

**T.C.
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İNOVATİF ÇALIŞMA DAVRANIŞI İLE ÇATIŞMA DAVRANIŞI
İLİŞKİSİNDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ROLÜ:
MÜSİAD ÜYESİ OLARAK FAALİYET GÖSTEREN MUĞLA
İLİNDEKİ SANAYİ İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

**HAZIRLAYAN
OKTAY TAVAS
1341240043**

**DANIŞMAN
PROF. DR. SONER TASLAK**

**KASIM, 2021
MUĞLA**

YEMİN

Doktora tezi olarak sunduğum “İnovatif Çalışma Davranışı ile Çatışma Davranışı İlişkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Rolü: Müsiad Üyesi Olarak Faaliyet Gösteren Muğla İlindeki Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

19/11/2021
Oktay TAVAS

YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ
TEZ VERİ GİRİŞ FORMU

YAZARIN

Soyadı : TAVAS

Adı : Oktay

Referans No: 10433468

TEZİN ADI

Türkçe: İnovatif Çalışma Davranışı ile Çatışma Davranışı İlişkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Rolü: Müsiad Üyesi Olarak Faaliyet Gösteren Muğla İlindeki Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma

Y. Dil: The Role of Organizational Support in the Relationship Between Innovative Work Behavior and Conflict Behavior: A Research on MUSIAD Member Industrial Companies in Mugla Province

TEZİN TÜRÜ: Yüksek Lisans
O

Doktora
O

Sanatta Yeterlilik
O

TEZİN KABUL EDİLDİĞİ

Üniversite : Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi

Fakülte :

Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü

Diğer Kuruluşlar:

Tarih :

TEZ YAYINLANMIŞSA

Yayınlayan :

Basım Yeri :

Basım Tarihi :

ISBN :

TEZ YÖNETİCİSİNİN

Soyadı, Adı : TASLAK, Soner

Unvanı : Prof. Dr.

TEZİN YAZILDIĞI DİL : Türkçe

TEZİN SAYFA SAYISI: 158

TEZİN KONUSU (KONULARI) :

- 1. İnovatif Çalışma Davranışı**
- 2. Çatışma Davranışı**
- 3. Algılanan Örgütsel Destek**

TÜRKÇE ANAHTAR KELİMELEER:

- 1. İnovatif Çalışma Davranışı**
- 2. Çatışma Davranışı**
- 3. Algılanan Örgütsel Destek**

İNGİLİZCE ANAHTAR KELİMELEER:

- 1. Innovative Work Behavior**
- 2. Conflict Behavior**
- 3. Perceived Organizational Support**

1- Tezimden fotokopi yapılmasına izin vermiyorum

2- Tezimden dipnot gösterilmek şartıyla bir bölümünün fotokopisi alınabilir (X)

3- Kaynak gösterilmek şartıyla tezimin tamamının fotokopisi alınabilir

Yazarın İmzası :

Tarih :/...../.....

**İNOVATİF ÇALIŞMA DAVRANIŞI İLE ÇATIŞMA DAVRANIŞI
İLİŞKİSİNDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ROLÜ: MÜSİAD
ÜYESİ OLARAK FAALİYET GÖSTEREN MUĞLA İLİNDEKİ SANAYİ
İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, inovatif çalışma davranışı ile çatışma davranışı arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin rolünü ortaya koymayı amaçlamaktadır. Literatürde her ne kadar örgütsel destek, inovatif çalışma davranışı ve çatışma davranışının ilişkisini inceleyen çalışmalara rastlansa da algılanan örgütsel destek algısı üzerinden konuyu inceleyen ve düzenleyici ya da aracı etkisini araştıran yeterli çalışmaya rastlanmamıştır.

Araştırmanın evrenini Muğla İlinde faaliyet gösteren sanayi şirketlerinin üst ve orta düzey yöneticileri, örneklemini ise bu şirketlerde 2020 yılının ilk yarısında görev yapan ve ankete katılmaya gönüllü olan toplam 141 çalışan oluşturmaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre inovatif çalışma davranışı ölçeğinin toplam puanı demografik özelliklere göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Çatışma davranışı algısı ölçeğinin toplam puanı yalnızca medeni durum ve çatışma eğitimi alma durumu değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Algılanan örgütsel destek puanı ise cinsiyet ve eğitim durumu değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Çatışma davranışı toplam puanı ile inovatif davranışın toplam puanı ve tüm boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır. Yine inovatif davranış toplam puanı ile çatışma davranışı toplam puanı ve tüm alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır. Algılanan örgütsel destek ile çatışma davranışı toplam puanı ve tüm alt boyutları arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yöndedir. Algılanan örgütsel destek ile inovatif çalışma davranışı toplam puanı ve tüm alt boyutları arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yöndedir.

Yapısal Eşitlik Modellemesi analizi sonuçlarına göre inovatif çalışma davranışı ile çatışma davranışı arasındaki ilişki algılanan örgütsel desteğin düzenleyici olduğu durumda istatistiksel olarak anlamlıdır. Yol katsayıları incelendiğinde ise algılanan

Örgütsel destek, inovatif çalışma davranışının çatışma davranışı üzerindeki etkisini azaltıcı yönde olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak algılanan örgütsel destek her ne kadar tek boyutlu düşünüldüğünde çatışma davranışı ve inovatif iş davranışını etkilese de, düzenleyici etki dikkate alındığında, örgütsel destek algısı, çatışma davranışı ve inovatif iş davranışı arasındaki ilişkiyi etkilemektedir.

Anahtar Kelimeler: İnovatif alışma Davranışı, atışma Davranışı, Algılanan rgtsel Destek



**THE ROLE OF ORGANIZATIONAL SUPPORT IN THE RELATIONSHIP
BETWEEN INNOVATIVE WORK BEHAVIOR AND CONFLICT
BEHAVIOR: A RESEARCH ON MUSIAD MEMBER INDUSTRIAL
COMPANIES IN MUĞLA PROVINCE**

ABSTRACT

The purpose of this study is to reveal the role of perceived organizational support in the relationship between innovative work behavior and conflict behavior. Although there are studies in the literature that examine the relationship between organizational support, innovative work behavior and conflict behavior, there are not enough studies examining the issue through perceived organizational support perception and investigating the regulatory or intermediary effect.

The population of the research consists of senior and mid-level managers of technology companies operating in Muğla Province, and a sample of 141 employees working in the first half of 2020 and volunteering to participate in the survey.

According to the results of the research, the total score of the innovative work behavior scale does not differ significantly according to demographic characteristics. The total score of the conflict behavior perception scale differs significantly only according to the variables of marital status and receiving conflict education. Perceived organizational support score, on the other hand, differs significantly according to the variables of gender and educational status. There is a statistically significant and positive relationship between the total score of conflict management and the total score and all dimensions of innovative behavior. Again, there is a statistically significant and positive relationship between innovative behavior total score and conflict management total score and all sub-dimensions. The relationship between perceived organizational support and conflict management perception total score and all its sub-dimensions is statistically significant and positive. The relationship between perceived organizational support and total score of innovative work behavior and all sub-dimensions is statistically significant and positive.

According to the results of Structural Equation Modeling analysis, the relationship between innovative work behavior and conflict management behavior is statistically significant when perceived organizational support is moderator. When road coefficients are analyzed, it is seen that perceived organizational justice and innovative work behavior have a decreasing effect on conflict management behavior.

As a result, although perceived organizational support affects one-dimensional conflict behavior and innovative business behavior, considering the moderator effect, organizational support perception affects the relationship between conflict behavior and innovative business behavior.

Keywords: Innovative Work Behavior, Conflict Behavior, Perceived Organizational Support

ÖNSÖZ

Bu doktora çalışmasında, inovatif çalışma davranışı ile çatışma davranışı ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin rolü: MÜSİAD üyesi olarak faaliyet gösteren Muğla ilindeki sanayi işletmeleri araştırılmıştır. Tez araştırmasının tüm aşamalarında, bilgi ve tecrübeleriyle beni yönlendiren, destek olan saygıdeğer tez danışmanım Prof. Dr. Soner TASLAK’a, bu süreçte yardımlarını esirgemeyen saygıdeğer hocalarım Prof. Dr. Umut AVCI ve Prof. Dr. Birgül ÇİFTÇİ’ye sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Bu çalışmaya destek sağlayan Muğla MÜSİAD sanayi işletmelerine, çalışanlarına ve Muğla MÜSİAD Şube Başkanı Av. Kazım Demir’e katkılarından dolayı teşekkür ederim.

19/11/2021

Oktay TAVAS

MUĞLA

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	I
İÇİNDEKİLER	II
TABLOLAR LİSTESİ.....	VII
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	IX
KISALTMALAR LİSTESİ.....	X
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İNOVASYON VE İNOVATİF ÇALIŞMA DAVRANIŞ KAVRAMLARI

1.1. İnovasyon Kavramı ve Gelişimi	6
1.1.1. İnovasyon Kavramı	7
1.1.2. İnovasyon Kavramının Tarihi Süreçteki Gelişimi	8
1.2. İnovasyon Türleri	10
1.2.1. Alt Pazar İnovasyonu	10
1.2.2. Süreç İnovasyonu	11
1.2.3. Açık İnovasyon	11
1.2.4. Radikal ve Artımsal İnovasyon.....	12
1.2.5. Ürün İnovasyonu.....	12
1.3. İnovasyon Sürecinin Aşamaları	13
1.3.1. Düşünce Aşaması ve Problemin Belirlenmesi	13
1.3.2. Verilerin Toplanması	14
1.3.3. Hipotez Kurulması	14
1.3.4. Hipotezlerin Test Edilmesi	15
1.3.5. Sonucun Elde Edilmesi	16

1.3.6. Sonuçların Değerlendirilmesi	16
1.4. İnovasyonun Önemi ve Uygulanması	17
1.4.1. AR-GE Çalışmaları	20
1.4.2. Proje Geliştirme Çabaları.....	21
1.4.3. Yönetimle Koordinasyon	21
1.4.4. İnovasyonu Teşvik ve Değerlendirme	22
1.5. İnovasyonu Etkileyen Faktörler	23
1.5.1. İşletme İçi Faktörler	23
1.5.2. Çevresel Faktörler	25
1.6. İnovatif Davranış Kavramı.....	25
1.6.1. Genel Olarak Davranış Kavramı.....	26
1.6.2. İşyerinde Davranış ve Tutumlar.....	27
1.6.3. Bir Davranış Biçimi Olarak İnovasyon.....	28
1.7. İnovatif Davranış Boyutları.....	30
1.7.1. Fikir Üretme.....	31
1.7.2. Fikir Tanımlama-Sunma	32
1.7.3. Fikir Gerçekleştirme	32

İKİNCİ BÖLÜM

ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK

2.1. Örgütsel Destek Kavramının Tanımı ve Gelişimi.....	33
2.1.1. Örgütsel Destek Kavramının Tanımı	34
2.1.2. Örgütsel Destek Kavramının Tarihi Süreçteki Gelişimi	38
2.2. Örgütsel Destek Kavramının Boyutları.....	39
2.3. Örgütsel Destek Yaklaşımları	40
2.4. Örgütsel Desteğin Önemi ve Yönetimi	43

2.5. Örgütsel Destek Algısını Etkileyen Faktörler	49
---	----

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA

3.1. Çatışma Kavramı.....	53
3.2. Örgütsel Çatışmanın Nedenleri	55
3.2.1. Bireysel Nedenler.....	55
3.2.2. Örgütsel Nedenler	56
3.3. Çatışma Türleri.....	56
3.3.1. Kişinin Kendi Çatışmaları.....	57
3.3.2. Kişilerarası Çatışma	57
3.3.3. Kişi-Grup Çatışması.....	58
3.3.4. Grup İçi Çatışma	59
3.4. Çatışma Süreci	59
3.4.1. Potansiyel Çatışma.....	60
3.4.2. Algılama ve Kişiselleştirme	61
3.4.3. Davranışsal Niyet.....	61
3.4.4. Aleni Çatışma.....	61
3.5. Çatışmanın Sonuçları	62
3.5.1. Birey Açısından Çatışmanın Sonuçları	63
3.5.2. Örgüt Açısından Çatışmanın Sonuçları	63
3.6. Çatışma Davranışı	64
3.6.1. Rekabet	67
3.6.2. İş Birliği	68
3.6.3. Uyma.....	68
3.6.4. Kaçınma	69

3.6.5. Uzlaşma.....	70
---------------------	----

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İNOVATİF ÇALIŞMA DAVRANIŞI İLE ÇATIŞMA DAVRANIŞI İLİŞKİSİNDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ROLÜ

4.1. Yöntem Bileşenleri.....	71
4.1.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı	71
4.1.2. Problem Durumu.....	72
4.1.3. Araştırmanın Kavramsal Modeli.....	72
4.1.4. Araştırmanın Hipotezleri	73
4.1.5. Evren ve Örneklem	76
4.1.6. Veri Toplama Aracı	76
4.1.7. Verilerin Analizi	78
4.2. Bulgular.....	78
4.2.1. Demografik Özellikler	78
4.2.2. Geçerlilik Çalışması ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları	81
4.2.2.1. İnovatif Davranış Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları	82
4.2.2.2. Çatışma Davranışı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları	83
4.2.2.3. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları	84
4.2.3. Ölçek Ortalamaları	84
4.2.3.1. İnovatif Davranış Düzeyleri	85
4.2.3.2. Çatışma Davranışı Algı Düzeyleri.....	86
4.2.3.3. Algılanan Örgütsel Destek Düzeyleri	87
4.2.4. Hipotez Testleri.....	87

4.2.4.1. İnovatif Çalışma Davranışının Demografik Özelliklere Göre Farkı	88
4.2.4.2. Çatışma Davranışının Demografik Özelliklere Göre Farkı.....	94
4.2.4.3. Algılanan Örgütsel Desteğin Demografik Özelliklere Göre Farkı	101
4.2.4.4. Çatışma Davranışı Algısı ile İnovatif Davranış Arasındaki İlişki	102
4.2.4.5. Çatışma davranışı Algısı ile Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki İlişki	103
4.2.4.6. İnovatif Çalışma Davranışı ile Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki İlişki	104
4.2.4.7. Çalışanların İnovatif Davranışları İle Çatışma Davranışı Arasında Örgütsel Desteğin Düzenleyici Etkisi	105

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç.....	110
5.2. Tartışma.....	113
5.3. Öneriler	118
KAYNAKÇA	120
ÖZGEÇMİŞ	

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. 1. İnovasyon performansının ölçümüne ilişkin evrelerde kullanılan göstergeler	9
Tablo 1. 2. İnovasyon endekslerinin hazırlamasında dikkate alınan etmenler	18
Tablo 1. 3. Avrupa inovasyon karnesi göstergeleri.....	19
Tablo 1. 4. Bölgesel inovasyon sistemleri ve unsurları	22
Tablo 4. 1. Cinsiyete Göre Dağılım	79
Tablo 4. 2. Yaşa Göre Dağılım	79
Tablo 4. 3. Medeni Duruma Göre Dağılım	79
Tablo 4. 4. Eğitim Durumuna Göre Dağılım	80
Tablo 4. 5. Deneyime Göre Dağılım	80
Tablo 4. 6. İnovasyon Eğitimi Alma Durumuna Göre Dağılım.....	81
Tablo 4. 7. Çatışma Eğitimi Alma Durumuna Göre Dağılım	81
Tablo 4. 8. İnovatif Davranış Ölçeği Maddelerine Verilen Yanıtların Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	85
Tablo 4. 9. Çatışma Davranışı Ölçeği Maddelerine Verilen Yanıtların Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	86
Tablo 4. 10. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Maddelerine Verilen Yanıtların Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	87
Tablo 4. 11. Ölçek Ortalamalarının Normalliğine Yönelik Yapılan Kolmogorov Smirnov Testi Sonuçları.....	88
Tablo 4. 12. İnovatif Çalışma Davranışı Ölçeğinin “Fikir Uygulama” Puanının Demografik Özelliklere Göre Farkı	89
Tablo 4. 13. İnovatif çalışma Davranışı Ölçeğinin “Fikir Üretme” Puanının Demografik Özelliklere Göre Farkı	90

Tablo 4. 14. İnovatif Çalışma Davranışı Ölçeğinin “Fikir Keşfetme” Puanının Demografik Özelliklere Göre Farkı	91
Tablo 4. 15. İnovatif Çalışma Davranışı Ölçeğinin “Fikir Savunma” Puanının Demografik Özelliklere Göre Farkı	92
Tablo 4. 16. İnovatif Çalışma Davranışı Ölçeğinin Toplam Puanının Demografik Özelliklere Göre Farkı.....	93
Tablo 4. 17. Çatışma Davranışı Algısının “Rekabet” Boyutunun Demografik Özelliklere Göre Farkı.....	95
Tablo 4. 18. Çatışma Davranışı Algısının “Uzlaşma” Boyutunun Demografik Özelliklere Göre Farkı.....	96
Tablo 4. 19. Çatışma Davranışı Algısının “Kaçınma” Boyutunun Demografik Özelliklere Göre Farkı.....	97
Tablo 4. 20. Çatışma Davranışı Algısının “Uyum” Boyutunun Demografik Özelliklere Göre Farkı	98
Tablo 4. 21. Çatışma Davranışı Algısının “İş Birliği” Boyutunun Demografik Özelliklere Göre Farkı.....	99
Tablo 4. 22. Çatışma Davranışı Algısının Toplam Puanının Demografik Özelliklere Göre Farkı	100
Tablo 4. 23. Algılanan Örgütsel Desteğin Demografik Özelliklere Göre Farkı	101
Tablo 4. 24. Çatışma Davranışı Algısı İle İnovatif Davranış Arasındaki İlişki.....	103
Tablo 4. 25. Çatışma Davranışı Algısı İle Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki İlişki	104
Tablo 4. 26. İnovatif Çalışma Davranışı İle Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki İlişki	104
Tablo 4. 27. Model Değişkenlerine Yönelik Düzenleyici Etkisi Analizi	108
Tablo 4. 28. Hipotezler Testi Sonuçları	109

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. 1. Hipotez kurma aşamaları	10
Şekil 1. 2. İnovasyon sürecinin bileşenleri.....	20
Şekil 1. 3. İnovasyonu etkileyen faktörleri	23
Şekil 1. 4. İşletme içerisinde inovasyonu etkileyen faktörler ve çıktıları	23
Şekil 1. 5. İşletme içerisinde örgüt yapısıyla ilişkili inovasyonu etkileyen faktörler	24
Şekil 2. 1. Örgütsel desteğin iş, evlilik ve yaşam tatmini üzerindeki etkisi.....	45
Şekil 2. 2. Algılanan örgütsel desteğin kariyer ve girişimcilik açısından önemi	45
Şekil 2. 3. Örgütsel destek ve örgütsel bağlılık ilişkisinde örgütsel güvenin rolü	50
Şekil 2. 4. Örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide iş stresinin rolü	52
Şekil 4. 1. Araştırmanın kavramsal modeli.....	73
Şekil 4. 2. İnovatif davranış ölçeği için yapılan DFA analizi sonuçları	82
Şekil 4. 3. Çatışma davranışı ölçeği için yapılan DFA analizi sonuçları.....	83
Şekil 4. 4. Algılanan örgütsel destek ölçeği için yapılan DFA analizi sonuçları.....	84
Şekil 4. 5. Çalışanların inovatif davranışları ile rekabetarasında örgütsel desteğin düzenleyici etkisi.....	105
Şekil 4. 6. Çalışanların inovatif davranışları ile uzlaşmaarasında örgütsel desteğin düzenleyici etkisi.....	106
Şekil 4. 7. Çalışanların inovatif davranışları ile kaçınma arasında örgütsel desteğin düzenleyici etkisi.....	106
Şekil 4. 8. Çalışanların inovatif davranışları ile uyum arasında örgütsel desteğin düzenleyici etkisi.....	107
Şekil 4. 9. Çalışanların inovatif davranışları ile iş birliği arasında örgütsel desteğin düzenleyici etkisi.....	107

KISALTMALAR LİSTESİ

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AÖD	: Algılanan Örgütsel Destek
ÇDÖ	: Çatışma Davranışı Ölçeği
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
Ort.	: Ortalama
s	: Sayfa
S	: Sayı
SS	: Standart Sapma
p	: Anlamlılık Düzeyi
YİD	: Yenilikçi İş Davranışı
ZAÖD	: Algılanan Örgütsel Destek Z skoru
ZYİD	: Yenilikçi İnovatif Davranış Z skoru

GİRİŞ

Günümüz yüzyılı, sanayi ve teknolojinin odağında insan ilişkilerinin değişimi ve dönüşümü etrafında ilerlemektedir. Milenyum çağının başlangıcı ile birlikte; yapay zeka ve robotik teknolojileri alanında tüm insan ve işletme yaşamının sosyal ve gündelik yaşam biçimleri dönüşüme uğramıştır. Özellikle Endüstri 4.0 dönemiyle birlikte yeni dünya düzeni tamamen değişim ve yenilik üzerine sistematize edilmiştir. Ülkemizde ve dünya'daki ekonomik ve kültürel gelişmenin liderleri, teknolojik gelişme ve ilerlemeleri yakından izleyen, yenilik yapmasını ve risk almasını bilen işletmeler olacaktır. İşletmeler, insan gücü, sermaye, makine ve hammadde gibi sınırlı üretim faktörlerini farklı yatırım alanları arasında en uygun oranda dağıtmak ve en etkin verimli bir biçimde değerlendirmek sorunuyla karşılaşır (Gürdoğan, 2011: 16). Bilgi ve teknolojinin geliştirilmesine katkı sunmak, temel, orta ve üst düzey yönetici araştırması bakımından bulguların bilimsel gelişimine yardımcı olmak yeni nesil üniversitelerin görevleri arasında yer almaktadır (Suleymanov, 2011: 52). Teknolojinin birincil görevi, bireyin saklı gücünü geliştirmek ve insanın yaşamını idame ettirebilmesi için taşımak zorunda kaldığı iş yükünü hafifletmek olmalıdır (Schumacher, 2020: 115). En genel tanımıyla algılanan örgütsel destek, çalışanların herhangi bir sorun ya da problemleri olduğunda, örgütlerinin kendilerinin yanında olduğu hissine sahip olmaları durumunu ifade etmektedir (Fuller vd, 2006: 328). Bunun yanında algılanan örgütsel destek, örgütsel politikalar ile iş tatmini, ödemedi duyulan memnuniyet, işle ilgili kısıtlamalar ve rol çatışması ile işten ayrılma niyeti kavramlarıyla da yakından ilişkilidir (Harris vd, 2007: 631). Yine algılanan örgütsel destek, çalışanların örgütsel vatandaşlık bilinçlerinin de artmasında önemli bir role sahip olan kavramdır (Knippenberg vd, 2015: 152). Bu yapısı itibarıyla algılanan örgütsel destek bir anlamda örgütün başarısını da gösteren önemli bir kavramdır (Mabasa ve Ngirande, 2015: 364).

Örgütsel destek teorisine dayalı örgütsel destek, çalışanların kuruluşlarının katkılarına değer verdiğini ve onların refah düzeylerini önemseydiğini düşündükleri ölçüyü açıklar. Örgütsel destek, kuruluşun refahına önem verme ve hedefine ulaşmasına destek olma gibi zorunluluk yaratabilir. Bu arada, örgütsel destek, örgütsel üyelik ve rol statüsünü sosyal kimliklerine entegre edip sosyo-duygusal gereksinimleri gerçekleştirmeli ve

Çalışanların organizasyonun finansal ve finansal olmayan ücretlerinin performansı artırdığına dair inançlarını güçlendirmelidir. İşverenler, alışanların kendilerini işlerine adamalarını ve sadık olmalarını ister. Karşılıklılık normuna göre, işverenler çalışanlarına yüksek oranda destek veriyor ise, çalışanlar muhtemelen düşük bir ciro olasılığı ve yüksek bir iş performansı ile organizasyonlarına daha duygusal olarak bağlanabilirler (Abou-Moghli, 2015: 198).

Örgütsel destek, çoğunlukla bir sosyal değişim teorisi olarak yanlış olarak tanımlanmaktadır. Bunun yanı sıra, örgütsel destek aynı zamanda kendini geliştirme süreçlerine de vurgu yapar. Organizasyonel desteğin sosyo-duygusal ihtiyaçları karşıladığı varsayılır ve organizasyonla özdeşleşmeye yol açar. Örgütsel destek, duygusal örgütsel bağlılığın hem kendini geliştirmeden hem de sosyal alışverişten kaynaklandığını savunur. Kendini geliştirmeyle ilgili olarak, örgütsel destekten kaynaklanan örgütsel özdeşleşme, paylaşılan değerlerin geliştirilmesi ve çalışanlar ile örgütsel temsilciler arasında daha güçlü ilişkisel bağların teşviki yolu ile duygusal örgütsel bağlılığa neden olabilir (Kurtessis vd, 2015: 3).

Çeşitli bireylerin veya grupların hedefleri, çıkarları veya değerleri uyumsuz olduğunda ve bu insanlar hedeflere ulaşmak için birbirlerinin çabalarını engellediğinde ortaya çıkan anlaşmazlığa örgütsel çatışma denir. İş performansında verimliliğinin azalması, çalışanlar arasında azalmış iletişim, motivasyon düşüşü ve nihai çalışan memnuniyetsizliği, çatışmanın çok sayıdaki olumsuz sonuçlarından yalnızca bir kaçıdır. Ancak atışmanın kendisi olumsuz olmak zorunda değildir. atışmaların çoğu aslında daha iyi iş sonuçları elde etmek için mükemmel bir zemin ve organizasyonun kendisinin değişim ve büyümesi için bir itici güç olabilir (Turkalj vd, 2008: 506).

Çatışma yönetimi ise en genel tanımıyla bir örgüt içerisinde bireyler arasında meydana gelebilen çatışma düzeylerinin yönetim şeklini ifade etmektedir (Leever vd, 2010: 613-614). Geçmişte atışma yönetimine ilişkin daha statik çatışma yönetim türleri önerilse de, günümüzde bu yöntemlerin entegre edildiği, özellikle teknoloji alanında uygulanan entegre çatışma yönetimi uygulanmaktadır (Jiang vd, 2014: 80). Öte yandan çalışmalarda, örgütsel kültür kavramı bağlamında değerlendirildiğinde çatışma yönetiminin daha kompleks bir yapıya sahip olduğu rapor edilmiştir (Pietro ve Virgillio, 2013: 910). Yine araştırmalar, bilgi teknoloji takımlarında çatışma ve

çatışma yönetiminin takımların performansı üzerinde önemli etkilerinin olduğunu ortaya koymuştur (Nesterkin vd, 2016: 202). Literatürde her ne kadar çatışma yönetimi rekabet açısından önemli getirileri olan bir olgu gibi görünse de, bazı çalışmalarda ise çatışmanın eşgüdüm ve uyumu engelleyeceği, bunun için çatışma yönetimi yerine çatışma çözümü sürecinin ön plana çıkarılması gerektiğini vurgulamaktadır (Piombo, 2010: 239). Ancak her durumda da, çatışmanın tek başına ya da diğer ifadeyle örgüt içerisinde bir yönetim sürecinden bağımsız bırakılamayacağı ifade edilebilir.

Çatışmaların yanlış yönetilmesi, işgücüne doğru çeşitli yanlış enerji dağılımına, düzeltilmesi gereken yanlış yön iletişim hatalarına ve sonuçta kaçırılan fırsatlara yol açmaktadır. Örgütsel çatışmalardan kaynaklanan kayıpları hesaplamak zordur. Çatışma karmaşıktır; çünkü en azından bilişsel, psikolojik, fizyolojik ve bağlamsal dinamiklerin etkileşimini içerir. Çoğu çatışma teorisi, çatışmayı anlamak ve yönetmek için yalnızca psikolojik ve / veya ekonomik bir yaklaşım benimsemektedir. Teorilerin amacı, bireyler ve gruplar arasındaki bir çatışmayı çözmek veya onu azaltmaktır. (Madalina, 2016: 808).

İnovatif çalışma davranışı ise en geniş tanımıyla yenilikçi ve yeni düşüncelere açık davranış olarak ifade etmek mümkündür. Araştırmalarda inovatif davranış örgüt içerisinde değerlendirildiğinde, çalışanların işyerinde problem çözme becerilerini gösteren bir kavram olarak kullanılmıştır (Xerri ve Brunetto, 2013: 3167). Özellikle eğitim kurumları için üzerinde daha çok durulan yaratıcı ya da inovatif davranış, motivasyonel kavramlarla yakından ilişkilidir (Nemerzitski vd, 2013: 402). İnovatif davranışı etkileyen pek çok örgütsel faktör vardır. Bunlar arasında ön plana çıkan örgütsel kimlik algısı inovatif düşünceyi pozitif yönde etkilerken, sorumlulukların paylaşımı ise inovatif davranışları negatif yönde etkilemektedir (Shih ve Susanto, 2016: 1). Yine kamu ve özel sektörde inovatif davranış algısı da değişmektedir. Kamu sektöründeki çalışanlar inovatif davranışı ekstra bir rol olarak görürken, özel sektör çalışanlarına göre ise inovatif davranış kariyer için gerekli bir rol olarak görülmektedir (Bynsted ve Jespersen, 2014: 217). Kâr amacı gütmeyen kurumlarda ise genel olarak inovatif düşünceyi desteklemeye yönelik ciddi çabaların olduğu rapor edilmektedir (Verschuere vd, 2014: 173). Genel olarak inovatif davranışları önem derecesine göre en önemliden başlayarak şirketin personel güçlendirme uygulamaları, şirket vizyonu ile benzer görüşte olmak ve çalışanlarla bağlılık ya da uyum şeklinde sıralanabilir

(Slatten ve Mehmetoğlu, 2011: 254). Dolayısıyla inovatif davranışı etkileyebilecek etmenlerin aynı zamanda örgütsel değişkenlerle de yakından ilişkisi vardır. Bu ilişkinin boyutu ve yönünün teknoloji sektöründe algılanan örgütsel destek ve çatışma davranışı açısından ele alınmasına yer verilmiştir.

Bu araştırmada, örgütlerde inovatif düşünceyi etkilediği düşünülen örgütsel ve yönetsel bileşenlerin bu etkilerinin incelenmesi ve ortaya konması amaçlanmıştır. Çalışmada, betimsel tarama modelinde desenlenmiş bir araştırma modelinde, veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Bu amaçla çalışanların inovatif çalışma davranışlarının ölçülmesinde, Işık ve Aydın (2016) tarafından geliştirilen “Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği” kullanılmıştır. Çatışma davranışının ölçümünde ise Sökmen ve Yazıcıoğlu (2005) tarafından geliştirilen “Çatışma Davranışı Ölçeği” ölçeği kullanılmıştır. Algılanan örgütsel desteğin ölçülmesinde ise Türe ve Yıldırım (2018) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Araştırmada, çatışma davranış tarzlarının inovatif davranış üzerindeki etkisinin örgütsel düzenleyiciler aracılığı ile ne yönde olduğu incelenmiştir. Burada çatışma davranışına ilişkin değişken, örgütsel parametreler örgüte ilişkin değerler ve inovatif davranış ise çalışana ilişkin çıktı olarak ele alınmıştır. Bu tez çalışması Muğla İlinde faaliyet gösteren teknoloji şirketlerinin üst ve orta düzey yöneticileri, örneklemini ise bu şirketlerde 2020 yılının ilk yarısında görev yapan ve ankete katılmaya gönüllü olan toplam 141 çalışan oluşturmaktadır. Bu kapsamda araştırmada teknoloji alanında faaliyet gösteren toplam 20 şirketin orta ve üst düzey yöneticilerinin tamamına anket dağıtılmış, gönüllülük usulüne göre katılım sağlanmıştır. Bu bağlamda orta ve üst düzey yöneticilere toplam 250 anket dağıtılmış ve 160’ından geri dönüş alınmış, eksik verilerin olduğu envanterler çıkarılarak, toplam 141 anket değerlendirmeye alınmıştır. Buna göre araştırma anketinde Geri Dönüt Oranı $GDO = 141/250 = \%56.4$ olup, evrene nispeten yüksek bir temsil gücüne sahiptir (Karasar, 2019).

Tez çalışmasının birinci bölümünde, inovasyon kavramı ve tarihsel gelişimini, inovasyon türleri, inovasyon sürecinin aşamaları, inovasyonun önemi ve uygulanması konuları da literatür incelenerek anlatılmıştır. Son olarak ise araştırma değişkenini oluşturan inovaktif davranış kavramı ve inovaktif davranışın boyutları açıklanmıştır.

Tez çalışmasının ikinci bölümünde, algılanan örgütsel destek kavramı tanımsal ve gelişimi açısından incelenmiş, örgütsel destek kavramının boyutları, geliştirilen yaklaşımlar literatürle beraber ele alınmıştır. Son olarak ise örgütsel destek kavramının önemi ve yönetiminden bahsedilerek, örgütsel destek algısını etkileyen faktörler anlatılmıştır.

Tez çalışmasının üçüncü bölümde, örgütsel çatışma kavramı, örgütsel çatışmanın nedenleri, çatışma türleri, çatışma süreci ve çatışmanın sonuçları teorik olarak yer almaktadır. Son olarak ise araştırmanın son değişkeni olarak ele aldığımız çatışma davranışı anlatılmıştır.

Tez çalışmasının dördüncü bölümünde, yapılan bazı analizler ışığında ulaşılan sonuçlar değerlendirilmiş ve bu değerlendirmeler tablolar doğrultusunda önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNOVASYON VE İNOVATİF ÇALIŞMA DAVRANIŞ KAVRAMLARI

Çalışmanın bu bölümünde, inovasyon kavramı ve tarihsel gelişimini, inovasyon kavramının boyutları, sürecinin aşamaları, inovasyonun önemi ve uygulanması konuları da literatür incelenerek anlatılmıştır. Son olarak ise araştırma değişkenini oluşturan inovatif davranış kavramı ve inovatif davranışın boyutları ele alınmıştır.

1.1. İnovasyon Kavramı ve Gelişimi

İnovasyonlar, yeni bilgilerin üretimi ile yakından ilgili, mevcut bilgileri farklı şekillerde birleştiren veya bilgileri ekonomik açıdan kârlı ürün ve süreçlere dönüştüren ulusal ve bölgesel sistemlerdir. Bu sistemler, rekabet edebilirliklerini artırmak suretiyle genel olarak bölgesel ve ulusal anlamda kalkınmayı sağlar. Bu süreçte Ar-Ge kurumları ve enstitüleri, üniversite ve sanayi iş birlikleri, teknopark teknolojileri, inovasyon transfer merkezleri ve kalkınma ajansları da önemli bir rol oynamaktadır. Bir ülkenin gelişmiş inovasyon yetenekleri ve teknolojileri etkili bir ulusal inovasyon sisteminin oluşturulması, devletlerin sürdürülebilir bir ekonomik gelişme sürecine girmesi ile ülkenin temel rekabetçiliğini artırır. Bu noktada; Ar-Ge faaliyetlerine yapılan yatırımlar, yüksek insan kaynakları, finansmana erişim kolaylığı ve girişimciliği desteklemede risk sermayesinin yeterliliği, fikri mülkiyet haklarının korunması, teknolojik faaliyetlerin yoğunluğu ve endüstriyel kümelenmeler çok önemlidir (Işık ve Kılınç, 2012: 170). Bu nedenle yeni bilginin üretimi, günümüzde giderek daha fazla önemli hale gelmiştir. Bu konuda inovasyonun bir süreç mi yoksa olgu mu olduğu üzerinde bazı çalışmalar mevcuttur.

İnovasyon üzerinde çalışan bilim adamlarından bazıları inovasyonu bir proses olarak görmüş ve inovasyonun nasıl meydana geldiği, geliştiği ve örgütsel faaliyetlerin doğal bir parçası olduğu bakış açısıyla incelemiştir. Başka bir bölüm, inovasyonu bir sonuç olarak değerlendirirken, (kavramsal, yapısal) koşulların inovasyonunun ortaya çıkabileceği konseptini incelemiştir. Avrupa Komisyonu'na göre yenilik kavramı; bir fikrin pazarlanabilir olması ve bir ürünün, yeni, geliştirilmiş bir üretim veya dağıtım metoduna dönüştürülmesi anlamına gelir. Aynı kelime ayrıca, bu dönüşüm sürecinin sonunda tanıtılan “pazarlanabilir, yeni veya geliştirilmiş ürün, yöntem veya hizmeti”

açıklar. Yukarıdaki açıklamalarda iki nokta vardır: İnovasyonun birinci noktası, inovasyon sürecinin yeni bir fikirle başlaması, ikinci özelliği ise pazarlanabilir bir unsur olması gerektiğidir (Özdevecioğlu ve Bıçkes, 2012: 25).

1.1.1. İnovasyon Kavramı

İnovasyon terimi, Latince “innovatus” kelimesinden gelir. Bu kelime, sosyal olarak, kültürel ve idari anlamda yeni yöntemlerin kullanılması anlamına gelir. Yenilik, gelişmekte olan ve hızla değişen bir dünyada işletmelere rekabet avantajı sağlamanın en güçlü yoludur. İnovasyonu başarılı bir şekilde gerçekleştirebilen işletmeler, deneyimleriyle yolculuklarına daha da güçlü bir şekilde devam edebilmektedir (Karaata, 2012: 5).

İnovasyon, bu faaliyetleri ve inovatif firmalar gibi inovasyonun temel kavramlarını sistematik olarak, bu hususlarda müşterek dil ve görüş birliğine varılarak, bütünsel teknoloji ve bilim politikası yürütmek, bunun yanı sıra uluslararası karşılaştırmalar yapmak için tanımlayan bir süreçtir. İnovasyon, iç iş uygulamaları, işyeri organizasyonu veya dış ilişkilerde yeni ve önemli ölçüde iyileştirilmiş bir malın ya da sürecin, yeni bir pazarlama uygulamasının veya yeni bir organizasyonel metodun gerçekleştirilmesidir (Güravşar Gökçe, 2010: 1).

İnovasyon, kavram olarak hem prosesi hem de bir sonucu açıklar. OECD ve AB literatürüne göre inovasyon, bir düşünceyi pazarlanabilir bir mal veya hizmete, yeni ya da geliştirilmiş üretim ve dağıtım metoduna ya da yeni bir sosyal hizmet yöntemine dönüştürme sürecidir (Korkmaz, 2004: 8).

İnovasyon, şirketlerin yeni pazar ihtiyaçlarını karşılama yeteneklerini geliştirmekte ve şirketlerin kendilerini yeni teknolojik gelişmelere karşı konumlandırmasına desteklemektedir.. İnovasyon, firmada üretilen yeni bir yapı ve yönetim süreci, politikası, yeni plan veya program, yeni üretim, ürün veya hizmet üretme sürecidir (Kalay ve Kızıldere, 2015: 37).

Literatürdeki yenilik seviyelerine, alanlarına ve konularına göre birçok farklı sınıflandırmaya gidilmiştir. İnovasyon genellikle yarattığı değişim ile farkın derecesine uygun radikal ve artımlı bir şekilde sınıflandırılır. Radikal yenilikler, daha evvel hiç uygulanmamış mal, hizmet ve yöntemlerin geliştirildiği radikal buluşların sonucudur. Artan yenilikler ise, birtakım geliştirme ve iyileştirme faaliyetinin doğal

sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Literatürde yönetimsel ve teknik yenilik ayrımı yapılmıştır. Teknik yenilikler organizasyonun teknik sisteminde meydana gelen ve organizasyonun öncelikli iş faaliyetleriyle ilgili yenilikler olsa da, yönetimsel yenilik organizasyonun sosyal sisteminde ortaya çıkan yeniliktir (Yavuz, 2010: 145).

1.1.2. İnovasyon Kavramının Tarihi Süreçteki Gelişimi

Joseph Schumpeter, İnovasyon kavramını önceleri kalkınmanın itici gücü olarak ifade etmiştir. Schumpeter, 1934'te İngilizceye çevrilen çalışmasında, inovasyonu henüz müşterileri tarafından bilinmeyen bir ürünün mevcut bir ürün kalitesi olarak tanımlamıştır. Ayrıca, yeni bir üretim metodunun tanıtılması; yeni bir pazar açmak; yeni bir hammadde ya da yarı mamul tedarik kaynağı sağlaması; ayrıca bir endüstrinin yeni bir organizasyona sahip olduğu gerçeğini de içerir. Tanınmış ekonomist, girişimcilerin piyasayı yenilikçi rolleriyle istikrarsızlaştırdıklarını ve ekonomide sürekli bir dinamizm yarattıklarını vurgulamaktadır. (Elçi, 2014: 2).

Yeni ürünlere dayalı olan rekabetin, mevcut ürün fiyatlarındaki marjinal olarak meydana gelen değişikliklerden daha önemli olduğunu vurgulamıştır. Örnek olarak, ülkelerin yeni yazılımlar, ilaçlar ve kimyasallar geliştirmesi, otomobiller ve telefonlar gibi mevcut ürünlerin fiyatlarını azaltarak elde edeceği büyümeden ekonomik büyüme üzerinde daha fazla etkiye sahiptir (Korkmaz, 2004: 11).

II. Dünya Savaşı'ndan sonra ekonomistlerin yenilikçilik konusundaki çalışmaları artmış olup bu süreçte, endüstriyel Ar-Ge çalışmaları inovasyon üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Askeri araştırma ve savaş dönemindeki Ar-Ge çalışmaları önemli bazı teknolojik gelişmelere ve yeniliklere de yol açmıştır. Bununla birlikte, savaş sonrası askeri harcama olmadan önemli teknolojik ve ekonomik gelişme gösteren Japonya ve Almanya örnekleri, askeri harcama ile Ar-Ge harcamaları ve ekonomik büyüme arasındaki ilişkinin doğrudan değil, daha karmaşık olduğunu göstermiştir (Korkmaz, 2004: 12).

1990'lı yıllara değin, inovasyon sistemleri Ar-Ge, üretim ve pazarlama arasındaki etkileşimlere dayanıyordu. Başka bir deyişle inovasyon sistemleri, Ar-Ge, üretim ve pazarlama departmanlarının etkileşiminden oluşan farklı olarak kapalı bir sistem olarak ortaya çıkmıştır. Yenilikler, işletme içindeki üç bölümün faaliyetlerine dayanıyordu. 1990'lardan sonra, teknolojinin itici ve piyasanın çekici gücü göz önüne

alınarak, bilimsel gelişmelerin yakından takip edildiği açık, etkileşimli yenilik sistemleri geliştirmeye başlandı. Bu sistemlerde AR-GE, pazarlama ve üretim ile bilim ve pazar arasında bir etkileşim kurulmaya başlanmıştır. (Uzkurt, 2010: 39).

Drucker (1985), inovasyon kavramını, kaynakları elde eden bir girişimcilik aracı ve refahı oluşturmak amacıyla yeni bir kapasite yaratan bir dizi eylemin başarılı bir sonucu olarak tanımlamıştır. Porter (1990) ise yeniliği hem yeni teknolojilerle hem de yeni iş yapma biçimleriyle birleştirerek rekabetten uzak yeni bir pazar pozisyonu ile göreceli bir avantaj sağlamaktadır. Damanpour (1991), inovasyonu bir firmanın başarısının belirleyicisi olarak uyarlama, geliştirme ve yeni fikirlerin yaratılmasının sonucu olarak tanımlar. Trott (2008), inovasyonu düşünce üretme, teknoloji geliştirme, yeni veya geliştirilmiş bir ürünün üretimi ve pazarlanması, üretim süreci veya ekipmanı dahil tüm faaliyetlerin yönetimi olarak tanımlamıştır. Bu tanım aslında, inovasyonun bir yönetim süreci özelliği barındırdığını göstermektedir (Karaata, 2012: 5). İnovasyon Performansının Ölçümüne İlişkin Evrelerde Kullanılan Göstergeler Tablo 1.1’de verilmiştir.

Tablo 1. 1. İnovasyon Performansının Ölçümüne İlişkin Evrelerde Kullanılan Göstergeler

Birinci evre girdi göstergeleri (1950-60’lar)	İkinci evre çıktı göstergeleri (1970-80’ler)	Üçüncü evre inovasyon göstergeleri (1990’lar)	Dördüncü evre süreç göstergeleri (2000’ler)
- Ar-Ge girdileri - BT personeli - Sermaye - Teknoloji yoğunluğu	- Patentler - Yayınlar - Ürünler - Kalite dönüşümü	- Anketler - Endeksler - İnovasyon kapasitesi karşılaştırması	- Bilgi - Maddi olmayan varlıklar - Şebekeler network - Talep - Kümeler - Yönetim teknikleri - Risk/getiri - Sistem dinamikleri

Kaynak: Karaata, 2012a: 4.

1.2. İnovasyon Türleri

İnovasyonun sosyal değer boyutu, yeniliği kullanan taraflara fayda sağladığı anlamına gelir. Başka bir deyişle, yeni bir şey, kullanıcının mevcut olanlardan daha yüksek bir gereksinim yerine getirme seviyesi sağlayabildiği veya mevcut olanlardan çok daha yeni bir değerler seti sunabileceği ölçüde yenilikçi olabilir. Bu bakımdan, inovasyonun, mevcut olanlarla rekabet edebilecek ve yüksek benimseme oranlarına sahip bazı özelliklere sahip olması kaçınılmazdır (Uzkurt, 2010: 37). İnovasyon türlerine ilişkin her ne kadar günümüzde kapsamlı bir fikir birliği olmasa da literatürde en fazla kabul gören inovasyon türleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Alt Pazar İnovasyonu
- Süreç İnovasyonu
- Deneyim İnovasyonu
- Radikal ve Artımsal İnovasyon
- Ürün İnovasyonu

1.2.1. Alt Pazar İnovasyonu

Piyasayı temel bir büyüme kaynağı olarak gören geleneksel bakış açısı, piyasayı toplumdaki emek ve zenginlik bölümünün belirleyicisi olarak vurgularken, yeni yaklaşım, içindeki üretim organizasyonu neticesinde teknolojik öğrenme ve inovasyonu vurgulamaktadır. Teknolojik yenilik, üretim sürecindeki kümülatif ve artımlı sorun giderme faaliyetlerinin sonucu olan şirkete has bir öğrenmedir (Korkmaz, 2004: 15).

Piyasa ekonomisinin niteliği teknolojik gelişime dayanmakta olup, günümüzde teknoloji öngörüsü ve kalkınma planları, ulusal veya bölgesel ölçekte rekabetçi olma adımı olarak yapılmaktadır. Bu süreçte teknoloji, hangi yönde geliştirileceği belirlenen ekonomik ve sosyal hedeflere ulaşılmasını sağlamak amacıyla yön ve hız açısından öngörülebilir bir değişken haline gelmiştir (MÜSİAD, 2012: 30).

Pazarlama inovasyonu, teknolojik olmayan inovasyon grubuna girmektedir. Dolayısıyla en azından teknolojik inovasyon kadar öneme haizdir. Rekabetçilik açısından önemli olan imaj ve itibar, pazarlama inovasyonunun gücüyle kendini göstermektedir (Elçi, 2014: 7).

1.2.2. Süreç İnovasyonu

Süreç yeniliği; teknikler, yazılım ve donanımdaki bazı önemli değişiklikleri içeren yeni ve önemli ölçüde iyileştirilmiş bir üretim ve teslimat yönteminin gerçekleştirilmiş olmasıdır. Birim başına üretim maliyetlerini veya ürünlerin teslimat maliyetlerini azaltmak veya ürünlerin kalitesini iyileştirmek için süreç yeniliği öngörülebilir. Yeni ürünlerin piyasaya sürülmesinin gelir ve istihdamdaki yükseliş üzerindeki etkisi bilinirken, aslında süreç yeniliğinin maliyet azaltma üzerindeki etkisi daha büyük ve kapsayıcıdır. Ürün ve süreç yenilikleri teknolojik gelişmelerle yakından ilgilidir (Kalay ve Kızıldere, 2015: 38).

Süreç yeniliği, büyük oranda değiştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin ya da makul ve yeni ara adımların uygulanmasını uygular. Bu yöntemin uygulanması teknikleri, ekipmanları, yazılımları içerir. Bu nedenle, süreç yeniliklerinin, bir ürünü değil, ürünün geliştirilmesinde veya yaratılmasında atılacak adımların hepsinde veya herhangi birinde yenilikçi davranışı ifade ettiği söylenebilir. Günümüzde ham petrol rafine yerine ikame olarak konserve gıdaya benzer yenilenebilir işletme kaynaklarından otomotiv yakıtı üretmek amacıyla farklı üretim metotları geliştirmek gibi alanlar, proses inovasyonunun bir örneği olarak sunulabilir (Yavuz, 2010: 146).

1.2.3. Açık İnovasyon

Açık inovasyon kavramı, herhangi bir emtianın geliştirilmesi ve süreç iyileştirme maliyetlerini düşürülmesine, piyasaya sürülecek yeni ürünlerde vakit tasarrufuna, ürün kalitesinde iyileşmeye, alıcı ve tedarikçi ilişkilerinde iyileşmeye katkıda bulunur. Firmanın yaratıcı kapasitesini desteklemek için ön koşullar hazırlanmalı ve açık yenilik bu önkoşullardan biri olan dış bilginin sağlanması için ortamı sağlamalıdır. Açık inovasyon kavramında sıklıkla vurgulanan dış bilgi, inovasyona ve kalkınmaya tek başına katkıda bulunmayacaktır. Bilgiyi etkin kullanmak için inovasyon ve gelişime uygun bir organizasyonel iklim geliştirilmelidir. Açık inovasyon firmalarında, inovasyonun dış ortamdaki kuruma içine ve dışına taşınması için kapalı organizasyon sınırlarının yarı geçirgen hale getirilmesi gerekecektir (Kaynak ve Maden, 2012: 33-34).

1.2.4. Radikal ve Artımsal İnovasyon

Teknolojilerdeki, işletme uygulamalarındaki, pazarlama yöntemlerindeki ve işletmeler tarafından satılan ürün ve hizmetlerde kullanılan çeşitli iş uygulamalarındaki gelişmeler dışında, temel yeniliklerdir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinde radikal ve artan yenilik örnekleri yaygındır. Güçlü ve sağlam radikal yenilik, müteakip adım yeniliklerini artıracaktır. Radikal yenilikler, kademeli yeniliklerden çok daha sık gerçekleşmemektedir. Ancak radikal yeniliklerden sonra, adım adım yenilikler daha sık ortaya çıkabilir. Radikal yenilik dışındaki seviyelerdeki yenilikler artımsal yeniliklerdir. Örneğin, elektrikli otomobil radikal bir yeniliktir, yeni bir otomobil modeli kademeli bir yeniliktir. Online pazarlama radikal bir yeniliktir. Çevrimiçi pazarlama ile çiçek satmak, kısmi yeniliktir (Dursun, 2013: 80).

1.2.5. Ürün İnovasyonu

Ürün yeniliği, teknik özelliklerinde, bileşenlerde ve malzemelerinde, birleşik yazılımlarında, kullanıcı rahatlığında ve diğer işlevsel özelliklerde önemli iyileştirmeler içeren, mevcut özelliklere ya da kullanım hedeflerine göre yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş bir ürün ya da hizmet sunmaktadır. Ürün yenilikleri, yeni ürünlerdeki yeni teknolojilerin veya bilgilerin kullanımının ayrıca, halihazırdaki ürünler veya yeni ürünler için bilgilerin kullanımına veya mevcut bilgi ve teknolojilerin bir araya gelmesine ve yeni bilgi ve teknolojilere dayalı olabilir. Başka bir deyişle, ürün yenilikleri, yalnızca pazara yeni mal ve hizmetlerin tanıtılmasını değil aynı zamanda piyasada mevcut olan mal ve hizmetlerin kullanıcı veya işlevsel özelliklerinde de önemli iyileştirmeler içerir (Kalay ve Kızıldere, 2015: 37-38).

Pazarlama inovasyonu, ürün tasarımları ya da ambalajlarında, ürün konumlandırma ve tanıtımında ya da fiyatlandırmada önemli değişiklikler içeren yeni pazarlama yöntemlerinin uygulanma yöntemidir. Bu yenilikler, satın alma sürecinde potansiyel müşterilerle etkileşimi farklılaştırmaya odaklanır. Bu, müşteri-satıcı ilişkisinin geleneksel olmadığı ve nihayetinde yenilikçi bir yol ya da metot geliştirildiği anlamına gelmektedir (Yavuz, 2010: 146).

1.3. İnovasyon Sürecinin Aşamaları

İnovasyon süreci, bilimsel ve analitik düşünceye uygun olarak aşağıdaki temel adımlardan gerçekleşmektedir:

- Düşünce Aşaması ve Problemin Belirlenmesi
- Verilerin Toplanması
- Hipotez Kurulması
- Hipotezlerin Test Edilmesi
- Sonucun Elde Edilmesi
- Sonuçların Değerlendirilmesi

1.3.1. Düşünce Aşaması ve Problemin Belirlenmesi

Mevcut işletmelere ek olarak, yeni kurulan işletmelerin büyümesi ve hayatta kalması inovasyonla mümkündür. Araştırmalar, yenilikçi ve yaratıcı düşünceyle beslenen işletmelerin yönetim becerilerini temel yönetim fonksiyonları ile birleştirmenin önemli bir fark olduğunu vurgulamaktadır (Çiftçi vd, 2014: 77).

İnovasyon ya da yenilik ile girişimcilik işlemlerinin yoğun olduğu ekonomiler bilgi tabanlı ekonomiler olarak nitelendirilmektedir. Bu ekonomilerde, şirketler geri dönüşlerini artırmak amacıyla yeni ürün ve hizmetler geliştirmelidir. Günümüzün iş ortamında, yoğun rekabet ortamı ve genel piyasa istikrarsızlığı göz önüne alındığında, firmaların rekabet yapılarını ve karlılıklarını korumak için yeni fikirler ve yenilikler geliştirebilme yeteneklerini sürdürmeleri gerekmektedir. Şirketler bu rekabetçi yapıda inovasyon yoluyla ürün ve hizmetlerini farklılaştırabilirler (Işık vd, 2015: 64).

Problem çözme becerisi, birey olma ve çevre ile başa çıkma sürecinde bireyin en belirleyici rollerinden biridir. Bu bağlamda, insanlığın gelişimi ve refahı, bu üstün yeteneğin gelişimine bağlıdır. Çünkü insanlar kendi güçleri, kendi problem çözme güçleri çerçevesinde kendi çevreleri ve problemleriyle baş etmek zorundadırlar. Bireyin problemleriyle etkin bir şekilde başa çıkabilme yeteneğinin kendini değerlendirmesi bu konuda çok önemli bir rol oynar. Aslında, problem çözmede pozitif algıya sahip insanlar gerçek problem çözme becerilerinde daha başarılı olabilirler. Bu problemlerin üstesinden gelmek korkutucu olmadığından, büyük ölçüde

onlarla başa çıkmak, vb. ile ilgilidir. Sorunlarına rasyonel bir bakış açısıyla yaklaşan kişi daha etkili düşünme ve etkili çözümler bulabilir (Şahin, 2004: 165).

1.3.2. Verilerin Toplanması

Hem kantitatif hem de kalitatif tekniklerin aynı çerçevede kullanılması, her iki tekniğin de avantajlarını güçlendirir. Daha da önemlisi, karma yöntemler kullanan araştırmacılar, belirledikleri araştırma sorularıyla ilişkili yöntemleri ve yaklaşımları seçme şansına sahiptirler. Karma yöntemli araştırma, araştırmacının tercihlerini sınırlamak yerine araştırma sorularına yanıt ararken birden fazla yaklaşım kullanmaya çalışır. Karma yöntemlerin amaçları, çoğu durumda bir fikri haklılaştırmak veya desteklemek değil, birisinin olayla ilgili anlayışını genişletmektir. Karışık yöntem; araştırmacıya, yöntemleri seçmek ve araştırma tasarlamak için kapsamlı, çoğulcu, tamamlayıcı ve seçici bir yaklaşım önerir. Birçok araştırma sorusu veya sorusu karışık yöntemle sunulan çözümle tam olarak cevaplanabilir (Baki ve Gökçek, 2012: 3).

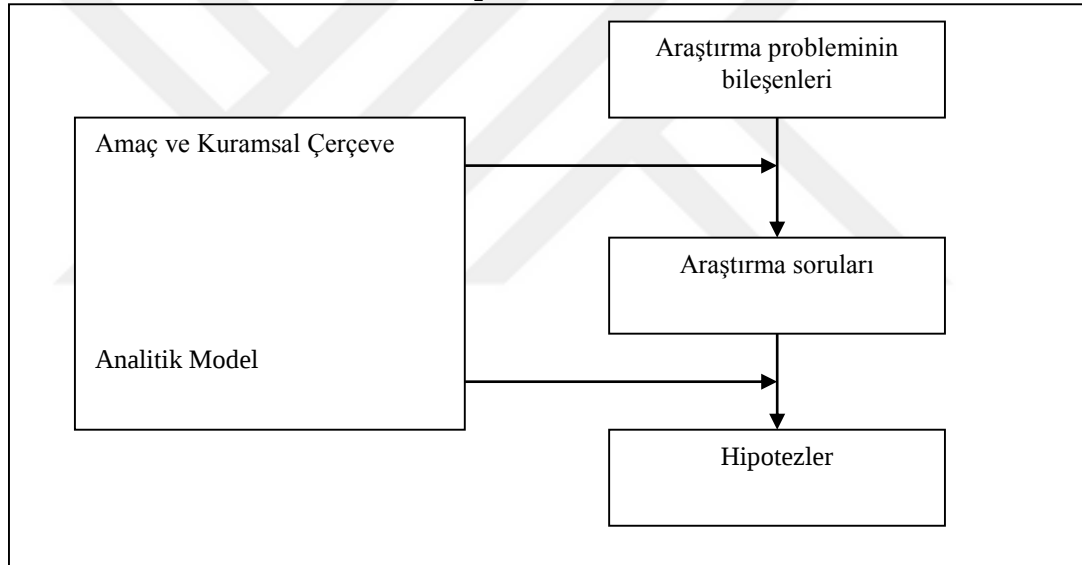
Veriler, bir sorunu çözmek için kullanılabilecek herhangi bir ölçüm, değer, gerçek ve bilgi olarak tanımlanır. Bunlar sözlü ve yazılı ifadelerin yanı sıra rakamlar, resimler, makaleler, modeller, sayılar ve semboller olabilir. Veri kavramı, veri tanımını araştırdığımızda ortaya çıkar. Bilgi, bir işlemin sonunda elde edilebilecek bir kavramdır. Başka bir deyişle, verilerin işlenmiş sürümüdür. Bu nedenle, bilgiye ulaşmada en temel kavram verilerdir. Veriler, işlenmemiş kanıtlar olarak araştırmacının dayanak noktasını oluşturur ve işlenerek anlam çıkarmak ve sorunu çözmek için sonuçlara ulaşmak için kullanılır. Her bilimsel araştırma geçmiş bilgiye dayanmalıdır. Geçmişten aktarılan bilgi araştırmacının kullanacağı veri değil, araştırma problemini çözmede yardımcı olduğunda veri olarak kullanılabilir (Hacettepe Üniversitesi, 2017: 1).

1.3.3. Hipotez Kurulması

Denemek ve test etmek için geliştirilen bir karar olan yargı ve hipotezi karıştırmak gerekmez. Çünkü pozitif bilimlerde olduğu gibi, sosyal bilimlerde de olaylarla ilgili bazı değerlendirmeler veya tahminler yapmak zorundadır. Bu nedenle değişkenler arasında olması beklenen iddialar, araştırmacının doğruluğunu geçici bir hüküm olarak test etmek için ortaya konmuştur. Bunlar, henüz test edilmemiş olası çözümleri içeren

önergelerdir. Bu bize ne aradığımızı söyler. Araştırmadan beklentilerimiz. Gözlem ve deneysel sonuçlar açıklama için bu soyut genellemelerden elde edilir. Bunlar değişkenler arasındaki öngörülen ve öngörülen ilişkilerdir. Ayrıca, hipotezler belirli bir teorik yapıya dayanmalıdır. Bu bakımdan, hipotez ve teori arasında yakın bir bağlantı vardır. Görülebileceği gibi, teori hipotez gibi bir açıklama aracıdır. Ancak, hipotez kesin ve sınırlı bir açıklama iddia ederken, teori daha kapsamlı ve temel açıklamalar sunar. Özellikle teori bireysel vakalardan daha fazlasıdır; bu, dava türlerinin veya davalar arasındaki ilişkilerin bir açıklamasıdır. Ayrıca, hipotezin doğru olduğu görülmesine rağmen, doğruluğu hala bilinmemektedir. Araştırma sonuçlarının geçerliliği bu kararların doğruluğuna bağlıdır (Baloğlu, 2015: 128). Hipotez kurma aşamaları aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

Şekil 1. 1. Hipotez Kurma Aşamaları



Kaynak: Yükselen, 2010.

1.3.4. Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırma konunun seçimi ile başlar ve sonra hipotez oluşur. Araştırma hipotezleri bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki olası ilişkileri öngören ifadelerdir. Araştırma hipotezleri, konuyla ilgili geniş bir bilgi birikiminin ardından oluşturulup tasarlanan çalışma ile değerlendirilir. Dikkatli gözlemlere veya önceki tanımlayıcı araştırmalara dayanarak nedensel hipotezler oluşturulabilir. Bunun için sosyal, klinik, patolojik ve laboratuvar çalışmalarına dayanan dört hipotez yöntemi vardır.

Çeşitlilik Yöntemi: Bir olayın veya hastalığın sıklığı, koşulların benzer olmadığı durumlarda çok farklı olabilir. Bu bölgelerden birinde bir veya daha fazla faktör diğerinde bulunmayabilir. Bu durumda, bu faktörlerin bir hastalık veya sağlık nedeni olduğu varsayılabilir ve bu araştırma ile test edilebilir (Ulus vd, 2014: 42). Hipotez testinin unsurları şunlardır (Turan, 2011: 6):

- 1) Sıfır Hipotezleri: Ortalama ve dağılım arasında bir farkların olmadığını savunur.
- 2) Karşı Hipotezler: Ortalama ve dağılımlarda bir farkın olduğunu savunur
- 3) Red Bölgeleri: Sıfır hipotezleri red edip karşı hipotezin kabul edildiği bölgeler (p değerleri)

1.3.5. Sonucun Elde Edilmesi

Örgütlerde, raporlar etkili bir iletişim, denetim ve bilgi aktarım aracı olarak kullanılmaktadır. Raporlar genellikle yönetimde karar verme, uzman, danışman bilgi ve görüş alma, alt birimlerin faaliyetlerini izlemek ve kontrol etmek, yapılan uygulama ve çalışmaları ölçmektedir. Değerlendirmek ve denetlemek için yönetim aracı olarak da kullanılır. Birçok kurumda, bu birimlerin faaliyetleri, alt birimlerden ve şubelerden düzenli olarak raporlar alınarak izlenir, denetlenir ve değerlendirilir. Ayrıca kurumlarda belirli konularda çalışan danışmanlar ve uzmanlar tarafından araştırmalar ve araştırmalar yapılmakta ve problemleri çözmek ve iyileştirmek için raporlar hazırlanmaktadır. Belirli bir yerde veya işte geçici olarak görevlendirilen çalışandan ayrıca, iadesinde yapılan iş hakkında rapor vermesi istenebilir. Bu nedenle, tüm yönetim kademelerinde rapor yazmak ve sunmak önemli bir faaliyettir (MEB, 2011: 9).

1.3.6. Sonuçların Değerlendirilmesi

Rapor yazımında, çoğu zaman raporun iç düzenlemesini belirli rapor modellerine adapte etmeye çalışır, ancak materyalleri için uygun değildir. Fakat akılda tutulması gereken öncelikli prensip, rapor düzeninin doğrudan içerikle ilgili olduğudur. Örneğin, ofislerin bir bölgeden diğerine taşınmasıyla ilgili bir rapor hazırlanırsa, bulguların coğrafi olarak düzenlenmesi makul olacaktır. İyi tasarlanmış bir düzenleme planı hem

yazara hem de okuyucuya destek olur. Bu, yazara düşüncelerini karmaşık olmayan bir akışta sunma fırsatını verirken, okuyucunun söylenenleri kavrayabilmesini sağlamaktadır (MEB, 2011: 29).

1.4. İnovasyonun Önemi ve Uygulanması

Firmalar serbest olarak sürdürülen rekabet piyasalarında hayatta kalmak için sürekli olarak kendilerini yenilemesi zorunludur. İnovasyon için yapılan çalışmaların başarısını artırmak için işletmeler inovasyon yönetimi süreçlerinin etkinliklerini artırmalıdır. Hızlı yaşanan teknolojik değişimler, işletmeleri kendilerini daha hızlı bir biçimde yenilemeyi zorlar. Yenilik, ekonomik büyüme sürecinin, artmakta olan istihdamın aracıdır. Bütün sektörlerde faaliyet gösteren her türlü şirket, tüm iş alanlarında yenilikçiliğe ihtiyaç duyar. İnovasyon olarak adlandırılmak için inovasyonun şirket için ekonomik değer sunması ve yeni olması gerekir (Ecevit Satı ve Işık, 2011: 540).

Son yıllarda, farklı pazarlarda yaşanan rekabet, küreselleşmenin etkisiyle teknolojinin kullanımındaki artış yenilik ve farklılık işletmeler için önemli bir gereklilik haline gelmiştir (Özer, Yılmaz, Avcı, 2017: 43).

Yenilik, günümüzde ulusal ekonomiler ve işletmeler için vazgeçilmez bir dinamizm kaynağı haline geldi. Bu bağlamda, ekonomi, toplum ve işletmeler için inovasyonun önemini üç başlık altında ele almak mümkündür (Uzkurt, 2010: 38):

- Ulusal çapta ve bölgesel bazda ekonomiler için sürdürülebilir olan ekonomik büyüme,
- Toplum açısından sosyal kalkınmanın ve refah düzeylerinin,
- İşletmelerin ve ulusal ekonomilerin rekabet güçlerinin temel dinamikleri haline gelmiştir.

Küreselleşmenin beraberinde getirdiği yüksek ilerleme oranı, yoğun bir rekabet ortamına yol açmaktadır. Bu sebeple bilgi ve bilgi teknolojilerini en verimli şekilde kullanarak kaliteyi hedefleyen ürün, hizmet ve süreçlerinde fark yaratabilecek işletmeler ve bu süreci destekleyecek yönetim anlayışı olan işletmelere verimlilik sağlama olanağı vardır. Gelişen teknolojiler, yeni metotlar, organizasyon yapılarının yeniden yapılandırılması ve maliyetleri azaltmak için uygulanan yenilikçi

organizasyon yapıları, verimliliği artıracak yenilikçi çalışmalardır. Ayrıca, yenilikçilik kaynakların daha rasyonel kullanımına izin verir. Dolayısıyla hem üretim maliyetlerini düşürür hem de artırır (Güravşar Gökçe, 2010: 2).

Yenilikçilik, şirketler için verimliliği ve kârlılık düzeylerinin artırması, yeni pazara girmesi ve mevcut pazarı daha fazla genişletmesi için önemli kabul edilen rekabet aracıdır. Etkin, kârlı ve rekabet gücü yüksek şirketlerin faaliyet gösterdiği, global ölçekte rekabet avantajı sağlayan, geliştirdiği ve kazandığı ekonomilerdir. Bu nedenle, ülkeler için yenilikçilik, istihdamın büyümesini, sürdürülebilir büyümeyi, sosyal refahı ve hayat kalitesini garanti eden en önemli faktördür (Elçi, 2014: 8).

Yenilikçilik, fikirlerin uygulanması ve ürün, hizmet veya iş yöntemlerinin oluşturulması yoluyla şirketin yaşam döngülerini değiştirmektedir. Bundan ötürü, teknik bakımdan, ekonomik olarak ve sosyal süreçlerin oluşturduğu bu bütün, birey ve toplumlarda uzun vadeli, işbirlikçi, paylaşım ve katılımcı bir biçimde değişme arzusu ve değişme arzusu gerektirir. Bu gereksinimi karşılamak için, inovasyon ile işletmenin stratejik yönetimi arasındaki ilişkileri incelemek, değer katan noktaları ortaya koymak ve bu derneği yönetmek gereklidir (Ecevit Satı ve Işık, 2011: 540). İnovasyon Endekslerinin Hazırlanmasında Dikkate Alınan Etmenler Tablo 1.2’de verilmiştir.

Tablo 1. 2. İnovasyon Endekslerinin Hazırlanmasında Dikkate Alınan Etmenler

Makro ekonomi	İç ekonomi, uluslararası ticaret, uluslararası yatırım, istihdam, fiyat düzeyi
Kamu yönetimi/yönetişimi	Kamu finansmanı, mali politika, kurumsal çerçeve, iş dünyasını etkileyen düzenlemeler ve mevzuat, toplumsal çerçeve
İş dünyası/ticaret	Verimlilik ve etkinlik, piyasanın konumu, finansman, yönetim uygulamaları, davranış kalıpları ve değerler sistemi
Altyapı ve kaynaklar	Temel altyapı, teknolojik altyapı, bilimsel altyapı, sağlık ve çevre, eğitim

Kaynak: Karaata, 2012a: 5.

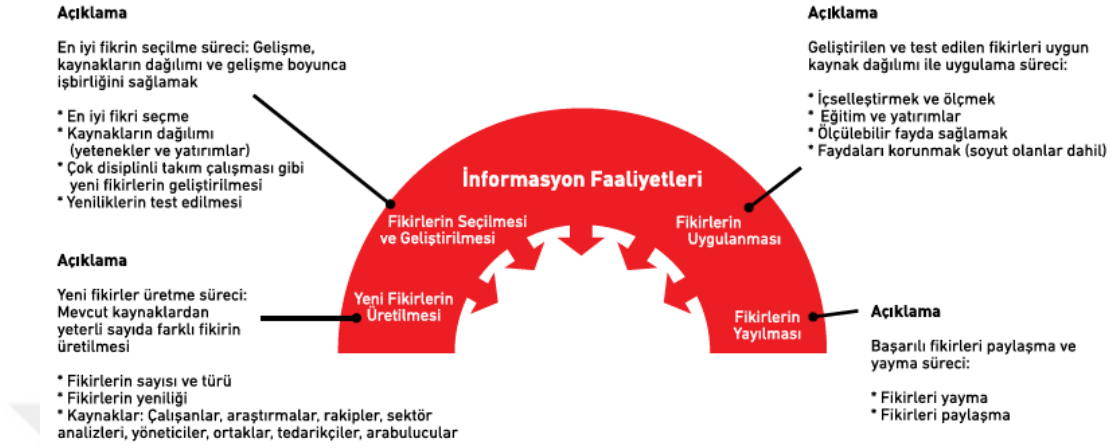
Avrupa İnovasyon Karnesi Göstergeleri Tablo 3.1’de verilmiştir.

Tablo 1. 3. Avrupa İnovasyon Karnesi Göstergeleri

GÖSTERGELER	VERİ KAYNAĞI
Ortam sağlayıcılar İnsan kaynakları 1.1.1. 1000 kişi başına 25-34 yaş arasında yeni doktora mezunu 1.1.2. 30-34 yaş arasında üçüncü eğitimi bitirenlerin toplam nüfus içindeki payı 1.1.3. 20-24 yaşları arasında liseye devam edenlerin oranı	Eurostat
Açık, mükemmel ve cazip araştırma sistemleri 1.2.1. milyon kişi başına uluslararası bilimsel ortak yazarlı yayınlar 1.2.2. dünya çapında en yüksek %10’luk dilime giren en fazla atıf alan yayınların ilgili ülkelerin toplam yayınları içindeki yüzdesi	ScienceMatrix/Scopus
Finansman ve destekler 1.3.1. GSYİH’nin yüzdesi olarak kamu Ar-Ge harcamaları 1.3.2. risk sermayesi fonlarının GSYİH’ye oranı	Eurostat
Firma faaliyetleri Firma yatırımları 2.1.1. GSYİH’nin yüzdesi olarak işletmelerin Ar-Ge harcamaları 2.1.2. Ar-Ge olmayan inovasyon harcamalarının satışlar içindeki yüzdesi	Eurostat
Bağlantılar ve girişimcilik 2.2.1. kendi içinde inovasyon yapan KOBİ’lerin toplam KOBİ’ler içindeki payı 2.2.2. diğerleriyle işbirliği yapan yenilikçi KOBİ’lerin toplam KOBİ’ler içindeki payı 2.2.3. milyon kişi başına düşen kamu-özel sektör ortak yayınları	Eurostat Eurostat CWTS/ Thomson Reuters
Fikri varlıklar 2.3.1. her bir milyar GSYİH başına PCT patent başvuruları (Satın Alma Gücü Paritesi-SGP euro) 2.3.2. iklim değişikliğinin etkilerinin azaltılması; sağlık gibi toplumsal sorunların çözümünde PCT patent başvuruları (SGP euro) 2.3.3. Topluluk marka tescil belgeleri her bir milyar GSYİH için (SGP euro) 2.3.4. Topluluk tasarımları her bir milyar GSYİH için (SGP euro)	Eurostat OECD/Eurostat
Çıktılar Yenilikçiler i. ürün ve süreç inovasyonu yapan KOBİ’lerin toplam KOBİ’ler içindeki yüzdesi ii. pazarlama ve organizasyon inovasyonu yapan KOBİ’lerin toplam KOBİ’ler içindeki yüzdesi iii. hızlı büyüyen yenilikçi firmalar	Eurostat
Ekonomik etkiler 3.2.1. imalat ve hizmetler içinde bilgi yoğun faaliyetlerde bulunan kurumlarda bulunan işgücünün toplam işgücündeki payı 3.2.2. orta ve ileri teknoloji ürün ihracatının toplam ürün ihracı içindeki payı 3.2.3. bilgi yoğun hizmet ihracatının toplam hizmet ihracı içindeki payı 3.2.4. piyasa ve firma için yeni olan yeniliklerin satışının toplam satış hacmi içindeki payı 3.2.5. dışarıdan gelen lisans ve patent gelirlerinin GSYİH içindeki yüzdesi	Eurostat UN/Eurostat UN/Eurostat Eurostat

Kaynak: Karaata, 2012a: 9

İnovasyon sürecinin bileşenleri Şekil 1.2’de verilmiştir.



Şekil 1. 2. İnovasyon Sürecinin Bileşenleri

Kaynak: Kasımoğlu ve Akkaya, 2012: 13.

1.4.1. AR-GE Çalışmaları

Ar-Ge, yeni bilgiye yatırımlar da dahil olmak üzere yeni veya geliştirilmiş ürünler veya süreçleri ortaya çıkarmak için teknolojik yenilikler oluşturmak için teknolojik, bilimsel, organizasyonel, finansal ve ticari adımlardan biridir. İnovasyon, Ar-Ge'nin önemli unsurudur. Ar-Ge kavramı, yenilikçi düşüncelerin geliştirilmesini sağlarken, aynı zamanda yenilikçi yapıda bir kurum kültürü veya imaj Ar-Ge'yi destekler. (Güravşar, 2010: 3).

Yenilik, Ar-Ge ve inovasyonun temel taşıdır. Genel olarak, müşteri ihtiyaçlarındaki farklılıklar ve yeni gereksinimlerin ortaya çıkmasıyla yeniliklere ihtiyaç duyulmaktadır. Her ne kadar bu gereksinim ihtiyacı, yeni mal veya hizmet ve üretim türüyle ilgili olsa da, hammadde arzı, lojistik, pazarlama ve diğer işletme fonksiyonlarında benzer gereksinimler de ortaya çıkmaktadır. Yukarıda belirtilen sebeplerden dolayı hem şirketler hem de ülkeler için Ar-Ge ve yenilik vazgeçilmezdir. İnovasyonu kaldıraç olarak kullanan ülkeler ve işletmeler, özellikle ekonomilerin kırılganlığının bir sonucu olarak artan kriz ortamlarına rağmen üretim ve gelirlerini artırıyor. Bu etkinin bilincinde hareket ederek, hükümetler Ar-Ge ve inovasyonu destekleyen bir ekosistem oluşturmak için politikalarında yasal değişiklikler ve

teşvikler ekliyor. 2000’li yıllardan itibaren, Ar-Ge ve inovasyonun ekonomik ve endüstriyel politikalardaki ağırlığı önemli ölçüde artmıştır (MÜSİAD, 2012: 24).

Araştırma ve geliştirme (Ar-Ge), yeni mal, hizmet ve prosesler geliştirmek ve ekonominin ihtiyaçlarını pazara sunarak karşılamak amacıyla insan sermayesi ve mevcut bilgi stoğunu kullanarak gerçekleştirilen faaliyetlerdir. Hızla devam eden dinamik küresel gelişime ayak uydurmak isteyen devletlerin son yıllarda Ar-Ge kavramına önem vermektedirler. Bu yönelmenin ardındaki ana sebep, Ar-Ge'nin rekabet edebilirlik ve sürdürülebilir ekonomik bir büyüme için en önemli motor gücü olduğudur (Karagöl ve Karahan, 2014: 9).

1.4.2. Proje Geliştirme Çabaları

Maliyet düşürücü veya standart ve kalite artırıcı sonuçlar elde etmek için yeni teknikler geliştirmek ve uygulamak veya üretim ile ilgili yeni bir yöntem veya teknoloji geliştirmek de önemlidir. Bununla birlikte, maliyetleri azaltmak, kaliteyi artırmak veya müşteri için değer yaratmak amacıyla yeni ya da önemli oranda iyileştirilmiş emtialar üretmek veya sunmak için mal ve hizmet üretmek için kullanılan üretim yöntemlerini, tekniklerini, ekipmanlarını ve yazılımlarını geliştirmek gerekir (Güleş ve Bülbül, 2004: 188).

1.4.3. Yönetimle Koordinasyon

İşletmeler için inovasyon süreci önemli belirsizlikler getirmekte ve bu da süreci kontrol etmeyi ve yönetmeyi zorlaştırmaktadır. Finansal, teknolojik ve organizasyonel belirsizlikler ve piyasa belirsizlikleri önde gelen belirsizlikler arasındadır. İnovasyon sürecinde, hammadde ve personel gibi kaynaklara ek olarak ne kadar finansal kaynağın tüketileceğini tahmin etmek zordur. Bu, özellikle riski göze alamayan ve güçlü bir finansal altyapıya sahip olmayan firmalar için inovasyon faaliyetlerini engelleyen önemli bir sebeptir. Teknolojideki değişim oranı işletmeleri daha yeni teknolojilerle çalışmaya zorlarken, işletmeler için teknoloji hareketi hızını artırmakta, bu da işletmeler için önemli bir maliyet yaratabilmektedir (Uzkurt, 2010: 42).

Büyük firmaların inovasyondaki avantajlarına ek olarak, büyük olmanın bazı avantajları ve dezavantajları vardır. Bununla birlikte, KOBİ’lerin de avantajları ve dezavantajları vardır. KOBİ’lerde daha küçük bürokrasi, hızlı karar ve risk alma gibi yönetim avantajları bulunmaktadır. KOBİ’lerin inovasyonla ilgili dezavantajlarını

aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz: KOBİ'lerin resmi yönetim bilgisinin olmaması bir dezavantajdır. Şirket içinde KOBİ'lerde hızlı ve etkili bir iletişim olmasına rağmen, kaynaklar ve zaman sıkıntısı gibi nedenlerle ileri teknolojilere dayalı iletişim ağıları kurulamaz. Değişen ihtiyaçlara pazarlama ve oryantasyon yönünden büyük olmayan pazarlara cevap vermek bir avantaj olsa da, yüksek maliyeti nedeniyle dış pazarlara açılmaması bir dezavantajdır (Batmaz ve Özcan, 2008: 50). Bölgesel inovasyon sistemleri ve unsurları Tablo 1.4'te verilmiştir.

Tablo 1. 4. Bölgesel İnovasyon Sistemleri ve Unsurları

	Kurumlar	Firmalar	Politika
Güçlü Bölgesel İnovasyon Sistemleri	İşbirlikçi kültür Bağlantılı öğrenme eğilimi Değişim oryantasyonu Kamu – özel sektör uzlaşması	Güvenilir iş ilişkileri İşyeri işbirliği İşçi refahı oryantasyonu Rehberlik (Akıl hocası) İnovasyon	Kapsayıcı Denetim Delegasyon Danışma Ağ oluşturma
Zayıf Bölgesel İnovasyon Sistemleri	Rekabetçi kültür Bireysel öğrenme eğilimi İcat yok Korumacı Kamu özel ihtilafı	Muhtelif işbirlikleri İş yeri bölünmesi Az ücret verip çok çalıştırma İçselleştirme Adaptasyon (uyarlama)	Dışlayıcı Tepkili Merkezileştirme Otoriter Özerk (yalnız başına)

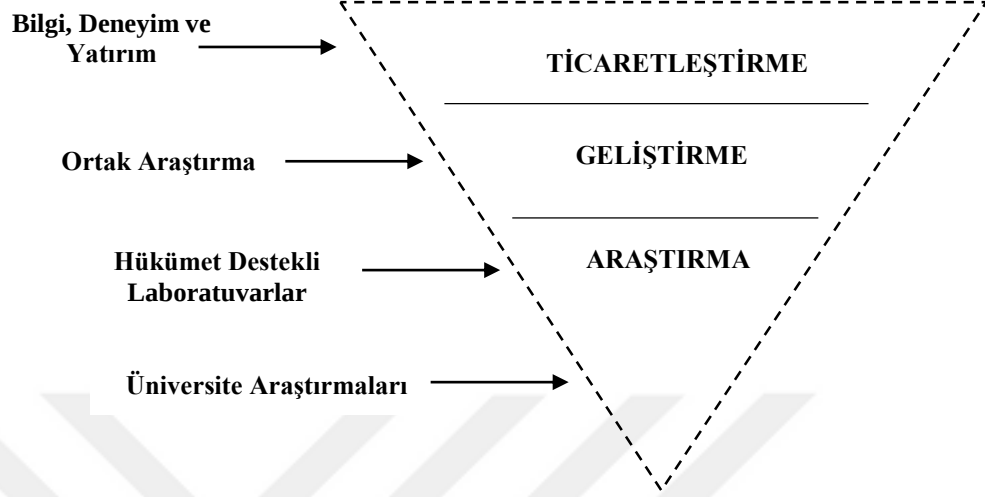
Kaynak: Kasımoğlu ve Akkaya, 2012: 19.

1.4.4. İnovasyonu Teşvik ve Değerlendirme

Teknik personelin şirket içindeki bölümler arasında geçiş yapması bir avantaj olsa da, tam zamanlı çalışabilen az sayıda Ar-Ge personeli bulunması bir dezavantajdır. KOBİ'ler sınırlı fon sağlama ile yenilikleri gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Bununla birlikte, birçok inovasyon faaliyeti yüksek finansman gerektirdiğinden, KOBİ'lerin riski yaymasını zorlaştırmaktadır. Ayrıca, inovasyonu finanse etmek için dış kaynaklara erişmek çok zordur. Şirketin büyümesi sınırlı pazarlara yönelmekle sağlanırken; işletme dışı sermaye kaynaklarına erişimin olmaması ve girişimcilerin büyümeyi yönlendirmedeki yetersizliği büyümenin olumsuz yönleridir (Batmaz ve Özcan, 2008: 50).

1.5. İnovasyonu Etkileyen Faktörler

İnovasyonu etkileyen faktörleri aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.



Şekil 1. 3. İnovasyonu Etkileyen Faktörler

Kaynak: Kasımoğlu ve Akkaya, 2012: 15.

Şekilde de görüleceği gibi inovasyon araştırma, geliştirme ve ticarileştirme aşamalarından geçerek, bu süreçteki tüm faktörlerden etkilenmektedir. Devam eden bölümde bu faktörler işletme içi ve işletme dışı faktörler olarak ele alınmıştır.

1.5.1. İşletme İçi Faktörler

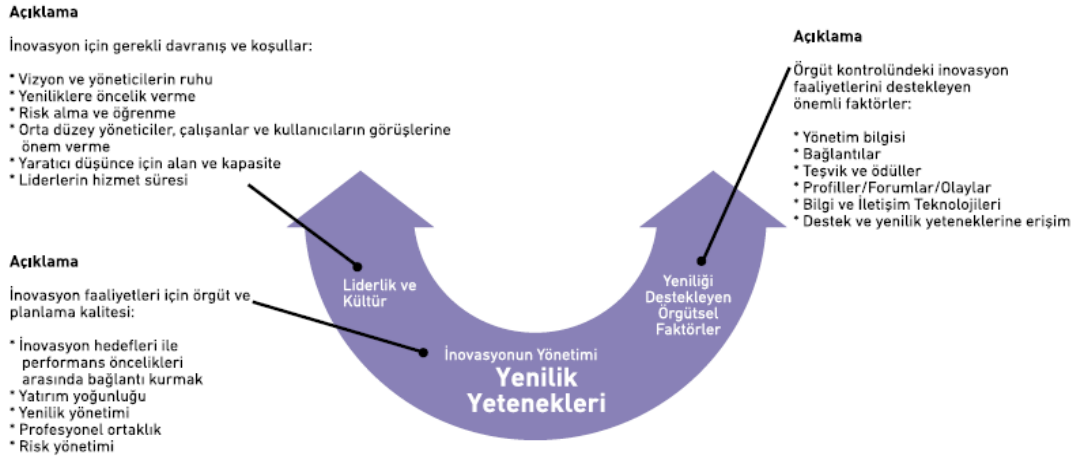
Hem kurumsal girişimcilik literatürü hem de girişimcilik literatürü çalışanlar arasında yenilikçi davranışlar üzerinde durmaktadır. Kurumsal girişimcilik ve girişimcilik, her ikisi de çalışanlardan gelen inovasyon girişimleriyle örgütsel yenileme süreçlerini temsil eder. Bir kurumsal girişimcilik stratejisinin istenen sonuçlarının, çalışanların bireysel girişimleri olduğu söylenebilir. Kurumsal girişimcilik literatürü, girişimlerin isteklere cevap verdiği çalışanlardan gelen ve inisiyatiflerin cevap verdikleri kurum stratejisiyle örtüşen yenilikçi inisiyatifleri kapsar. Benzer şekilde, bir girişimcilik perspektifinden bakıldığında, aynı girişim, bireyin kendisinde yer alan bir şey olarak algılanabilir (Amo, 2005: 6). İşletme içerisinde inovasyonu etkileyen faktörler ve çıktıları aşağıdaki şekilde özetlenebilir.



Şekil 1. 4. İşletme İçerisinde İnovasyonu Etkileyen Faktörler ve Çıktıları

Kaynak: Kasımoğlu ve Akkaya, 2012: 13.

İnsanların gerçekliği, en azından kısmen, sosyal olarak inşa edilmiştir. Bireysel davranışların hem teknik hem de sembolik işlevleri vardır. Yeni fikirlerin veya prosedürlerin getirilmesinin verimliliği veya performansı artırmaya yardımcı olup olmadığına bakılmaksızın, yenilikçi davranışlarda bulunma eylemi bir sinyaldir; bir aktör hakkındaki bilgileri sosyal içeriğe aktarır. Diğer insanların potansiyel algıları veya izlenimleri, bireysel davranışların önemli belirleyicileridir; çünkü bu tür izlenimler başkalarının oyuncuya verdiği tepkiyi ve dolayısıyla oyuncunun hedeflere ulaşmak için gerekli kaynakları ve sosyal desteği alma olasılığını etkiler (Yuan ve Woodman, 2010: 325).



Şekil 1. 5. İşletme İçerisinde Örgüt Yapısıyla İlişkili İnovasyonu Etkileyen Faktörler

Kaynak: Kasımoğlu ve Akkaya, 2012: 14.

1.5.2. Çevresel Faktörler

Son zamanlarda, inovasyon araştırması, inovasyonun gerçekte nasıl yapılması gerektiğinden ziyade gerçek dünyada nasıl yapıldığına ışık tutan sosyal-politik süreçlere dikkat etmeye başladı. Özellikle çalışmalar, inovasyonun benimsenmesi kararlarını açıklamada görüntünün ya da meşruiyet hususlarının önemini göstermiştir. Benzer şekilde, teorik çerçevede, inovasyon sürecinin, kuruluşların ekonomik performansını artırmak yerine yenilikçiliği işaret etmek gibi sembolik anlamları için bazen inovasyonları benimsemiş olduğu “moda” olarak anlaşılması önerilmektedir. Bu alternatif görüşe sosyal-politik perspektif denmektedir; yenilikçi eylemlerin sembolik işlevini ve görüntü değerlendirmelerinin verimlilik hesaplamasının ötesinde inovasyon kararları üzerindeki etkisini vurgulamaktadır (Yuan ve Woodman, 2010: 324).

1.6. İnovatif Davranış Kavramı

İnovasyonu destekleyici ortamların bireylerin davranışlarını etkileyebileceği göz önüne alındığında, örgütsel kurulumun gelişen davranışı yenilikçi davranışa yönlendirmenin önemli olacağı ifade edilebilir. İş yerinde gelişen bireysel bir deneyim, yeni şeyler öğrenmek için enerji ve uyarlanabilirliğe sahip olduğunda ve iş taleplerini tarafsızlıkla tatmin etmek için daha fazla teşvik edilebilir. İşyerinde, tek bir kuruluştaki birden fazla iş türü bir arada var olur; bununla birlikte, yenilikçi davranış da etkileyebilecek olan, büyümeye ilham veren yerel bağlamı araştırmak önemlidir (Riaz vd, 2018: 4).

Her ne kadar inovasyon herhangi bir kurumun rekabet gücünün merkezinde yer alsa da, hiçbir çalışan bunu iş arkadaşları olmadan başaramaz. Çalışanların örgütsel sürdürülebilirlik için yenilikçi çalışma davranışlarının bu önemi literatürde belirtilmiştir. Çalışanların yenilikçi davranışları, organizasyon için daha yüksek performansın temelidir ve bu nedenle, çalışanlar tarafından bu yenilikçi davranışın neyin kolaylaştırdığını veya teşvik ettiğini belirlemek çok önemlidir. Bireysel özellikler, örgütsel inovasyonun belirleyici faktörlerini etkilemektedir. Liderlik, inovasyonu destekleyici roller veya organizasyondaki değişime direnç buna örnek verilebilir (Tayyaba vd, 2016: 155).

Çalışanlar, organizasyonlarda yenilikçi çözümler üreten ve uygulayan kişilerdir; bu nedenle davranışları örgütsel yenilik için kritik öneme sahiptir. Literatür, bazı bireysel inovasyon öncüllerinin kanıtlarını sunmaktadır; ancak, son zamanlarda kişisel değerlerin yeniliğin açıklanmasındaki rolünü araştıran araştırmalar başlamıştır. Kişisel değerler, insanların yaşamlarında yol gösterici ilkeler olduğundan, hedeflerini ve eylemlerini etkileyen, çalışanların inovasyonundaki rollerini incelemek önemlidir. Bu özellikle ümit vericidir; çünkü değerler kurumsal ortamlarda önemli eylemlerin itici güçleri olarak kabul edilir. Ancak, bu ilişkilerle ilgili deneysel çalışmalar azdır (Purc ve Laguna, 2019: 2).

1.6.1. Genel Olarak Davranış Kavramı

Yenilikçi ya da inovatif iş davranışı, herhangi bir iş rolü, grup ya da kuruluş içerisinde fayda elde etmek için bilinçli biçimde yeni fikirlerin yaratılması, tanıtılması ve uygulanması olarak tanımlanmaktadır. Yenilikçi faaliyetler, yeni teknolojilerin geliştirilmesi, yeni ürün ve/veya hizmetlerin geliştirilmesi, yeni üretim süreçlerinin ve yeni örgütsel yapıların geliştirilmesiyle ilgili çabaları kapsamaktadır. (Kalay vd., 2015: 67; . Kalay ve Lynn, 2015: 414). Diğer bir tanım, yaratıcılığın, yenilikçi iş davranışının en temel unsuru olduğudur. İnovasyon sürecinde sorunların ve performans sapmalarının gerçekleştiğini belirtir ve bu ihtiyaçları karşılamak için yeni fikirlerin geliştirilmesinden başlar. Yenilikçi davranış ayrıca çalışanların inovasyon sürecine katkıda bulunabilecekleri çok çeşitli davranış kalıplarını içerir. Bu davranışların sebeplerinden biri, kuruluşların iş dünyasında artan rekabet nedeniyle varlığını sürdürmek ve varlıklarını sürdürmek için yenilikçi olmaya çalışıyor olmasıdır (Çapraz vd, 2014: 51).

İnovasyon ya da yenilik ve girişimcilik faaliyetlerinin çok yoğun olduğu ekonomiler bilgi tabanlı ekonomiler olarak tanımlanmaktadır. Bu ekonomilerde, şirketler geri dönüşlerini artırmak amacıyla yeni ürün ve hizmetler ortaya koymalıdır. Günümüzün iş dünyasında, yoğun rekabet ortamı ve genel piyasa istikrarsızlığı göz önüne alındığında, firmaların rekabet yapılarını ve kârlılıklarını korumak amacıyla yeni fikirler ve yenilikleri geliştirebilme konusunda yeteneklerini sürdürmeleri gerekmektedir. Şirketler bu rekabetçi yapıda inovasyon yoluyla ürün ve hizmetlerini

farklılaştırabilirler. Şirketlerin sürekli yenilik yapması, yeni ürün ve hizmetler geliştirmesi ve yeni iş modelleri izlemesi gerekir (Işık vd, 2015: 64).

İnovasyon literatüründeki iki teorik bakış açısıyla, verimlilik odaklı ve sosyal-politik bakış açısıyla, bu çalışmada, bir çalışanın yenilikçi davranışının, böyle bir davranışın iş performansı üzerindeki potansiyel etkisinden ve beklentilerinden nasıl etkilendiğini incelemek önemlidir (Yuan ve Woodman, 2010: 324).

1.6.2. İşyerinde Davranış ve Tutumlar

Ekonomik gelişme ve teknolojik uzmanlaşma gibi toplumsal dönüşümlerin bir sonucu olarak, işgücü piyasası ve çalışma ortamları hızla değişmektedir. Bu değişiklikler, özellikle meslek yüksekokulları için geçerlidir; çünkü öğrencileri gelecekteki işlere hazırlamaları beklenmektedir. Meslek yüksekokulları genel eğitim sistemi ile işgücü piyasası arasında bir bağlantı işlevi görür. Bu bağlantı işlevi Almanya'da özellikle önemlidir; çünkü ortalama olarak bir yaş grubundaki öğrencilerin % 60'ından fazlası mesleki sisteme girmektedir. Ancak, bu geçiş üç nedenden dolayı zordur. İlk olarak, gençlerin bir meslek seçmesi ve eğitim pozisyonundaki sıkıntı nedeniyle ve klasik sanat ve zanaat işlerinin yerini alan daha yüksek iş gereksinimleri olan yeni iş profilleri nedeniyle çıraklık eğitimi bulması zordur. Buna ek olarak, şirketler yetkin, motive, iletişimsel, esnek veya mobil olmak gibi çıraklar için yüksek taleplere sahiptir. İkincisi, meslek yüksekokullarına giren gençlerin bilişsel ve kültürel çeşitliliğinin artması, sorunları, ihtiyaçları ve hedefleri, tüm öğrencileri gelecekteki meslekleri için yeterli şekilde hazırlamayı zorlaştırmaktadır (Messmann, 2012: 24).

Yenilik, hissedilebilir, görülebilen veya kokulan bir şey olmamasına rağmen hissedilebilir. Yenilik, değişimin temeli ve günümüzün rekabetçi ortamında değişime karşı dirençli olması sakıncalıdır. İşletmeler mükemmel ve kaynakları ne olursa olsun değişime karşı direnemezler. Değişim, riskin yanı sıra fırsatlar yaratırken, inovasyon, işletmelerin bu fırsatlardan yararlanabilmesinin kilit özelliğidir. Ancak, kuruluşların yenilikçi olmaları gerektiğine karar vermeleri yeterli değildir. Bu karar, bireylerin yenilik üretebilecekleri uygun ortamlar tarafından desteklenmelidir (Turgut ve Beğenirbaş, 2013: 105).

Bireysel bir inovasyon sürecinin başlaması çoğu zaman bir fırsatın ortaya çıkması veya ortaya çıkan bir sorunla ilgilidir ve tetikleyici koşulları iyileştirmek veya acil müdahale gerektiren bir tehdit oluşturmak için bir şans olabilir. Fırsat kaynaklarına örnekler arasında başarısızlıklar veya olaylar, “ne” ile “ne olması gerektiği” arasındaki boşluklar, sınai veya piyasa yapılarındaki ve eğilimlerdeki değişiklikler, tanımlanan sorunlara veya başarısızlığa tepki olarak yeni bilgi veya süreç ihtiyaçları sayılabilir. Fikir keşfi ve üretme, mevcut ürünleri veya süreçleri iyileştirmenin veya bunları alternatif yollarla düşünmeye çalışarak sorunları çözmenin ve bilgileri ve mevcut kavramları birleştirmeyi veya yeniden organize etmenin yollarını aramayı içerir (Nijenhuis, 2015: 14).

Çalışanların yenilikçi iş davranışları, artan iyileştirmelerden radikal biçimde yeni fikirler geliştirmeye kadar değişebilir. İkincisi oldukça nadir olmakla birlikte, eski küçük ölçekli öneriler ve iyileştirmeler çok daha yaygındır ve her alandaki çalışanları ilgilendirmektedir. Bu nedenle, yenilikçi iş davranışı, sürekli iyileştirme, kaizen veya öneri programları gibi birçok çağdaş yönetim ilkesinde çok önemlidir. Çalışanların yenilikçi davranışlarını göstermesinin ön şartı, bireysel yetenek ve inovasyon isteğidir. Bunun için bilgi ve becerilerin yanı sıra açıklık ve yaratıcılık gibi özellikler de gereklidir (Zhou ve Velamuri, 2018: 3).

1.6.3. Bir Davranış Biçimi Olarak İnovasyon

Yenilikçi iş davranışı çalışmaları genellikle yenilik sürecinin farklı adımlarını içeren boyutlara odaklanır. Yenilikçi iş davranışı, fikir üretme, koalisyon oluşturma ve uygulama adımlarından oluşan üç aşamalı bir süreç olarak ortaya konmuştur. Janssen'in çalışmasında, yenilikçi iş davranışı dört aşamalı bir süreç olarak daha da geliştirilmiştir. Bunlar problem tanımı, fikir üretme, fikir sunumu, fikir gerçekleştirilmedir. Bu aşamalar fikir veya fırsatları keşfetmek, fikir üretmek, fikir savunmak ve fikir uygulamaktır (Çapraz vd, 2014: 53).

Yenilikçi davranış, yeni fikirlerin keşfedilmesini veya kullanılmasının yanı sıra gerçekleştirmelerini içeren etkinliklerden oluşan karmaşık bir davranıştır. Yeni fikirlerin yalnızca bireyden gelmesi gerekmez, başkalarının fikirlerinden benimsenebilir veya geliştirilebilir. Yenilikçi davranış ve yaratıcılık arasındaki fark, yaratıcı davranış iddiası sürecine odaklanırken, yenilikçi davranışın bir fikir uygulama

unsurunu içermesidir. Bu nedenle, başarılı bir yenilik yalnızca yaratıcılıktan kaynaklanmamaktadır; fakat yaratıcılık yenilikçi davranışın önemli bir parçasıdır. Bir fikir veya yeni bir uygulama gelince alanında pratik yararları olduğunda yenilikçi olduğu söylenebilir (Soetantyo ve Ardiyanti, 2018: 2).

Yenilikçi davranış, son zamanlarda birçok bilgin tarafından ilgi çekici bir araştırma konusu olmuştur. Bunun nedeni inovasyon, kuruluşların hayatta kalmak için yeterlilik kazanmalarını ve rakipleri karşısında rekabet avantajı elde etmelerini sağlamaktadır. Bu süre zarfında, çalışanlar inovasyon sürecinde kilit bir faktördür. Yeni bakış açılarını ve fikirleri oluşturmak ve uygulamaktan ibarettir. Durumlar için sadece yeni fikirler ve çözümler üretmek yerine, yenilik de bu fikirlerin uygulanmasından ibarettir. Bu, inovasyonun bireysel davranışları içeren çok aşamalı bir prosedür olduğu anlamına gelir (Doğru, 2018: 387-388).

Literatürde inovasyon kültürünün geliştirilmesi gerektiği sıkça vurgulanmakla birlikte, yaratıcılığı ve inovasyonu destekleyen kültürün nasıl olması gerektiği konusunda bir fikir birliğinden söz etmek mümkün değildir. Bu durum, inovasyon kültürünün özellikleriyle ilgili az sayıda ampirik çalışmadan da etkilenmektedir. Ayrıca, inovasyon performansını olumlu yönde etkileyen örgütsel kültür özelliklerinin ortaya çıkarılmasının inovasyon kültürü oluşturmak için temel olacağı düşünülmektedir (Yiğit, 2014a: 2).

Girişimciliğin yeniliğe tamamlayıcı olduğunu ispatlayan mekanizmalardan biri de girişimcilik oryantasyonudur. Girişimcilik oryantasyonu; yöneticilerin yeni fırsatların belirlenmesinde ve yaratılmasında yer aldığı strateji geliştirme süreçlerini ve uygulamalarını ifade etmektedir. Bu yönelim, şirketin üyelerine karar verme sürecinde; özerklik, yenilikçi olmak, proaktif olmak, rekabet edebilirlik konusunda agresif olmak ve risk almaktır. Özerklik; bir iş fikri ve vizyonu sunmayı amaçlayan bireylerin veya ekiplerin bağımsız faaliyetlerini ifade eder. Yenilikçi olmak; yeni ürünler, süreçler ve hizmetler geliştirmek için deneme ve yaratıcı süreçlerin yardımıyla inovasyon yeteneğini açıklamaktadır (Işık vd, 2015: 68).

Yenilikçi davranış yalnızca yeni fikirlerin ortaya çıkmasını ve bunları uygulama arzusunu ve davranışlarını geliştirmeyi değil, aynı zamanda diğerlerinin yeni fikirlerini benimsemekten ziyade benimsemeye istekli olmayı da gerektirir. Bu

nedenle, IWB felsefesini benimsemiş ve entegre etmiş bir çalışan, ne zaman bir fırsat tespit edilse ve genellikle meslektaşları veya kuruluş dışındaki kişiler tarafından ortaya konan iyileştirmeleri benimsemeye istekli olduğunda, çalışma ortamını otomatik olarak geliştirir (Nijenhuis, 2015: 13).

Yeniliğin uygulanması, söz konusu gücün takımyıldızına yapılan bir müdahaledir. Dolayısıyla bu geçiş, çatışma için kayda değer bir potansiyeli barındırıyor. Her insan kendi güç pozisyonunu korumaya çalışacağından, fikir üretme ve test etme ve uygulamadan geçişteki gizli çatışma tezahür eden bir çatışmaya dönüşecektir. Bu nedenle, fikirlerin üretilmesi ve denenmesi bunların uygulanmasını yeterince garanti etmemektedir. Yararları için oluşturulan ve incelenen fikirlerin çoğu, günlük yaşamda az rastlanmaktadır. Amaç inovasyonu mümkün olduğu kadar bütün halde kurmaktır (Taghipour ve Dezfuli, 2013: 1618).

1.7. İnovatif Davranış Boyutları

Yenilikçi davranış, çoğu zaman literatürde yaratıcılık olarak adlandırılır ve bazen yaratıcılık ve yenilik kavramları bile değiştirilebilir. Ancak yaratıcılık, bilinenlerin aksine, genel olarak herkes tarafından kabul edilen ürünler üretmeyi içerir. Bu, ürün çeşitliliğini artırabilmesine rağmen, müşteriler tarafından reddedilme riski yüksek olduğu kuruluşlar için daha az tercih edilmektedir. Bu nedenle, inovasyon davranışı organizasyonlar için yaratıcılık davranışından daha faydalı görünmektedir (Kavas, 2017: 141-142).

Yenilikçi iş davranışının belirleyicileri olarak tanımlanan farklı değişkenler olsa da yaratıcılık, çalışanın yenilikçi davranışını, yenilikçi davranışın en temel unsurlarından biri olduğu için açıklayabilen önemli bir unsurdur. Bu bağlamda, bireyin yaratıcılığını olumlu yönde etkileyen içsel ilgi, yenilikçi iş davranışını etkileyen önemli değişkenlerden biridir. Çalışanlar, yenilikçi iş davranışlarının işletme rolleri veya işletme birimleri için performansı artıracığına inandıklarında yüksek düzeyde performans gösterir. Bu açıdan, teknik etkinlik beklentisi, inovasyon literatüründe yenilikçi iş davranışında bir başka öncül olarak görülmektedir (Çapraz vd, 2014: 53).

Örgütsel bağlılık, psikolojik sermaye, örgütün inovasyon iklimi, liderlik, çalışanın yenilikçi davranışını etkileyebilecek olan işin özellikleri, çeşitli araştırmacılar tarafından araştırılmıştır. Bir araştırmada, çalışanların yeniliğe yol açacak bir fikir

geliştirmelerini ve uygulamalarını sağlayan liderlik davranışlarını incelemişlerdir. Çalışmanın sonuçları; yenilikçi rol modeli olmak, entelektüel yönelim, bilginin yayılmasını yönlendirmek, danışmanlık yapmak, vizyon sağlamak, yetki vermek, inovasyonu desteklemek, yenilikleri desteklemek, ödüllendirmek, kaynakları sağlamak, izleme gibi lider davranışının çalışanlarının gösterdiğini göstermiştir (Gürkan ve Demiral, 2017: 67).

Yenilikçi davranışların ilk aşamasında, problem çalışanlar tarafından belirlenir, daha sonra yollar çözülür ve organizasyon içinde problemler aranır. Bir bireyin yenilikçi davranışı, bir bireyin yeni fikirler ve çözümler ürettiği, onları desteklemeye çalıştığı ve sorunu tanımladığı çok aşamalı bir süreç olarak tanımlanır. Ayrıca, parçalarının kullanımı ve kullanılabilirliği için geçerli bir prototip veya modelin üretimi olarak da adlandırılır (Kavas, 2017: 142).

1.7.1. Fikir Üretme

İnsanlardaki yaratıcılık sürecinin ardışık dört aşamadan oluştuğu iddia edilmektedir. Bunlar: hazırlık, kuluçka, ilham ve kontroldür. Hazırlık aşamasında, veriler toplanır, cevaplar aranır, çeşitli testler ve hatalar yapılır. Bu aşama kısa veya uzun vadede olabilir. Kuluçka aşamasında, zihin sürekli olarak düşünür ve hazırlık aşamasında toplanan materyal düzenlenir. Bu malzeme daha sonra yaşam boyu fikir ve deneyimlerle birleştirilir. Kontrol aşamasında sonuçlar incelenir ve doğruluk açısından testler yapılır (Öncü, 1992: 257).

İnovasyon ve yaratıcılık kavramları bazen birbirinin yerine kullanılabilmekte ve karışık olabilmektedir. En basit ifadeyle, yaratıcılık farklı öneri ve fikirler geliştirme sürecidir. Yenilik ise yeni ve farklı fikirleri katma değer yaratan ürünlere, hizmetlere, yapılara ve iş formlarına dönüştürme sürecidir. Genellikle, sürecin en önemli adımının, yaratıcılık süreci ve yeni fikirlerin yaratılması ve başarılı fikirlerin ortaya çıkması olduğu düşünülmektedir. İnsan olmanın gerekliliği değişimlere uyum sağlamak ve yaratıcı olmaktır. Yaratıcılık, beyinde meydana gelen darbeler doğrultusunda ortaya çıkar ve bu darbelerin algı kalıpları insanlar arasında farklılık gösterir. Yaratıcılık arzusu aynı zamanda kişiden kişiye değişir. Bazıları kişisel memnuniyet nedeniyle yaratıcı olmaya çalışırken, diğerleri kariyer hedefleriyle veya para kazanma arzusuyla

yaratıcı olmaya çalışır. Ancak, dünyadaki yaratıcılık ve kabul gören insanlar değerlendirildiğinde, bazı ortak özelliklere sahiptir (Karakuş, 2018: 256).

1.7.2. Fikir Tanımlama-Sunma

Yaratıcılık, farklı bir şey üreten herhangi bir prosestir. Bu bir düşünce, bir nesne, yeni bir şekil, sanat eseri veya eskilerin farklı bir kombinasyonu veya düzenlemesi olabilir. İhtiyaç duyulan şey, yeni yaratıcının bir problemi çözmek için, her ne olursa olsun katkıda bulunmasıdır. Yaratıcılık altı aşamada açıklanır: İhtiyaçları belirlemek, araştırma yapmak, detaylı düşünmek, çözüm geliştirmek, çözümlerin uygulanabilirliğini belirlemek ve fikirleri eyleme dönüştürmek. Yaratıcılık her bireyin doğumdan bu yana sahip olduğu bir kalite olmasına rağmen, birçok çalışmada da belirtildiği gibi, çoğu birey kendini göstermez. Dolayısıyla kuruluşların bu farkındalıkla yaratıcılık sürecini destekleyecek bir iklim yaratma zorunluluğu bulunmaktadır (Karakuş, 2018: 258).

1.7.3. Fikir Gerçekleştirme

Alan yazında yenilikçi ya da inovatif iş davranış süreci, fikir üretmeyi, koalisyon oluşturmaya, fikir uygulamayı veya üretmeyi, fikirleri gerçekleştirmeyi ve problem tanımlamayı açıklamaktadır. Fikir üretme ile özgün ve faydalı fikirler üretilir. Fikir üretildikten sonra, fikrin kabul edilmesini ve önemli kişilerin çevrelerindeki insanlarla sosyal ilişkiler kurarak fikri desteklediğinden emin olunmaya çalışılır. Sürecin son adımı fikrin uygulanmasıdır (Işık ve Aydın, 2016: 83).

Hem bir strateji hem de bir süreç ifade eden inovasyon daha önce sadece organizasyonun araştırma ve geliştirme ve pazarlama departmanlarının sorumluluğuydu; ancak günümüzün rekabet ortamında, sadece liderin ve belirli kısımların sorumluluğunda görmek yeterli değildir. Nitekim bugünün şartları tüm organizasyonun inovasyona katılımını gerektirmektedir. Bu önem nedeniyle, farklı disiplinler inovasyon kavramına odaklanmış ve inovasyonu farklı analiz boyutlarından ele almıştır. Bu nedenle, inovasyon için birçok farklı tanım yapılmıştır. Bu değişiklik; ürünlerde, süreçlerde, yapılarda ve yönetim sistemlerinde yenilikleri içermektedir (Turgut ve Sökmen, 2018: 46).

İKİNCİ BÖLÜM

ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK

Çalışmanın bu bölümünde algılanan örgütsel destek kavramı tanımsal ve gelişimi açısından incelenmiş, örgütsel destek kavramının boyutları, geliştirilen yaklaşımlar literatürle beraber ele alınmıştır. Son olarak ise örgütsel destek kavramının önemi ve yönetiminden bahsedilerek, örgütsel destek algısını etkileyen faktörler üzerinde durulmuştur.

2.1. Örgütsel Destek Kavramının Tanımı ve Gelişimi

Algı, çevreden bireye akan bilgiyi alma, düzenleme ve yorumlama sürecidir. Kişilerin algıları yaşam tarzlarına, inanç sistemlerine, kültürlerine, değerlerine ve bireysel özelliklerine göre değişecektir. Dolayısıyla algılanan ifade, kişinin çevresinin algılanması ile ilgili bir kavramdır. Kurumun birey tarafından ortaya çıkışı ya da organizasyondaki bazı olayların kişiler tarafından algılanması değişecektir. Bir bireyin pozitif olarak algıladığı uygulamalar diğer bazı kişiler tarafından negatif olarak algılanacak ve yorumlanacaktır. Örgütsel destek, kurumun değerlerinin çalışanların refahını hesaba katan ve motivasyonunu artırdığı gerçeğini ifade eder (Özdevecioğlu, 2003: 116).

Çalışanlar, açık olan, imzalanan ve ekonomik değişimi düzenleyen, diğer taraftan ise akıllarda yer alan ve örgütleriyle iki anlaşma imzalar. Ekonomik değişikliği düzenleyen ve her iki tarafın da bildiği resmi sözleşmede belirtilen sorumluluklar taraflarca yerine getirilmiş olup, sözleşmede belirtilmeyen yaptırımlar uygulanabilir. Çalışanlar ve işverenler ile iş dünyası arasında toplumsal değişimi düzenleyen ve psikolojik sözleşme olarak adlandırılan sözleşmelerde imzalanan gayri resmi anlaşma kapsamında işverenler sadakat ve yüksek performans gibi müspet davranışlar beklerken, çalışanlar da işverenlere karşı güven ve örgütsel destek beklentisi içerisinde girmektedir. Çalışanların beklentileri kuruluş tarafından karşılandığı sürece çalışanlar kuruluşun beklentilerini karşılamaya çalışır (Turunç ve Çelik, 2010: 185).

Örgütsel destek teorisine göre, çalışanlar örgütsel desteğe kısmen değer veriyor; çünkü onay, saygınlık ve bağlılık ihtiyaçlarını karşılar, ayrıca stres zamanlarında rahatlık

sağlar. Bu nedenle, elverişli denetim ve insan kaynakları uygulamaları yüksek örgütsel desteğe yol açtığında, çalışanlar işlerinden daha memnun olurlar, kuruluşla daha yakından ilgilenirler, kuruluş hedeflerini kendileri olarak görmeye daha zorlanırlar ve kuruluşa daha sadık ve bağlı kalırlar. Çalışanın gereksinimlerini yukarıda belirtildiği gibi karşılamanın yanı sıra kuruluş desteği çalışanlara, kuruluşun gerektiğinde işinde yardım sağlamaya ve artan performansı ödüllendirmeye hazır olduğunu gösterir (Eisenberger vd, 2016: 4).

2.1.1. Örgütsel Destek Kavramının Tanımı

Algılanan örgütsel destek, örgütün çalışanların katılımı ve refahı için özen gösterdiği algı ve çalışanlarını etkileyen faaliyetlerin gönüllü olarak gerçekleştirdiği duygular olarak ifade edilmektedir. Başka deyişle, örgütsel destek örgütsel değerlerin çalışanların refahını göz önünde bulundurduğu ve mutluluğunu artırdığı bir durumdur. Çalışanlar tarafından sağlanmayan, algılanan örgütsel destek, çalışanların işe ve işe karşı tutumlarını etkiler. Dolayısıyla çevreden akan bilgiyi bireye alma, düzenleme ve yorumlama süreci olarak tanımlanan algının olumlu bir şekilde oluşturulması gerekmektedir (Turunç ve Çelik, 2010: 185).

Çalışanların kuruluş içinde desteğe ihtiyacı vardır. Çalışanlar için önem arz eden örgütsel destek, kabul, saygı, tasvip ve değerlendirme gibi duygusal ihtiyaçların karşılanmasında önemli kaynaklardandır. Örgütsel destek ile organizasyon, çalışanlarının kuruma katkısının farkında olduğunu, mutluluğuna önem verdiğini ve onlarla çalışmaktan haz aldığını ifade ederek, bireye ait olma, saygı ve onaylanma ihtiyaçlarını karşılar. Örgütsel destek alan çalışanlar, kendilerini örgütleriyle daha fazla tanımlamaya çalışabilirler. Öğretmenlerin örgütsel tanımlama seviyeleri birçok değişkene göre değişebilir. Öğretmenlerin okulla tanımlanmasının mutluluğu, iletişimi, bağlılığı, bu etkinlikleri ve verimliliği artıracığı düşünülmektedir. (Nartgün, 2014: 1365).

Yapılan araştırmalar, örgütsel desteğin birçok çalışma, tutum ve davranışına önemli bir katkı olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, çalışanların nasıl desteklenebileceğini ve özellikle de belirsizliğin önemli bir iş yükü kaynağı olduğu göz önüne alındığında, destekleme konusundaki potansiyel değişikliklere nasıl cevap verdiğini anlamak önemlidir. Spesifik olarak, örgütsel destek teorisinin ilkelerinden

birini genişleterek, çalışanların, kuruluşun desteğindeki potansiyel değişiklikleri değerlendirmenin ve kurumun gelecekte ne kadar destekleyici olacağına ilişkin bu belirsizliği azaltmanın bir yolu olarak öngörülen destek algılarını oluşturduklarını ifade etmek mümkündür (Kirkland, 2017: 4).

Örgütsel destek, kurumun çalışanların refahını göz önünde bulundurması ve katkılarına değer vermesi gerektiği inancını ifade eder. Araştırmalar, örgütsel desteği, kurumun çalışanların katkısı ve mutluluğuna gösterdiği değer ve çalışanlarını gönüllü olarak etkileyen kurallara, politikalara ve eylemlere dayanan uygulamalara ilişkin algılar olarak tanımlar (Polat ve Aktop, 2010: 6).

Örgütsel destek teorisi, örgütsel desteğin nasıl geliştiğini, çalışanlar ve kuruluşlar için olumlu sonuçlar verdiğini açıklamaktadır. Teori, çalışanların kuruluşlarını, onlara sağladığı muamelede yansıtıldığı gibi onları olumlu veya olumsuz bir şekilde görme eğilimine sahip olarak gördüklerini belirtir. Örgütsel destek, çalışanlara kuruluş tarafından kendi değerlemelerini anlamaları için basit bir yol sağlar ve kuruluşun onları çok olumlu görmesi görüşünden, onları küçümseme ve ilk fırsat verildiğinde onlardan kurtulmak istemesine kadar değişebilir. Organizasyonel destek teorisine göre, çalışanlar organizasyonel desteğe kısmen onay, saygı ve bağlılık ihtiyaçlarını karşıladığı ve stres zamanlarında rahatlık sağladığı için değer verir. Bu nedenle, olumlu denetim ve insan kaynakları uygulamaları yüksek örgütsel desteğe yol açtığında, çalışanlar işlerinden daha memnundurlar, örgütle daha yakından bağlantılı hissederler, örgütsel hedefleri kendilerininmiş gibi görmeye daha zorlanırlar ve kuruma daha sadık ve kararlıdırlar. Yukarıda belirtildiği gibi çalışan ihtiyaçlarını karşılamının yanı sıra, organizasyonel destek çalışanlara, organizasyonun ihtiyaç duyulduğunda kişinin işine yardım etmeye ve artan performansı ödüllendirmeye hazır olduğunu bildirir (Eisenberger vd, 2016: 4).

Çalışanların kuruma insan özellikleri verme eğilimi nedeniyle kurumun, çalışanların katkılarına ne kadar değer verdikleri ve refahı için ne kadar değer verdikleri konusunda çalışanların inançları olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle, örgütsel destek çalışanların refahının örgütsel değerler ve mutluluğunu artıran değerlerin dikkate alınmasıdır. Dolayısıyla çalışanlarının yaratıcı fikirlerini, önerilerini ve eleştirilerini göz önünde bulundurmamak, iş güvenliğini sağlamak, insan ilişkilerinin kurum içinde

olumlu olmasını sağlamak, herkese adil davranmak, haklarını haklarına riayet etmek, çalışanlarına özen göstermek ve bunlara rağmen belli kararları almak gibi özellikler listelenmiştir. (İplik vd, 2014: 111).

Örgütsel destek teorisi, kuruluşun hem çalışanların katkılarına değer verme hem de refahları için ilgi gösterme derecesine dayalı olarak destek beklentileri oluşturduğunu önermektedir. Örgütsel destek teorisine dayanarak, algılanan örgütsel desteğin, çeşitli nedenlerle narsisizm ve işle ilgili tutumlar arasındaki olumsuz ilişkiyi tamponlaması beklenir. İlk olarak, örgütsel destek teorisi, işyerinde ilgili kaynaklara erişim sağlar ve bu, narsistlerin kaynak stoklarını yenilemelerine veya korumalarına yardımcı olabilir. Örneğin, kişisel izin ve esnek çalışma düzenlemeleri gibi örgütsel politikalar biçimindeki araçsal destek, narsistler için işten uzaklaşma ve fırsatlar sunabilir. Destekleyici bir çalışma ortamı, örneğin iş arkadaşlarının çalışana atanan görevleri devralması gibi iş taleplerinin azaltılmasına da yardımcı olabilir ve bu da kalan kaynakların korunmasına yardımcı olabilir. İkincisi, destekleyici bir çalışma ortamı, çalışanın kuruluşun değerli bir üyesi olduğuna işaret eder ve bu kişinin özdeğer duygusu üzerindeki olumlu etkisi ve aidiyet için temel insan ihtiyacının karşılanması yoluyla kaynak birikimine yol açabilir. Benlik saygısı ve aidiyet duygusu hem önemli sosyo-duygusal kaynaklardır. Bu nedenle, onları yenileyen veya artıran olaylar yada deneyimler, narsisizmin talep ettiği sosyo-duygusal kaynakları potansiyel olarak etkisiz hale getirebilir. Dolayısıyla örgütsel destek teorisi, narsisizm için psikolojik kaynakları yenileyen destekleyici bir çalışma ortamı sağlayabilir. Buna karşılık, kuruluşun çalışanların katkılarına değer verdiğini ve refahları için endişe duyduğunu ne kadar çok çalışan algıarsa, iş tatmini ve örgütsel bağlılık o kadar az düşer (Youngkeun, 2019: 5).

Algılanan örgütsel destek, örgütün çalışanların katılımı ve refahı için özen gösterdiği algı ve çalışanlarını etkileyen faaliyetlerin gönüllü olarak gerçekleştirdiği duygular olarak ifade edilmektedir. Örgütsel destek, çalışanlar tarafından algılanmaz, sağlanamaz ve çalışanların işe ve işe karşı tutumlarını etkiler. Dolayısıyla dışarıdan bireye akan bilgiyi alma, düzenleme ve yorumlama prosesi olarak ifade edilmektedir. Başka bir deyişle, örgütsel destek örgütsel değerlerin çalışanların refahını göz önünde bulundurduğu ve mutluluğunu artırdığı bir durumdur. Algılanan örgütsel destek,

Çalışanların rgtleriyle etkileşiminin kalitesine duyulan güven ve inançtır (Taştan vd, 2014: 122).

Çalışanlar, kuruluşun onlara nasıl davrandığı hakkında ipuçlarını gözlemlerken ve bunlara tepki verirken örgütsel destek algıları geliştirir. Çalışanlar kuruluşla ilgili deneyimlerini zmser ve daha sonra kuruluşun kendilerine ne kadar önem verdiğinin bir görüşünü luşturur. Kurum ve çalışan arasındaki her etkileşim için, kurumun çalışanlarına ilgi ve endişe iletmesi için bir fırsat vardır. Kısacası, bazı işyeri koşulları ve kararları, çalışanların örgütsel destek algılarının güçlendirilmesinde veya krılmasında rol oynayabilir (Kirkland, 2017: 13).

Örgütsel destek teorisi ve algılanan örgütsel desteğin yapısı, sosyal değişim teorisini kullanarak Eisenberger ve araştırma arkadaşları tarafından geliştirilmiştir. Algılanan rgtsel destek, çalışanların örgütlerdeki katkılarına ne kadar değer verildiğine ilişkin algısı olarak tanımlanır, bu da onların refahına tam olarak bakıldığı anlamına gelir. Örgütsel destek teorisi, bireylerin algılanan örgütsel desteği, işverenlerinin avantajlı veya dezavantajlı bir eğilime sahip olduğuna dair evrensel bir inanç luşturduğunu belirtir. Literatür, bireylerin algılanan örgütsel desteğinin, olumlu bir şekilde karşılık verebilmek için örgüte karşı yükümlülüklerini artırmaya yardımcı olduğunu da doğrulamaktadır. Dahası, sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşılamak ve örgütsel bağlılığı sosyal kimliklerine dahil etmek isterler. Buna ek olarak, mevcut literatür, bireylerin algılanan örgütsel desteğinin hem amaca ulaşma gibi rol içi performansı hem de iş arkadaşlarına yardımcı olma ve davranışlar gibi okul dışı performansı artırdığını göstermiştir (Maan vd, 2020: 1).

Örgütsel destek, çalışanların kuruluşun katkılarına değer verdiğini ve refahı için ne kadar zen gösterdiğini algıladığı ölçüde tanımlanmaktadır. Bu, çalışanın işletmeye bağlılığını, genel iş yaşam kalitesini artırmada ve iş tatminini sağlamda önemli etkendir. Bugünün rekabetçi iş ortamında, kurum çalışanları, insan içi için uygun çalışma ortamında rekabet avantajı elde etmek amacıyla kullanılabilecek eşsiz bir organizasyon kaynağını temsil ediyor denilebilir. Organizasyon desteği, çalışanların organizasyonda kalmasını sağlayan en önemli organizasyon kavramlarından biridir; çünkü organizasyonel destek iş tatmini ve çalışanların organizasyonel bağlılığının artırılmasında kilit bir faktör olarak bilinir (Rozaini vd, 2015: 753).

Algılanan örgütsel destek; yüksek iş tatmini, daha düşük maliyet, artan bağlılık, olumlu duygular ve daha iyi performans gibi hayırlı sonuçları teşvik eder. Sosyal değiş tokuşa yönelik çok odaklı yöntemler, bireylerin farklı kurumsal hedeflerle farklı alış-veriş ilişkileri geliştirdiği birçok destek kaynağının önemini vurgulamıştır. Algılanan örgütsel desteğin; performans, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile pozitif ilişkisi, çalışan-örgüt ile ilgili araştırmaların çoğunda dikkat çekmiştir. Benzer şekilde, örgütsel destekle ilgili sonuçlar iş tatmini, yenilikçi çalışma davranışı, öğrenme hedef yönelimi, temel öz değerlendirmeler ve örgütsel bağlılıktır (Maan vd, 2020: 2).

2.1.2. Örgütsel Destek Kavramının Tarihi Süreçteki Gelişimi

1980'lerin ortasından beri gelişmeye başlayan örgütsel destek, bireyi organizasyonun üyelerine değer vermesi ve mutluluğuna özen göstermesi için bir yöntemdir. Bu algı, çalışanları etkileyen politikaların, kuralların ve faaliyetlerin gönüllü ya da dışsal olup olmadığına dayanmaktadır. Algılanan örgütsel desteğin tanımı aşağıdaki varsayımlara dayanmaktadır (Eisenberger vd., 1986: 500):

- Çalışanların kuruma katkıda bulunduğunu varsayarak,
- Çalışan tarafından çalışanların katkısının kurum tarafından değerli olduğu düşünülürse,
- Ayrıca, çalışanlar tarafından çalışanların kuruma yaptıkları katkılar karşılığında çalışanların refahını sağlamak için çaba sarf ettiği çalışan tarafından algılanır.

Buna karşılık, kuruluş tarafından olumsuz muamelenin vazgeçilmez niteliğinin vurgulanması, kuruluş desteğindeki kayıpları azaltabilir. Diğer bir deyişle, çalışanlar kuruma değerlenemeyen muamele için çok az seçenek sunan faktörler hakkında net bir şekilde bilgi verilmediğinde, çalışanlar kuruluşun bunlardan yararlanmayı seçtiğini varsayabilir. Örneğin, çalışanlar örgütün finansal kısıtlamaları nedeniyle geleneksel bir yıllık maaş zammı almazsa, çalışanlar kuruluşun masrafları karşılığında daha fazla kar elde etmek için gönüllü bir karar verdiğine inanabilirler. Sonuç olarak, organizasyon desteği önemli ölçüde düşebilir. Bu nedenle, etkili iletişim yalnızca organizasyon çalışanlara isteğe bağlı olumlu muamele sağladığında organizasyon

desteğini artırmaya yardımcı olmakla kalmayabilir, aynı zamanda organizasyon olumsuz muamele vermeye zorlandığında organizasyon desteğindeki düşüşü de azaltabilir (Eisenberger vd, 2016: 8).

Araştırmalar, işle ilgili bir dizi tutum ve davranışın kilit bir belirleyicisi olarak kurumsal destek sağlamıştır. Örgütsel destek araştırmacıları, örgütsel destek çalışanlarının sonuçlarını üç ana alana ayırmaya başladı: Özne refah, işe yönelik olumlu yönelim ve davranışsal sonuçlar. Sübjektif refahın bu çalışmanın ayrılmaz bir parçasıdır. Bununla birlikte, bu ilişkiyi özetlemek için araştırmalar, destekleyici bir kurumun, günlük ruh hallerini artırarak veya genel olarak daha yüksek iş tatmini veya daha düşük iş yükü duygularına katkıda bulunarak, çalışan sağlığı ve mutluluğunu önemli ölçüde etkileyebileceğini göstermektedir (Kirkland, 2017: 14).

Organizasyonun çalışanların katkısı ve çalışanlara sağlanan menfaatler konusundaki değerini yansıtan algılanan örgütsel destek, kuruluşların çalışanlarla iyi ilişkiler kurmasına ve çalışanların sıkı çalışmasına motive edilmesine yardımcı olan önemli bir araçtır. Araştırma sonuçları, algılanan örgütsel desteğin çalışanlara örgütsel bağlılığı vurguladığını ve tek taraflı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Algılanan örgütsel destek, çalışanların azalan devamsızlığı, artan iş doyumunu, mutluluğu, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel performansı ile ilgilidir ve aynı zamanda örgütsel destek, çalışma koşulları, İK uygulamaları, çalışan özellikleri, liderlik, yönetim iletişimi etkilenir (Sun, 2019: 155).

2.2. Örgütsel Destek Kavramının Boyutları

Örgütsel desteğin en önemli unsuru iletişim deneyimleridir. Çalışanların üst yönetimlerden çeşitli kanallar aracılığıyla sürekli olarak değer gördükleri mesajı, övgüsü ve onayı, yüksek seviyede kurumsal destek algısına sebep olur. Ayrıca adalet, yönetici desteği, örgütsel ödüller ve ödeme, terfi, iş güvenliği, özerklik, rol stresi gibi çalışma koşulları örgütsel desteğin diğer önemli unsurlarıdır (İplik vd, 2014: 111).

Algılanan örgütsel destek, çalışanın kuruma katkısı ve çalışan mutluluğunun değerine ilişkin farkındalık derecesine bağlı olarak çalışan tarafından geliştirilen algı olarak tanımlanır. Algılanan örgütsel destek, çalışanın faaliyetleri sonucunda kuruma verilen desteğin değeri olarak kabul edilir, çalıştığı kuruluşça değer olarak kabul edilir ve kuruluş çalışanın iyiliği ile ilgilidir. Bu durumda çalışanca algılanan örgütsel destek,

Çalışanların rgtleriyle yaptıkları psikolojik bir sözleşmedir. Algılanan rgtsel destek teorisinde, çalışanların bakış açısından, örgüt faaliyetlerinin kendileri için yararlı olduğu inancına eşdeğer bağlılık ve performans artışı gösterdikleri ifade edilmektedir (Tre ve Yıldırım, 2018: 10).

Örgütsel destek, bir rgt, çalışanının kuruma katkısının farkında olması ve çalışanın refahına önem vermesi olarak tanımlar. Literatürde rgtsel destek kavramı yerine "algılanan örgütsel destek" veya "rgtsel destek algısı" kavramları kullanılmaktadır. Bunun nedeni, kuruluşun çalışanlarına ne kadar destek verdiğinden çok, çalışanın bu desteğin miktarı hakkındaki algısıdır. Çünkü aynı organizasyonda aynı birimde eşit şartlarda çalışan iki kişiden biri yüksek örgütsel destek hissederken, diğeri örgütsel desteği çok düşük bulabilir ve performansını buna göre şekillendirebilir. Genel olarak algılanan örgütsel destek, çalışanların aidiyet, saygı ve onaylama ihtiyaçlarını karşılama işlevini üstlenen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Eisenberger ve meslektaşları, örgütsel desteğin organizasyon çalışanlarına değer vermek, onların mutluluğunu önemsemek, çalışanlara bunları hissettirmek ve organizasyonla duygusal ilişkilerini pozitif yönde etkilemek olarak algıladıklarını ifade etmişlerdir (Polatcı, 2015: 26).

Örgütsel destek teorisi, algılanan örgütsel desteğin sonuçlarının altında yatan psikolojik süreçlerle ilgilenir. Karşılıklılık normu temelinde kuruluşun refahını dikkate alarak, çalışanın bir sorumluluk duygusu geliştirmesine ve kuruluşun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur. Örgütsel destek, çalışanın sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşılar ve çalışanın örgütsel kimliğinde ve örgütün yeliğindeki rollerini birleştirir. Örgütsel destek teorisi, kurumun artan iş çabasını ödüllendirmek ve sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşılamak için istekli olduğunu tanımlamak için çalışanların kuruluşun katkılarını değerlendirdiğine ve refahlarıyla ilgilendiğine dair küresel inançlar geliştirdiğini savunmaktadır (ztrk ve Eryeşil, 2016: 127).

2.3. Örgütsel Destek Yaklaşımları

Toplumsal değişim teorisine dayanan ve çalışanlar için çok önemli görülen örgütsel destek kavramı, saygı duyulması, kabul edilmesi, onaylanması ve değer verilmesi gibi duygusal ihtiyaçların karşılanmasında önemli kaynaklardan biridir. Örgütsel destek sayesinde çalışanların kuruma katkısının farkında olduğu, mutluluğunun önem verdiği

ve onlarla birlikte çalışmaktan memnuniyet duydukları, bireysel aidiyet, saygı ve onay gereksinimlerinin karşılandığı ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda, çalışanların destekleyici bir organizasyondaki beklentileri dikkate alınmalı ve değer verilmelidir. Çünkü örgütün değer verdiği ve değer verdiği algısı, bireyin örgütün üyeliğini içselleştirmesini ve böylece örgüt için daha olumlu davranışlar göstermesini sağlayacaktır (İplik vd, 2014: 111).

Örgütsel destek ve buna bağlı olarak etkileme yeteneği, işçilerin gelişmelerin altında yatan nedenleri örgüt tarafından nasıl yorumladıklarıdır. Örgütsel liderler, kabul edilebilir bir algılanan örgütsel desteğin seviyesini korumak için örgütsel destekli politika ve programların ele alınmasına ciddi şekilde bakmak zorunda kalacaktır (Rozaini vd, 2015: 753).

Örgütsel destek kavramı sosyal değişim teorisine dayanmaktadır. Çalışanlar bir organizasyonda çalışmaya başlarken, biri somut ve ekonomik değişimi, ikincisi de kalpte psikolojik olarak imzalanan ve sosyal değişimi düzenleyen iki anlaşma imzalarlar. Çalışanın örgütünden algıladığı yüksek düzeyde destek, onun örgütü için daha fazla çaba sarf etmesine ve başarıya ulaşmasına neden olur. Bu değişimde çalışma koşulları, ücretler, ödüller gibi maddi ve manevi motivasyonlar çalışanın performansında önemli bir yere sahiptir. Yani sosyal değişim teorisine göre çalışanın beklentileri ne kadar karşılanırsa, çalışan işverenin beklentilerini o kadar karşılamaya çalışır (Polatçı, 2015: 27).

Örgütsel destek teorisi, algılanan örgütsel desteğin sonuçlarının altında yatan psikolojik süreçlerle ilgilenir. Karşılıklılık normu temelinde kuruluşun refahı ile başa çıkma ve kuruluşun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olma zorunluluğu hissi yaratır. Algılanan örgütsel destek, sosyo-duygusal ihtiyaçları karşılayarak örgütsel üyelik ve sosyal kimliğe katkıda bulunur. Algılanan örgütsel destek, çalışanların inançlarını güçlendirir ve her iki çalışanın olumlu ruh hali, iş tatmini ve organizasyonu için olumlu sonuçlara yol açar. Bu bağlamda, algılanan örgütsel desteğin teorik temeli, karşılıklılık ve sosyal değişim teorisi normudur (Öztürk ve Eryeşil, 2016: 128).

Toplumsal değişim teorisine dayanan örgütsel destek teorisi, çalışanlar ile organizasyon arasındaki bağlantıları tanımlar. Çalışanların organizasyonuna kişilik atfederek; çalışanın çalışma çabasını artırmak, övgü ve onay ihtiyacını karşılamak,

kuruluşun çalışanın yaptığı katkıyı ve mutluluğuna ne kadar değer verdiğinin ölçüsünü sağlamak için çalışanın geliştirdiği genel inançlar algısıdır. Çalışanların katkısı ve refahına ne kadar önem verdiğine dair örgütsel destek algısı; onay, güven ve sosyal kimlik ihtiyacını karşılar; aynı zamanda yöneticiler tarafından organizasyon adına yapılan çalışmalarda daha sonra hatırlanacak ve ödüllendirilecek ilave rol davranışları beklentisini oluşturmaktadır. Bu nedenle, örgütsel destek algısı, çalışan performansının artırılmasına ve etkin örgütsel bağlılığın sağlanmasına yardımcı olur. Algılanan örgütsel destek sayesinde çalışanlar kendilerini güvende hissedeceklerdir. Bu sayede çalışanların çalışma taahhüdü artacak ve işten ayrılma niyetleri azalacaktır (Tanrıverdi ve Kılıç, 2016: 5).

Örgütsel destek, örgütsel bağlılığın süpervizör desteği ve mentorluktan daha önemli bir faktördür. Bu sonuç, algılanan örgütsel destek ile çalışanların algılanan ekip desteğini ayırt edebiliyor. Ayrıca algılanan ekip desteğini ayırt edebilen bir işçi sadece destekleyici bir rol oynamaktadır; oysa algılanan örgütsel destek organizasyondandır. Takım desteğinin yaygın bir örneği, mentorluk ve koçluk programlarıdır. Daha sonra, örgütsel destekli programlara örnekler, sosyalleşme müdahalelerini adil işletme prosedürlerini, ödülleri ve iş koşullarını içerebilir (Rozaini vd, 2015: 753).

Örgütsel destek sosyal değişim teorisine dayanır. Özdemir'e göre, bu teoride, karşılıklı şartlara bağlı olarak iki taraf arasında iyilik değişikliği vardır. Toplumsal değişim teorisine dayanan örgütsel destek, çalışanların çalışma ortamındaki kabul ve onay, takdir ve saygı gibi duygusal ihtiyaçları karşılamaları için önemli kaynaklardan biridir. Organizasyonel destek sayesinde çalışanların organizasyona katkılarından ve desteklerinden haberdar oldukları, onlarla çalışmaktan mutluluk duydukları, mutluluğuna ve mutluluğuna önem verildiği, saygı duyma, aidiyet ve onaylanma gereği olduğu belirtilmektedir (Türe ve Yıldırım, 2018: 10).

Algılanan örgütsel destek, resmi olarak çalışanların, kurumun katkılarına ne derece değer verdiğine ve refahlarına önem verdiğine ilişkin küresel inançları olarak tanımlanmaktadır. Esas olarak çalışanın kuruma olan bağlılığına odaklanan önceki literatürden farklı olarak algılanan örgütsel destek, çalışanların kuruluşun kendilerine bağlılığına ilişkin görüşlerinin olduğu fikrini ortaya koydu. Bu bakış açısı, çalışanlar ve kuruluşlar karşılıklı bir ilişki içinde bulundukları için dikkate alınmalıdır. Bu

ilişkinin sadece bir tarafını incelemek yeterli değil, aynı zamanda kurumun çalışanlarına verdiği desteği de göz önünde bulundurmalıdır. Ne de olsa, çalışanların örgütün kendilerine bağlılıklarını algılayışlarının örgütün bağlılıklarını ne ölçüde etkiledikleri bilinmektedir (Silbert, 2005: 3).

Örgütsel destek sosyal desteği içerir ve kaynağını bireysel ilişkilerden alan bir süreçtir ve sosyal destek algısı zamanla artar. Toplumsal değişim teorisine dayanan ve psikolojik sözleşmelere tabi olan örgütsel destek kavramı, iş ve dışarıdan gelen istekleri karşılamakta zorluk çekenler için özellikle önemlidir (Taştan vd, 2014: 122).

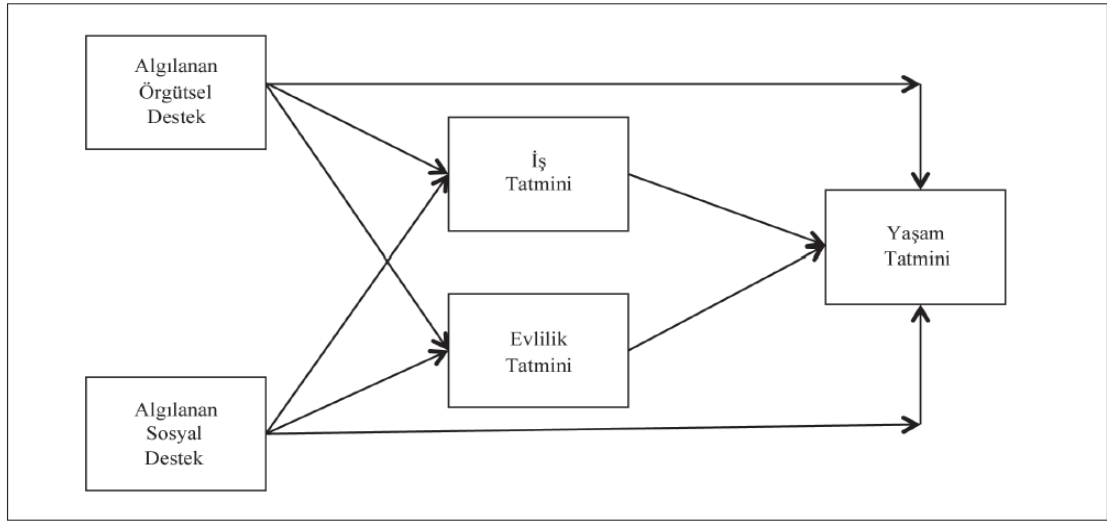
Literatürde, algılanan örgütsel desteğin psikolojik sonuçlarının gereklilik, performans ödülü beklentisi, stres azaltma ve artan örgütsel vatandaşlık olduğunu belirtmiştir. Ayrıca, örgütsel destek algısı, çalışanın kuruma olan duygusal bağlılığını azaltmada, iş performansını ve iş memnuniyetini artırmada, devamsızlık ve istifa gibi geri çekilme davranışlarını ve bu durumla ilgili niyet ve düşünceleri etkilidir. Çalışanlar, kuruluşun kendileriyle ilgilendiğini ve katkılarının önemli olduğunu anladıklarında, çalışmalarında daha etkili ve faydalı çabalar sağlamak ve kuruluşa bağlılıkları artmaktadır. Çalışanların destek algısı düzeyi düşük olduğunda, özellikle bırakma niyetinde daha fazla geri çekilme davranışı gösterebilirler (Türe ve Yıldırım, 2018: 10).

2.4. Örgütsel Desteğin Önemi ve Yönetimi

Örgütsel destek veren kuruluşlar çalışanlarıyla gurur duyar ve hak ettiği değeri vererek gereksinimlerini karşılamaya çalışmaktadır. Buna karşılık, çalıştıkları kurum tarafından yeterince desteklendiğini algılayan çalışanlar, kuruluşları ile özdeşleşme eğiliminde olacaktır. Bireylerin bulunduğu kuruma ait olma algısı olarak ifade edilen örgütsel kimlik, çalışanların kuruluşun değer ve hedeflerine uygun hareket etmesinde etkili olan önemli etkenlerdendir. Örgütsel tanımlama seviyesi, çalışanların kuruma karşı tutum ve davranışlarına temel oluşturur ve örgütleriyle tanımlanmış çalışanlar, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık gibi kuruluş için daha pozitif davranışlar sergiler. Dolayısıyla tespit sonucunda ortaya çıkan bu tür davranışların daha fazla davranışı için uygun ortamın hazırlanması ve kuruluşun etkinliğine olumlu katkıda bulunmak ve artışa yol açan değişkenlerin incelenmesi önem kazanmıştır (İplik vd, 2014: 110).

Çalışanlar tarafından algılanan örgütsel desteğin faydalı sonuçları birçok çalışmaya konu olmuştur. Sosyal değişim teorisine uygun olarak güçlü bir örgütsel destek algısına sahip çalışanlar, kuruma fayda sağlayacak davranışlar sergileme eğilimindedir. Organizasyonel destek, çalışanların efor düzeylerini artırmanın en önemli araçlarından biridir. Yapılan araştırmalar sonucunda yüksek örgütsel desteği algılayan çalışanların yaratıcılıklarının arttığı, sahip oldukları ve örgütlerine daha bağlı hale geldikleri, örgütsel vatandaşlık davranışlarının arttığı, iş doyumlarının arttığı, ruh hallerinin iyileştiği ve performanslarının arttığı tespit edilmiştir. Öte yandan, örgütsel destek algısının stres, bitkinlik, devamsızlık ve işten ayrılma gibi olumsuz etmenleri azaltıcı etkisi vardır (Polatcı, 2015: 27).

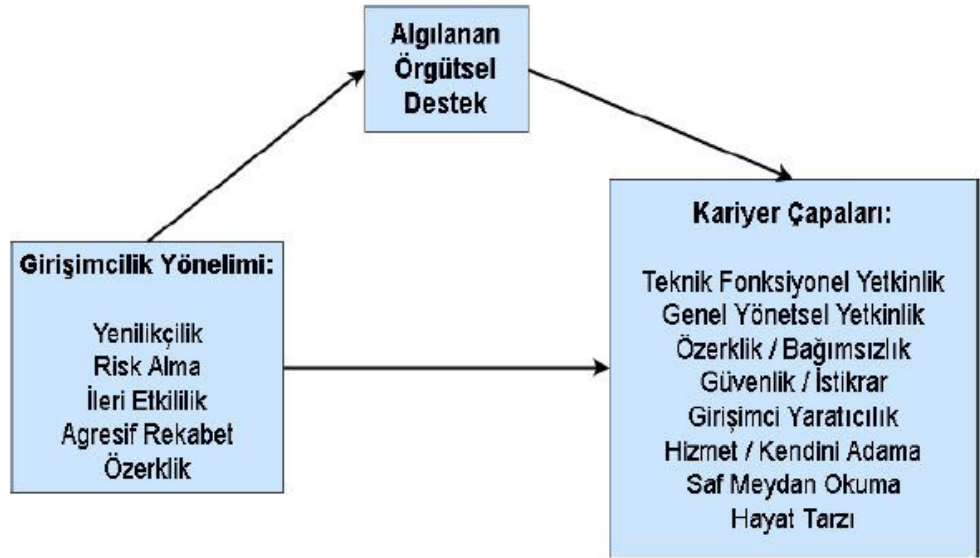
Son yıllarda, örgütsel destek teorisi, denetçilerinin astlarından aldıkları grup desteği hakkındaki algılarını içerecek şekilde genişletildi. Karşılıklılık normuna dayanarak, destekleyici bir çalışma grubuna sahip olduğunu algılayan denetçilerin, çalışma grubuna daha olumlu davranma eğiliminde oldukları tespit edildi. Sonuç olarak, astlar denetçilerine daha fazla önemseyici liderlik sağladılar. Ayrıca, desteklenen denetçiler işlerinden daha memnun olduklarını ve daha yüksek performans gösterdiklerini bildirmişlerdir. Bu bulgular, eğitim altlarının denetçilerine destek göstermenin yararlarına ilişkin değerini gösterir, böylece alt denetçiler ve denetçiler arasında erdemli bir destek döngüsü teşvik eder (Eisenberg vd, 2016: 14-15). Örgütsel desteğin iş, evlilik ve yaşam tatmini üzerindeki etkisi Şekil 2.1’de verilmiştir.



Şekil 2. 1. Örgütsel Desteğin İş, Evlilik ve Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi

Kaynak: Polatcı, 2015: 32.

Organize destek bugünün çalışanlarının en önemli haklarından biri haline gelmiştir. Aynı zamanda örgütsel destek, çalışanların işverenleriyle ve kuruluşlarıyla zaman içinde etkileşimi sonucu gelişmekte ve kuruluşun çalışanlara bağlılık algısı düzeyini yansıtmaktadır. Çalışanlar, organizasyon içindeki sosyal varlıklardır. Bu nedenle, özenlerini, övgülerini ve başarılarının takdir edilmesini bekler. Örgütsel destek sadece insan kaynağının öneminin farkında olan örgütlerde bulunabilecek özel bir anlayış gerektirir. Bu anlayışı taşıyan organizasyonlarda, çalışanların katkısının göz önünde bulundurulduğunu ve refah seviyesinin arttığını görmekten gurur ve memnuniyet duyar. Destek veren kuruluşlar çalışanlarıyla gurur duyar, hak ettikleri şeyi verir ve ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırlar. Çalışanlar fikirlerinin dikkate alındığını bilirlerse, eleştiriler dikkate alınır ve organizasyon içinde bu eleştiriler çerçevesinde değişiklikler yapılırsa, bu onlara destek olarak algılanacaktır. Bu sayede çalışanların performansı artar ve daha fazla organizasyona ait olduklarını hissederek (Nartgün, 2014: 1363). Algılanan Örgütsel Desteğin kariyer ve girişimcilik açısından önemi Şekil 2.2’ de gösterilmiştir.



Şekil 2. 2. Algılanan Örgütsel Desteğin Kariyer ve Girişimcilik Açısından Önemi

Kaynak: Solmaztürk ve Dünder, 2018: 70.

Bazı durumlarda, çalışanlar firmalarıyla olan ilişkilerinin kapsamının şirkete hizmet sundukları ve şirkete bir maaş çeki sağladıkları gerçeğiyle açıklandığını düşünüyor. Diğer durumlarda, çalışanların şirketleri ile daha kişisel bir ilişkisi vardır. “Sadece başka bir çalışan” olmadıklarına, ancak kurumun hayatta kalmasına ve büyümesine benzersiz bir şekilde katkıda bulunduklarına inanıyorlar. Organizasyonla ilişkilerini bir değişim ilişkisinden daha fazlası olarak gören, görevlerinin başarıyla yerine getirilmesini sağlamaya istekli olan bu çalışanlar; kendini iyi hissetmediği zamanlarda bile sorumluluklarını yerine getirmek için çalışmaya gelme olasılığı daha yüksektir; resmi olarak iş sorumluluklarının bir parçası olmasa bile bir iş arkadaşına yardım etmeye istekli; ve şirkette verimliliği artırmak için toplantılarda yardımcı önerilerde bulunmaya çalışanlar. Yukarıda belirtilen toplumsal ilişkilere örnek olarak, organizasyonları tarafından desteklendiğini düşünen çalışanların tipik olan davranışları gösterilebilir ve organizasyona önem verdikleri için kurumun hedeflerini daha da ilerletmesine yardımcı olacak faaliyetlerde bulunurlar (Silbert, 2005: 4).

Algılanan örgütsel destek, bir çalışana organizasyon tarafından nasıl muamele edildiğinin algılanmasıdır ve bu, organizasyonun çalışanların katkıları ve refahı hakkında nasıl hissettiğine dair algıyı etkiler. Algılanan örgütsel destek daha önce işe devam, iş performansı ve iş tatmini ile ilişkiliydi. Örgütü olumlu yönde etkileyen

ancak kuruluş tarafından resmi olarak kabul edilmeyen vatandaşlık davranışları veya davranışları ve duygusal bağlılık veya bir çalışanın kuruma ne ölçüde yardım etmek istediği ile de olumlu bir şekilde ilişkilendirilmiştir (Keller, 2010: 1).

Örgütsel destek, bir kurumda çalışanların o kurum tarafından değerlendirilmesi ve gözlemlenmesi ve tüm bunların çalışanlara hissettirilmesidir. Çalışanlar, katkılarında değer verildiğini ve dikkate alındığını görmek için kuruluşları tarafından desteklenmek isterler. Kuruluş, çalışanlarına desteğini hissettirmelidir. Örgütsel destek, bireylerin bu desteği ne ölçüde hissettiğine büyük ölçüde bağlıdır. Örgütsel destek algısı genellikle öznel ve öznel filtreler çerçevesinde gelişir, yani bu algı kişiden kişiye farklılık gösterecek, bir kişi için olumlu olarak algılanabilecek bir yaklaşım bir başkası için olumsuz olarak değerlendirilebilir (Solmaztürk ve Dündar, 2018: 69).

Algılanan örgütsel destek, psikoloji ve yönetim alanlarında araştırmacılar arasında büyük ilgi uyandırmıştır. Literatürde algılanan örgütsel destek çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Eisenberger (1986), bir kuruluştaki çalışanlar olarak algılanan örgütsel desteği, kuruluşun katkılarını nasıl değerlendirdiğine ve refahlarına ne kadar önem verdiğiyle ilgili olarak küresel inançlardan tanımladı. Algılanan örgütsel destek aynı zamanda kurumun çalışanların katkılarında ne kadar değer verdiği ve onlara değer verdiği şeklinde de tanımlanmaktadır (Colakoglu vd, 2010: 127).

Çalışanların mutluluğu ve refahı göz önüne alındığında, destekleyici bir organizasyon ya da yönetimde bulunması gereken özellikler beş başlık altında ele alınabilir (Özdevecioğlu, 2003: 117-118):

1. Çalışanların yaratıcı fikirlerini, öneri ve tenkitlerini dikkate alarak uygulamaya koymak: Çalışanların fikirlerinin dikkate alındığını bilmeleri durumunda, eleştirileri dikkate alınır ve bu tenkitler çerçevesinde şirket içinde değişiklikler yapılır. Bu yaklaşım onlara destek olarak algılanacaktır.
2. Çalışanlara göreceli olarak yüksek düzeyde iş güvenliği ve başarılı olduklarında sürekli çalışacakları güvencesini sağlamak: Çalışanların beklentilerinden biri iş güvenliğidir. Hataların hoşgörüsü ile karşılanacağı, başarılı olması durumunda işyerinde çalışmaya devam edecekleri ve herhangi bir zamanda işsiz kalmadıkları duygusu, disket olarak algılanacaktır.

3. Kurum içinde pozitif insan ilişkilerinin sağlanması, iç iletişimin ve iç haklar ilişkileri çalışmalarının üst düzeyde tutulması: Alt-üst ilişkilerin, alt-üst ilişkilerin ve üst-üst ilişkilerin yüksek seviyede ve olumlu olması her iki çalışanı motive edecektir. Bunlar ise destek olarak algılanacaktır.
4. Örgütte, iyilik yapmamak, herkese adil davranmak, hak etmemek: Çalışanlara ücretlerin verilmesi önemlidir. İnsanların işletme içindeki yönetime yakın iyilikçiliği, yöneticilerin haksız yanı destek olarak negatif olarak algılanacaktır.
5. Çalışanları önemsemek ve bunlara rağmen bazı kararlar vermemek: Çalışanlar, kurum içindeki sosyal varlıklardır. Dikkat edilmelerini, başarılarından gurur duymalarını, takdir edilmelerini bekler. Bu şekilde hareket eden yöneticiler, çalışanların gözünde destek yöneticileri olarak algılanacaktır.

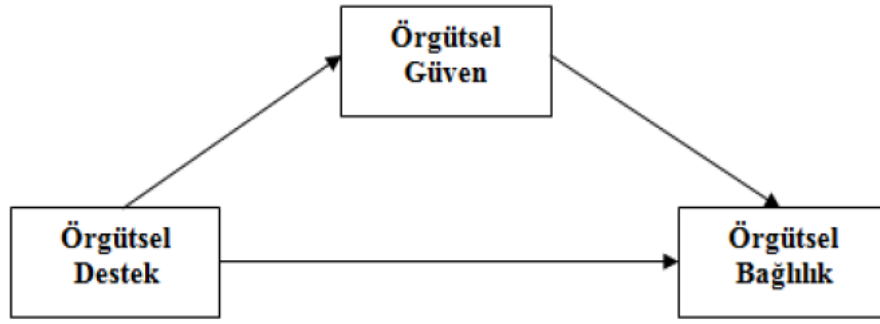
Örgütsel destek çalışanlar için güvenlik duygusu sağlar. Bu duygu, organizasyonlarının arkalarında durduğunu düşünmelerine neden olduğu için önemlidir. Sonuç olarak, yüksek örgütsel destek herhangi bir kuruluş için etkinlik ve üretkenliğe yol açabilir. Çalışanları mutluluğunu önemseyen varlıklar olarak kabul etmek ve bir kuruluştaki her zaman bunu ima etmek, kuruluşlarla duygusal ilişkilerini etkileyecektir. Bu nedenle, çalışanlar ile kurum arasında güçlü ve pozitif bir ilişki kurulmuş olabilir. Bununla birlikte, kuruluş, kuruma olan katkılarını anlayarak ve onlarla çalışmaktan mutlu olduğunu belirterek, personelin aidiyet, onay ve saygı duyma gereksinimlerini karşılar. Bu desteği algılayan personel işlerine daha fazla bağlı kalabiliyor ve bunun için para ödemeleri çok çalışmaktadır (Gündüz, 2014: 1042).

Algılanan örgütsel destek, liderlik davranışı ile güçlü bir şekilde ilişkilidir, bu nedenle liderin yetersiz desteği, çalışanların memnuniyetsizliği ve tükenmişliği için önemli faktörlerden biridir ve sonuçlar organizasyondan destek eksikliğiyle aynıdır. Bununla birlikte, çok sınırlı araştırma, algılanan örgütsel destek, liderlik davranışı ve takipçi iş tatmini arasındaki bağlantıyı araştırmıştır (Arifin vd, 2010: 164).

2.5. Örgütsel Destek Algısını Etkileyen Faktörler

Algılanan örgütsel destek, Blau (1964) tarafından çalışan-örgüt ilişkilerini açıklamak için geliştirilen sosyal değişim teorisine dayanmaktadır. Teoriye göre, taraflar diğer tarafların davranışlarına yönelik algı ve beklentileri bilirler. Fakat bu beklentiler ve algılama düzeyleri tarafların her birisinin yapması gereken eylemlerin zamanlamaları veya özellikleriyle ilişkilidir. Her iki taraf da borsadan fayda sağladıysa, diğerlerinin beklentilerinin tam olarak karşılanıp karşılanmadığını da bilemez. Dolayısıyla sosyal değişimler karşılıklılık gerektirir. Yukarıdaki argümanlara dayanarak, algılanan örgütsel destek, çalışanların kendi kuruluşlarının refahları ile ilgili endişeleri hakkındaki algılarını ve katkılarını kapsar. Algılanan örgütsel destek terimi, çalışanların çalışmalarını ilginç ve teşvik edici hale getirmeye ihtiyaç duyduklarında onlara yardımcı olmalarını ve yeterli çalışma koşullarını sağlamalarını istediklerini belirtmektedir (Uçar ve Ötken, 2010: 87).

Örgütsel destek teorisi, sosyal değişim teorisine dayanan ve kuruluşun çalışana bağlılığına ve nihayetinde organizasyona karşı çalışan bağlılığına bir çıkarım olarak kullanılan işverenler ve çalışanlar arasındaki ilişkileri açıklar. Örgütsel destek teorisinin altında belirli kilit süreçler yatar. Birincisi, örgütsel destek teorisinin sosyal değişim teorisine dayanan gönüllü karşılıklılık kavramına dayandığı ve adını kuruluşlar ile çalışanlar arasındaki değişim ilişkilerinden aldığıdır. Bir çalışan, kuruluşun kendi başarısına bağlı olduğunu hissettiğinde, çalışan kuruluşa karşı bir yükümlülük algılar ve yararlı bir ilişki sürdürmek için karşılık verir. Sosyal değişim ilişkileri, işverenler "çalışanlara baktıklarında" gelişir ve bu da faydalı sonuçlar doğurur. İkincisi, bireylerin sosyo-duygusal ihtiyaçlarının karşılanması, kuruluş çalışanlara özen gösterdiğinde ve saygılı olduğunda karşılanır. Üçüncü süreç, performans ve ödül beklentilerini içerir (Reynolds ve Helfers, 2018: 47). Örgütsel destek ve örgütsel bağlılık ilişkisinde örgütsel güvenin rolü Şekil 2.3'te verilmiştir.



Şekil 2. 3. Örgütsel Destek ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Güvenin Rolü

Kaynak:Naktiyok ve İşcan, 2019: 1032.

Yüksek performans elde etmek için uygun ödüller ve tanınma, örgütsel desteğin güçlü itici güçleridir. Ödüller ve yüksek performansın tanınması uygun şekilde sağlandığında, kuruluşlar çalışanların yüksek performans için ödüller kazanmayı bekleyebilecekleri bir ortam sağlar. Bu beklenti, kurumun çalışanların katkılarına değer verdiğini ve dolayısıyla çalışanların yalnızca yüksek düzeyde performans gösterme istekliliğini artırmadığını ve aynı zamanda örgütsel desteklerini artırmalarını sağladığını göstermektedir. Bununla birlikte, çalışanların yüksek performansın uygun şekilde kabul edileceği beklentilerinin geliştirilmesi ve sürdürülmesi, elde edilebilecek yüksek performans için ödüller ve tanınma sağlanması gerektiğine dikkat etmek önemlidir. Diğer bir deyişle, bazı kuruluşlar yüksek performansla ilgili gerçekçi olmayan talepler ortaya koymakta, bu da çalışan stresinin artmasına ve öz yeterliliklerin azalmasına ve dolayısıyla daha düşük kurumsal desteğe yol açmaktadır. Buna göre, ödüller ve takdirler, çalışanların mevcut durumları göz önüne alındığında neler yapabileceğiyle ilgili makul beklentilere dayanmalıdır (Eisenberger vd, 2016: 10-11).

Örgütsel destek üç prensipten oluşur. Bunlardan ilki karşılıklıdır. Karşılıklılık ilkesine göre, bir kuruluş tarafından sağlanan örgütsel destek, personelin duygusal zorunluluğuna yol açabilir. İkinci ilke, çalışanların sosyal ihtiyaçlarını karşılama, çalışanların diyalogu kapatmasına ve tüm çalışanlara adil bir şekilde rol statüsü sağlamasıdır. Üçüncü ilke, personelin örgütsel ödüller hakkındaki inançlarını güçlendirmek ve performansı adil bir şekilde desteklemektir. Bu şekilde, algılanan örgütsel destek zaman içinde iyi geliştirilebilir. Kuruluşlarıyla sağlıklı etkileşimler

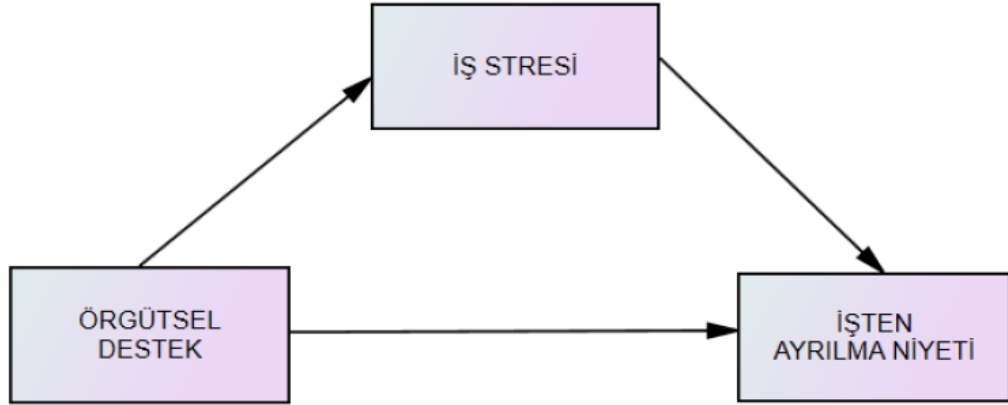
kurarak kurulur. Böylece, çalışanların örgütlerine karşı iyi bir örgütsel algı düzeyi olarak ortaya çıkmaktadır. Amaçlarını yerine getirmek için kuruluşlar, çalışanlarına mutluluklarını ve refahlarını göz önünde bulundurarak organizasyon desteği sunmalıdır. Yine de, öğretmenlerin örgütleri tarafından desteklendiğini gösteren çalışmalar var ve bu gibi durumların öğretmenler üzerinde de olumlu yansımaları olduğu ifade edilebilir (Gündüz, 2014: 1042).

Destek, farklı ortamlardan veya kaynaklardan bilgi verici, duygusal, maddi ve minnettar bir yardımdır. Örgütsel destek, bu yardımların kaynağının yalnızca kuruluş tarafından sağlandığını gösterir. Organizasyonel destek, organizasyonların çalışanlarına yönelik geliştirdikleri ilgi ve çalışanların kendi organizasyonlarına olan katkıları ve bu değerlendirmenin göstergesi olan prosedür, karar ve politika sonucunda çalışanların algılarının değerlendirilmesidir. Organizasyonların varlığının arkasında olduklarını bilen ve kendilerini güvende hisseden çalışanlar olarak ifade edilebilecek organizasyonel destek kavramı, algılanan organizasyonel destek olarak da bilinir. Çünkü örgütsel destek; bireysel, duygusal ve entelektüel bir boyutta gerçekleşir. Sistematik bir programlama olmayan örgütsel destek soyut bir kavramdır ve çalışanların tutum ve stratejilerinin bir sonucu olarak oluşur (Naktiyok ve İşcan, 2019: 1030).

Örgütsel destek teorisi perspektifi, memurlar arasında algılanan destekteki farklılıkların, işle ilgili deneyimlerdeki farklılıklar nedeniyle örgütsel rütbeleri veya konumları ile ilişkilendirilebileceğini varsayar. Polis alt kültürü hakkındaki mevcut polis literatürü, memurların örgütsel stres faktörlerinin ve çatışmalarının departmandaki statülerine dayandığını ve iş özelliklerinden kaynaklandığını öne sürmektedir. Rütbe ile ilgili olarak, polis teşkilatlarının yarı militarist ve hiyerarşik yapısı, kaçınılmaz olarak idare ve üst düzey görevliler arasında gerginlik yaratır. Bu nedenle, memurların rütbesine bağlı olarak algılanan örgütsel destekte farklılıklar beklenebilir (Reynolds ve Helfers, 2018: 48).

Bir örgütün çalışanları arasında algılanan örgütsel desteği artırması için kuruluş çalışanlarına kendilerine bağlı olduğunu göstermelidir. Daha sonra çalışanlar değer gördüklerini algıladıkça, kuruma olan bağlılıklarını artıracaklardır. Bununla birlikte, her çalışanın organizasyonu algılaması farklı olacaktır, bu nedenle çalışanların

“organizasyonu” nasıl gördüklerini incelemek önemlidir. Örneğin, bir firma hakkında düşünürken, bir çalışan, amirinin davranışlarının ve inançlarının firmanın davranışlarını yansıttığını düşünebilir. Bu bakış açısına göre, örgütün temsilcisi olarak süpervizöründen destekleyici kelimeler veya haksız bir değerlendirme, çalışanın örgütün kendisine bağlılık algısını doğrudan yansıtabilir. Başka bir durumda, bir çalışan kuruluşun kendisine olan bağlılığının, şirketin emeklilik planı veya zamanaşımı politikası gibi şirketin insan kaynakları uygulamalarına yansıdığına inanabilir (Silbert, 2005: 6). Örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide iş stresinin rolü Şekil 2.4’ te verilmiştir.



Şekil 2. 4. Örgütsel Destek İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide İş Stresinin Rolü

Kaynak:Aslan ve İnce, 2019: 490.

İş koşullarından dolayı algılanan örgütsel destek ve bazı insan kaynakları uygulamaları olumlu çalışan tutum ve davranışlarının oluşmasını sağlar. Adil muamele, denetim desteği, ödüller ve elverişli iş koşulları, algılanan örgütsel destek ile güçlü bir ilişki olduğunu göstermiştir. Öte yandan, algılanan örgütsel destek, çalışanların kuruluştaki çabalarını güçlendirmekte ve kuruluşun amaçlarını yerine getirme çabalarını artırmaktadır. Örgütsel destek teorisine göre, yüksek düzeyde destek karşılığında, çalışanlar kuruluşlarının hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak için daha çok çalışmaktadır; çünkü örgütsel desteğin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkisi vardır (Colakoglu vd, 2010: 128).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA

Bu bölümde örgütsel çatışma kavramı, örgütsel çatışmanın nedenleri, çatışma türleri, çatışma süreci ve çatışmanın sonuçları teorik olarak yer almaktadır. Son olarak ise araştırmanın son değişkeni olarak ele aldığımız çatışma davranışından bahsedilmiştir.

3.1. Çatışma Kavramı

Çatışma kavramı, iş dünyasında ve akademik sahada sıkça ele alınmış örgüte sağladığı yaratıcılıktan ve dinamizmden bahsedilmektedir (Taslak, 2015: 121). İnsanların etkileşime girdiği her ortamda çatışma kaçınılmazdır. Bireyler, gruplar ve kuruluşlar hedeflerine ulaşmak için sürekli etkileşimde bulunurlar. Bu etkileşim sürecinde, taraflar arasındaki ilişkilerde ve faaliyetlerde yaşanan çatışmalar ve tutarsızlıklar iki taraf arasında çatışmalara yol açmaktadır. Çatışmalar ve paradokslar, tarafların kıt bir kaynağı paylaşmasından, ortak bir faaliyette ayrı şeyler yapmak istemesinden ve bireyin ayrı inançlara, tutumlara ve değerlere sahip olmasından kaynaklanabilir. Çatışma, çıkar çatışması, iktidar ve statü çatışması olarak da tanımlanabilir (Karip, 2003: 6).

Geleneksel yaklaşım çatışmanın çözümü ile ilgilenmiştir. Örgütün uyumunu bozan, çalışanların istenmeyen davranışlar göstermesine sebep olan algı, duygu ve davranışlarda kutuplaşmaya sebebiyet veren ve dolayısıyla ortadan kaldırılması üzerinde durmuştur. Çatışma yönetiminde, işlevsel olmayan çatışmayı en aza indirmek için makro düzeyde etkili stratejilerin geliştirilmesini, örgütsel etkinliği ve öğrenmeyi geliştirmek için belirli bir çatışma seviyesinin yaratılması içerilmektedir. Bu nedenle, örgütsel çatışmanın tarihsel gelişim sürecindeki yaklaşımlara baktığımızda, çatışmanın önlenebilir bir durum olarak görüldüğü, bunu takiben organizasyonun kaçınılmaz bir gerçek ve en sonunda yaratabilecek bir durum olarak algılandığı görülmektedir (Karcioğlu ve Alioğulları, 2012: 216).

Çatışma, bireylerin davranışlarının başkalarının ihtiyaçlarına aykırı olması, karşılanmalarını engellemesi veya değerleri eşleşmemesi durumunda ortaya çıkan anlaşmazlıktır. Çatışma örgütsel bir gerçektir ve tüm kamu veya özel sektör

kuruluşlarında yaşanabilir. Çatışmalar, nasıl yönetildiğine bağlı olarak kuruluşun, çalışanlarının ve hizmet alan kişilerin yararına veya zararına neden olabilir (Temel, 2017: 1). Türlerine göre çatışmanın özellikleri Tablo 3.1’de verilmiştir.

Tablo 3. 1. Türlerine Göre Çatışmanın Özellikleri

Çatışmanın Fonksiyonuna Göre	Çatışmanın Örgüt İçerisindeki Pozisyonuna Göre	Çatışmanın Ortaya Çıkış Şekline Göre	Çatışmaya Neden Olan Taraflar Göre
• Fonksiyonel Çatışma • Fonksiyonel Olmayan Çatışma	• Dikey Çatışma (Farklı hiyerarşik düzeyler arasında) • Yatay Çatışma (Aynı hiyerarşik düzeyler arasında) • Emir komuta-kurmay	• Potansiyel Çatışma • Algılanan Çatışma • Hissedilen Çatışma • Açık Çatışma	• İçsel (Bireyin kendi içindeki çatışması) • Kişiler Arası Çatışma • Birey-Grup Çatışması • Birey-Örgüt Çatışması • Gruplar Arası Çatışma • Örgütler Arası Çatışma

Kaynak: Üngüren, 2008: 884.

Çatışma terimi farklı disiplin ve bilim dallarında farklı yazarlar tarafından tanımlanmıştır. Sözlükte çatışma; çatışma ve savaş anlamına gelse de, kesin bir çatışma tanımı yapmak zordur. İşyeri çatışması, işyerinde çalışanların çıkarları veya değerleri birbiriyle eşleşmediğinde ve bir kurumda birbirlerinin hedeflerine ulaşmaya çalışırken hayal kırıklığına uğradığında ortaya çıkan anlaşmazlıkların varlığı olarak tanımlanmaktadır (Ayan ve Yavuz, 2018: 746).

Çatışma, bir kurumdaki bireyler ve gruplar arasında ortak çalışma problemlerinden kaynaklanan ve aktivitelerin durmasına veya bozulmasına sebep olan bir olgudur. Çatışma, farklı statüleri, amaçları, değerleri veya algıları nedeniyle işleri arasında fonksiyonel bağlılığı olan bireyler veya gruplar arasında bir anlaşmazlıktır. Araştırmalar, çatışmayı organizasyondaki en az iki kişi veya daha fazla ve grup arasında, kıt kaynakların bölüşülmesi ya da görevlerin dağıtılması ve yine aynı bireyler, gruplar arasındaki statü, amaç, değer ve algı farkları ile çatışma olarak tanımlamaktadır (Özdaşlı ve Alparslan, 2009: 16).

3.2. Örgütsel Çatışmanın Nedenleri

Çatışma kavramının sebepleri bireysel ve örgütsel nedenler olmak üzere iki başlık altında incelenebilir:

3.2.1. Bireysel Nedenler

Kişilerarası beceriler ve yetenekler, kişilik yapıları, bakış açıları, değerler, ahlaki yargılar, duygular ve iletişim engellerindeki farklılıklar sebebiyle çatışmalar görülebilir (Ceylan vd, 2000: 43).

- **Beceriler ve Beceri Farklılık Düzeyleri:** Özellikle işlevsel bağımlılıkları olan işlerde çalışanların aralarındaki beceri ve yetenek farklılıkları çatışmanın sebebi olabilir. Örneğin, deneyimli acemilerle çalışmak olası çatışmalar yaratabilir.
- **Kişilik Farklılıkları:** Farklı kişilik yapıları çatışmaya sebebiyet verebilir. Örnek olarak, mükemmeliyetçi bir kişiliğe sahip biri işlerinin kusursuz olmasını istiyorsa ve iş arkadaşını önemsemiyorsa, potansiyel bir çatışma yaratabilir.
- **Algısal Farklılıklar:** Algısal farklılıklar da çatışmaya neden olabilir. Motive olmuş çalışanların algıları bir alan algısı ile farklı olabilir. Yöneticiler ve çalışanlar, personeli neyin motive edeceği ile ilgili aynı algısal düşünceyi paylaşmazsa, ödül sistemi çatışma yol açabilir.
- **Ahlaki Yargılamalar ve Değerler:** İnsanlar sınıflarının değerlerine ve ahlaki yargılamalarına sahiptir. Bu değerleri ve yargıları işyerlerine taşırlar. Ahlaki yargıdaki ve değerlerdeki ayrışmalar çatışmanın sebebi olabilmektedir. Örneğin, tecrübeli, yaşlı ve genç çalışanların statüsü sayılabilir.
- **Duygular:** Bireylerin zihinsel durumu çatışma nedeni olabilir. Örneğin, eğer evdeki problemler işe yansır, ilgili duyguların başkalarıyla uğraşması zor olabilir.

3.2.2. Örgütsel Nedenler

Organizasyon içindeki farklı değerlerden kaynaklanan çatışmayı tanımlamak çok zordur. Bu kaynak, insanların inançlarının, dünya görüşlerinin, önceliklerinin ve yaşam tarzlarının uyuşmadığı durumlardan ortaya çıkar. İnsanlar genellikle kendi değer sistemlerine yakın insanlarla zaman geçirmeye meyillidirler. Belki de bunun en önemli nedeni çatışmadan kaçınmaktır. Farklı düşünce yapıları, değerleri ve kişilik özellikleri ve bu kişilerin sahip oldukları etkileşimi çatışmalara neden olur. Çatışmaları çözmek, tarafların kendi değerlerini değiştirdiği anlamına gelmez. Genellikle her bireyin durumun farklı olduğunu düşündüğü bir çözüme doğru atılan ilk adımdır. Mutluluk düzeyleri bireylerin değerleri artıkça artar. Taraflar inanç sistemlerindeki farklılıklar nedeniyle birbirlerini reddetmemeyi öğrenirlerse, sorunla başa çıkmaları daha kolay olacaktır (Teke, 2017: 181).

3.3. Çatışma Türleri

Çatışmaların kültürel bağlamda yönetimi, kültürlerarası iletişim, yorumlama ve karar almada farklı kriterlerle ilgili problemlerin dikkate alınmasını gerektirmektedir. Hatta bazı kültürel olarak görülmeyen çatışmaların bile kognitif, iletişimsel ve dünya görüşü açısından derin kültürel özelliklere sahip olduğu belirtiliyor. Kültür bağlamda çatışmaları daha iyi yönetmek amacıyla, farklı kültürlerle karşı farklı çatışma yönetimi türleri geliştirmenin yolları aranmaktadır (Karcıoğlu vd, 2012: 78). Örgütsel çatışma yönetim stratejilerinden bazıları şu şekilde sıralanabilir (Ayan ve Yavuz, 2018: 748):

- Kaderci düşünce
- Kaçınma tavrı
- Uyum ya da uyma
- İtaatçi yaklaşım
- Güç Kullanmak
- Hüküm etmek
- Üstünlük Kurmak
- Taviz vermek
- İşbirliği yapmak
- Tümleştirmek

- Bütünleşmek
- Uzlaşmak
- Çatışma taraflarını değiştirmek
- Çoğunluğun oyunu almak

3.3.1. Kişinin Kendi Çatışmaları

Kişinin kendi çatışmaları, bireylerin iç dünyalarında yaşadıkları çatışmayı ifade etmektedir. Günümüzde organizasyonlarda çeşitli seviyelerde çatışmalar ve onları yönetme süreci yöneticilerin zamanını ve enerjisini büyük ölçüde alan konulardan biridir. Kişinin kendi çatışmaları da bu düzeylerden birisidir. Dünyadaki çeşitlilikten kaynaklanan toplumların amaç, ihtiyaç, beklenti, algılarındaki çeşitlilik ve çeşitlilik bu zorluğu daha da artırmaktadır. Çatışma, insanları ve toplumları sürekli gelişim ve yeniliğe yönlendiren faktörlerden biridir nitekim çağdaş yönetim yaklaşımlarını benimseyen firmalarda çatışmaya dayalı yönetim uygulamaları uygulanmaktadır (Dere ve Kılıç, 2016: 129). Bunlar arasında kişilerin iç çatışmaları hem psikolojik destek bakımından, hem de iç çatışma yönetimi bakımından önemlidir.

3.3.2. Kişilerarası Çatışma

Çatışma, klasik ve geleneksel görüşün olumsuz bir yansıması olarak görülmektedir ve çatışmanın kuruma zarar verdiği düşünülmektedir. Bu hasar, kuruluş içindeki kişilerin algı ve tercihlerinden kaynaklanmaktadır. Bireysel tercihler o anda meydana gelen davranışlarla, davranışlar ise grubun etkinliği ile ilgilidir ve farklı şekillerde çatışmaya neden olabilir (Akbaba ve Keleş, 2015: 23).

Kişilerarası çatışmalar, gelişim ve yaratıcılığın kaynağı olarak görülebilir, ancak ilk bakışta olumsuz görünür ve bunlardan kaçınılması gerekir. Bu bakımdan, çatışma sosyal ya da kişisel değişim ve gelişmenin kökenindedir; Burada yapılan etkileşimler ve seçimlerin doğal bir sonucu olarak, olumlu bir değişikliği ortaya çıkarmak için bir işlev gerçekleştirir. Özellikle çözümü için büyük öneme sahip olan bu anlayış, kaçınılması gereken bir problem değildir; değişimin ve gelişimin hareket noktası normal bir durum olarak kabul edilir. Bu çatışma algısı; kişilerarası ilişkilerin gelişmesine, yaratıcılığın ortaya çıkmasına, yeni fikir ve fikirlerin ortaya çıkmasına,

iyi karar verme ve karşılıklı anlayışın gelişmesine, iş performansındaki artışın, insanların olumlu ve yapıcı olmalarına katkıda bulunur (Şahin vd, 2009: 154).

Kişilerarası çatışmalar, bireylerin farklı hedefleri, ihtiyaçları, çıkarları, değerleri ve algılarının karşılanması sonucunda ortaya çıkan bir anlaşmazlık halidir. Bireyin bilişsel, sosyal ve kültürel özellikleri bu çatışmanın çözümünde belirleyici ve etkilidir. Bu özellikler doğrultusunda, hem bireysel kişiler arası çatışmalar hem de kişilerarası çatışmalar yaklaşımları ve bunları çözme şekilleri değişebilir (Öz ve Hiçdurmaz, 2012: 2). Çatışma yönetiminin yapısı ve özellikleri itibarıyla, kişilerarası çatışmanın üreteceği sonuçlar da çeşitlilik göstermektedir. En genel şekilde, önceki başlıklarda da değinildiği gibi, çatışma yönetimi olumlu güdülenme ya da olumsuz yıkım gibi sonuçlara neden olabilmektedir. Bu noktada, uyuşmazlıkların çözümü ön plana çıkmaktadır.

Uyuşmazlık çözümü süreci, farklı uyuşmazlık çözümü yaklaşımlarının kullanıldığı ve bu işlemin problem çözme yaklaşımına benzeyen bir süreçtir. Bu nedenle, çatışmaların etkili bir şekilde önlenmesi ve çatışmaların yaşandığı durumlarda etkili iletişim ve problem çözme becerilerinin geliştirilmesi önerilmektedir (Öz ve Hiçdurmaz, 2012: 2).

3.3.3. Kişi-Grup Çatışması

Kontrol, kısmen kültürel etkilerle şekillenen bireysel geçmişin, genelleştirilmiş bir konsolidasyoncu olma ihtimali konusunda bazı beklentilere yol açtığı öngörüsüne dayanır. Başka bir deyişle, kontrol odağı, bir güçlendirici olayın öznel bakış açısını ve kendi davranışına bağlı olup olmadığına dair değerlendirme yapıldığını ifade eder. Bazı insanlar, davranışlarla güçlendirici arasında bir ilişki olduğunu varsayarak, takviyelerin davranışlarıyla kontrol edildiğini düşünür; diğerleri, bu ilişkinin olmadığını ve takviyelerin kendisinden başka bir güç tarafından kontrol edildiğini düşünüyor. Davranışları ve pekiştirmeleri arasında bir ilişki olduğunu düşünen insanlar, iç kontrol odaklı; böyle bir ilişki olmadığını düşünenler dış kontrole odaklanmış olarak tanımlanırlar (Basım vd, 2009: 60).

3.3.4. Grup İçi Çatışma

Her birey, karşılaştığı çatışmaya ve soruna farklı tepkiler ve davranışlar sergiler. Bazı kişilerin bir çatışma durumunda kaçınma davranışı gösterdiği, bazılarının ise bu çatışma ve sorunun üstesinden gelme davranışı gösterdiği görülmektedir. İnsanların davranış ve tepkilerindeki bu farkın en önemli nedeni bilişsel yapılarının farklı olmasıdır. Bilişsel yapılarının farklı olmasının sebeplerinden biri, bireylerin farklı kültürel değerlere sahip olmalarıdır. Çünkü her kültür kendi normlarını belirler ve bireylerin kimliklerini ve davranışlarını şekillendirir. Bu nedenle birey, görüşünün beslendiği değerleri göz önünde bulundurarak çatışma durumunda kesin bir yargıya varır ve onunla ilgili bir çatışma çözme yaklaşımı sunmaktadır (Öz ve Hiçdurmaz, 2012: 2).

Kalıp haline gelmiş olan değer yargıları, grup üyeliğinin doğal bir sonucudur. Grup üyeleri birbirleriyle bağlarını geliştirir ve grupla kimliklerini pekiştirir. Ayrıca, çıkar çatışmaları dahil, etkileşim içinde oldukları diğer grupları da yargırlar. Gruplar arasındaki çıkar çatışmaları klişeleri besler. Zaman içinde, muhalif grubun üyelerine karşı basmakalıplar oluşturulur ve bu tutumlar gruplar arasındaki çatışmayı yansıtır. Zamanla, grup içindeki muhalif grubun üyeleri hakkında beslenen klişeler öylesine etkili olur ki, bireyler birbirlerini klişelere göre olumsuz olarak değerlendirir ve böylece grup üyeleri arasındaki çatışmaları yoğunlaştırır (Kösehan, 2005: 39).

Grup içi çatışma türleri yatay çatışma türünün yaygın olduğu çatışmalar olup, genel olarak görev, ilişki ve süreç kaynaklı çatışmalardır. Bu tür çatışmalarda fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Görev çatışmasında görevin yerine getirilmesinde aksaklıklar, ilişki çatışmasında işgücünün niteliğinin yeterince kullanılamaması, süreç kaynaklı çatışmalarda ise sürece yönelik aksaklıklar meydana gelebilmektedir.

3.4. Çatışma Süreci

Örgütlerdeki çatışma, düşük ve yüksek seviyeli çatışmalardan yaşanabilir. Çatışma yönetiminde önemli olan, çatışmayı organizasyonlarda optimize etmek ve yapıcı forma sokmaktır. Bu nedenle çatışmanın nedenleri iyi anlaşılmalı ve analiz edilmelidir. Çatışma yönetimi, yönetim biliminde önemli bir konudur; çünkü çatışma,

yönetim tarzına göre yapıcı veya yıkıcı sonuçlar doğurabilir. Çatışmanın başarılı bir şekilde yönetilmesinde yöneticinin işlevi çok önemlidir (Üngüren, 2008: 887). Çatışma sürecinin evreleri Tablo 3.2’de verilmiştir.

Tablo 3. 2. Çatışma Sürecinin Evreleri

Koşullar	I. Evre Basit farklılık	II. Evre Anlaşmazlık	III. Evre Uzlaşmazlık	IV. Evre Kampanya	V. Evre Yasal Çekişme	VI. Evre Şiddet ve Kavga
Çözüm Götüren Süreç	Tartışma	Tartışma Pazarlık	Kanıtama Pazarlık	İkna-Baskı	Yanlılık Çekişme	Şiddet Kullanma
Taraflar Arasındaki İlişki	Dostluk Arkadaşlık	Taraf tutma	Muhalefet	Rekabet	Düşmanlık	Düşmanlık
Amaçlar	Diğerini kapsar	Diğerini kapsar	Diğerini dışlar	Diğerini dışlar	Diğerini dışlar	Diğerini yok eder
Tarafların Yaklaşımı	İşbirliği Anlaşma	Tartışmacı Uzlaşmacı	Kazan- Kaybet Dostça olmayan	Kazan- Kaybet Dışlayıcı	Kazan- Kaybet Dışlayıcı	Bir araya gelemez
İletişim	Açık- Dostça	Açık fakat Kasıtlı	Sınırlı- Gergin	Sınırlı- Planlı	Kontrollü- Bloke	Şiddet dışında

Kaynak: Üngüren, 2008: 888.

3.4.1. Potansiyel Çatışma

Çatışma yönetimi, bir tarafın ya da üçüncü bir tarafın belirli bir yönde çatışmaya girmesi için ortak hareket etmesidir. Faaliyetler çatışmaları sona erdirmeyi ya da çatışma süreçlerini etkilemeyi amaçlayabilir. Çatışma yönetiminde olumlu bir şekilde çatışmayı sona erdirmek ve diğer tarafa üstünlük sağlamak olabilir. Çatışma yönetiminden farklı olarak, çatışmanın çözümü taraflar arasında bir çatışmanın sonucunu içerir (Karip, 2003: 43).

Kuruluş içinde henüz mevcut olmayan ancak çatışmalara neden olabilecek durumlar varsa, potansiyel bir çatışma vardır. Organizasyondaki kıt kaynaklar için rekabet, işlevsel bağlılık, amaçlardaki fark ve gruplar arasındaki algı, potansiyel çatışma ortamı yaratır. Bu, çatışma için uygun koşulların oluşturulduğunu gösterir (Çağlayan, 2006: 6).

3.4.2 Algılama ve Kişiselleştirme

Karşılaşma hissi, tarafların çatışma içindeki duygularını ifade eder. Çatışmanın duygusal boyutu ön plandadır. Bazı çatışmalar, çatışma düzeyinde hissedilen değildir. İki insan birbirleriyle benzer düşüncede olmasa da, her zaman karşılıklı düşmanlık duymayabilirler. Herhangi bir problemi çözmede anlaşmazlık olduğunda, şahsen hiçbir şey yapmazlar. Bazı çatışmaların güçlü duygusal yönleri vardır. Taraflar düşmanlıklarını sözlü olarak ifade edebilir, nadiren ise fiziksel olarak ifade edebilirler. Algılanan çatışmaya doğru giden ok, daha önce taraflarca algılanan çatışma koşullarının mevcut olduğunu ve çatışmayı kişiselleştireceklerini göstermektedir. Düşmanlığa dayalı bir çatışmayı yönetmek çok zordur (Ceylan vd, 2000: 42).

3.4.3. Davranışsal Niyet

Davranışçı yaklaşım teorisine göre, çatışmaların yıkıcı etkilerinin yanı sıra yapıcı etkiler de vardır. Davranışsal yaklaşım yönetimi, çatışmayı işlevsel çatışma olarak tanımlar; çünkü organizasyonda sorunları gösterir ve daha sağlıklı çözümler geliştirmek için yönetimi harekete geçirir. İlişkiler sonucu çatışmayı görür ve çözümün baskınlık, uzlaşma ve entegrasyon olduğunu belirtmektedir (Üngüren, 2008: 887).

Etkileşimci yaklaşım davranışsal yaklaşıma paralel olmasına rağmen, çatışmayı geliştirmedeki davranışsal yaklaşımdan farklıdır. Etkileşimli yaklaşıma göre, organizasyondaki çatışma eksikliği, kuruluşun sağlık sorunları yaşadığının bir işaretidir. Çatışma içermeyen organizasyon, organizasyon üyelerinin değişime ve yeniliğe kapalı olduğunu gösteren bir ilgisizlik ve monotonluk tezahürüdür. Rutin neticesinde üretilen her fikrin veya ürünün aynı şekilde yapılması gerçeği, yaratılışın önündeki farklı alternatifler sunmaz. Bu nedenle organizasyonlarda çatışma teşvik edilmekte ve yeni fikirlerin oluşumu için zemin hazırlanmaktadır (Üngüren, 2008: 887).

3.4.4. Aleni Çatışma

Kamu veya açık çatışma; diğer tarafın hedefleri üzerinde yıkıcı bir etkisi olduğu tanımlanabilir. En belirgin şekli açıkça başkalarına saldırmak olsa da, örgütsel teoriler ve normlar tarafından yasaktır. Bu nedenle, açık çatışma genellikle başka bir üyenin

çalışmalarını kasıtlı olarak zedeleyen bir organizasyon üyesi olarak görülmektedir (Çağlayan, 2006: 61).

Açık çatışma, partilerin çatışmadaki fiili davranışlarını ifade eder. Örneğin, açık çatışma, karşılıklı çatışma, birbirlerine ağır kelimeler kullanarak, diğer tarafa belirli bilgi ve veriler göndermek, hatta şiddet meydana gelebilir. Açık çatışmalar potansiyel çatışmalardan, algılanan çatışmalardan ve algılanan çatışmalardan daha tehlikeli olabilir. Çünkü kavramlar dikkatlice incelendiğinde, algılanan çatışmada hiçbir eylem yoktur, fakat açık çatışmada şimdi açık bir eylem vardır (Akova ve Akın, 2015: 519).

3.5. Çatışmanın Sonuçları

İlk iki çatışma felsefesi açıklayıcıdır. Üçüncüsü, etkileşimli felsefenin çatışma yönetimi üzerine güçlü bir normatif bakış açısı vardır. Etkileşimli felsefenin temeli aşağıdaki fikirlere dayanır (Ceylan vd, 2000: 44):

- 1- Çatışma organizasyonların devamı için hayati öneme sahiptir.
- 2- Örgütler için gereken durumlarda, çatışma yöneticiler tarafından teşvik edilmelidir.
- 3- Çatışma yönetimi, çatışmanın artırılmasını ve azaltılmasını kapsar.
- 4- Yöneticilerin ana sorumluluğuna çatışma yönetimi girmektedir.

Yapıcı ve yıkıcı çatışmanın özellikleri ve etkileri Tablo 3.3'te verilmiştir:

Tablo 3. 3. Yapıcı ve Yıkıcı Çatışmanın Özellikleri ve Etkileri

Bireysel İlişkide Çatışma Yönetimi	Kolektivistlik İlişkide Çatışma Yönetimi
• Sonuç Odaklı • Olguların detayına (kesite) odaklı • Amaca dayalı içerik • Somut kaynaklara odaklı • Çatışmanın faydasına odaklı • Gerçeklere ve kanıta dayalı • Rekabete ve kontrol esasına dayalı davranış • Doğrudan çatışma stratejisi • Kendine odaklı	• Süreç Odaklı • Bütüne odaklı • İlişkiye dayalı içerik • Manevi kaynaklara odaklı • Çatışmanın uygunluğuna odaklı • Sezgiye ve tecrübeye dayalı • Kaçınma ve uyma esasına dayalı davranış • Dolaylı yoldan çatışma stratejisi • Diğerlerine odaklı

Kaynak: Üngüren, 2008: 885.

Bu formlardaki çatışmaların olumlu ya da olumsuz sonucu, uyuşmazlığın nasıl ortaya konulduğu ve çözüme yönelik hangi yaklaşımların alındığı ile yakından ilgilidir. Bu fikir, çatışmalarda yapıcı ve olumlu bir çözüme ulaşmanın önemini belirterek “çatışma çözme” kavramını vurgulamaktadır. Anlaşmazlıkların çözümü, taraflar arasındaki anlaşmazlıkları sona erdirmeye stratejilerini vurgulayarak uzlaşmayla eşit olan sorunlara çözüm getirmektir (Şahin vd, 2009: 154).

3.5.1. Birey Açısından Çatışmanın Sonuçları

Sosyalleşme, insanların toplanmasından oluşan çoğulculuk kavramı içinde incelenir. Çoğulculuk terimi genellikle farklı düşünce sistemleri, dünya görüşleri, inançlar ve geleneklerin diğerine hegemonya kurmadan bir arada var olabileceği bir durumdur. Hızlı gelişen ve değişen yüzyılımızda, değişmezliğin değişmez hale gelmesiyle çeşitli altyapılardan oluşan homojen olmayan sosyal gruplar oluşturulabilir ve farklılaşma kaçınılmaz hale gelir. Demokrasi, aynı fikirde olmayanların, bütün fikirlerin paradigmatik ile çelişmemesi kaydıyla, ifade, organizasyon ve kararları etkileme hakkı olması kaydıyla, bu fikirleri ifade etme ve yayma hakkına sahip olduğu bir çoğunluk yönetimidir (Üngüren, 2008: 882).

3.5.2. Örgüt Açısından Çatışmanın Sonuçları

Çatışma örgütsel bir gerçektir ve kamu veya özel sektör kuruluşlarında yaşanabilir. İki çalışan birey arasında, bireyler ve gruplar arasında veya bireyler ve kuruluşlar arasında yaşanabilir. Aynı statüdeki çalışanlar arasında veya alt ve üst düzey çalışanlar arasında da olabilir. Örgütlerde çatışma eksikliği uyumlu bir çevreye işaret ediyor gibi görünmekte fakat aynı zamanda sorunları da kapsayabiliyor. Bireysel veya bireysel olmayan çatışmalar organizasyonun işleyişi ile ilgili olmayan bireysel çatışmalar organizasyonun etkinliğini ve verimliliğini bozar. Müşteriler arasındaki insanlar ve fonksiyonlar arasındaki uyuşmazlığın yansıması hizmet memnuniyetsizliğine yol açmaktadır (Temel, 2017: 32).

Çatışmayı anlayan yöneticiler, kuruluşun belirlenmiş hedeflerine ulaşması için kuruluş üyelerine daha iyi rehberlik edebilir. Bu oryantasyonu zamanında ve doğru bir şekilde yapabilen yöneticilerin çalışanların kuruma olan sadakatini de olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Tanımlanan çatışmaya ilgisiz kalmak, onu görmezden gelmek, bireyler

ve gruplar arasındaki ilişkilere zarar verebilir. Çatışma uzun sürerse, motivasyon azaltılabilir, çalışanların verimliliği azaltılabilir, sadakat ve aidiyet azaltılabilir (Koçel, 2015:757; Dere ve Kılıç, 2016: 129).

Örgütsel yaşamda birey, görevle ilgili görevleri yaparken örgütsel ilişkileri belirli bir düzeyde gerçekleştirmeye çalışır. Arkadaşlarla, yöneticilerle veya astlarla yaşamının yollarını arar. Fakat bunun gerçekleşmesi her zaman mümkün değildir. Hatta ailelerde eşler, uyumsuzluk sebebiyle ayrılık aşamasına gelirler. Ayrıca, örgütsel yaşamda birbirlerini sevmek zorunda olmayan düzinelerce insan birlikte yaşamak zorundadır. Bazı durumlarda, insanlar aynı takımda ya da grupta uzun süre çalışmak zorundadır. Bireysel farklılıkları, algı farklılıkları, dünyaya bakış açıları arasındaki farklılıklar, bazı bireysel ve demografik özellikler, hem bireyler arası hem de gruplar arası çatışmalar kaçınılmaz hale gelir. Yönetimin temel hedeflerinden biri, davranıştaki bu eşitliği sağlamak ve işletme içindeki davranıştaki bu farklılıkları en aza indirerek güvenilir davranış kalıpları oluşturmaktır. Bu nedenle kültürel değişkenlerin çatışma davranışını öngörmede ve yönetmede büyük öneme sahip olduğu görülmektedir (Karcıoğlu vd, 2012: 78).

3.6. Çatışma Davranışı

Çatışma yönetiminde atılan adımlar ihtilafı sona erdirebilir veya sona erdiremeyebilir. Sonuçlar, olumlu, barışçı ve uzlaşmacı ya da diğer tarafa üstünlük sağlamayı amaçlayabilir. Birçok bilim adamı çatışma davranışıyla uğraşmış ve çeşitli teoriler üretmiştir (Mirzeoğlu, 2005: 52). Çatışma davranışlarının yönetilmesi ve uygun durumlar Tablo 3.4’te verilmiştir.

Tablo 3. 4. Çatışma Davranışlarının Yönetilmesi ve Uygun Durumlar

Yöntem	Uygun olduğu durumlar	Uygun olmadığı durumlar
Bütünleştirme/ Tümleştirme	• Konu karmaşık ise • Çözüm için düşüncelerin sentezi önemli ise • Çözüm için karşı tarafın katkılarına ihtiyaç var ise • Problem çözme için yeterli zaman var ise • Problemlerin çözümü için her iki tarafın sahip olduğu kaynaklara ihtiyaç var ise	• Problem basit ise • Acil karar verilmesi gerekiyor ise • Taraflardan biri sonuçla ilgilenmiyor ise • Taraflardan biri problem çözme yeteneğine sahip değil ise

Ödün verme	- Taraflardan biri hatalı olduğunu düşünüyor ise - Konu karşıdaki taraf için daha önemli ise - Taraflardan biri diğerine göre daha zayıf konumda ise - Taraflar arasındaki ilişkinin devamlılığı çok önemli ise	- Konu çok önemli ise - Haklı olma durumu söz konusuysa - Karşı taraf haksızsa veya yanlış yapmışsa
Uzlaşma	- Her iki tarafın amaçları özel ve önemli ise - Her iki taraf eşit güçte ise - Görüş birliği sağlanamıyor ise - Bütünleştirme ve hükmetme yöntemleri başarısız olmuş ise - Karışık bir soruna geçici bir çözüm bulunması isteniyorsa	- Bir taraf diğerinden daha güçlü ise - Mevcut sorun problem çözme yaklaşımını gerektirecek kadar karmaşık ise
Hükmetme	- Konu basit ve önemsiz ise - Konu hakkında acil karar verilmesi gerekli ise - Taraflar açısından memnun edici bir karar uygulanmayacak ise - Astlarla baş edebilmek için bir zorunluluk var ise - Karşı tarafın hoş olmayan kararı yüksek bir maliyet getirecek ise	- Konu karmaşık ise - Her iki taraf da eşit güce sahip ise - Hızlı karar verilmesi gerekmiyor ise - Konuyla ilgili astlar yeterli düzeyde bilgiye sahip ise
Kaçınma	- Konu basit ve önemsiz ise - Tarafların karşı karşıya gelmesinin oluşturacağı olumsuz etki elde edilecek faydadan daha yüksek ise - Bekleyiş sürecine ihtiyaç var ise	- Konu önemli ise - Karar almada sorumluluk durumu varsa - Taraflar geri adım atmaya yanaşmıyor ama çözüm bulunması zorunlu ise - Konu hakkında hızlı karar verilmesi gerekiyor ise

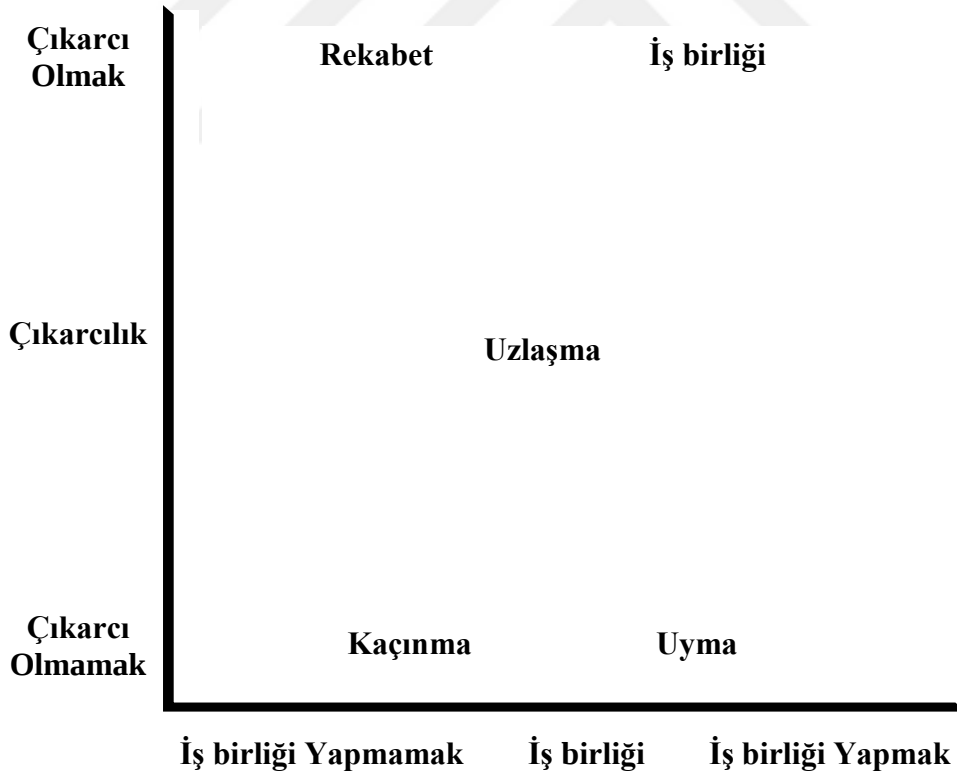
Kaynak: Tuna ve Türkmen, 2015: 48.

İyi yönetilen çatışmanın bireye ve kuruma faydaları şöyle sıralanıyor; daha iyi ilişkiler kurma, psikolojik olgunluk, benlik saygısı geliştirme, bireysel gelişim, verimlilik ve üretkenlik geliştirme, sorunları tanıma, daha iyi çözümler oluşturma, kurumsal değişimi sağlama, monotonluğu azaltma, uyumlu bir ekip çalışması oluşturma. Çatışmanın var olmadığını ortadan kaldırmak, görmezden gelmek ve kabullenmek yerine, eğitim yöneticilerinin yapıcı ve yaratıcı bir hareketin kaynağı olarak görmeleri gerekir. Görülebileceği gibi, çatışma ve yönetimi organizasyonun verimliliğini etkileyen önemli unsurlardandır (Mirzeoğlu, 2005: 52).

Her ne kadar geleneksel yaklaşım, herhangi bir çatışmayı işlevsel değil ve kuruma zarar verici görse de, davranışsal yönetim fikrinde ortaya çıkan çatışmaların en azından

bir kısmı bazı problemlerin varlığına işaret etmektedir dolayısıyla sağlıklı çözümler geliştirmek için fonksiyonel bir çatışma olarak adlandırılmaktadır. Davranışçı yaklaşımlar, çatışmanın genellikle bireyler ve gruplar arasındaki farklılıklardan kaynaklandığını ve çatışmanın ortadan kaldırılmasının bu farklılıkların ortadan kaldırılması anlamına geldiğini iddia etmiştir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 3).

Çatışmaların yönetiminde her zaman bir çözüme ulaşmak ya da uzlaşmaya varmak gerekli değildir. Örgütsel etkinlik için çatışmaların belirli bir seviyede olması ve farklı durumlarda uygun yöntemler kullanılarak yönetilmesi önemlidir. Çünkü çatışmaları yönetme yöntemleri, bireylerin çatışma durumlarında belirli davranış modellerine göre kendilerini ifade etme eğilimidir. Rahim'in çatışmaları yönetme yöntemleri; entegrasyon, imtiyaz, uzlaşma, baskınlık ve kaçınma. Örgütsel düzeyde çatışma yönetimi almış ve diğerlerine göre daha çağdaş bir çatışma yönetimi ölçeği olarak kabul edilmiştir (Tuna ve Türkmen, 2015: 47). Farklı seviyelerde çatışma ve etkileri Şekil 3.1'de verilmiştir.



Şekil 3. 1. Farklı Seviyelerde Çatışma ve Etkileri

Kaynak: Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 8.

3.6.1. Rekabet

Sosyal yaşam, mutlak eşitliği sağlayan bir nitelikte inşa edilmemiştir. Bu nedenle, toplumlar binlerce yıldır eşitlik temelinde mutlak barış arayışını sürdürüyorlar. Eşitsizlik, klasik rekabet mantığı açısından gerilimin kaynağı veya gelişme kaynağı olarak görülebilir. Aslında, bireylerin birbirlerine benzemelerine yönelik motivasyon, sosyal ilişkilerin kurulmasında ve geliştirilmesinde önemli bir belirleyici olmaya devam etmektedir. Farklılıklar rekabet yaratıp gelişmeyi hızlandırırken toplumları ayrıştırır, onları heterojen bir karaktere dönüştürür ve zorlar. Farklılıklardan kaynaklanan farklılıklar arasındaki rekabet duyguları, egemenlik, üstünlük, ezilme, yok etme gibi kavramlar olarak tanımlanabilirken, düşük profil daha fazla tercih, daha fazla sevmeye, daha iyi bir yaşam, daha fazla şey anlamına gelir (Asunakutlu, vd, 2010: 118).

İnsanların psikolojik ve sosyal yönleri vardır. Bu durum, algılarına, duygularına, değerlerine, tutumlarına, motivasyonlarına ve davranışlarına yön vermektedir. Çalışma hayatındaki en önemli davranışlardan biri psikolojik sahiptir. Psikolojik mülkiyet, insan kaynağının ve işin performansını etkiler. Günümüzde işletmeler için öneme haiz olan yetenekli ve yaratıcı insan kaynağının psikolojik sahiplenme duygusu özellikle vurgulanmaktadır. Dolayısıyla psikolojik sahiplik ve bu duyguyu gösteren çalışanların özellikleri yöneticiler ve iş stratejilerini yönlendiren kişiler tarafından bilinmeli, anlaşılmalı ve yönetilmelidir (Demirkaya ve Kandemir, 2014: 8).

Kişinin kendi içindeki çatışma, diğerleri arasındaki en yaygın çatışmadır. İç çatışma, özellikle istihdam durumlarında veya iş kararlarını vermenin zor olduğu durumlarda olumsuzluk yaratır. Kişinin önündeki fırsatlardan bir veya daha fazlası diğerlerinin önünde ise, bir seçim yapmak kolay olacaktır. Bununla birlikte, eğer olumlu ve olumsuz koşullar seçimler yapmak için uygun değilse, birey zorlanacaktır. Kişinin iç çatışması farklı sebeplerden etkilenir. İç çatışma, bireyi özellikle önemli kararlar alındığında zorlamaktadır (Uyar, 2013: 162).

Rekabet, çatışan taraflardan birinin etkisinden bağımsız olarak kendi isteklerini yerine getirmek istediğinden kaynaklanmaktadır. Rekabet, bir taraf diğerinin pahasına kendi iradesini elde etmeye çalıştığında ortaya çıkar. Burada muhalifler uzlaşma ve iddialı olmaktan uzaktır. Onlar için çatışma kesinlikle kazanılacak bir oyun olarak görülmekte

ve kaybetmek, başarısızlık, zayıflık veya statü kaybı anlamına gelmektedir. Dolayısıyla rakipler, mutlak kazanan ve kaybeden bir taraf olması gerektiğini düşünmektedir (Asunakutlu, vd, 2010: 116).

3.6.2. İş Birliği

İşbirliği veya entegrasyon, taraflar arasındaki işbirliğini ele alan bir çatışma yönetimi tarzıdır. Bütünleşme biçiminde, taraflar anlaşmazlık için makul bir çözüm bulmaya çalışmaktadırlar. Entegrasyon stiline örnek olarak; taraflar birbirlerine karşı dürüst olacaklarına söz verebilir, bilgi alışverişinde sürekliliği sağlayacaklarını temin edebilir ve fikir farklılıklarını açıkça söyleyerek çatışma noktalarını yapıcı hale getirmeye çalışabilirler (Çavuş, vd, 2016: 307).

Problem çözme stratejisi çatışmanın temel nedenlerini bulmayı ve bunları tümüyle ortadan kaldırmayı amaçlamaktadır. Bu amaçla, çatışan taraflar yüz yüze getirilir ve anlaşmazlık konularında tartışılır. Çatışan partilerin ortak yönlerine daha fazla önem verilmektedir. Bu yöntem, çatışan tarafların sorunu tanımlamasını, anlaşmazlık nedenlerini gözden geçirmesini ve alternatifler önermesini sağlar. Bu nedenle, çatışmalara kalıcı çözümler getirmenin en iyi yöntemlerinden biri olarak kabul edilir (Karcioğlu, vd, 2012: 81).

3.6.3. Uyma

Diğer tarafı memnun etmek için, bu çatışma yönetimi tarzı anlaşmazlıkları görmezden gelmeye ve ortak tarafları ön plana çıkarmaya çalışır. Genelde, aralarında güç mesafesi olan taraflar arasında kullanılan bu yöntem, ihtilaf halinde bir üst düzeyin isteklerine boyun eğen bir alt örnek ile açıklanabilir (Çavuş, vd, 2016: 307).

Yönetişim yöntemi, çatışma durumunu kazanma-kaybetme yaklaşımıyla ele almak ve diğer tarafın kazanmasını önlemek için çatışma durumunda baskıya başvurmak olarak tanımlanabilir. Uyma yöntemi, bireyin hem kendisi hem de başkaları için düşük ilgisini ifade eder. Uzlaşmayı yönetmenin en klasik yolu olan uzlaşma, karşılıklı fedakârlığa dayanır (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 8).

Uyum açısından çatışma yönetimi stratejisinde, çatışma yönetimi içerisindeki taraflardan biri kendi çıkarlarını ve ihtiyaçlarını bir kenara bırakmalı ve diğer tarafın çıkarlarını ve ihtiyaçlarını önceliklendirmelidir. Borç verme stratejisi, diğer tarafla

olan ilişkinin sürdürülmesi ve sürdürülmesine gösterilen önem, çıkarların ve ihtiyaçların karşılanmasına verilen önemden yüksek olduğunda etkili olabilir. İlişkiyi sürdürmek ve diğer tarafla olan çatışmaya devam etmek ve bir çözüm için müzakerelere katılmak önemliyse, diğer tarafla olan ilişkilere zarar verir, diğer kişinin isteklerini kabul eder ve diğerini tatmin eden bir çözüm üzerinde anlaşır. Parti en iyi seçenek olarak görülebilir (Karcıoğlu, vd, 2012: 81).

Uyumluluk, diğer tarafın çıkarları ve öne çıkması gereken ihtiyaçlar karşılığında birinin kendi çıkarlarının ve ihtiyaçlarının bırakılmasını ifade eder. Bu yöntem karşı tarafın isteklerine sunulmak suretiyle gerçekleştirilir. Uygunluk davranışını gösteren parti, farklılıkları göz ardı ederek iki taraf arasındaki benzerliklere odaklanır. Üstler ve üstler arasında çatışma olması durumunda, astlar durumu kurtarmak için böyle bir strateji izleyebilirler (Ayan ve Yavuz, 2018: 749).

3.6.4. Kaçınma

Bu tür yönetim, bir geri kalmışlık olarak başkasına sorumluluk yükleyerek, kaçınıp sürüncemede bırakmakla açıklanabilir. Kısa vadeli bir çatışma yönetimi tarzı olan bu yöntem anlaşmazlıkları görmezden gelmekle ilgilidir (Çavuş, vd, 2016: 307).

Kaçınma stratejisinde, yönetici taraf çatışmayı göz ardı eden, açıkça taraf tutmayan ve doğrudan çatışmaya müdahale etmek istemeyen bir tutum ve davranış sergiler. Kısa vadede faydalı görünse de uzun vadede kurumun etkinliğini azaltacaktır. Bununla birlikte, çatışmanın önemsiz olduğu durumlarda, zaman ve enerji harcamasının gereksiz olması için, çatışma taraflar tarafından daha etkin bir şekilde çözülebilir (Koçel, 2010:656).

Kaçınma, çelişkili grupların mümkün olduğunca yüz yüze gelmedikleri, duygularını ve düşüncelerini birbirlerine açıklamadıkları durumdur. İnsanları da içeren tüm canlıların çatışmayı önlemedeki en doğal davranışı, ondan kaçınmaktır. Bu yöntem, problemlerle ve olumsuz durumlarla karşılaşmama eğiliminde ortaya çıkabilir. Bu tutum ve davranış çatışmayı görmezden gelmekle ilgilidir. Yönetici çatışmada açıkça taraf tutmaz ve doğrudan çatışmaya müdahale etmek istemez. Bu nedenle, çatışma yönetimindeki ilk adımlardan biri, kendiliğinden ortadan kalkmayacağı için göz ardı edilmemesi gereken bir çatışma durumunun varlığını kabul etmektir (Ayan ve Yavuz, 2018: 749).

3.6.5. Uzlaşma

Uzlaşma üzerinden yapılan çatışma yönetimi stratejisi, çatışmadaki tarafların istediklerini kısmen karşılayan bir stratejidir. Bazen tarafların istekleri birbirinin zıddı olabilir. Birinin memnuniyeti, diğerinin isteklerinin tamamen dışlanması anlamına gelebilir. Bu gibi durumlarda, iki tarafın da bazı gerekliliklerini yerine getiren ancak taleplerinin bir kısmının terk edilmesini gerektiren bir uzlaşma stratejisi kullanılabilir. Uzlaşma stratejisi, bireylerin isteklerine tam olarak cevap veremese de, tarafların anlaşmasına dayandığından insan doğasıyla uyumlu bir çözümdür (Karcıoğlu, vd, 2012: 81).

Uzlaşma tarzı, bireysel hedeflere ve başkalarının ihtiyaçlarına odaklanır. Bu yöntem, her iki tarafın da kendi görüş ve düşüncelerinin yanı sıra diğer tarafa hak ve görüşlerini vermesi durumunda geçerlidir. Bu durumda, anlaşmanın her iki tarafın da yararına olacağının farkında olmak ortak zemin bulmalarını kolaylaştırır. Uzlaşma sonucunda ne kazanan ne de mağlup olan olmaz (Ayan ve Yavuz, 2018: 749).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İNOVATİF ÇALIŞMA DAVRANIŞI İLE ÇATIŞMA DAVRANIŞI İLİŞKİSİNDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ROLÜ

Tez çalışmasının bu bölümünde inovatif çalışma davranışı ile çatışma davranışı ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin rolünü ortaya koymak için yapılan araştırma hakkında bilgiler, veriler ve analizler yer almaktadır.

4.1. Yöntem Bileşenleri

4.1.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Klasik yönetim anlayışına göre örgütler daha statik bir sistem gibi görülürken, modern yönetim anlayışında ise öğrenen örgütler kavramı ile başlayan, daha sonra günümüzde yeni örgüt teorileri ile ortaya çıkan yaklaşımlar çerçevesinde, örgütler daha dinamik bir yapıya dönüşmektedir. Bu çalışmalarda temel nokta ise örgüt yapılarının sürekli artan kalite ve ilerleme üzerine odaklanmalarıdır. Bu çalışmada da bu amaçla incelenen inovatif çalışma davranışı, örgüt içerisindeki tüm çalışanların bir anlamda modern örgüt modellerine uyumunu sağlayan ya da gösteren önemli bir kavramdır. Çalışma bunun alt yapısını incelemesi açısından önem arz etmektedir.

Çalışma sonuçları sayesinde işletmelerde yapılacak olan inovatif çalışma davranışının geliştirilmesinde, uygulamaların öncesinde ve sonrasında inovatif çalışma davranışının ölçümü mümkün olabilecek, yapılacak olan geliştirme çalışmalarının performansının da ölçümü mümkün olabilecektir.

İşyerinde inovatif çalışma davranışı, bir örgüt içerisinde görev alan her kademede ki personelin görevlerini yerine getirirken, daha pragmatik ve ilerlemeci bir biçimde işlerini yerine getirmeleri anlamına gelmektedir. Bu bağlamda değerlendirildiğinde inovatif çalışma davranışı bir anlamda, sürekli denetleyen, eksiklikleri gören, buna göre yeni çözüm önerileri sunan ve mevcut kapasite ya da kaliteyi korumanın yanında, artı değerler katan bir yapıyı ifade etmektedir. Dolayısıyla inovatif çalışma davranışı, aslında işletmelerin günümüz modern işletme yönetimi ve organizasyon bilimlerinde oldukça önemli bir kavramdır. Bu nedenle örgütlerde, çalışanların inovatif çalışma davranışlarının geliştirilmesi gerekir. Bunun için ise öncelikle inovatif çalışma

davranışlarının ölçülmesi, daha sonra hangi değişkenlerle ilişkili olduğunun ortaya konması gerekir. Bu çalışmada, örgütlerde inovatif düşüncüyü etkilediği düşünülen örgütsel ve yönetsel bileşenlerin bu etkilerinin incelenmesi ve ortaya konması amaçlanmıştır.

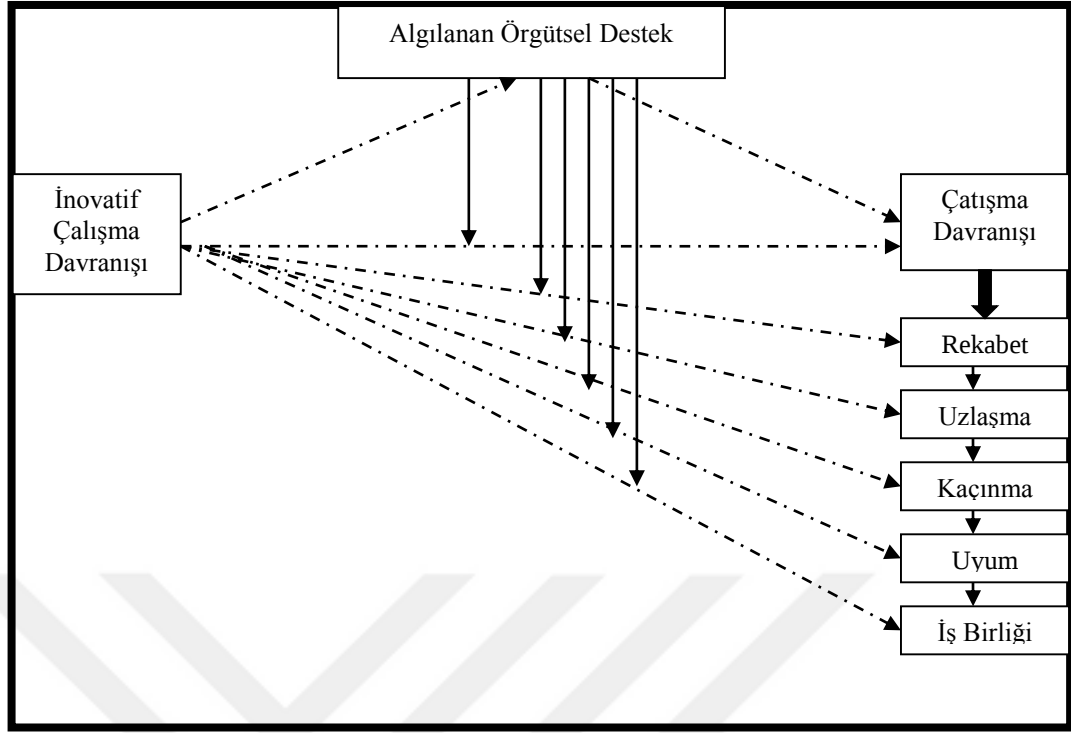
4.1.2. Problem Durumu

Çalışmada aşağıdaki alt problemlere yanıt aranacaktır:

- **S1:** Çalışanların inovatif çalışma davranışları, demografik özelliklerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?
- **S2:** Çalışanların çatışma davranışları, demografik özelliklerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?
- **S3:** Çalışanların algılanan örgütsel destek düzeyleri, demografik özelliklerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?
- **S4:** Çalışanların çatışma davranışları ile inovatif davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?
- **S5:** Çalışanların çatışma davranışları ile algılanan örgütsel destek düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?
- **S6:** Çalışanların inovatif davranışları ile algılanan örgütsel destek düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?
- **S7:** Çalışanların inovatif davranışları ile çatışma davranışları arasında, algılanan örgütsel desteğin düzenleyici etkisi var mıdır?

4.1.3. Araştırmanın Kavramsal Modeli

Çalışmada, betimsel tarama modelinde desenlenmiş bir araştırma modelinde, veri toplama aracı olarak anket yöntem kullanılmıştır. Araştırma modeli aşağıdaki gibi belirlenmiştir.



Şekil 4.1. Araştırmanın Kavramsal Modeli

Şekil 4.1’ de görüldüğü gibi, inovatif çalışma davranışının çatışma davranış tarzları üzerindeki etkisinin algılanan örgütsel destek aracılığı ile ne yönde olduğu incelenecektir. Burada çatışma davranışına ilişkin tutumlar bağımlı değişken, örgütsel parametrelerden algılanan örgütsel destek aracı/arabulucu değişken ve inovatif davranış ise çalışana ilişkin çıktı ve bağımsız değişken olarak ele alınmıştır.

4.1.4. Araştırmanın Hipotezleri

İnovatif çalışma davranışı; bir örgüt içerisindeki çalışanların, örgütlerindeki süreçler ve işlemlere yönelik yeni fikirler ortaya koymaları şeklinde tanımlanmaktadır (Kalay ve Lynn, 2015: 414; Anderson vd, 2014: 1297-1298; Messmann, 2012: 24; Anderson vd, 2004: 147-148). Bu süreçte çalışanlar, üretim ve görevlerini yerine getirmenin her aşamasında, yeni alternatifleri değerlendirme eğiliminde olmaktadır (Işık vd, 2015; 64; Yuan ve Woodman, 2010: 324; Çapraz vd, 2014: 51-52). Örgüt içerisinde çalışanların desteklenmesi kavramı fiziksel ya da sosyal destekten ziyade, bilişsel ve zihinsel destek süreçlerine odaklanmaktadır (Sun, 2019: 155; Eisenberger vd, 2016: 8; Kirkland, 2017: 14; İplik vd, 2014: 111). Dolayısıyla inovatif çalışma davranışına temel teşkil eden işyerinde çalışanların uyumu (Nijenhuis, 2015: 14), değişime açıklığı

(Turgut ve Beğenirbaş, 2013: 105), açıklık ve yaratıcılık (Zhou ve Velamuri, 2018: 3) gibi bilişsel süreçlerin de desteklenmesinde, örgütsel destek algısının önemli rolü olduğu ifade edilebilir. Çatışma davranışı, yine inovatif çalışma davranışı gibi bilişsel süreçler ile yakından ilişkili olan, bireylerin örgüt içerisindeki konumlarına yönelik algıları ile ilişkili bir kavramdır (Temel, 2017: 2; Dere ve Kılıç, 2016: 129; Koçel, 2015:757; Tuna ve Türkmen, 2015: 47; Mirzeoğlu, 2005: 52). Çatışma davranışının yönetilebilmesi için, bireylerin bilişsel anlamda desteklenmesi gerektiği ifade edilebilir. Bu iki noktadan hareketle, bilişsel anlamda önem arz eden iki kavram, inovatif iş davranışı ve çatışma davranışı arasındaki ilişkide, bilişsel değerleri ve örgüt içerisinde çalışanların psikolojik durumlarını etkileyen örgütsel desteğin etkisi olabilir. Buradan hareketle, araştırmada buna bağlı hipotezler kurulmuştur.

Tez çalışmasının hipotezleri, araştırmanın temel amacı, modeli ve literatür bilgisi dikkate alınarak aşağıdaki gibi kurulmuştur. Çalışmada aşağıdaki hipotezler sınanacaktır:

H₁: Çalışanların inovatif çalışma davranışları, demografik özelliklerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{1a}: Çalışanların inovatif çalışma davranışları, cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{1b}: Çalışanların inovatif çalışma davranışları, yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{1c}: Çalışanların inovatif çalışma davranışları, medeni durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{1ç}: Çalışanların inovatif çalışma davranışları, eğitimlerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{1d}: Çalışanların inovatif çalışma davranışları, deneyimlerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{1e}: Çalışanların inovatif çalışma davranışları, inovasyon eğitimi alma durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{1f}: Çalışanların inovatif çalışma davranışları, çatışma eğitimi alma durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H2: Çalışanların çatışma davranışı algıları, demografik özelliklerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H2a: Çalışanların çatışma davranışı algıları, cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H2b: Çalışanların çatışma davranışı algıları, yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H2c: Çalışanların çatışma davranışı algıları, medeni durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H2ç: Çalışanların çatışma davranışı algıları, eğitimlerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H2d: Çalışanların çatışma davranışı algıları, deneyimlerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H2e: Çalışanların çatışma davranışı algıları, inovasyon eğitimi alma durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H2f: Çalışanların çatışma davranışı algıları, çatışma eğitimi alma durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H3: Çalışanların algılanan örgütsel destek düzeyleri, demografik özelliklerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H3a: Çalışanların algılanan örgütsel destek düzeyleri, cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H3b: Çalışanların algılanan örgütsel destek düzeyleri, yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H3c: Çalışanların algılanan örgütsel destek düzeyleri, medeni durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H3ç: Çalışanların algılanan örgütsel destek düzeyleri, eğitimlerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H3d: Çalışanların algılanan örgütsel destek düzeyleri, deneyimlerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H3e: Çalışanların algılanan örgütsel destek düzeyleri, inovasyon eğitimi alma durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H3f: Çalışanların algılanan örgütsel destek düzeyleri, çatışma eğitimi alma durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H4: Çalışanların çatışma davranışı algıları ile inovatif davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H5: Çalışanların çatışma davranışı algıları ile algılanan örgütsel destek düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H6: Çalışanların inovatif davranışları ile algılanan örgütsel destek düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H7: Çalışanların inovatif davranışları ile çatışma davranışı arasındaki ilişkide örgütsel desteğin aracılık rolü vardır.

H8: Çalışanların inovatif davranışları ile çatışma davranışları arasındaki ilişkide örgütsel desteğin düzenleyici rolü vardır.

4.1.5. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Muğla İlinde faaliyet gösteren teknoloji şirketlerinin orta ve üst düzey yöneticileri; örneklemine ise bu şirketlerde 2020 yılının ilk yarısında görev yapan ve ankete katılmaya gönüllü olan toplam 141 yönetici oluşturmaktadır. Bu kapsamda araştırmada teknoloji alanında faaliyet gösteren toplam 20 şirketin orta ve üst düzey yöneticilerinin tamamına anket dağıtılmış, gönüllülük usulüne göre katılım sağlanmıştır. Bu bağlamda orta ve üst düzey yöneticilere toplam 250 anket dağıtılmış ve 160'ından geri dönüş alınmış, eksik verilerin olduğu envanterler çıkarılarak, toplam 141 anket değerlendirmeye alınmıştır. Buna göre, anketlerin geri dönüş oranı $GDO=141/250= \%56.4$ olup, evrene nispeten yüksek bir temsil gücüne sahiptir (Karasar, 2019).

4.1.6. Veri Toplama Aracı

Araştırmanın veri toplama aracı, demografik bilgi formu, Çatışma Davranışı Ölçeği (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005), Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği (Işık ve Aydın, 2016) ve

Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği (Türe ve Yıldırım, 2018) olmak üzere dört bölümden oluşmaktadır:

Demografik Bilgiler

Katılımcılardan cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, deneyim, inovasyon eğitimi ve çatışma eğitimi alıp almadıkları sorgulanmıştır.

Çatışma Davranışı Ölçeği

Sökmen ve Yazıcıoğlu (2005) tarafından geliştirilen ölçek, çatışma davranışını beşli likert tipinde toplam 15 madde ile beş boyutta incelemektedir. Bu boyutlar ve maddelerin dağılımı aşağıdaki gibidir:

- Rekabet Boyutu: 1, 2 ve 7. maddeler,
- Uzlaşma Boyutu: 3, 5 ve 9. maddeler
- Kaçınma Boyutu: 4, 11 ve 14. maddeler
- Uyum Boyutu: 6, 12 ve 15. maddeler
- İş Birliği Boyutu: 8, 10 ve 13. maddeler

Ölçeğin Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı 0.882 olarak bulunmuştur.

Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği

Işık ve Aydın(2016) tarafından geliştirilen ölçek, yenilikçi iş davranışını beşli likert tipi 10 madde ile toplam dört boyutta incelemektedir. Bu boyutlar şunlardır:

- Fikir Uygulama: 1 ve 2. maddeler
- Fikir Üretme: 3, 4, 5 ve 6. maddeler
- Fikir Keşfetme: 7 ve 8. maddeler
- Fikir Savunma: 9 ve 10. maddeler

Ölçeğin Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı 0.926 olarak bulunmuştur.

Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği

Türe ve Yıldırım (2018) tarafından geliştirilen ölçek, algılanan örgütsel desteği 9 madde ile tek boyutta incelemektedir. Ölçeğin Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı 0.733 olarak bulunmuştur. Verilerin toplanması bizzat araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu çerçevede öncelikle araştırma evreninde bulunan firmalar

belirlenmiş ve firmalar aranarak, gerekli izinler alınmıştır. Daha sonra firmaların uygun olduğu zaman dilimlerinde firmalara gidilerek, araştırma anketleri katılımcılara dağıtılmıştır. Elde edilen veriler ileri analiz için bilgisayar ortamına aktarılmıştır.

4.1.7. Verilerin Analizi

Araştırmada nominal ve ordinal veriler tanımlanırken frekans analizi, ölçek ortalamaları tanımlanırken ortalama ve standart sapma değerleri kullanılmıştır. Ölçeklerin geçerliliği için AMOS 24.0 programında Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. Faktör analizinde Temel Bileşenler Analizi kullanılmıştır. Ölçeklerin güvenilirliği için Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları kullanılmıştır. Ölçek ortalamalarının normallik dağılımına uygunluğu Kolmogorov Smirnov testi ile analiz edilmiştir. Ölçek ortalamalarının normal dağılıma uymaması nedeniyle, verilerin analizinde nonparametrik testler kullanılmıştır. Buna göre ikili gruplar arasındaki fark analizi için Mann Whitney U, ikiden fazla grup arasındaki fark için ise Kruskal Wallis testi kullanılmıştır. Korelasyon analizinde Spearman's rho korelasyonu kullanılmıştır. Tüm analizler %95 güven aralığında ve 0.05 anlamlılık düzeyinde gerçekleştirilmiştir. Algılanan örgütsel desteğin düzenleyici etkisi için AMOS 24.0 programında Yapısal Eşitlik Modellemesi kullanılmıştır.

4.2. Bulgular

Araştırmanın devam eden bölümünde, araştırma anketlerinden elde edilen verilerin analizi ve derlenmesine yer verilmiştir. Bölümde ilk olarak katılımcılara ilişkin genel bilgiler verilmiş, ardından ölçek geçerlilik ve güvenilirlikleri yapılarak hipotez testlerine geçilmiştir.

4.2.1. Demografik Özellikler

Demografik özellikleri ölçmek üzere katılımcılara cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, deneyim, inovasyon eğitimi ve çatışma eğitimi alıp almadıkları sorulmuştur. İlk olarak katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımları Tablo 4.1'de verilmiştir.

Tablo 4. 1. Cinsiyete Göre Dağılım

	Kişi sayısı (n)	Yüzde (%)
Erkek	80	56.7
Kadın	61	43.3
Toplam	141	100.0

Tablodan da görüleceği gibi katılımcıların %56.7'si erkek ve %43.3'ü kadındır. Genel olarak cinsiyete göre dağılım incelendiğinde, erkeklerin oranı kadınlara göre daha yüksektir. Ancak aradaki oran farkı %10'un altındadır.

Araştırmaya katılanların yaş gruplarına göre dağılımları Tablo 4.2'de verilmiştir.

Tablo 4. 2. Yaşa Göre Dağılım

	Kişi sayısı (n)	Yüzde (%)
30 ve altı	49	34.7
31-40 arası	53	37.6
41-50 arası	26	18.4
51 ve üzeri	13	9.2
Toplam	141	100.0

Katılımcıların %34.7'si 30 ve altında, %37.6'sı 31-40 arasında, %18.4'ü 41-50 arasında, %9.2'si 51 ve üzerinde yaşa sahiptir. Genel olarak yaşa göre dağılım incelendiğinde, 31-40 arasında yaşa sahip olan katılımcıların çoğunlukta olduğu görülmektedir.

Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımları Tablo 4.3'te verilmiştir.

Tablo 4. 3. Medeni Duruma Göre Dağılım

	Kişi sayısı (n)	Yüzde (%)
Evli	88	62.4
Bekar	53	37.6
Toplam	141	100.0

Araştırmaya katılan çalışanların %62.4'ü evli ve %37.6'sı bekârdır. Genel olarak örneklemin çoğunluğu evli olup, bekar olan katılımcıların oranı daha düşüktür.

Katılımcıların eğitim durumuna göre dağılımları Tablo 4.4'te verilmiştir.

Tablo 4. 4. Eğitim Durumuna Göre Dağılım

	Kişi sayısı (n)	Yüzde (%)
İlköğretim	25	17.7
Lise	46	32.6
Ön lisans	25	17.7
Lisans	42	29.8
Yüksek lisans	3	2.1
Toplam	141	100.0

Tablodan da görüleceği üzere, katılımcıların %17.7'si ilköğretim, %32.6'sı lise, %17.7'si ön lisans, %29.8'i lisans ve %2.1'i yüksek lisans mezunudur. Eğitim durumuna göre dağılım incelendiğinde, en fazla görülen eğitim durumu kategorisi lisedir. Bunu sırasıyla lisans izlemektedir.

Katılımcıların mesleki deneyimlerine göre dağılımları Tablo 4.5'te verilmiştir.

Tablo 4. 5. Deneyime Göre Dağılım

	Kişi sayısı (n)	Yüzde (%)
5 yıldan az	38	27.0
6-10 yıl arası	37	26.2
11-15 yıl arası	27	19.1
16-20 yıl arası	19	13.5
21-25 yıl arası	7	5.0
25 yıl ve üzeri	13	9.2
Toplam	141	100.0

Katılımcıların %27.0'si 5 yılın altında, %26.2'si 6-10 yıl arası, %19.1'i 11-15 yıl arası, %13.5'i 16-20 yıl arası, %5.0'i 21-25 yıl arası, %9.2'si ise 25 yıl ve üzerinde yaşa sahiptir.

Mesleki deneyime göre dağılım incelendiğinde, 5 yıldan az deneyime sahip olanların çoğunlukta olduğu görülmektedir. Bunu sırasıyla 6-10 yıl arası ve 11-15 yıl arası deneyime sahip olanlar izlemektedir.

İnovasyon eğitimi alma durumuna göre dağılım Tablo 4.6’da verilmiştir.

Tablo 4. 6. İnovasyon Eğitimi Alma Durumuna Göre Dağılım

	Kişi sayısı (n)	Yüzde (%)
Evet	26	18.4
Hayır	115	81.6
Toplam	141	100.0

Araştırmaya katılanların %18.4’ü daha önce inovasyon eğitimi aldıklarını ifade ederken, %81.6’sı ise daha önce böyle bir eğitim almadıklarını ifade etmişlerdir. Genel olarak örneklemin büyükçe bir bölümü inovasyon eğitimi almamışlardır. Örneklemdaki katılımcıların çatışma eğitimi alma durumuna göre dağılımları Tablo 4.7’de verilmiştir.

Tablo 4. 7. Çatışma Eğitimi Alma Durumuna Göre Dağılım

	Kişi sayısı (n)	Yüzde (%)
Evet	17	12.1
Hayır	124	87.9
Toplam	141	100.0

Araştırma katılımcılarının %12.1’i daha önce çatışma eğitimi aldıklarını ifade ederken, %87.9’u ise çatışma yönetimine yönelik herhangi bir eğitim almadıklarını ifade etmişlerdir.

Örneklemin büyükçe bir bölümü, inovasyon eğitiminde olduğu gibi, çatışma yönetimi eğitimi de almadıklarını ifade etmişlerdir. İnovasyon eğitimi alanların oranı nispeten çatışma eğitimi alanlardan daha yüksektir.

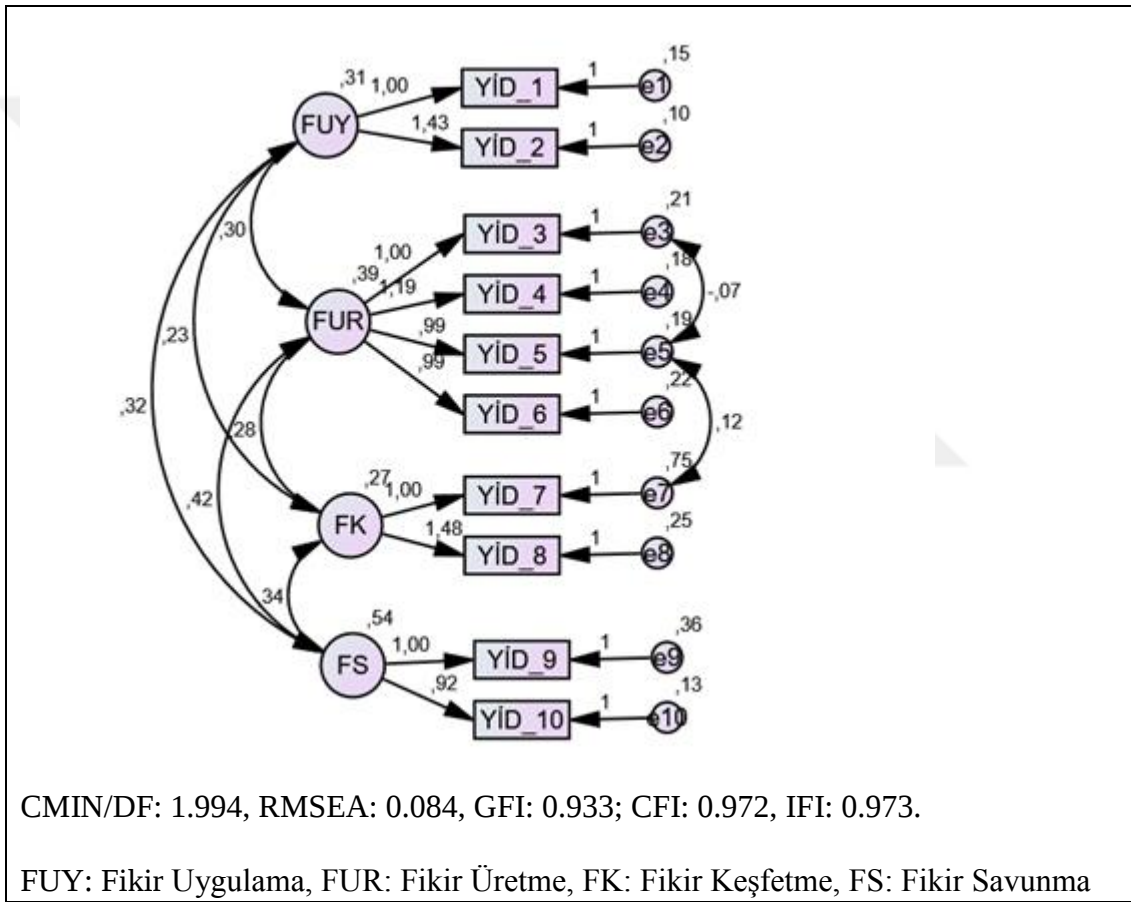
4.2.2. Geçerlilik Çalışması ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçeklerin geçerliliği için, daha önceden geliştirilmiş ölçekler olması nedeniyle, örnekleme uygun olup olmadığının analizi için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

analizi yapılmıştır. Ölçek güvenirliklerinin analizi için ise literatürde en fazla kullanılan ve araştırma dizaynına uygun olan Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları kullanılmıştır (Karasar, 2019).

4.2.2.1. İnovatif Davranış Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Işık ve Aydın (2016) tarafından geliştirilen İnovatif Davranış Ölçeği toplam dört boyut ve 10 madde içermektedir. Ölçeğin DFA analizi sonuçları Şekil 4.2’de verilmiştir.



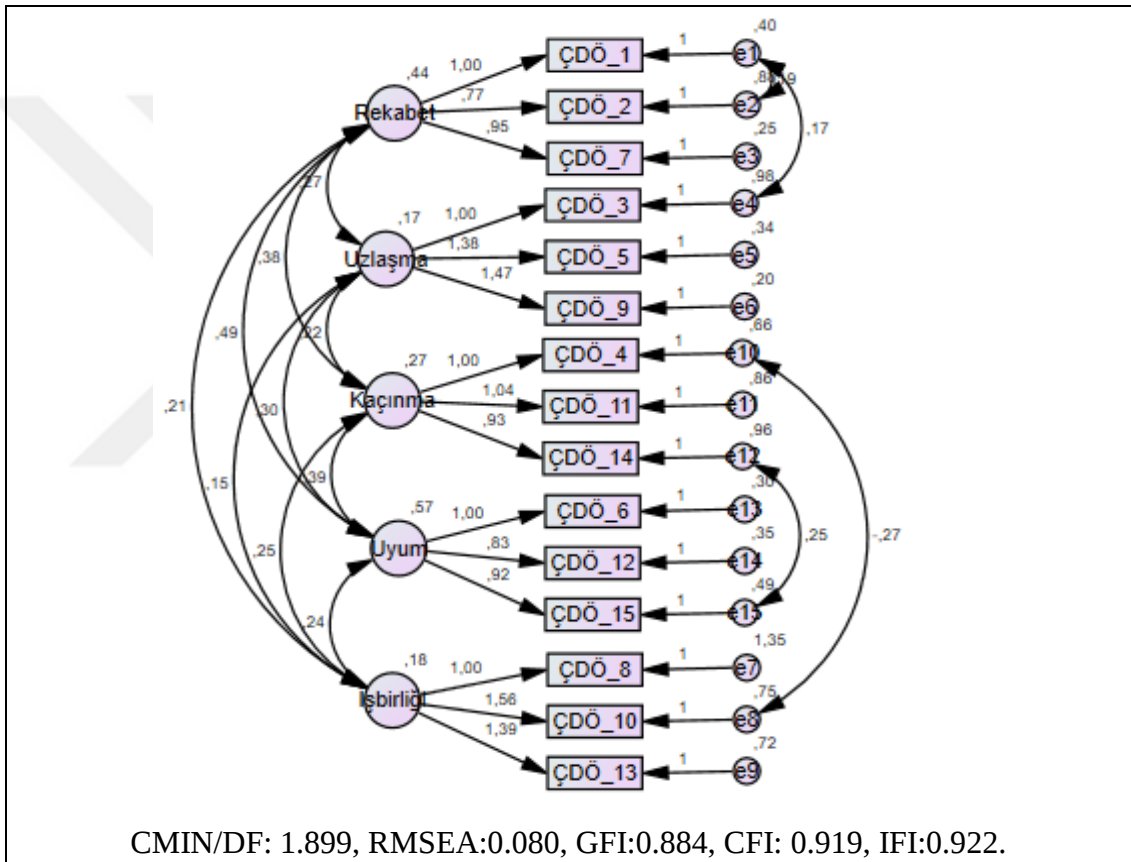
Şekil 4. 2. İnovatif Davranış Ölçeği için yapılan DFA analizi sonuçları

DFA analizi sonuçlarına göre model uyumluluk indeksleri, ölçeğin örnekleme orta düzeyde uygun olduğunu göstertmektedir. Bu nedenle ölçeğin tüm faktör yapısı, orijinal ölçekteki yapısına uygun şekilde araştırma örnekleme üzerinde de kullanılabilir. Güvenirlik analizi sonucunda da, Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı

0.926 olarak bulunmuştur. Bu değer, literatürde kabul gören düzeyin üzerindedir (Karasar, 2019).

4.2.2.2. Çatışma Davranışı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Sökmen ve Yazıcıoğlu (2005) tarafından geliştirilen ölçeğin orijinal halinde çatışma davranışı beş boyutta ve 15 madde ile ölçülmektedir. Ölçeğin geçerliliği için yapılan DFA sonuçları Şekil 4.3’da verilmiştir.

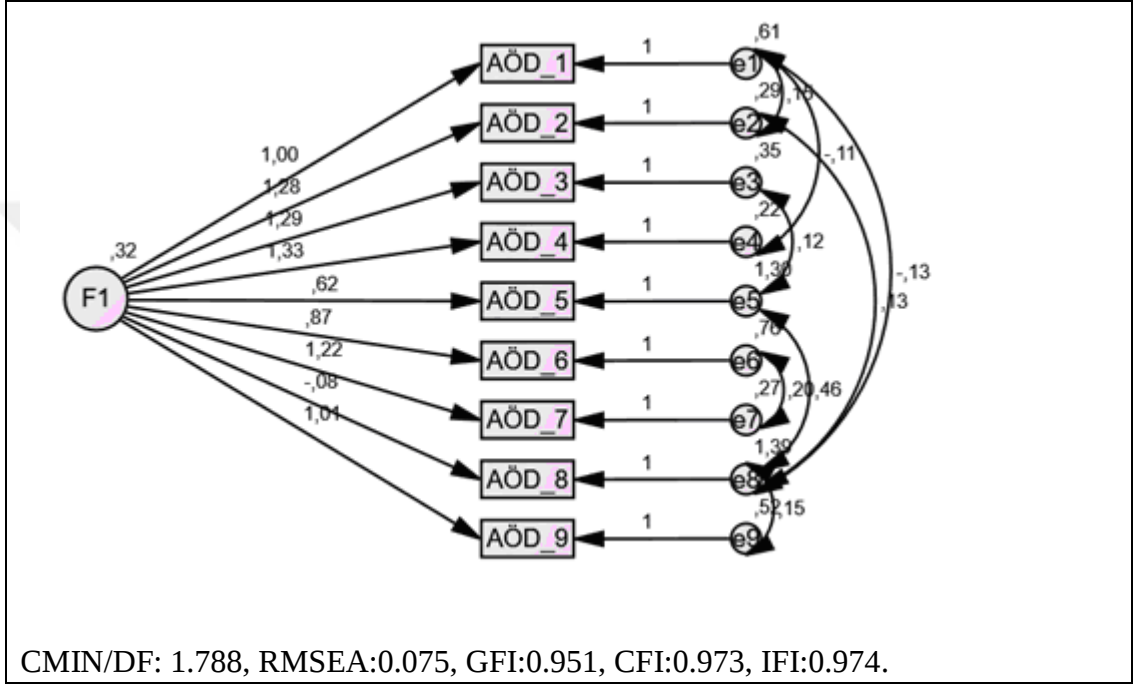


Şekil 4. 3. Çatışma Davranışı Ölçeği İçin Yapılan DFA Analizi Sonuçları

İnovatif Davranış Ölçeğinde olduğu gibi, Çatışma Davranışı Ölçeğinin de DFA indis değerleri, ölçeğin orijinal faktör yapısına benzer şekilde araştırma örneklemini üzerinde kullanılabileceğini ve orta düzeyde geçerliliğe sahip olduğunu göstermektedir. Ölçeğin güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı 0.882 çıkmış olup, literatürde kabul gören düzeyin üzerindedir (Karasar, 2019).

4.2.2.3. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Türe ve Yıldırım (2018) tarafından geliştirilen ölçek, algılanan örgütsel desteği 9 madde ve tek boyutta incelemektedir. Ölçeğin geçerliliği için yapılan DFA sonuçları Şekil 4.4'te verilmiştir.



Şekil 4. 4. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği İçin Yapılan DFA Analizi Sonuçları

Diğer iki ölçekte olduğu gibi, Algılanan Örgütsel Destek ölçeğinde de indis değerleri, ölçeğin orijinal yapısına uygun şekilde araştırma örnekleme üzerinde kullanılabileceğini göstermiştir. Güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin iç tutarlılık katsayısını gösteren Cronbach Alpha değeri 0.733 olarak bulunmuştur.

4.2.3. Ölçek Ortalamaları

Araştırmanın bu bölümünde, her bir ölçek maddesine ve ölçek boyutlarına verilen yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir.

4.2.3.1. İnovatif Davranış Düzeyleri

İnovatif Davranış Ölçeği maddelerine verilen yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.8’de verilmiştir.

Tablo 4. 8. İnovatif Davranış Ölçeği Maddelerine Verilen Yanıtların Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Aritmetik Ortalama	SS
YİD_1	4.23	0.68
YİD_2	4.20	0.86
YİD_Fikir_uygulama	8.43	1.45
YİD_3	4.20	0.78
YİD_4	3.99	0.85
YİD_5	3.97	0.76
YİD_6	4.06	0.78
YİD_Fikir_üretme	16.22	2.73
YİD_7	3.64	1.02
YİD_8	4.04	0.92
YİD_Fikir_keşfetme	7.68	1.64
YİD_9	3.60	0.96
YİD_10	4.02	0.77
YİD_Fikir_savunma	7.62	1.58
YİD_Toplam	39.95	6.53

Tablodaki verilere göre İnovatif Davranış Ölçeğinin maddelerine verilen yanıtlar 3 ile 4 arasında değişmekte olup, genel olarak araştırmada katılımcıların ortalamanın üzerinde yenilikçi kişiliğe sahip olduklarını göstermektedir.

4.2.3.2. Çatışma Davranışı Algı Düzeyleri

Çatışma Davranışı Ölçeği maddelerine verilen yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.9’da verilmiştir.

Tablo 4. 9. Çatışma Davranışı Ölçeği Maddelerine Verilen Yanıtların Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Aritmetik Ortalama	SS
ÇDÖ_1	4.09	0.92
ÇDÖ_2	3.86	1.07
ÇDÖ_7	4.09	0.81
ÇDÖ_Rekabet	12.04	2.27
ÇDÖ_3	3.34	1.07
ÇDÖ_5	4.18	0.82
ÇDÖ_9	4.04	0.76
ÇDÖ_Uzlaşma	11.55	2.01
ÇDÖ_4	3.80	0.97
ÇDÖ_11	3.96	1.08
ÇDÖ_14	3.75	1.10
ÇDÖ_Kaçınma	11.52	2.22
ÇDÖ_6	3.99	0.94
ÇDÖ_12	3.91	0.87
ÇDÖ_15	4.16	0.99
ÇDÖ_Uyum	12.07	2.36
ÇDÖ_8	3.60	1.24
ÇDÖ_10	3.64	1.10
ÇDÖ_13	3.55	1.04
ÇDÖ_İşbirliği	10.79	2.44
ÇDÖ_Toplam	57.97	9.15

Çatışma davranışı ölçeğinin maddelerine verilen yanıtların da ortalama dağılımı 3 ile 4 arasında değişmekte olup, genel olarak araştırma örnekleminin çatışma davranışı algısı ortalamanın üzerindedir.

4.2.3.3. Algılanan Örgütsel Destek Düzeyleri

Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği maddelerine verilen yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.10’da verilmiştir.

Tablo 4. 10. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Maddelerine Verilen Yanıtların Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Aritmetik Ortalama	SS
AÖD_1	3.85	0.97
AÖD_2	4.10	0.91
AÖD_3	3.98	0.94
AÖD_4	4.24	0.89
AÖD_5	2.13	1.21
AÖD_6	3.66	1.01
AÖD_7	3.87	0.87
AÖD_8	2.53	1.17
AÖD_9	3.80	0.93
AÖD	32.16	5.06

Algılanan örgütsel destek düzeyi de diğer iki ölçek ortalamaları gibi ortalamanın üzerindedir. Ancak burada 5. ve 8. ifadelerle katılma düzeyi ortalamanın altında olduğu için, toplam ortalamayı düşürmektedir. O nedenle algılanan örgütsel destek düzeyi ortalamanın biraz üzerindedir.

4.2.4. Hipotez Testleri

Araştırmada hipotez testlerinden önce, ölçek ortalamalarının normal dağılıma uyup uymadığının analiz edilmesi gerekir. Ölçek ortalamalarının normallğine yönelik yapılan Kolmogorov Smirnov Testi sonuçları Tablo 4.11’de verilmiştir.

Tablo 4. 11. Ölçek Ortalamalarının Normalliğine Yönelik Yapılan Kolmogorov Smirnov Testi Sonuçları

	Normal		En uç farklar			Kolmogoro	p
	Parametreler		Mutlak	Pozitif	Negatif	v-Smirnov	
	Ort.	Std. Sapma				Z	
ÇDÖ Rekabet	12.04	2.27	0.210	0.102	-0.210	2.495	0.000
ÇDÖ Uzlaşma	11.55	2.01	0.177	0.150	-0.177	2.098	0.000
ÇDÖ Kaçınma	11.52	2.22	0.174	0.095	-0.174	2.064	0.000
ÇDÖ Uyum	12.07	2.36	0.268	0.120	-0.268	3.184	0.000
ÇDÖ İş Birliği	10.79	2.44	0.129	0.083	-0.129	1.536	0.018
ÇDÖ Toplam	57.97	9.15	0.152	0.071	-0.152	1.800	0.003
YİD Fikir uygulama	8.43	1.45	0.285	0.211	-0.285	3.388	0.000
YİD Fikir üretme	16.22	2.73	0.284	0.142	-0.284	3.367	0.000
YİD Fikir keşfetme	7.68	1.64	0.201	0.146	-0.201	2.387	0.000
YİD Fikir savunma	7.62	1.58	0.229	0.229	-0.211	2.718	0.000
YİD Toplam	39.95	6.53	0.194	0.131	-0.194	2.303	0.000
AÖD	32.16	5.06	0.115	0.059	-0.115	1.361	0.049

Kolmogorov Smirnov Testi sonuçlarına göre tüm ölçek boyutlarının dağılımı standart normal dağılıma uymamaktadır ($p < 0.05$). Bu nedenle fark analizlerinde iki grup için Mann Whitney U, ikiden fazla grup farkı için Kruskal Wallis Testi kullanılmıştır. Korelasyon analizinde ise Spearman's rho korelasyonu kullanılmıştır.

4.2.4.1. İnovatif Çalışma Davranışının Demografik Özelliklere Göre Farkı

İnovatif Çalışma Davranışının demografik özelliklere göre farkına yönelik aşağıdaki hipotez kurulmuştur:

“**H₁**: Çalışanların inovatif çalışma davranışları, demografik özelliklerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.”

İnovatif çalışma davranışı ölçeğinin “Fikir Uygulama” puanının demografik özelliklere göre farkı Tablo 4.12’de verilmiştir.

Tablo 4. 12. İnovatif Çalışma Davranışı Ölçeğinin “Fikir Uygulama” Puanının Demografik Özelliklere Göre Farkı

	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma	Test Değeri	p
<i>Cinsiyet</i>				
Erkek	8.39	1.52	2407.500	0.883
Kadın	8.48	1.36		
<i>Yaş</i>				
30 ve altı	8.53	1.40		
31-40 arası	8.51	1.37	5.062	0.167
41-50 arası	8.38	1.75		
51 ve üzeri	7.77	1.30		
<i>Medeni Durum</i>				
Evli	8.52	1.34	2155.500	0.415
Bekar	8.26	1.62		
<i>Eğitim</i>				
İlköğretim	8.16	1.65		
Lise	8.35	1.65	2.226	0.694
Ön lisans	8.52	1.29		
Lisans	8.57	1.23		
Yüksek lisans	9.00	0.01		
<i>Deneyim</i>				
5 yıldan az	8.37	1.44		
6-10 yıl arası	8.54	1.56		
11-15 yıl arası	8.37	1.64	3.263	0.660
16-20 yıl arası	8.68	1.16		
21-25 yıl arası	8.00	2.00		
25 yıl ve üzeri	8.23	0.83		
<i>İnovasyon Eğitimi</i>				
Evet	8.08	1.57	1297.500	0.255
Hayır	8.50	1.42		
<i>Çatışma Yönetimi Eğitimi</i>				
Evet	7.71	2.42	973.000	0.578
Hayır	8.52	1.25		

İnovatif çalışma davranışı ölçeğinin “Fikir Uygulama” boyutu kadınlarda, 30 ve altında yaşa sahip olanlarda, evlilerde, yüksek lisans düzeyinde eğitime sahip olanlarda, 16-20 yıl arası mesleki deneyimi olanlarda, inovasyon eğitimi almayanlarda ve çatışma yönetimi eğitimi almayanlarda daha yüksek düzeydedir. Fark analizi

sonuçlarına göre “Fikir Uygulama” boyutu demografik özelliklere göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

İnovatif çalışma davranışı ölçeğinin “Fikir Üretme” puanının demografik özelliklere göre farkı Tablo 4.13’te verilmiştir.

Tablo 4. 13. İnovatif çalışma Davranışı Ölçeğinin “Fikir Üretme” Puanının Demografik Özelliklere Göre Farkı

	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma	Test Değeri	p
Cinsiyet				
Erkek	16.35	2.81	2192.500	0.282
Kadın	16.05	2.64		
Yaş				
30 ve altı	16.22	2.79	1.916	0.590
31-40 arası	16.34	2.77		
41-50 arası	16.15	3.22		
51 ve üzeri	15.85	0.99		
Medeni Durum				
Evli	16.31	2.61	2281.500	0.822
Bekar	16.08	2.95		
Eğitim				
İlköğretim	15.92	3.04	0.761	0.944
Lise	16.24	2.91		
Ön lisans	16.20	2.84		
Lisans	16.36	2.44		
Yüksek lisans	16.67	0.58		
Deneyim				
5 yıldan az	16.08	2.60	1.361	0.928
6-10 yıl arası	16.11	3.24		
11-15 yıl arası	16.19	2.95		
16-20 yıl arası	16.47	2.67		
21-25 yıl arası	16.00	2.08		
25 yıl ve üzeri	16.77	1.54		
İnovasyon Eğitimi				
Evet	16.38	3.28	1362.500	0.462
Hayır	16.18	2.61		
Çatışma Yönetimi Eğitimi				
Evet	15.00	4.42	1015.500	0.799
Hayır	16.39	2.39		

İnovatif çalışma davranışı ölçeğinin “Fikir Üretme” boyutu erkeklerde, 31-40 arası yaşa sahip olanlarda, evlilerde, yüksek lisans düzeyinde eğitime sahip olanlarda, 25 yıl ve üzeri mesleki deneyimi olanlarda, inovasyon eğitimi alanlarda ve çatışma yönetimi

eğitimi almayanlarda daha yüksek düzeydedir. Fark analizi sonuçlarına göre “Fikir Üretme” boyutu demografik özelliklere göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$). İnovatif çalışma davranışı ölçeğinin “Fikir Keşfetme” puanının demografik özelliklere göre farkı Tablo 4.14’te verilmiştir.

Tablo 4. 14. İnovatif Çalışma Davranışı Ölçeğinin “Fikir Keşfetme” Puanının Demografik Özelliklere Göre Farkı

	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma	Test Değeri	p
Cinsiyet				
Erkek	7.75	1.63	2255.500	0.429
Kadın	7.59	1.67		
Yaş				
30 ve altı	7.71	1.49		
31-40 arası	7.64	1.89	0.478	0.924
41-50 arası	7.73	1.80		
51 ve üzeri	7.62	0.65		
Medeni Durum				
Evli	7.67	1.62	2225.500	0.640
Bekar	7.70	1.69		
Eğitim				
İlköğretim	7.60	1.66		
Lise	7.50	1.71	2.300	0.681
Ön lisans	7.84	1.97		
Lisans	7.83	1.43		
Yüksek lisans	7.67	0.58		
Deneyim				
5 yıldan az	7.32	1.86		
6-10 yıl arası	7.65	1.74		
11-15 yıl arası	7.81	1.57	2.171	0.825
16-20 yıl arası	7.79	1.58		
21-25 yıl arası	7.86	1.21		
25 yıl ve üzeri	8.31	1.03		
İnovasyon Eğitimi				
Evet	8.08	2.00	1137.500	0.050
Hayır	7.59	1.55		
Çatışma Yönetimi Eğitimi				
Evet	7.06	2.49	955.500	0.520
Hayır	7.77	1.49		

İnovatif çalışma davranışı ölçeğinin “Fikir Keşfetme” boyutu erkeklerde, 41-50 arası yaşa sahip olanlarda, bekarlarda, ön lisans düzeyinde eğitime sahip olanlarda, 25 yıl ve üzeri mesleki deneyimi olanlarda, inovasyon eğitimi alanlarda ve çatışma yönetimi eğitimi almayanlarda daha yüksek düzeydedir. Fark analizi sonuçlarına göre “Fikir

Keşfetme” boyutu demografik özelliklere göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$). İnovatif çalışma davranışı ölçeğinin “Fikir Savunma” puanının demografik özelliklere göre farkı Tablo 4.15’te verilmiştir.

Tablo 4. 15. İnovatif Çalışma Davranışı Ölçeğinin “Fikir Savunma” Puanının Demografik Özelliklere Göre Farkı

	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma	Test Değeri	p
<i>Cinsiyet</i>				
Erkek	7.81	1.62	1918.500	0.022
Kadın	7.38	1.52		
<i>Yaş</i>				
30 ve altı	7.61	1.58	0.387	0.943
31-40 arası	7.77	1.59		
41-50 arası	7.46	1.82		
51 ve üzeri	7.38	1.12		
<i>Medeni Durum</i>				
Evli	7.75	1.41	2180.000	0.495
Bekar	7.42	1.83		
<i>Eğitim</i>				
İlköğretim	7.40	1.87	1.914	0.752
Lise	7.87	1.38		
Ön lisans	7.52	1.61		
Lisans	7.57	1.67		
Yüksek lisans	7.33	0.58		
<i>Deneyim</i>				
5 yıldan az	7.34	1.58	5.799	0.326
6-10 yıl arası	7.78	1.51		
11-15 yıl arası	7.33	1.66		
16-20 yıl arası	7.68	2.00		
21-25 yıl arası	8.43	1.13		
25 yıl ve üzeri	8.08	0.95		
<i>İnovasyon Eğitimi</i>				
Evet	7.77	1.75	1770.500	0.891
Hayır	7.59	1.55		
<i>Çatışma Yönetimi Eğitimi</i>				
Evet	7.24	2.28	912.500	0.345
Hayır	7.68	1.47		

İnovatif çalışma davranışı ölçeğinin “Fikir Savunma” boyutu erkeklerde, 31-40 arası yaşa sahip olanlarda, evlilerde, lise düzeyinde eğitime sahip olanlarda, 21-25 yıl arası

mesleki deneyimi olanlarda, inovasyon eğitimi alanlarda ve çatışma yönetimi eğitimi almayanlarda daha yüksek düzeydedir. Fark analizi sonuçlarına göre “Fikir Savunma” boyutu cinsiyet ($p < 0.05$) dışındaki diğer demografik özelliklere göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p > 0.05$). İnovatif çalışma davranışı ölçeğinin toplam puanının demografik özelliklere göre farkı Tablo 4.16’da verilmiştir.

Tablo 4. 16. İnovatif Çalışma Davranışı Ölçeğinin Toplam Puanının Demografik Özelliklere Göre Farkı

	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma	Test Değeri	p
Cinsiyet				
Erkek	40.30	6.82	2147.000	0.219
Kadın	39.49	6.16		
Yaş				
30 ve altı	40.08	6.39	3.993	0.262
31-40 arası	40.26	6.64		
41-50 arası	39.73	7.94		
51 ve üzeri	38.62	3.01		
Medeni Durum				
Evli	40.25	6.06	2195.000	0.556
Bekar	39.45	7.28		
Eğitim				
İlköğretim	39.08	7.70	1.040	0.904
Lise	39.96	6.60		
Ön lisans	40.08	6.62		
Lisans	40.33	6.07		
Yüksek lisans	40.67	0.58		
Deneyim				
5 yıldan az	39.11	6.49	1.160	0.949
6-10 yıl arası	40.08	7.14		
11-15 yıl arası	39.70	7.31		
16-20 yıl arası	40.63	6.64		
21-25 yıl arası	40.29	5.38		
25 yıl ve üzeri	41.38	3.62		
İnovasyon Eğitimi				
Evet	40.31	7.83	1329.500	0.375
Hayır	39.87	6.24		
Çatışma Yönetimi Eğitimi				
Evet	37.00	10.90	1023.000	0.843
Hayır	40.35	5.63		

İnovatif çalışma davranışı ölçeğinin toplam puanı erkeklerde, 31-40 arası yaşa sahip olanlarda, evlilerde, yüksek lisans düzeyinde eğitime sahip olanlarda, 16-20 yıl arası mesleki deneyimi olanlarda, inovasyon eğitimi alanlarda ve çatışma yönetimi eğitimi almayanlarda daha yüksek düzeydedir. İnovatif çalışma davranışı ölçeğinin toplam puanı demografik özelliklere göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$). Bu nedenle araştırmanın H1 hipotezi reddedilmiştir.

4.2.4.2. Çatışma Davranışının Demografik Özelliklere Göre Farkı

Çatışma davranışlarının demografik özelliklere göre farkına yönelik aşağıdaki hipotez kurulmuştur:

“H₂: Çalışanların çatışma davranışları, demografik özelliklerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.”

Çatışma davranışlarının “Rekabet” boyutunun demografik özelliklere göre farkı Tablo 4.17’de verilmiştir.

Tablo 4. 17. Çatışma Davranışı Algısının “Rekabet” Boyutunun Demografik Özelliklere Göre Farkı

	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma	Test Değeri	p
Cinsiyet				
Erkek	12.00	2.49	2334.000	0.653
Kadın	12.08	1.96		
Yaş				
30 ve altı	12.08	2.41	3.120	0.373
31-40 arası	12.34	1.93		
41-50 arası	11.65	2.54		
51 ve üzeri	11.38	2.43		
Medeni Durum				
Evli	12.20	2.18	2099.000	0.311
Bekar	11.75	2.41		
Eğitim				
İlköğretim	11.80	2.69	2.449	0.654
Lise	12.20	2.03		
Ön lisans	11.96	2.59		
Lisans	11.95	2.16		
Yüksek lisans	13.33	0.58		
Deneyim				
5 yıldan az	12.00	2.22	1.953	0.856
6-10 yıl arası	12.35	2.02		
11-15 yıl arası	11.81	2.76		
16-20 yıl arası	11.58	2.83		
21-25 yıl arası	12.43	1.62		
25 yıl ve üzeri	12.15	1.41		
İnovasyon Eğitimi				
Evet	12.08	1.81	1447.500	0.797
Hayır	12.03	2.37		
Çatışma Yönetimi Eğitimi				
Evet	11.29	2.78	908.500	0.347
Hayır	12.14	2.18		

Çatışma davranışı algısı ölçeğinin “Rekabet” boyutu puanı kadınlarda, 31-40 arası yaşa sahip olanlarda, evlilerde, yüksek lisans düzeyinde eğitime sahip olanlarda, 21-25 yıl arası mesleki deneyimi olanlarda, inovasyon eğitimi alanlarda ve çatışma yönetimi eğitimi almayanlarda daha yüksek düzeydedir. Fark analizi sonuçlarına göre

“Rekabet” boyutu puanı demografik özelliklere göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Çatışma davranışı algısının “Uzlaşma” boyutunun demografik özelliklere göre farkı Tablo 4.18’de verilmiştir.

Tablo 4. 18. Çatışma Davranışı Algısının “Uzlaşma” Boyutunun Demografik Özelliklere Göre Farkı

	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma	Test Değeri	p
Cinsiyet				
Erkek	11.50	2.09	2361.500	0.738
Kadın	11.62	1.91		
Yaş				
30 ve altı	11.24	2.11	3.112	0.375
31-40 arası	11.85	1.67		
41-50 arası	11.69	2.19		
51 ve üzeri	11.23	2.52		
Medeni Durum				
Evli	11.73	2.03	2023.500	0.179
Bekar	11.26	1.95		
Eğitim				
İlköğretim	11.48	2.62	1.357	0.852
Lise	11.87	1.53		
Ön lisans	11.20	2.29		
Lisans	11.45	1.98		
Yüksek lisans	11.67	0.58		
Deneyim				
5 yıldan az	11.13	2.22	4.385	0.495
6-10 yıl arası	11.65	1.49		
11-15 yıl arası	11.74	2.43		
16-20 yıl arası	11.47	1.95		
21-25 yıl arası	12.43	1.51		
25 yıl ve üzeri	11.77	2.09		
İnovasyon Eğitimi				
Evet	12.04	1.80	1236.500	0.160
Hayır	11.44	2.04		
Çatışma Yönetimi Eğitimi				
Evet	10.59	2.15	724.000	0.032
Hayır	11.69	1.96		

Çatışma davranışı algısı ölçeğinin “Uzlaşma” boyutu puanı kadınlarda, 31-40 arası yaşa sahip olanlarda, evlilerde, lise düzeyinde eğitime sahip olanlarda, 21-25 yıl arası mesleki deneyimi olanlarda, inovasyon eğitimi alanlarda ve çatışma yönetimi eğitimi almayanlarda daha yüksek düzeydedir. Fark analizi sonuçlarına göre “Uzlaşma” boyutu puanı çatışma yönetimi eğitimi alma ($p<0.05$) dışındaki demografik özelliklere göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$). Çatışma davranışı algısının “Kaçınma” boyutunun demografik özelliklere göre farkı Tablo 4.19’da verilmiştir.

Tablo 4. 19. Çatışma Davranışı Algısının “Kaçınma” Boyutunun Demografik Özelliklere Göre Farkı

	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma	Test Değeri	p
Cinsiyet				
Erkek	11.44	2.31	2415.000	0.916
Kadın	11.62	2.11		
Yaş				
30 ve altı	11.53	2.20	0.977	0.807
31-40 arası	11.45	2.14		
41-50 arası	11.62	2.65		
51 ve üzeri	11.54	1.90		
Medeni Durum				
Evli	11.66	2.23	2012.500	0.168
Bekar	11.28	2.20		
Eğitim				
İlköğretim	11.32	2.58	3.415	0.491
Lise	11.80	2.29		
Ön lisans	11.72	1.81		
Lisans	11.21	2.25		
Yüksek lisans	11.33	0.58		
Deneyim				
5 yıldan az	11.61	2.05	4.266	0.512
6-10 yıl arası	11.11	2.32		
11-15 yıl arası	11.44	2.62		
16-20 yıl arası	11.79	2.51		
21-25 yıl arası	11.29	1.50		
25 yıl ve üzeri	12.31	1.32		
İnovasyon Eğitimi				
Evet	11.50	2.04	1441.000	0.771
Hayır	11.52	2.27		
Çatışma Yönetimi Eğitimi				
Evet	9.71	2.57	526.000	0.001
Hayır	11.77	2.06		

Çatışma davranışı algısı ölçeğinin “Kaçınma” boyutu puanı kadınlarda, 41-50 arası yaşa sahip olanlarda, evlilerde, lise düzeyinde eğitime sahip olanlarda, 25 yıl ve üzeri mesleki deneyimi olanlarda, inovasyon eğitimi almayanlarda ve çatışma yönetimi eğitimi almayanlarda daha yüksek düzeydedir. Fark analizi sonuçlarına göre “Kaçınma” boyutu puanı çatışma yönetimi eğitimi alma ($p<0.05$) dışındaki demografik özelliklere göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$). Çatışma davranışı algısının “Uyum” boyutunun demografik özelliklere göre farkı Tablo 4.20’de verilmiştir.

Tablo 4. 20. Çatışma Davranışı Algısının “Uyum” Boyutunun Demografik Özelliklere Göre Farkı

	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma	Test Değeri	p
Cinsiyet				
Erkek	12.08	2.39	2403.000	0.874
Kadın	12.07	2.34		
Yaş				
30 ve altı	11.94	2.34	1.112	0.774
31-40 arası	12.25	2.17		
41-50 arası	11.88	2.82		
51 ve üzeri	12.23	2.39		
Medeni Durum				
Evli	12.28	2.27	1899.500	0.058
Bekar	11.72	2.48		
Eğitim				
İlköğretim	12.00	2.65	4.628	0.328
Lise	12.30	2.09		
Ön lisans	12.20	2.40		
Lisans	11.67	2.51		
Yüksek lisans	13.67	1.15		
Deneyim				
5 yıldan az	11.53	2.61	5.885	0.318
6-10 yıl arası	12.11	2.12		
11-15 yıl arası	12.41	2.53		
16-20 yıl arası	11.89	2.81		
21-25 yıl arası	12.43	1.62		
25 yıl ve üzeri	12.92	1.19		
İnovasyon Eğitimi				
Evet	12.23	2.32	1415.500	0.664
Hayır	12.03	2.38		
Çatışma Yönetimi Eğitimi				
Evet	11.06	3.21	915.500	0.367
Hayır	12.21	2.20		

Çatışma davranışı algısı ölçeğinin “Uyum” boyutu puanı erkeklerde, 31-40 arası yaşa sahip olanlarda, evlilerde, yüksek lisans düzeyinde eğitime sahip olanlarda, 25 yıl ve üzeri mesleki deneyimi olanlarda, inovasyon eğitimi alanlarda ve çatışma yönetimi eğitimi almayanlarda daha yüksek düzeydedir. Fark analizi sonuçlarına göre “Uyum” boyutu puanı demografik özelliklere göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$). Çatışma davranışı algısının “İş Birliği” boyutunun demografik özelliklere göre farkı Tablo 4.21’de verilmiştir.

Tablo 4. 21. Çatışma Davranışı Algısının “İş Birliği” Boyutunun Demografik Özelliklere Göre Farkı

	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma	Test Değeri	p
Cinsiyet				
Erkek	10.95	2.47	2218.000	0.351
Kadın	10.59	2.39		
Yaş				
30 ve altı	10.43	2.47	2.381	0.497
31-40 arası	11.08	2.09		
41-50 arası	10.50	3.19		
51 ve üzeri	11.62	1.66		
Medeni Durum				
Evli	10.94	2.37	2142.000	0.414
Bekar	10.55	2.54		
Eğitim				
İlköğretim	11.80	2.42	10.150	0.038
Lise	11.04	2.29		
Ön lisans	10.20	2.78		
Lisans	10.36	2.31		
Yüksek lisans	9.67	0.58		
Deneyim				
5 yıldan az	10.37	2.62	3.775	0.582
6-10 yıl arası	11.14	1.90		
11-15 yıl arası	10.48	2.79		
16-20 yıl arası	10.63	2.67		
21-25 yıl arası	11.86	2.04		
25 yıl ve üzeri	11.38	2.29		
İnovasyon Eğitimi				
Evet	10.65	2.08	1341.000	0.408
Hayır	10.83	2.52		
Çatışma Yönetimi Eğitimi				
Evet	10.82	2.60	1044.500	0.952
Hayır	10.79	2.42		

Çatışma davranışı algısı ölçeğinin “İş Birliği” boyutu puanı erkeklerde, 51 ve üzeri yaşa sahip olanlarda, evlilerde, ilköğretim düzeyinde eğitime sahip olanlarda, 21-25 yıl arası mesleki deneyimi olanlarda, inovasyon eğitimi almayanlarda ve çatışma yönetimi eğitimi alanlarda daha yüksek düzeydedir. Fark analizi sonuçlarına göre “İş Birliği” boyutu puanı eğitim ($p<0.05$) dışındaki demografik özelliklere göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$). Çatışma davranışı algısının toplam puanının demografik özelliklere göre farkı Tablo 4.22’de verilmiştir.

Tablo 4. 22. Çatışma Davranışı Algısının Toplam Puanının Demografik Özelliklere Göre Farkı

	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma	Test Değeri	p
Cinsiyet				
Erkek	57.96	9.86	2324.500	0.630
Kadın	57.98	8.19		
Yaş				
30 ve altı	57.22	9.65	1.119	0.772
31-40 arası	58.96	7.14		
41-50 arası	57.35	11.73		
51 ve üzeri	58.00	9.42		
Medeni Durum				
Evli	58.82	8.82	1866.500	0.047
Bekar	56.57	9.59		
Eğitim				
İlköğretim	58.40	11.85	5.934	0.204
Lise	59.22	8.42		
Ön lisans	57.28	9.65		
Lisans	56.64	8.19		
Yüksek lisans	59.67	1.15		
Deneyim				
5 yıldan az	56.63	10.00	3.310	0.652
6-10 yıl arası	58.35	7.23		
11-15 yıl arası	57.89	11.70		
16-20 yıl arası	57.37	10.06		
21-25 yıl arası	60.43	3.21		
25 yıl ve üzeri	60.54	6.36		
İnovasyon Eğitimi				
Evet	58.50	6.98	1462.000	0.861
Hayır	57.85	9.59		
Çatışma Yönetimi Eğitimi				
Evet	53.47	10.86	729.000	0.039
Hayır	58.59	8.76		

Çatışma davranışı algısı ölçeğinin toplam puanı kadınlarda, 31-40 arası yaşa sahip olanlarda, evlilerde, yüksek lisans düzeyinde eğitime sahip olanlarda, 25 yıl ve üzeri mesleki deneyimi olanlarda, inovasyon eğitimi alanlarda ve çatışma yönetimi eğitimi almayanlarda daha yüksek düzeydedir. Fark analizi sonuçlarına göre çatışma davranışı algısı ölçeğinin toplam puanı medeni durum ve çatışma eğitimi alma durumu ($p<0.05$) dışındaki demografik özelliklere göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$). Toplam yedi demografik özellikten sadece ikisine göre anlamlı fark görüldüğü için araştırmanın H₂ hipotezi reddedilmiştir.

4.2.4.3. Algılanan Örgütsel Desteğin Demografik Özelliklere Göre Farkı

Algılanan örgütsel desteğin demografik özelliklere göre farkına yönelik aşağıdaki hipotez kurulmuştur:

H₃: Çalışanların algılanan örgütsel destek düzeyleri, demografik özelliklerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

Algılanan örgütsel desteğin demografik özelliklere göre farkı Tablo 4.23'te verilmiştir.

Tablo 4. 23. Algılanan Örgütsel Desteğin Demografik Özelliklere Göre Farkı

	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma	Test Değeri	p
Cinsiyet				
Erkek	32.93	5.33	1777.000	0.006
Kadın	31.16	4.52		
Yaş				
30 ve altı	32.61	4.95	3.157	0.368
31-40 arası	31.47	5.03		
41-50 arası	32.58	5.76		
51 ve üzeri	32.46	4.27		
Medeni Durum				
Evli	32.52	4.88	2130.500	0.390
Bekar	31.57	5.34		
Eğitim				
İlköğretim	33.80	5.78	12.058	0.017
Lise	31.76	4.65		
Ön lisans	33.16	5.40		
Lisans	31.38	4.70		
Yüksek lisans	27.33	2.31		

Deneyim				
5 yıldan az	31.39	5.01		
6-10 yıl arası	32.62	5.26		
11-15 yıl arası	31.19	5.70	5.295	0.381
16-20 yıl arası	32.95	4.14		
21-25 yıl arası	33.86	3.44		
25 yıl ve üzeri	33.08	5.27		
İnovasyon Eğitimi				
Evet	32.35	5.36	1444.000	0.786
Hayır	32.12	5.01		
Çatışma Yönetimi Eğitimi				
Evet	30.29	7.63	841.500	0.177
Hayır	32.42	4.58		

Algılanan örgütsel destek puanı erkeklerde, 30 ve altında yaşa sahip olanlarda, evlilerde, ilköğretim düzeyinde eğitime sahip olanlarda, 21-25 yıl arası mesleki deneyimi olanlarda, inovasyon eğitimi alanlarda ve çatışma yönetimi eğitimi almayanlarda daha yüksek düzeydedir. Fark analizi sonuçlarına göre algılanan örgütsel destek puanı cinsiyet ve eğitim ($p<0.05$) dışındaki demografik özelliklere göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$). Toplam yedi demografik özellikten sadece ikisine göre anlamlı fark görüldüğü için araştırmanın H_3 hipotezi reddedilmiştir.

4.2.4.4. Çatışma Davranışı Algısı ile İnovatif Davranış Arasındaki İlişki

Çatışma davranışı algısı ile inovatif davranış arasındaki ilişkiye yönelik aşağıdaki hipotez kurulmuştur:

“H4: Çalışanların çatışma davranışı algıları ile inovatif davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.”

Hipotezin testi için yapılan analiz sonuçları Tablo 4.24’te verilmiştir.

Tablo 4. 24. Çatışma Davranışı Algısı İle İnovatif Davranış Arasındaki İlişki

	YİD Fikir uygulam a	YİD Fikir üretme	YİD Fikir keşfetm e	YİD Fikir savunm a	YİD Topla m	ÇDÖ Rekabe t	ÇDÖ Uzlaşm a	ÇDÖ Kaçınm a	ÇDÖ Uyum	ÇDÖ İşbirliğ i
YİD Fikir üretme	0.638**									
YİD Fikir keşfetm e	0.299**	0.586*								
YİD Fikir savunma	0.592**	0.663*	0.494**							
YİD Toplam	0.778**	0.878*	0.659**	0.825**						
ÇDÖ Rekabet	0.613**	0.502*	0.372**	0.464**	0.551**					
ÇDÖ Uzlaşma	0.412**	0.459*	0.384**	0.320**	0.492**	0.474**				
ÇDÖ Kaçınma	0.441**	0.400*	0.285**	0.356**	0.425**	0.526**	0.447**			
ÇDÖ Uyum	0.547**	0.587*	0.356**	0.393**	0.554**	0.534**	0.534**	0.578**		
ÇDÖ İşbirliği	0.357**	0.186*	0.148	0.356**	0.330**	0.260**	0.309**	0.388**	0.316*	
ÇDÖ Toplam	0.599**	0.517*	0.369**	0.490**	0.596**	0.711**	0.690**	0.797**	0.786*	0.620**

Korelasyon analizi sonuçlarına göre çatışma davranışı toplam puanı ile inovatif davranışın toplam puanı ve tüm boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır ($p < 0.05$). Yine inovatif davranış toplam puanı ile çatışma davranışı toplam puanı ve tüm alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır ($p < 0.05$). Dolayısıyla araştırmanın H_4 hipotezi kabul edilmiştir.

4.2.4.5. Çatışma davranışı Algısı ile Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki İlişki

Çatışma davranışı algısı ile algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkiye yönelik aşağıdaki hipotez kurulmuştur:

“H₅: Çalışanların çatışma davranışı algıları ile algılanan örgütsel destek düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.”

Hipotezin testi için yapılan analiz sonuçları Tablo 4.25’te verilmiştir.

Tablo 4. 25. Çatışma Davranışı Algısı İle Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki İlişki

	r	p
ÇDÖ Rekabet	0.340**	0.000
ÇDÖ Uzlaşma	0.227**	0.007
ÇDÖ Kaçınma	0.309**	0.000
ÇDÖ Uyum	0.368**	0.000
ÇDÖ İşbirliği	0.296**	0.000
ÇDÖ Toplam	0.407**	0.000

Korelasyon analizi sonuçlarına göre algılanan örgütsel destek ile çatışma davranışı algısı toplam puanı ve tüm alt boyutları arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yöndedir ($p<0.01$). Bu nedenle araştırmanın H5 hipotezi de kabul edilmiştir.

4.2.4.6. İnovatif Çalışma Davranışı ile Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki İlişki

İnovatif çalışma davranışı ile algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkiye yönelik aşağıdaki hipotez kurulmuştur:

“H₆: Çalışanların inovatif davranışları ile algılanan örgütsel destek düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.”

Hipotezin testi için yapılan analiz sonuçları Tablo 4.26’da verilmiştir:

Tablo 4. 26. İnovatif Çalışma Davranışı İle Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki İlişki

	r	p
YİD Fikir Uygulama	0.483**	0.000
YİD Fikir üretme	0.448**	0.000
YİD Fikir keşfetme	0.505**	0.000
YİD Fikir savunma	0.555**	0.000
YİD Toplam	0.553**	0.000

Korelasyon analizi sonuçlarına göre algılanan örgütsel destek ile inovatif çalışma davranışı toplam puanı ve tüm alt boyutları arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yöndedir ($p<0.01$). Bu nedenle araştırmanın H₆ hipotezi de kabul edilmiştir.

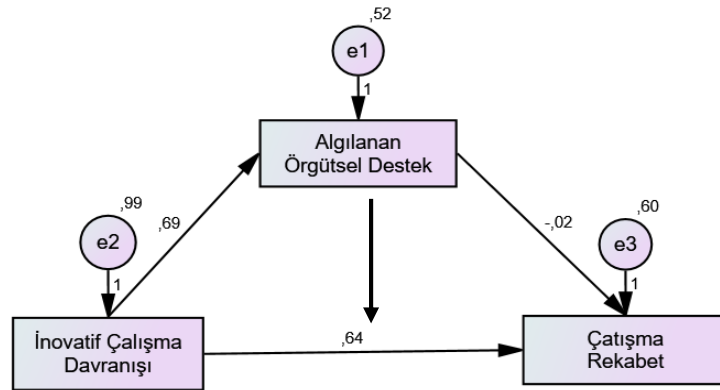
4.2.4.7. Çalışanların İnovatif Davranışları İle Çatışma Davranışı Arasında Örgütsel Desteğin Düzenleyici Etkisi

Çalışanların inovatif davranışları ile çatışma davranışı arasında örgütsel desteğin düzenleyici etkisine yönelik aşağıdaki hipotezler kurulmuştur:

H7: Çalışanların inovatif davranışları ile çatışma davranışı arasındaki ilişkide, örgütsel desteğin aracılık rolü vardır.

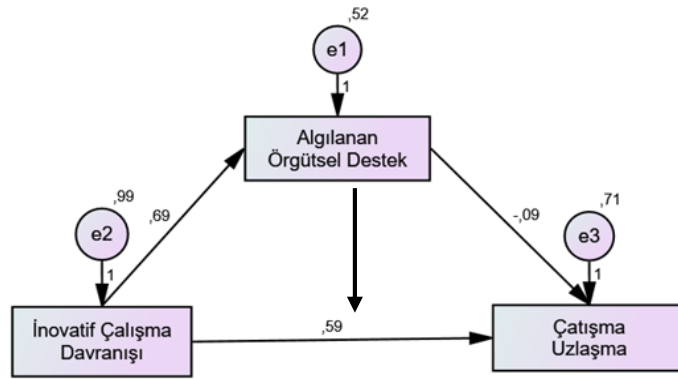
H8: Çalışanların inovatif davranışları ile çatışma davranışları arasındaki ilişkide, örgütsel desteğin düzenleyici rolü vardır.

Yapısal eşitlik modellemesinde, normal dağılmayan verilerin standardizasyonu için Z skorları kullanılabilir (Hirayama ve Hyvarinen, 2011; Schumacker ve Lomax, 2010). Araştırmada bu nedenle yapısal eşitlik modellemesindeki parametreler z-skorlara dönüştürülmüş ve analizde bu değerler alınmıştır. Yapısal Eşitlik Modellemesi analizi sonuçlarına göre inovatif çalışma davranışı ile çatışma davranışı arasındaki ilişki algılanan örgütsel desteğin düzenleyici olduğu durumda istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < 0.05$). Değişkenler arasında ilk durumda ilişki anlamlı değilken, kontrol değişkeninin bu ilişkiyi anlamlı hale getirmesi aracı rol olarak kabul edilmektedir (Hirayama ve Hyvarinen, 2011).



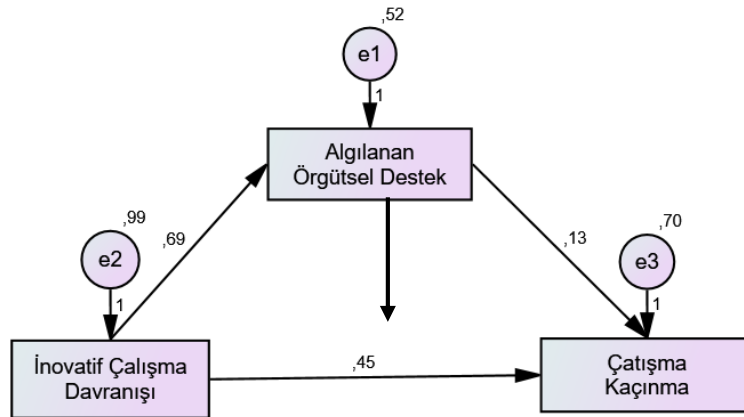
$$ZAÖD < ZYİD \text{ Toplam} : 0.691 * ZÇDÖ_Rekabet < ZAÖD : -0.017 ZÇDÖ_Rekabet < ZYİD \text{ Toplam} : 0.638 *$$

Şekil 4. 5. Çalışanların İnovatif Davranışları İle Uzlaşma Arasında Örgütsel Desteğin Düzenleyici Etkisi



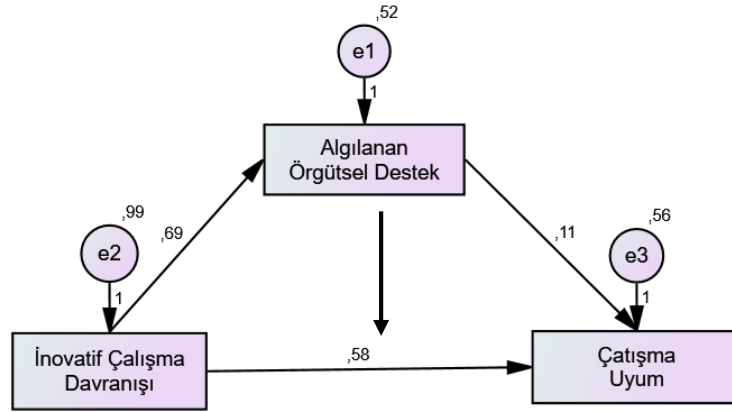
ZAÖD <ZYİD Toplam : 0.691* ZÇDÖ_Uzlaşma <ZAÖD : -0.090 ZÇDÖ_Uzlaşma
<ZYİD Toplam : 0.593*

Şekil 4. 6. Çalışanların İnovatif Davranışlarıyla Uzlaşma Arasında Örgütsel Desteğin Düzenleyici Etkisi



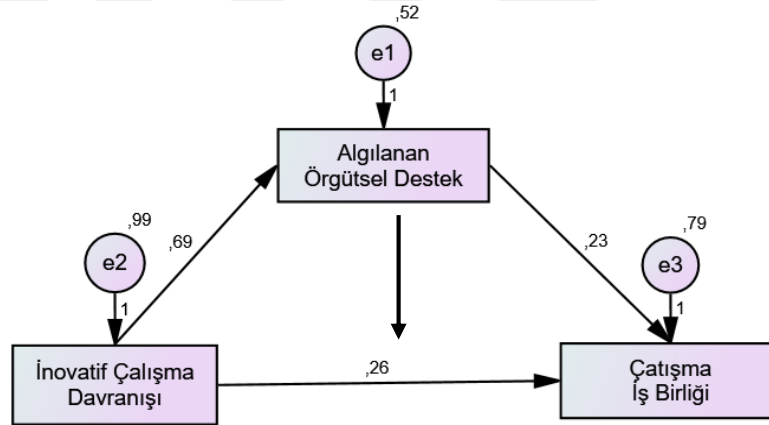
ZAÖD<ZYİD Toplam : 0.691* ZÇDÖKaçınma<ZAÖD: 0.125 ZÇDÖKaçınma
<ZYİD_Toplam : 0.446*

Şekil 4. 7. Çalışanların İnovatif Davranışları İle Kaçınma Arasında Örgütsel Desteğin Düzenleyici Etkisi



ZAÖD <ZYİD_Toplam: 0.691* ZÇDÖ_Uyum <ZAÖD: 0.111 ZÇDÖ_Uyum <ZYİD_Toplam: 0.577*

Şekil 4. 8. Çalışanların İnovatif Davranışları İle Uyum Arasında Örgütsel Desteğin Düzenleyici Etkisi



ZAÖD <ZYİD_Toplam: 0.691* ZÇDÖ_İşbirliği <ZAÖD: 0.229 ZÇDÖ_İş birliği <ZYİD_Toplam: 0.259*

Şekil 4. 9. Çalışanların İnovatif Davranışları İle İşbirliği Arasında Örgütsel Desteğin Düzenleyici Etkisi

Yol katsayıları incelendiğinde ise algılanan örgütsel destek, inovatif çalışma davranışının çatışma davranışı üzerinde düzenleyici etkisinin olduğu görülmektedir.

Modelden elde edilen sonuçların doğrudan etkisinin (moderatör) görülmesi için yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 4.27’de verilmiştir.

Tablo 4. 27. Model Değişkenlerine Yönelik Düzenleyici Etkisi Analizi

	Standart olmayan katsayılar		Standart katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Rekabet					
(Sabit)	,017	,072		,242	,809
Zscore(YİD_Toplam)	,612	,100	,612	6,096	,000
Zscore(AÖD)	-,019	,092	-,019	-,202	,840
YİD*AÖD	-,025	,039	-,051	-,644	,521
R ² : 0.381; F: 29.775; p<0.001					
Uzlaşma					
(Sabit)	,017	,078		,225	,823
Zscore(YİD_Toplam)	,567	,109	,567	5,203	,000
Zscore(AÖD)	-,092	,100	-,092	-,921	,359
YİD*AÖD	-,025	,043	-,051	-,596	,552
X ² : 0.272; F: 18.456; p<0.001					
Kaçınma					
(Sabit)	,028	,077		,363	,717
Zscore(YİD_Toplam)	,404	,108	,404	3,735	,000
Zscore(AÖD)	,123	,099	,123	1,238	,218
YİD*AÖD	-,041	,042	-,082	-,964	,337
X ² : 0.281; F: 19.280; p<0.001					
Uyum					
(Sabit)	,035	,069		,513	,609
Zscore(YİD_Toplam)	,524	,096	,524	5,433	,000
Zscore(AÖD)	,108	,088	,108	1,221	,224
YİD*AÖD	-,051	,038	-,103	-1,362	,175
X ² : 0.429; F: 36.089; p<0.001					
İşbirliği					
(Sabit)	,031	,082		,379	,706
Zscore(YİD_Toplam)	,213	,115	,213	1,851	,066
Zscore(AÖD)	,227	,105	,227	2,155	,033
YİD*AÖD	-,045	,045	-,090	-1,005	,317
X ² : 0.190; F: 11.978; p<0.001					

Analiz sonuçlarına göre inovatif çalışma davranışının rekabet, uzlaşma, kaçınma ve uyum boyutları üzerindeki katkıları istatistiksel olarak anlamlıdır (p<0.05). İş birliği üzerinde ise algılanan örgütsel desteğin katkısı anlamlıdır (p<0.05). İnovatif çalışma

davranışı algılanan örgütsel desteğin ise tüm boyutlar için katkısı anlamlı olmadığından, doğrudan bir etki olmadığı ve yapısal eşitlik modellemesi sonuçları ile bir arada değerlendirildiğinde, etkinin dolaylı olduğu görülmektedir. Hipotezlerin değerlendirilmesi Tablo 4.28’de verilmiştir.

Tablo 4. 28. Hipotezler Testi Sonuçları

No	Hipotez	Sonuç
H1	Çalışanların inovatif çalışma davranışları, demografik özelliklerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	Red
H2	Çalışanların çatışma davranışı algıları, demografik özelliklerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	Red
H3	Çalışanların algılanan örgütsel destek düzeyleri, demografik özelliklerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	Red
H4	Çalışanların çatışma davranışı algıları ile inovatif davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H5	Çalışanların çatışma davranışı algıları ile algılanan örgütsel destek düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H6	Çalışanların inovatif davranışları ile algılanan örgütsel destek düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H7	Çalışanların inovatif davranışları ile çatışma davranışı arasındaki ilişkide, örgütsel desteğin aracılık rolü vardır.	Red
H8	Çalışanların inovatif davranışları ile çatışma davranışları arasındaki ilişkide, örgütsel desteğin düzenleyici rolü vardır.	Kabul

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde, literatür bölümünde derlenen bilgiler ve araştırma analizlerinden elde edilen bulguların sonuç, tartışılmasına ve önerilerin geliştirilmesine yer verilmiştir.

5.1. Sonuç

Araştırmada elde edilen sonuçlar, aslında üçü de kısmen bilişsel kavramlar olan inovatif çalışma, çatışma davranışı ve algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkinin önemini ortaya koymaktadır. Günümüzde özellikle iletişim ve ulaştırma olanaklarının artmasıyla birlikte, giderek ulusal pazarlar yerini uluslararası pazarlara bırakmaktadır. Bunun yanında bilginin etkili ve kısa sürelerde verimli bir biçimde paylaşımı, bilgiye erişimin kolay olması, yeni ürün ve hizmetlerin daha kısa sürelerde çıkmasına ve rekabette inovatif çalışma davranışının daha önemli hale gelmesine olanak vermektedir. Bu bakımdan değerlendirildiğinde inovatif çalışma davranışını etkileyebilecek olan yönetsel araçların incelenmesi ve aradaki ilişkinin ortaya koyulması, işletmelerin rekabet güçlerini artırarak, daha modern ve daha güçlü bir örgüt yapısına kavuşmalarına olanak vermektedir. Bu düşünce ile araştırmada elde edilen bulguları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

- İnovatif davranış ölçeğinin maddelerine verilen yanıtlar 3 ile 4 arasında değişmekte olup, genel olarak araştırmada katılımcıların ortalamanın üzerinde yenilikçi kişiliğe sahip olduklarını göstermektedir.
- Çatışma davranışı ölçeğinin maddelerine verilen yanıtların da ortalama dağılımı 3 ile 4 arasında değişmekte olup, genel olarak araştırma örnekleminin çatışma davranışı algısı ortalamanın üzerindedir.
- Algılanan örgütsel destek düzeyi de diğer iki ölçek ortalamaları gibi ortalamanın üzerindedir.
- İnovatif çalışma davranışı ölçeğinin “Fikir Uygulama” boyutu kadınlarda, 30 ve altında yaşa sahip olanlarda, evlilerde, yüksek lisans düzeyinde eğitime sahip olanlarda, 16-20 yıl arası mesleki deneyimi olanlarda, inovasyon eğitimi almayanlarda ve çatışma yönetimi eğitimi almayanlarda daha yüksek

seviyededir. Fark analizi sonuçlarına göre “Fikir Uygulama” boyutu demografik özelliklere göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

- İnovatif çalışma davranışı ölçeğinin “Fikir Üretme” boyutu erkeklerde, 31-40 arası yaşa sahip olanlarda, evlilerde, yüksek lisans düzeyinde eğitime sahip olanlarda, 25 yıl ve üzeri mesleki deneyimi olanlarda, inovasyon eğitimi alanlarda ve çatışma yönetimi eğitimi almayanlarda daha yüksek seviyededir. Fark analizi sonuçlarına göre “Fikir Üretme” boyutu demografik özelliklere göre anlamlı farklılık göstermemektedir.
- İnovatif çalışma davranışı ölçeğinin “Fikir Keşfetme” boyutu erkeklerde, 41-50 arası yaşa sahip olanlarda, bekârlarda, ön lisans düzeyinde eğitime sahip olanlarda, 25 yıl ve üzeri mesleki deneyimi olanlarda, inovasyon eğitimi alanlarda ve çatışma yönetimi eğitimi almayanlarda daha yüksek seviyededir. Fark analizi sonuçlarına göre “Fikir Keşfetme” boyutu demografik özelliklere göre anlamlı farklılık göstermemektedir.
- İnovatif çalışma davranışı ölçeğinin “Fikir Savunma” boyutu erkeklerde, 31-40 arası yaşa sahip olanlarda, evlilerde, lise düzeyinde eğitime sahip olanlarda, 21-25 yıl arası mesleki deneyimi olanlarda, inovasyon eğitimi alanlarda ve çatışma yönetimi eğitimi almayanlarda daha yüksek seviyededir. Fark analizi sonuçlarına göre “Fikir Savunma” boyutu cinsiyet dışındaki diğer demografik özelliklere göre anlamlı farklılık göstermemektedir.
- İnovatif çalışma davranışı ölçeğinin toplam puanı erkeklerde, 31-40 arası yaşa sahip olanlarda, evlilerde, yüksek lisans düzeyinde eğitime sahip olanlarda, 16-20 yıl arası mesleki deneyimi olanlarda, inovasyon eğitimi alanlarda ve çatışma yönetimi eğitimi almayanlarda daha yüksek düzeydedir. İnovatif çalışma davranışı ölçeğinin toplam puanı demografik özelliklere göre anlamlı farklılık göstermemektedir.
- Çatışma davranışı algısı ölçeğinin “Rekabet” boyutu puanı kadınlarda, 31-40 arası yaşa sahip olanlarda, evlilerde, yüksek lisans düzeyinde eğitime sahip olanlarda, 21-25 yıl arası mesleki deneyimi olanlarda, inovasyon eğitimi alanlarda ve çatışma yönetimi eğitimi almayanlarda daha yüksek seviyededir. Fark analizi sonuçlarına göre “Rekabet” boyutu puanı demografik özelliklere göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

- Çatışma davranışı algısı ölçeğinin “Uzlaşma” boyutu puanı kadınlarda, 31-40 arası yaşa sahip olanlarda, evlilerde, lise düzeyinde eğitime sahip olanlarda, 21-25 yıl arası mesleki deneyimi olanlarda, inovasyon eğitimi alanlarda ve çatışma yönetimi eğitimi almayanlarda daha yüksek düzeydedir. Fark analizi sonuçlarına göre “Uzlaşma” boyutu puanı çatışma yönetimi eğitimi alma dışındaki demografik özelliklere göre anlamlı farklılık göstermemektedir.
- Çatışma davranışı algısı ölçeğinin “Kaçınma” boyutu puanı kadınlarda, 41-50 arası yaşa sahip olanlarda, evlilerde, lise düzeyinde eğitime sahip olanlarda, 25 yıl ve üzeri mesleki deneyimi olanlarda, inovasyon eğitimi almayanlarda ve çatışma yönetimi eğitimi almayanlarda daha yüksek seviyededir. Fark analizi sonuçlarına göre “Kaçınma” boyutu puanı çatışma yönetimi eğitimi alma dışındaki demografik özelliklere göre anlamlı farklılık göstermemektedir.
- Çatışma davranışı algısı ölçeğinin “Uyum” boyutu puanı erkeklerde, 31-40 arası yaşa sahip olanlarda, evlilerde, yüksek lisans düzeyinde eğitime sahip olanlarda, 25 yıl ve üzeri mesleki deneyimi olanlarda, inovasyon eğitimi alanlarda ve çatışma yönetimi eğitimi almayanlarda daha yüksek düzeydedir. Fark analizi sonuçlarına göre “Uyum” boyutu puanı demografik özelliklere göre anlamlı farklılık göstermemektedir.
- Çatışma davranışı algısı ölçeğinin “İş Birliği” boyutu puanı erkeklerde, 51 ve üzeri yaşa sahip olanlarda, evlilerde, ilköğretim düzeyinde eğitime sahip olanlarda, 21-25 yıl arası mesleki deneyimi olanlarda, inovasyon eğitimi almayanlarda ve çatışma yönetimi eğitimi alanlarda daha yüksek düzeydedir. Fark analizi sonuçlarına göre “İş Birliği” boyutu puanı eğitim dışındaki demografik özelliklere göre anlamlı farklılık göstermemektedir.
- Çatışma davranışı algısı ölçeğinin toplam puanı kadınlarda, 31-40 arası yaşa sahip olanlarda, evlilerde, yüksek lisans düzeyinde eğitime sahip olanlarda, 25 yıl ve üzeri mesleki deneyimi olanlarda, inovasyon eğitimi alanlarda ve çatışma yönetimi eğitimi almayanlarda daha yüksek seviyededir. Fark analizi sonuçlarına göre çatışma davranışı algısı ölçeğinin toplam puanı medeni durum ve çatışma eğitimi alma durumu dışındaki demografik özelliklere göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

- Algılanan örgütsel destek puanı erkeklerde, 30 ve altında yaşa sahip olanlarda, evlilerde, ilköğretim düzeyinde eğitime sahip olanlarda, 21-25 yıl arası mesleki deneyimi olanlarda, inovasyon eğitimi alanlarda ve çatışma yönetimi eğitimi almayanlarda daha yüksek seviyededir. Fark analizi sonuçlarına göre algılanan örgütsel destek puanı cinsiyet ve eğitim dışındaki demografik özelliklere göre anlamlı farklılık göstermemektedir.
- Çatışma davranışı toplam puanı ile inovatif çalışma davranışının toplam puanı ve tüm boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır. Yine inovatif çalışma davranışı toplam puanı ile çatışma davranışı toplam puanı ve tüm alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır.
- Algılanan örgütsel destek ile çatışma davranışı algısı toplam puanı ve tüm alt boyutları arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yöndedir.
- Algılanan örgütsel destek ile inovatif çalışma davranışı toplam puanı ve tüm alt boyutları arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yöndedir.
- Yapısal Eşitlik Modellemesi analizi sonuçlarına göre inovatif çalışma davranışı ile çatışma davranışı arasındaki ilişki algılanan örgütsel desteğin düzenleyici olduğu durumda istatistiksel olarak anlamlıdır.

Araştırmada elde edilen sonuçlardan da görüleceği gibi, algılanan örgütsel destek inovatif çalışma davranışı ile çatışma davranışı arasındaki ilişkiyi zayıflatan bir etkiye sahiptir. Bunun birçok nedeni olabilmekle birlikte, örgütsel destek algısı yüksek olan çalışanlarda çatışma davranışının azaldığını ve bununla birlikte azalan rekabet neticesinde, inovatif çalışma davranışının düşeceğini ifade etmek mümkündür.

5.2. Tartışma

Yapılan bu araştırmada, inovatif çalışma davranışı ile çatışma davranışı arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin rolü incelenmiştir. Araştırma bu çerçevede teknoloji sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde görev yapan üst ve orta düzeyde yöneticiler üzerinde uygulama yapılmış ve elde edilen sonuçlar değerlendirilmiştir. Bu bağlamda teknoloji sektörü çalışanları ile üst ve orta düzey yöneticiler araştırmanın sınırlılıklarını oluşturmaktadır.

Günümüzde inovatif davranış giderek daha fazla çalışmaya konu olan, teknoloji başta olmak üzere, pek çok sektörde çalışanların daha yenilikçi bir şekilde görevlerini yerine getirmelerinde ön plana çıkan bir yönetsel araçtır. Yapılan araştırmalar, inovatif çalışma davranışının günümüzde birçok sektörde insan kaynaklarını etkili bir şekilde kullanmada hayati öneme sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bu araştırmalarda genel olarak teknoloji çağının da getirdiği bir yapıda, bireylerin inovatif düşünme düzeyleri gelişmiştir (Purc ve Laguna, 2019; Soetantyo ve Ardiyanti, 2018; Riaz vd, 2018; Zhou ve Velamuri, 2018; Tayyaba vd, 2016; Işık vd, 2015; Nijenhuis, 2015; Messmann, 2012; Yuan ve Woodman, 2010). Araştırmada elde edilen sonuçlara göre inovatif davranış ölçeğinin maddelerine verilen yanıtlar 3 ile 4 arasında değişmekte olup, genel olarak araştırmada katılımcıların ortalamanın üzerinde yenilikçi kişiliğe sahip olduklarını göstermektedir. Sektörün genel yapısı dikkate alındığında, araştırmada elde edilen bu bulgular, sektörün özellikleri ile de ilişkilidir.

Çatışma davranışı günümüzde özellikle örgütsel yönetim ve işletme yönetimi alanında üzerinde durulan bir diğer yönetsel araçtır. Bir kurum içerisindeki çatışma seviyesi bir yandan kurum içerisinde daha dinamik ve rekabetçi yapıyı beraberinde getirirken, bir yandan da belirli bir düzeyin üzerine çıktığında, istenmeyen sonuçları da beraberinde getirebilmektedir. Bu nedenle çatışma davranışı yönetilmesi gereken önemli bir olgudur (Temel, 2017; Akova ve Akın, 2015; Öz ve Hiçdurmaz, 2012; Şahin vd, 2009; Kösehan, 2005). Araştırmada elde edilen sonuçlara göre çatışma davranışı ölçeğinin maddelerine verilen yanıtların da ortalama dağılımı 3 ile 4 arasında değişmekte olup, genel olarak araştırma örnekleminin çatışma davranışı algısı ortalamanın üzerindedir. Bu durum, çalışanların rekabet ortamına daha iyi uyum sağlamış olan bir örgütsel yapıya sahip olduklarının göstergesi olarak yorumlanabilir.

Örgütsel destek, inovatif çalışma davranışı ve çatışma davranışına kıyasla daha eskiye dayanan bir konu olsa da, günümüzde hala pek çok çalışmaya konu olmaktadır. En genel anlamıyla örgüt içerisinde bireylere verilen destek olarak nitelendirilebilecek olan örgütsel destek, bireylerin örgüt içerisinde kendilerine verilen desteği algılama düzeyi ile ilişkilidir. Bu bakımdan örgütsel destek, bir algı üzerinden değerlendirilen ve bu nedenle yönetilmesi nispeten değişken olan bir kavram olarak nitelendirilebilir (Sun, 2019; Kirkland, 2017; Eisenberger vd, 2016; Rozaini vd, 2015). Araştırmada elde edilen sonuçlara göre algılanan örgütsel destek düzeyi de diğer iki ölçek

ortalamları gibi ortalamanın üzerindedir. Dolayısıyla araştırmada üzerinde çalışılan örneklemin örgütlerinden yeterince destek algıladıklarını düşündükleri ifade edilebilir.

İnovatif çalışma davranışı her ne kadar diğer araştırma kavramlarına göre yeni kavram olsa da, literatürde bu alan ile ilgili çok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalarda inovatif çalışma davranışı boyutunun demografik özelliklere göre değiştiğini ve değişmediğini rapor eden çalışmalar mevcuttur (Purc ve Laguna, 2019; Soetantyo ve Ardiyanti, 2018; Riaz vd, 2018; Zhou ve Velamuri, 2018; Tayyaba vd, 2016; Işık vd, 2015; Nijenhuis, 2015; Messmann, 2012; Yuan ve Woodman, 2010). Araştırmada elde edilen sonuçlara göre inovatif çalışma davranışı ölçeğinin fikir uygulama boyutu kadınlarda, 30 ve altında yaşa sahip olanlarda, evlilerde, yüksek lisans düzeyinde eğitime sahip olanlarda, 16-20 yıl arası mesleki deneyimi olanlarda, inovasyon eğitimi almayanlarda ve çatışma yönetimi eğitimi almayanlarda daha yüksek düzeydedir ve burada da, demografik özelliklere göre gruplar arasındaki farklar anlamlı değildir. Fikir üretme boyutu ise erkeklerde, 31-40 arası yaşa sahip olanlarda, evlilerde, yüksek lisans düzeyinde eğitime sahip olanlarda, 25 yıl ve üzeri mesleki deneyimi olanlarda, inovasyon eğitimi alanlarda ve çatışma yönetimi eğitimi almayanlarda daha yüksek olsa da, demografik özelliklere göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Fikir keşfetme boyutu erkeklerde, 41-50 arası yaşa sahip olanlarda, bekarlarda, ön lisans düzeyinde eğitime sahip olanlarda, 25 yıl ve üzeri mesleki deneyimi olanlarda, inovasyon eğitimi alanlarda ve çatışma yönetimi eğitimi almayanlarda daha yüksek düzeyde olup, bu farklar da anlamlı değildir. Fikir savunma boyutu erkeklerde, 31-40 arası yaşa sahip olanlarda, evlilerde, lise düzeyinde eğitime sahip olanlarda, 21-25 yıl arası mesleki deneyimi olanlarda, inovasyon eğitimi alanlarda ve çatışma yönetimi eğitimi almayanlarda daha yüksek düzeyde olup, sadece cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir. İnovatif çalışma davranışı ölçeğinin toplam puanı ise erkeklerde, 31-40 arası yaşa sahip olanlarda, evlilerde, yüksek lisans düzeyinde eğitime sahip olanlarda, 16-20 yıl arası mesleki deneyimi olanlarda, inovasyon eğitimi alanlarda ve çatışma yönetimi eğitimi almayanlarda daha yüksek düzeydedir. Dolayısıyla orta yaş grubunda olan çalışanların yenilikçiliğe daha açık oldukları ifade edilebilir. Ancak toplam puanda da, demografik özelliklere göre anlamlı fark görülmemiştir. Daha farklı demografiye sahip sektörlerde, çapraz karşılaştırmalar yapılarak farklı sonuçların elde edilmesi mümkün olabilir.

Çatışma davranışı kavramının da literatürde demografik özelliklerin bir kısmına ya da tamamına göre farklılık gösterdiğini rapor eden çalışmalar olsa da (Temel, 2017; Akova ve Akin, 2015; Öz ve Hiçdurmaz, 2012; Şahin vd, 2009; Kösehan, 2005), henüz belirli demografik özelliklerin kesin farklılığa neden olduğunu ifade edecek bir fikir birliği yoktur. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre çatışma davranışı ölçeğinin rekabet boyutu puanı kadınlarda, 31-40 arası yaşa sahip olanlarda, evlilerde, yüksek lisans düzeyinde eğitime sahip olanlarda, 21-25 yıl arası mesleki deneyimi olanlarda, inovasyon eğitimi alanlarda ve çatışma yönetimi eğitimi almayanlarda daha yüksek düzeydedir. Uzlaşma boyutu puanı ise kadınlarda, 31-40 arası yaşa sahip olanlarda, evlilerde, lise düzeyinde eğitime sahip olanlarda, 21-25 yıl arası mesleki deneyimi olanlarda, inovasyon eğitimi alanlarda ve çatışma yönetimi eğitimi almayanlarda daha yüksek düzeydedir. Kaçınma boyutu puanı kadınlarda, 41-50 arası yaşa sahip olanlarda, evlilerde, lise düzeyinde eğitime sahip olanlarda, 25 yıl ve üzeri mesleki deneyimi olanlarda, inovasyon eğitimi almayanlarda ve çatışma yönetimi eğitimi almayanlarda daha yüksek düzeydedir. Uyum boyutu puanı erkeklerde, 31-40 arası yaşa sahip olanlarda, evlilerde, yüksek lisans düzeyinde eğitime sahip olanlarda, 25 yıl ve üzeri mesleki deneyimi olanlarda, inovasyon eğitimi alanlarda ve çatışma yönetimi eğitimi almayanlarda daha yüksek düzeydedir. İş birliği boyutu puanı erkeklerde, 51 ve üzeri yaşa sahip olanlarda, evlilerde, ilköğretim düzeyinde eğitime sahip olanlarda, 21-25 yıl arası mesleki deneyimi olanlarda, inovasyon eğitimi almayanlarda ve çatışma yönetimi eğitimi alanlarda daha yüksek düzeydedir. Çatışma davranışı toplam puanı ise kadınlarda, 31-40 arası yaşa sahip olanlarda, evlilerde, yüksek lisans düzeyinde eğitime sahip olanlarda, 25 yıl ve üzeri mesleki deneyimi olanlarda, inovasyon eğitimi alanlarda ve çatışma yönetimi eğitimi almayanlarda daha yüksek düzeydedir. Ancak medeni durum ve çatışma eğitimi alma durumuna göre çatışma davranışı puanı anlamlı farklılık gösterse de, diğer demografik özelliklere göre anlamlı derecede farklılaşmamaktadır. Yine burada da, homojen bir örneklemin olmasının etkisinin olduğu ifade edilebilir.

Örgütsel desteğe yönelik yapılan çalışmalarda, demografik özellikleri farklı olan örneklemelerde, demografik özelliklere göre örgütsel destek algısı anlamlı derecede farklılaşmaktadır. Öte yandan daha homojen örneklemelerde ise örgütsel destek algısı demografik özelliklere göre anlamlı farklılık göstermemektedir (Sun, 2019; Kirkland,

2017; Eisenberger vd, 2016; Rozaini vd, 2015). Araştırmada elde edilen sonuçlara göre algılanan örgütsel destek puanı erkeklerde, 30 ve altında yaşa sahip olanlarda, evlilerde, ilköğretim düzeyinde eğitime sahip olanlarda, 21-25 yıl arası mesleki deneyimi olanlarda, inovasyon eğitimi alanlarda ve çatışma yönetimi eğitimi almayanlarda daha yüksek seviyededir. Fark analizi sonuçlarına göre algılanan örgütsel destek puanı cinsiyet ve eğitime göre anlamlı fark gösterirken, diğer demografik özelliklere göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Örneklemin homojen olmasının burada da etkili olduğu ifade edilebilir.

Literatürde her ne kadar örgütsel destek, inovatif çalışma davranışı ve çatışma davranışının ilişkisini inceleyen çalışmalara rastlansa da, algılanan örgütsel destek algısı üzerinden konuyu inceleyen ve düzenleyici ya da aracı etkisini araştıran yeterli çalışmaya rastlanmamıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre çatışma davranışı toplam puanı ile inovatif davranışın toplam puanı ve tüm boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır. Algılanan örgütsel destek ile çatışma davranışı algısı toplam puanı ve tüm alt boyutları arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yöndedir. Yine algılanan örgütsel destek ile inovatif çalışma davranışı toplam puanı ve tüm alt boyutları arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yöndedir. Yapısal Eşitlik Modellemesi analizi sonuçlarına göre inovatif çalışma davranışı ile çatışma davranışı arasındaki ilişki algılanan örgütsel desteğin düzenleyici olduğu durumda istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu durum, algılanan örgütsel desteğin hem çatışma davranışını, hem de inovatif çalışma davranışını etkilediğini göstermektedir. Dolayısıyla inovatif çalışma davranışını geliştirmede ve yönetmede, çatışma davranışı ile birlikte örgütsel destek algısının da yönetilmesi, çalışanların daha motive bir biçimde yenilikçi süreçler içerisinde ürün ya da hizmetlerini üretmelerine ve insan kaynakları gücünün daha etkili bir şekilde kullanılmasına olanak verebilir.

Öte yandan inovatif çalışma davranışının geliştirilmesi işletmeler için her zaman istenilen bir durum olmayabilir. Yenilik ya da inovasyon, literatür bölümünde de değinildiği gibi, mevcut bir süreç ya da sistemin yerine yenisinin getirilmesidir. Var olan sürecin modernize edilmesi yenilik olarak nitelendirilmemektedir. Bu nedenle yenilik sürecinde aynı zamanda geçmişten günümüze gelen birikimlerin de yitirilmesi durumu söz konusu olabilir. Dolayısıyla çatışma davranışının yönetildiği takdirde

örgütsel anlamda pozitif katkı sağlaması, yönetilmediği takdirde ise olumsuz sonuçlar vermesine benzer şekilde, inovatif çalışma davranışının da yönetilmesi gerekebilir. Özellikle bu süreçte araştırma sonuçları, örgütsel destek algısının yöneticiler için önemli bir yönetsel araç olduğunu ortaya koymaktadır.

5.3. Öneriler

Araştırmada elde edilen bulgular çerçevesinde alan uygulamaları, işletme yöneticileri ve ileri araştırmalar yapmayı planlayan araştırmacılar için aşağıdaki önerileri getirmek mümkündür:

- Araştırma farklı sektörlerde gerçekleştirilerek, sektörün ve sektör farklılıklarının etkisi ortaya konulabilir.
- İşletme yönetiminde, örgütsel iletişim ve eğitim süreçlerine araştırma sonuçları dahil edilerek, inovatif çalışma davranışının artırılması sağlanabilir.
- Araştırmada inovatif çalışma davranışı, çalışanların demografik özelliklerine göre genel olarak anlamlı farklılık göstermemiştir. Daha farklı demografik özelliklere sahip olan, farklı bölgelerde çok merkezli çalışmalarla, demografik değişkenlerin gerçekten etkili olup olmadığı incelenebilir.
- Benzer şekilde örgütsel destek algısı ve çatışma davranışının da genel anlamda demografik özelliklere göre farklılık göstermediği görülmektedir. Yine bu noktada da, çok merkezli araştırmalarla, çapraz kıyaslamalar yapılabilir.
- İnovatif kişiliğin rekabet üzerindeki olumlu katkısı, işletme içerisinde çalışanlar arasındaki rekabeti yönetmede kullanılabilir.
- Yine uzlaşma ve kaçınma üzerinde de, inovatif kişiliğin etkisi anlamlıdır. Dolayısıyla inovatif kişilik çatışma davranışında etkili bir araç olarak kullanılabilir.
- Bu süreçte örgütsel kazanımların korunması için de, algılanan örgütsel destek önemli bir işleve sahip yönetsel araç olarak değerlendirilebilir.
- Bu araştırma, farklı bir il merkezinde karşılaştırmalı olarak da uygulanabilir. Ayrı bir araştırmada da yeni sektör dalı incelenip, karşılaştırmalar yapılabilir.
- Endüstri 4.0 ile endüstrinin yeni bir boyut kazanmasıyla birlikte teknoloji sektöründe 2000’li yılların ortalarından bugüne geçirmekte oldukları

dönüşümlerin anlaşılmasında inovatif çalışma davranışı işlevsel bir teorik arka plan sunduğu görülmektedir.

- Yenilik, Ar-Ge ve beşeri sermaye kapasitesi işletmelerin verimliliğini ve etkinliğini artırmada en önemli unsurlar olarak ön plana çıkmaktadır. Bu süreçte üniversiteler 2000'lerden sonra bölgesel gelişme politikalarında önemli bir araç haline gelerek yerel ve ülke gündeminde yer almaya başlamıştır. Bu bağlamda teknoloji sektöründeki işletmelere rehber niteliğinde olacak daha fazla araştırmalar yapılabilir.
- Üniversite – sanayi işbirliği ve iş dünyasını bir araya getirmek ve ticarileştirme adına proje pazarları geliştirilebilir ve bölgedeki üniversitelerin uzmanlık alanları ile ilgili bir veri tabanı oluşturulmalıdır.
- Bu araştırma Muğla İlinde faaliyet gösteren teknoloji şirketlerinin orta ve üst düzey yöneticileri, örneklemini ise bu şirketlerde 2020 yılının ilk yarısında görev yapan ve ankete katılmaya gönüllü olan toplam 141 çalışan oluşturmaktadır. Ülkemizde covid-19 ilk vakası 11 Mart 2020 tarihinde görülmüştür. Dolayısıyla Pandemi süreci işletmelerde zorunlu olarak değişime yol açmıştır. Bu değişim sonucu ortaya çıkan yeni durumun incelenmesi, mevcut araştırma ile yeni durumun karşılaştırılması ve saptanması fayda sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Abou-Moghli, A. (2015). The Role of Organizational Support in Improving Employees Performance, *International Business Research*, 8(2), 198-203.
- Ahmad, Z. A. ve Yekta, Z. A. (2010). Relationship between perceived organizational support, leadership behavior, and job satisfaction: An empirical study in Iran, *Intangible Capital*, 6(2), 162-184.
- Akbaba, A. ve Keleş, E. (2015). İlk ve Ortaokul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stratejilerine İlişkin Öğretmen Algıları, *International Journal of Social Science*, 1(31), 21-43.
- Akova, O. ve Akın, G. (2015). Çatışma Yönetimi, içinde *Yönetmel ve Örgütsel Etkinliği Geliştirme Yöntemleri*, (Edt. Özer, K.O., Hızıroğlu, M. ve Saldamlı). İstanbul: Adra Yayıncılık.
- Amo, B. W. (2005). *Employee Innovation Behavior*. Norveç: Bodø Graduate School of Business Bodø Regional University.
- Anderson, N.R., De Dreu, C. K. W. & Nijstad, B.A. (2004). The Routinization of Innovation Research: A Constructively Critical Review of the State-of-the-Science, *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 147–173.
- Anderson, N., Potočník, 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.
- Aslan H. ve İnce, E. (2019). Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde İş Stresinin Aracı Rolü, *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(1), 479-502.
- Asunakutlu, T., Temel, E. K. ve Dirlik, S. (2010). İnteraktif Karar Kuramı Bağlamında Rekabetin Nedenselliği Üzerine Bir Çözümleme, *Celal Bayar Üniversitesi S.B.E. Sosyal Bilimler*, 8(1), 115-128.
- Ayan, B. ve Yavuz, E. (2018). Örgütsel Çatışma ve Yönetim: Kamu Örgütlerinde Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(1), 745-762.

- Baki, A. ve Gökçek, T. (2012). Karma Yöntem Araştırmalarına Genel Bir Bakış. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(42), 1-21.
- Baloğlu, B. (2015). Hipotez ve Varsayım Birbirlerinin Yerine Kullanılabilir mi? *İktisat Fakültesi Sosyoloji Konferansları*, 56-65.
- Basım, N., Çetin, F. ve Meydan, H. (2009). Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımlarında Kontrol Odağının Rolü, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(1), 57-69.
- Batmaz, N. ve Özcan, A. (2008). Yeniliği Etkileyen Unsurlar ve Toplumsal Refah İlişkisi, *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 1(1), 43-66.
- Ceylan, A., Ergün, E. ve Alpkan, L. (2000). Çatışmanın Sebepleri ve Yönetimi, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 1(2), 39-51.
- Colakoglu, U., Çulha, O. ve Atay, H. (2010). The Effects Of Perceived Organisational Support On Employees' Affective Outcomes: Evidence From The Hotel Industry, *Tourism and Hospitality Management*, 16(2), 125-150.
- Çağlayan, O. A. (2006). Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Bir Araştırma, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Denizli.
- Çapraz, B., Ünnü, N. A. A., İliç, D. K., Kocamaz, M., Çiçekli, U. G., Aracıoğlu, B., Koçak, A., Kesken, J. ve Soyuer, H. (2014). Çalışanlar Perspektifinden İnovatif İş Davranışının Belirleyicileri: İzmir İlindeki Öncelikli Sektörlere İlişkin Bir Araştırma, *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, 3(1), 49-72.
- Çavuş, M. F., Develi, A., Güğercin, S. ve Akbulut M. (2016). Çatışma Yönetimi Algısı ve Üretkenlik Karşısı İş Davranışları. IV. *Örgütsel Davranış Kongresi*, 4-5 Kasım 2016.
- Çiftçi, M., Tozlu, E. ve Akçay, A. (2014). Drucker Perspektifinde İnovasyonun İşletmelerin Gelişimi Üzerine Etkisi: Girişimci İşletme, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 5(10), 76-85.

- Demirkaya, H. ve Kandemir, A. Ş. (2014). 21. Yüzyılın Anahtar Rekabet Faktörü Olan Psikolojik Sahiplenme Üzerine Bir İşletme İncelemesi. *ÇSGB Çalışma Dünyası Dergisi*, 2(3), 7-21.
- Dere, G. ve Kılıç, E. (2016). Aidiyet Perspektifinden Çatışma Yönetimi Üzerine Kuramsal Bir Çalışma, *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 26(2), 127-154.
- Doğru, Ç. (2018). The Relationship between Perceived Support and Innovative Behavior: Analyzing the Mediating Role of Work Engagement. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(2), 384-402.
- Dursun, C. (2013). *İnovasyon Çeşitleri*. Ankara: AÖF yayınları.
- Ecevit Satı, Z. ve Işık, Ö. (2011). İnovasyon ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik İnovasyon. *CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 538-559.
- Eisenberger, R, Malone G. P. ve Presson, W. D. (2016). Optimizing Perceived Organizational Support to Enhance Employee Engagement. *Society for Human Resource Management and Society for Industrial and Organizational Psychology*, 2, 1-22.
- Elçi, Ş. (2014). *İnovasyon Rehberi: Kârlılık ve Rekabetin Elkitabı*, Ankara: İnomer Yayınları.
- Fuller, J. B., Kim, H., Tim, B. & Len, F.C.R. (2006). Perceived Organizational Support and Perceived External Prestige: Predicting Organizational Attachment for University Faculty, Staff, and Administrators, *The Journal of Social Psychology*, 146(3), 327-347.
- Gürkan, G. Ç. ve Demiralay, T. (2017). Bireysel Yenilikçiliğin Çalışanın Yenilikçi Davranışı Üzerindeki Etkisinde İçsel Motivasyonun Aracılık Rolü: Türkiye’de Cerrahlar Örneği. *Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 6(1), 65-90.
- Haris, R. B., Kenneth J. Harris ve Paul Harvey (2007). A Test of Competing Models of the Relationships Among Perceptions of Organizational Politics, Perceived Organizational Support, and Individual Outcomes, *The Journal of Social Psychology*, 147(6), 631-656.

- Işık, C. ve Aydın, E. (2016). Bilgi Paylaşımının Yenilikçi İş Davranışına Etkisi: Ayder Yaylası Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, 5(2), 75-103.
- Işık, N ve Kılınç, E. C. (2012). İnovasyon Sistemi Yaklaşımı Ve İnovasyon'un Coğrafyası: Türkiye Örneği. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 7(1), 169-198.
- Işık, N., Işık, H. B.ve Kılınç, E. C. (2015). *Girişimcilik ve İnovasyon İlişkisi : Teorik Bir Değerlendirme*, Ekonomi İşletme Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dergisi, 1(2), 57-90.
- İplik, E., İplik, F. N. ve Efeoğlu, İ. E. (2014). Çalışanların Örgütsel Destek Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü, *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 6(12), 109–122.
- Jiang, J. J., Jamie, Y. T., Chang, H.G.C., Eric, T.G.W. & Gary, K. (2014). Achieving IT Program Goals with Integrative Conflict Management, *Journal of Management Information Systems*, 31(1), 79-106.
- Güleş, H. K. ve Bülbül, H. (2004). Toplam Kalite Yönetiminin İşletmelerde Yenilik Çalışmalarına Katkıları. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 115-129.
- Gündüz, Y. (2014). The Effect of Organizational Support on Organizational Commitment. *Anthropologist*, 18(3), 1041-1057.
- Güravşar-Gökçe, S. (2010). İnovasyon Kavramı ve İnovasyonun Önemi, *Management*, 1–5. Erişim adresi: www.fka.gov.tr.
- Gürdoğan, N. (2011). *Girişimcilik ve Girişim Kültürü*. İstanbul: İgiad Yayınları.
- Hirayama J. ve Hyvarinen A. (2011). *Structural Equations and Divisive Normalization for Energy-Dependent Component Analysis*.<https://papers.nips.cc/paper/2011/file/a89cf525e1d9f04d16ce31165e139a4b-Paper.pdf>

- Kalay, F. ve Lynn, G.S. (2015). The Impact of Strategic Innovation Management Practices on Firm Innovation Performance, *Research Journal of Business and Management*, 2(3), 412-429.
- Kalay, F., Tuncer, C.O., Kızıldere, C. ve Arslan Kalay, H. (2015). Stratejik İnovasyon Yönetimi Uygulamalarının Firma İnovasyon Performansı Üzerindeki Etkileri, *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, X(II), 67-77.
- Kalay, F. ve Kızıldere, C. (2015). Türk İşletmelerinin İnovasyon Performansını Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma, *OÜSBAD*, Kasım 2015, 36-63.
- Karagöl, E. T. ve Karahan, H. (2014). Ar-ge ve İnovasyon, *Siyaset, Ekonomi ve Toplum Araştırmaları Vakfı*, (82).
- Karaata, E.S. (2012). *İnovasyonun Ölçümünde Yeni Arayışlar*, 1–19. Erişim: http://ref.sabanciuniv.edu/sites/ref.sabanciuniv.edu/files/skaraata_rapor_0.pdf
- Karakuş, G. (2018). Örgütsel Yaratıcılığı Arttırmak için Öneri Geliştirme Sistemi: Atıştırmalık Üretim Sektöründe Bir Uygulama, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(1), 254-274.
- Karcıoğlu, F. ve Alioğulları, Z. D. (2012). Çatışmanın Nedenleri ve Çatışma Yönetim Tarzları İlişkisi, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(3-4), 215-237.
- Karip, E. (2003). *Çatışma Yönetimi (3. Baskı)*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Karcıoğlu, F., Kahya, C. ve Buzkan, K. (2012). Çatışma Yönetim Stratejisinin Tahmin Edicileri Olarak Örgütsel Kültür Tipleri, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(1), 77-91.
- Kasımoğlu, M. ve Akkaya, F. (2012). *Kamu Kurumlarında İnovasyonun Gelişmesinde Etkili Olan Faktörlerin Analizi ve İnovatif Örgütsel Modellerin Geliştirilmesi*, İstanbul: Kültür Sanat Basımevi.
- Kavas, M. (2017). Bireysel Yenilikçi Kişilik Özelliği ve İnovatif Davranışa Etki Eden Faktörlere Yönelik Nicel ve Nitel Bir Araştırma, *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 27(2), 137-156.

- Kaynak, R. ve Maden, M. O. (2012). İnovasyonda Sınırların Genişlemesi: Açık İnovasyon, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(1), 31-47.
- Kelley, C. (2010). Perceived Organizational Support as a Predictor of Stigma and Treatment Seeking for Psychological Problems. All Theses, *Presented to the Graduate School of Clemson University*, 809.
- Kirkland, J. E. (2017). The Roles of Perceived Organizational Support and Anticipated Change in Organizational Support in Predicting Employee Affective Commitment and Well-Being. *The Faculty of the Department of Psychology University of Houston*, Houston.
- Knippenberg, D., Jan-Willem V.P. & Ed, S. (2015). Beyond Social Exchange: Collectivism's Moderating Role in the Relationship between Perceived Organizational Support and Organizational Citizenship Behaviour, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(1), 152-160.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Korkmaz, N. (2004). *Sorularla Yenilikçilik (İnovasyon)*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Kösehan, A. (2005). Örgütlerde Çatışma ve Yönetimi, Denizli'de Bir Örnek, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Denizli.
- 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*, 43.
- Leever, A. M., Hulst, M.V.D., Berendsen, A.J., Boendemaker, P.M., Roodenburg, J. L.N. & Pols, J. (2010). Conflicts and Conflict Management in the Collaboration Between Nurses and Physicians – A Qualitative Study, *Journal of Interprofessional Care*, 24(6), 612-624.
- Maan A. T., Abid, G., Butt, T. H., Ashfaq, F. & Ahmed, S. (2020). Perceived Organizational Support and Job Satisfaction: a Moderated Mediation Model

- of Proactive Personality and Psychological Empowerment, *Future Business Journal*, 6(21), 1-12.
- Mabasa, F. D. & Hlanganipai, N. (2015). Perceived Organisational Support Influences on Job Satisfaction and Organisational Commitment Among Junior Academic Staff Members, *Journal of Psychology in Africa*, 25(4), 364-366.
- Madalina, O. (2016). Conflict Management, a New Challenge, *Procedia Economics and Finance*, 39, 807-814.
- Milli Eğitim Bakanlığı [MEB] (2011). *Raporlama*. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları.
- Messmann, G. (2012). *Innovative Work Behaviour*. Inaugural-Dissertation zur Erlangung der Doktorwürde der Philosophischen Fakultät II der Universität, Regensburg.
- Mirzeoğlu, N. (2005). Örgütsel Çatışma ve Yönetimi: Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarında Bir Uygulama. *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, III (2) 51-56.
- Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği [MÜSİAD] (2012). *Küresel Rekabet İçin Ar-Ge ve İnovasyon*, MÜSİAD Araştırma Raporları: 76, İstanbul: Pelikan Basım.
- Naktiyok, S. ve İşcan, Ö. F. (2019). Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisinde Örgütsel Güven Algısının Aracı Rolü, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 1029-1043.
- Nartgün, Ş. Z. ve Kalay, M. (2014). Öğretmenlerin Örgütsel Destek, Örgütsel Özdeşleşme İle Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin Görüşleri. *Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 9(2), 1361-1376.
- Nemeržitski, S., Loogma, K., Heinla, E. & Eisenschmidt, E. (2013). Constructing Model of Teachers' Innovative Behaviour in School Environment, *Teachers and Teaching*, 19(4), 398-418.

- Nesterkin, D. A., Porterfield, T. E. & Li, X. (2016) Relationship Conflict, Conflict Management, and Performance of Information Technology Teams, *Journal of Computer Information Systems*, 56(3), 194-203.
- Nijenhuis, K. (2015). Impact Factors For Innovative Work Behavior in the Public Sector the case of the Dutch Fire Department, Master thesis of Business Administration, *University of Twente*, Holland.
- Öncü, T. (1992). Yaratıcılığın Betimlenmesi ve Yaratıcılık Üzerine Çevresel Etkiler, *Araştırma Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Felsefe Bölümü Dergisi*, 14(1), 255-264.
- Öz, F. ve Hiçdurmaz, D. (2012). Hemşirelik Öğrencilerinin Kişilerarası Çatışmaları Çözme Yaklaşımları. *Sağlık Bilimleri Fakültesi Hemşirelik Dergisi*, 19(1), 1-15.
- Özdaşlı, K. ve Alparslan, A. M. (2009). Çatışma Yönetimi Stratejilerine İlişkin Tutumlar: Kamu, Özel Sektör ve Sivil Toplum Kuruluşları Yöneticileri Üzerinde Mukayeseli Bir Araştırma, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 15-24.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 18(2), 113-130.
- Özdevecioğlu, M. ve Biçkes, D. M. (2012). Örgütsel Öğrenme ve İnovasyon İlişkisi: Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 39, Ocak-Haziran, 19-45.
- Özer, Ö., Yılmaz, B. S. ve Avcı, U. (2017). Kurumsal Girişimciliğin Otel Performansı Üzerine Etkileri: Türkiye'deki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, 2(1), 25-50.
- Öztürk, M. ve Eryeşil, K. (2016). Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Destek Algılarının Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 19(2), 123-141.

- Pietro, L. D. & Francesca Di Virgilio (2013). The Role of Organizational Culture on Informal Conflict Management, *International Journal of Public Administration*, 36(13), 910-921.
- Piombo, J. (2010). Peacemaking in Burundi: Conflict Resolution versus Conflict Management Strategies, *African Security*, 3(4), 239-272.
- Polat, S. ve Aktop, E. (2010). Öğretmenlerin Duygusal Zekâ ve Örgütsel Destek Algılarının Girişimcilik Davranışlarına Etkisi, *Akademik Bakış Dergisi*, (22), 1-19.
- Polatçı, S. (2015). Örgütsel ve Sosyal Destek Algılarının Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş Ve Evlilik Tatmininin Aracılık Rolü, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(2), 25-44.
- Purc, E. & Laguna, M. (2019). Personal Values and Innovative Behavior of Employees, *Organizational Psychology, a Section of the Journal Frontiers in Psychology*, 10 (865), 1-16.
- Reynolds, P. D. & Helfers, R. C. (2018). Job Characteristics and Perceived Organizational Support Among Police Officers, *Criminal Justice, Law & Society and The Western Society of Criminology*, 19(1), 46-59.
- Riaz, S., Xu, Y. & Hussain, S. (2018). Understanding Employee Innovative Behavior and Thriving at Work: A Chinese Perspective, *Adm. Sci.* 8(46), 2-14.
- Rozaini, R., Norailis A. W. & Aida B. (2015). Roles of Organizational Support in Quality of Work Life in Insurance Industry, *Journal of Economics, Business and Management*, 3(8), 753-757.
- Schumacher, E. F. (2020). *Küçük Güzeldir, Önceliği İnsana Veren Bir Ekonomi Anlayışı*, Ankara: Gençlik Spor Yayınları.
- Schumacker, R. E. & Lomax, R. G. (2010). *Equation Modelling: Third Edition*. Routledge, London: Taylor & Francis Group.
- Shih, H-A. & Ely, S. (2016). Perceived Identifiability, Shared Responsibility and Innovative Work Behavior, *The International Journal of Human Resource Management*, 28(22), 1-19.

- Silbert, L. T. (2005). *The Effect of Tangible Rewards on Perceived Organizational Support*. Canada: Waterloo, Ontario.
- Slåtten, T. & Mehmetoglu, M. (2011). What are the Drivers for Innovative Behavior in Frontline Jobs? A Study of the Hospitality Industry in Norway, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10(3), 254-272.
- Soetantyo, T. I. & Ardiyanti, N. (2018). Innovative Behavior, Learning Organization, and the Mediating Role of Work Engagement in it Sector, *Asia Pacific Institute of Advanced Research (APIAR)*, 10, 1-12.
- Solmaztürk A. B. ve Dünder, G. (2018). Girişimcilik Yöneliminin Kariyer Çabaları Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Rolü. *International Journal of Disciplines Economics & Administrative Sciences Studies*, 4(7), 64-86.
- Sökmen, A. ve Yazıcıoğlu, İ. (2005). Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(1), 1-19.
- Suleymanov, A. D. (2011). The Way to the Modern University, *Sociology of Science and Technology*, 2(3), 51-56.
- Sun, L. (2019). Perceived Organizational Support: A Literature Review. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(3), 155-175.
- Şahin, Ç. (2004). Problem Çözme Becerisinin Temel Felsefesi. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), 160-171.
- Şahin, N. H., Basım, N. ve Çetin, F. (2009). Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımlarında Kendilik Algısı ve Kontrol Odağı. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 20(2), 153-163.
- Taghipour, A. ve Dezfuli, Z. K. (2013). Innovative Behaviors: Mediate Mechanism of Job Attitudes. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 84(1), 1617-1621.
- Tanrıverdi, H. ve Kılıç, N. (2016). Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi, Sosyolojik Araştırmalar E-Dergisi*, 1(1), 1-18.

- Taslak, S. (2015). Göreve İlişkin Çatışmalarda Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etiksel Bir Değerlendirme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31, 121-144
- Taştan, S., İşci, E. ve Arslan, B. (2014). Örgütsel Destek Algısının İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi: İstanbul Özel Hastanelerinde Bir Çalışma, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(19), 121-138.
- Tayyaba, L. S. & Haider, M. J. (2016). The Impact of Relational Leadership on Employee Innovative Work Behavior in IT Industry of China, *Arab Economic and Business Journal*, 11(2), 153-161.
- Teke, A., Koç, H. ve Arslan, C. (2017). Kişilerarası İlişkilerde Çatışma Çözme, *Eğitim Araştırmaları*, 1, 178-187.
- Temel, M. (2017). Sağlık Örgütlerinde Çatışma: Nedenleri, Yönetimi ve Çözüm Önerileri, *İ.Ü. Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 5(2), 31-43.
- Tuna, M. ve Türkmen, F. (2015). Kişilik Tiplerinin Çatışmayı Yönetme Yöntemlerine Etkisi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(4), 43-65.
- Turan, İ. (2011). *Hipotez Testleri*. Ders Notları.
- Turgut, E. ve Beğenirbaş, M. (2013). Çalışanların Yenilikçi Davranışları Üzerinde Sosyal Sermaye ve Yenilikçi İklimin Rolü: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma, *KHO Bilim Dergisi*, 23(2), 101-124.
- Turgut, E. ve Sökmen, A. (2018). Örgütsel Etik Değer Algısının Yenilikçi Çalışma Davranışına Etkisinde Öz Yeterliliğin Düzenleyici ve Aracılık Rolü, *İş Ahlakı Dergisi*, 11(1), 43-67.
- Turkalj, Z., Fasic, I. & Dujak, D. (2008). Conflict Management in Organization. *Interdisciplinary Management Research*, 4, 505-515.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010). Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi*, 17(2), 183-206.

- Türe, A. ve Yıldırım, A. (2018). Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğinin Hemşirelikte Geçerlik ve Güvenirliği, *Sağlık ve Hemşirelik Yönetim Dergisi*, 1(5), 9-18.
- Uçar, D. ve Ötken, A. B. (2010). Perceived Organizational Support and Organizational Commitment: The Mediating Role of Organization Based Self-Esteem. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(2), 85-105.
- Ulus, T., İnce, C. H., Aliustaoğlu, F.S. ve Melez, İ. E. (2014). Araştırma Nasıl Tasarlanır? *Adli Tıp Dergisi*, 24(2), 40-47.
- Uyar, T. (2013). *Örgütlerde Çatışma*. Ankara: AÖF Yayınları.
- Uzkurt, C. (2010). İnovasyon Yönetimi: İnovasyon Nedir, Nasıl Yapılır ve Nasıl Pazarlanır? *Ankara Sanayi Odası Dergisi*, 1, 36-51.
- Üngüren, E. (2008). Örgütsel Çatışma Yönetim Üzerine Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1(5), 880-909.
- Xerri, M. J. & Brunetto, Y. (2013). Fostering Innovative Behaviour: the Importance of Employee Commitment and Organisational Citizenship Behaviour, *The International Journal of Human Resource Management*, 24(16), 3163-3177.
- Verschuere, B., Eline, B. & Dries V. (2014). Determinants of Innovative Behaviour in Flemish Nonprofit Organizations: an Empirical Research, *Public Management Review*, 16(2), 173-198.
- Yavuz, Ç. (2010). İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(2), 143-173.
- Yiğit, S. (2014). Kültür, Örgüt Kültürü ve İnovasyon İlişkisi Bağlamında “İnovasyon Kültürü.” *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2014(2), 1-7.
- Youngkeun, C. (2019). A Study of the Effect of Perceived Organizational Support on the Relationship between Narcissism and Job-Related Attitudes of Korean Employees, *Cogent Business & Management*, 6(1), 1-12.

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

Yükselen, C. (2010). Hipotez Kurma. Pazarlama Araştırmaları Eğitim Semineri Ekim 2010, Erişim adresi: <https://docplayer.biz.tr/1164734-Hipotez-kurma-prof-dr-cemal-yukselen-gstanbul-arel-universitesi-4-pazarlama-arastirmalari-egitim-semineri-26-29-ekim-2010.html>

Zhou, W. & Velamuri, V. K. (2018). Key Contextual Success Factors for Employee Innovative Behavior: a Study in a Foreign Manufacturing Subsidiary in China, *Cogent Business & Management* 5(1), 1-18.

EKLER

Ek 1 – Anket Formu

Değerli Katılımcı,

“İnovatif Çalışma Davranışı İle Çatışma Davranışı İlişkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Rolü: Müsiad Üyesi Olarak Faaliyet Gösteren Muğla İlindeki Sanayi İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma” konulu anket çalışması sizlerin katılımıyla değer kazanacaktır. Bu çalışmadan elde edilecek bilgiler bilimsel bir araştırma çerçevesinde doktora tezinde kullanılacak olup tamamen gizli tutulacaktır. Anket uygulaması sırasında kesinlikle kimlik bilgisi istenmemektedir. Soruları ve verilen ifadeleri eksiksiz işaretlemeniz sonuçların güvenilirliği açısından oldukça önemlidir. Sizden istediğimiz, size en uygun olan yanıtları vermenizdir. Bilimsel çalışmamıza vermiş olduğunuz katkı için teşekkür ederim.

Oktay TAVAS
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi
Doktora Öğrencisi

A. DEMOGRAFİK BİLGİ FORMU

1. Cinsiyetiniz:

☐ Erkek ☐ Kadın

2. Yaşınız:

☐ 20 ve altı ☐ 21-30 arası ☐ 31-40 arası ☐ 41-50 arası ☐ 51 ve üzeri

3. Medeni durumunuz:

☐ Evli ☐ Bekar

4. Eğitim durumunuz:

☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Önlisans ☐ Lisans ☐ Yüksek lisans ☐ Doktora

5. Mesleki deneyiminiz:

☐ 5 yıldan az ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16-20 yıl ☐ 21-25 yıl ☐ 25 yıl üzeri

6. Daha önce inovasyon ile ilgili eğitim aldınız mı?

☐ Evet ☐ Hayır

7. Daha önce çatışma davranışları ile ilgili eğitim aldınız mı?

☐ Evet ☐ Hayır

B. Çatışma Davranışı Ölçeği (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005)

Aşağıdaki ifadeler, sizin çatışma davranışı algınızı ölçmeyi amaçlamaktadır. Sizden istediğimiz, site en uygun olan yanıtı vermenizdir. İlgili yanıtın olduğu kutuya x işareti koyabilirsiniz.

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Amaçlarımı izlemekte genellikle kararlıyım.					
2	Daima kazanmak için oynarım.					
3	Diğerleriyle etkileşimde bazı isteklerimden vazgeçerim.					
4	Farklılıkların her zaman endişelenmeye değmediğine inanırım.					
5	Diğer kişilerle orta noktayı bulmaya çalışırım.					
6	Pazarlığa yaklaşımında karşı tarafın isteklerini göz önünde bulundurmaya çalışırım.					
7	Kendi durumumun mantığını ve yararlarını göstermeye çalışırım.					
8	Sorunun, daima doğrudan olarak tartışılması eğilimindeyim.					
9	Her iki tarafın da kazanç ve kayıplarının adil bir bileşimini bulmaya çalışırım.					
10	Aramızdaki farklılıkların hemen giderilmesine çalışırım.					
11	Kendimin sevimsiz görünmeme neden olan bir durum yaratmaktan kaçınırım.					
12	Karşı tarafın duygularını yatıştırarak ilişkileri korumaya çalışırım.					
13	Tüm konu ve kuşkuları hemen ortaya koymaya çalışırım.					
14	Bazen durumumu göstermeyerek tartışma yaratmaktan kaçınırım.					
15	Karşımdakinin duygularını incitmemeye çalışırım.					

C. Yenilikçi iş davranışı ölçeği (Işık ve Aydın, 2016)

Aşağıdaki ifadeler, sizin yenilikçi davranış algınızı ölçmeyi amaçlamaktadır. Sizden istediğimiz, size en uygun olan yanıtı vermenizdir. İlgili yanıtın olduğu kutuya x işareti koyabilirsiniz.

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Yeni fikirlerin uygulanmasına katkıda bulunurum.					
2	Yeni işlerin geliştirilmesine çaba harcarım.					
3	Yeni iş metodları, teknikleri ya da araç-gereçlerini araştırıp öğrenirim.					
4	İşin uygulanabilmesi için sistematik olarak yenilikçi fikirler ortaya koyarım.					
5	İnsanları yenilikçi fikirleri desteklemeleri için ikna ederim.					
6	Sorunlara farklı çözümler geliştiririm.					
7	Kendi işim dışındaki sorunlara önem veririm.					
8	İşlerin nasıl geliştiğini merak ederim.					
9	Önemli örgüt üyelerini yenilikçi fikirler için motive ederim.					
10	İş yürütme konusunda yeni yaklaşımlar ortaya koyarım.					

D. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği (Türe ve Yıldırım, 2018).

Aşağıdaki ifadeler, sizin örgütsel destek algınızı ölçmeyi amaçlamaktadır. Sizden isteğimiz, site en uygun olan yanıtı vermenizdir. İlgili yanıtın olduğu kutuya x işareti koyabilirsiniz.

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Çalıştığım kurum, çıkarları için alınan sorumluluklara değer verilir.					
2	Çalıştığım kurum, genel olarak iş memnuniyetime önem verir.					
3	Çalıştığım kurum, kişisel hedeflerime ve değerlerime oldukça uygundur.					
4	Çalıştığım kurum, özel bir isteğim olduğunda yardımcı olmaya hazırdır.					
5	Çalıştığım kurum, çalışanlarına çok az ilgi gösterir.					
6	Çalıştığım kurumdan, ayrılmaya karar verirsem iş yerim kalmam için beni ikna etmeye çalışır.					
7	Çalıştığım kurum, başarılarımdan dolayı gurur duyar.					
8	Çalıştığım kurum, kapanırsa veya faaliyet alanını değiştirirse beni yeni işe transfer etmektense işten çıkarmayı yeğler.					
9	Çalıştığım kurum, işimi mümkün olduğu kadar ilgi çekici duruma getirmeye çalışır.					

Anketimize katıldığınız için teşekkür ederiz.