavior", **Academy of Management Review**, 17(1), 9-38.
- SITKIN, S. B.; WEINGART, L. R. (1995) "Determinants of Risky Decision-Making Behavior: A Test of the Mediating Role of Risk Perceptions and Propensity", **Academy of Management Journal**, 38(6), 1573-1592.
- SOBKOW, A., TRACZYK, J.; ZALESKIĞWICZ, T. (2016) "The Affective Bases of Risk Perception: Negative Feelings and Stress Mediate The Relationship Between Mental Imagery and Risk Perception", **Frontiers in psychology**, 7, 932, 1-10.
- SOM, M. H. M.; SURADI, N. R. M. (2019) "the Effects of Personality Traits on innovative Behaviour: A Preliminary Study Amongst Engineering Students",

AIP Conference Proceedings, 2111 (1), “çevrimiçi”
<https://doi.org/10.1063/1.5111216>.

- SRIVASTAVA, U. R. (2015) “Multiple Dimensions of Organizational Justice and Work-Related Outcomes Among Health-Care Professionals”, **American Journal of Industrial and Business Management**, 5(11), 666-685.
- STANDING, C., JACKSON, D., LARSEN, A. C., SUSENO, Y., FULFORD, R.; GENGATHAREN, D. (2016) “Enhancing individual Innovation in Organisations: A Review of the Literature”, **International Journal of Innovation and Learning**, 19(1), 44-62.
- STEELE, L. M., MCINTOSH, T.; HIGGS, C. (2017) “Intrinsic Motivation and Creativity: Opening Up A Black Box”, Mumford, M. D., ; Hemlin, S., **In Handbook of Research on Leadership and Creativity**, Cheltenham, UK, Edward Elgar Publishing, 100-130
- STERNBERG, R. J. (2006) “the Nature of Creativity”, **Creativity Research Journal**, 18(1), 87-98.
- STERNBERG, R. J.; LUBART, T. I. (1996) “Investing in Creativity”, **American Psychologist**, 51(7), 677-688.
- STERNBERG, R. J.; LUBART, T. I. (1999) “The Concept of Creativity: Prospects and Paradigms” **Handbook of Creativity**, 1, 3-15.
- STERNBERG, R. J., O'HARA, L. A.; LUBART, T. I. (1997) “Creativity As investment”, **California Management Review**, 40(1), 8-21.
- STOCK, G. N., MCFADDEN, K. L.; GOWEN III, C. R. (2007) “Organizational Culture, Critical Success Factors, and the Reduction of Hospital Errors”, **International Journal of Production Economics**, 106(2), 368-392.
- STOCK, R. M., VON HIPPEL, E.; GILLERT, N. L. (2016) “Impacts of Personality Traits on Consumer Innovation Success”, **Research Policy**, 45(4), 757-769.
- STUM, J. (2009) “Kirton’s adaption-Innovation theory: managing cognitive styles in times of diversity and change”, **Emerging Leadership Journeys**, 2(1), 66-78.
- SUIFAN, T. S., ABDALLAH, A. B.; AL JANİNİ, M. (2018) “The impact of transformational leadership on employees’ creativity: The mediating role of perceived organizational Support”, **Management Research Review**, 41(1), 113-132.
- ŞENEL, Ö. (2006) “Personel Güçlendirme’nin Örgüt Kültürüne Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, **Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü**, İzmir.

- ŞENTÜRK, F.; FINDIK, H. (2014) “Rasyonel Karar Alan Ekonomik Birimin Risk Altında verdiği Kararlara Davranışsal Yaklaşım: Kahneman-Tversky Beklenti Teorisi Perspektifinden Eleştirel Bir Bakış, **Öneri Dergisi**, 11(42), 127-139.
- ŞİMŞEK, Ş.; ÇELİK, A. (2009) “**Yönetim ve Organizasyon**”, Konya, Eğitim Akademi Yayımı.
- TABAK, A., ERKUŞ, A.; MEYDAN, C. H. (2010) “Denetim Odağı ve Yenilikçi Birey Davranışları Arasındaki İlişkiler: Belirsizliğe Tolerans ve Risk Almanın Aracılık Etkisi”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, (5), 65-84
- TAGGAR, S. (2002), “Individual Creativity and Group Ability to Utilize individual Creative Resources: A Multilevel Model”, **Academy of Management Journal**, 45(2), 315-330.
- TAŞTAN, K.; TAŞTAN, N.S. (2021) “**Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları İçin SmartPls Uygulamalı PLS-SEM**”, 1. Baskı, Ankara, Gazi Kitabevi.
- TAYLOR, M. E. (2010) “Teaching Efficacy, Innovation, School Culture and Teacher Risk Taking”, Doctoral Thesis, **Graduate of the University of Louisville**, “Çevrimiçi”
<https://www.proquest.com/openview/1a00e5ecdfcc345b63ecc91f0090157b/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750> Erişim Tarihi 23.02.2022
- THAWABIEH, F. A., SALEEM, M.; HASHİM, M. W. (2016) “Organizational Creativity and Competitive Advantage: A GCC Perspective”, **International Journal of Economic and Management Sciences**, 5(4), 355.
- THEVANES, N.; SARANRAJ, Y. (2018) “The Impact of Perceived Organizational Support on Job Satisfaction of Academic Staff”, **Asian Journal of Economics, Business and Accounting**, 1-8.
- THOMOND, P.; LETTICE, F. (2002) “Disruptive Innovation Explored”, **9th IPSE International Conference on Concurrent Engineering: Research and Applications**, In Cranfield University, Cranfield, England, July, 17-28.
- THOMPSON, G.; LORDAN, M. (1999) “A Review of Creativity Principles Applied to Engineering Design”, **Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part E: Journal of Process Mechanical Engineering**, 213(1), 17-31.
- TIERNEY, P. (1997) “The influence of Cognitive Climate on Job Satisfaction and Creative Efficacy”, **Journal of Social Behavior and Personality**, 12(4), 831.
- TIERNEY, P.; FARMER, S. M. (2002) “Creative Self-Efficacy: Its Potential Antecedents and Relationship to Creative Performance”, **Academy of Management Journal**, 45(6), 1137-1148.

- TIERNEY, P., FARMER, S. M.; GRAEN, G. B. (1999) “An Examination of Leadership and Employee Creativity: The Relevance of Traits and Relationships”, **Personnel Psychology**, 52(3), 591-620.
- TİMUROĞLU, M. K.; ÇAKIR, S. (2014) “Girişimcilerin Yeni Bir Girişim Yapma Niyetlerinin Risk Alma Eğilimi İle İlişkisi”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 16(2), 119-136.
- TOEWS, D. (2003) “The New Tarde: Sociology after the End of the Social”, **Theory Culture and Society**, 20 (5), 81-98.
- TORRANCE, E. P. (1974), “**The torrance Test of Creativity Thinking: Technical Norm Manual**”, Cambridge, Vol. III.–132 p.
- TORRANCE, E. P. (1977) “**Creativity in the Classroom; What Research Says to the Teacher**”, Washington, DC, National Education Association.
- TORUN, G. S. (2012) “**Örgüt Kültürünün Çalışan Bağlılığı Üzerindeki Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma**”, Ankara, Sanayi, Bilim ve Teknoloji Bakanlığı verimlilik Genel Müdürlüğü Yayınları.
- TREMBLAY, M., CLOUTIER, J., SIMARD, G., CHÊNEVERT, D.; VANDENBERGHE, C. (2010) “The Role of HRM Practices, Procedural Justice, Organizational Support and Trust in Organizational Commitment and in-Role and Extra-Role Performance, **the international Journal of Human Resource Management**, 21(3), 405-433.
- TSAI, C. Y., HORNG, J. S., LIU, C. H.; HU, D. C. (2015) “Work Environment and Atmosphere: The Role of Organizational Support in the Creativity Performance of Tourism and Hospitality Organizations”, **International Journal of Hospitality Management**, 46, 26-35.
- TURA, B.; AKBAŞLI, S. (2021) “Öğretmen Yenilikçiliğini Etkileyen Faktörler”, **Uluslararası Temel Eğitim Çalışmaları Dergisi**, 2(1), 15-28.
- TURUNÇ, Ö.; MERT, İ. S. (2020) “Yaratıcılık ve Girişimcilik İlişkisini Algılanan Örgütsel Destek Nasıl Düzenler?”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, (1), 203-220.
- TÜYSÜZ, H., ÇETİN M. (2021) “Eğitim Yöneticilerinin Yenilikçi İş Davranışları İle Örgütsel Destek Algıları Arasındaki İlişkinin incelenmesi”, **Milli Eğitim Dergisi**, 50(232), 7-32.
- TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. (1974) “Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases”. **Science**, 185(4157), 1124-1131.

- TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. (1991), "Loss Aversion in Riskless Choice: A Reference-Dependent Model", **The Quarterly Journal of Economics**, 106(4), 1039-1061.
- TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. (1992), "Advances in Prospect Theory: Cumulative Representation of Uncertainty", **Journal of Risk and Uncertainty**, 5(4), 297-323.
- UNSWORTH, K.; PARKER, S. K. (2003) "Proactivity and Innovation: Promoting A New Workforce for the New Workplace", D. Holman, T.D. Wall, C.W. Clegg, P. Sparrow, A. Howard (eds.), **The New Workplace: A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices**, Chichester, England: John Wiley and Sons, 175-196.
- UYUMAZ, G., DİRLİK, E. M.; ÇOKLUK, Ö. (2016) "Açımlayıcı Faktör Analizinde Tekrar Edilebilirlik: Kavram ve Uygulama", **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 16(2), 659-675.
- UZKURT, C. (2017) "**Yenilik (inovasyon) Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü (Kültürel, Yönetimsel ve Makro Yaklaşım)**", 2. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- VALENCIA, J. C. N., VALLE, R. S.; JIMÉNEZ, D. J. (2010), "Organizational Culture As Determinant of Product Innovation", **European Journal of Innovation MANAGEMENT**, 13(4), 466-480.
- VAN DEN BOOM, D. C.; DE JONG, J. P. J. (2007) "Individual Innovation", Doctoral Thessis, **Amsterdam University, Faculty of Economics and Business Administration**, Amsterdam.
- VAN DER VEGT, G. S.; JANSSEN, O. (2003), "Joint Impact of interdependence and Group Diversity on Innovation", **Journal of Management**, 29(5), 729-751.
- VARDAR, E. (2019), "Aracı ve Düzenleyici Etkilerin Modellenmesi", **Hacettepe Üniversitesi. Sağlık Bilimleri Enstitüsü**, Yüksek Lisans Tezi
- VARDI, Y.; WEITZ, E. (2004) "**Misbehavior in organizations: Theory, Research, and Management**", 1st Ed, New York , Psychology Press.
- VATANKHAH, S., JAVID, E.; RAOOFI, A. (2017), "Perceived Organizational Support As the Mediator of the Relationships Between High-Performance Work Practices and Counter-Productive Work Behavior: Evidence From Airline industry", **Journal of Air Transport Management**, 59, 107-115.
- VIEIRA-DOS SANTOS, J.; GONÇALVES, G. (2018), "Organizational Culture, internal Marketing, and Perceived Organizational Support in Portuguese Higher

Education institutions”, **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, 34(1), 38-41.

VINCENT, L. H., BHARADWAJ, S. G.; CHALLAGALLA, G. N. (2004), “Does Innovation Mediate Firm Performance?: A Meta-Analysis of Determinants and Consequences of Organizational Innovation”, Working Paper, **Georgia Institute of Technology**, Atlanta.

VON BERTALANFFY, L. (1972), “The History and Status of General Systems Theory”, **Academy of Management Journal**, 15(4), 407-426.

WALLAS, G. (1926), “**The Art of Thought**”, London, UK: Jonathan Cape.

WANG, A. C.; CHENG, B. S. (2010), “When Does Benevolent Leadership Lead to Creativity? The Moderating Role of Creative Role Identity and Job Autonomy”, **Journal of Organizational Behavior**, 31(1), 106-121.

WANG, C. J., TSAI, H. T.; TSAI, M. T. (2014), “Linking Transformational Leadership and Employee Creativity in the Hospitality industry: The influences of Creative Role Identity, Creative Self-Efficacy, and Job Complexity”, **Tourism Management**, 40, 79-89.

WAYNE, M. (2006) “**Creativity: Its Place In Education**”, Distributed by Jpb.Com Diestbrugstraat 45, 3071 Erps-Kwerps, Belgium.

WAYNE, S. J., SHORE, L. M.; LIDEN, R. C. (1997), “Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective”, **Academy of Management Journal**, 40, 82-111

WEBER, E. U., BLAIS, A. R.; BETZ, N. E. (2002) “A domain-specific Risk-Attitude Scale: Measuring Risk Perceptions and Risk Behaviors”, **Journal of Behavioral Decision Making**, 15(4), 263-290.

WEEKS, M. R. (2015), “Is Disruption Theory Wearing New Clothes Or Just Naked? Analyzing Recent Critiques of Disruptive Innovation Theory”, **Innovation**, 17(4), 417-428.

WEIGEL, F. K., HAZEN, B. T., CEGIELSKI, C. G.; HALL, D. J. (2014), “Diffusion of Innovations and the Theory of Planned Behavior in information Systems Research: A Metaanalysis”, **Communications of the Association for Information Systems**, 34(1), 31.

WEISS, S., STEGER, D., KAUR, Y., HILDEBRANDT, A., SCHROEDERS, U.; WILHELM, O. (2021), “on the Trail of Creativity: Dimensionality of Divergent Thinking and Its Relation With Cognitive Abilities, Personality, and insight”, **European Journal of Personality**, 35(3), 291-314.

- WILFONG, J. D. (2014) “Organizational Culture and information Technology (IT) Project Success and Failure Factors: A Mixed-Methods Study Using the Competing Values Framework and Schein's Three Levels Approach”, **Saybrook University, Organizational Systems**, United States, California,
- WONG, Y. T., WONG, Y. W.; WONG, C. S. (2015). An integrative Model of Turnover intention, **Journal of Chinese Human Resource Management**, 6(1), 71-90.
- WONG-KAM, J. (2012) “Creating A Climate for Innovation in Education: Reframing Structure, Culture, and Leadership Practices”, Doctoral Thesis, **University of Southern California, Faculty of the USC Rossier School of Education**, California.
- WOODMAN, R. W.; SCHOENFELDT, L. F. (1989) “**Individual Differences in Creativity**”, In Handbook of Creativity, Boston, Springer, MA.
- WOODMAN, R. W., SAWYER, J. E.; GRIFFIN, R. W. (1993) “Toward A Theory of Organizational Creativity”, **Academy of Management Review**, 18(2), 293-321.
- WU, C. C.; LIU, N. T. (2014) “Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviors”, **International Journal of Business and Information**, 9(1), 61-88.
- YILDIRIM, F.; KARABEY, C. N. (2016) “Örgüt Kültürünün Yeniliğe Etkisinde Personel Güçlendirmenin Biçimlendirici Rolü”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 18(2), 426-453.
- YILDIRIM, F.(2007) “Üniversite Öğrencilerinin Yaşamdaki Riskleri Algılamaları Üzerinde Toplumsal Cinsiyet Etkisinin incelenmesi”, Yüksek Lisans Tezi, **Ankara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü**, Ankara.
- YILDIZ, B., ERAT, S., ALPKAN, L., YILDIZ, H.; SEZEN, B. (2015) “Drivers of innovative Constructive Deviance: A Moderated Mediation Analysis”, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 195, 1407-1416.
- YILDIZ, E. (2021) “**SmartPLS ile Yapısal Eşitlik Modellemesi**”, 2.baskı, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- YILMAZ, F. T., ŞEN, H. T.; DEMİRKAYA, F. (2014) “**Başhemsirelerin Yenilikçilik ve Risk Alma Davranışlarının Belirlenmesi**”, Balıkesir Sağlık Bilimleri Dergisi, 3(3), 147-154.
- YİĞİT, S. (2014). Kültür, Örgüt Kültürü ve inovasyon İlişkisi Bağlamında “inovasyon Kültürü”, **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**. 16 (27): 1-7.

- YONGXING, G., HONGFEI, D., BAOGUO, X.; LEI, M. (2017) “Work Engagement and Job Performance: The Moderating Role of Perceived Organizational Support”, **Anales de Psicología/Annals of Psychology**, 33(3), 708-713.
- YÜCEL, İ., KOÇAK, D.; HIPERLINK (Firm). (2015). “**Örgüt Kültürü, Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık**”, İstanbul, Eğitim Yayınevi.
- YÜNER, B.; ÖZDEMİR, M. (2020) “Okul Yenilikçiliği İle Öğretmen Yaratıcılığı Arasındaki İlişkinin incelenmesi”, **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 50, 162-179.
- ZAFAR, H., HAFEEZ, M. H.; SHARIFF, M. N. M. (2016). Relationship Between Market Orientation, Organizational Learning, Organizational Culture and Organizational Performance: Mediating Impact of Innovation, **South East Asia JOURNAL OF CONTEMPORARY BUSINESS. ECONOMICS AND LAW**, 9(2), 40-56.
- ZAINUDDIN, M., YASIN, I. M., ARIF, I., HAMID, A.; BAKAR, A. (2018). Alternative Cross-Cultural Theories: Why Still Hofstede?. **In Proceedings of International Conference on Economics, Management and Social Study**, 4-6.
- ZARE, E. (2012). Effect Perceived Organizational Support on Employees’ Attitudes Toward Work, **Science Series Data Report**, 4(9), 28-34.
- ZEB, A., AKBAR, F., HUSSAIN, K., SAFI, A., RABNAWAZ, M.; ZEB, F. (2021). The Competing Value Framework Model of Organizational Culture, Innovation and Performance. **Business Process Management Journal**, 27(2), 658-683.
- ZENG, L., PROCTOR, R. W.; SALVENDY, G. (2011). Can Traditional Divergent Thinking Tests Be Trusted in Measuring and Predicting Real-World Creativity?, **Creativity Research Journal**, 23(1), 24-37.
- ZENGİN, Y.; KAYGIN, E. (2019). Örgüt Kültürünün Örgütsel Yenilik ve Personel Güçlendirmeyle İlişkisi: Şanlıurfa’da Bir Araştırma, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 18(70), 903-928.
- ZHOU, J.; GEORGE, J. M. (2001). When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice, **Academy of Management journal**, 44(4), 682-696.
- ZHOU, J.; OLDHAM, G. R. (2001). Enhancing Creative Performance: Effects of Expected Developmental Assessment Strategies and Creative Personality, **the Journal of Creative Behavior**, 35(3), 151-167.
- ZHOU, J.; SHALLEY, C. E. (2008). Expanding the Scope and Impact of Organizational Creativity Research, **Handbook of Organizational Creativity**, 28(1), 125-147.

- ZHOU, J.; SHALLEY, C. E. (2011). Deepening Our Understanding of Creativity in the Workplace: A Review of Different Approaches to Creativity Research, **APA Handbook of industrial and Organizational Psychology**, Vol 1: Building and Developing the Organization., 275-302.
- ZHOU, K. (2021). the influence of Creative Personality and Goal Orientation on Innovation Performance, **Frontiers in Psychology**, 12(2021), 1-10.
- ZHU, C.; ENGELS, N. (2014) “Organizational Culture and instructional Innovations in Higher Education: Perceptions and Reactions of Teachers and Students”, **Educational Management Administration ; Leadership**, 42(1), 136-158.
- ZHU, Y. Q., GARDNER, D. G.; CHEN, H. G. (2018) “Relationships Between Work Team Climate, individual Motivation, and Creativity”, **Journal of Management**, 44(5), 2094-2115.
- ZUCKERMAN, M. (1994) “**Behavioral Expressions and Biosocial Bases of Sensation Seeking**”, 1st Edition, New York, Cambridge University Press.
- ZUCKERMAN, M. (2007) “**Sensation Seeking and Risky Behavior**”, 1st Edition, American Psychological Association.

Araştırma Anketi

Sayın Meslektaşımız,

Bu çalışma Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Doktora Programı kapsamında gerçekleştirilen “Örgütsel Desteğin Çalışanların Risk Alma, Yaratıcılık Ve Yenilikçilik Davranışları Üzerindeki Etkisinde Örgüt Kültürünün Rolü: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma” isimli tez çalışması için yapılmaktadır. İlginizden ve yardımlarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Ayşe Nur AKYÜZ
Doktora Öğrencisi

Dr. Öğr. Üyesi Lutfi YALÇIN
Tez Danışmanı

1.Yaşınız :

2. Cinsiyetiniz:

a)Kadın

b)Erkek

3.Medeni durumunuz:

a) Evli

b) Bekâr

4.Eğitim durumunuz:

a)Lisans

b)Yüksek lisans ve üstü

5. Meslekteki çalışma yılınız :

6.Kaç yıldır aynı kurumda çalışıyorsunuz :
.....

7.Çalıştığınız kurum:

a)Devlet Okulu

b)Özel Okul

8.Kurumunuzdaki pozisyonunuz

a)Anaokulu öğretmeni

b)İlkokul öğretmeni

c)Ortaokul öğretmeni

d)Lise öğretmeni

e)Yönetici

		Hiç Katılmıyorum	Biraz katılıyorum	Orta derecedekatılıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1	Çalıştığım kurum; samimi, çok şeyin paylaşıldığı geniş bir aile gibidir.	1	2	3	4	5
2	Çalıştığım kurum; insanların ilerlemeye açık olduğu, risk aldığı, çok dinamik ve girişimci bir yerdir.	1	2	3	4	5
3	Çalıştığım kurum, öğretmenlerin sürekli başarıya ulaşmak için rekabet ettiği, asıl amacın iş bitirmek olduğu sonuç odaklı bir yerdir.	1	2	3	4	5
4	Çalıştığım kurumda; insanların ne yapacağını genellikle resmi prosedürler belirlemektedir.	1	2	3	4	5

5	Yöneticilerim genellikle; yol gösterici, yardımcı veya kişiyi yetiştiricidirler.	1	2	3	4	5
6	Yöneticilerim genellikle; girişimci, yeniliğe açık veya risk alabilen kişilerdir.	1	2	3	4	5
7	Yöneticilerim genellikle akılcı, atılgan, sonuç isteyen kişilerdir.	1	2	3	4	5
8	Yöneticilerim genellikle koordine eden, örgütleyen veya iş akışını düzenleyen kişilerdir.	1	2	3	4	5
9	Çalıştığım kurumda çalışanların yönetim şekli; takım çalışması, fikir birliği ve katılım üzerinedir.	1	2	3	4	5
10	Çalıştığım kurumda çalışanların yönetim şekli; bireysel risk alma, yenilik, özgürlük ve özgün olma üzerinedir.	1	2	3	4	5
11	Çalıştığım kurumda çalışanların yönetim şekli; sıkı rekabet, yüksek beklenti ve başarı üzerinedir.	1	2	3	4	5
12	Çalıştığım kurumda çalışanların yönetim şekli; iş garantisi, uyum, öngörülebilirlik ve ilişkilerdeki düzen üzerinedir.	1	2	3	4	5
13	Çalıştığım kurumda çalışanları bir arada tutan unsurlar; sadakat ve karşılıklı güvendir.	1	2	3	4	5
14	Çalıştığım kurumda çalışanları bir arada tutan unsurlar; yenilik ve gelişmeye olan adanmışlıktır.	1	2	3	4	5
15	Çalıştığım kurumda çalışanları bir arada tutan unsurlar; başarı ve hedefe ulaşmadır.	1	2	3	4	5
16	Çalıştığım kurumda çalışanları bir arada tutan unsurlar; işlerin düzenli işleyişini sürdürmeye yarayan kural ve politikalarıdır.	1	2	3	4	5
17	Çalıştığım kurumda stratejik öncelikler; insan kaynaklarının geliştirilmesi / yetiştirilmesi, yüksek güven, açıklık ve sürekli katılımıdır.	1	2	3	4	5
18	Çalıştığım kurumda stratejik öncelikler; yeni kaynaklara ulaşmak ve yeni imkânlar yaratmak, yeni deneyimler ve yeni fırsatlar aramaktır.	1	2	3	4	5
19	Çalıştığım kurumda stratejik öncelikler; rekabetçi faaliyetler, zor hedeflere ulaşmak ve pazarı ele geçirmektir.	1	2	3	4	5
20	Çalıştığım kurumda stratejik öncelikler; devamlılık, istikrar, etkinlik, kontrol ve düzenli işleyiştir.	1	2	3	4	5
21	Çalıştığım kurumda başarı kriterleri; insan kaynaklarının gelişimi, takım çalışması, çalışan sadakati ve insani değerlerdir.	1	2	3	4	5
22	Çalıştığım kurumda başarı kriterleri; en özgün ve en yeni eğitim hizmetine sahip olmadır.	1	2	3	4	5
23	Çalıştığım kurumda başarı kriterleri; eğitim sektörüne hâkim olma, rekabetçi liderliktir.	1	2	3	4	5
24	Çalıştığım kurumda başarı kriterleri; verimlilik, eğitim hizmetlerinin zamanında ve kaliteli bir şekilde sunulmasıdır.	1	2	3	4	5
25	Çalıştığım kurum başarılarımdan gurur duyar.	1	2	3	4	5
26	Çalıştığım kurum benim iyiliğimi gerçekten önemser.	1	2	3	4	5
27	Çalıştığım kurum, kurum adına yaptığım katkılara değer verir.	1	2	3	4	5
28	Çalıştığım kurum, hedeflerimi ve değerlerimi ciddi şekilde dikkate alır.	1	2	3	4	5
29	Çalıştığım kurum benimle yeterince ilgilenmez.	1	2	3	4	5
30	Çalıştığım kurum özel bir iyilik istediğimde bana yardım etmeye gönüllüdür.	1	2	3	4	5
31	Çalıştığım kurum fikirlerimi önemser.	1	2	3	4	5

32	Bir problemim olduğunda çalıştığım kurumdan yardım alabilirim.	1	2	3	4	5
33	Çalıştığım kurum işimle ilgili iyi niyetli bir hatamı affedecektir.	1	2	3	4	5
34	Fırsat olursa kurumum beni kullanmaktan çekinmez (çıkarıldı)	1	2	3	4	5
35	Bu kurumda görevimi yerine getirirken özerk biçimde karar veririm.	1	2	3	4	5
36	Bu kurumda gerekli olduğunda işimle ilgili risk almaktan çekinmem.	1	2	3	4	5
37	Bu kurumdaki görevimi başkalarının desteğine ihtiyaç duymadan özgüvenle tasarlar ve yerine getiririm.	1	2	3	4	5
38	Bu kurumda görevimi nasıl yapacağım konusunda bağımsız ve özgür davranırım.	1	2	3	4	5
39	Bu kurumda işimle ilgili belirsizlik altında cesur kararlar alırım.	1	2	3	4	5
40	Bu kurumda işimde orijinal davranışlar gösteririm.	1	2	3	4	5
41	Bu kurumda mevcut yöntem ve araçlar için yeni kullanım alanları bulurum	1	2	3	4	5
42	Bu kurumda yeni ürün ya da süreçler için uygun alanlar araştırırım.	1	2	3	4	5
43	Bu kurumda işe ilişkin yeni ama uygulanabilir fikirler üretirim.	1	2	3	4	5
44	Bu kurumda yaratıcılık için iyi bir örnek oluştururum.	1	2	3	4	5
45	Bu kurumda hedeflere ulaşmada yeni yollar öneririm.	1	2	3	4	5
46	Bu kurumda performansı iyileştirmek için yeni ve uygulanabilir fikirler üretirim.	1	2	3	4	5
47	Bu kurumda yeni teknolojiler, süreçler, teknik veya ürünler araştırırım.	1	2	3	4	5
48	Bu kurumda kaliteyi yükseltmek için yeni yollar öneririm.	1	2	3	4	5
49	Bu kurumda yaratıcı fikirler için iyi bir kaynağım.	1	2	3	4	5
50	Bu kurumda yeni fikirleri diğerlerine aktarır ve savunuculuğunu yaparım.	1	2	3	4	5
51	Bu kurumda yeni fikirlerin uygulanmasında uygun plan ve programları geliştiririm.	1	2	3	4	5
52	Bu kurumda problemlere yaratıcı çözümler bulurum	1	2	3	4	5
53	Bu kurum yeni fikirlere açık olma hususunda beni desteklemektedir.	1	2	3	4	5
54	Bu kurumda iş arkadaşlarımı yenilikçi olmaları hususunda motive ederim.	1	2	3	4	5
55	Bu kurumda işimle ilgili yeni bir şeyler yapmak için çabalarım.	1	2	3	4	5
56	Öğretmenlere yetki vermenin yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasına yardımcı olduğu kanaatindeyim.	1	2	3	4	5
57	Bu kurumda araştırma geliştirme faaliyetlerine, teknolojik liderliğe ve yenilikçiliğe önem veririm.	1	2	3	4	5

T.C.
BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
ENSTİTÜ YÖNETİM KURULU KARAR ÖRNEĞİ

TOPLANTI TARİHİ	TOPLANTI SAYISI	TOPLANTI SAATİ
27.10.2023	2023/44	11.00

Enstitü Yönetim Kurulumuz Müdür Prof. Dr. Ahmet AYDIN başkanlığında toplanarak aşağıdaki gündem maddelerini görüşmüştür.

KARAR:

- 13- İşletme Anabilim Dalı Başkanlığı'nın 25.10.2023 tarihli ve 108629 sayılı ***“Tez Yeniden İnceleme-Ayşe Nur AKYÜZ”*** konulu yazısının görüşülmesine geçildi.

Görüşme sonunda; İşletme Anabilim Dalı Doktora Programı 165022002 numaralı mezun öğrencisi **Ayşe Nur AKYÜZ**’ ün doktora tezinin, YÖK Ulusal Tez Merkezi Sistemine yüklenirken oluşan grafik kaymalarından dolayı şekil bakımından düzenlenmiş son halinin sisteme yeniden yüklenmesi amacıyla gönderilen dilekçedeki talebinin uygun olduğuna.

Oy birliği ile karar verildi.

ENSTİTÜ YÖNETİM KURULU ÜYELERİ

