

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**A TİPİ KİŞİLİK ÖZELLİĞİNİN BİREYSEL
YENİLİKÇİLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: PSİKOLOJİK
GÜÇLENDİRMENİN ARACI ÖRGÜTSEL ADALETİN
DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

DOKTORA TEZİ

ÇAĞRI ACAROL

İSTANBUL, 2019

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**A TİPİ KİŞİLİK ÖZELLİĞİNİN BİREYSEL
YENİLİKÇİLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: PSİKOLOJİK
GÜÇLENDİRMENİN ARACI ÖRGÜTSEL ADALETİN
DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

DOKTORA TEZİ

ÇAĞRI ACAROL

DANIŞMAN: PROF. DR. BELİZ ÜLGEN

İSTANBUL, 2019



T.C. İSTANBUL T CARET
ÜNİVERSİTESİ

T.C.
İSTANBUL T CARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DOKTORA TEZİ ONAY FORMU

İŞLETME

Doktora programı  ğrencisi Hasan Akge Akarol ın
ATP K s lik  zelliklerinin B rsel Y n ks lik  zerindeki Etkisi: Psikolojik G   n-
d zmenin Aracı  r  sel Adaleten Düzenleyici Rolü başlıklı tez  alışması,
Enstitümüz Yönetim Kurulu tarih ve sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından
oybirliği/oycokluğu ile Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

UNVANI ADI SOYADI

İMZA

TEZ DANIŞMANI

: Prof. Dr. Beliz   en

JÜRİ ÜYESİ

: Prof. Dr. Görüş G rb  

JÜRİ ÜYESİ

: Prof. Dr. Sinem E  en

JÜRİ ÜYESİ

: Prof. Dr. Tug an K mb   

JÜRİ ÜYESİ

: Prof. Dr. Figen Yild  m

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Hazırlamış olduğum doktora tezi özgün bir çalışma olup YÖK ve İstanbul Ticaret Üniversitesi Lisansüstü Yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmayı yaparken bilimsel etik kurallarına tamamiyle uyduğumu; yararlandığım tüm kaynakları gösterdiğimi ve hiçbir kaynaktan yaptığım ayrıntılı alıntı olmadığını beyan ederim. Bu tezin ihtiva ettiği tüm hususlar şahsi görüşüm olup İstanbul Ticaret Üniversitesi'nin resmi görüşünü yansıtmamaktadır.

27/06/2019

Çağrı ACAROL

ÖZET

Tüm sektörlerde giderek artan rekabet koşulları ve müşteri taleplerindeki değişiklikler şirketleri yeni arayışlara itmektedir. Bu arayışlar sonucunda müşteri deneyimini en üst seviyelere çıkarabilmek için şirketler, yeni ürün ve hizmetler geliştirmeye, yeni iş modelleri kurgulamaya, süreçlerini tekrardan inceleyip verimlilik ile projelerine kaynak ayırmaya ve farklı sektörlerde de olsa konularında uzman şirketlerle işbirliğine gitme yollarını denemektedir. Bütün stratejilerin doğru biri şekilde kurgulanıp uygulanabilmesi örgüt içerisindeki çalışanların bireysel yenilikçilik özelliklerine bağlıdır.

Bu çalışma ile örgüt içerisindeki birey merkeze alınarak, kişilik özellikleri ve örgütsel faaliyetlere yönelik algılarının yenilikçilik davranışı ile ilişkisi incelenmiştir. Bu kapsamda bireyin A tipi kişilik özelliği ile bireysel yenilikçiliği arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirme ve örgütsel adalet algılarının etkilerine bakılmıştır.

Araştırma Türkiye'nin gelişimi için en kritik sektörlerden biri olan Bilgi ve İletişim Teknolojileri sektöründe yapılmıştır. İstanbul'da 355 beyaz yakalı çalışan ile yapılan araştırma sonucunda, A tipi kişilik özelliğinin bireysel yenilikçilik üzerinde pozitif direkt etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca bu pozitif ilişkide psikolojik güçlendirme aracı rol oynamaktadır. Örgütsel adaletin düzenleyici rolüne ilişkin kanıt bulunamamıştır. Yapılan analizler çerçevesinde A tipi kişilik özelliğine sahip bireylerin B tipine göre bireysel yenilikçiliklerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. A ve B tipi kişilere yönelik yapılan incelemelerde ise, A tipi kişilerin bireysel yenilikçilik puanlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Bireysel yenilikçilik, A tipi kişilik, psikolojik güçlendirme, örgütsel adalet, bilgi ve iletişim teknolojileri*

ABSTRACT

In today's business prospect there is an intense competition and increasing customer expectations that necessitate organizations to be more innovative. In that sense companies seek for different solutions to gain competitive advantages like; new service and product innovations, develop new business models, adapt new hype technologies, create business partnerships and even co create with customers. The main source of these efforts are people and their individual innovativeness capabilities are crucial.

The aim of this study is to observe the effects of Type A personality trait on employees' individual innovativeness and to investigate the mediating effect of psychological empowerment and the moderating role of organizational justice.

The sample of the research consists of 355 white collar participants working in ICT sector in Turkey. Findings of the research demonstrate that the employees are mostly in two categories which had an exactly the same score; Early Adopters and Early Majority category. Type A personality, psychological empowerment and organizational justice have positive relations with Individual Innovativeness. In Type A personality trait's relationship with individual innovativeness, psychological empowerment had mediating effect whereas there was no evidence of organizational justice having moderator effect in the same relationship. When Type A and Type B group are compared, Type A had a more positive relationship with individual innovativeness.

Key Words: *Individual innovativeness, type A personality, psychological empowerment, organizational justice, information and communication technology*

ÖNSÖZ

Öncelikle kendisini tanıdığım ilk günden beri; tecrübesini, sezgilerini ve akademik yönlendirmesini sınırsız bir şekilde benimle paylaşan, hayat boyu benimle kalacak güzel anılar ve yaşam motivasyonu sağlayan ve bu tezi tamamlamada en büyük pay sahibi olan değerli tez danışmanım Prof. Dr. Beliz Ülgen'e çok büyük bir teşekkür borçluyum. Ayrıca tez sürecim boyunca yönlendirmeleri ve destekleri için değerli hocalarım Prof. Dr. Tuğba Karabulut'a ve Doç. Dr. Figen Yıldırım'a teşekkürlerimi sunarım. Öte yandan savunma jürimde yer alan ve yorumları ile tezimin şekillenmesine yardımcı olan değerli hocalarım Prof. Dr. Gülrüh Gürbüz'e ve Prof. Dr. Sinem Ergün'e teşekkürlerimi sunarım.

Tez sürecim boyunca süreçlerden aynı anda geçtiğim ve bana çok destek olan Hatice Toruntay Temtek'e, akademik ve moral motivasyon desteği için çalışma arkadaşım Emre Sert'e, her türlü moral desteği ve sağladığı imkanlarla doktora sürecime çok büyük katkısı olan yöneticim KoçSistem Segment Pazarlama ve Kurumsal İletişim Direktörü Esra Başer'e çok teşekkür ederim.

Son olarak bana kendimi her zaman çok şanslı hissettiren aileme teşekkür etmek isterim. Hayattaki herşey için ilham kaynağım eşim Ceren'e, bu süreçte aramıza katılan ve büyük bir hızla büyüyen güzel oğlum Demir'e, tüm eğitim hayatım boyunca en büyük desteği aldığım ve ilk günkü kadar ilgisini hissettiğim annem Yüksel'e, sevgileri ve sınırsız destekleri için kayınvalidem Yasemin'e ve kayınpederim Hürol'a çok teşekkür ederim.

Doktoraya ilk başladığımdan günden beri büyük heyecan ve gurur duyan, ancak bu süreç içerisinde aramızdan ayrılan babam Emin Acarol'a da her şey için çok teşekkür ediyor ve bu emeğimi kendisine ithaf ediyorum.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZET.....	İV
ABSTRACT	V
ÖNSÖZ.....	VI
TABLolar LİSTESİ	VI
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	VII
GİRİŞ	1
1. YENİLİKÇİLİK.....	4
1.1. Yenilikçilik Tanım.....	4
1.2. Yenilikçiliğin Önemi ve Yenilikçilik ile İlişkili Kavramlar	8
1.2.1. Yaratıcılık	8
1.2.2. Yenilikçilik İklimi	9
1.2.3. Teknoloji ve ARGE.....	10
1.2.4. Öz yeterlilik ve Motivasyon	11
1.2.5. Yenilikçi Liderlik	12
1.2.6. Girişimcilik ve İç girişimcilik	13
1.3. Yenilikçilik Süreci	14
1.3.1. Geleneksel Yaklaşımlar	16
1.3.2. Çevik (Agile) Yaklaşım	17
1.4. Bireysel Yenilikçilik	18
1.5. Yenilikçi Bireylerin Özellikleri	20
1.6. Yenilikçilik Boyutları	22
1.6.1. Değişime Direnç.....	22
1.6.2. Fikir Önderliği	24
1.6.3. Deneyime Açıklık	25
1.6.4. Risk Alma	26
1.7. Bireylerin Yeniliği Benimseme Düzeylerine göre Sınıflandırılması.....	27
1.7.1. Yenilikçiler (Innovators).....	29
1.7.2. Öncüler (Early Adapters)	29
1.7.3. Sorgulayıcılar (Early Majority)	30

1.7.4.	Kuşkucular (Late Majority)	30
1.7.5.	Gelenekçiler (Laggards)	31
1.8.	Yenilikçilik Türleri	32
1.9.	Bireysel Yenilikçilik Önündeki Engeller	33
1.10.	Örgütte Bireysel Yenilikçiliği Destekleyen Unsurlar	34
2.	A TİPİ KİŞİLİK	37
2.1.	Kişilik Kavramı	37
2.2.	Kişilik Tanım	38
2.3.	Kişilik Unsurları.....	40
2.4.	Kişiliği Etkileyen Unsurlar	41
2.5.	Kişilik Kuramları.....	42
2.5.1.	Sigmund Freud'un Kişilik Kuramı	42
2.5.2.	Carl Gustav Jung'un Kişilik Kuramı.....	44
2.5.3.	Alfred Adler'in Kişilik Kuramı	44
2.5.4.	Eysenck'in Kişilik Kuramı.....	45
2.5.5.	Karen Horney'in Kişilik Kuramı	45
2.5.6.	Eric Berne'nin Kişilik Kuramı	46
2.5.7.	Otto Rank'ın Tipoloji Kuramı	46
2.6.	Kişilik Tipleri	47
2.6.1.	Jung'un Kişilik Tipleri	47
2.6.2.	Freud'un Kişilik Tipleri	49
2.6.3.	Eysenck'in Kişilik Tipleri	50
2.6.4.	Adler'in Kişilik Tipleri	52
2.6.5.	Kretschmer'in Kişilik Tipleri	52
2.6.6.	Eric Fromm'un Tipoloji Kuramı	53
2.7.	A Tipi Kişilik	53
2.7.1.	A Tipi Kişilik Tanımı	54
2.7.2.	A Tipi Kişilik Özellikleri	54
2.7.3.	B Tipi Kişilik Özellikleri	59
2.7.4.	A Tipi kişilik ve ilişkili Kavramlar	62
2.7.4.1.	A Tipi ve Stres.....	62
2.7.4.2.	A Tipi Kişilik ve İş Tatmini	63
2.7.4.3.	A Tipi Kişilik ve İş Hayatındaki Konumu	64
3.	PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME	67
3.1.	Güçlendirme	67

3.2.	Güçlendirme Kavramı Tarihsel Gelişimi	69
3.3.	Güçlendirme Kavramına Yönelik Yaklaşımlar	72
3.4.	Sosyo-Yapısal Güçlendirme.....	73
3.5.	Psikolojik Güçlendirme	75
3.5.1.	Psikolojik Güçlendirme Süreci ve Öncülleri	79
3.5.1.1.	Conger ve Kanungo Modeli	79
3.5.1.2.	Thomas ve Velthouse Modeli.....	81
3.5.1.3.	Spreitzer Modeli.....	82
3.5.1.4.	Robbins Modeli	83
3.5.2.	Psikolojik Güçlendirme Boyutları.....	85
3.5.2.1.	Anlam	85
3.5.2.2.	Yeterlilik	86
3.5.2.3.	Özerklik	87
3.5.2.4.	Etki	88
3.5.3.	Psikolojik Güçlendirme ve İlişkili Olduğu Kavramlar	89
3.5.3.1.	Psikolojik Güçlendirme ve Motivasyon	89
3.5.3.2.	Psikolojik Güçlendirme ve Yenilikçilik	90
3.5.3.3.	Psikolojik Güçlendirme ve Güven.....	92
3.5.3.4.	Psikolojik Güçlendirme ve Kişilik Özellikleri	93
3.5.3.5.	Psikolojik Güçlendirme ve İş tatmini	94
3.5.3.6.	Psikolojik Güçlendirme ve İş performansı	95
4.	ÖRGÜTSEL ADALET.....	97
4.1.	Örgütsel Adalet Kavramı.....	97
4.2.	Örgütsel Adalet Tarihsel Yaklaşım	99
4.3.	Örgütsel Adalet Boyutları	103
4.3.1.	Dağıtım Adaleti	103
4.3.2.	İşlem Adaleti	106
4.3.3.	Etkileşim Adaleti	107
4.4.	Örgütsel Adalet Teorileri	110
4.4.1.	Reaktif İçerik Teorileri.....	111
4.4.2.	Proaktif İçerik Teorileri	113
4.4.3.	Reaktif Süreç Teorileri	114
4.4.4.	Proaktif Süreç Teorileri	114
4.5.	Örgütsel Adaleti Açıklayıcı Modeller ve Adalet Teorisi.....	115
4.6.	Örgütsel Adalet Süreci	116
4.7.	Örgütsel Adalet ve İlişkili Olduğu Kavramlar	118
4.7.1.	Örgütsel Adalet ve İş Tatmini İlişkisi	118
4.7.2.	Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık, Vatandaşlık ve Güven ile İlişkisi	119
4.7.3.	Örgütsel Adalet ve Performans Uygulamaları İlişkisi.....	120

4.7.4.	Örgütsel Adalet ve Kişilik Özellikleri İlişkisi.....	121
4.7.5.	Örgütsel Adalet ve Motivasyon İlişkisi.....	122
4.7.6.	Örgütsel Adalet ve Psikolojik Güçlendirme İlişkisi.....	123
4.7.7.	Örgütsel Adalet ve Yenilikçilik İlişkisi.....	124

5. A TİPİ KİŞİLİK ÖZELLİĞİNİN BİREYSEL YENİLİKÇİLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMENİN ARACI, ÖRGÜTSEL ADALETİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ: BİLGİ VE İLETİŞİM TEKNOLOJİLERİ SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN İŞLETMELERDEKİ ÇALIŞANLAR ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI125

5.1.	Araştırmanın Amacı.....	125
5.2.	Araştırmanın Yöntemi	126
5.3.	Evren ve Örneklem	126
5.4.	Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	128
5.5.	Araştırmada Kullanılan Ölçekler	129
5.5.1.	Bireysel Yenilikçilik Ölçeği.....	129
5.5.2.	Örgütsel Adalet Ölçeği.....	131
5.5.3.	Psikolojik Güçlendirme Ölçeği	133
5.5.4.	A-B Tipi Kişilik Özelliği Ölçeği	134
5.6.	Araştırmanın Kavramlarıyla ilgili Yerli ve Yabancı Literatürde Yer alan Araştırma Örnekleri 135	
5.6.1.	Yerli Literatürde Yer alan Araştırma Örnekleri	135
5.6.2.	Yabancı Literatürde Yer alan Araştırma Örnekleri	137
5.7.	Verilerin Analizi	140
5.8.	Bulgular	140
5.8.1.	Anket Sorularının Güvenilirlik Analizi	140
5.8.2.	Bireysel Yenilikçilik Ölçeği Güvenilirlik Analizi	141
5.8.3.	Örgütsel Adalet Ölçeği Güvenilirlik Analizi	142
5.8.4.	Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	144
5.8.5.	A ve B Tipi Kişilik Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	145
5.9.	Demografik Bulgular	146
5.10.	Anket Sonuçlarının Frekans Dağılımları	148
5.10.1.	Bireysel Yenilikçilik Ölçeğine İlişkin Dağılımlar	148
5.10.2.	Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Dağılımlar	154
5.10.3.	Psikolojik Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Dağılımlar	159
5.10.4.	A-B Tipi Kişilik Ölçeğine İlişkin Dağılımlar	163
5.11.	Korelasyon Analizleri	169

5.12. Ölçme Modeli	172
5.13. Modelin Anlamlılık Testleri.....	173
5.14. Tanımlayıcı İstatistikler.....	175
5.15. Yapısal Model	178
5.15.1. Psikolojik Güçlendirmenin Aracı Etkisi	179
5.15.2. Modelin Anlamlılık Testleri.....	180
5.15.3. Etki Analizleri	180
5.15.4. Doğrudan Etki	181
5.15.5. Aracı Etki.....	182
5.16. Örgütsel Adalet Algısının Düzenleyici Rolü	183
5.16.1. Model Geçerliliği	184
5.16.2. Analiz Sonucu	185
5.17. Anova Analizleri.....	185
6. BULGULARIN DEĞERLENDİRMESİ.....	186
7. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	194

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1. A ve B tip kişilik özellikleri karşılaştırması.....	61
Tablo 2.: Conger ve Kanungo Güçlendirme Adımları.....	80
Tablo 3.: Örgütsel Adalet Teorileri Kronolojisi.....	101
Tablo 4.: Örgütsel Adalet Teorileri.....	102
Tablo 5.: Dağıtım Adaleti İlkeleri.....	105
Tablo 6.: Adalet İlkeleri.....	109
Tablo 7.: Greenberg Adalet Teorileri Ayrımı.....	111
Tablo 8.: Bireysel Yenilikçilik Ölçeği Güvenirlilik Tablosu.....	141
Tablo 9.: Örgütsel Adalet Ölçeği Güvenirlilik Tablosu.....	143
Tablo 10.: Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Güvenirlilik Tablosu.....	144
Tablo 11.: A-B Tipi Kişilik Ölçeği Güvenirlilik Tablosu.....	145
Tablo 12.: A Katılımcılara Ait Demografik Özellikler Tablosu.....	146
Tablo 13.: Örneklem Katılan Kişilerin “Bireysel Yenilikçilik Ölçeğine İlişkin” İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı.....	148
Tablo 14.: Örneklem Katılan Kişilerin “Bireysel Yenilikçilik Ölçeğine İlişkin” Alt Boyut Analizleri.....	152
Tablo 15.: Örneklem Katılan Kişilerinin “Örgütsel Adalet Ölçeğine” İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı.....	154
Tablo 16.: Örneklem Katılan Kişilerinin “Örgütsel Adalet Ölçeğine” İlişkin Alt Boyut Analizleri.....	158
Tablo 17.: . Örneklem Katılan Kişilerinin “Psikolojik Güçlendirme” Ölçeğine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı.....	159
Tablo 18.: Örneklem Katılan Kişilerinin “Psikolojik Güçlendirme” Ölçeğine İlişkin Alt Boyut Analizleri.....	162
Tablo 19.: Örneklem Katılan Kişilerinin “A-B Tipi Kişilik” Ölçeğine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı.....	163
Tablo 20.: A Tipi Kişilerin Yaş Dağılımı.....	167
Tablo 21.: B Tipi Kişilerin Yaş Dağılımı.....	168
Tablo 22.: B Tipi Kişilerin Yaş Dağılımı.....	168
Tablo 23.: Yönetmel Pozisyonda Olmayanların Kişilik Özelliği Dağılımı.....	169
Tablo 24.: Korelasyon Değerleri İçin Sınıflama.....	170
Tablo 25.: Korelasyon Analizi Sonuçları.....	170
Tablo 26.: Alt Boyutlar Korelasyon Analizi Sonuçları.....	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
Tablo 27.: Ölçme Modeli Uyum İyiliği Sonuçları.....	175
Tablo 28.: Temel Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	176
Tablo 29.: Alt Boyutlara Ait Faktör Yükleri.....	177
Tablo 30.: Ölçme Modeli Uyum İyiliği Sonuçları.....	180
Tablo 31.: Ölçme Modeli Uyum İyiliği Sonuçları.....	182
Tablo 32.: Ölçme Modeli Uyum İyiliği Sonuçları.....	182
Tablo 31.: Model Geçerliliği Sonuçları.....	185
Tablo 34.: Analiz Sonuçları.....	185

Tablo 35.: Analiz Sonuçları	186
--	------------

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1. Yenilikçilik Düzeyi Açısından Benimseyici Sınıflandırması	28
Şekil 2. Eysenck'in Kişilik Tipleri	51
Şekil 3. Güçlendirmenin Bilişsel Modeli.....	81
Şekil 4. Spreitzer Psikolojik Güçlendirme Süreci.....	83
Şekil 5. Robbins Güçlendirme Modeli	84
Şekil 6. Greenberg Örgütsel Adalet Süreci.....	117
Şekil 7. Araştırma Modeli.....	128
Şekil 8. Amos ile Oluşturulan Ölçme Modeli.....	173
Şekil 9. Amos ile Oluşturulan Psikolojik Güçlendirmenin Aracı Etkisi Modeli	179
Şekil 10. Etki Analizi Modeli	181
Şekil 11. Basit Moderasyonun Kavramsal Modeli.....	184
Şekil 12. Örgütsel Adalet Algısının Düzenleyici Rolü.....	184

GİRİŞ

Hızla değişen pazar dinamikleri ile birlikte artan müşteri talep ve beklentileri, tüm sektörlerde faaliyet gösteren şirketler için geçerli olan yoğun bir rekabet ortamı yaratmıştır. Bu rekabet ortamı içerisinde, şirketler tarafından sunulan ürün ve hizmetlerin yaşam eğrileri kısalmış ve müşteri memnuniyetini sağlayabilmek için farklılaşma yollarına yönelik arayışlara gidilmiştir. Bu arayışlar çerçevesinde yenilikçilik tüm sektörler için kritik bir öneme sahiptir.

Şirketler ürün ve hizmetlerini pazara sunarken yenilikçi yollar aramakla birlikte; belirli bir sektörde payı kazanmış ve etkin olan şirketler de geniş müşteri ağına sahip olmanın avantajını da kullanarak farklı sektörlerde de giriş yapmaya başlamıştır. Amazon'un sağlık sektöründe faaliyet göstermeye başlaması, paylaşım ekonomisinin yükselişi, şirketlerin yetkinliklerini birleştirip ortak girişimlerde bulunması, marka işbirlikleri ve çeşitli “co-working” / “birlikte çalışma” stratejileri geliştirilmesi gibi yeni iş modelleri doğmuştur. Günümüzde şirketler bulundukları sektörlerde pazar paylarını korumak için kendilerine rekabet avantajı sağlayacak özellikleri geliştirmeye çalışmaktadırlar.

Yenilikçi bir şirket olma sürecinde, kendi bulundukları sektörlerde farklılaşmak adına, her geçen gün şirketler çalışanlarından yenilikçi özelliklerini ve davranışlarını sergilemelerine yönelik beklentilerini arttırmaktadır. Yenilikçilik, çalışanın şirket içerisinde pozisyon ve görevinden bağımsız olarak, sahip olması gerekli olan bir özelliğe doğru dönüşmektedir.

İktisadi gelişim incelendiğinde; 1950'li ve 1960'lı yıllarda “Verimlilik”, 1970'li ve 1980'li yıllarda “Kalite”, 1990'lı yıllarda “Esneklik” ve 2000'li yıllarda “Yenilik” ön plandadır (Aksay, 2011) ve buna göre yenilikçi olan, yeniliğe açık olan şirketlerin daha hızlı büyümesi beklenmektedir.

Yenilikçi çalışanlara sahip şirketler; yeni pazarlara daha hızlı giriş, mevcut pazar payında sürekli artış, üretkenlik ve karlılığı kontrol, maliyetleri azaltma ve rekabetçilik reflekslerini arttırma gibi avantajları yaşamaktadırlar (Gümüş, 2015; Tohidi ve Jabbari, 2012).

Yenilikçilik adına önemli göstergelerden biri de bağlı olduğu şirketlerden koparak yeni inisiyatifler (spin-off) oluşturma durumudur. Türkiye’de bu tarzda çok fazla hikâyeye rastlamak mümkün değildir. “Global Yenilikçilik Endeksi” verilerine göre Türkiye dünya sırlamasında 37,4 puan ve 49. sıraya kadar gerilemiştir (https://www.theglobaleconomy.com/rankings/GII_Index/). Bu durum Türkiye için büyük bir gelişme alanı olduğunu göstermektedir. İşlem yapılan pazarlar da yenilikler üzerinde oldukça etkilidir. Örneğin Türkiye’de tüketici elektroniği alanında çalışan şirketlerde ihracat seviyesi yenilikçiliği olumlu yönde geliştirmektedir (Ilman, 2009). Bir ülkedeki yenilikçi şirketlerin sayısı arttıkça o ülkenin rekabetçilik seviyesi de artmaktadır (Knight, 2015).

Belirsiz ortamlarda fark yaratmak ve rekabetçi pazarlarda değer sağlamak yenilikçi davranışı gerektirmektedir (Naktiyok, 2007). Bu davranış şekli de çalışanlar tarafından sağlanmaktadır ve yenilikçi çalışanlara sahip şirketler daha yüksek performans göstermektedirler (Yalçın, 2018; Erdil ve Kitapçı, 2007; Jong ve Vermeulen, 2003).

Evrimsel İktisat Teorisi’ne göre temel amaç tüm sistemi optimize etmekten ziyade değişikliklere hızla adapte olabilmektir (Acar, 2014; Metcalfe, 1994). Aynı şekilde günümüzde uzun vadeli 5 yıllık planların yerini 100 günlük planlar almaya başlamıştır.

Üst düzey yöneticilerin genelde vurgulamaya çalıştığı gibi, yenilikçilik tamamen ARGE ve teknoloji ile ilgili bir konsept olmaktan ziyade, büyük ölçüde insanlarla ilintilidir (Aksay, 2011). Çalışanların kendilerini önemli hissettiği insan merkezindeki programların geliştirildiği ortamlarda, çalışanlar ve takımlar için açık iletişim platformlarının temeli oluşur ve bireysel motivasyon sağlanır (Tokmak, 2008). Bireysel motivasyonu yüksek bireylerin, bireysel yenilikçilik özellikleri de yüksektir.

İşten ayrılma oranının düşük olan şirketlerde bireysel yenilikçilik seviyesi yüksektir (Durna, 2002). Bu durumun temel sebepleri; zamanla çalışanların şirketi ve pazarı tanımlarından dolayı deneyim ve bilgi seviyelerinin artması, daha çok fırsatların tespit edilebilmesi, performans baskısının yarattığı endişe halinin ortadan kalkması, bağlılığın ve esnekliğin artmasıdır.

Çalışanların inanç ve davranışları bireysel yenilikçilik davranışlarını belirleyen en önemli etkenlerdir. Bu çalışma kapsamında bireylerin bireysel yenilikçilik davranışlarını şekillendiren unsurlar tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu araştırmada örgütsel faktörlerden ziyade “birey” merkeze alınmıştır. Bireyin merkezde olduğu bu çalışmada kişilik özellikleri ve örgütteki uygulamalara yönelik kişisel algısı inceleme boyutlarını oluşturmaktadır. Kişilik özelliklerinden A tipi kişilik özelliğinin bireysel yenilikçilik ile ilişkisi incelenmiş, psikolojik güçlendirme ve örgütsel adalet algısının bu ilişkideki aracı ve düzenleyici etkileri araştırılmıştır.



1. YENİLİKÇİLİK

Yenilikçilik kavramının detaylı olarak incelendiği bölüm kapsamında ilk olarak yenilikçilik kavramına yönelik tanımlara ve ilişkili olduğu temel kavramlara yer verilmiştir. Ardından geleneksel ve modern yenilikçilik süreçleri incelenmiştir. Süreçler sonrasında bireysel yenilikçilik tanımı ve özelliklerine yer verilmiş ve dört boyutu olan; değişime direnç, fikir önderliği, deneyime açıklık ve risk alma aktarılmıştır. Yenilikçilik ile ilgili bölüm, boyutların detaylandırılmasından sonra yenilikçilik kategorileri, türleri ve destekleyen unsurlar ile tamamlanmaktadır.

1.1. Yenilikçilik Tanım

Ünlü iktisatçı Joseph Schumpeter “The Theory of Economic Development” kitabında yeniliği; “yeni bir ürün yaratmak veya bir ürünün belirli bir özelliğini güncellemek” sonrasında bu ürünün pazara lanse edilmesi, üretim süreçlerinde yeniliğe gidilmesi, yeni bir pazar ve kategori yaratılması olarak tanımlamıştır (Schumpeter, 1934; Dursun, 2015). Yenilik tanımına bakıldığında “eskimiş, zararlı veya yetersiz sayılan şeyleri yeni, yararlı ve yeterli olanlarıyla değiştirme” olarak tanımlanmıştır (TDK, 2019). Drucker’a göre ise bir düşüncüyü fikirden uygulamaya taşımak olarak adlandırılmaktadır (Drucker, 1985). Latince “innovare” sözcüğünden türeyen İnovasyon yani Yenilik , “yeni bir şey yapmak” olarak özetlenmektedir. Yenilik; , süreç veya ürün olarak uygulamaya alınan bir fikir olabilmektedir. (Kılıçer, 2011). Rogers yeniliği “bir birey, grup ya da toplum tarafından yeni olarak algılanan bir fikir, uygulama ya da obje” olarak tanımlamıştır (Rogers, 1962). Ancak yeni olan her şey yenilik olarak adlandıırılamaz. Bir şeyin yenilik olarak tanımlanabilmesindeki en büyük unsur ekonomik ya da sosyal olarak bir katma değere dönüşme gereksinimidir (Karadağ, 2018; Uzkurt, 2010).

Yenilik araştırmaları çoğunlukla yeniliğin karakteristiği ve onu ortaya çıkaran ve adapte olan bireylerin davranışları / özellikleri üzerinedir. Konuya yönelik anlamlandırma ve teorik çerçeve içerisinde ele almaya yönelik yapılan araştırmaların kronolojik gelişimi aşağıdaki gibidir:

- Tarde (1903) yenilikler yayılımına yönelik yaptığı incelemelerde, yeniliklerin benimsenme sürecinde ilk önce az kişinin benimsediği ve adapte olduğu, sonrasında zamanla bunun arttığı ve bunun bir S-Eğrisi şeklinde geliştiğini belirtmiştir (Kılıçer ve Odabaşı, 2010; Weinstesin, 2004).
- Sonrasında; H. Earl Pemberton 1930'lu dönemde, kültür özelliklerinin toplum içerisindeki yayılımı özelinde incelemeler gerçekleştirmiş ve bu yayılımın çan eğrisi gibi olduğunu belirtmiştir.
- Bryce Ryan ve Neal Gross 1940'lı yıllarda Iowa'da çiftçiler ile yaptığı araştırma önemli bilgiler sağlamıştır (Ryan ve Gross, 1943). Buna göre çiftçilerin tarım süreçlerinde kullanmalarına yönelik geliştirilen yeni tip tohumları kullanmaya başlama süreleri ele alınmış ve kullanıma başlama zamanları ve çiftçi sayısı incelenmiş buna göre bu ilişkinin de Tarde'ın S-Eğrisine desteklediği belirtilmiştir. Ayrıca yeniliklerin yayılımının bir iletişim süreci sonucu olduğu belirterek, çiftçiler yenilikleri benimseme derecelerine göre sınıflandırmıştır (Kılıçer ve Odabaşı, 2010; Weinstesin, 2004). İlgili kategorizasyon çalışmaları Iowa Sate Üniversitesi'nde H.Earl Pemberton tarafından yeniliklerin benimsenmesinde oluşan dağılımın normal dağılım olduğu görüşü Teknoloji Adaptasyonu Yaşam Döngüsü ile kabul görmüş ve yenilikleri benimseyen bireyler, benimseme sürelerine göre 5 farklı kategoride sınıflandırılmışlardır.
- İlerleyen dönemlerde Rogers M. Everett, alanında en çok referans verilen kitabı "Yeniliklerin Yayılması"nı yayınlamıştır (Rogers,1962). Buna göre Rogers yeniliklerin yayılmasında; yenilik, iletişim kanalı, zaman, sosyal sistem öğelerinin etkileşiminin söz konusu olduğu bir süreç bulunmaktadır.

Yenilikçilik "Innovativeness" bir yeniliği yaratma sürecindeki tüm adımları içeren bir kavramdır. Yenilikçilik bir yeniliğin ortaya çıkış aşamalarındaki "süreci", yenilik ise bu sürecin "sonucunu" tanımlamaktadır (Karadağ, 2018; Sungur, 2007). Bu kapsamda yenilikçilik yeniliği de barındırmaktadır ve yenilikçilik sürecinin sonunda bir katma değere ulaşılması söz konusudur (Elçi, 2006). Yenilikçilik; takım çalışmasının ön plana çıktığı, müşteri memnuniyetine yada belirli bir problemin çözülmesine yönelik olabilen, değerli ve süregelen dinamik bir süreçtir (Tokmak,

2008). Yahyagil (2001)'e göre yenilikçilik iki boyutta ele alınmaktadır. Buna göre bir bireyin yaratım süreci sonrasında ortaya çıkan yenilik bireysel, kolektif bir efor, etkileşim sonrasında ortaya çıkan ise çoğulcudur (Yahyagil, 2011).

Yenilikçilik konusunda Drucker; sahip olunan kaynakları yeni üretim yaratacak şekilde kullanma ve zenginliği arttırma olarak tanımlamıştır (Gorman, 2007). Schumpeter; “yeni malzeme, süreç, pazar yayılımı, örgüt biçimine ilişkin ticarileşmiş aksiyonlar bütünü” (Öğüt, 2007) olarak tanımlamıştır. Oslo Manual ve OECD'ye göre yenilik; yeni veya yüksek oranda değiştirilmiş bir ürün, hizmet, süreç, pazarlama ve iletişim yönetimi, şirket içi organizasyon sürecin şirket içi ve dışı uygulanmasıdır (Oslo Manual, 2005). Rogers; “Şirket ya da kişi açısından yeni bir fikir, obje ya da uygulama” (Rogers, 1962), Lueche; “ Orijinal bir ürün, servis, üretim sürecini mevcut bilgileri sentezleyerek oluşturmak” (Luecke, 2008) olarak betimlemiştir (Karadağ, 2018).

İktisadi boyut perspektifinde; Marx ve Weber'in teoremlerinin etkisi ile Joseph Schumpeter “Ekonomik Gelişme Kuramı” (1912) çalışmasını oluşturmuştur ve çalışmalarında ekonomik ilerleme için yenilikçiliğin temel unsur olduğunu belirtmiştir (Uzunbacak, 2013). İkinci dünya savaşı sonrasında teknolojiadaki gelişmeler yeniliğin itici gücü olarak ön plana çıkmıştır. Solow (1957) ekonomik ilerlemede emek ve sermayeye ek olarak teknolojinin de etkin olduğunu belirtmiştir. 1980li yıllarda bireyi merkeze alan modeller hız kazanmaya başlamıştır. İçsel büyüme modeline göre; “yaparak öğrenme” boyutları çalışmalara eklenmiş, bilginin insanlar tarafından ulaşılmasının önemi vurgulanmıştır. Bilginin öneminin devamı olarak da Evrimsel İktisat Teorisi içerisinde, yenilikçilik sürecinde buluş aşamasında yeniliğin yayılım aşamasına kadar sentez olmuş bir girdi yaratma olduğunu belirtilmiştir (Laranja vd., 2008). Sonrasında Fredrich List “Sistem Yaklaşımı” ile yeniliklerdeki tüm paydaşların devamlılığı ve sistematik bir şekilde iletişim kurma zorunluluğunu ortaya koymuştur (Oğuztürk, 2006). Globalleşmenin ön planda olduğu 20.yüzyılın son dönemlerinde, Micheal Porter yeniliğin yaratacağı rekabet avantajı ve karlılığı ortaya koymuş, yeniliğin de kümelenme ile sağlanabileceğini belirtmiştir (Uzunbacak, 2013; Oğuztürk, 2003). Bölgesel kümelenme konusunda ise; belediyeler, şehirler, çevreler ve teknokentler gibi farklı alanlarda denemeler yapılmıştır.

Yenilikçilik; Teknoloji Adaptasyon Yaşam Döngüsü ve Yeniliklerin Yayılması gibi modellerin çerçevesinde; yenilikleri benimseyen kişilerin özellikleri ve tepkilerini kapsamaktadır (Goldsmith ve Foxall, 2003). Yenilikçilik değişme isteğidir (Karadağ, 2018) ve yenilikçiliğin başlangıcını kişinin fikre reaksiyon göstermesidir (Robertson ve Yu, 2019) .

Çevreye uyum sağlamak için yenilikçilik oldukça kritik olup, rekabet avantajı sağlamada kilit noktadır. Yenilikçilik için sıfırdan yeni bir ürün ve servis üretilmesine gerek olmadan, mevcut bir çözümün yeniden farklı bir şekilde konumlanması da uygulanan yöntemlerdendir. Yenilikçilik bir seferlik oluşan ve tükenen bir kavram değildir ve olmamalıdır (Tokmak, 2008). Sürekliliği olan ve gelişen bir kavram olan yenilikçiliğin örgüt ve bireysel düzlemde sorgu / geliştirme / iyileştirme faaliyetleri süregelmelidir.

Yenilikçilik; sosyal ve iktisadi olarak değer kazandıran bir düşünce ve fikrin kavramdan öteye geçmesi, sorunun çözülmesidir (Özçer, 2005). Freeman için yenilikçilik, ürün veya süreç geliştirerek pazara penetre edilmesini sağlayan üretim, geliştirme ve ticari çalışmalardır (Bayındır, 2007) ve iyi fikirlerin pazara sunulmasıdır (Uzunbacak, 2013). Yenilikçiliğin itici gücü insanların rutin hayatları içerisinde farklılık yaratacak, fayda sağlama ihtiyacıdır (Ayhan, 2002; Aksay, 2011).

Buna göre yenilikçilik ile ilgili bazı temel özellikler belirtilmiştir (Kocasaraç, 2018; Tokmak, 2008; Weinsten, 2004):

- Yenilik / Yenilikçilik / Yaratıcılık gibi kesişen kavramların ortak özelliklerine bakıldığı zaman başarılı uygulamaların kökenlerinde çözülmeyi bekleyen bir probleme odaklanmaları ve kapsamı onun etrafında şekillendirerek çözüm sağlamaları söz konusudur.
- Çözüm, yani yenilik, bir ürün, yeni bir yaklaşım şekli, ya da bir işleyiş biçimi, yeni bir süreç gibi çeşitli formlarda olabilir.
- Yenilik mevcut çözümlerden farklılık gösterir, öznel bir yanı vardır. Bu öznel yan yarattığı his veya somut fayda olabilir.
- Yenilikçilik hitap edilen bireyler için katma değer sağlar. Elde edilen bu katma değer karşılığında birey elde ettiği faydanın karşılığını belirlenen ölçek üzerinden yeniliği sağlayan oluşuma transfer eder.

- Mevcuda göre görelî avantaj sağlamalı, ihtiyaçlarla uyumlu olmalı, karmaşıklıkdan uzak basit ve net olmalı, denenebilir olarak tüketici nezdinde belirsizlikleri ortadan kaldırmalı ve yenilik sonuçları herkes tarafından gözlenebilir olmalıdır.
- Yenilikçiliğin; girdi süreçlerinde bilgi vardır ve somut çıktısı sonucunda rekabet gücü kazandırır.

1.2. Yenilikçiliğin Önemi ve Yenilikçilik ile İlişkili Kavramlar

Yenilikçilik bir örgütün başarısı için belirleyici etkenlerdendir (Wang ve Ahmed, 2004, Janrog vd. , 2006). “Yıkıcı Yenilikçilik” kökeni çok eskiye dayanan bir kavramdır. “Yaratıcı Yıkım” olarak adlandırılan süreç, eski fikir ve ürünlerin, aynı bir doğa yasası gibi, yeni fikir ve ürünler karşısında kalmaması ve yok olmasıdır (Öğüt, 2011). Stanford Research Institute’a göre yenilikçi ve yeniliğe açık şirketler daha hızlı büyümektedir (Aksay, 2011). Yenilikçilik sonucunda şirketler; yeni pazara giriş ve mevcut pazar payını artırma, verimlilik ve karlılık artırma, maliyet düşürme ve rekabet gücünü artırma (Gümüş, 2015; Tohidî ve Jabbarî, 2012) gibi avantajlar yaşayabilmektedir.

Oluşum süreci incelendiğinde; başarısızlık anı veya başarısızlık sonrası gelişen bir durum, kriz hali, ani değişimler, toplumdaki demografik değişimler sonucu baskın çıkan bir durum, yeni teknolojilerin hayata geçmesi gibi durumlar tetikleyici faktörler olarak tanımlanabilmektedir (Drucker, 1985). Yenilik sadece karlılığı değil, insan ilişkilerinin tatminini de artırır (Eren, 2010; West ve Farr, 1990).

1.2.1. Yaratıcılık

Yaratıcılık bir fikrin geliştirilmesi ve bulunma süreciyken, yenilikçilik bu fikirlerden bir değer yaratılması ve fikirlerin ticarileştirilmesidir (Tokmak 2008; Rosenfeld ve Servo, 1994). Yaratıcılık yeni şeyler üzerinden düşünmek, yenilikçilik yeni şeyleri hayata geçirmektir (Gerker, 1997; Eren, 2010) .

Yaratıcılık süreci sonucunda daha önce ortada olmayan bir şey ortaya çıkmışsa bu “buluştur”. Buna göre yenilikçilik süreci; yaratıcılık ve ardından buluş olarak ilerlemektedir (Jaranja, 2008).

Yaratıcılık fikirlerin bulunması ve birleştirilmesidir (Higgins ve Morgan, 2000). Drucker yaratıcılığı; mevcut işleyiştten ayrılmak, yeni ve eski arasında bağlantı kurmak, farklılıkları yakalamak ve fikirler geliştirip denemek olarak adlanmıştır (Drucker, 1995). Yaratıcılık yeniliğin başlangıç noktası, bir şeyi ortaya çıkarmakken; yenilik ortaya çıkanı sunmaktır (Eren, 2010; King, 1990; Mohr, 1969; Amabile, 1983). Marşap (1999)'a göre yaratıcılık özellikleri; merak, değişime açıklık, sentez ve analitik yetenek ve problemlere duyarlılıktır. Yaratıcılık; uzmanlık, yaratıcı düşünme yeteneği ve motivasyon öğelerini içerir (Luecke, 2008). Yaratıcılık kişisel bir uygulamayken, yenilikçilik takım çalışması ve sosyallik gerektirir (Van de Ven ve Angle, 1989; Mclean, 2005).

Yaratıcılığa yönelik yapılan araştırmalar neticesinde bileşenlerine yönelik farklı değerlendirmeler olmuştur. Amabile (1996) yaratıcılığın; uzmanlık, yaratıcı düşünme yeteneği ve içsel iş motivasyonu bileşenlerinden oluştuğunu belirtmiştir. Torrance (1969) bu bileşenleri; akılcılık, esneklik, özgünlük, detaylandırma ve yeniden tanımlama olarak belirtmiştir. Mauzy ve Harriman'a göre ise; motivasyon, merak, korku, bağlantı oluşturma ve sonlandırma, değerlendirme bileşenlerini ön plana çıkarmıştır (Kerse, 2013).

1.2.2. Yenilikçilik İklimi

Psikoloji literatüründeki tanımıyla yenilikçilik iklimi, yenilikçiliğin oluşabilmesine destek olan durumları tanımlar (Janssen, 2003). Yenilikçi iklim için Amabile vd. (Amabile, 1996; Turgut, 2013) yaratıcılığın teşvik edilmesi, özerkliğin ön plana çıkarılması, çalışanlar için olanakların olması ve baskıların olmamasının önemli olduğunu belirtmiştir. Ekvall Yaratıcı İklim Modeli'nde yaratıcılık için özgür çalışma ortamı, güven ve dinamikliğin önemi vurgulanmıştır (Ekvall, 1996). Wikhamn ve Wikhamn ise dışa odaklanmanın da yenilikçi bir iklim için önemli bir kriter olduğunu vurgulamıştır (Wikhamn ve Wikhamn, 2011; Turgut, 2013). Çalışanların örgütlerine yönelik duyduğu güven yenilikçilik ikliminin gelişmesine katkıda bulunur. Kariyer memnuniyeti çalışanların şirketlerdeki beklentilerinin karşılanması ve hedeflerine ulaşabilecekleri bir ortamda olduklarına ilişkin inanç durumlarıdır (Çelik, 2012; Greenhaus, 1990). Pozisyondan memnun olanlar yenilikçi davranış sergilerler. (Nerkar vd., 1996): Buna göre iş memnuniyeti ile yenilikçi

davranış arasında pozitif ilişki vardır (Sanders vd. 2010; Mohamed, 2002; Çelik, 2012).

Yenilikçilik ikliminin içeriğini oluşturan pek çok faktör ve bunlara yönelik incelemeler söz konusudur. Şirketlerin sağladığı imkânlar yenilikçilik ikliminin gelişmesi için oldukça kritiktir. Demir, Büyük ve Koç (2001) Yozgat Bozok Üniversitesi 2008-09 da 120 öğretmen üzerinde yaptığı teknoloji yetkinliklerine yönelik araştırmada kaynak yetersizliğinin yenilikçiliği takip etmenin önünde önemli bir engel olduğunu belirtmiştir. Demirel ve Seçkin (2008) yeni bilginin ortaya çıkması ve yüksek performansın oluşmasında yenilikçilik sürecinin önemini vurgulamıştır (Kaya, 2017).

1.2.3. Teknoloji ve ARGE

Şirketlerde makine, teçhizat ve teknoloji sistemlerinin güncel olması, yenilikçiliği ve sonrasındaki başarıyı belirleyen faktörlerdendir (Onağ, 2014; Dosi 1988). Özellikle günümüzde teknoloji katmanında; robotiks, yapay zeka, makine öğrenmesi, derin öğrenme gibi önemli gelişmeler yaşanmaktadır. Özellikle açık kaynak kullanımının yaygınlaşması ile bireyler ücretsiz bir şekilde bu platformlarda yenilikleri geliştirip deneyebilmekte, aynı zamanda hazır kütüphanelerden faydalanarak dünyanın bir ucundaki inovasyonu kendi içerisinde test edip, uygulayabilme fırsatına ulaşmaktadır. ARGE bütçesine ayrılan kaynak arttıkça şirketlerin ARGE kabiliyetlerinde gelişmeler olduğu, yaptıkları yatırımın karşılığını aldıkları belirtilmiştir (Korkmaz vd., 2009; Yüksel, 2015).

Yenilikçiliğin, yenilikçilik performansı, ürün ve süreç iyileştirme, inovasyon oranı, şirket performansı ve kalitesine olumlu etkisi vardır (Çavuşgil vd. 2003; Wolff ve Pett, 2006; Yam vd., 2004; Ertürk, 2012). Arge yatırımları yenilikçilik yetkinliğini arttırmaktadır. (Wolf ve Pett, 2006; Yam vd. 2004).

Teknoloji ve ARGE yenilikçilik için çok önemli etkenler olmakla birlikte, temel amaç olarak değil, yenilikçilik için bir araç olarak görülmelidir. Günümüzde Dijital Dönüşüm ve Endüstri 4.0 gibi yeni dünyayı şekillendiren dönüşümleri yakalamak isteyen şirketler kaynak ve eforlarının büyük bir kısmını teknoloji ve arge yatırımlarına ayırmakta ve bu sayede yenilikçi ürünler ve hizmetler geliştirebilmeyi

hedeflemektedir. Oysa ki müşteriye ve çözülmesi gereken net iş problemlerini merkeze almadan yapılan teknoloji yatırımlarının geri dönüşü istenilen seviyede olmamaktadır. Teknoloji ve ARGE'nin hedeflenen iş modelleri doğrultusunda bir araç olarak konumlanması daha efektif olmaktadır.

1.2.4. Öz yeterlilik ve Motivasyon

Öz yeterlilik, bireyin sahip olduğu yetenek ve yeterliliklerden çok, bireyin bu yeteneklerinin ne kadar bilincinde olduğu ve bunlarla yapabileceklerine olan inancıdır (Tırpan, 2016). Ayrıca bir işi yerine getirmek için gerekli olan çalışmaların yapılması için bireyin kendi yetkinliği ile ilgili olan düşüncesidir (Bandura, 1977). Dayandığı kaynaklar; bireyin kendi deneyimleri, başkalarının yaşadığı deneyimler ve duygusal halidir.

Öz yeterlilik ile yenilikçi iş davranışı arasında pozitif ilişki bulunmaktadır (Hasiao vd. 2011, Hsu vd. 2011; Töre, 2017). Örneğin; Tayvan'da 20 devlet özel okulunda 546 ortaokul öğretmeni ile yapılan araştırmada, öz yeterlilik ve yenilikçilik arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir. Öz yeterlilik ile ilintili olarak iç denetim odağı ve yenilikçi iş davranışı arasında da pozitif ilişki söz konusudur (Tabak vd., 2010; Tırpan, 2016).

Birey bilişsel olarak kendi yapabileceklerine ilişkin yargılarını oluşturmaktadır. Kişinin belirlediği amaç ve hedefler ne kadar keskin ve netse, karşısına çıkan engeller de o ölçüde rahat mücadele edebilmektedir. Düşüncelerinin kontrolü sayesinde olumsuz yerine olumlu senaryolar kişinin düşünceleri ve duyguları, hedeflerine yönelik konsantrasyon ve duygusal süreçleri için kritiktir. Çevredeki faktörleri olumsuz olarak görmeyip, bundan olumsuz olarak etkilenmemek önemlidir.

Motivasyon belirlenen hedeflere yönelik güdülenme ve sonrasında devamlılığı etkileyen ısrarı şekillendirir (Tırpan, 2016). Amabile (1983) en yaratıcı ve yenilikçi bireylerin dışsal değil, içsel motivasyonlarının yüksek olduğunu belirtmiştir. Oktuğ ve Özden'in (2013) bireycilik, toplulukçuluk ve içsel motivasyonunun bireysel yenilikçilik üzerine etkisi ile ilgili yaptığı ve 138 üniversite öğrencisinden veri topladığı araştırmaya göre, bireycilik ve bireysel yenilikçilik arasında pozitif ilişki,

toplulukçuluk ve bireysel yenilikçilik arasında negatif ilişki vardır. İçsel motivasyonun “algılanan yeterlilik” boyutu bireysel yenilikçilik eğilimi ile bireycilik, “baskı/gerilim” boyutu bireysel yenilikçilik ile toplulukçuluk arasındaki ilişkiyi güçlendirmektedir. Çelik (2006) 60 ilköğretim okulundaki 128 yönetici ve 673 öğretmenin yenilikçilik uygulamalarına yönelik yaptığı incelemede; yenilikçilik önündeki en büyük engelleri incelenmiştir. Buna göre kaynak eksikliği en büyük neden iken, motivasyon, iletişim, bilgi, kurumsal kültür konularındaki yetersizlik de önemli etkindir.

1.2.5. Yenilikçi Liderlik

Scott ve Bruce (1994) Arge şirketlerinde yaptığı araştırmada liderleri tarafından yenilikçilik beklentisi duyulan bireylerin ve liderleri tarafından bilgi paylaşımı ve destek gören bireylerin daha yenilikçi olduğunu belirtmişlerdir (Scott ve Bruce, 1994). LMX ve yenilikçilik arasında doğru yönde bir ilişki vardır (Önhon, 2016; Dunegan vd., 1992; Kozlowski ve Doherty, 1989). Dönüşümcü liderlerle çalışan bireylerde kişisel değerleri ile bağlantı kurulduğundan dolayı yüksek yenilikçilik özellikleri bulunmaktadır (Bass, 1985).

John Adair (2017) yenilikçi liderlere yönelik, yenilikçi bir örgütün belirli bir vizyon çerçevesinde, özgür bir ortamda ancak belirli bir düzen içerisinde faaliyet gösterdiğini belirtmiştir. Buna göre yenilikçi liderler amaç ve hedefleri net bir şekilde belirlemeli ve bunları yaygınlaştırmalı, hedefler doğrultusunda oluşturulan planların uygulamaya geçmesini sağlamalı, takımlar arasında iletişim kurulabilmesi için gerekli düzenlemeleri yapmalı, serbest alanlar tanımlayarak üretkenliğin önünü açmalı, şirketin yeni nesil liderlerini belirleyerek bu kişilerin önünü açmalıdır (Adair, 2017).

Yenilikçi lider; sadece bugüne odaklanmadan önümüzdeki yıllarda şirketin bulunması gereken noktaya odaklanmalı, buna yönelik gerekli planlamayı yapmalıdır. Sektör dinamiklerini ve paydaşları izleyerek, şirket içerisinde değerlendirme sonuçlarının ve bakış açısının algılanmasını sağlamalıdır. Yenilikçi lider bireylerin liderlere olan bağlılıklarını da ortadan kaldırmalı bireylerin bağımsız ve özgür bir şekilde çalışabilmelerini sağlamalıdır. Bunu sağlayabilmeleri için bireylerin yaratıcı düşünmeleri ve liderlik özelliklerinin gelişmesi

gerekmektedir. Yenilikçi liderlerin organizasyonları içerisinde yaratıcılık ile dönüşüm ve sürekli iyileştirme kültürü yaygınlaşmış durumdadır (Mustafa, 2001; Shareef, 2017).

Gümüsoğlu ve İlgev (2007) 43 KOBİ şirketinde 163 ARGE çalışanı ve yöneticisi ile yaptığı araştırmada dönüşümcü liderlik özellikleri ve yenilikçilik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Buna göre dönüşümcü liderlik yenilikçilik, risk alma ve yaratıcılık üzerinde olumlu etkileri vardır (Önhon, 2016). Jung vd. (2003) 32 Tayvanlı şirket içerisinde yaptığı araştırmada, dönüşümcü liderlik ve psikolojik güçlendirme ve yenilikçilik arasında pozitif ilişkisi tespit etmiştir. Buna ek olarak paylaşımcı yönetim stilleri ile dönüşümcü liderliğin yenilikçilik ile olumlu ilişkisi bulunmaktadır (Schin ve McClomb, 1998; Çakar, 2006; Çakar ve Ertür, 2010; Howell ve Higgins, 1990, Ertürk, 2012).

1.2.6. Girişimcilik ve İç girişimcilik

Girişimci pazar dinamiklerini analiz eden ve hedef kitle açısından değer yaratacak bir fırsat tespit etmesi durumunda gerekli kaynakları planlayarak belirsiz ortamda karar alan kişi olarak tanımlanabilir (Özkul, 2008). Ekonomik kalkınma boyutundaki kritik rol, girişimcinin mevcut düzenek içerisinde yeni oluşumlara ve yeni süreç / ürünlere giden çözümler dizgisini yaratmasından gelmektedir. Girişimci, inovatif ve yenilikçidir. Buna göre bu yenilikçilik özellikleri ile girişimci Shumpeter; yeni bir ürün yaratma yada mevcut bir ürüne tüketici açısından yeni bir değer katma, yeni bir üretim süreci tasarlama, mevcut ürün için ürüne ilgi duyabilecek hedef kitlesi bulma ve malı buluşturma, üretim sürecinde kapasite ve kalite açısından varyasyonlar yaratma gibi özellikler ortaya koymaktadır (Dulupçu ve Özkul, 2007). Schumpeter'e göre girişimcinin “Yenilikçi” olmasının arkasındaki motivasyonları; kendi bireysel ekonomik gücünü yaratma güdüsü, kişisel başarı tatmini gereksinimi ve “Girişimci” tanımına paralel olarak benzersiz bir oluşum içerisinde olma ihtiyacıdır (Orhan, 2010).

Girişimcilikten bağımsız olarak tüm yeni ürün yaratma süreçlerinde ulaşılması beklenen yegane hedef olarak nihai tüketici için bir “Değer” yaratma önemli bir unsurdur. Girişimci salt kar etme dürtüsü ile değil tüketiciye ve ürünü konumlandığı hedef kitleye değer yaratma amacı ile çalışır. Bu çalışma için

girişimci emek koyar ve belirli bir plan dahilinde hareket eder. Girişimciliğin doğası gereği belirsizlikler olması gerektiğinden risk alınması gerekmektedir. Ulaşılan sonuçta kar önemli bir ekonomik getiri iken kişisel olarak tatmin ve başarı hissi girişimcinin en önemli motivasyonudur (Özkul, 2008). Bireysel yaklaşıma göre iç girişimci şirket içerisinde girişimsel faaliyetler içerisinde bulunan kişidir ve yönetici konumunda olması gerekmemektedir. İç girişimci çevresel faktörleri analiz eden buna göre tespit edilen fırsatlara yönelik aksiyonları belirleyen ve alınmasını sağlayan inovatif çalışanlar olarak tanımlanabilir (Çavuşoğlu ve Onay, 2010).

1.3. Yenilikçilik Süreci

Yenilikçilik süreci içerisindeki adımlara ilişkin oldukça farklı incelemeler yapılmıştır (Kanter, 1988; Hurt vd. 1977; Rogers, 1962). Bu incelemeler sonucunda, ortaya çıkan yenilikçilik adımlarında belirli bir döngü gözlemlenmektedir. Bu adımlar; ilk olarak fikir üretme ve seçme adımı kapsamında müşteri ihtiyaçları analiz edilir; fırsat maliyet analizi yapılarak doğru probleme odaklanılır. Fikir üretme sürecini Ar-ge (Araştırma-Geliştirme) ve Ür-ge (Üretim-Geliştirme) faaliyetlerinin olduğu gerçekleştirme süreci takip etmektedir. Son olarak Ticarileştirme süreci gelmektedir. Yenilikçilik sürecine ilişkin farklı yaklaşımlar derlendiğinde bu üç temel adım sürecin özetini oluşturmaktadır (Amabile, 1996; Sawyer, 2003; Leonard ve Swap, 2005; Bentley, 2004). Yenilikçilik süreci içerisinde yer alan ve önem arz eden kavramlar aşağıda belirtilmiştir:

- *Problem:* Bazı tip insanların zihinleri, problemleri görmeye yönelik diğer insanlara göre daha açıktır (Patton, 2002; Eren,2010). Yenilikçilik sürecinde bir sorun ve problemin algılanması oldukça kritiktir (Aksay, 2011). Pek çok startup kuruluş hikayesi ya da kurumsal şirketlerin ani beklenmedik büyümelerinde ve radikal yenilikçilik oluşturulmasında daha çok doğru soruna odaklanma bulunmaktadır.
- *Değer:* Yenilikçilik sonucunda ilgili birey ya da toplumun değerli bir kazanımı olur. “Değer” hem son kullanıcı nezninde hem de üretim süreçleri içerisinde kritik bir rol oynamaktadır (Naktiyok, 2007). Yalın Çözümler (Lean Solutions) gibi metodolojilerde süreç iyileştirme faaliyetlerinin odağında analiz aşamaları içerisinde yapılan işlemleri israf

ve müşteriye değer yaratan olarak gruplama, israfları ortadan kaldırma, değer yaratanlara odaklanma esastır. Bunun için analiz yapıldıktan sonra, tasarım, iyileştirme, uygulamaya alma ile değer odağında bir sistem hayata geçirilir.

- *Adaptasyon:* Yeniliğin benimsenmesi sürecinde, pazarlama ve iletişim literatüründe de kullanılan evreler bulunmaktadır. Buna göre bu aşamaların sıralanması: farkındalık (awareness) – ilgi (interest) – değerlendirme (evaluation) – deneme (trial) – benimseme (adaptation) şeklindedir (Beal ve Bohlen, 1956).
- *Form:* Yenilik kullanıcı ile, algılanabilecek somut bir form ile buluşmaktadır. Bu somut form kimi zaman fiziki bir ürün olabileceken, kimi zaman bir ekran ara yüzü veya hizmet olabilir. Formun tasarımı ve hayata geçme sürecindeki kritik nokta, kullanıcı tarafından testlerinin yapıp geri bildirim alınması, aynı zamanda nihai müşteri için önemli olacak özelliklerin ön plana çıkarılarak olabildiği kadar yalın ve amaca uygun bir şekilde tasarlanmış olmasıdır.
- *Zaman:* Yeniliğin zamanla ilişkisi, yeniliğin hedef kitlesinin algısı ile doğru orantılıdır. Örneğin; ortaya çıkan yeniliğin farklı bir türde daha önce ortaya çıkmış bağlantılı bir kökeni olsa da, eğer ki yenilik hedef kitle için ilk defa gündeme gelip hayatlarını değiştiriyorsa, o da yenilik statüsünde değerlendirilmektedir (Rogers, 1995).
- *Yayılma:* Yeniliklerin yayılması, belirli bir formda, belirli bir sistem içerisinde, belirli bir kanaldan iletilmesidir (Rogers, 1995). S eğrisine göre ilk etapta yenilikler sınırlı sayıda insan tarafından benimsenirken, zaman ilerledikçe bu sayı artmaktadır (Tarde, 1903). Yeniliklerin yayılması konusunda en önemli kaynaklardan biri de Everett M. Rogers'ın yazdığı "Diffusion of Innovation – Yeniliklerin Yayılması" kitabıdır. Rogers yayılmayı iletişim şekillerinden biri olarak tanımlamaktadır (Rogers, 1962).

1.3.1. Geleneksel Yaklaşımlar

Yenilikçilik özellikle yoğun rekabet koşulları içerisinde şirketlerin fark yarabilmek adına geliştirmek için uğraş verdikleri bir kavramdır. Yenilikçilik anlık bir iyileştirme faaliyetinden ziyade kapsamlı bir metodoloji çevresinde amacı ve kuralları belirlenmiş bir süreçtir.

Yenilikçi olma yöntemleri ve yenilikçilik süreçleri incelendiğinde geçmişten yakın döneme kadar geleneksel yenilikçilik süreç yaklaşımının ön planda olduğu gözlemlenmektedir. Bu yaklaşımlara göre yenilikçilik süreci şirket içerisindeki bir iyileştirme fırsatı ya da müşteri tarafında gelen bir geri bildirim sonucunda karlılığı etkileyecek hususlara yönelik bir geliştirme önerisi ile başlamaktadır.

Geleneksel yöntemlerde bu öneriler şirket içerisinde derlenir, ön inceleme sonrasında finansal analizler ve fizibiliteler yapılır ve bir kurul tarafından değerlendirilerek yapılıp yapılmama kararı verilir. Onay halinde kaynak ataması ile proje planlaması yapılır ve projenin belirli adımlarında inceleme yapılarak son nihai ürün tamamlanana kadar durum takip edilir. Geleneksel yöntemlerde amaç zamanında hedeflendiği gibi projeyi tamamlamaktır. Ara çıktılar üretip müşterinin yorumu alınmaz. Bu durum proje tamamlanmasına kadar geri bildirim alınmadığından, nihai sonucun beklentileri karşılamama riskini barındırmaktadır. Geleneksel yaklaşımlarda planlama, dosyalama, proje ve kaynak yönetimi çok önemliyken, ara çıktılar üretme ve geri bildirim alma kapsam içerisinde değildir (Kanter, 1988; De Jong, 2007).

Yenilikçiliğe yönelik süreç adımlarına ilişkin farklı derlemelere aşağıda yer verilmiştir (Töre, 2017):

- Kleysen ve Street (2001): Fırsat Keşfi, üretkenlik (çözüm), biçimlendirici araştırma (ön sonuç), destekleme ve savunma (uygulama ve yayma).
- De Jong (2007): Keşif, üretme, destek, uygulama (müzakere ve savunma kritik).
- Janssen (2004): Fikir üretme, fikre destekçi bulma, uygulama.
- Kanter (1988): Fikir üretme (başlatma), birlikte geliştirme için güç oluşturma, modele dönüştürme (plan ve prototip), yayılma (lansman) olarak belirtmiştir.

- Tüsiad (2003): Eğilim ve fırsat takibi, Fikirlerin toplanması ve değerlendirme, kavramsallaştırma, İşletme ve analizi, Yenilik geliştirme ve test ve Pazara sunma.

Tüm bu süreçler içerisinde bireylerin tekil olarak mikro katmandaki süreçleri ise (Çelik, 2012; Carmeli vd., 2006); belirli bir problemin ve fırsatın tespitinin yapılması, fikrin bulunması ve şirket içi/dışı destek aranması, sonrasında da model geliştirilmesi ve prototip yapılması ile devam etmektedir.

Bir sistemi daha yenilikçi ve üretken kılmak adına pek çok farklı yöntem tarih boyunca uygulanmıştır. Modern zamanlarda ön plana çıkan ve yenilikçiliğe farklı bakış açıları ile bakan modeller arasında Agile (Çevik Yazılım Geliştirme), Scrum, Tasarım Odaklı Düşünme (Design Thinking) ön plana çıkmaktadır.

1.3.2. Çevik (Agile) Yaklaşım

Geleneksel yenilikçilik yaklaşımlarında belirtildiği üzere, giderek artan rekabetçilik koşulları şirketlerin daha dinamik ve proaktif olmalarını gerekli kılmıştır. Uzun planlama süreçler, müşteri ile seyrek iletişim kurmak, ana plan dışında farklı kar getirebilecek senaryolara odaklanmamak gibi sebeplerden ötürü daha farklı ve “yenilikçi” bir yaklaşım geliştirme ihtiyaçları doğmuştur.

Bu kapsamda yazılım geliştirme alanında dünya çığında etkiye sahip 17 kişi, 2001 yılında Amerika’nın Utah eyaletinde bir araya gelmiş ve geleneksel yöntemlerle yaşadıkları sıkıntıları çözmeye çalışmalarıdır. Bu arayış içerisinde yazılım geliştirme odağında yeni bir iş yapış şekli olarak Çevik Manifesto (The Agile Manifesto)’yu yayınlamışlardır. Çevik yaklaşım değer ve ilkelerini içeren bu manifestoda 4 değer, 12 prensip bulunmaktadır. Çevik Yaklaşım değerleri aşağıdaki gibi belirtilmiştir (Beck vd., 2001):

- Süreç ve araçlar yerine bireyler ve etkileşim
- Kapsamlı dokümantasyon yerine çalışan bir ürün
- Sözleşme pazarlıkları yerine müşteriler ile işbirliği
- Planı takip etmek yerine değişikliklere reaksiyon vermek

Bu dört değer çerçevesinde de aşağıdaki prensipler belirlenmiştir (<https://agilemanifesto.org/>) :

- Değer unsuru barındıran ürünün erkenden ve sürekli olarak müşteri ile paylaşılması ve müşterinin memnuniyeti yaratılması
- Büyük bir iş tamamlanabilir küçük parçalara bölmek
- En iyi işin kendini yöneten ekiplerden çıktığının bilincinde olmak
- Çalışanlara işlerini tamamlayabilmeleri için gerekli desteği ve güveni sağlayarak motive olmalarını sağlamak
- Sürdürülebilir katkıya imkân veren süreçlerin tasarlanması
- İşin tamamlanması için sürekli tempoyu koruma
- Proje başlamış olsa da yeni talepleri alma
- Proje ekibi ve iş sahipleri ile günlük toplantılar
- Takım içerisinde daha verimli olunması için yapılabileceklerin değerlendirilmesi ve buna göre değişikliklerin yapılması
- İlerlemeyi tamamlanan işler perspektifinden ölçme
- Sürekli mükemmelin peşinde olma
- Rekabet avantajı sağlamak için değişimi koalamak

Çevik yaklaşım ile çalışanların eşit olduğu bir güven ortamı yaratılır. Büyük nihai bir parçaya uzun sürede gitmektense, kısa sürede iş gören küçük bir çözüme gitmek ve müşteri deneyimi kazandıktan sonra geri bildirim alarak geliştirmek temel işleyiştir. Görev dağılımı, rol ve sorumlulukları belirli olan bireyler kendini yöneten takımlar oluşturur ve belirledikleri zaman çerçevesinde sadece ellerindeki projeye ve işlere odaklanırlar. Çevik yaklaşımlar ile iş değeri geleneksel yöntemlere göre daha hızlı artar, değişikliklere daha hızlı cevap verilebilir, takım üretkenliği artar, proje takibi sağlanır, takımın motivasyonu artar, işin kalitesi artar, pazara giriş hızlanır, riskler azalır (<https://www.stateofagile.com>).

1.4. Bireysel Yenilikçilik

Bireysel Yenilikçilik; bireysel düzlemde kişinin yeniliğe yönelik istekliliği ve yeniliğe yönelme durumudur (Kılıçer, 2011; Uzokurt 2008). Hurt vd. (1977) yenilikçiliği “yeni şeyler denemeye istekli olma durumu” olarak tanımlamıştır (Hurt vd., 1977). Daha önce de belirtildiği üzere yenilikçilik teknolojiye, teçhizata yapılan yatırımlar ile ilgili olmaktan ziyade, insanla ilgili bir kavramdır. Bireysel yenilikçilik kişinin değişime yönelik karakteristik olarak davranması ile ilintilidir (Aksay, 2011).

Bireysel yenilikçilik, takım ve örgüt yenilikçiliği ile birlikte davranışsal yenilikçiliği oluşturmaktadır (Wang ve Ahmed, 2004; Aksay, 2011). Bireysel yenilikçilik örgüt içerisinde yer alan çalışanları incelemektedir (Onağ, 2014; Özmen vd., 2010).

Hurt, Joseph ve Cook (1977) bireysel yenilikçilik için “değişime açık olma” olarak tanımlanmıştır (Hurt vd., 1977; Pallister ve Foxall, 1998). Bu değişime açık olma durumu bireysel bir özellik olmakla birlikte, zamanla bireyler arasında yayılımı tetiklemesi ve kişilik özelliğinden örgütün özelliğine dönüşmesi söz konusu olabilmektedir. Bireysel yenilikçiliğin gelişimi, bireyin belirli bir süreç içerisinde belirli davranışlar geliştirmesi ile söz konusu olmaktadır. Bireysel yenilikçilik; bir bireyin yeniliklere karşı heves duyması, ilgili olması, bunları benimsemesi, kullanmasıdır (Hurt vd., 1977).

Bireysel yenilikçiliğin ölçülmesinde üç metot ön plana çıkmaktadır (Rogers, 1962; Midgley ve Dowling, 1978; Hurt vd. 1977):

- *Benimseme Zamanı (Time of Adaptation)*: Rogers (1962) geliştirdiği metotta şirket içerisindeki yenilikçiliğin, yeniliğin benimsenme süresi ile ilişkili olduğunu belirtmiştir. Buna göre yenilik benimsenmesi ve kişiler arasında yayılması yenilikçiliği belirler (Onağ, 2014). Yöntemin içerik ve yapısal anlamda eksiklikleri belirtilmiştir (Midgley ve Dowling, 1978; Goldsmith, 1991).
- *Kesitsel Metot (Cross Sectional)*: Birey için farklı alanlarda birden fazla yaptığı yenilik ile ölçmeye çalışmaktadır. Bu metotta ise bireyin kişilik özellikleri dahil değildir. Sayısal bir ölçüm ön plandadır (Midgley ve Dowling, 1978).
- *Değişim İstekliliği Metodu (Willingness to Change)*: Geliştirilen bu metot ile bireyin değişime yönelik motivasyon ve isteğini ön plana çıkarmıştır (Hurt vd., 1977). Bireylerin davranışsal bağlılığı (behavioural commitment) yeniliğin davranışsal boyutunun önemini vurgulamış ve bu kesintisiz yenilikçilik için önemli bir boyut katmıştır (Avlonitis vd., 1994).

Bireysel yenilikçiliğin takım içerisinde toplam performans için de önemi büyüktür. Bu katmanda takımdaki liderler profillerinin de yenilikçilik özellikleri itici

faktörlerdendir. Grup dinamiklerindeki sinerji, yenilikçilik açısından oldukça önemlidir. Yenilikçi örgütlerde yenilikçilik performansı takımdaki bireylerin bireysel katkılarının toplamından fazladır (Raine, 1999; Onağ, 2014).

Şirketlerde saha çalışanları deneyim ve anlık etkileşimler sonucu yenilikçi fikirler geliştirilebilirler. Şirketlerde büyük değişimler küçük yenilikler sonucunda oluşabilir (Kanter, 1983; Marane, 2012). Bunu desteklemek için hatayı tolere eden ortamlar, otoriteyi azaltıp faydalı sonuçlar doğurabilir (Light, 1998). Günümüzde çalışanların çoğu hata yapmamayı öncelik olarak belirler ve şirketlerde denemeden uzak durmaya alışan bir kültür vardır. Denemeye ve hata payına yer olduğu bilinen şirketlere güven artar; güven ve yenilikçilik arasında da pozitif bir ilişki ve güçlü bir bağ vardır (Jung vd., 2003; Marane, 2012). Khaola ve Coldwell (2018), 300 kamu ve özel şirket çalışanına yaptığı araştırmada yenilikçi davranışın güvenilir ortamlarda olduğunu belirtmişlerdir.

Bireysel yenilikçi davranışlarının incelenmesinde 3 farklı perspektiften yaklaşılabılır. İlk olarak; bireyci yaklaşım yenilikçi davranışlar demografik ve bilişsel özellikleri ile ilintili olarak konuya odaklanır (Scott ve Bruce, 1994). Yapısalcı yaklaşımda ise bireyin yenilikçi davranışında örgütlerin kaynak, eğitim, ödül gibi çözümlerinin etkisi merkezdedir (Damanpor, 1991; Çelik, 2012). İnteraktif Yaklaşım ise kişisel değerlendirme ve örgütsel yönetimin etkileşimin en etkili yöntem olduğu düşüncesi ile ilerlemektedir (Slappendel, 1996; Van de ven, 1986).

1.5. Yenilikçi Bireylerin Özellikleri

Bireylerin çalıştığı şirketleri rekabetçi kılabilmek adına, şirket içerisindeki statüsü ve rolünden bağımsız yenilikçi özellikleri taşıması kritiktir (Uzunbacak, 2013). Çünkü inovatif bir ürün geliştirmenin önemi kadar, mevcut işleyen süreçlerin gelişimi, maliyet avantajı sağlama ve verimliliği artırma, ek olarak göz önünde olmayan ancak kritik olabilecek farklı bir alanda yapılacak öneriler de tüm sisteme beklenmedik kanallardan kazanım sağlamaktadır. Şirketin gelişimi ve bireyin şirkete kattığı değerle birlikte bireyin kendi gelişimi açısından, yenilikçi olmak, denemek, deneyim kazanmak kritiktir.

Şirket içerisinde yenilikçi davranışlar yeni yaklaşımlar denenmesi ile ortaya çıkabilir (Gümüş, 2015). Liderlerin, yöneticilerin ve insan kaynaklarının çalışanlardan bu konudaki beklentilerini net bir şekilde iletmeleri gerekir. İşin kalitesi ve sunumundan ziyade, işin farklılığı ve özüne etki eden yenilikçilik beklentisi içinde olması somut bir performans kriteri olarak belirtilebilir. Yenilikçi bireylerin iş yeri performansları daha yüksektir, çalışan bağlılıkları daha yüksek ve çevreleri ile olan iletişimleri daha kuvvetli olduğundan yenilikçiliğin yayılmasına katkıda bulunurlar (Gümüş, 2015).

Kişilik özellikleri bireylerin davranışlarına ilişkin yorumlama yapma ve yapabilecekleri tahmin edebilmeyi sağlayan, değişmeyen özellikleridir (Tunç, 2007; Lussier, 1990). Buna bağlı olarak yenilikçi bireylerde ortaya çıkan bazı özellikler belirtilmiştir (Sloane, 2007; Uzunbacak, 2013):

- Net bir hedefleri ve ilerleyen süreçlerde güncellenebilen genel bir yol planları vardır.
- Hiyerarşi dışında düşünme ve hareket etme yetilerine sahiplerdir.
- İşbirliği kurulmasına yatkındırlar.
- İç girişimci özellikler taşıma ve projeleri hayata geçirme özellikleri vardır.
- Duygusal olarak yeniliğe karşı heyecan hissederler.
- Farklı bakış açısı ve sezgisel yaklaşımları ile yaratıcı problem çözme yetenekleri vardır (Garfield vd., 2001; Eren, 2010). Problem çözme konusunda gelişmiş yetenekleri vardır (Sloane, 2007).
- Proaktif olup, risk alırlar ve süreç içerisinde motivasyonlarını yükseltip momentumlarını koruyabilme özellikleri devamlılıklarını sağlar (Drucker, 1985).
- Yenilikçi kişiler olumsuzlukların etkisini pozitif olarak değerlendirip, hedef ve araçları doğrultusunda ilerlemeye devam ederler.
- Yeni bir şeyler başarma motivasyonu hevesli olmalarını sağlar (Tunç, 2007).
- Hayal kurabilme özellikle günümüzde önemi daha çok artan, geçmişe göre imkânların artmasıyla da gerçeğe dönüşme olasılığı daha fazla olduğundan kıymetli bir özelliktir.
- Yenilikçiliğin şirket içerisinde kabuğa çekilerek kapalı kapılar arkasında çalışarak bir şeyler yaratılarak ortaya çıkması durumu geçmişte kalmıştır. Günümüzde yenilikçilik için merkezde müşteri ve problem vardır ve bu

unsurlardan beslenmek / unsurları ortaya çıkarmak için de en kritik husus çevre ile sürekli iletişim halinde olmaktır.

- Yenilikçi bireyler yüksek öz değerlendirme yetileri sayesinde; güçlü ve zayıf yönlerini bilip çözümü bu değerlendirme ekseninde kurgularlar (Tunç, 2007).
- Verimli ve üretken çalışanlar (Aydın, 2006).

Yenilikçi bireyler bağımsız olup, risk almayı severler (Eren, 2010; Buttner ve Gryskiewicz, 1993).

1.6. Yenilikçilik Boyutları

Yenilikçilik değişime direnç, fikir önderliği, deneyime açıklık ve risk alma olmak üzere dört farklı boyuttan oluşmaktadır.

1.6.1. Değişime Direnç

Bu faktör yenilikçiliğe karşı mesafe göstermesine yönelik olumsuz düşüncelerin ölçülmesine yöneliktir. Bu yönü kuvvetli kişiler, yeniliklerin somut faydalarını görüp hareket ederler, risk almazlar ve yeniliğe geç adapte olurlar (Karadağ, 2018).

Yenilikçiliğe karşı tepkileri açık ve görünür şekilde aktif bir hal içerisinde ya da çok görünür olmayacak şekilde pasif bir formatta olabilmektedir. Değişime direnç boyutu direkt reddetme veya gizlice bir süre sonra yeniliği reddetme olabilir. Yeniliği benimsememe ya da reddetmenin arkasında; adaptasyonun zor olması, vaade inanmama, çoğunlukta yer alma dürtüsü, bilgi eksikliği gibi nedenleri olabilir (Gordon, 1993; Biçer, 2017).

Değişime direnç boyutu; bireylerin örgüt içerisinde gelişen değişim duruna ilişkin belirli sebeplerden dolayı güven duymaması ve kuşkuları olması sonucu önleme davranışı göstermesidir (Tunçer, 2013). Değişim yolculuğu içerisinde örgüt içerisinde oluşan direncin ortadan kaldırılması en zorlu süreçlerden biridir (Şahin 2011). Özellikle örgüt içerisinde modernizasyon ve teknoloji değişimleri “işsiz kalma korkusu” yaratarak bireylerin direnç göstermesine sebebiyet verebilir. Değişime direnç, yeniliği karşı statükoyu savunmaktır. İnsanlar davranışlarında öğrenilmiş olgular ve alışkanlıklar çok büyük bir rol oynamaktadır. Yenilik süreci alışkanlıkların bireyde yarattığı rahatlık ve güven duygusunu tehdit eder ve direnci tetikleyebilir (Tunçer, 2013).

Değişime direnci oluşturan alt faktörlere yönelik yapılan araştırmalarda etkenler olarak; rutin arayışı, kısa vadeli hedefler, anlık tepkiler, zihinsel katılık ve ön yargı ön plana çıkmıştır (Karabal, 2018; Oreg, 2003; Oreg vd., 2008). Yeniliklerin ve değişim süreçlerinin bireyler üzerinde; endişe, belirsizlik hali, stres, sinir, kaygı, baskı yarattığı belirtilmiştir (Beger ve Türker, 2018).

Değişime direnç her zaman olumsuz bir faktör olarak değerlendirilmemelidir. Bireylerin değişime direnç göstermesi, direnç gösterilen husus dikkatli incelenirse yenilik içerisinde problem yaratabilecek bir husus için öngörü ögesi tespit edilip önlem alınabilir (Tunçer, 2013).

Değişime direncin türleri olarak; pasif direnç ve aktif direnç ön plana çıkmaktadır. Değişime direncin en çok görünen türlerinden biri pasif dirençtir. Pasif direnç değişikliği onaylamayan bireyin şirkete sunduğu fiziksel eforu ve bilişsel katkıyı en az seviyeye çekmesi ve görev tanımları haricinde herhangi bir çalışma içerisinde yer almamasıdır (Gordon, 1993). Bu davranışlara örnek olarak; ilgilenmeme, sadece direktifler doğrultusunda hareket etme, şikâyet etmek, ilgisiz olma, yavaş hareket etme verilebilir. Aktif direnç ise, onaylanmayan değişim sürecine yönelik tespit edilebilir ve durumu değiştirmeye yönelik verilen davranışlar bütünüdür. Buna göre kişisel çıkar ya da şirket adına ciddi bir tehdit içermeye konularından dolayı değişime yönelik yüksek kaygı duyan birey; işe gelmeme, agresiflik, umursamazlık sonucu hataya izin verme gibi davranışlar içerisinde yer alabilir. Bireylerin değişime direnç göstermelerinin temel sebebi insanların mevcut konumlarını korumaya meyilli olmalarıdır (Karadağ, 2018).

Şirketlerde bireylerin direncini azaltmak için onlara yeni tecrübe edinmenin yarattığı heyecan ve sonrasında elde edilecek ödüllerin değeri ortaya çıkarılmaktadır. İletişimi kuvvetlendirmek ve süreçlere katılım sağlamak da metotlardan bazılarıdır (Schalk, 1998). Ayrıca direnç kapsamındaki geri bildirimi dikkate alma ve o yönde yenilik içerisinde güncellemeye gitme, direnen taraf lehine değişikliğe gitme, deneme çalışmaları yapma yolunda uzlaşma, dayatma, ödül verme farklı yöntemle arasındadır (Tunçer, 2013).

Birey örgüt içerisindeki statüsünü, kendi için çizdiği kariyer yolunu ve belirli bir ritme oturttuğu sosyal etkileşimini tehdit eden bir unsur olduğunu düşünürse direnç

gösterebilir. Bununla birlikte kendini ait hissettiği bir grup, birim, departman, sosyal ortaklığı olan bir ekip gibi, olması durumunda bu grubun genel tavrı direnç yönün de ise birey de bunu destekleyici davranış içerisine girebilir (Tunçer, 2013).

1.6.2. Fikir Önderliği

Fikir önderliği boyutu, bireyin çalıştığı kurumda diğer kişilere göre daha fazla farklı düşünme, standardın dışına çıkması gibi durumlarını gösterir.

Fikir önderliği yenilikçilik için gerekli olacak işgücünün organize edilmesi ve liderlik vasfı ile yeniliğin yayılması aşaması için yol göstericidir (Biçer, 2017; Stern ve Gould, 1988; Beycioğlu, 2009). Fikir önderliğine yönelik yapılan araştırmalar; fikir önderliğinin belirli bir konu, alan, fikir ile ilgili olup olmadığı, fikir önderlerinin takipçilerden ne ölçüde farklı olduğu ve fikir önderlerinin iletişim de ve yayılım da ne ölçekte etkili olduğu üzerinde yoğunlaşmıştır (Menzel ve Katz, 1955).

Yapılan araştırmalara göre fikir önderlerinin özellikleri aşağıdaki gibi belirtilmiştir (Hasmi vd., 2013):

- Hayattan zevk alırlar
- Sağduyu sahibidirler
- Fikirlerini test etmesi için çevresindekilerden yararlanır
- Tavsiyesine uyulması için çevresindekileri motive eder
- Sosyal grup bağımsız ilişki geliştirir
- Çevresindekilerle aynı sosyal grup içerisinde
- Çevresindekilerin ne olduğunu hızlıca değerlendirebilir
- İleri seviyede profesyonelliği vardır
- Farklı konularda güçlü fikirleri vardır
- Mütevazı degillerdir
- Gerçekçi ve pragmatiktirler
- Diğer fikir önderlerini kıskanırlar
- Her konuda bilgi sahibidirler
- Adil bir şekilde değerlendirme yaparlar
- Ulaşılabilirler

- Sıradan bir bireye benzer
- Empatileri yüksektir
- Olgundurlar
- Varlıklılırlar
- Bireyleri kuralları uygulamaya yönlendirir
- Hayatla ilgili tecrübeleri var
- Bireylerin korktukları davranışları gerçekleştirebilmesi için onlara tavsiyede bulunurlar
- Fikrini belirtmekten pişmanlık uymaz
- Kalabalıkta göze çarpmaz

Fikir Önderliği pazarlama, politik araştırma ve sağlık araştırmaları gibi farklı alanlarda ilgi duyulan bir konu olmuştur (Gnambs, 2019; Weimann vd., 2007). Fikir önderliği iki boyutta çalışmaktadırlar. Başkalarını bir konuda ekleyen bir birey aynı zamanda aynı konu alanında da başka insanlar tarafından eklenebilir. Aynı zamanda fikir önderliği; sosyal liderlik, bireylerin sosyal aktivitesi ile doğru orantılıdır (Myers ve Robertson, 1972).

1.6.3. Deneyime Açıklık

Deneyime açıklık bireylerin yeni fikirlere olumlu yaklaşma, deneyimleme, cesaret ve risk alma durumlarını değerlendirir. Farklı düşünme ve özgürlük ile bağlanmaktadır. Ufku geniş, meraklı, çağdaş kişilerdir (Biçer, 2017; Erdheim vd., 2006). Deneyime açıklık tutuculuğun tersidir.

Deneyime açıklık Robert McCrae ve Paul Costa'nın belirlediği 5 Faktör Kişilik Kuramı içerisinde yer alan özelliklerden biridir (Oliver ve McCrae, 1992). Deneyime açıklık dışındaki diğer kişilik özellikleri; dışadönüklük, nevrozizm, uyumluluk ve öz-disiplindir. Kurama göre ikincil kişilik özellikleri bu 5 temel özellik ile ilintilidir. Deneyime açıklık; bireyin konfor alanı dışına çıkma durumu ve tanıdık olmayan yeni deneyimleri yaşamaya olan istekliliğini göstermektedir.

Deneyime açık bireyler; hayal gücü geniş, merak duyan, bilgi seviyesi yüksek, yenilikçi özellikleri olan, yaratıcı insanlardır. Deneyime açık olma; farklılık ve yeniliğe yönelik istemi ve güdülenmeyi içerir (Bitlisli vd., 2013; McCrae ve Costa, 1997).

Buna ek olarak; yüksek ilgi seviyesi, bağımsız olma, yeni fikirleri üretmeye yatkınlık, sanat karşı ilgi, üretken olma, yardımsever ve yumuşak başlı kişilerdir (Bacanlı vd., 2009; Doğan, 2013) deneyime açıklık özelliği düşük kişiler ise daha geleneksel, sabit fikirli ve tutucu kişiler olarak değerlendirilebilir (Benet-Martinez ve John, 1998; Costa ve McCrae, 1995; Hesselbein vd., 2002).

1.6.4. Risk Alma

Bu faktörde kişilerin belirsizlik halinde içlerindeki “merak” ile güdülenmesi ve harekete geçebilmesi durumunu ölçer. Girişimci olmak ve performans sağlamak için risk almak şarttır (Biçer, 2017). Risk alma belirli bir hedefe ulaşmak için tehlikeli ve risk içeren bir davranış içerisine girmektir (Merricam Webster Sözlük, <https://www.merriam-webster.com/>).

Girişimcilerin risk alma isteklerine yönelik yapılan bir araştırma; fazla iyimser olmalı, kendilerinin patronları olma isteği ön plana çıkmıştır (Vereshchagina ve Hopenhayn, 2009). Bir şirketin mevcut rekabet üstünlüğü sağlamasını sağlayacak en önemli unsur rakiplerine göre önce bir yenlikle hareket etmesidir. Mevcut bir örnek üzerinden değerlendirme yapılamayacağından şirket bu durumlarda pazar analizi yaparak riski hesaplamaya çalışır. Hesaplanan risk sonrasında şirket yöneticileri mevcut stratejiler doğrultusunda hareket ederler. Risk alma eğilimi düşük olan bir şirket konumunu koruyucu bir yaklaşım izlerken, yüksek olan bir şirket rekabet avantajı sağlamak adına aksiyon alınmasını sağlar. Koruyucu yaklaşım kısa vadede ciro ve pazar payı koruma adına atılan doğru bir adım olsa da uzun vadede rakiplerin hamlelerine göre rekabette geri düşüp şirketin müşteriye sunduğu özgün teklifin kaybolması ve şirketin konumunu kaybetmesi ile sonuçlanabilir (Bulut vd., 2007).

Risk alma eğilimi yüksek olan şirketlerde yöneticiler yatırım kararı verilen projenin arkasında sonuna kadar dururken, eğilim düşük olduğu şirketlerde yöneticiler bürokratik yaklaşıma paralel olarak kuralları denetleyici (Kök ve Naktiyok, 2006) hedefi tutturmak adına risk almadan yönlendirici ve risk içeren kararlarda riski dağıtmak adına sorumluluğu paylaşımcı bir şekilde yaklaşırlar. Çünkü kişisel bir risk söz konusu olduğunda bu bireysel kariyer ile de ilintili bir konu haline gelmiş olur (Morris vd., 1993).

Yapılan araştırmalarda A tipi kişilik özelliklerine sahip bireylerin B tipine göre daha çok finansal risk alaya yatkın aldıkları ve daha yüksek gelir seviyesine sahip oldukları belirtilmiştir (Thoresen ve Low, 1990; Carducci ve Wong, 1998).

Bireyi risk almaya iten diğerk durumlar; kişinin kendini geliştirme işteği, özgürlük ihtiyaı, g duygusu, kontrol, sosyal ihtiyaçları yerine getirme, statüsünü yükseltme ve daha güçlü unsurlarla temas kurabilme olarak belirtilmiştir (Powell, 2007).

Risk almaya yönelik yapılan araştırmalar psikometrik ve nöropsikolojik paradigmlar ekseninde gelişmiştir. Bu kapsamda risk alma özelliği “duyum arayan” kişilik özelliği ile oldukça ilişkilendirilmekle birlikte, insan davranışının farklı durumlara adapte olması, karar verme sürecine etkisi de söz konusudur (Llewellyn, 2008; Byrnes, 1998; Baron, 1994). Risk alma dürtüsü duyan bireyler, duyduğu karmaşık ve yoğun duygular sayesinde topluma göre daha farklı davranabilmektedirler.

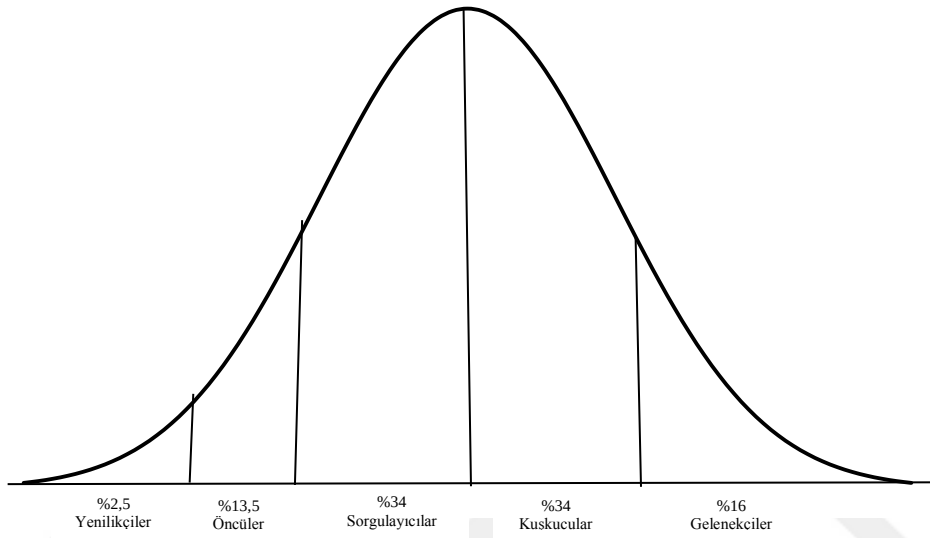
Risk alma bir önceki faktör olan deneyime açıklıkla ile yakından ilişkilidir. Deneyime açık bireyler risk almaya meyilli olmakla birlikte; heyecan arayan, dışadönük, sakin, kendine güvenen bireylerin risk alma özelliklerinin yüksek olması beklenebilir. Bireyler risk alma faaliyetlerine, davranışları sonucunda oluşacak duruma ilişkin öngörüde bulunup, bu durumun maliyet-kazanç analizini yaparak karar vermektedir (Bechara, 2004). Risk alma olumlu bir faktör olarak değerlendirilmekle birlikte, literatürde, kötü karar verme, narsizim ve asosyal davranışlarla da ilişkili olduğunu gösteren araştırmalar vardır (Campbell vd., 2004).

1.7. Bireylerin Yeniliği Benimseme Düzeylerine göre Sınıflandırılması

Yeniliklerin yayılmasına yönelik yapılan araştırmaların neticesinde yenilikleri benimseyen bireylerin yenilikleri benimseme sürelerine göre gruplandığında, benzer sosyo-ekonomik ve kişilik özelliklerine sahip olduğu tespit edilmiştir (Kılıçer, 2011; Beal ve Bohlen, 1956). Örneğin yenilikçilik özellikleri yüksek bireyler daha ilerici ve nc iken, daha az yenilikçiler daha tutucu olabilmektedirler (Rogers, 1995).

Yapılan araştırmalar neticesinde yenilikleri benimseyen kişilerin sayılarının zaman içerisinde bir an eğrisi oluşturduğu ve normal dağılıma yakın olduğu belirlenmiştir.

(Rogers, 1962). Buna göre standart sapmalar da eklendiği “yenilikçi düzeyi benimseyici kategoriler” aşağıdaki gibidir:



Şekil 1. Yenilikçilik Düzeyi Açısından Benimseyici Sınıflandırması

Kaynak: Rogers, 1995.

Dağılım içerisinde benimseme eğrisinde sola doğru gidildikçe yenilikleri benimseme derecesi artmaktadır. Buna göre bu bireyler geç benimseyenlere göre:

- Eğitim seviyeleri daha yüksektir.
- Daha fazla okuyup bilgi edinirler.
- Toplum tarafından prestijli olarak değerlendirilen bir meslekle uğraşmaktadırlar.
- Ekonomik seviyeleri daha iyi durumdadır.
- Empati ve analitik yeteneklerinin gelişmiştir.
- Sosyal olarak daha aktif olup, proaktif tutum sergileyen insanlardır (Kılıçer, 2011).

Yenilikçilik yayılımına bakılarak yenilikçiliği benimseyen bireylerin benimseme süresi ve bireylerin ortak davranış ve özellikleri dikkate alınarak gruplanarak kategorilere ayrılmıştır.

1.7.1. Yenilikçiler (Innovators)

Yenilikleri ilk benimsemeyen grup olan yenilikçiler; risk almaya açık, belirsizliğe karşı toleranslı, cesur, aceleci, deneyci bireylerdir (Rogers, 1962; Rogers, 1995). Yenilikçilerin yeniliklerin peşinde koşmak için yoğun sosyal medya kullanımında bulunması, sistem dışında düşünebilme yetenek ve isteklerinin olması, teknolojiyi farklı alanlarda efektif şekilde kullanmaları söz konusudur (Rogers, 1962; Geoghegan, 1995).

Bu kişiler yenilikleri denemeye oldukça isteklidirler ve geniş bir çevre ile iletişim halindedirler (Karadağ, 2018; Yılmaz, 2015). Bilimsel bilgiler kendileri için önemli olmakla birlikte; girişken, vizyon sahibi, gelir düzeyi iyi, cesaretli, seyahat etmeyi seven insanlardır (Tırpan, 2016).

Cesaretli ve girişken bireylerdir, yeni fikirleri denemeye oldukça isteklidirler. Gelişmeleri yakından takip ederler, yerel değil küresel ilgilileri vardır. Yenilikçiler arasında yoğun bir iletişim söz konusu olup kendi aralarında paylaşımda bulurlar. Macerayı, riski sever. Benimsediği yeni fikirler başarısız olursa, bu durumu doğal kabul ederler. Faaliyet gösterdikleri profesyonel yapılar, planlı, geleceğe dönük bir alanda ya da büyük ölçekli kuruluşlardır.

1.7.2. Öncüler (Early Adapters)

Öncüler sosyal sistemleri içerisindeki fikir liderleri olarak tanımlanmakta, yorumları ve yönlendirmeleri ile sonraki benimseme sürecini büyük ölçüde etkilemektedirler (Kılıçer, 2011). Aynı zamanda demografik olarak daha genç bireyler olması sebebiyle günümüzdeki sosyal medya fenomenleri ile de benzerlik göstermektedirler.

Fikir liderliği boyutunda yüksek seviyededirler ve yenilikleri iletişimleriyle sistem içerisinde yayılmasına destek olmaktadır (Karadağ, 2018; Yeloğlu, 2009). Yeniliklerin sonuçlarını ve önerilerini ortaya koyarak fikir önderliği yaparlar; güvenilir, denemeye istekli, saygı duyulan kişilerdir (Tırpan, 2016).

Öncüler, yenilikçilere göre yerel bağlantıları daha yüksek bireylerdir. Hayata geçen yeniliklerin yayılması öncesinde kontrol mekanizması görmektedirler. Kontrol süreci

sonrasında yeniliklerin yayılması için itici güç vazifesi görürler. Bu kapsamda toplum içerisinde saygı duyulan ve fikirlerine önem verilen kişilerdir.

1.7.3. Sorgulayıcılar (Early Majority)

Sorgulayıcı bireyler bir yeniliği benimseyen ve henüz benimsememiş kişiler arasında köprü olmaktadır (Yeloğlu, 2009). Yeniliklere karşı dikkatli yaklaşırlar ve bir yeniliği benimsemeden önce düşünerek oldukça vakit geçirirler (Tırpan, 2016).

Genel olarak kendi demografik yapısındaki bireylerle temas halindedirler. Fikirlerin adaptasyonu öncesi sorgulama içerisindedirler. Fikri benimserlerse de yayılması için ekstra bir çaba sergilemezler. Toplum içerisinde lider pozisyonunda bulunmazlar. Yeniliği benimseme süreçleri uzun sürer (Tırpan, 2016).

Türkiye’de yapılan bireysel yenilikçilik araştırmaları kapsamında araştırma yapılan gruptaki bireylerin çoğunlukla “Sorgulayıcı” kategorisinde yer aldığı görülmektedir. Çuhadar, Bülbül ve Ilgaz (2013)’ün 2011-12 Trakya üniversitesi eğitim fakültesi 10 farklı programda 389 öğretmen adayı ile yaptığı araştırmada bireysel yenilikçilik ile teknopedagojik yeterlilik arasındaki bağlantıya bakmıştır. Buna göre öğretmenler ağırlıklı olarak “sorgulayıcı” kategorisinde yer almışlardır ve eleştirisel düşünce yeteneği ile bireysel yenilikçilik arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir (Kaya, 2017). Ayrıca Öztürk ve Sunmak (2014) ilköğretim öğretmenlerinin bireysel yenilikçilik düzeylerine yönelik, Gaziantep Şahinbey ilçesinde 25 ilkokul 700 öğretmen üzerinde yaptığı nicel araştırmada öğretmenlerinin ortalama puanı 66,81 çıkmış ve orta düzey bir yenilikçilik saptanmıştır. En fazla kişi yoğunluğu sorgulayıcı kategorisinde yer almıştır.

1.7.4. Kuşkucular (Late Majority)

Yeniliklere karşı mesafeli, eğitim düzeyi üniversitenin altında, yaş ortalaması yüksek, sosyal medya kullanımı kısıtlı bu bireylerin yeniliği adapte etmesi için tüm belirsizliklerin ortadan kalkmış, toplum tarafından kabul görmüş ve birebir iletişim kurduğu kişilerce yüksek oranda tavsiye ediliyor olması gerekmektedir. Yeniliği

benimsemeleri için önce yüksek oranda güven duymaları şarttır, çünkü çekingen ve şüphelidirler (Kılıçer, 2011; Başaran ve Keleş, 2015).

Sistem içerisinde yeniliğin kabul edilmesi sürecinde çoğunluktan sonra daha geç kabul ederler. Benimseme süreci her zaman gönüllük esasına dayanmayabilir. Çoğunluk benimsediği için bir baskı sonucu da gelişebilir. Şüpheli ve sakıncalı bir yaklaşım sergilemektedir. Bir yeniliği benimsemeleri için, şüphe ve tereddüt noktalarının hepsinin ortadan kaldırılması gerekmektedir (Tırpan, 2016).

Kuşkucular grubu, Sorgulayıcılar ile birlikte toplam kullanıcı nüfusunun en büyük kısmını oluşturmaktadırlar. Bir yeniliğin adaptasyonu süreci içerisinde %34'lük bir kapsayıcılığı olan bu kategori grubunun yeniliği benimsemesi ve düzenli olarak kullanması ürün yaşam eğrisi açısından kritiktir. Yeniliğin ortaya çıkması sonrasında, kuşkucular tarafından benimsenemeyen ürünler yaşamlarına devam edemezler. Kuşkucular tarafından kullanımlarının sağlanabilmesi için her ne kadar hedef kitlesi belirli bir kesim olsa da, müşteri deneyimi ve ürün performansı açısından evrensel değerlerde tüm kullanıcı senaryoları göz önünde bulundurulmuş bir şekilde geliştirilmelidir (Kıran, 2010).

1.7.5. Gelenekçiler (Laggards)

Eskiye bağlı, değişime direnç gösteren ve sistem içerisinde yeniliği en son benimseyen bireylerdir. İletişim kurabilmek çok zordur, kendi küçük kümeleri içerisinde birebir etkileşim ile bağlantı kurulabilir. Geleneksel kimlikleri öğretileri ön plana çıkarır. Fikir önderleri olarak dikkate aldıkları kişiler yine kendileri gibi geleneksel bireyleridir. Yeniliklerin yayılması sürecinde devinimi yavaşlatan bir vazife görürler, bariyer oluştururlar. Temel motivasyonları yanlış lükslerinin olmaması, hayatlarında yeniliğe gidecek kadar alanların olmamasına yönelik düşünceleridir (Tırpan, 2016).

Gelenekçiler yeniliklerin benimsenme eğrisine göre %16'lık bir kesimi oluşturmaktadırlar. Bu kesim yeniliği ile benimseyen Yenilikçiler ve hemen sonrasında adapte eden Öncülerin toplamından daha fazladır. Bu durum da nicel olarak bu grubun da önemli olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Topluluk olacak

azımsanmayacak sayıda olan Gelenekçiler için bir hizmet ve ürünün geleneksel, kültürel ve tarihi bağlarının olması duygusal bağ kurabilmek için önemli unsurlardan biri olabilmektedir (Bitkin, 2012).

1.8. Yenilikçilik Türleri

Pek çok farklı araştırmada yaklaşımlara göre farklı yenilikçilik türleri ortaya çıkarılmıştır. Kurumlar için yeni sektör oluşturan ve performans geliştiren; marka yenilikçiliği, üretim süreci yenilikçiliği, tasarım yenilikçiliği, hizmet yenilikçiliği gibi türler bulunmaktadır (Tokmak, 2008). Bir başka açıdan da yenilikçiliğin yarattığı etki ekseninde yapılan ayrıma göre radikal ve kademeli yenilikçilik kategorileri mevcuttur. Buna göre yenilikçilik türleri ve içerikleri aşağıdaki gibidir:

- *Radikal Yenilikçilik:* Büyük “devrimsel” yeniliklerdir. Pazarı değiştirir (Tokmak, 2008) ve yeni girişimci fırsatlar oluşturur. Yeni bir keşif ve patenttir. Ortaya çıkarabilmek ve sonrasında yönetebilmek için yönetsel olarak özel yapılar gerekebilmektedir.
- *Kademeli Yenilikçilik:* “Evrimsel” küçük ilerlemeler ile ağılanan yenilikçilik tipleridir. Küçük değişiklikler ile sonuca gidilir, rekabette avantajlar sağlayacak unsurların kazanılması ile elde edilir. Kısıtlı pazar payı artışı ve sabit durum iyileştirmesidir. Mevcut organizasyon yapısı içerisinde yönetilebilir.
- *Ürün – Hizmet Yenilikçiliği:* Abernathy ve Utterback’in geliştirdiği “All modeli” ürün ve süreç arasında yenilikçilik açısından bir ilişki olduğunu belirtmektedir (Tokmak, 2008; Aygen, 2006). Buna göre ürün yeniliğinde yeniliğin etkisi ve büyüklüğü başta büyük ve zamanla azalırken, süreç yeniliğinde etki zaman ilerledikçe oluşur. Süreç yeniliği örgüt için maliyet ve zaman katmanlarında fayda sağlamaktadır (Oldman ve Cummings, 1996; Ögüt, 2011):

- *Ürün yenilikçiliği (Product Innovation)*: Ürün yenilikçiliği, ürün geliştirme çatısı altındaki faaliyetleri sonucunda pazara yeni bir ürün sunulması ya da mevcut üründe önemli teknolojik, tasarımsal, fonksiyonel değişikliklere gitmektir (İmamoğlu, 2002). Günümüzde ürün yaşam süresi ciddi anlamda kısalmıştır. Zara 1 ayda yeni koleksiyonlarını pazara sürmekte, Apple 4 yılda bir mevcut telefonların yeni versiyonlarını çıkartmaktadır.
- *Hizmet yenilikçiliği (Service Innovation)*: Müşteri Deneyimi alanında ağırlık gösteren hizmet yenilikçiliği; müşteri ara yüzü, dağıtım süreçleri, sunum konsepti özelindeki yeniliklerdir (Gümüş, 2015).
- *Fırsatçı Yenilikçiliği (Exploitative Innovation)*: Aşamalı olarak müşteri sadakati, müşteri memnuniyeti, verimlilik gibi alanlarda iyileştirme yapmaktır (Katila ve Ahuja, 2002). Performans odaklı, lider odağında işleyen merkezi yapılarda ön plana çıkmaktadır.
- *Araştırmacı Yenilikçilik (Explorative Innovation)*: Risk faktörü olan ve kazanım durumu belirsiz, yeni ürün ve pazar geliştirmeye yönelik çalışmalardır. Düşük güç mesafesi, yüksek duygusal bağ ve yüksek yaratıcılık içeren örgütlerde bu tipe odaklanması uygundur.

1.9. Bireysel Yenilikçilik Önündeki Engeller

Bireyin yenilikçilik özelliklerinin gelişmesinde; kişilik özellikleri ile birlikte zamanın çoğunu geçirdiği iş, eğitim kurumu ve içinde yaşadığı toplumun özellikleri şekillendiricidir. (Kılıçer, 2011). Bu katmandaki bazı özellikler yenilikçilik davranışı ya da yenilikçiliği benimseme, destekleme durumlarının önünde engel teşkil edebilir (Kılıçer, 2011). Bu durumlara örnek olarak: Yaş, eğitim seviyesi, deneyimler (Greene, 1997; Wejnert, 2002), risk alma yönündeki eksiklik (Greene, 1997; Wejnert, 2002), hayal kırıklığı, başarısızlık korkusu, stres, olumsuzluk, kafa karışıklığı (Entsminger, 1995) sıralanabilir.

Bu kapsamda Noone (2000) yapmış olduğu araştırmada akademik personellerinin bireysel yenilikçilikleri karşısındaki en büyük engelin değişime karşı gösterdikleri direnç olduğunu belirtmiştir (Kılıçer, 2011). Hiyerarşik ve bürokratik yapı, resmi ve

raporlama süreçlerinin çokluğu, bölümler arası iletişimin kopukluğu, bireysel inisiyatiflere önem verilmemesi, sözlü iletişim kuvvetli olmaması diğer etkenler arasında sayılabilir (Karadağ, 2018).

Örgüt içerisinde; yönetimin ilgisizliği, risk almaktan korkan yapı, mikro yönetim, politik oyunların ön plana çıkması ve çalışanların farklı ajandalar ve amaçlar içerisinde olması engeller arasında yer almaktadır. Örgütteki kaynak yetersizliği, sektörün yenilikçilik için uygun olmaması, organizasyon yapısı ve örgüt içi sürtüşmeler gibi yapılan işin ve mesleğin niteliği de yenilikçilik için engelleyici unsur olabilir. Bazı meslekler bireyler için özerk değildir ve yenilikçilik için sınırlı imkânlar sunmaktadır (Karadağ, 2018).

Bireysel katmanda, insanlar ilk dönemden beri yeni şeyler denemeye karşı istekli ve meraklıdır. Bazı bireylerde bu merak duygusu yoğundur. Koçel'e göre kişilerin yenilikçi olmasındaki bazı engeller; bilinmezlik karşısında duyulan korku, alışkanlıkları bozma zorluğu, başarısızlık endişesi ve elindekileri kaybetme korkusu ön plana çıkmaktadır (Koçel, 2003).

Özellikle korku konusunda yeni bir şeyler yapmak ve hata yapmamak arasında ülkemizde çalışanların davranışı açısından bir farklılık olduğu belirtilebilir. Özellikle lider odaklı merkeziyetçi yapılarda çalışanlar ilk etapta yöneticilerine sorumluluk duyarlar ve onların taleplerini önceliklindedirler. Yenilikçilik için iki temel aşama bulunmaktadır; geliştirme ve uygulama. İki aşama arasındaki geçişte ilk aşama fikir geliştirme, ikincisi fikri hayata geçirmektir (Önhon, 2016; King ve Anderson, 2002). Birey yenilikçilik davranışında statükoyu korumak isteyen, eski köye yeni adet yaratmak istemeyen çalışma arkadaşları ve yöneticilerinin de engellemesiyle karşılaşabilirler.

1.10. Örgütte Bireysel Yenilikçiliği Destekleyen Unsurlar

Yenilikçiliğin arttırılması sağlayan bireysel ve kurumsal unsurlara yönelik farklı incelemeler yapılmaktadır. Bu araştırmaların ortak amacı şirketler ve bireyler için kritik olan yenilikçiliği etkileyen ve olumlu yönde gelişimini sağlayan unsurları tespit etmek; gerekli süreçleri de bu unsurların etrafında gruplamaktır (Martins ve Terblanche, 2003; Tokmak, 2008; Tushman ve O'Reilly, 1997; Durna, 2002).

Toplumda nüfus yapısındaki değişiklikler ve demografik yapıdaki farklılıklar geleceğe yönelik konunun şekilleneceği yere ilişkin belirtiler, evlilik durumu farklı potansiyeller yaratmaktadır. Bunlara ek olarak; beklenmeyen gelişmeler, uyumsuzluklar, pazardaki teknoloji gibi değişiklikler destekleyen unsurlar arasında yer alabilir (Yıldız, 2008).

Resmiyetten uzak bürokratik olmayan yapılar, farklı kültürlerin bir arada olduğu ekipler, birebir iletişime önem verilmesi farklı görüşlerin bilinçli olarak ortaya konduğu ve proje yönteminde sık değerlendirmelerin yapıldığı süreçler destekleyici unsurlardandır (Karadağ, 2018). Örgütler içerisinde (Martins ve Terblanche, 2003; Yıldız, 2008); Açık iletişim, hatalara karşı tolerans, rekabetçi anlayış, kaynak desteği, denemeye açıklık ve yönetim vizyonu destekleyici unsurlara ektir.

Çalışanlara kendilerini önemli hissettirecek insan kaynakları politikaları, şirket içerisinde iletişim kurulmasına zemin hazırlamaktadır. Bağlanabilirlik ve yenilikçilik ile pozitif ilişkisi vardır (Spreitzer, 1995). Buna ek olarak motivasyonu artırma görevi de gerekmektedir (Tokmak, 2008). Çalışanların işten ayrılma durumunun düşük olduğu şirketlerde yenilikçilik olumlu yönde gelişir (Marden, 1993). Güncel konularda kişiye verilen eğitimlerin de yenilikçiliği olumlu yönde etkilemektedir (Tokmak, 2008). Geçmişte proje yönetimi, stres yönetimi gibi konular kritikten kritikken bugün bireyler için; Çevik proje yönetimi, analitik, yapay zekâ, finansal okuryazarlık gibi konularda artan bilgi seviyesi bireysel yenilikçiliği tetiklemektedir.

Liderlerin stratejik bir yaklaşım izlemesi ve yenilikçilik için kaynak desteğinde bulunması kritiktir (Öğüt, 2011). Yenilikçiliğe uygun hedeflendirme yapılması, rol tanımı yapılması, uygun personel seçimi ve değerlendirme süreçleri, Yalın (Lean) örgüt yapısı, matris proje bazlı değişken yapılar, yönetime katılım sağlanması, etkin takım çalışmasına uygun ortam, şeffaf ve gerçekçi iletişim ve müşteri odaklı olma destekleyici unsurlardandır (Uzunbacak, 2013).

Sosyal sermaye geliştirilen birey ve örgüt içerisindeki ilişkide, kolektif öğrenme de yenilikçilik için önemlidir. Bireylerin öğrenme kapasiteleri ile yenilikçilik kapasiteleri arasında paralellik bulunmaktadır (Acar, 2014; Moulaert ve Seika, 2003). Bu katmanda öğrenmeye istekli ve kapasiteli olmak yenilikçilik için bir avantajdır. Bilişsel kapasite, uzmanlık, kariyer, problem çözme yeteneği, iş tatmini,

öz disiplin ile yenilikçilik arasında pozitif ilişkisi vardır (Sönmez, 2011; Töre, 2017). Bireysel yenilikçiliği destekleyen bireysel unsurlar arasında ön plana çıkan kavramlardan biri de motivasyondur (Erdoğan, 2011). Bireyin kendine liderlik etmesi (Carmeli vd., 2006) , içsel ilgi ve iyimserlik (Li, 2011), entelektüel yetenekler, belirsizliğe tolerans, motivasyon ve yenilikçilik ile pozitif ilişkisi vardır (Greenhalgh vd., 2004; Töre, 2017).

Bireyler ilgi odaklarına yönelik süre ilerledikçe motivasyonlarını kaybetmekte ve görev tanımlarının ötesinde yenilikçilik performansı göstermekte eksik kalmaktadırlar. Örnek olarak yapılan bir araştırmaya göre hemşireler kariyerler ilerledikçe, ilk yıllara göre daha az çözüm önerisi sunmaya başlarlar (Sönmez, 2011; Töre, 2017). Bireyi motive etmek, yeni şeyler deneyerek gelişmeyi sağlaması tamamen örgütün, liderin, insan kaynaklarının sorumluluğu içerisinde değildir. Bu yan etmenlere yapabileceği bireyin kendini motive edip hedef belirleme ve harekete geçme yolunda dayanak olarak sağlayacağı yardımlarda bulunmak ve de engeller çıkarmamak olmaktadır.

2. A TİPİ KİŞİLİK

A tip kişiliğe sahip bireylerin özelliklerinin belirlenmesi ve bu özelliklerin örgüt içerisindeki uygulamalarda ve bireysel yenilikçilik üzerindeki etkisine yönelik detaylandırılmış olan bu bölümde ilk olarak kişilik kavramına giriş yapılmış ve tanımı yapılarak kişiliği oluşturan unsurlardan bahsedilmiştir. Sonrasında kişilik kuramları ve kişilik tipleri aktarılmış olup araştırma kapsamında incelenmekte olan A Tipi kişiliğin tanımı, özellikleri ve ilişkili olduğu kavramlar detaylı olarak aktarılmıştır.

2.1. Kişilik Kavramı

Örgütlerin en önemli var olma sebeplerinden biri insanlara hizmet etmektir. Aynı zamanda insanlar tarafından yönetilir ve insanları çalışması için barındırırlar. İnsanın bu denli etkin ve önemli olduğu örgütlerde bireyin yenilikçi davranışlar göstermesi için temelinde yer alan kişilik özellikleri en kritik faktördür.

Kişilik bireyin özelliklerinin tümünü oluşturan bir sistemdir. Bir kişiyi farklılaştıran, kalıcılık özelliği bulunan duygu ve düşünceler bütünüdür (Özsoy, 2013; Buchanan ve Huczynski, 1997; Sakallı, 2018).

Örgütler içerisinde kişiler arasında rekabet ve çekişme çok sık görülmektedir. Kişiler farklı amaçlara ve hedeflere sahip olmakla birlikte, bu amaçlara ulaşmada farklı yöntemler izleyebilirler (Can, 2007). Kişilik özellikleri bireyin algılama şeklini belirler. Algılama da bireyin davranışlarına ve bireysel yenilikçiliğine yansımaktadır.

Kişiler çeşitli nedenlerden dolayı farklılık gösterebilirler. Örneğin yapılan işin içeriği değiştikçe, karmaşıklığı arttıkça kişilik farklılıkları daha önemli hale gelir. Ayrıca kişilerin kendilerine güvenleri ve fiziki özellikleri yanında yetenekleri de kritiktir. Yapılan işe verilen önem, fiziksel ve bilişsel çaba tercihleri de farklılıkta önemlidir. Aynı zamanda bazı kişiler tek başına daha yaratıcı ve yenilikçi, kimi kişiler

takım çalışmasında daha üretkendirler (Can, 2007). Bazı bireylerde daha nesnel ve gerçekçi, girişimci ruhlu, hırslı olma durumu ve toplumcu olma hali de farklılık yaratabilmektedir (Türkel, 1992).

İlgili bölümde ilk olarak kişilik kavramının tanımı yapılarak kişiliği oluşturan unsurlardan bahsedilmiştir. Sonrasında kişilik kuramları ve kişilik tipleri aktarılmış olup araştırma kapsamında incelenmekte olan A Tipi kişiliğin tanımı, özellikleri ve ilişkili olduğu kavramlar detaylı olarak aktarılmıştır.

2.2. Kişilik Tanım

Kişilik Latince “persona” sözcüğünden türemiştir. Persona Latince’de tiyatrodaki oyuncuların kullanıldığı maske anlamına gelmektedir. Antik Yunan’da tiyatro sahnesinde oyuncuların kullandıkları maske olan “persona” Cicero’nun tanımı ile kişinin görüldüğünden farklı olmasını anlatmaktadır (Yanbastı, 1990). Gerçek hayatta da tiyatro sahnesine benzer olarak kişi sosyal etkileşim esnasında duruma göre davranış göstermektedir, yani maske arkasından olması gerektiği kişi gibi iletişim kurar (Köknel, 2005; İncebacak, 2017). Allport kişiliği Latince’deki persona ile ilişkilendiren ve Cicero eserlerinde geçtiğini belirten ilk kişidir (Türkel, 1992; Can, 2007).

Kişilik; “Bir kimseye özgü belirgin özellik, manevi ve ruhsal niteliklerinin bütünü, şahsiyet” anlamına gelmektedir (TDK, 2019). Kişilik doğuştan gelen ve sonradan kazanılan eğilimlerin tümüdür ve bu eğilimler zamanla gelişir. Kişilik için önemli olan tüm bu eğilimlerin belirli bir uyum içerisinde düzenlenmesidir. Birey çevresi ile bir sosyal uyum içerisinde ve farklı kişiler aynı duruma farklı tepki verebilecekleri gibi, bambaşka kişiliğe sahip bireyler belirli durumlarda aynı tepkileri verebilmektedirler. Kişilikleri bireye ve davranışlarına yön vermektedir.

Kişilik bireyin ilgi alanlarını, davranışlarını, tutumlarını, hareket ve konuşma şeklini, dış görünümünü, çevresi ile olan ilişkinin tümünü kapsar. Sosyal becerilerin ve çevre ile olan ilişkilerin toplamıdır ve bir bireyin diğer bireyler üzerinde bıraktığı izlenim ve etkidir (Yanbastı, 1990; Can, 2007). Kişilik sadece davranışlar ile limitli olmayıp bireyin karakteri, yetenekleri, vücut yapısı gibi özellikleri de kapsamaktadır.

Kişilik bireyin iç ve dış çevresi ile kurduğu, herkesten farklılaşan, kendi içerisinde tutarlı olan bir ilişki biçimidir (Cüceloğlu, 2003). Kişilik oldukça karmaşıktır ve pek çok özelliğin bir araya gelmesi ile oluşur. Kişilik bireylerin kendine has özellikleridir (Sayar ve Dinç, 2014). Kişilik bireyleri farklı yapan özellikler olmakla birlikte, süreklilik arz eder (Şen, 2017).

Kişiliği dışarıdan gözlemlenebilen özelliklerle birlikte, hayalleri, duyguları ve tüm iç dünyası oluşturur (Sayar ve Dinç, 2014). Benzer kültürlerle yetişmiş olsa da iki birey farklı davranabilir. Kişilik bireyin çevreye uyum sağlamasına aracı olan düzenleyici sistemdir (Caprara ve Cernove, 2000; İncebacak, 2017).

Kişilik kapsamındaki ilişki biçimi birey için tutarlı ve yapılanmıştır (Cüceloğlu, 2005). Bireyi diğer herkesten farklılaştıran kendine özgü özelliklerin toplamıdır. (Yazgan İnanç ve Yerlikaya, 2009; Özer, 2013). Kişilik sürekli gelişmekte ve yaşam boyunca değişimi devam etmektedir (Karahan ve Sardoğan, 2004).

Kişilik bireyin özel ve ayırıcı davranışlarını kapsamaktadır. Davranışın sık yapılması onu özel, diğerlerinden ayırması ise ayırıcı kılar. Birey duruma göre birbirinden çok zıt davranışlar içerisine girebilir. Kişisel yatkınlıklar kişilik yapısı için kritik olan, kişiye özgü özelliktir (Özer, 2013). Kişilik araştırmalarında farklı etkenler ön plana çıkarılmış, bilinçdışı, öğrenme, bilişsel süreçler gibi farklı inceleme alanları oluşmuştur.

1930'lu dönemden itibaren kişilik araştırmaları ağırlık kazanmış ve kişilik psikolojisi alanı ortaya çıkmıştır (Yelboğa, 2006; İncebacak, 2017).

Costa ve Mcrae (1992) kişiliğin farklı ve ayırt edebilir özellikleri olduğunu belirtmişlerdir. Kişiliğin Beş Temel Özelliği olarak adlandırılan bu kavrama göre kişilik özellikleri aşağıdaki gibi belirtilmiştir:

- **Dışa Dönüklük:** İddialı, sosyal ve enerjik bireylerdir. Karşıt tarafında içe dönüklük vardır.
- **Uyumluluk:** Arkadaş canlısı, verici, kibar kişilerdir.
- **Sorumluluk:** Güvenilir, başarıya odaklı, oldukça dikkatli, planlı kişilerdir.
- **Açıklık:** Meraklı, özgün, geniş perspektifli, hayal kuran, zeki kişilerdir.
- **Duygusal İstikrar:** Bireyin sinir ve öfke durumu, kendine güveni, olumlu olması, endişe duyması gibi özelliklerdir.

2.3. Kişilik Unsurları

Kişilik karakter, mizaç(huy) ve yetenek unsurlarının bir araya gelmesi ile oluşmaktadır.

- *Karakter*: Karakter, kişiliğin iskeleti olup geneli şekillendiren yapıdır (Akıncı vd., 2015). Karakter bireyin toplumla olan uyumuna yönelik çocukluktan itibaren öğrendiği ahlaki değerlere yöneliktir (Aslan, 2016; Sakallı, 2018). Kişiliğin toplumla ilişkileri neticesinde edindiği sosyal ve ahlaki yanıdır. Karakter çocukluktan itibaren takdir, ödüllendirme gibi olumlu basamak ve gerçek idealler için karakterini geliştirmek basamakları bulunmaktadır (Zel, 2001).
- *Mizaç (Huy)*: Mizaç bireyin olaylara yönelik kendine has ve özgün verdiği tepkileridir. Mizaç bireye özgü duygu ve davranış şekilleridir (Can, 2007). Bireylerin duygularını hissetme şekli ve şiddeti ve bundan etkilenip harekete geçmesi ile ilgilidir. Mizaç davranışların yapılış şeklini göstermektedir. Davranışın yapılma şeklinin iyilik seviyesine “yetenek”, nedenine “güdü”, şekline ise “mizaç” denmektedir. Kalıtımsaldır ve devamlılık arz etmektedir (Erdoğan, 1997; İncebacak, 2017).

M.Ö. 4. Yüzyılda Hipokrat dört tip mizaç olduğunu belirtmiştir:

- Neşeli Mizaç: hareketli, neşeli, ilgi odakları değişen insanlardır. Neşeli, hareketli bireylerdir.
- Soğukkanlı Mizaç: Kuvvetli kişiler, sakin ve hareketli değil. Neşesi çok ortada olmayan, çok hareketli olmayan kişilerdir.
- Kızgın Mizaç: Heyecanlı ve ani öfkelenen kişilerdir. Kuvvetli, heyecanlı ve çabuk sinirlenen bireylerdir.
- Melankolik Mizaç: Sıkılgan ve üzgün kişilerdir.

- *Yetenek*: Kişiliği oluşturan diğer bir boyut da yetenektir. Yetenek kişinin sahip olduğu fiziksel ve bilişsel becerilerin toplamıdır (Akıncı vd., 2015). Fiziksel yetenekler doğuştan gelmekle birlikte; el ayak koordinasyonu ve duyularla ilişkilidir. Bilişsel yetenekler ise problem çözme, kavrama, fikir

geliştirmeye yöneliktir (Sakallı, 2018). Yetenek kişiliğin biçimlenmesinde rol oynamaktadır. Bedensel yetenek bireyin doğuştan kazandığı ve duyu organları ile gerçekleştirdikleri fiziksel yeteneklerdir. El kol koordinasyonu, tat alma, işitme gibi davranışlar yer almaktadır. Zihinsel yetenek bireyin kavrama, inceleme, değerlendirme ve sonuca ulaşma süreçlerindeki bilişsel özelliklerini içerir ve zeka ile ilişkisi bulunmaktadır (Can, 2007).

2.4. Kişiliği Etkileyen Unsurlar

Kişiliği oluşturan ve etkileyen pek çok etmen bulunmaktadır ve bu etmenler birlikte etkileşim halinde kişiliği oluştururlar.

- *Kalıtımsal Etmenler:* Dış görünüş gibi fiziksel özellikler kalıtımsal olarak kazanılmaktadır. Bireyin kişilik özelliklerinin hangilerinin genetik yol ile geçtiğini tespit edebilmek mümkün değildir. Ancak boy, kilo, saç ve göz rengi, zeka, duygusal durum, heyecan, dayanıklı olma, zorluklara karşı direnme gibi hususlarda katılım önemli bir faktördür (Can, 2007).
- *Sosyo-Kültürel Faktörler:* Değer yargıları ve normal bireyin kişiliğinin şekillenmesinde büyük pay sahibidir (Hellriegel vd., 1992; Özsoy, 2013; Sakallı, 2018). Birey çevresinden beslenir ve öğrendikleri kişiliğini oluşturur. Çevre faktöründe bireyin algısı çok önemlidir. Benzer çevrelerde yetişen kişiler farklı algı seviyelerinde ve odağında olduklarından dolayı başka kişilik özelliğinde gelişebilirler. Kişilerin çevrelerini farklı şekilde algılamaları kişisel fiziksel özelliklerinin farklı yetkinlikte olması, zihinsel yeteneklerinin farklılaşması, önceki deneyim ve bilgilerin farklılaşması ve duygusal durum ile beklentilerin farklılaşmasıdır (Can, 2007).
- *Aile Faktörü:* Aileler öğrenimin başladığı topluluklardır. Çocuklar ailelerindeki büyükleri taklit ederek deneyimler ve kişiliklerini oluştururlar. Aile insanların dahil olduğu ilk sosyal gruptur. Çocuklar anne ve babaları izler ve onları taklit ederler. Bu onların gelişme ve öğrenme yöntemleridir. Birey kendisi ve başkaları ile deneyip yanılarak ilişki kurma yeteneğini geliştirir. Rahat ve demokratik ailelerde çocuk objektif yetişir ve daha sosyal ve rahat ilişkiler geliştirir (Geçtan, 1987). Engelleyici ve otoriter ailelerde çocuk çekingen yetişir ve zamanla ters tepip isyankâr olabilir (Eroğlu, 1998; Can, 2007).

- *Sosyal Yapı ve Sosyal Sınıf Etmenleri:* Kişinin yetiştiği toplumsal sınıf, hayatını geçirmek isteyeceği kişi ve mekânları da şekillendireceğinden dolayı kişinin geleceği ve kişiliği üstünde büyük paya sahiptir (Özsoy, 2013; Sakallı, 2018). Bireyler doğdukları ve büyüdükları sosyal sınıftaki insanlar ile hayatlarını geçirirler. Bu sosyal sınıfın eğitim imkânları, düşünce şekli, tüketim şekli kişilik özelliklerini şekillendirir (Can, 2007). Sosyal sınıf kişiliğin özel yönlerini etkiler.
- *Diğer Etmenler:* İletişim araçları diğer etmenler arasındadır. Kişinin yetiştiği bölgenin coğrafi özellikleri, antropolojik yapısı önemlidir. Ayrıca özellikle gençlerde kitle iletişim araçları kişilikte bir öneme sahiptir.

2.5. Kişilik Kuramları

Kişilik kuramları kişiliğin oluşumu ve görünüşü odaklarında gelişmiştir. Kişilik kuramları davranışsal, bilişsel, psikodinamik ve varoluşsal gibi farklı açılardan incelenmiştir (Şen, 2017).

2.5.1. Sigmund Freud'un Kişilik Kuramı

Freud'un topografik kuramsal yaklaşımına göre ruhsal durum bilinç, ön bilinç ve bilinçdışından oluşur. İnsanın ruhunda görünen farkındalık kısım bilinç, hemen görülmeyen ancak sorularla ön plana çıkarılabilecek ön bilinç, kalan büyük bölümünde ise istek, arzuların olduğu bilinçdışı bölümü vardır (Atkinson vd., 2002; Özer, 2013).

Bilinçdışındaki bilgiler, zaman ve mekân bağımsız gerçek ve hayal karışık bir şekilde durur. Bu istekler haz ve boşalma gereksinimi duyarlar ve bilince baskıda bulunurlar (Karahan ve Sardoğan, 2004; Özer, 2013).

Freud topolojik kavram insan kişiliği için yeterince açıklayıcı ve detaylı olmadığından yapısal kuramı ve insanların davranışlarının bilinçaltı tarafından belirlendiğini belirten Psikoanalitik kavramı geliştirdi. Buna göre kişilik 3 katmandan oluşur. Freud'a göre kişilik bireyin duygularından kaynaklıdır ve insan davranışını yöneten üç öge söz konusudur.

- *İd*: Kişiliğin ilkel bölümüdür (Şimşek vd., 2011). Bu bölüm doğuştan gelen biyolojik ve fiziksel ihtiyaçlar çerçevesindeki, arzu, sevgi, istem gibi içgüdüsel ve bilinçdışı duyguları kapsar. Haz önemli bir kısımdır ve id doyuma ulaşma çabasını barındırır. Id kültürel ve ahlaki boyutlardan etkilenmez ve atalardan gelen dürtüleri barındırmaktadır (Güney, 2000; Sakallı, 2018). Psikodinamik kişilik kuramına göre id, bireylerin kalıtsal ve ilkel dürtüleri ve arzularıdır. Bu alanda tatmin edilmesi gereken biyolojik ve fiziksel ihtiyaçlar vardır. Libido toplumdaki ahlak ve yasaklardan etkilenmez ve insanın en temel doğasını yansıtır (Eroğlu, 1998). İd yani “alt benlik”, insanın en temel sevgi güdülerinin bulunduğu kısımdır. İd yüzyıllar boyu süren doğal dürtü ve gelişim sonucudur. Kişiliğin temelindeki sistemdir.
- *Benlik(Ego)* : Ego bilinçli bir arabulucu, insanın istekleri ve zorunlulukları arasındaki dengeleyici unsurdur. İd ve süper ego arasındaki denge doğru bir şekilde yürütülemediğinde gerginlik, kararsızlık ve huzursuzluk ortaya çıkar (Güney, 2000; Sakallı, 2018). Gerçeklik çerçevesinde id denetler ve süper ego ile olan çatışmasını yönetir. Kaygı ve savunma durumu bu çatışmadan kaynaklanır. Ego iç evren ve dış evren arasındaki arabulucu konumdadır. Birey sürekli olarak git gel yaşamaması gerektiğinden ego düzenleyici görev görür. Ego, idden istekleri alır ve süper ego için uygun şekilde düzenler. Ego, idin ve süper egonun belirli bir oranda ve düzende isteklerini karşılamaya çalışır (Tura, 2004; Özer, 2013).
- *Üst Benlik(Süper Ego)*: Üst Benlik kişinin ailesinden edindiği ahlaki sınırları barındırır. Toplum için geçerli kurallar ölçeğinde davranışın ödül ya da ceza ile sonuçlanmasına yönelik bilgi verir. Zaman içerisinde gelişir ve kişiyi denetim altına alır. Toplumun inanışlarını barındırır. Dini, ahlaki, örfler, adetleri içeren toplumun ahlaki standartlarıdır. İd bireyin yapmak istedikleri iken, süper ego toplum içerisinde bireyin yapması gerekenleri barındırır. Yargılayıcı bölümdür ve kusursuzluk ister (Özer, 2013).

Freud aynı zamanda kişilik gelişimi için bebeklik ve çocukluk döneminin önemini vurgulamış, yakından analiz etmiştir. Farkın olmadığı arzu, dürtü, duyguların barındığı yer olarak da bilinçaltı kavramını üretmiştir.

2.5.2. Carl Gustav Jung'un Kişilik Kuramı

Jung kişinin davranışlarının geçmişteki öğrendiklerinin birikime ile geleceği yönelik yapıldığını belirtmiştir (Özsoy, 2013). İnsan kendini yeniler ve bir gelişim, yaratım süreci içerisinde. Jung insanları temel olarak içedönük ve dışadönük olarak tanımlanabileceğini belirtmiştir (Sakallı, 2018).

İçedönük kişilerin duygu ve düşünceleri kendi içlerine yönelikken, dışadönük kişiler başkalar ile birlikte olup paylaşmak ister (Cüceloğlu, 2003). Birey gelecekle ilgili olmak istediği birey için hareketlerini gerçekleştirir. Amaç ve hedefler bireyin kişiliği ve davranışları üzerinde etkilidir.

Jung'un kişilik bölümleri sınıflandırması aşağıdaki gibidir (Tombs, 1996):

- *Ego*: Ego kişiliğin bilinç kısmıdır. Geçmişten itibaren birey, düşünme, hissetme, sezme ve duyumsama fonksiyonları geliştirir ve etkili olur. Bu fonksiyonlardan bir tanesi ön plana çıkar ve “egemen işlev” olarak konumlanır, diğer fonksiyonlar bu işleve yardımcı olur. En az etkili olan ise “zayıf işlev”dir. Bu fonksiyonlar sonucu birey içsel dünyalarına yönelir ise sübjektif bir yönelim gerçekleşir ve içedönük kişilik gelişir. Eğer dört fonksiyon dış dünyaya yönelik gelişirse “dışadönüklük” meydana gelir ve bu bilincin genişlemesi yani bireyselleşme süreci olan egodur.
- *Kişisel bilinç dışı*: Egonun uygun bulmadığı duygular burada yer almaktadır. Bunlar ya bilince ulaşmaz ya da ulaştıktan sonra reddedilir ve geri gönderilir.
- *Kolektif bilinç dışı*: Bireyin içerisinde yaşadığı toplumun ve ırkın kalıtsal özellikleridir. Bu özellikler sadece fiziksel yapıda değil ruhsal yapıda da etkili olur.

2.5.3. Alfred Adler'in Kişilik Kuramı

Adler, Jung gibi Freud'un öğrencisidir. Adler'e göre bireylerde güç ve saygınlık kazanma iç güdüler baskındır ve üstünlük ve egemenlik sağlamaya çalışmaktadır (Şimşek vd., 2011). Birey kendi geleceğini şekillendirebilecek bir kişiliğe ulaşabilmektedir (Sakallı, 2018).

Üstünlük duygusu tüm duygulardan daha üstündür. Birey diğer insanlardan daha baskın olmak için çabalar. Üstünlük kurma bireyin amacıdır ve kişiliğini

şekillendirir. Çevresel faktörler bu amacı engellemeye yönelik bir unsur olduğunda çatışma oluşur. Çatışmanın sonucunda aşağılık duygusu oluşur ve birey bu duygu ile mücadele eder (Can, 2007).

Hakim olma ve üstünlük kurma içgüdüsünün önünde fiziksel yetersizlik, ya da maddi ve sosyal yetersizlik yer almaktadır. Adler tüm dünyadaki en zor işin insanın kendisini tanıması ve değiştirmesi olduğunu belirtmiştir (Yazgan vd., 2009; Özer, 2013). Adler (1964) iş, arkadaşlık ve aşkın herkesin karşılaştığı ve kişilik tiplerini etkileyen durumlar olduğunu belirtmiştir.

2.5.4. Eysenck'in Kişilik Kuramı

Eysenck'in kişilik kuramına göre kişilik sıra ile ilerleyen dört aşamadan oluşur. Eysenck'e göre kişilik dört düzlemde ele alınmaktadır (Güney, 2000):

- *İlk düzey:* En alttadır ve bireyin belirli durumlarda verdiği kalıtsal tepkilerdir. Olaylara verilen anlık tepkiler ve kalıtsal özelliklerin yönlendirdiği bireysel özelliklerdir. Kişiliğin en alt düzeyidir ve çok özel tepkileri içerir. Belirli uyarılara biyolojik olarak belirli tepkilerin gösterilmesi, kalıtsal özelliklere göre bireyin belirli özellikler taşıması bu düzey ile ilgilidir.
- *İkinci düzey:* Bireyin topluluk içerisinde kazandığı alışkanlıklardır. Bireyin benzer durumlarda benzer şekilde hareket etmesidir.
- *Üçüncü düzey:* Bu eğilimlerin dönüştüğü alışkanlıkları barındırır. Kalıtsal özellikler ve alışkanlıklar sonucu oluşan eğilimler kişiliği süreklilik, değişmezlik, doğruluk gibi özelliklerini oluşturur.
- *Dördüncü düzey:* Bu birikimler sonucu bireyin oluşturduğu kişilik tipidir (Zel, 2006). Bu üç düzeyin etkileşimi ve baskın taraflarında daha çok şekillendirdiği tip düzeyidir (Can, 2007; Sakallı, 2018).

2.5.5. Karen Horney'in Kişilik Kuramı

Horney kişiliğin temel ögesinin korku ve kaygı olduğunu belirtmiştir. Ona göre bireylerin tüm davranışları korku ve kaygılarını gidermeye yöneliktir (Güney, 2000).

Bu davranışlar ile şekilleri arasında; korkuları yenmek için sempatik ve dışadönük davranan tipler, kaygı ve korkularından uzaklaşmak için içe dönen ve insanlarla arasına mesafe koyanlar içe dönük kişiler ve mücadeleci kişiler bulunmaktadır (Güney, 2000; Sakallı, 2018).

- *Sempatik- dışadönük:* İnsanlar ile yakın ilişkiler geliştirip korkularını gidermeye çalışır.
- *Antipatik- içedönük:* İnsanlar ile temas kurmayarak kaygı ve korkulardan da uzak durmaya çalışırlar.
- *Saldırgan ve öfkeli:* Tartışma, mücadele etme ve yenme yolu ile korku ve kaygıları bastırıp galip gelebileceğini düşünürler.

2.5.6. Eric Berne'nin Kişilik Kuramı

Eric Berne, kişiliğin duygusal yönüne odaklanarak ve çocukluk, ebeveynlik ve olgunluk olmak üzere üç yön olduğunu belirtmiştir. Çocukluk bireyin istek ve arzularına erişmek ve ihtiyaçlarını tatmin etmek için istediği gibi hesap verme kaygısı olmadan davranmasıdır. Çocuksu davranışların zevk ve yaratıcılık etkeni olarak konumlanması kişinin avantajına olacaktır çünkü fazla yönde gelişmesi istenmeyen sonuçlar yaratabilir (Türkel, 1992; Can, 2007). Ebeveyn yönü bireyin anne babasından öğrendikleri ile bir ebeveynlik düşüncesi geliştirir. Bu sayede birey yaşantısında dengeyi bulur ve istikrar sağlar. Olgunluk ise bireyin çevreyi objektif bir şekilde tahlil etmek ve doğru davranışları belirlemek ile ilintilidir.

2.5.7. Otto Rank'ın Tipoloji Kuramı

Rank'ın sınıflandırmasına göre insanlar ortalama, nevrotik ve artist olarak ayrılmaktadır. Buna göre ortalama tip topluma faydalı, çevresi ile ilişkisi iyi bireydir. Ancak bu birey kendi içinde değersizlik hissi barındırır. Artist tip ise, yapılan işten bağımsız, yaratıcılığa adanmış kişilerdir. Rank'e göre bu kişiler ideal tiplerdir. Nevrotik kişi kendi içine dönük ve eleştireldir. (Karahan ve Sardoğan, 2004; Özer, 2013).

2.6. Kişilik Tipleri

Kişilik tipleri belirli bir kişilik özelliğine odaklanmıştır ve süreklilik içermektedir (Şimşek vd., 2011). Tip belirli bir kişilik özelliğine yönelik kavramdır. Bireyin sahip olduğu fiziksel ve bilişsel yönü tip olarak belirtilmektedir (Can, 2007).

2.6.1. Jung'un Kişilik Tipleri

Kişilik tiplerinin gelişimi Jung'un sınıflandırması ile başlamıştır ve sosyal bilimler alanında en yaygın olarak kullanılan kişilik tipolojisini geliştirilmiştir.

Kişilik bilinç, kişisel bilinçdışı ve kolektif bilinçdışı olmak üzere farklı seviyelerde var olan bir sistemdir. Jung yirmi yıl farklı coğrafyalarda farklı tip insanları inceler ve iki temel tutum (içedönük, dışadönük) ve dört farklı temel işleve göre (düşünme, hissetme, duyum, sezgi) sekiz farklı kişilik tipi olduğunu belirtmektedir (Jung, 1976; Yazgan vd., 2009; Özer, 2013).

Buna göre, dışadönüklük ve içedönüklük bireyin dış dünya ya da iç dünyaya yönelik seçimidir. Duyumsama ve sezgisellik çevresindeki bilgileri elde etme yöntemidir. Düşünme ve hissetme karar verirken mantık ve hisler üzerinden birini seçme durumudur. Yargılama ve algılama ise kuralları belirli düzenli bir yaşam tarzı ile esnek ve rahat bir yaşam tarzı arasındaki seçimidir.

Bu kişilik tiplerini etkileyen boyutlar bireyin hayata bakış açısı, dünyayı algılama şekli ve yorumlara ulaşma biçimidir. Birey duyularını kullanarak karar veriyorsa “duyumsayan”, sezgileri ile hareket ediyorsa “sezgisel”, düşünerek mantık ile ilerliyorsa “düşünenler”, duygularını baz alıyorsa “hissedenler” sınıfındadır (Can, 2007).

- *Dışadönük Düşünen Tip*: Nesnel düşüncelere odaklıdır. Duygusallık odağında değildir, diğer insanlara karşı soğuktur (Gençtan, 2004; Özer, 2013).

- *İçedönük Düşünen Tip*: Olayların temelleri ve arkasındaki fikirle oldukça ilgilidir. Kendileri ile olmayı insanlarla olmaya tercih eder ve beğenilmek onlar için nemli değildir.
- *Dışadönük Hisseden Tip*: Duygusal olarak dengesiz, göz önünde olan, hisleri kuvvetli sosyal kişilerdir.
- *İçedönük Hisseden Tip*: Sessiz, dış dünya ile paylaşımda bulunmayan, melankolik kişilerdir.
- *Dışadönük Duyumsal Tip*: derin duyguları olmayan, haz, heyecan peşinde olan kişilerdir.
- *İçedönük Duyumsal Tip*: İç dünyasını ilgi çekici bulan ve ondan haz alan kişilerdir.
- *Dışadönük Sezgisel Tip*: Yeniliklere çok açıktır ancak aynı anda birden fazla yenilikle meşguldür. Çok hızlı başlar ancak sonunu getirmekte zorlanır.
- *İçedönük Sezgisel Tip*: Sanatçı ruhlu kişilerdir. Kurallarla ilgilileri yoktur.

Isabelle Myers ve Katherine Briggs Jung'un bu sınıflandırmasını geliştirerek Myers – Briggs Tip Belirleyicisi'ni oluşturmuşlardır (Veznedaroğlu ve Özgür, 2005). Bu sınıflandırmaya göre kişi 16 tipten birinde yer almaktadır (Özer, 2013).

Buna göre içe ve dışa dönük tipler, duyum, sezgi, duygu ve düşünme işlevine göre biçimlenmektedir. Kişinin çerisinde bulunduğu duruma göre uygun işlev ön plana çıkar ve kişiliğin bilinçli kısmını oluşturur. Diğer işlevlerden biri üst işleve yardımcı olurken de diğer işlev arada sıkışır ve kalanı gelişmez ve kullanım dışı olmaktadır (Can, 2007).

İçe dönük kişiler kimi zamanlarda insanlarla vakit geçirmek isterler ama temelde yalnız kalmaya ihtiyaçları vardır. Konusu geldiğinde fikirlerini iletmeden önce düşünmek isterler. Dışadönük tipler, eylemlerini nesneler çerçevesinde düzenlerler. Kendi dışındaki dünya daha çok ilgilerini çeker. Seri uyum gösterirler. İnsanlarla birlikte olmadığı zaman kendilerini yalnız hissederler. İlgili alanları çok genişir ve fikirlerini açık şekilde beyan ederler. Genelde hareket ettikten sonra düşünür ve değerlendirirler (Vecchio, 1995).

Kişilik biyolojik ve psikolojik unsurların bir araya gelmesi ile oluşur (Gürün, 1996). Kişilik içten ve dıştan gelen uyarıları dikkate alır ve gelişir (Baymur, 1994; Gamsız, 2013).

Buna göre bireylerin nasıl enerji aldığı ve hareket geçtiği; içedönüklük ve dışadönüklük, hangi bilgiyi idrak ettiği; Sezgisel (sensing - S) ve duyumsal (intuition - N), nasıl karar verdiği; düşünen (thinking - T) ve hissede (feeling - F) ve yaşam biçimi; yargılayan (judging - J) ve algılayan (perceiving - P) ortaya çıkmaktadır. Bu matrise göre ortaya çıkan tipler; Spontane, eğlenceli ve coşku dolu olan Eğlendiriciler her zaman ortamın enerjisini yükselten oldukça sosyal olan karakter tipleridir. Başkalarına karşı daima güler yüzle yaklaşırlar (Bradley ve Hebert, 1997).

Oldukça becerikli, pratik ve sadık olan bu kişilik tipi, ortamdaki en sosyal ve neşeli karakter olmasa da söz verdiğinde tutan, son derece destekçi ve yardımcı bir karakterdir. Buna göre ortaya çıkan kişilik tipleri; Girişimci (ESTP), Maceracı (ISFP) , Becerikli (ISTP), Kampanyacı (ENFP) , Eğlendirici (ESFP) , Arabulucu/Aşık (INFP) , Önder (ENFJ) , Savunucu (INFJ) , Mimar (INTJ) , Mantıkçı (INTP) , Tartışmacı (ENTP) , Buyurucu (ENTJ) şeklindedir (Bradley ve Hebert, 1997).

2.6.2. Freud'un Kişilik Tipleri

Freud'un belirttiği id, ego ve süper egonun yönetimi ve baskınlıklar sonucu farklı kişilik tipleri ortaya çıkmaktadır. Bunlar:

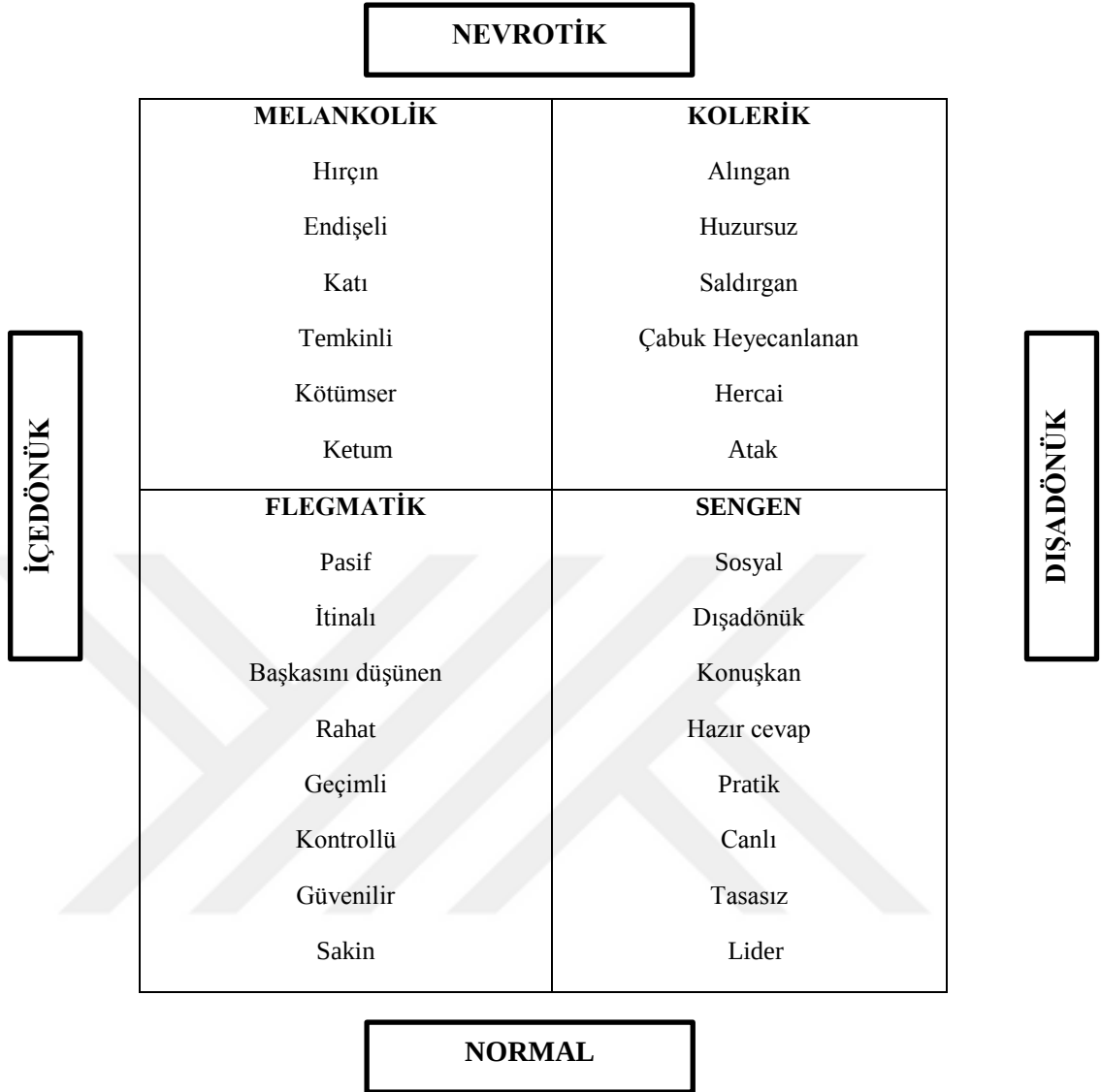
- *Erotik Tip:* Sevgiye bağımlıdır ve kaybetmekten çok korkar. Kalabalığı ve insanlarla olmaktan hoşlanır. Kendisi ve çevresindekileri popüler olma, doğru olma gibi kavramlarla değerlendirir. Abartmaya yatkındır (Özer, 2013).
- *Obsesif tip:* Vicdanıyla pazarlık halindedir. Eleştirel ve şüpheli yanı kuvvetlidir. Etkinleşmesi için çok efor gerekmektedir. Rasyoneldir ancak olayları olduğundan karmaşık değerlendirir.
- *Narsist tip:* Kendi isteklerini ön plana çıkarır. Olumsuzluklar karşısında suçlunun kendisi olduğunu düşünmez. Kendisini över, beğenir ve endişeleri arasında mesafe vardır (Özer, 2013).

2.6.3. Eysenck'in Kişilik Tipleri

Eysenck kişiliğin niteliği olarak bireyin belirli yönde davranışta bulunma eğilimi, tipi ise bu niteliklerin gruplanmasıdır. Kişilik bütün bunların bütünüdür.

Eysenck'in kişilik tiplerinde içe dönüklük ve dışadönüklük yatay düzlemde, nevrotiklik ve normallik ise dikey düzlemde (Can, 2007).

- İçedönük: kendi başlarına kalmayı seven kişilerdir. Okuma, yazma gibi eylemlerden hoşlanır ve insanlarla kolay ilişki geliştiremezler. Yaşananları akışa bırakmakta zorlanır, olayları ciddiye alırlar. Ahlaklı ve güvenilir kişilerdir.
- Dışadönük: Başka insanlarla bir arada olmayı seven, cana yakın, çevresi geniş kişilerdir. Yalnız yapılan aktivitelerden çok hoşlanmazlar. Heyecan ve adrenalini severler. Karamsar değillerdir ve eğlenmeyi severler. Kolay öfkelenmekle birlikte davranışlarını sorgulamadan yaparlar.
- Nevrotik: Değişken ruh haline sahiptirler. Alınganlık, aşırı duyarlılık, kaygı hali yaygındır. Endişe halinde, tedirgin ve güvensiz bir yapısı vardır.
- Normal tip: Dengeli, sorumluluk sahibi, güven duygusuna önem veren düşünceli kişilerdir.



Şekil 2. Eysenck'in Kişilik Tipleri

Kaynak: Can, 2007

Eysenck'in belirlediği kişilik tipleri aşağıdaki gibidir:

- **Melankolik:** Sosyal ilişkisi kısıtlı, endişeli ve kötümser kişilerdir.
- **Kolerik:** Heyecanlı, alıngan, huzursuz ve saldırgan kişilerdir.
- **Flegmatik:** Geçimi kolay olan, daha çok pasif, dikkatli, sakın ve güvenilir kişilerdir. Pasif, özenli, başkalarını düşünen, rahat, geçimli, denetimli, güvenilir ve sakın.

- **Sengen:** Sosyal, çevresi iletişim kurmayı ve konuşmayı seven, kaygı duymayan, pratik zekalı lider tipli kişilerdir (Şimşek vd., 2011; Sakallı, 2018).

2.6.4. Adler'in Kişilik Tipleri

Adler'in bireyin kendi geleceğini şekillendirebileceğini belirttiği kuramı doğrultusunda ortaya çıkan kişilik tipleri aşağıdaki gibidir (Şimşek vd., 2011):

- *Baskın Tip:* Kendi çıkarlarını başkalarının çıkarlarının önüne koyarlar ve diğer insanlara karşı duyarlı değildirler. Yönlendirmeye çalışan kişilerdir.
- *Alıcı Tip:* Sosyal olarak ilgili olmayan, başka insanlara yakın durarak onların beslenen ve de hayatlarındaki öğeleri bekleyen kişilerdir. Çoğunluk bu gruptadır.
- *Kaçınan Tip:* Başarısızlıktan çok korkar. Sorunlarından kaçarak başarılı olma hissi peşindedirler.
- *Sosyal Yetkin Tip:* Olgun ve gelişmiş bireydir. İnsanlarla ilişki kuran, etkin ve yüksek farkındalıkları vardır. Sorunları çözmek için tek başına değil ekip olarak, çevrenin ihtiyaçlarını belirleyerek işbirliği içerisinde ilerler (Yazgan vd., 2009; Özer, 2013).

2.6.5. Kretschmer'in Kişilik Tipleri

Kretschmer beden yapısı ile ruhsal hastalıkların bağlantısını araştırmıştır. Kretschmer bireyin beden yapısı ile kişilik tipleri arasında bağlantı olduğunu belirtmiştir (Yurtsever, 2009). Bireyin psikolojik ve fiziksel kalitesi kişiliğinde önemlidir. Buna göre tanımladığı kişilik tipleri aşağıdaki gibidir:

- *Piknik tipi:* Fiziksel olarak orta veya kısa boylu, göbekli yuvarlak hatlara sahip kişilerdir. Bu kişiler olumlu, iyi kalpli, dışa dönük ve gülen insanlardır. Ağır bir görünümü vardır. Dış dünyaya açık, toplumcu, ateşli duygular besleyen, yaşamayı seven kişilerdir.
- *Astenik Tip:* Orta ve uzun boylu, zayıf ve dar omuzlu kişilerdir. Genelde melankolik, içedönük, duygulu ve yalnızlığı seven bireylerdir. Hayatlarının çok büyük bir kısmında zayıftırlar. Elleri kemikli, kol ve bacakları incedir.

Çok yakın veya çok uzak kişiler olabilirler. İçe dönük, alıngan, yalnızlığı seven, duygularını göstermeyen kapalı kişilerdir ve çekingendirler.

- *Atletik Tip*: İri kemikli ve kaslı, geniş omuzlu, atletik vücut yapısına sahip bireylerdir. Soğukkanlı ve mesafelidir. Lider olma eğilimi vardır. Gösterişi sevmezler ve sporda başarılıdırlar (Zel, 2001).
- *Displastik Tip*: Diğer üç tipten farklılaşan vücut yapısına ve kişilik özelliğine sahip bireylerdir (Sakallı, 2018).

2.6.6. Eric Fromm'un Tipoloji Kuramı

Fromm modern toplumlar için üretken olan ve üretken olmayan değerlendirmesi çerçevesinde farklı sosyal gruplar tanımlamıştır. (Yazgan vd., 2009; Özer, 2013).

- *Alıcı Tip*: Kendi başına kalmak istemezler, çevrelerinden yardım beklerler. Alma işlemi devam ederken mutlu, kesildiğinde ise çaresiz ve kaygılı hisseder.
- *Sömürücü Tip*: Kendi istekleri en önemli unsurdur. Bunu elde etmek için zorlu mücadeleler, manipülasyon kullandığı tekniklerdendir.
- *İstifçi Tip*: Harcamaktan hoşlanmaz, biriktirir ve saklarlar.
- *Pazarlayıcı Tip*: Diğer insanlarla gerçekçi ve dürüst ilişki kurmaz. Onlar için en önemli unsur kendisinin ve çevredekilerin biçimleridir. İnsani niteliklere önem vermez (Gençtan, 2004; Özer, 2013).

2.7. A Tipi Kişilik

1950'li yıllarda konularında uzman iki kardiyolog olan Rosenman ve Friedman, ofislerindeki bekleme salonunun sandalyelerinin tamirini yapan işçiler tarafından sandalyelerin döşemelerinin hep aynı yerlerinin hasar gördüğü bilgisini almışlardı. Buna göre sandalyelerin hep ön tarafları beklemekten sıkıntı duyan insanlar tarafından yıpratılmıştı. Bu konu Rosenman ve Friedman'ı insanları bu tarz davranışlara iten kişilik özellikleri ve bunun kalp hastalıkları ile olan ilişkisini araştırmaya itti. Kendi hastalarını bu perspektifte inceledikten sonra birbirinden farklı iki tip davranış kalıbı olduğunu tespit edip bunlara Tip A ve Tip B olarak adlandırdılar (Özer, 2013). Friedman ve Rosenman yaptıkları araştırmada davranış farklılıklarının kişilik temelleri olduğunu belirtmişlerdir (Moorhead ve Griffin, 1992;

Durna, 2005). Yapılan incelemeler sonucunda davranış farklılıklarının sebepleri olarak kişilik özellikleri tespit edilmiştir. (Moorhead ve Griffin, 1992; Durna, 2005).

2.7.1. A Tipi Kişilik Tanımı

Buna göre A tipi kişiler enerjik, hareketli, yaptığı işe odaklı ve dinamik kişilerdir. Sürekli mücadeleleri ve aralıklı çabaları ile gerçek ya da hayal ürünü olan rakibe karşı en kısa sürede başarı kazanmaya çalışırlar. Mücadelenin başlangıç noktası duyduğu hiper agresiflik veya gizli güvensizlik durumlarının etkisidir. Sonrasında üçüncü faktör devreye girer ve aciliyet hissi ile telaşlı bir şekilde hareket eder. Mücadele devam ettikçe hiper agresiflik ve güvensizlik kendini saldırgan davranışlar ve sinir ile gösterebilir (Yoder, 1987).

Friedman'a göre hiper agresiflik, dalgalı saldırganlık ve zaman aciliyeti hissi A tipi için belirgin özelliklerdir. Amerika'daki yetişkin erkeklerin %75'inin A tipi olduğu düşünülmektedir Ayrıca A tipi kişilik özelliklerinin erkeklerde daha sık görüldüğünü belirtilmiştir (Friedman ve Ulmer, 1984).

Price'a göre A tipi kişilik özellikleri buzdağı gibidir. Buna göre görünen uç kısmı en rahat tespit edilen motor davranışlardır. Alta görünün gözde kısmı ise psikolojik ve kişilerarası karakteristik özelliklere temsil eder. Bu özellikler; ihtiras, rekabetçilik, çalışkanlık gibidir. Buzdağının en altında ise A tipi kişilik özelliğinin temeli olan korkular ve düşünceler vardır. Bu düşünceler; kişinin sürekli kendini kanıtlaması gerektiği düşüncesi ve kaynakların sınırlı olduğu inancıdır. Bu düşüncelere; stres faktörü içeren olaylara maruz kalma, bilişsel faktörler eklenmektedir. (Yoder, 1987)

A tipi kişiler B tipi kişilere göre olayları farklı değerlendirirler, farklı kanılara varıp farklı reaksiyonlar gösterirler (Lee vd, 1996; Özcan ve Behram, 2013).

2.7.2. A Tipi Kişilik Özellikleri

A tipi kişiliği en fazla ön plana çıkarılan özellikleri; rekabetçi olma, zaman baskısı hissetme, agresif olma, başarı için mücadele etme, hırslı olma, hızlı hareket etmedir. A tipi kişilik özelliğine sahip bireylerin bu şekilde davranmalarını motive eden olaylardan ilki; bireyin kendini kanıtlama gereksinimi duymasıdır. Bireyin kendini

onaylaması hedefleri yerine getirmesi ve başarıya ulaşması ile orantılıdır. Bir diğer kuvvetli motivasyonları da kaynakların kısıtlı olduğuna yönelik inançlarıdır. Bu kısıt inancından dolayı A tipi kişi istediğini alması için rekabet etmesi gerektiğini düşünür ve temelinde kendi payını alamayacağına yönelik korkusu vardır (Özcan ve Behram, 2013).

A tipi kişiler sınırlarını sürekli zorlama eğilimindedirler (Şen, 2017). Belirledikleri amaca ulaşmak için belirledikleri zaman süresi içerisinde yoğun bir emek gösterirler. Karşılarına çıkan engelleri aşmak için farklı yollar denerler ancak bu artan bir stres seviyesi yaratır. A tipi kişilerin işlerine olan bağlılıkları yüksek seviyededir ve aynı anda birden fazla işle ilgilenmek isterler (Lobel, 1988; Şen, 2017). Mesai saatleri dışında da uzun vakitler çalışırlar. Hırslı ve iş odaklıdırlar (Watson vd., 2006; Şen, 2017). Yapılan araştırmada A tipi öğrencilerin not ortalaması daha yüksek olup, asabiyetle de pozitif ilişki söz konusudur (Özcan ve Behram, 2013).

Helmreich vd. (1988) A tipi kişiliğin başarı için çaba ve sabırsızlık boyutları olduğunu belirtmiştir. İlk boyut işini önemseme, ciddiye alma ve çaba gösterme ile ilgiliyken, ikincisi ise zaman baskısı ile kısa sürede yapma gereksinimi ile ilintili strese ve olumsuz davranışlara yöneliktir.

A tipi kişiler kendi hedefleri ve mükemmeliyetçilikleri doğrultusunda yoğun bir çaba sarf ederler. Kendileri kendilerine stresli bir ortam yaratır ve bu durum fiziki ve ruhsal sağlıkları için problem olabilir (Aksoy, 2009). A tip kişi; başarı ve problemleri çözme odaklıdır. Zamanı dolu ve efektif şekilde kullanmak isterler, herhangi bir arayı engelleme olarak değerlendirirler. Sosyal statü kazanımı, takdir onları B tipine göre daha fazla motive eder (Özer, 2013).

A tipi kişilik özelliği özellikle batı dünyasında şehirli bireylerin yaşam tarzlarının en çok örtüştüğü kişilik tipidir (Şen, 2017). İnsanların çok hızlı yaşadığı, öğle yemeklerini hızlı yediği, hızlı konuştuğu bir hayat bu şehirlerde üst seviyeye ulaşmak için izlenecek yöntemdir şeklinde bir algı vardır.

Günlük yaşantılarındaki olaylar doğal akıştan ziyade kendileri için çözülmesi gereken bir durum gibi algılarlar. Sorunları çözmek için tüm enerjilerini harcarlar (Lelord ve André, 2013; Gamsız, 2013). Kendi bildikleri yöntemlerle ilerler,

başardıkları işleri bitirme odaklıdır. Çok fazla geniş perspektiften düşünmezler. Duygularını tanımlama konusunda sıkıntı yaşarlar, kendilerine faydası yoksa bunu baskırlar (Tarhan, 2002; Gamsız, 2013). Genel günlük rutinleri içerisinde hızlıca evden çıkma, plan yapmama acele etme ve telaşlı olma, aynı anda işte yeni çıkan durumları sahiplenme fazladan iş alma, öğle tatillerinde çalışma ve eve geç saatlerde yer almaktadır (Tarhan, 2002). Tüm olayları ve faktörleri kontrol altına almayı istemektedir. (Lelord ve André, 2013; Gamsız, 2013). Aynı zamanda verilen söze sadık ve yüksek sorumluluk taşıyan bireylerdir (Silah, 2005).

A tipi kişilik özelliklerine sahip bireyler başarı seviyelerini ölçmek için kaliteden ziyade nicel kavramları önemser ve kullanırlar (Mueser vd., 1987; Bluen vd., 1990; Batıgün ve Şahin, 2006). B tipi bireylere göre etik değerleri daha yüksektir (Rayburn ve Rayburn, 1996). A tipi bireylerde toplum içerisinde başarıyı daha çok yakın, en iyi okulları yakalayan, sporda en üst noktaya gelen başarılı kariyerleri olan bireylerdir (Rayburn ve Rayburn, 1996). Maddi kazanımlar A tipi kişiler için son derece önemlidir.

A tipi kişiler etrafındaki kişilere göre kendilerini daha enerjik hissederler. Bu kişilerle ilişki geliştirirken güven ilişkisi geliştirilmesi ve rekabetten kaçınılması sürdürülebilir bir ilişki geliştirilmesini sağlayacaktır (Turul, 2000) Konuşmalarında asla, kesinlikle, mutlaka gibi kesin ifadeler kullanırlar (Baltas ve Baltas, 2000; Durna, 2005). A tipi kişiler etrafına dikkat etmeden işe odaklanma, randevu zamanlamasına uyma, yavaşlıktan rahatsız olma, konuşurken vurgu yapma, telaş halinde olma özellikleri arasındadır (Durak vd., 2006; Şen, 2017).

A Tipi kişiler daha zorlu görevlere talip olurlar ve işlerini odaklı bir şekilde yaparlar. Üniversitede 79 akademisyen ile yapılan araştırmada A tipi kişilik özelliği ve işi erteleme arasında negatif ilişki bulunmuştur (Aksu vd., 2017). Bu yöndeki A Tipi kişilik özelliklerinin çocukluk döneminden itibaren ortaya çıktığı belirtilmiştir (Stamps ve Clark, 2001; Güler, 2013).

Yaşadıkları stresin sağlıkları üzerinde olumsuz etkileri vardır (Nyberg, 2002). Yaşadıkları zaman baskısının bir farklı anlatım tarzı da zaman darlığı içerisinde yaşamaktır. Dışadönük bireylerdir, ancak dışadönük tarafta kendilerine güvenli

olarak görünse de kendi içlerinde yeteneklerine ilişkin kuşku duyguları vardır (Atkinson vd., 2002; Özer, 2013).

Çevreye ilgi duymama ve önemli gelişmeleri kaçırma, diz titretme sürekli bir şeylerle uğraşma ihtiyacı boş duramama, çocukla bile oynarken kazanmak için oynama özellikleri vardır. A tipi kişilerin temel özelliklerinden biri yapılacak bir işin en iyi sonucu vermesi için kendisinin yapması gerektiğini düşünmeleridir (Özer, 2013).

Tip A kişilerin yakın sosyal ilişkileri seyrek. Çevreleri tarafından saygı görmeyi öncelik haline getirirler (Batlaş ve Baltaş, 2000). Shaheen (2012) eğitim ve tıp sektöründe çalışan 170 iş kadını ile yaptığı araştırmada A tipi kişilerin daha fazla iş aile çatışması yaşadığını tespit etmiştir (Özer, 2013). A tipi kişiler problemler için etrafındaki kişileri suçlama eğilimindedirler (Tarhan, 2002; Gamsız, 2013). Makyavelist birey A tip kişilik özelliklerine sahiptir (Rayburn ve Rayburn, 1996).

A tip ve B tip kişilik özelliklerine sağlık perspektifinde yapılan araştırmalar çoğunlukla kalp hastalıkları ve stres konuları odağında olmuştur (Keenan ve McBain, 1979; Howard vd., 1986; Dembroski ve Costa, 1987; Jung, 1999; Al-Mashaan, 2001; Kojima vd., 2004; Batıgün ve Şahin, 2006). A tipi kişilik özelliğine sahip kişiler B tipi kişilik özelliğine sahip bireylere göre en az iki kat daha kalp hastalığı riski yaşarlar (Can, 2007). Batı İşbirliği Grubunun 3,500 kişi ile 8,5 yıl süren çalışanlarına göre A tipi kişiler B tipi kişilere göre kalp hastalığı geçirme riski 2-3 kat daha fazladır (Yoder, 1987). kan değerleri ve biyokimya reaksiyonları farklılık göstermektedir (Howard vd., 1986; Batıgün ve Şahin, 2006). A tipi kişilik özelliği ile kalp hastalıkları arasındaki ilişkinin sebepleri net değildir. Bununla birlikte evliliklerinde problem görme olasılığı ve davranış değiştirmeye karşı dirençler yüksektir (Burke, 1983; Şen, 2017).

Meyer Friedman ve Ray Rosenman 1958 senesinde Ulusal Kalp Enstitüsü'ne kalp damar rahatsızlıklarının duygusal boyutuna yönelik "A Tipi Davranışı" araştırması ile onay almıştır. Friedman'a göre A tipi kişilik özelliğinin beş unsuru bulunmaktadır; bulunduğu duruma yönelik güvensizlik, aşırı agresiflik, zaman aciliyeti hissi, dalgalı saldırganlık ve kendine zarar vermeye yatkınlık olarak özetlemiştir (Friedman, 1964; Yoder, 1987).

A tipi kişilik özelliğinin ön plana çıkan özellikleri aşağıdaki gibi detaylandırılmıştır:

- *Hareketlilik:* A tipi kişiler tez canlı ve hareketli bireylerdir. Konuşurken ellerini çok fazla kullanırlar. Net bir konuşma tarzları vardır ve konuşurken vurgulara çok önem verirler. Başka birisi konuşurken sabırsızlanırlar ve sözünü keserler (Tarhan, 2002). Konuşurken cümlelerinde boşluk verirler. Hız A tip kişiler için baskın özelliklerden biridir. A tipi kişilerde kronikleşmiş bir aciliyet hissi, kolayca tetiklenebilen saldırganlık, hevesli olmak ve ölçsüz / ayarsız davranış gözlemlenir.

İkincil davranış özellikleri sabırsızlık, rekabetçilik ve agresifliktir (Rayburn ve Rayburn, 1996). A tip kişiler aktif işlere yönelirken B tipi kişiler pasif işlere yönelmektedir. Aktif işler talepkâr olmakla birlikte kontrolün kendilerinde olduğu iş tipleridir (Karasek ve Theorell, 1998).

- *Dürtü ve İhtiras:* Dürtülerinin temel noktası ulaşmak istedikleri hedeflerdir. Bu beklentiler standartların üstünde kolay hedefler değildir. İhtirasların beslendiği beklentileri hem kendilerine hem de başkalarına yöneliktir. Rekabet olmayan ortamlarda rekabeti başlatan kişilerdir. Öfke olan yatkınlıkları sorun yaşanmasına sebep olabilir. A tipi kişilik özelliği arttıkça saldırganlık seviyesi artmaktadır (Baron vd., 1999; Durna, 2005). A tipi bireyler sürekli olarak kendilerini kanıtlama gereksinimi duyarlar ve o dönem kendileri için önemli olan bir konuda ihtirasla çalışırlar. Bilecik’te 302 kişi ile yapılan araştırmada A tipi kişilerin satın alma niyetleri olmadığı halde B tipine göre daha spontan satın alma yaptığı, daha keşifçi oldukları tespit edilmiştir (Semiz, 2017).

- *Rekabet, Saldırganlık ve Düşmanlık Duyguları:* Yoğun bir rekabetçilik durumundadırlar. Bu rekabetin odağı kendileri ve çevrelerindeki bir referans noktası da olabilir. Çevresindeki anlaşmazlıkları ve çatışmaları kişisel olarak algılayıp, kin ve düşmanca tavır içerisine girebilirler. Günlük yaşantılarını çevresi ve kendisi ile bir yarış olarak görür. Başarıya ulaştıktan sonra ise tatmin duygusu kısa sürer (Baltaş ve Baltaş, 2010). Kendilerini frenlemeye çalışsalar da kolayca öfkelenebilirler (Durna, 2005). Yönetici kademelerine A tip kişilerinin gelememesi önünde engellerden biri de yoğun rekabet güdüsü nedeniyle bakış açılarının daralması ve sakin bir şekilde bakamamalarıdır

(Batlaş ve Baltaş, 2000; Özer, 2013). Etrafta rekabet kurabilecek kimse olmasa da A tipi kişiler kendileri ile rakip olurlar. Rekabet kişiyi farklı alanlarda başarması için izlenen bir yöntemdir. Kişiyi enerji verir, hedef gösterir ve en önemlisi kazanmak ve kaybetmek şeklinde bir sonucu vardır. Avcı ve Kaya (2010) İzmir’de turizm sektörü 190 birey ile yaptığı araştırma A tipi kişilik ile kendini göstermeye yönelik saldırı durumu ile pozitif ilişki tespit etmişlerdir (Özer, 2013).

- *Zaman Baskısı*: Belirledikleri hedefin içeriğinde sadece ulaşmak istedikleri nokta yoktur. Hedef tanımını içerisinde alınan işin tamamlanmasının gereken bir süre vardır. Bu süre içerisinde tamamlayabilmek için tüm yöntemleri deneyebilirler. Bu durum üzerlerinde baskı yaratır. Zaman A tipi kişiler için çok önemlidir. Boşa vakit geçirmekten hoşlanmaz ve beklerken huzursuz olurlar (Burger, 2006; Tarhan, 2002). A tipi kişiler ülser, kalp ve tansiyon hastalıklarına daha çok rastlanmaktadır (Durna, 2005; Friedman ve Rosenman, 1974). A tipi kişilerin az zamanda çok iş başarmaya çalıştığını belirtmiştir (Özcan ve Behram, 2013).
- *Tek Açılı Kişilik*: Kendilerine odaklıdır. Çevreleri ile kurdukları ilişkilerde benmerkezci bir yaklaşım izlerler. Aileleri ile olan ilişkileri problemlidir. Kontrol gereksinimi A tipi bireyler için karar verme süreçlerinde ve davranışlarında temel itici güçtür (Strube and Werner, 1985). A tipi yöneticilerin stratejilerinde ve kararlarında kendi kontrol seviyelerini arttırmaya yönelik uygulamalar görmek mümkündür (Rayburn ve Rayburn, 1996). A tipi kişilerin kendilerinden beklentileri oldukça yüksektir (Şahin vd., 2009; Aksu vd., 2017).

2.7.3. B Tipi Kişilik Özellikleri

B tipi kişiliğine sahip bireyler işine odaklı ancak aynı ölçekte iş dışındaki zamanları da önemseyen, dingin bir görünümü olan, rahat ve sabırlı bireylerdir. A tipi kişilere göre kendileri ile daha barışıktır, yani yetersizliklerinin farkındadırlar. A tipi kişiler için iş zamanı daha önemliyken, B tipi kişiler hobi ve tatilleri de önemserler (Baltaş ve Baltaş, 2009; Şen, 2017).

B tipi kişiler, çalışmamayı çalışmak kadar doğal yaklaşırlar. Çalışmadıkları zamanlar için kendilerini suçlu hissetmezler, genel olarak tutarlı bir hayat sürerler. Sakin ancak planlı çalışırlar (Pehlivan, 2000). Geniş bir bakış açıları vardır. Çevreleri ile rekabetçi değildir, sadece kendi içlerinde kendi potansiyellerini geliştirmek için çalışırlar (Aksoy, 2009; Özer, 2013). Genel olarak rahat mizaçta olup, zaman odaklı değillerdir. İşin bitmesi kadar kaliteli olması da önemlidir. En az A tipi kadar çalışmaya önem verirler ancak baskı altında hissetmezler (Burger, 2006; Gamsız, 2013). Kendilerine güvenirler ve sağlık durumlarını önemserler. İnsanlarla dürüst ve açık bir ilişki sergilerler. Şartları çok zorlamaz mevcut hali ile kabul ederler. Sağlık problemleri kalıtsal çerçevededir (Aktaş, 2001; Özer, 2013).

Konuşmaları tek taraflı değil karşılık diyalog şeklinde olur. Genelde ellerindeki tek işe odaklanırlar çok kritik öneme sahip bir iş geldiğinde mevcut işlerini ertelerler. Geniş bir bakış açısına ve hayal kurma yetisine sahip olup, gelişmelere göre esnek davranış düşünce kalıplarını değiştirebilirler (Tarhan, 2002; Gamsız, 2013). Stres kaynakları ile rahat mücadele edip onu kendileri için kaygı unsuruna dönüştürmezler (Silah, 2005). Kusursuzluk hedefleri değildir. Kendilerine ve çevresindekilere karşı işe güven duyarak başlarlar (Barlı, 2007; Gamsız, 2013). Sosyal ilişkilerinde vericiliği önemserler. Olumsuzluk sonrasında öz eleştiri yaparlar. Gerçekçidirler ve sosyal kaygıları düşüktür (O'Connor, 2002; Gamsız, 2013). B tipi kişiler daha az hırslıdır ve başarı kavramları farklıdır (İbrahimoglu ve Karayılan, 2012).

B tipi günlük rutininde sabahlar önemlidir. Kahvaltı ve bağlantı kurulmasını sağlayan eylemlerden sonra işi planlı bir şekilde yönetir, iletişim kurar, işi sadece bitirmek değil en iyi şekilde yapmaya odaklanır ve ailesi ile vakit geçirir (Tarhan, 2002; Gamsız, 2013).

B tipi kişilik yapısına sahip bireyler işlerine kendilerini daha az adarlar. İş ve sosyal hayatları arasında daha rahat bir denge kurarlar, kendi yeteneklerinin bilincinde olup bu kendilerini daha güvenli kılar. Zamanın farkındadırlar ancak zaman kısıtlarının kendilerini yönetmesini engellerler. Sosyal hayatlarına ayırdığı zaman iş hayatına ayırdığı kadar önemlidir ve dengeli bir şekilde yönetirler. Çok büyük hırsları yoktur ancak yaptıkları işten keyif alırlar ayrıca güven duygusu ile çalışırlar (Güney, 2000; Durna, 2005). Bir kişi, A tipi kişilik özelliğine sahip olsa bile dönemsel olarak B tipi kişilik özelliği ile davranabilirler (Moorhead ve Griffin, 1992; Durna 2005).

A tipi kişiler yöneticilik konumlarına ulaşabilmelerine rağmen tepe noktalarda B tip kişiler konumlanmaktadır. B tipi kişilerin rahat ve sakin karar vermesi doğru noktaları yakalamasına imkân sağlamaktadır (Durna, 2005).

Buna göre bazı A tip özelliklerinin B tipi kişilik ile karşılaştırılması Tablo 1’de detaylandırılmıştır.

Tablo 1. A ve B tip kişilik özellikleri karşılaştırması

A Tipi	B Tipi
Hareket halindedirler	Zaman kısıtları yoktur
Hızlı hareket ederler	Sakindirler
Hızlı yemek yerler	Acele etmezler
Hızlı diyalog kurarlar	Övünmeyi sevmezler
Sabırlı değildirler	Sabırlıdır
Aynı anda birden fazla işle meşgul olurlar	Ellerindeki işe odaklanırlar
Meşgullerdir	Dinlenmeye de önem verirler
Sayısal düşünme yetenekleri ve istekleri vardır	Sayısal ifade konusunda takıntıları yoktur
Agresif bireylerdir	Uyumlu ve kolay geçimli bireylerdir
Rekabetçi özellikleri vardır	Kazanmak öncelikleri değildir
Zaman baskısı altında hissederler	İşi zamana yayarlar

2.7.4. A Tipi kişilik ve İlişkili Kavramlar

A tipi kişilik ile ilişkisi farklı çalışmalarda incelenmiş olan stres, iş doyumu ve iş hayatı araştırma kapsamında detaylandırılmıştır.

2.7.4.1.A Tipi ve Stres

Stres, bireyin sağlığına ve yargılarına ilişkin olumsuz etkileri olmakla birlikte, örgüt için de olumsuz etkilere yol açabilecek bir konudur (Özcanarslan, 2009). Ancak stres seviyesi yönetilmesi mümkün bir noktada ise enerji verme ve itme gücü etkisi gibi olumlu yönler de barındırmaktadır (Gökpınar, 2014; Sakallı, 2018). A tip kişilik özelliğine sahip bireyler, rekabetçi ve enerjik olma özelliklerinden dolayı her zaman bir arayışta olmakta, karşılarına çıkan engelleri en kısa yoldan seri bir şekilde çözmeye çalışmaktadırlar. Bu sebepten dolayı stresli durumlarla karşılaşmaya daha yatkın bir hayat sürerler (Can, 2007).

Friedman ve Rosenmen (1974) çalışmasında gerilim seviyesinin yüksekliğinde A tipi kişiliğin önemli bir etken olduğu belirtilmiştir (Balcı, 2000; Sakallı, 2018). Aktaş (2001) 81 üst düzey yönetici ile yaptığı çalışmada A tipi kişilerin yüksek iş stresi hissettiklerini belirtmiştir (Özer, 2013). Soysal vd. (2009) 158 üniversite öğrencisi ile yaptığı çalışmada A tipi kişilik ile öfke durumu arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur (Özer, 2013). A tip kişiler diğer kişilere göre strese daha duyarlıdır, daha yoğun ve uzun süreli stres yaşamaktadır (Cohen ve Matthews, 1987; Gamsız, 2013).

Stres kan basıncının artmasına ve sürekli olması halinde kalp ve damarların hasar görmesine sebep olur (O'Flynn ve Comiskey, 1979; Rayburn ve Rayburn, 1996). Fiziksel olarak stresli durumlarda A tipi kişilerin kalp atışlarının daha fazla arttığı ve stres altında daha fazla hata yapma şanslarının olduğu belirtilmiştir (Güler, 2008; Sakallı, 2018). Türkiye’de turizm sektöründe yapılan incelemede A tip kişilik özelliğine sahip bireylerin daha gergin olduğu belirtilmiştir (Aşık, 2005; Sakallı, 2018). Kalp hastalıklarında A tip kişilik özellikleri ile ilişki vardır (Kent ve Shapiro, 2009; Gamsız, 2013).

A tipi kişilerin sağlık sıkıntısı yaşamasındaki başka bir etken ise doktora seyrek gitmeleridir. Sağlık semptomlarını acil durumlarda bile ciddiye almayıp kötü sonuçlara neden olabilirler (Baltaş ve Baltaş, 2010; Gamsız, 2013). A tip kişiler kendileri ve çevresi dâhil herkes için zordur (Lelord ve André, 2013). Şeker hastalığına yatkın olmakla birlikte tansiyon problemleri de yaşayabilmektedirler (Altaş, 2010). A tip kişilik özellikleri ile psikolojik tükenmişlik ve iş stresi hissi arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur (Burke ve Greenglass, 1995).

A tipi bireylerin stres kaynakları kendileridir. Bosna ve Ankara’da üniversitelerde 500 öğrenci ile yapılan araştırmada A tipi kişilik özelliği ile stres seviyesi arasında pozitif ilişki bulunmuştur (Güler, 2013).

Stresle başa çıkma durumu duygusal zekâ ile de ilintilidir. A tipi kişilerin duygusal zekâları daha düşüktür ve bu durum stres ile daha zor başa çıkmalarına sebep olmaktadır (Güler, 2008; Sakallı, 2018). A tipi ve B tipi kişiler arasında sinirsel bazı farklılıklar bulunmaktadır. Buna göre A tipi bireylerde sempatik sinir sistemi aktif olup bu durum korku, endişe, öfke gibi aktif özellikleri tetikler. B tipinde ise parasempatik sinir sistemi aktif olup heyecan yerine gevşeme, sakinlik, huzur ve derinlik söz konusudur (Silah, 2005; Gamsız, 2013).

Stres yönetimi eğitimleri rahatlama teknikleri gerilimin azalmasına yardımcı olmaktadır. A tipi kişiler kendileri avantaj olan davranış şekillerinin kendilerine zarar verdiğini anlamaları davranışların olumsuzluklarını yönetebilmeleri açısından kritiktir (Yoder, 1987).

2.7.4.2. A Tipi Kişilik ve İş Tatmini

A tipi kişilik özelliği ile iş doyumu arasındaki ilişki farklı araştırmalarda incelenmiş, konuyla ilgili farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Marmara bölgesinde yapı sektöründe çalışan 260 kişi ile yaptığı araştırma neticesinde (Durna, 2004) A tipi kişilik özelliklerine sahip bireylerin iş doyumu seviyelerinin daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Türkiye’de 2011 yılında 214 vali yardımcısı ile yapılan araştırmada iş doyumu ile A ve B tipi kişilik üzerinde etki bulunmamıştır (Özarslan, 2011; Sakallı, 2018). Bunun tersi olarak Amerika’da üniversitede akademisyenler üzerinde yapılan

araştırmada A tipi bireylerin iş doyumunun daha düşük olduğu belirtilmiştir (Özsoy, 2013; Sakallı, 2018).

İş belirsizliği gibi stres yaratan unsurlar ortadan kalktığında A tipi kişili özelliğine sahip bireylerin iş tatmini büyük ölçüde artar (Day ve Jregie, 2002; Gamsız, 2013). Gamsız (2013) tarafından Trabzon ilinde 689 öğretmeni ile yapılan araştırmada A tipi kişilik özellikleri ile iş doyumu arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir. Jamal ve Baba (2003) Kanada'da Telekom ve sağlık sektörlerinde yaptığı araştırmalarda, A tipi kişilik ile iş stresi, iş doyuma, bağlılık ve motivasyon arasında pozitif ilişki tespit etmiştir.

İş tatminin düşük olması bireyler arasında iletişimin bozulmasına, işten ayrılmanın artmasına, verimin düşmesine sebep olmaktadır (Kök, 2006; Sakallı, 2018). A tipi kişiler uzun saatler çalışır ve eve iş götürüp hafta sonunda da çalışmaktadır (Brief vd., 1981; Billing ve Steverson, 2013). Yurtdışında yapılan çalışmalarda iş doyumu ve A tipi kişilik özelliği ile pozitif ilişki söz konusudur (Al-Mashaan, 2003; Kirkcaldy vd.; Özsoy, 2013; Sakallı, 2018).

2.7.4.3. A Tipi Kişilik ve İş Hayatındaki Konumu

Günümüzdeki özel hayatta yaşanan problemlerden kaçış gereksinimi, örgüt içerisindeki yoğun rekabet ortamı, maddi gelişimin kariyer gelişimi ile aynı düzlemde görülmesi gibi sebepler çok çalışmayı ön plana çıkarmaktadır. (Schaufeli vd., 2009; Özcan ve Behram, 2013). İş hayatında başarıya ulaşma konularında A ve B tip kişilik özelliklerinin farklı avantajları ve dezavantajları söz konusudur.

A tipi ve B tipi kişilik özelliklerine sahip bireylerin her ikisi de başarılı olmaktadır. A tip kişilerin rekabetçi ruhu ve telaşlı olması başarıyı getirebilecek unsurlardır. Genelde kısa vadeli seri aksiyonların önemli olduğu satış işlerinde başarıya yakinken, üst tepe yönetim profili için B tipi özellikler ön plana çıkmaktadır. (Baltaş ve Baltaş, 2010; Gamsız, 2013).

Yönetici pozisyonuna yönelik yapılan araştırmalara göre orta kademe pozisyonlarında A tipi kişilik özellikleri, üst yönetim pozisyonları ise B tip kişilik özelliklerine yönelik olduğu belirtilmektedir. A tipi kişiler verilen hedefe en kısa

sürede bireysel performansı ön plana çıkararak ulaşmaya çalışırken, B tipi kişiler ise uzun vadeye ve takım olarak hareket etmeye odaklanırlar (Watson vd., 2006; Şen, 2017). Yapılan bir analize göre yöneticilerin %60'ı A tipidir (Balcı, 2000; Gamsız, 2013).

Öz eleştiri konusunda iyi olmayan A tipi bireyler işyerinden kendi istekleri dışında ayrılma durumlarında bunu kişiselleştirip bir başarısızlık sonucu oluşan durumdan ziyade, iş arkadaşları ve yöneticileri ile olan iletişim bozukluğu kaynaklı olarak değerlendirirler (Baltaş ve Baltaş, 2015; Sakallı, 2018).

Modern toplumlarda çalışmak, kazanmak, satın almak, tüketmek ve ilintili olarak A tipi kişilik özellikleri ön plana çıkarılmaktadır (Tarhan, 2002; Gamsız, 2013). Performansa ulaşma noktasındaki hedef belirleme katmanında A tipi kişilerin B tipine göre çok daha yüksek standartlar belirlediği belirtilmiştir (Grimm ve Yarnold, 1984; Gamsız, 2013).

B tipi kişiler çok yoğun tempoda çalışmasalar da sabır, dikkat ve geniş perspektiften olaylara yaklaşabilme sayesinde üst düzey yöneticilik için ideal adaylar olabilmektedir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005; Burger, 2006; Telmaç, 2012; Semiz, 2017). B tipi kişiler kendi planlarını yaparlar ve belirledikleri tempoda çalışırlar. A tip kişiler işyerinde hırslıdırlar (Elias, 1995; Özer, 2013; Scott vd., 1997). A tipi kişilik özelliği ile işkoliklik ve çok çalışma arasında bağlantı bulmuştur (Özcan ve Behram, 2013).

Özetle A tipi kişiler; hedef odaklı olma, sorunları aşma için farklı yöntemler izleme, enerjik olma gibi yönleri, B tipi kişiler ise takım oyuncusu olma ve uzun vadeye odaklanma ile kendilerine has olumlu yönler barındırmaktadır. Her iki tip de iş hayatında yöneticilik yapabilmekle birlikte, orta kademe yöneticiler genellikle A tipi, üst düzey yöneticiler ise daha çok B tipidir.

A ve B tipi kişilik özellikleri belirli sınıflarda belirtilse de insanlar tamamen tek bir tipin özelliklerine sahip olma, diğerine sahip olmama gibi bir durumda olamazlar. İnsanların duruma göre davranış şekilleri değişebileceği, yıllar içerisinde farklı yöne kayabileceği gibi, kişilik özelliği olarak A ve B tipinden özellikler taşıyabilirler. İki özelliği karşılık olarak taşıyan bireyler karma tip olarak adlandırılır (Özer, 2013). A tipi kişiler iş insanı, esnaf, ev kadını olmak üzere farklı profillerde olabilir (Baltaş ve

Baltaş, 2010; Gamsız, 2013). A tipi kişilik özelliklerinin büyük çoğunluğunun küçükken aileden kazanıldığı belirtilmektedir (Tutar, 2004; Gamsız, 2013).

İnsanlar A ve B Tipi kişilik özelliklerini aynı anda taşırlar (Durna, 2005; Aksu vd., 2017). Çalışkan, hırslı bir iş adamı A tipi kişilik özelliğinin olumsuz özelliklerini taşımak zorunda değildir. Pek çok yönetici bu olumsuz davranış risklerini yönetmekte ve çok iyi sağlık seviyesinde olmaktadır (Antonovsky, 1979; Kobasa, 1979; Kobasa vd., 1982; Friedman ve Booth-Kewley, 1987).

A ve B tipi kişilik özelliklerine ilişkin baskın yönü belirleyen unsur ilgili kişilik özelliklerinin sahipliğinin sayısı ve baskınlık durumudur. İki tip özelliğin de kendine göre iyi tarafları bulunmaktadır. İşler zamanında ve içe sinen motive ve mutlu bir şekilde tamamlayabilmek ve karma tip profili çizmek idealdir (Güney, 2011; Gamsız, 2013).

3. Psikolojik Güçlendirme

Bireyin örgüt içerisindeki psikolojik güçlendirme faaliyetlerini algılama ve yorumlama şekillerinin iş hayatına ve özellikle bireysel yenilikçilik üzerine etkisinin irdelendiği bu bölümde ilk olarak güçlendirme kavramına giriş yapılmış, tanımı ve tarihsel gelişimi aktarılmıştır. Psikolojik güçlendirme boyutları ve kuramları detaylandırıldıktan sonra, psikolojik güçlendirme ile ilişkili kavramlar belirtilmiştir.

3.1. Güçlendirme

Günümüzde giderek artan rekabet koşullarına bağlı olarak şirketler müşterilerine en iyi hizmeti sunabilmek adına büyük bir yarış içerisine girmişlerdir. Bulundukları sektör ve sundukları hizmetten bağımsız olarak, hemen hemen tüm şirketlerin birincil amacı müşteri memnuniyeti yaratmaktır. Hatta buna yönelik olarak Müşteri Memnuniyeti kavramı yerini Müşteri Deneyimi ile değiştirmiş, müşterilerin etkileşim halinde olduğu ve temas kurduğu noktalardaki davranışları detaylı bir şekilde incelenmeye alınmıştır.

Bu kapsamda müşteriler ile iletişim kuran ve anlık reaksiyon vermesi gereken çalışanların donanımlı olması çok kritik bir hal almıştır. Çünkü günümüzde müşterilerin tercih seçenekleri çoğalmış, sosyal medyanın gücü ile de marka algısına yönelik geniş kitleleri etkileyebilecek iletişim yapabilme durumu ortaya çıkmıştır. Müşteri deneyimini en üst seviyede sağlayabilmek adına şirketler çalışanlarına daha fazla odaklanmaya başlamıştır. Bu odaklanma ekseninde çalışanların yüksek performanslı ve verimli çalışabilmeleri için mutlu hissetmeleri gerekmektedir (Karavardar, 2017). Şirketler arzuladıkları noktada müşteri deneyimi sağlayabilmek için çalışanların yenilikçi davranışlarına, deneyimlerine ve enerjik durumlarına bağlıdırlar (Kerse, 2013).

Bu davranışları sağlayabilmek adına çalışanın güçlü hissetmesi, küresel ölçekte ön plana çıkan kavramlardan birisi olmuştur (Drucker, 1988; Spreitzer, 1995). Güç, bireyin başka bireyler üzerinde etki edebilmesi ve gerekli işlerin tamamlanabilmesi için kaynakları kullanabilme durumudur (Sharma ve Kaur, 2008; Faulkner ve Laschinger, 2008; Temel, 2016).

Kanter (1977) Güçlendirme için bireyin amaca erişebilmesi adına kaynakları kullanması ve kendi inisiyatifi ile karar alabilme yeteneği olarak tanımlamıştır. Günümüzde şirketlerin pek çoğu güçlendirme metotlarını uygulamaya almış olmakla birlikte bu uygulamalar sonrasında güçlendirilmiş bireylerin, şirketlerin sahipleri gibi hareket etmeleri amaçlanmaktadır (Spreitzer, 2006; Üner ve Turan, 2010). Güçlendirme, bireylerin yüksek motivasyon duyarak, kendi bilgi ve yeteneklerine güvenli bir şekilde örgütlerinin hedefleri ile tutarlı bir şekilde hareket etme arzularını sağlama durumudur (Koçel, 2005; Temel, 2016). Güçlendirme, sosyal, kültürel, psikolojik ya da politik bir süreç olmakla birlikte (Üner ve Turan, 2010) bireyin içindeki potansiyeli ortaya çıkarmasıdır (Saeman,1992; Erdem, 2009). Güçlendirme, bireyin ya da grubun olayları ve sonuçları etkileyebilecek duruma gelme süreci (Foster vd., 1997; Hanold, 1997; Zamil ve Areqiat, 2012) ve bireyin hayatını istediği doğrultuda ilerletebilmek adına, hayatını etkileyen faktörleri kontrol edebilme yeteneğidir (Israel vd.,1994; Eyüboğlu, 2014).

Güçlendirme üzerine farklı alanlarda akademik araştırmalar yapılmıştır (Braithwaite ve Lythcott, 1989; McKnight, 1985; Zimmerman ve Rappaport,1988). Örneğin; servis sektöründe memnuniyetsiz müşterilerle daha çok güçlendirilmiş çalışanların temas kurması istenmektedir (Ergeneli vd., 2007). Müşterilerle kurdukları temas ile olumlu bir deneyim sunmaları halinde hem müşteriye memnun etmiş olmakta; hem de müşterinin olumlu deneyimini çevresine aktarması ile olumlu viral bir pazarlama faaliyetine aracı olmaktadır.

Güçlendirme kavramına olan ilginin sebepleri arasında sağladığı faydalar da ön plana çıkmaktadır. Güçlendirilmiş bireylerin çalıştığı şirketlerde; satış ve karlılıkta artış, maliyetlerde azalma, müşteri memnuniyetinde artış, müşteri şikayetlerinde azalma, örgüt bağlılığında artış, verimlilikte artış, müşteri kazanımında artış, problem engelleme ve çözümde gelişim ve bölümler arasındaki koordinasyonda iyileşme gözlemlenmektedir (Spreitzer, 1995; Fulford ve Enz, 1995; D'anunzio ve McAndrew, 1999; Sigler ve Pearson, 2000; Niehoff vd., 2001; Ergeneli vd., 2007).

3.2. Güçlendirme Kavramı Tarihsel Gelişimi

Güçlendirme kavramının tarihsel sürecini F.W.Taylor Bilimsel Yönetim'den günümüze kadarki değişimleri kapsamında alınması, gelişimini görmek açısından kritiktir.

1920'li yıllarda Taylor'ın Bilimsel Yönetimi ile kararların yönetimde toplandığı, çalışanların ise belirli sınırlar içerisinde işlerini yaptığı bir sistem uygulanmaktaydı. Bu sistemde insan üretim sisteminin odak noktası değildi. Taylor'ın üretimi arttırmak için orta kademeye daha çok yetki vererek sorumluluklarını arttırmaya yönelik önerileri üretim performansı açısından olumlu yansımalar ile sonuçlansa da iş yerinde çalışan ve yönetim arasında çatışma ve sorunlara yol açmıştır (Wilkinson, 1998; Bozkurt, 2012).

Taylorizm işleri anlamlı küçük süreçlere bölme ve bu süreçleri en iyi şekilde hayata geçirme odağındaydı. Buna göre işçi ve yönetim olarak keskin iki ayrım bulunmaktaydı (Wilkinson, 1998; Erdem, 2009). Follet, Taylorizm'in eksiklerine ve iş odağındaki önemli hatalarına vurgu yapmış, insanların Taylor'ın savunduğunun aksine; kendini yönetmek, katkıda bulunmak, gelişmeyi istemek gibi dürtülerinin olduğunu belirtmiştir (Eylon, 2011; Şahbazoğlu, 2014). Ona göre işi yapanlar, planlama ve koordinasyon süreçleri ile doğrudan ilişkili olmalıdır. Parker Follet Güçlendirme Paradoksu kavramını ortaya koymuştur. Buna göre güçlendirme ile bireyler kararlarını kendileri alır konuma gelirler ve yetkilendirme güçlendirme sürecinin önemli bir unsurdur. Öte yandan kurumsal hesap verilebilirlik ve transparanlık yöneticiler tarafından yönetim baskısına ve bu durum da bireylerin inisiyatiflerinin azalmasına yol açar. Bu düşünceye göre aslında güçlendirme mümkün olan bir kavram değildir (Şahbazoğlu, 2014).

1930'lara gelindiğinde Elton Mayo vd. (1927-1933) Hawthorne araştırmaları ile insan faktörünü incelemeye almış, çalışanların kendilerini motive ederek işlerini planlayabileceklerine ilişkin görüşü oluşturmaya başlamıştır. Hawthorne sonuçlarına göre çalışanın yapılan işe dâhil edilmesi, otoriter yöneticilik anlayışına göre daha fazla verimliliği arttırmaktadır (Ergeneli, 2006; Bozkurt, 2012). Mayo, çalışanların işe daha çok dâhil edilmesi gerektiğini belirtmiş, işin geliştirilmesi açısından da bu yöntemin faydalı olacağını belirtmiştir (Erdem, 2009). Mayo yaptığı çalışmalar ile

güçlendirme hareketinin başlangıç noktasında yer alan ve ona giden yolu açan önemli bir figürdür.

1940 ve 1950 dönemlerinde Maslow, Beşeri İlişkiler Yaklaşımı ile bireylerin yeteneklerini geliştirme güdüsü olduğunu belirtmiştir (Temel, 2016). İnsan ilişkilerinin odağa geçmesi, bireylerin öz denetim yönünde istekli olması ve buna yönelik motivasyonu ön plana çıkaran iş dizaynlarının yapılması söz konusu olmuştur (Seçgin, 2007). İhtiyaç ve motivasyon çalışmaları odağa geçmiş, kararların çalışanların katılımıyla ortak bir şekilde verilmesinin önemli olduğu belirtilmiştir (Onaran, 1974).

1940 ve 1970 yılları arasında yapılan tartışmalarda güçlendirmenin önemli bir konsept olduğuna dair düşüncelerin yansırı şirketlerde bu kadar demokratik düzenin sakıncalı olduğuna dair görüşler de ortaya çıkmıştır (Potterfield, 1999; Lawler, 1986; Şahbazoglu, 2014). Sırası ile İş Zenginleştirme (1960), Endüstriyel Demokrasi (1970), Toplam Kalite Yönetimi (1980) ile birlikte çalışanlar, karar süreçlerine daha çok dahil olmuş, hiyerarşi azalmış ve sorumluluklar çalışanlara aktarılmaya başlanmış ve böylece modern güçlendirme kavramının şekillenmesi için gerekli altyapı tamamlanmıştır (Whetten vd., 1996).

Çalışanların çalışma hayatına katılımları ile kalite uygulamaları ön plana çıkmıştır. (Wilkinson, 1998). Kalite Yönetimi ile bireyler, kalite çemberleri gibi uygulamalar ile kendi işlerini sorgulamaya başlamış, iyileştirme fırsatlarını belirleyip kendi yöntemleri ile iyileştirmeyi planlamaya başlamışlardır. Bu da katılımın artmasını sağlamıştır (Erdem, 2009).

Güçlendirme kavramı günümüzdeki şekli ile ilk olarak 1980’li dönemlerde kullanılmıştır. Bu dönemde sektörlerde müşterinin özel taleplerine ayak uydurmaya çalışan düzenlemeler ön plandadır. Orta kademe yöneticiler, sorumluluklarını delege ederek düzenleyici bir rol almışlardır (Wilkinson, 1998). Güçlendirme faaliyetleri neticesinde iş tatmini ve örgüt bağlılığında artış gözlemlenmiştir (Daft, 1998). Bandura (1986) ve Conger ve Kanungo (1986) araştırmaları, güçlendirme kavramını birey için motivasyon süreçleri ile ilişkilendirmiştir (Doğan, 2003; Temel, 2016). Buna ek olarak İş zenginleştirme ile çalışanlara kontrolün daha çok verilmesi ve geri bildirim ile performansı arttırma hedeflenmiştir (Buchanan, 1979; Erdem, 2009).

Güçlendirmenin Hackman and Oldham's (1980) İş Özellikleri kuramı ile yakın bağlantıları vardır (Hackman ve Oldham, 1980). İş Zenginleştirme teorisinde boyutlar iş özellikleri iken, güçlendirmede ise bunlar psikolojik boyutlardır. Anlam – Hissedilen Anlamlılık, Özerklik – Otonomi, Yeterlilik – Beceri Çeşitliliği; birbirleri ile ilişkili olan boyutlar olup, İş Özellikleri kuramı hedeflere odaklanırken, güçlendirme algılanan duruma odaklanmaktadır (Kraimer vd., 1999; Spreitzer, 1996).

Conger and Kanungo (1988) güçlendirmeyi motivasyonel bir yapı olarak tanımlamış, bireyleri karar verme süreçlerine sokmanın ve yetki delege etmenin onların motive olmalarını ve harekete geçmelerini garanti etmediği; aksine güçlendirilmiş bireylerin istenen seviyede eforu, istediği sonuçları alacaklarını düşündükleri zaman ortaya koyduklarını belirterek Yükleme Teorisi'ne de göndermede bulunmuştur (Lawler, 1973; Şahbazoglu, 2014).

Güçlendirmenin otoritelerle paylaşılması / delege edilmesi boyutunda değerlendirilmesi sonrasında Conger ve Kanungo (1988) güçlendirmeye yönelik inceleme yaparken, güç ve kontrol odağında bir detaylandırmaya gitmiş, yetki devrinden öte çalışanın inisiyatif almasının etkisini ön plana çıkarmıştır. Bu kapsamda sosyo-yapısal yani yetki devri esaslı ve bireyin motivasyonel yani psikolojik güdülenme perspektifinden iki yaklaşımın kapısını açmıştır (Conger ve Kanungo, 1988).

1980 döneminin başından itibaren artan global rekabet ve sürekli ürün iyileştirme baskısı şirketlerin güçlendirme programlarını uygulamaları için önemli bir gereksinim olmuş ve önde gelen şirketlerin büyük kısmının güçlendirme çalışmalarını test etmesine neden olmuştur (Bowen ve Lawler, 1992; Conger ve Kanungo, 1988; Lawler vd., 1995; Potterfield, 1999; Spreitzer, 1995; Thomas ve Velthouse, 1990). Özel sektörde yapılan çalışmalar güçlendirmenin; üretkenlik, bağlılık, iş tatmini, iş performansı ve yenilikçilik üzerinde olumlu etkisi olduğunu belirtmiştir (Neilsen ve Pedersen, 2003; Spreitzer, 1995). Aynı şekilde kamuda yapılan güçlendirme faaliyetlerinin de iş tatmini ve motivasyon üzerinde olumlu etki gösterdiği belirtilmiştir (Fernandez ve Moldogaziev, 2011; Kim, 2002; Wright ve Kim, 2004, Şahbazoglu, 2014).

Thomas ve Velthouse (1990) ve sonrasında Spritzer (1995) güçlendirme alanında en yaygın referans verilen çalışmaları gerçekleştirmişlerdir. Spreitzer (1995) güçlendirmeyi üç boyutta değerlendirmiştir: hareket, süreç ve psikolojik durum olarak isimlendirmiştir. (Erdem, 2009). Yükleme Teorisi çerçevesinde yapılan araştırmalar sonrasında güçlendirmenin psikolojik sonuçlar arasında olduğu belirtilmiştir (Zimmerman, 1990; Harvey ve Dasborough, 2006; Weiner, 1986). Thomas and Velthouse (1990) Conger and Kanungo çalışmalarını geliştirerek, güçlendirmenin motivasyonel bir yapı olduğunu ve bazı bilişsel kavramların bütün oluşturarak güçlendirmeyi sağladığını belirtmiştir. Martinko (1995) ise bu çalışmalarda yeteri kadar çalışan perspektifine ve motivasyon ögesine odaklanılmadığını belirtmiştir.

2000’li yıllarda, güçlendirmenin ekonomik tehditlere karşı endüstriyel bir silah olarak konumlanabileceği, yönetim ve örgüt etkinliği için güçlendirmenin temel bir kavram olduğu belirtilmiştir (Menon, 2001; Krishna, 2007; Erdem, 2009). Güçlendirme ile yaratıcılık arasındaki bağlantılara odaklanılmış ve çalışanın karışık sorunları yaratıcı bir şekilde çözüme kavuşturabilmesi için güçlendirmenin önemli bir yönetim uygulaması olduğu belirtilmiştir (Sandbulte, 2002; Lee ve Koh, 2001). Yönetici davranışı ve bireyin algısı olarak güçlendirmeye ilişkin iki farklı perspektif olduğunu belirtmiştir.

3.3. Güçlendirme Kavramına Yönelik Yaklaşımlar

Literatürde yapılan değerlendirmeler sonrasında güçlendirmeye yönelik iki farklı yaklaşım ortaya çıkmıştır. Conger ve Kanungo tarafından incelenen, Thomas ve Velthouse (1990) ve Spreitzer (1995) ile güçlendirme kavramına katkıda bulunulmuş ve ana iki yapı şekillenmiştir.

İlk yaklaşım sosyo-yapısal faktörler ile yönetim uygulamalarına odaklanır ve “Yapısal Güçlendirme” boyutunu oluşturur; diğeri ise bireyin motivasyonuna ve güçlendirilme algısına odaklandığı “Psikolojik Güçlendirme” boyutudur.

Bunlardan ilki sosyo-yapısal yaklaşımdır. Sosyo-yapısal yaklaşım güçlendirmeyi bireylere güç, kontrol ve otorite veren bir yönetim uygulaması olarak tanımlanmıştır (Temel, 2016). Bu yaklaşımda gücün ve kaynakların kontrolünün hiyerarşide aşağıya

doğru itilmesi esastır. Conger ve Kanungo (1988) bu güç aktarımı sonrasında, bireyler ile kaynaklar ve sorumluluk paylaşıldığında güçlendirmenin ne ölçekte sağlandığını incelemiştir. Amacı bireylerin bu güçlendirme faaliyetlerini ne ölçekte algıladıklarını ve güçlendirmenin ne ölçekte başarılı olduğunu araştırmaktır. Buna göre; güçlendirme bireylerin algıladığı psikolojik bir durumdur. Bireyler için güç aktarımı yerine; iletişim, kaygıya odaklanma, destek, katılım güçlendirmeyi daha çok artırır (Durmaz, 2011).

Gücün içsel bir ihtiyaç olduğunu belirten bu yaklaşımda, güçlendirme öz yeterlilik ve motivasyon unsurlarıyla ortak bir yapıda değerlendirilmesi gereken psikolojik unsurları olan bir durum olarak tanımlanmaktadır. Güçlendirme ile bireyde güçsüzlük yaratan unsurlar, bireyin öz yeterliliğini artırarak ortadan kaldırılır (Conger ve Kanungo, 1988).

İlerleyen dönemlerde bu ana iki akıma ek olarak farklı yaklaşımlar ve güçlendirmeyi değerlendirme perspektifleri de eklenmiştir. Kuokkanen ve Leino-Kilpi (2000) güçlendirmeyi; haksızlığa uğrayan grupların durumlarını iyileştirme, astlara kontrol veren örgüt yapılarının güçlendirilmesi, sosyal düzenlemelerin olduğu psikolojik güçlendirme olarak tanımlamıştır. Menon (2001) ise liderlik güçlendirmeyi de perspektif olarak eklemiştir. Bu perspektif içerisinde; otoritenin paylaşılması, sorumluluk vermek, bilgi paylaşmak, yönlendirmek gibi bireyi motive edecek ve harekete geçirecek davranışlar bulunmaktadır (Durmaz, 2011).

3.4. Sosyo-Yapısal Güçlendirme

Bu yaklaşımda esas olan gücün yöneticiler tarafından astları ile paylaşılmasıdır. Güç, örgüt kaynakları üzerinde olan bir yetki anlamına gelir ve gücün transferi örgüt kaynaklarının paylaşımıdır (Salazar vd., 2006). Güçlendirmeyi bir nevi yetkinlendirmek olarak tanımlanmıştır (Gümüştekin ve Emet, 2007). Karar alma süreçlerine astların dahil olması sağlanırken, yaklaşımın temel ögesi lider ve yöneticilerdir (Carless, 2004; Hill ve Huq, 2004; Durmaz, 2011). Tek taraflı olarak yöneticinin belirlediği ölçekte bir aktarım söz konusudur ve bireyin karar almaya dâhil olması yöneticilerin belirlediği ölçekte sonuçlara da etki edebilir.

Davranışsal Güçlendirme ilk olarak Kanter tarafından ele alınmıştır. (Kanter, 1977). Buna göre güçlendirme üst yönetimde toplanan gücün kademe kademe aşağıya doğru paylaşılması ile mümkün olmaktadır (Bolat, 2008). Bu paylaşım, hiyerarşiyi yeniden düzenler ve resmi olarak bireylere karar verme hakkı ve otorite verir (Çavuş, 2006; Kerse, 2013). Buna göre hiyerarşi zayıflar ve çalışan katılımı artar. Gücün çalışana transfer olduğu bu yaklaşımda esas belirleyici unsur güce sahip olma durumudur (Menon, 2001; Durmaz, 2011). Güç, karar verme gücüdür ve devredilmesi esastır (Ro ve Chen, 2010). Temel olarak bu yaklaşım güçlendirmeye makro seviyeden yaklaşır ve genel sosyo-yapısal duruma odaklanır. Yapısal olarak yapılacak çalışmaların ve yaklaşım şeklinin güçlendirmenin temeli olduğu düşünülür.

Bu kapsamda üst yönetim beklentileri aşağıdaki gibi derlenmiştir (Honold, 1997; Klagge, 1998; Smith ve Mouly, 1998; Yip, 2000; Peccei ve Rosenthal, 2001; Koçel, 2003; Somuncuoğlu, 2013; Temel, 2016):

- Güçlendirmenin var olabileceği bir kültür oluşturmak
- Vizyon yaratılması ve paylaşılması
- Bilgi paylaşımını sağlamak
- Bireyleri eğitmek ve geliştirmek
- Çalışanların katılımını sağlamak
- Yetki devre ve delegasyonda bulunmak
- Ödüllendirme sistemi kurmak

Bu yapıya göre astlar ve üstler ile gücün paylaşılması demokratik bir yapı oluşturur (Spreitzer, 2005; Kerse, 2013). Kanter sosyo-yapısal gücün ortaya çıkmasında, bilgi, destek ve kaynakların temel unsurlar olduğunu belirtmiştir. Buna göre yapının işlemesi ve güçlendirmenin sağlanabilmesi için gerekli seviyede bilgi paylaşımının yapılması, yardım ve geri bildirimin alınması, gerekli insan kaynağının varlığı elzemdir (Q'Brien, 2010; Kerse, 2013). Çalışanlar kararlara dahil olur ve işlerinde daha etkili olurlar (Eylon ve Bamberger, 2000). Sosyo-yapısal güçlendirme ile çalışanlara seçim yapma, öğrenme, gelişme fırsatı verilir. Çalışanın gerekli bilgiye ulaşımı ile konumunu etkin kılacak verilere erişimi sağlanır. Bireyin geri bildirimler olarak doğru kararlar vermesi sağlanır ve gerekli kaynaklar temin edilir (Knol ve Linge, 2009; Durmaz, 2011).

Bu alandaki araştırmaların temel fikri güçlendirmenin; güçlüden güçsüze güç transferi (Ergeneli vd., 2007) ve bireylerin kaynakları kullanma ve kontrol etme hakkı elde etmesini sağlayan yönetim faaliyetleri olmasıdır (Niehoff vd., 2001). Bu sayede çalışanın problem çözme yeteneği artar, potansiyellerinin görölmesi sağlanır, karar vermeleri için güç verilir, örgüt performansı ile ilgili fikir paylaşmalarına imkân sağlanır (Klagge, 1998; Bowen ve Lawler, 1992; Ergeneli vd., 2007).

3.5. Psikolojik Güçlendirme

Conger ve Kanungo (1988) yaptığı araştırmalarda güç, kontrol ve motivasyon kavramları üzerine odaklanarak, güce sahip olmanın bireyler için bir ihtiyaç olduğunu belirtmiştir. Bundan yola çıkarak psikolojik güçlendirme; bireylerin güçsüzlük hissetmelerine sebep olacak durumların belirlenmesi ve biçimsel olan ve olmayan tüm kaynakları kullanarak bireyde güçlendirme halini arttırma durumudur (Ergeneli ve Arı, 2005). Psikolojik güçlendirme motivasyonel bir durumdur ve bireyin öz yeterliliğini arttırmaya yöneliktir (Conger ve Kanungo, 1988; Ceylan vd., 2005; Durmaz, 2011).

Conger ve Kanungo'nun belirttiği gibi psikolojik güçlendirme; öz yeterlilik duygusunun güçlendirmeyi etkileyen faktörlerin ortadan kaldırılarak arttırılmasıdır (Conger ve Kannugo, 1988). Conger ve Kanungo (1988) psikolojik güçlendirmeyi teorik çerçevede ele alan ilk araştırması öncesinde yapılan güçlendirme çalışmalarını yetki devri ve yönetim uygulamaları eksenindeyken, Conger ve Kanungo (1988) çalışmaların bütün içerisinde küçük bir durumu gösterdiğini, güçlendirmenin bütününü yansıtmakta yetersiz geldiğini belirtmiştir (Bozkurt, 2012). İlk araştırmalarda öz yeterliliğin arttırılması ile psikolojik güçlendirmenin büyük ölçüde sağlanabileceğine inanılmaktaydı ancak psikolojik güçlendirme için yöneticilerin yaptığı çalışmalardan öte, çalışanların bunları nasıl algıladıkları odak noktadır (Spreitzer, 1995). Psikolojik güçlendirme ile çalışanlar güven ve öz yeterliliklerini arttırarak, karar verme ve sorun çözme kabiliyetlerini de geliştirirler (Litrell, 2007; Temel, 2016).

Psikolojik Güçlendirme, kişisel özelliklerin önemli olduğu ancak iş çevresinin etkisinin daha kritik olduğu bilişsel bir durumdur. Sürekli gelişmekte olup, farklı

koşullarda farklı ihtiyaçlar ön plana çıkmaktadır (Spreitzer, 1995). Sosyo-yapısal yaklaşımdan farklılaştığı nokta, gücün yukarıdan çalışanları transferi değil, çalışanın güç ile ne yaptığı ve ne hissettiği ile ilgilenmesidir. Yönetimin bir konuda inisiyatif ve onay vermesi, eğer çalışan nezninde yapıldığında olumsuz sonuçlar yaratabileceği düşünüüyorsa güçlendirme sağlanmış olmaz. Çalışanın güçlendirme faaliyetlerine yönelik inancı ve algısı psikolojik güçlendirme sürecinde esas noktadır (Arı, 2003; Bozkurt, 2012).

Conger ve Kanungo (1988), yönetimin çabasının odakta olmasının doğru olmadığı, güçlendirmenin güdüsel bir kavram olduğu ve öz yeterlilik duygusunun arttırılmasına yönelik olduğunu belirtmiştir (Aydoğmuş, 2011). Thomas ve Velthouse, Conger ve Kanungo'nun çalışmasından hareketle, güçlendirmeye algısal bir boyut getirmişler ve geliştirdikleri “Bilişsel Güçlendirme Modeli” ile güçlendirmenin, bireyin iş rolüne yönelimini yansıtan, dört algısal boyut tarafından açıklanan içsel görev motivasyonu olduğunu öne sürmüşlerdir (Thomas ve Velthouse, 1990; Temel, 2016) . Thomas ve Velthouse (1990) psikolojik güçlendirmeyi; çalışanlara güç, yetki vererek harekete geçirme olarak tanımlamıştır. Yapılan araştırmalarda, güçlendirme faaliyetlerinin başarılı olabilmesi, çalışanların kendilerini güçlendirilmiş olarak algıladığı ölçekle ilgilidir (Aydoğmuş, 2011).

Thomas ve Velthouse (1990) bu düşünceleri teorik bir çerçeve ile geliştirerek, birey için içsel motivasyonunu harekete geçirmekteki önemini vurgulamıştır. Thomas ve Velthouse (1990) bireylerin işlerine yönelik motive olmasını sağlayan durumlar olarak tanımlamıştır (Kerse, 2013).

Bandura'nın Sosyal Bilişsel Teori araştırılmasında katkıda bulunduğu gibi psikolojik güçlendirme için bireyin etkileşimsel ve davranışsal boyutlarda bilgisi olması gerekmektedir (Zimmerman, 1995). Bunlar ilgi hali, bireyin örgüt içerisinde kendisi ile ilgili şirket içerisindeki rolünün öz yeterliliği ile ilgili durumu, hedefler için yapabileceği seçimlere yönelik algısı ve yaratacağı etkiye ilişkin düşünceleridir (Şahbazoğlu, 2014). Psikolojik güçlendirme için Sosyal Bilişsel Teori ve Kanter'in Örgütsel Güçlendirme Teorisi çalışmaları önemli bir referans noktası olmaktadır (Bandura, 1977; Gist ve Mitchell, 1992; Şahbazoğlu, 2014).

Spreitzer, Thomas ve Velthouse'un getirdiği tanımlamalara benzer bir şekilde güçlendirmeyi anlam, yetkinlik, özerklik ve etki olmak üzere dört boyuttan oluşan motivasyonel bir yapı olarak tanımlamış ve her boyutun detaylı bir şekilde ele alınması gerektiğini belirtmişlerdir (Spreitzer vd., 1997). Psikolojik güçlendirme boyutlarını ayrı bir şekilde değerlendirmek çok doğru değildir ve bir bütün olarak etki eder (Lee ve Koh, 2001; Spreitzer, 1995; Erdem, 2009).

Psikolojik güçlendirme, güçlendirme uygulamalarında sadece yönetim faaliyetlerinin yeterli olmadığı görüşünden yola çıkarak ortaya çıkmıştır. Spreitzer modern psikolojik güçlendirmenin temellerini atan ve birey perspektifi ile net bir şekilde algıların ne ölçekte güçlendirme faaliyetleri üzerinde etkili olduğunu gösteren araştırmacı olmuştur (Tolay vd., 2012; Laschinger vd., 2009; Bölen, 2013). Psikolojik Güçlendirme çalışanların güçlendirme ile ilgili algıları yani subjektif duygularıdır ve bu duygular; kişinin kendine görevi yapmaya yeterli, işini kendi inisiyatifleri doğrultusunda özgürce yapma duruma yönelik hisleridir (Eyüboğlu, 2014). Psikolojik güçlendirme ile bireyler sorumluluklarını üstlenerek, kendi istekleri ile inisiyatif alırlar (Spreitzer, 1995; Erstad, 1997; Durmaz, 2011).

Psikolojik güçlendirme içsel bir görev motivasyonudur (Thomas ve Velthouse, 1990). Çalışanlar iş hayatları üzerinde kontrolleri olduğu hissi ile işinde olan etkinliğine olan inancı yükseltmeyi hedeflemektedir (Durmaz, 2011). Çalışan, işlerinde amaçlarını belirleme, kararlarını alma ve sorunları çözme konusunda kendi isteği ile kendi yöntemleri ile ilerler (Littrell, 2007).

Psikolojik güçlendirme dönemsel odak bir konu olmasından ziyade önemli ve temel bir kavramdır (Lee ve Koh, 2001). Astın ve üstün sürece dahil olması kritiktir; çünkü psikolojik güçlendirme ilişkisel ve motivasyon açısından ele alınmaktadır.

Sosyo-yapısal kuram makro düzeyde bir yaklaşımken, psikolojik güçlendirme mikro perspektiften bireyin güçlendirme faaliyetlerine yönelik algılarına odaklanır (Liden vd., 2000). Güçlendirmenin birey tarafından nasıl deneyimlendiği psikolojik güçlendirmenin köküdür. Buna göre birey; gücü kontrol, yetkinlik ve hedeflere yönelme güdüsü olarak hisseder (Menon, 2001; Şahbazoğlu, 2014). Psikolojik güçlendirme; bireyin işyerinde başarılı olabilmesi için gerekli olan motivasyonu sağlamak için dayanak olarak aldığı kişisel yeterliliklerine ve değerlendirmelerine

yönelik geliştirme çalışmalarıdır (Salazar vd., 2006). Yöneticiler çalışanları öz yeterliliklerini etkileyen faktörleri ortadan kaldırmaya odaklanmalıdır (Hill ve Huq, 2004). Psikolojik güçlendirmede esas nokta kişinin kendisini güçlendirilmiş olarak hissetmesidir (Durmaz, 2011).

Psikolojik güçlendirme bireyin sosyo-yapısal güçlendirmeye ilişkin değerlendirmesi ve yorumlamasıdır. Eğer birey yapısal güçlendirme faaliyetlerine tepki vermezse güçlendirme gerçekleşme (Faulkner ve Laschinger, 2008). Bireyler güce sahip olduklarında beklendiği gibi davranmayabilirler bunun nedeni kendilerini güçsüz şekilde hissetmeleridir. Psikolojik güçlendirme bireyin kendine yönelik bu algısına yöneliktir (Forrester, 2000). Psikolojik güçlendirme gücün ve yetkinin devrinden ziyade, açık iletişim, destek olma, stres ve kaygıyı azaltma, ilham veren hedeflerle katılımı arttırmayı ön plana çıkarmaktadır. Psikolojik güçlendirme çalışma ortamından çıkan ve çalışanların algılarına yansıyan bir olgudur (Ergeneli vd., 2007).

Bu iki yaklaşım baz alınarak, güçlendirme çevresel ve bireysel özellikleri olan bir kavram olup, sosyo-yapısal ve psikolojik güçlendirmenin etkileşimi ile ortaya çıkmaktadır (Robbins vd., 2002; Ergeneli vd., 2007).

Güçlendirme özellikleri 1980'li yıllar sonrasında Avrupa ve Amerika'da özel sektör ve kamu şirketlerinde özel programlar dahilinde hayata geçmiştir (Fernandez ve Moldogaziev, 2013; Erdem vd., 2016). Psikolojik güçlendirme açısından yüksek seviyede olan bir birey; performansı daha yüksek, örgüte daha bağlı, örgütsel vatandaşlığı gelişmiş, tükenmişlik duygusu daha az, iş tatmini yüksek, daha müşteri odaklı, daha düşük stresli, işten ayrılma niyeti daha az olduğu ve daha yenilikçi olduğu belirtilmiştir (Spreitzer, 1995; Sigler ve Pearson, 2000; Choong vd., 2011; Sigler ve Pearson, 2000; Menon, 2001; Bogler ve Somech, 2004; Wat ve Scaffer, 2005; Rawana, 2001; Laschinger vd., 2003; Chebat ve Kollias, 2000; Aryee ve Chen 2006; Koberg vd., 1999; Spreitzer vd., 1997; Bozkurt, 2012).

Psikolojik güçlendirmenin faydaları incelendiğinde aşağıdaki gibi bir gruplama söz konusu olmaktadır (Genç, 2004; Baltaş, 2001; Kerse, 2013; Doğan, 2006; Yıldırım, 2011):

- Müşteri hizmetlerini iyileştirir.
- Memnun müşteriler memnuniyetlerini başkaları ile de paylaşır.

- Çalışanın iş yerine olan güveni artar.
- Psikolojik güçlendirme ile çalışanlar arasında sorumluluklar paylaşılır.
- Öğrenen örgüt yapısı desteklenir.
- Çalışanlar daha fazla inisiyatif alır.
- İletişim gelişir.
- Vizyon paylaşılır.
- Çalışanlar karar mekanizmalarına katılım sağlar.
- Bağlılık ve sadakat gelişir.
- İş performansı ve karlılık artar.
- Yenilikçi hizmetler gelişir.

Psikolojik olarak güçlendirilmiş birey; daha çok çaba gösterir, ısrarcıdır. Ekstra efor sarf eder, bağımsızdır, bürokrasiye takılmaz, fikrini rahatça belirtir. Yaptığı işin detayı ve amacı ile ilgili bilgi sahibidir. Kendini geliştirir ve değişime açıktır (Hall, 2008; Arslantaş, 2008; Quinn ve Spreitzer, 1997; Doğan, 2003; Ataman, 2002; Kerse, 2013).

Spreitzer (2005) psikolojik güçlendirmenin şirket içerisinde başarısız olmasının temel nedenlerini yöneticilerin bunu geçici bir uygulama olarak görmesi, yöneticilerin karar verme gibi eylemlerden vazgeçememiş olması ve kendilerini tehdit altında hissetmeleri olarak tanımlar. Buna ek olarak, şirket içerisinde karar verme ve iş yapmada asıl yetkin olan kişiler güçlerini devretmek zorunda kalabilirler; örgüt kültürü psikolojik güçlendirme için uygun olmayabilir; çalışan, özgürlüğünün sınırlarını genişletip kuralları ihlal edebilir (Bölen, 2013).

3.5.1. Psikolojik Güçlendirme Süreci ve Öncülleri

Psikolojik Güçlendirme sürecine ilişkin yapılmış çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Tarihsel gelişim bölümünde de aktarıldığı gibi her bir araştırma ile Psikolojik Güçlendirme kavramı zenginleşmiş ve bugünkü temel yönetim bilimi kavramı statüsüne ulaşmıştır. Psikolojik Güçlendirme için yapılan araştırmalar sonucunda ortaya çıkan süreçler ve öncüllere ilişkin bilgi paylaşılmıştır.

3.5.1.1. Conger ve Kanungo Modeli

İlk olarak Conger ve Kanungo (1988) bireylerde güçsüzlüğe yol açan durumları aşağıdaki gibi tanımlamıştır:

- *Örgütsel Etkiler*: Büyük örgütsel değişimlere geçişler, yeni girişimler, rekabet baskısı, bürokratik iklim, yetersiz iletişim, merkezi örgüt kaynakları

- *Yönetici Tarzı*: Otoriter aşırı kontrolcü yönetim, olumsuz ve hatalara odaklanan, davranışları etkileyen nedenlerin belirsizliği
- *Ödül sistemleri*: Tutarsızlık (keyfi ödül tahsisleri), ödüllere değer vermeme, yetkinlik bazlı ödüllerin eksikliği, yeniliğe dayalı ödüllerin eksikliği
- *İş Tasarımı*: İşin net olmaması, eğitim ve teknik desteğin olmaması, gerçekçi olmayan hedefler, doğru otoritenin olmaması, iş farklılığının olmaması, iş performansı üzerinde etkili olan toplantı ve karar alma görüşmelerine dâhil olmama, gerekli kaynaklara ulaşamama, iletişim ağını geliştirme fırsatına sahip olmama, yüksek derecede belirli iş rutinleri, ilerleme fırsatlarının kısıtlı olması, kuralcı yapı, anlamlı hedef ve işlerin olmaması, üst yönetim ile sınırlı iletişim olması.

Bu öncüllerle birlikte Conger ve Kanungo (1988) 5 aşamadan oluşan bir güçlendirme modeli geliştirmişlerdir. İlk olarak güçsüzlüğe yol açan psikolojik nedenler ortaya konar, sonraki aşamada yöneticilerin kullanıcı teknikler ve yöntemler belirlenir. Üçüncü aşamada bireye öz yeterlilik kazandırmak amacı ile güçsüzlüğe yönelik uygun yaklaşım izlenir, sonrasında sonuçlar değerlendirilir ve son aşamada davranışsal etkilerine geçilir.

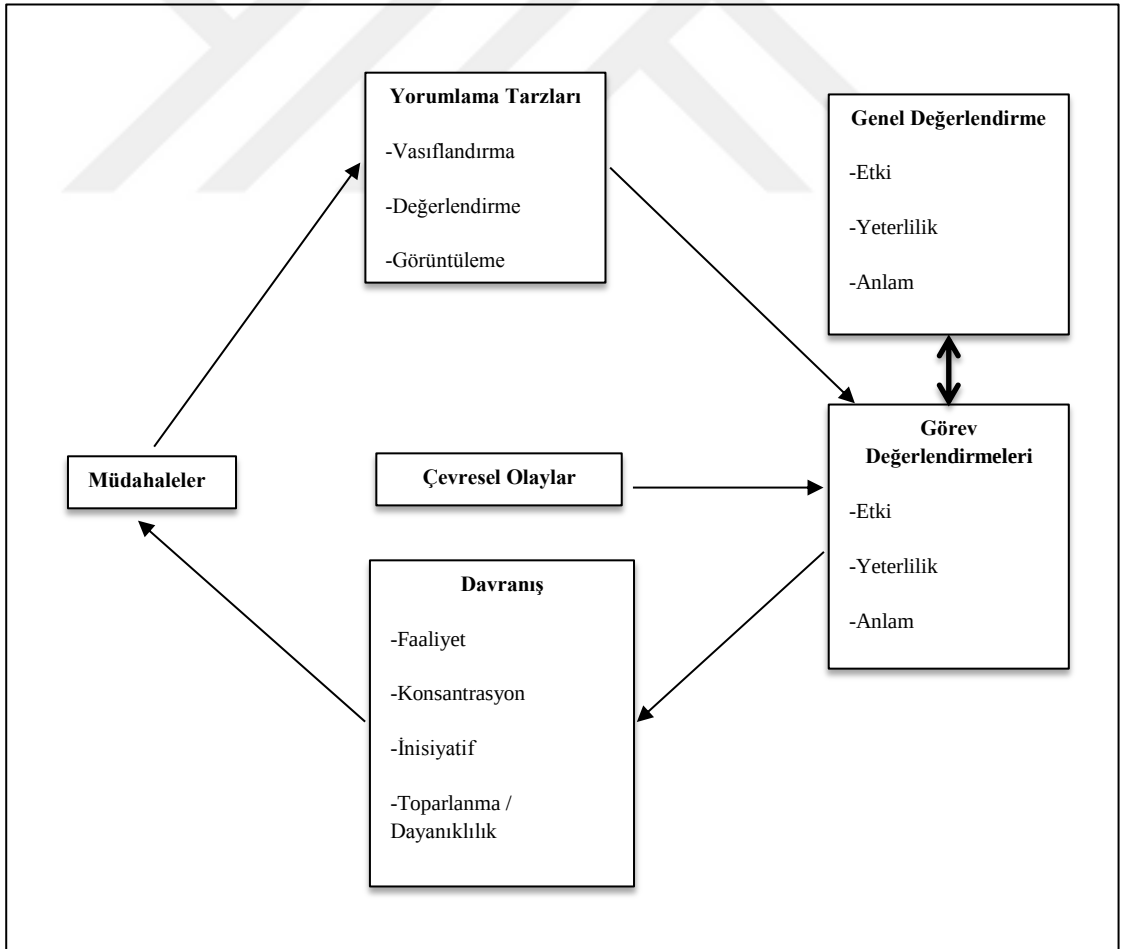
Tablo 2.: Conger ve Kanungo Güçlendirme Adımları

1. Aşama	2. Aşama	3. Aşama	4. Aşama	5. Aşama
Psikolojik Güçlendirmeye Yol Açan Durumlar	Yönetimsel Strateji ve Tekniklerin Kullanılması	Astlara Öz Yeterlilik Bilgisinin Sağlanması	Astların Güçlendirme Deneyiminin Sonuçları	Davranışsal Etkiler
-Örgütsel Faktörler -Denetim -Ödüllendirme Sistemi -İşin Özellikleri	-Katılımcı Yönetim -Amaç Belirleme -Geri Besleme -Model Oluşturma -Duruma/ Yeterliliğe Dayalı Ödül -İş zenginleştirme	-Yetenekleri Harekete Geçirme -Gözleme Dayalı Deneyim -Sözel İkna -Duygusal Uyarım 1.Aşamadaki durumların oradan kaldırılması	-Çaba -Performans Beklentisinin ya da Öz Yeterlilik İnancının Güçlenmesi	Hedefleri Başarmak için Kararlı Davranışı Başlatma ve Sürdürme

Kaynak: Conger, ve Kanungo, 1988

3.5.1.2.Thomas ve Velthouse Modeli

Thomas ve Velthouse (1990) Conger ve Kanungo (1988)'nin çalışmasını ilerleterek “Güçlendirmenin Bilişsel Modeli”ni tanımlamışlardır. Buna göre çevresel olaylar, davranış ve görev değerlendirme döngüsü söz konusudur. İlk aşamada çevresel olaylar bireye bilgi sağlar. Bu bilgiler ile ikinci aşamaya geçilir ve birey anlam, seçim, etki, yeterlilik boyutları ile değerlendirme yapar. Bu değerlendirmeler üçüncü aşamada davranışları belirlemede, ilk üç aşama bir döngü olarak devam etmektedir. Dördüncü aşamada genel çerçeveye ilişkin değerlendirme olmakla birlikte, son aşamada dış bağlantısı ile yorumlama süreçler için bilgi toplanır. Model ile birey görevi değerlendirir.



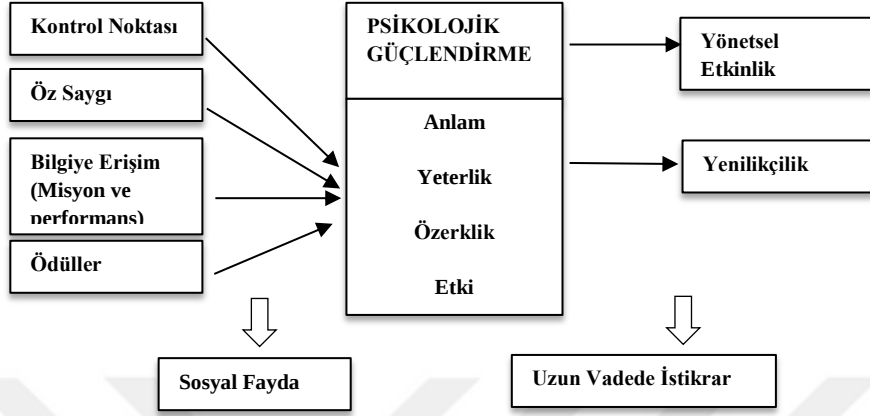
Şekil 3. Güçlendirmenin Bilişsel Modeli

Kaynak: Thomas ve Velthouse, 1990.

3.5.1.3. Spreitzer Modeli

Spreitzer (1995) , Lawler (1986) ve Kanter (1989)'in yaptığı çalışmaları baz alarak Psikolojik Güçlendirme kavramının öncüllerini belirleyerek bunları Psikolojik Güçlendirme Süreci ile modelleştirmiştir.

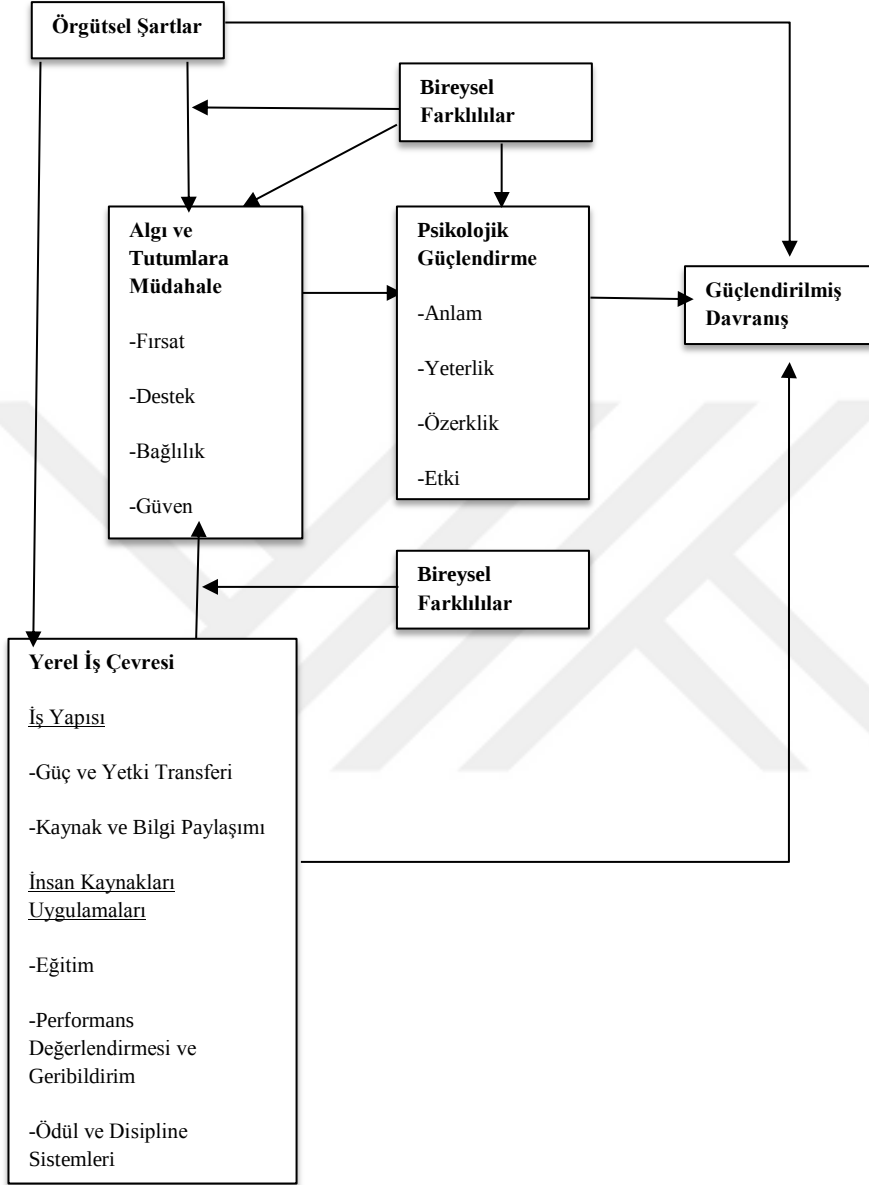
- *Öz yeterlilik:* Öz yeterlilik kişinin öz değerine ilişkin hisleridir (Brockner, 1988). Öz yeterlilik ile bireyler kendilerini gerekli katkıyı verecek kadar değerli hisseder ve gerekli eforu sergiler. Düşük öz yeterlilik sahibi bireyler ise işlerinde fark yaratamayacaklarını düşünürler (Gist ve Mitchell, 1992; Spreitzer, 1995).
- *Kontrol odağı:* Kontrol odağı bireyin hayatında yaşanan olayların nedenlerinin kaynağının dış veya iç kaynaklı olması yönündeki düşüncesidir. İç kontrol odağına sahip bireyler işlerini şekillendirip güçlendirilmiş hissedebilirler. Dış kontrol odağına sahip bireyler ise dış sistemlerin işteki olayları kontrol ettiğini düşünürler. Kontrol odağı psikolojik güçlendirmenin etki boyutu ile yakın ilişkilidir (Spreitzer, 1995).
- *Bilgi:* Kanter vd. çalışanların bilgiye erişimin kritik olduğunu ve erişim olmaması halinde sorumluluk alma ve yenilikçilik davranışına giremeyeceklerini belirtmiştir. İki tip bilgi kritiktir; bunların örgütün misyonu ve mevcut performans seviyesidir. Anlam ve amaç belirtmesi açısından misyon önemli iken, performans seviyesine ilişkin bilgi geri bildirim teşkil etmesi, değişikliklerin yapılabilmesinin sağlanması ve çalışanın kendisini yeterli hissederek örgüt ile bağlılığını arttırması açısından kritiktir (Lawler, 1992; Kanter. 1983, Conger ve Kanungo, 1988; Spreitzer, 1995).
- *Ödül:* Güçlendirme için performansın ödüllendirilmesi, bireyin katılımını ön plana çıkarması açısından kritiktir. Ödüllendirme çalışan için etkiyi görmesi açısından da kritiktir (Lawler. 1992; Spreitzer, 1995).



Şekil 4. Spreitzer Psikolojik Güçlendirme Süreci
Kaynak: Spreitzer, 1995

3.5.1.4. Robbins Modeli

Yapısal ve psikolojik faktörlerin etkileşimde olduğunu belirten Robbins vd. (2002), buna göre sürecin de bireysel farklılıklar, çevresel faktörler, algılar göz önünde bulundurularak toplu olarak ilerleyen bir süreç olduğunu belirtmiştir.



Şekil 5. Robbins Güçlendirme Modeli

Coffey vd. güçlendirme sürecinde; güçlendirmenin hedefi olan birey, güçlendirecek yönetici ve örgütün etkileşimi olduğunu belirtmiştir. Luthans (1995) ise katılım, yenilik, bilgiye ulaşabilme ve sorumluluğun, güçlendirme için kritik koşullar olduğunu belirtmiştir. Lin (2002) güçlendirme için; güçlendiren lider, uygulamalar, güçlendirme kültürü ve çalışanlar olarak faktörleri tespit etmiştir (Erdem, 2009).

Psikolojik Güçlendirmenin unsurları arasında; Katılım ve karar verme tetkisi, sorumluluk, bilgiye ulaşılabilirlik ve bilgilerin paylaşılması, yenilik, ortak hedeflere yöneltme ve yönelme, çalışanlara güven aşılama, eğitim ve geliştirme, açık bir iletişim ortamı, takım çalışması, çalışma ortamında esneklik, çalışanları toplum önünde övme, yeterlilik ve yetenekleri geliştirme, performansla ilgili geribildirim yapma çeşitli araştırmalarda belirtilmiştir (Budak, 1998; Erdoğan, 1997; Murat, 2001; Doğan, 2003; Odabaş, 2011).

3.5.2. Psikolojik Güçlendirme Boyutları

Conger ve Kanungo (1988), psikolojik güçlendirme ile ilgili olarak; güçsüzlüğe sebep olan unsurların tespit edilmesi ve öz yeterliliklerinin artırılması gereksinimi olduğunu belirtmiştir. Thomas ve Velthouse(1990)'un yaptığı çalışmalar sonrasında Spreitzer (1995) psikolojik güçlendirmenin dört boyutunu belirtmiştir.

Bu dört boyut; anlam, yeterlilik, özerlik ve etkidir. Spitzer geliştirdiği ölçek ile bu dört boyutu ve genel olarak psikolojik güçlendirme seviyesini ölçebilir. Ölçekte anlam Tyman (1988) ile Hackman ve Oldham (1980); yeterlilik Jones (1986); özerklik Hackman ve Oldham (1985) ve etki ise Aschforth (1989) ölçeklerinden uyarlanmıştır (Tolay, 2013).

3.5.2.1.Anlam

Anlam boyutu, kişinin değerleri ve standartları ile yaptığı işin amaçları ve hedefleri arasındaki karşılaştırma sonucu vardığı yorumdur. İşteki amacı kendi değerleri ile uyumlu ise işi çalışan için daha anlamlı olacaktır (Thomas ve Velthouse, 1990). Bireyin değerleri birey tarafından bağımsız olarak belirlenir (Ceylan vd., 2005; Samsun, 2010).

Spreitzer anlam boyutunu; çalışanın şirketteki rolü ile kişinin değerleri, inançları ve davranışları arasındaki uyum olarak tanımlamıştır (Spreitzer, 1995). Anlam; işin gereklilikleri ile inanç, değer ve davranışların örtüşmesidir (Brief ve Nord, 1990; Hackman ve Oldham, 1980; Spreitzer, 1995). Bu örtüşme olması durumunda yapılan

iş ve görev çalışan tarafından içselleştirilir (Thomas ve Velthouse, 1990; Kerse, 2013). Çalışan için, yaptığı iş ile çalışanın kendi değerleri ve davranışları ne kadar uyumlu ise, o ölçekte çaba sarfeder ve güçlenir (Temel, 2016).

Anlam boyutu, bireyin yaptığı işi önemseme ve yaptığı işin önemli olduğunu düşünme seviyesidir (Tolay, 2013). Birey çaba gösterdiği işinin anlamlı olmasını, günlük hayatındaki anlamlı olgular kadar değerli olmasını arzu eder (Eyüboğlu, 2014). Yaptıkları işi anlamlı bulan bireyler karşılarına çıkan problemlerle daha iyi bahşederler (Hall, 2008; Durmaz, 2011). İşleri ile kişisel bir anlam katmanında bağlantı bulan kişiler daha motive olurlar ve yüksek iş tamini yaşarlar (Fock vd., 2011).

Psikolojik Güçlendirmenin dört boyu içerisinde anlam boyutu temel itici güç görevini görmektedir. İşini anlamlı bulan birey yüksek bir içsel motivasyon duyar ve işine yönelik yüksek enerji hisseder. Bu boyutlardan anlam güçlendirmenin “lokomotifi” olarak görülmektedir. Çünkü işin anlamlı bulunması çalışanların işlerine yönelik enerji kaynağıdır (Spreitzer vd., 1997; Kerse, 2013). İşini anlamlı bulan bireyler yaptıkları işi önemserler (Zamil ve Areqiat, 2012).

Anlam boyutu düşük olan bireylerde ilgisizlik ve kayıtsızlık yüksek olan bireylerde işe bağlılık, katılım, odaklanma ve enerji seviyeleri yüksek olmaktadır (Erdem, 2009; Thomas ve Velthouse, 1990; Karavardar, 2017).

3.5.2.2. Yeterlilik

Yetkinlik boyutu, çalışanların kendi işlerini etkin bir şekilde yerine getireceklerine olan inançları olarak tanımlanmaktadır (Spreitzer, 1995). İşgörenin sahip olduğu yetkinliklerine karşı güven eksikliği söz konusu ise ya da düşük özgüven eksikliği var ise, yeteneklerini kullanmayı gerektiren durumlardan kaçınacak (Thomas ve Velthouse, 1990) ve iş tatminini azalacaktır (Karavardar, 2017).

Yeterlilik, kişinin öz yeterlilik algısı ve işin gereksinimlerini yerine getirebilmesi için yeteneklerini kullanarak bir işi başaracağına yönelik inancıdır (Spreitzer, 1995; Bandura, 1989; Gist, 1987; Aydoğmuş, 2011). Başka bir ifadeyle, bireyin işini ve iş

ortamını şekillendirmek istemesi ve buna yeteneğinin bulunduğunu hissetmesidir (Spreitzer, 1995). Yeterlilik boyutu çalışanların arzulanan seviyede görevlerini yerine getirebilmeleri için kendilerine ve yeteneklerine duydukları güvendir (Tolay, 2013). Yeterlilik özetki ve uzmanlık ile yakından ilişkilidir (Thomas ve Velthouse, 1990).

Yeterlilik boyutu psikolojik Güçlendirmenin kontrol mekanizması görevindedir (Hançer ve George; 2003, Ergeneli vd., 2007). Psikolojik güçlendirme kapsamındaki yeterlilik, genel geçer bir yetenek seviyesinden ziyade, belirli bir konudaki uzmanlığa odaklı bir konuda yapılabilecekleri kasetmektedir (Hu ve Leung, 2003; Samsun, 2010). Kişinin ustalığı ve kendine olan inancıdır (Robbins vd., 2002).

Yeterlilik ile iş performansı arasında olumlu bir ilişki söz konusudur. Yeterlilik seviyesi yüksek bireyler ısrarcı ve inisiyatif alma odaklıdır (Hall, 2008; Durmaz, 2011). Düşük yeterlilik, yeteneklerine ilişkin konularda olayın içerisinde olmama, kaçınma ve gelişim engellenmesine sebebiyet verebilir (Bandura, 1989; Thomas ve Velthouse, 1990).

İşyerinde başarısızlık ile sonuçlanan bir durumda ise yeterlilik boyutu düşük olanlar bunu beceri noksanlığına, yüksek olanlar ise efor eksikliğine bağlarlar (Bolat, 2003; Erdem, 2009). Kendine güvenen ve yeterli hisseden birey yeteneklerini kullanmaktan ve geliştirmekten imtina etmezler (Thomas ve Velthouse, 1990, Kerse, 2013). Yeterlilik seviyesi yüksek bireyler, gerekli eforu sarf ettiğinde yapabilecekleri seviye konusunda bilgi sahibidirler.

Yetenekleri konusunda kendilerine güven duymayan bireyler kendilerini yetersiz ve güçsüz hissedeceklerdir. Yetkinlik algısı bireylerde işlerine daha fazla çaba gösterme ve karşılaşılan sorunlarla baş edebilme konusunda dayanıklılık sağlamaktadır (Thomas ve Velthouse, 1990).

3.5.2.3. Özerklik

Özerklik boyutu, çalışanın işyerinde yapacağı eylemler, yöntemler ve uygulamalar doğrultusunda kendi seçimlerinde özgür olmasıdır (Spreitzer, 1995; Temel, 2016).

Özerklik kişinin kendi mantığı içerisinde seçim yapmasıdır (Ghani ve Hussin, 2009; Durmaz, 2011). Kişinin esnekliği ve işi üzerinde seçimlere yönelik sahip oldukları serbestlik seviyesine ilişkin hisleridir (Stander ve Rothmann, 2009). Birey tarttıktan sonra özgür bir şekilde hareket eder ve karar verebilir.

Özerklik, süreçlere ilişkin bağımsız seçim yapabilmektir (Wang ve Lee, 2009). Birey çalışma yöntemine ve harcayacağı zamana ilişkin kendi kararlarını verir (Karavardar, 2017). Kişi eylemini kendi inisitiyatifi ile planlar, başlatır ve sonlandırır (Deci vd., 1989; Aydoğmuş, 2011). Bireyin davranışlarının kaynağı olarak kendisi ne ölçekte gördüğüdür (Spreitzer vd. 1997). Özerkliğe sahip çalışanlar işleri üzerinde kontrole sahiptirler (Tolay, 2013). Özerklik boyutu içsel kontrol ile ilintilidir (Zamil ve Areqiat, 2012).

Yüksek özerklik ile; esneklik, yaratıcılık, girişimcilik ve dayanıklılık arasında doğru yönde ilişki bulunmaktadır. Özerklik seviyesi yüksek bireylerde performans seviyesi de yüksektir (Thomas ve Tymon, 1994; Samsun, 2010). Özerklik seviyesi düşük olanlarda ise kaygı, özsaygıda eksiklik yüksektir (Thomas ve Velthouse, 1990; Temel, 2016).

3.5.2.4. Etki

Etki boyutu bireyin yaptığı işinde sonuçları etkileyebilme seviyesi ile ilgili düşüncesidir (Spreitzer, 1995). Etki strateji veya operasyonel çıktılar üzerinde gözlemlenebilir (Ashforth, 1989; Aydoğmuş, 2011). Çalışanın yaptığı faaliyetlerin görevindeki hedefleri ve şirketin genel hedeflerini etkileyebilme durumuna yönelik inancıdır (Temel, 2016). Çalışan örgütün mevcut sonuçları ile birlikte geleceğine de etkili olacağına inanıyor ise bağlılık seviyesi artmaktadır.

Özerklik bireyin işine yönelik kontrol algısı iken, etki işin sonuçlarını belirlemeye yönelik kontrol algısıdır. Etkili olmak işte fark yaratabilme hissini yaratır (Ergeneli ve Arı, 2005). Kontrol hissetmeyen birey sonuçlar üzerinde etkili olmadığını düşünür (Bolat, 2003; Bölen, 2013). Özerklik işe katılım, etki kurumsal katılımdır, (Spreitzer vd. 1997; Karavardar, 2017) etki ise öğrenilmiş çaresizliğin tersi bir durumdur

(Martinko ve Gardner, 1982; Spreitzer, 1995). Birey sonuçlar üzerinde etkili oldukça iç motivasyonun yüksek olduğunu göstermektedir (Eyüboğlu, 2014).

Psikolojik güçlendirme boyutları arasında öncüllük ya da sonuç ilişkisi yoktur. Anlam, yeterlilik, özerklik, etki bir araya gelerek psikolojik güçlendirmeyi oluştururlar (Spreitzer vd., 1997). Boyutlardan birinin eksik olması psikolojik güçlendirmeyi sıfırlamaz ancak etkisini azaltır (Tuuli ve Rowlinson, 2009). Aynı şekilde güçlendirmeyi sağlamak için tüm boyutlara eş olarak önem verilmeli ve özen gösterilmelidir. Güçlendirme dinamik ve süreklilik içerir. Boyutlar bireyin işteki rolünü algılama durumunu göstermekle birlikte, bir boyutun eksik olması psikolojik güçlendirmeyi eksik kılar (Spreitzer, 1995; Durmaz, 2011).

3.5.3. Psikolojik Güçlendirme ve İlişkili Olduğu Kavramlar

İlgili bölümdeki psikolojik güçlendirmenin ilişkili olduğu kavramlar ve örgüt içerisindeki konumu detaylandırılmıştır.

3.5.3.1. Psikolojik Güçlendirme ve Motivasyon

Motivasyon bir insanı harekete geçiren ya da korumaya geçmesini sağlayan ihtiyaç ve korkularının sonucu davranışlarına yönelten etkidir (Fındıkçı, 2009).

Motivasyon süreci içerisinde ilk olarak bir uyarıcının varlığı tetikler, davranış ve efor konur ve hedefe ulaşma söz konusu olur. Psikolojik güçlendirmenin varlığı motivasyon sürecine katkıda bulunur (Şimşek, 2003; Odabaş, 2011).

Motivasyon psikolojik güçlendirmenin içsel doğasında yer almaktadır. Kontrol sahibi olduğunu düşünen bireylerin inancından motivasyon türer (Henkin ve Marchiori, 2003; Durmaz, 2011).

3.5.3.2. Psikolojik Güçlendirme ve Yenilikçilik

Spreitzer geliştirdiği modelde Psikolojik Güçlendirmenin çıktılarından birisi olarak yeniliği tanımlamıştır. Görev motivasyonu yenilikçi davranışları tetiklemektedir (Redmond vd., 1993; Aydoğmuş, 2011).

Psikolojik güçlendirilmiş bireyler, bağımsız ve etki sahibi olduklarından yenilikçilik gösterirler. Ayrıca kurallardan bağımsız daha özgürdürler (Amabile, 1988). Öz yeterlilikte artış, yenilikçilik ve başarıyı da arttırmaktadır (Redmond vd., 1993; Amabile, 1988).

Psikolojik güçlendirmenin dört boyutunun da yenilikçilik üzerinde olumlu etkileri söz konusudur. Anlam boyutu motivasyon aracılığı ile yenilikçilik ile ilişkilidir. Yeterliliğin kaynağı olan öz yeterlilik yenilikçiliğe neden olur. Özerklik ve etki, kontrol ve etkileme eğilimi ile yenilikçiliği geliştirir (Redmond vd., 1993; Amabile, 1988; Bass, 1990; Aydoğmuş, 2011).

Conger ve Kanungo (1988) da psikolojik güçlendirmenin bireyde mücadele ve yenilikçilik davranışı yaratacağını belirtmiştir (Aydoğmuş, 2011). Kanter (1983) girişimci kuruluşlarda güçlendirme ve yenilikçilik arasında ilişki olduğunu belirtmiştir.

Olayları etkileyebileceğini düşünen bireyler etkilemeyeceklerini düşünenlere göre daha yenilikçi olmaktadır (Spreitzer vd., 1999; Erdem, 2009). Kararlarında özerk olan bireyler, fikir geliştirme ve başarıya olan istekleri ile yenilikçilik özellikleri yüksektirler (Amabile, 1988). Çalışanların otonomi seviyesi arttıkça, özgür kararlar alma durumu ile yenilikçilik seviyesi artmaktadır (Çavuş ve Akgemci, 2008). Atatürk Üniversitesi 122 akademik personel üzerinde yapılan araştırmada psikolojik güçlendirme ile örgütsel destek arasında pozitif bir ilişki söz konusudur. Bu ilişki motivasyon, risk alma ve yenilikçiliğe de katkıda bulunur (Bölen, 2013).

Schin ve McClomb (1998) destekleyici ve demokratik yönetim ile yenilikçilik ve yenilikçi fikirlerin oluşması arasında bağlantı olduğunu belirtmiştir. Velthouse'un (1990) psikoloji güçlendirmenin risk alma ve özgüven artırma sayesinde,

yenilikçilik ve yaratıcılığı arttırdığını belirtmiştir. Ögüt vd. (2007), Antalya’da beş yıldızlı otellerde yaptığı araştırmada, psikolojik güçlendirmenin yenilikçiliği harekete geçirdiğini belirtmiştir (Bölen, 2013). Ford ve Randolph (1992), yenilikçilik için güçlendirmenin anahtar görevinde olduğunu belirtmiştir. (Bölen, 2013). Jung vd. (2003) psikolojik güçlendirme ile yeniliğe destek arasında pozitif ilişki olduğunu tespit etmiştir. Seymour (1988) eğitim kurumlarında bürokratik ve statükocu yapının psikolojik güçlendirmeyi ve yenilikçiliği azalttığını belirtmiştir (Bölen, 2013).

Yenilikçilik hedefleyen şirketler; risk alabilen, sorumluluk sahibi, proaktif çalışanlar ile çalışmak istemektedir (Ingram, 1997). Güçlendirilmiş bireyler yenilik yapmak konusunda heveslidir; karar verme ve yeni fikir üretme, test etme yetisine sahiptirler (Doğan, 2006). Çalışanların bilgiye erişimi yüksek ve transparanlığı yüksek olan şirketlerde yenilikçilik de yüksektir (Kouzes ve Posner, 1997).

Kişi işini anlamlı ve önemli bulduğunda, farklı yollar denemeye ve farklı perspektiflerden yaklaşmaya açık olur. Bu onu da yenilikçi kılar (Gilson ve Shalley, 2004; Luoh vd., 2014). Psikolojik güçlendirilmiş, yeterliliklerine güvenen birey işyerinde rahat ve yenilikçi davranışlara açık olur (Deci ve Ryan, 1991; Spreitzer, 1995; Amabile, 1996; Luoh vd., 2014). Özerklik problemlere yenilikçi yollardan yaklaşabilmek için özgürlük ve gerekli zaman planlaması için olanak sağlar. Bu imkânlar da yenilikçilik için imkân sağlanmaktadır.

Psikolojik güçlendirme motivasyonu artırarak yenilikçiliği artırır. Irak’ta üretim sektöründe yapılan araştırmada psikolojik güçlendirmenin bireyleri daha yenilikçi kıldığını belirtmiştir (Chan ve Lam, 2011; Marane, 2012; Luoh vd., 2014).

Kerse (2013) tarafından Erzurum ve Gümüşhane’de 102 banka çalışanı ile yapılan araştırmada psikolojik güçlendirmenin boyutları ile yaratıcılık boyutları arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir. Özerklik ve etki yaratıcı fikirler geliştirme arasında oldukça güçlü, anlam ve yaratıcı fikirler arasında güçlü, yeterlilik ile yaratıcı fikirler geliştirme arasında orta yönde ilişki tespit edilmiştir. Özerklik ve etkinin yaratıcı fikirler uygulama ile çok güçlü, anlam ile orta yönde ilişkilidir (Kerse, 2013).

3.5.3.3. Psikolojik Güçlendirme ve Güven

Yetkilerini ve sorumlulukları paylaşan yönetici çalışanlarında güven duygusu uyandırmaktadır (Ala, 2010). Psikolojik güçlendirme ile çalışan ve yöneticileri arasında karşılıklı güven gelişir ve güven faktörlerinden bilişsel güven anlam ile yeterlilik, duygusal güven ise etki boyutunun tetiklenmesine olanak sağlar. (Ergeneli vd., 2007; Aydoğmuş, 2011). Güvenin varlığı güçlendirme faaliyetlerinin başarıya ulaşmasına imkân sağlayan faktörlerden biridir (Ergeneli vd., 2007). Bireylerin örgüt içerisindeki hiyerarşideki yerinden bağımsız olarak kararlara katılımının sağlanması, psikolojik güçlendirmeyi destekleyen önemli bir unsurdur (Hüseyinoğlu, 2011).

Kararlara katılım, psikolojik güçlendirmenin önemli ön koşullarındandır. İdeal psikolojik güçlendirme durumunda, kendi programından sorumlu olan birey, hedeflerini gerçekleştirmek için gerekli olan kararlara verme arzusundadır. Şirket içerisindeki karar mekanizmasına dâhil olan birey kendini güçlendirilmiş hisseder (Gümüş, 1995; Doğan, 2003; Temel, 2016).

Amerika’da Fortune 500 şirketlerinde yapılan araştırmada özgüven ve eğitim seviyesi ile psikolojik güçlendirme arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir (Spreitzer, 1996). Ergeneli vd. (2007) Türkiye finans sektörü çalışanları ile yaptığı araştırmada bilimsel temelli güven ile psikolojik güçlendirme boyutları anlam ve yeterlilik arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir. Duygusal güven ile de etki boyutunun pozitif bir ilişkisi söz konusudur. Yönetici ve çalışan arasındaki bağ arttıkça güven gelişir ve bu da psikolojik güçlendirmenin yükselmesine sebep olmaktadır (Bozkurt, 2012).

Psikolojik güçlendirmede yetki devrinden öte sorumluluk vermek esastır. Sorumluluk sonuçlarına ilişkin sorumlu tutarak hesap sorma bağlamında değil, sahiplenme güdüsü yaratarak geri bildirimlere açık bir ilişki geliştirmektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008). Robbins vd. (2002) psikolojik güçlendirme modelinde işin içeriği ve yönetim uygulamalarının bağlılık ve güven unsurları üzerinde psikolojik güçlendirmeyi etkilediğini belirtmiştir.

3.5.3.4. Psikolojik Güçlendirme ve Kişilik Özellikleri

Bireyin kişilik özellikleri psikolojik güçlendirme şekillerini ve seviyelerini düzenlemektedir (Spreitzer, 1995).

Proaktif kişiler kendilerini motive eder ve çevrelerini de etkiler, ayrıca güçlendirme faaliyetlerin daha çok hissederler (Bateman ve Crant, 1993). Psikolojik güçlendirme proaktif eylemlerin ortaya çıkması için aracı olarak kullanılabilir (Spreitzer, 2007).

Sorumluluk sahibi kişiler hedeflerine ulaşmak için çok çalışırlar ve psikolojik güçlendirmenin yeterlilik boyutunu daha çok hissederler. Deneyime açık bireyler ile psikolojik güçlendirmenin etki boyutu arasında ilişki vardır. Duygusal dengesiz, karamsar ve kaygılı kişiler genel negatif görüşlerinden dolayı psikolojik güçlendirme faaliyetlerini daha az hissederler (Spreitzer, 2007; Aydoğmuş, 2011).

İçsel kontrol odağına sahip bireyler, hayatlarında olan olayları kendilerinin etkisi altında olduğunu düşündüğünden, psikolojik güçlendirmenin etki boyutu ile ilişkilidir (Thomas ve Velthouse, 1990; Rotter, 1966).

Sorumluluk sahibi bireyler de yine anlam boyutu, yaptığı işin kendisi için değerli olmasından dolayı yakın ilişkileri vardır (Lee ve Koh, 2001). Sorumluluk iş psikolojisi literatüründe işverenlerin çalışanlarda aradığı en önemli özelliklerdendir. Sorumlu kişiler disiplinli ve başarılı odaklı olmakla birlikte, güçlendirme, eğitim ve gelişim faaliyetlerine daha açıktırlar (Barrick ve Mount, 1991). Psikolojik güçlendirme kişinin algıları ile ilgili bir konudur. Kişinin kişiliği, gereksinimleri ve değerleri bu algılarını da şekillendirmektedir.

Kişinin kişilik özellikleri güçlendirme algısını biçimlendirmekte ve motivasyon sağlamaktadır. Psikolojik güçlendirme kişilik özellikleri ile iş tatmini arasındaki ilişkide aracılık görevi de görmektedir. Aydoğmuş (2015) tarafından yapılan araştırmada, dışa dönüklük ile psikolojik güçlendirme arasında pozitif, psikolojik güçlendirme ile iş tatmini arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.

Deneyime açık bireyler psikolojik güçlendirme çalışmalarına daha açıktırlar ve daha çok hissederler. Değişik yollar aramaları, geri bildirimler ile yeni çalışmalar yapmaları bu anlamda önemli olmakla birlikte, psikolojik güçlendirme için düzenleyici rol de oynamaktadır (Spreitzer, 2007).

Spreitzer vd. (1999) tarafından Fortune 500 yöneticileri ile yapılan çalışmada güçlendirilmiş çalışanların proaktif oldukları belirtilmiştir. İstanbul'da 323 özel sektörde üretim ve hizmet alanında çalışanlardan elde edilen bilgide psikolojik güçlendirmenin proaktif kişilik ve proaktif iş davranışı arasında aracılık rolü üstelendiği belirtilmiştir (Şahbazoğlu, 2014).

Deneyime açık kişiler daha analitik, bağımsız, yaratıcı, cesur açık fikirli kişilerdir. Çok fazla konuya ilgili duyarlar ve yenilikçiliğe yatkındırlar. Yeni deneyimlerden sürekli öğrenirler ve psikolojik güçlendirmenin etki boyutunu daha çok hissederler (Spreitzer, 2007). Deneyime açık olmayan bireyler ise olağan durumu korumak ister, değişime kapalıdırlar (Somer vd., 2001).

3.5.3.5. Psikolojik Güçlendirme ve İş tatmini

İş tatmini ve psikolojik güçlendirme arasındaki pozitif ilişkiyi gösteren pek çok araştırma söz konusudur (Liden vd., 2000; Organ, 1988; Hackman ve Oldman, 1980). Motive olmuş çalışanların iş tatmini ve işe sağladığı fayda artmaktadır (Schoderbek vd., 1991).

Kişide özerklik duygusu psikolojik bir gereksinimdir ve özerklik açısından iyi seviyede olan bireylerin iş tatmini olması mümkündür (Parker, 1993; Greenberg vd., 1989; Conger ve Kanungo, 1988). Aynı zamanda özerk bireyler yüksek kontrol odağına sahip ve bu da iş tatmininin yüksek olmasına sebep olur (Liden vd. 1993; Thomas ve Tymon, 1994). Psikolojik ve duygusal güçlendirme iş tatmini ile sonuçlanmaktadır (Fuller vd., 1996)

Turizm, gıda, finans ve ulaşım sektörlerinde yapılan araştırmada psikolojik güçlendirmenin iş tatmini ve iş performansı ile pozitif ilişkide olduğu belirlenmiştir (Hechanova vd, 2006). İş tatmini için psikolojik güçlendirmenin tüm boyutlarının varlığı önemlidir (Spreitzer vd., 1997).

Dönüşümcü liderlerin psikolojik güçlendirme çalışmalarında, çalışanda yarattıkları anlam ve motivasyon hissi iş tatmini ile sonuçlanır (Bass,1985; Bennis ve Nanus, 1985).

Spreitzer ve diğerleri (1997) iş tatmini ile anlam boyutu arasında yoğun bir ilişki tespit etmiştir. Yeterlilik ve özerklik boyutu da kısmen bu ilişkide etkilidir. Pek çok ampirik çalışmada da anlam ve iş tatmini arasında kuvvetli bir ilişki tespit edilmiştir.

Tekstil sektöründe 234 mavi yakalı çalışan ile yapılan araştırmada, psikolojik güçlendirme anlam ve özerklik ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır. Yetkinlik ve etki ile iş tatmini arasında ilişki bulunamamıştır (Karavardar, 2017).

Özsaygı kişinin sahip olduğu yetenekleri değerli görme derecesidir. Özsaygısı yüksek bireyler sorumluluk sahibi ve dikkatlidirler (Gist ve Mitchell, 1992). Özsaygısı düşük bireylerin ise psikolojik güçlendirme seviyeleri düşüktür ve şirketleri içinde farklılık yaratabileceklerini hissedemezler (Zimmerman, 1990). Öz saygı ile psikolojik güçlendirme arasında pozitif ilişki vardır (Spreitzer, 1995). Özsaygı ile dışa dönüklük ve sorumluluk arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır (Block ve Robins, 1993; Aydoğmuş vd., 2015). Özsaygısı yüksek çalışanlar, kendi yeteneklerine inanırlar (Zimmerman, 1990).

Spreitzer (1995) önerdiği modelde kontrol odağı ve özsaygının değişkenlerinin anlam, yeterlilik, özerklik ve etki boyutları ile psikolojik güçlendirmenin öğeleri olduğunu belirtmiştir (Bozkurt, 2012). Yaş ilerledikçe güçlendirme düşer, eğitim seviyesi ise güçlendirme ile doğru orantılıdır.

3.5.3.6.Psikolojik Güçlendirme ve İş performansı

Güçlendirilmiş bireyler çalışmak ve yüksek performans göstermek için motive olurlar (Chen vd., 2007; Liden vd.; 2000). Van, Hakkari, Bitlis ve Muş bölgesinde 437 kamu eğitim sektörü çalışanlarına yapılan araştırmada psikolojik güçlendirmenin tüm boyutlarının iş performansı ile pozitif yönde bir ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel bağlılık, psikolojik güçlendirme ve iş performansı arasındaki ilişkide aracı konumdadır (Erdem vd., 2016).

Psikolojik güçlendirmenin yeterlilik ve etki boyutu ile performans boyutunda ilişkisi vardır. Psikolojik güçlendirilmiş birey performans gösterebilmesi için gerekli bilgiye, kaynaklara ve desteğe sahiptir (Spreitzer vd. , 1997). Aynı zamanda anlam boyutunun da iş performansı ile ilişkisi söz konusudur Hackman ve Oldman (1980). Anlam boyutu odak ve konsantrasyon, yeterlilik devamlılık, özerklik, ilgi, etki zor durumlarda yılmama özellikleri dolayısıyla yüksek performans ile sonuçlanır (Kanter, 1983; Locke vd.,1984; Ashforth, 1990; Spreitzer, 1995). Ekip ve bireyler üzerine yapılan araştırmalarda, psikolojik güçlendirmenin bireysel ve takım performansına olumlu katkıda bulunduğunu belirtilmiştir.



4. Örgütsel Adalet

Bireyin örgüt içerisindeki adalete yönelik yaptığı karşılaştırmalar ve yaptığı yorumların kişilik tipleri ile ilişkisi ve özellikle bireysel yenilikçilik üzerine etkisinin irdelendiği bu bölümde ilk olarak örgütsel adalet kavramına giriş yapılmış, tanımı ve tarihsel gelişimi aktarılmıştır. Örgütsel adalet boyutları ve kuramları detaylandırıldıktan sonra ilişkili kavramlar belirtilmiştir.

4.1. Örgütsel Adalet Kavramı

Sosyal bilimlerde adalet; bireyler için kişisel gereksinimleri tamamlama ve şirket içerisindeki görevlerini yerine getirebilmelerini sağlayan önemli ve temel bir zorunluluk olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım, 2007).

Adalet uzun bir süre felsefenin inceleme alanı içerisinde yer almış, 19. Yüzyılda sosyal bilimlerin odağına geçip hukuk felsefesi ve sosyoloji üzerindeki siyasal çalışmaların konusu olmuştur (Toprakkaya, 2009). Adalet toplumda düzenin sağlanmasını ve bireyleri arasındaki problemlerin çözülmesini sağlamaktadır (Balı, 2001; Taşçıoğlu, 2010).

Rawls (1972)'a göre adaletin iki temel ilkesi bulunmaktadır; her birey eşit sivil özgürlüğe sahiptir ve herkese eşit fırsatlar yaratılmalıdır. Adalet, örgütlerde olması gereken bir numaralı erdemdir (Aydoğan, 2012).

Sosyal etkileşimlerde test edilen adalet kuramı, bir süre sonra örgüt kuramları içerisinde yer bulmuştur (Yıldırım, 2007). Adaletin sosyal bilimlerden örgüt içerisinde yönetim bilimleri kapsamında ele alınmaya başlanması ile örgütsel adaletin; yönetici, çalışan ve diğer paydaşlar arasında temel hedeflerin ve prensiplerin oluşturulmasına yardımcı olan, insanları birleştirici, sorunları engelleyici, kendi içerisinde tutarlı ve devamlılığı olan bir yapının oluşmasına oldukça etki eden bir kavram olduğu anlaşılmıştır (Erkanlı, 2009).

Örgütsel adalet ile saygılı bir etkileşim ile bireye bulunduğu örgütün bir üyesi olduğu hissi kazandırılır. Örgütsel adalet ile adil bir işyeri ortamı yaratılarak iş birliğinin artması, üyelik hissini artırması ve kişinin bulunduğu grup ile özdeşleşmesinin

sağlanır. Bu olumlu duygulanmayı yaşayan birey, işine daha farklı bir şekilde yaklaşır ve bu performansına da etki eder. Performansa olumlu katkısı, örgütsel adaletin bir araç olarak da işlevselliğini göstermektedir (Sheppard vd., 1992; Aydoğan, 2012).

Örgütsel adaletin olmadığı kurumlarda bu çözülmesi gereken önemli bir örgütsel sorundur (Greenberg, 1990; Taşcıoğlu, 2010). Örgütsel adalet, yöneticiler tarafından öneminin son derece iyi bir şekilde anlaşılması gereken, örgütün işleyişinin kritik bir yapısıdır (Akyıldız, 2018).

Örgütsel adalet, örgüt içerisindeki ödül ve ceza olarak genelleyecek sonuçların bireylere nasıl dağıtılacağına ilişkin kural ve sosyal normlar olarak tanımlanmıştır (Folger ve Cronpanzano, 1998). Örgütteki çalışanlar en az kararların sonuçları kadar, bu kararların alınma süreçleri ve kararların uygulanma şekillerine de önem verirler (Schappe, 1998; Yıldırım, 2007).

Örgütsel adalet Eşitlik Teorisi'nden türemiştir. Eşitlik teorisi, çalışanların örgütlerinden elde ettikleri faydayı ve örgüte sağladıkları katkıyı oransal olarak değerlendirmelerini tanımlamaktadır. Birey örgütte sunduğu emek ve eforlar karşılığında elde ettiği kazanımları, karşılaştırmak istediği bir referans kişinin efor ve kazanımları ile karşılaştırır ve bir sonuca ulaşmaktadır. Bu sonuç, birey için çalıştığı örgütün adil olup olmadığına ilişkin fikridir (Greenberg, 1990). Örgütsel adalet bireyin örgüt içerisindeki insanlar tarafından adil ve etik bir şekilde davranılıp davranılmadığına ilişkin görüşüdür (Cronpanzano, 1993; Öner, 2008).

Örgütsel adalet çalışanların çalıştıkları ortamda gördükleri davranışa ilişkin görüşlerini belirleme şekilleri ve bu görüşün tüm sisteme olan etkisidir (Moorman, 1991; Taşcıoğlu, 2010; Greenberg, 1990). Bu geniş konsept içerisinde, bireyin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık ve iş tatminine ilişkin görüşleri de şekillenmektedir. Örgütsel adalet, örgüt içerisinde bireyler arasında vuku bulan tüm sosyal ve ekonomik etkileşimin algılanan adaleti ve bunun bireyin örgüt öğeleri ile ilişkilerine olan etkisidir (Beugre, 1998). Örgütsel adaletin önemli özelliklerinden birisi de tümüyle bireyin algılarına bağlı öznel bir kavram oluşudur (Taşcıoğlu, 2010).

İnsanlar olağan hallerinde adalet konusunda potansiyel bir kaygıya sahiptirler. Birey arzuları dışında bir kazanım elde ettiğinde, örgütte ani bir değişim olduğunda, kaynaklar sınırlandığında ve bireyler arasında güç farklılıkları oluştuğunda potansiyel kaygıları gerçek bir kaygıya dönüşebilmektedir (Greenberg, 2001). Örgütsel adalet bireylerin çalışmakta oldukları kurumdaki tüm uygulamaların adalet nezdinde değerlendirilmesidir (Aydoğan, 2012).

Örgütsel adalet bir bütün olarak; bireyin kendi kazanımlarına ilişkin beklentilerini, elde ettiği sonuçları değerlendirmesini, bu sonuçların öncesindeki karar aşamalarını ve kararların iletişimini içermektedir. Bireyin kazanımları, yetki, inisiyatif, ödül, zam, terfi gibi şekillerde gerçekleşmektedir. James (1993) örgütsel adaleti, bireyin ve içerisinde olduğu grubun, örgüt olarak tanımladıkları oluşum adilliğine ilişkin algıları ve bu algıların neticesindeki tepkileri olarak tanımlamıştır (Aydoğan, 2012).

Katz (1964) bir örgütün rekabet avantajı sağlayabilmesi ve devamlılığı sağlayabilmesi için yenilikçi ve adaletli biri olması gerektiğini belirtmiştir. Örgütsel adaletin performans, çatışma çözme, örgütsel bağlılık, iyi sosyal ilişkiler geliştirme ve örgütsel vatandaşlık ile yakından olumlu ilişkisi söz konusudur (Caldwell vd., 2001; Sitkin ve Bies, 1993; Cropanzano, vd., 2002; Konovsky ve Pugh, 1994; Moorman vd., 1998; Pillai vd.,1999).

4.2. Örgütsel Adalet Tarihsel Yaklaşım

Örgütsel adaleti açıklamaya yönelik geliştirilen teoriler; ahlaki model, kişiler arası sosyal ilişkiler ve işlevsel modelleri oluşturmaktadır (Öner, 2008).

Adalet üzerine yapılan araştırmaların kökeni Göreceli Yoksunluk teorisidir. Sosyal karşılaştırmayı baz alan bu teori ile kazanım kendisinin büyüklüğünden çok kazanımın bireyin belirlediği referans noktası ile karşılaştırılması sonrasındaki büyüklük ve küçüklüğünün tepkiyi belirleyici unsur olduğu aktarılmıştır (Festinger, 1954; Colquitt vd., 2006; Öner, 2008).

Homans (1961) Sosyal Mübadele kavramındaki takas ve karşılık ile göreceli yoksunluk üzerinden dağıtım adaletine odaklanmıştır. Buna göre bireyler, sosyal ilişkilerinde yaptıkları takasları baz alarak ilişki geçmişine göre ilerisi için beklenti

oluştururlar. Elde edilen kazancın yaptıkları yatırıma göre farklılık göstermesi durumunda oluşan adaletsizlik hissi, kızgınlık ve suçluluk duyguları ile dışa vurum gerçekleşir (Öner, 2008).

Adams'ın (1965) tanımladığı Eşitlik Teorisi'ne göre birey, işindeki kazanımları yani çıktıları ile emekleri yani girdilerinin oranını, referans noktası olarak belirlediği bir bireyin oranı ile karşılaştırdıktan sonra ortaya çıkan sonucu adalet perspektifinden değerlendirmektedir. Sonuçlar lehine ise devam etme, aleyhine ise çıktılarını zam veya düzeltme istemek, yatırımlarını yani emeğini azaltmak gibi yöntemlerle değişiklikler yaparak bu karşılaştırma içerisinde yeni denge noktasını bulup durumu pozitifte çevirmeye çalışmaktadır (Adams, 1963; Akın, 2006).

Adams'ın çerçevesi ekseninde devam eden dağıtım adaleti odaklı çalışmalar, 1970'lerde işlem adaleti odağında ilerlememiştir. Örgütsel adalet kavramı ilk kez Greenberg (1987) tarafından kullanılmış, 1980'lerde ise etkileşim adaleti kavramları ile genişlemiştir (Deutsch, 1975; Homans, 1961; Leventhal, 1980; Thibaut ve Walker, 1975). Etkileşim adaletine sonradan kişiler arası ve bilgi alt boyutları eklenmiştir (Bies 2001; Bies ve Moag, 1986). 2000'ler sonrasında ise örgütsel adaletin geniş etkisi ve önemi ortaya çıkmış, buna yönelik olarak örgütsel adaletin performans, örgütsel güven ve bağlılık gibi konular ile olan ilişkisi üzerine çalışmalar yapılmıştır (Colak, 2004; Erkanlı, 2009).

Örgütsel adalet teorileri ve ortaya çıktığı dönemler Tablo 3'te belirtilmiştir.

Tablo 3.: Örgütsel Adalet Teorileri Kronolojisi

Teorisyenler	Teoriler	Yılı
Humans	Dağıtımsal Adalet Teorisi (Theory of Distributive Justice)	1961
Adams	Eşitlik Teorisi (Equity Theory)	1965
Walster ve Bersebold	Eşitlik Teorisi (Equity Theory)	1973
Thiabut ve Walker	İşlem Adaleti Teorisi (Procedural Justice Theory)	1975
Leventhal	İşlem Yargı Teorisi (Procedural Jugdement Theory)	1975
Crosby	Görelî Yoksunluk Teorisi (Justice Deprivation Theory)	1976
Lerner	Adalet Güdüsü Teorisi (Justice Motive Theory)	1977
Leventhal, Karuza ve Fry	Dağıtım Tercihi Teorisi (Allocation Preference Theory)	1980

Örgütsel adaleti açıklayan teorilerin dayandığı model ve görüşler zaman içerisinde gelişimden geçmiştir. Buna göre Kaynak Temelli Model, İlişki Temelli Model, Kişisel Çıkar Modeli, Grup Değeri Modeli ve Bilişsel Atıf Modeli örgütsel adalet teorilerini açıklayan modellerdir (Erkanlı, 2009).

Kişisel Çıkar Modeli bireylerin odaklarının kişisel çıkarlarını en yüksek seviyelere taşımak olduğunu belirterek, bunu sağlayacak kazanım süreçleri içerisinde kontrole sahip olmak istediklerini belirtmektedir. Kişisel Çıkar Modeli zemininde olan Grup Değer Modeli ise bireylerin grup dayanışmasını önemseydiğini ve içerisinde

bulunduğu grup ile uzun vadeli etkileşim geliştirmek istediğini belirtmektedir. Bilişsel Atıf Modeli, adil kazanım çerçevesinde kazanımı oranlarına ilişkin genel faktörlere yöneliktir.

Bu modellere ilişkin detaylar ilerleyen bölümlerde belirtilmiştir. Örgütsel adalete ilişkin önemli teoriler, bu teorilere dayanan model ve görüşlere ilişkin detaylar aşağıda tabloda özetlenmiştir (Akyıldız, 2018).

Tablo 4.: Örgütsel Adalet Teorileri

Adalet Teorileri	Teorinin dayandığı görüş	Teoriye dayanan model	Modelin dayandığı görüş	Modelin açıkladığı Örgütsel Adalet türü
Eşitlik teorisi (Adams, 1965)	Bireylerin katkıları ile kazanımlarının gerçekleşme oranı dengelidir.	Kaynak Temelli Yatırım Modeli	Bireyler organizasyon tarafından onlara sunulan kazançları, diğer organizasyonları ile karşılaştırırlar. Kaynak dağıtımı ve organizasyon içi çatışmaların çözülmesine dair kararların sonuçlarını değerlendirir ve tepki gösterirler.	Dağıtım Adaleti
Göreceli Yoksunluk Teorisi (Crosby, 1976)	Ödül Dağıtım şekillerinin kıyaslanması bireylerde yoksunluk hissine sebebiyet verebilir.	Bilişsel Atıf Modeli	Karşılaştırmaya yönelik adil kazanım standartları; direk veya dolaylı yoldan etkilenen örgütsel adalete dair değerlendirmeler çerçevesinde tanımlanmıştır.	Dağıtım Adaleti
Adalet Yargı Teorisi (Leventhal, 1976)	Kazanımların dağıtımında belirleyici bir rolü olan dağıtımda adalete ilişkin değerlendirmeler, birtakım durumlarda farklılaşabilir.	Kaynak Temelli Yatırım Modeli	Hedefler doğrultusunda gerçekleşme oranına göre bireyler tarafından sonuçlar değerlendirilir ve tepkiler ortaya konur.	Dağıtım Adaleti
Adalet Güdüsü Teorisi (Lerner, 1980)	Dağıtım kararları alınırken izlenen prosedürler, kişiye ve duruma bağlı farklılık gösterebilir.	İlişki Temelli Grup Değeri Modeli	Bireylerin içinde bulundukları gruplarda grup dayanışması önemlidir, uzun soluklu ilişki kurulmak istenir.	Etkileşim Adaleti

İşlem Adaleti Teorisi (Thibaut Walker, 1975)	Bireyler alınan kararların olumlu veya olumsuz sonuçlarını görseler de, uygulanan prosedürler, kararın alınmasındaki sürece dair kontrol uygulandığı durumda adil olarak değerlendirilir.	Kaynak Temelli Kontrol Modeli	Anlaşmazlık içinde olan iki taraf ve anlaşmazlığı gidermede karar mercii olan üçüncü taraf arasındaki kontrol dengesini etkileyen en önemli etken, bireylerin bu prosedürdeki adillığe olan inançlarıdır.	İşlem Adaleti
Dağıtım Tercihi Teorisi (Leventhal, Karuza, Fry, 1980)	Dağıtım kararını veren kişiye bunun için doğru prosedürler gerekmektedir. Bu prosedürler ile bireyler için adaletli kararlar alınabilmesini sağlayacak, doğru bilgilerin dâhil olunması sağlanacak ve ön yargılar olmayacaktır.	İlişki Temelli Kişisel Çıkar Modeli	Prosedürlere dair fikir danışılan bireyler, onlara verilen bu fırsat ve değer ile prosedür adaletine olan inancı artar.	İşlem Adaleti

4.3. Örgütsel Adalet Boyutları

Adalet çalışanın aldığı ücretten üstlerin astlarla olan ilişkilerine kadar geniş kapsamı olan bir kavramdır (Erkanlı, 2009). Literatür incelendiğinde örgütsel adalet boyutlarının sınıflandırılmasına ilişkin iki farklı yaklaşım söz konusudur.

İlk sınıflandırmaya göre örgütsel adalet üç boyutta incelenmektedir; Dağıtım Adaleti, İşlem Adaleti ve Etkileşim Adaleti. İkinci sınıflandırma ise etkileşim adaleti öğeleri, işlem adaletini etkilediğinden işlem adaleti altında yer almasına yönelik sınıflandırmıştır.

Bu araştırma kapsamında kişilerarası iletişim faktörünün de kritik bir öge olduğu düşüncesiyle, etkileşim adaletinin ayrı bir boyut olarak etkisi olduğu düşüncesi ile dağıtım, işlem ve etkileşim olarak üç farklı boyut üzerinden ele alınmıştır.

4.3.1. Dağıtım Adaleti

Dağıtım adaleti kazanımların adil dağıtılması ve bireylerin elde edilen bu kazanımları adil olarak değerlendirmesi ile ilgilidir (Aydoğan, 2012). Eşitlik teorisine göre birey, gösterdiği efor ve diğer tüm girdiler ile elde ettiği sonuçları,

referans kaynağının girdisi ve elde ettiği sonuçları ile karşılaştırır. Eğer sonuçlar eşit değilse adaletsiz bir durum ortaya çıkmaktadır (Fortin, 2008; Taşcıoğlu, 2010). Referans belirleme dağıtım adaletinde önemli bir husustur. Bireylerin eforları ve sonuçları benzer olsa da referansları farklı ise, dağıtım adaleti algıları da farklı olacak, aynı somut kazanımlarını elde etseler de farklı yargıları olacaktır. Referans noktası, yani kendilerini karşılaştırdıkları kişi, yakında ise içsel karşılaştırma uzaktaysa dışsal karşılaştırma yapılmaktadır (Taşcıoğlu, 2010). Adalet algısında referans noktasına göre daha az kazanım elde etmek tatminsizlik yaratmakla birlikte, hak edilenden fazla kazanım elde etmek de bir adaletsizlik algısı yaratmaktadır (Erkanlı, 2009).

Dağıtım adaleti bireyin elde ettiği sonuçları hakkaniyetli görüp görmemesidir. Birey elde ettiği sonuçları kendi normal ve etik değerlerine göre değerlendirir (Yıldırım, 2007). Bu değerlendirmede bireyle bir referans noktası belirler ve elde ettiği sonuçları bu referans ile karşılaştırır. Herkesin referansı birbirinden farklı olabileceğinden dolayı dağıtım adaleti öznelidir.

Dağıtım adaletinin eşitlik teorisi ile olan bağlantısına göre, dağıtım adaleti çalışanın çevresindekilere göre kendisine verilen kaynak ile ilgili yargısıdır (DeConinck ve Stilwell, 2004; Aydoğan, 2012). Buna göre bireyler referanslarını değiştirerek adalet algılarını değiştirebilir, iş doyumlarını yükseltebilirler (Perreve, 1991; Yıldırım, 2007).

Dağıtım adaleti, dağıtımaya yönelik kararın adil olarak algılanma durumu olarak tanımlanmıştır (Greenberg, 1987). Colquitt (2001) ise daha somut ve güncel ifade ile bireyin eforu karşılığı elde ettiği kazanımın performansını ne ölçüde yansıttığına ilişkin algısı olarak tanımlamıştır. Dağıtım adaleti çıktıları oldukça kişiseldir ve sonuçların algıları da bu ölçekte kişiseldir (McFarlin ve Sweeney, 1992). Bireylerin dağıtım adaletine konu olan girdileri arasında eforunu sergilerken oluşan stres de önemli bir unsurdur (Greenberg, 2005; Ambrose, 2002; Erkanlı, 2009). Çalışanın diğer girdilerine örnek olarak bilgi, deneyim ve fiziksel efor verilebilir.

Folger ve Cropanzano (1998) dağıtım adaletini bireylerin elde ettikleri sonuçların adil olup olmadığına ilişkin yorumları olarak tanımlamıştır. Bu sonuçlar ücret, ödül, prim gibi işverenin çalışanlarına sağladığı imkânlardır (Taşcıoğlu, 2010). Elde edilen

sonuçlar değerlendirirken nicelik olarak yapısının önemli olması ile birlikte, ahlaki, etik ve ruhsal olarak hazmedilebilir olması da sonuç özelliklerindendir.

Dağıtım adaletinin temelini Eşitlik Teorisi ve Adalet Yargı Modeli bulunmaktadır (Adams, 1965; Leventhal, 1976; Aydoğan, 2012). Adalet Yargı Model’inde kazanımlar, eşitlik, hakkaniyet ve ihtiyaç perspektifinden değerlendirilir (Aydoğan, 2012). Dağıtım adaleti bireyin kendi kazanımları ya da kendisine tahsis edilenlere yönelik yorumlarıdır (Folger ve Cropanzano, 1998; Aydoğan, 2012). Dağıtılan kaynakların en odağındakiler ise çoğunlukla para ve emtiya olmaktadır (Foa ve Foa, 1974; Aydoğan, 2012). Dağıtım adaletinin Sosyal Eşitlik Teorisi ile olan bağlantısına göre sosyal davranışlar dağıtım sonuçlarını baz alırlar (Keskin vd., 2008; Taşçioğlu, 2010).

Adams’ın(1965) Eşitlik Teorisi bireylerin ücret ve ödül kazanımlarına yönelik tepkilerine odaklanmaktadır. Eşitlik Teorisi, güdülenme, bilişsel tutarlılık, psikoanalitik yaklaşım ve takas teorilerine dayanmaktadır (ner, 2008). Adams’ın eşitlik ilkesi sonrası Deutsch ve Leventhal tarafından eklenen ilkeler ile oluşan dağıtım adaleti ilkeleri aşağıda belirtilmiştir:

Tablo 5.: Dağıtım Adaleti İlkeleri

Adil Dağıtım İlkeleri	Yazar	Açıklama
Hakkaniyet	Adams, 1965	ıktılar girdilere göre dağıtılmalıdır.
Eşitlik	Deutsch, 1975	ıktılar eşit olarak dağıtılmalıdır.
Gereksinimler	Deutsch, 1975	ıktılar gereksinimlere göre dağıtılmalıdır.

Dağıtım adaleti sonuçlarını haklı görmeyen bireyde; düşük iş performansı, iş birliğinde azalma, kendini geri çekme ve stres artışı yaşamaktadırlar (Greenberg, 1988; Pfeffer ve Langton,1993; Schwarzwald vd, 1992; Greenberg, 1990; Folger ve Cropanzano, 1998; Yıldıırım, 2007). Beklenenin altında kazanım olan ve düşük dağıtım adaletine sahip bireylerde ilk olarak öfke, suçluluk ve tatminsizlik duyguları gelişir (Erkanlı, 2009). Sonrasında ise daha az verimli bir çalışma söz konusu olur

(Greenberg, 2005; Erkanlı, 2009). Dağıtım adaleti düşük bireylerde, asosyallik, hırsızlık ve baltalama görülebilir (Taşcıoğlu, 2010).

4.3.2. İşlem Adaleti

John Thibaut ve Laurens Walker (1975) yılında hukuk alanında yaptığı araştırmada dava sürecinde muhattap kişiler için kararın ne olduğu kadar, kararın verilme sürecinde ilgili kişilere söz hakkı verilmesinin de insanlar için önemli olduğu ortaya çıkarmıştır. Bu yaklaşım daha sonra örgüt çalışmaları alanına da yayılmıştır. Örgüt içerisindeki çalışanlar, karar vericilerin kendilerinden fikir almadan sonuca gitmesi durumunda haksızlık yapıldığını düşünmektedir (Bies ve Shapiro, 1988; Greenberg ve Colquitt, 2005; Taşcıoğlu, 2010).

Folger ve Greenberg (1985) işlem adaletini örgütlerde kuramlaştıran ilk araştırmaları yapmışlardır. Greenberg (1986) işlem adaletinin dağıtım adaleti ile yakın ilişkili ancak farklı bir kavram olduğunu belirtmiştir. Brockner ve Wiesenfeld (1996) ve Tyler ve Bies (1990), işlem adaletini mevcut karar süreçlerinin adil olarak çalışması olarak tanımlamıştır. İşlem adaleti bireylerin yönetime karşı tepkilerinin göstergesidir (Witt vd., 2001; Öner, 2008). İşlem adaleti tarafsızlık, pozisyon, statü ve güven kapsamında değerlendirilmektedir (Folger, 1986; Öner, 2008).

Lind ve Tyler (1998) işlem adaletini, karar alınma sürecindeki uygulamaların adillğine yönelik bir kavram olarak tanımlamıştır. Konovsky (2002) ise konuya ödüllerin dağıtımı perspektifinden yaklaşmış, işlem adaletini ödüllerin dağıtılması sürecindeki karar verme kurallarının işleyiş biçimi ve bunun çalışanlar tarafından algısı olarak belirtmiştir.

Colquitt ve Chertkoff (2002) ödül dağıtımına ek olarak, kararlara katılım ve bilgi paylaşımında eşitlik davranılmasının önemini vurgulamış, Moorman(1991) işlem adaletinde örgütün belirlediği formal süreçler ile yöneticinin değerlendirmesine ilişkin çalışanların işleyişle ilgili etkileşimi olduğunu belirtmiştir (Ceylan ve Özbal, 2005; Aydoğan, 2012).

İşlem adaletinin iki alt boyutu bulunmaktadır. İlkine göre karar süreçlerinin yapısal olarak adillği, bu süreçlerde söz ve kontrol hakkı varlığı, bilgilerin eksik olmaması

ve tutarlı olması ve kararların tarafsız olması gereksinimidir. Diğer boyut ise bilgi adaletidir. Buna göre kararla ilgili çalışana gerekli bilgilendirmenin yapılması ve bilgi isteme hakkıdır (Günaydın, 2011).

İşlem adaleti, sonuçların belirlendiği süreçlerin adillliğini gösterir. Örneğin bireyler için terfi gibi kritik bir konuda önem verdikleri konu terfi sürecinin adil olmasıdır.

İnsanlar kendilerini ilgilendiren kararları etkileyebilmek isterler. Etki için de görüş verme hakkına sahip olabilmek kritiktir (Erkanlı, 2009). Fikir bildirme hakkı dolaylı olarak bir kontrol hakkı da sağlamış olur (Konovsky, 2000). Leventhal (1980) örgütsel adaleti etkileyen unsurları aşağıdaki gibi belirtmiştir: (Cohen-Charash ve Spector, 2001; Colquitt vd., 2005; Erkanlı, 2009):

- *Tutarlılık*: Dağıtım kurallarının tutarlı olması kritiktir.
- *Tarafsızlık*: Nesnel bir yargı ve değerlendirme gerekmektedir.
- *Doğruluk*: Alınan bilgilerin güvenilir olması adalet için temel sağlar.
- *Düzeltilme*: Yanlış karar alınması halinde doğruları ile değiştirme durumudur.
- *Temsil*: İlgili tüm birimlerin süreç içerisinde temsil edilmesi, iş kritikliği ya da önemine göre öncelik olmamasıdır.
- *Etiklik*: Sürecin ahlaki ve etik olması önemli bir çerçevedir.

İşlem adaleti düşük olan çalışanlar; hırsızlık, işten ayrılma, intikam yolunu seçebilir, bağlılık azalır, performans düşer, yardımlaşma azalır (Goldman, 2001; Folger ve Cropanzano, 1998; Yıldırım, 2007). İşlem adaleti yüksek bireyler özgüvenli ve itibarlı hissederler (Taşcıoğlu, 2010).

4.3.3. Etkileşim Adaleti

Etkileşim adaleti kavramı ilk kez Bies ve Moag (1986) tarafından kullanılmıştır. Etkileşim adaletini örgütsel süreçler uygulanırken bireylerin muhatap olduğu davranışların niteliği olarak tanımlamışlardır (Bies, 2001). Doğruluk, gerçekleştirme, saygı ve uygunluk olmak üzere dört bileşeni vardır (Fortin, 2008).

Greenberg (1990) etkileşim adaletine iki yeni boyut getirmiştir. İlki “kişiler arası adalet” olarak bireylere ne ölçüde nezaket, saygı gösterildiğidir. Diğer alt boyut ise “bilgisel adalet” yani kararlara ilişkin bireylerle ne ölçekte bilgi paylaşıldığı ve kararlara ilişkin bilgi verildiğidir. (Özmen vd., 2007; Taşçıoğlu, 2010). Dürüstlük, saygı ve nezaket genellikle kişiler arası adalet algısını arttıran etkilere sahiptir (Taşçıoğlu, 2010; Shaw vd., 2003; Fortin, 2008). Etkileşim adaleti, işlem adaletini ve dağıtım adaletini sosyal açıdan besleyerek bütünleştirir (Folger ve Cropanzano, 1998; Lind ve Tyler 1988; Öner, 2008).

Etkileşim adaleti çalışanın yöneticisine ilişkin oldukça fazla bilgi vermektedir. Birey yöneticisinin davranışlarını adil ve hakkaniyetli buluyorsa etkileşim adaletinin yüksek olması beklenmektedir (Taşçıoğlu, 2010). Bies (1986) yaptığı araştırmada işe alım süreçlerinde adayların sonuç olumlu ya da olumsuz ne olursa olsun, süreç içerisinde kişilerin kendileri olan iletişim tarzları, açık olmaları, dürüstlük ve nazik olma gibi durumlarını çok önemsediklerini tespit etmiştir.

Moag (1986) çalışanların, yöneticilerin kendilerini doğru bilgiler sundukları ve kararlarını doğru nedenlere dayandırdıklarında adaletli bulduklarını belirtmiştir. Buna göre bireylerin adalet anlayışı, süreçten ziyade süreç içerisindeki bireyler ile aralarındaki iletişimden etkilenmektedir (Aydoğan, 2012).

Bies ve Shapiro (1987) çalışanların süreçte bilgilendirilmelerinin öneminin yanı sıra, bu bilgilendirmenin doğru ve saygılı bir şekilde yapılması beklendiğini belirtmiştir. Niehoff ve Moorman (1993) karar verici konumundaki kişilerin kararlarının hayata geçirilmesi aşamasında adil olmalarının kritik olduğunu belirtmiştir. Cohen ve Spector (2001) etkileşim adaletini adalet sağlayıcı ve muhatap arasındaki ilişkinin kibar, dürüst ve saygılı olma seviyesi olarak belirtmiştir (Aydoğan, 2012).

Etkileşim adaleti ilkelere Tablo 6’da paylaşılmıştır (Erkanlı, 2009).

Tablo 6.: Adalet İlkeleri

Dağıtım İlkeleri	Adaleti	Yazar	Açıklama
Hakkaniyet		Adams, 1965	Girdilere göre çıktılar bireylere dağıtılır.
Eşitlik		Deutsch, 1975	Çıktılar bireylere eşit olarak dağıtılmalıdır.
Gereksinimler		Deutsch, 1975	Bireylerin gereksinimleri göz önünde bulundurularak dağıtılmalıdır.
İşlem Adaleti İlkeleri		Yazar	Açıklama
Karar Kontrolü		Thibault, Walker 1975	Karar verme sürecinde etkili olmak
Süreç Kontrolü		Thibault, Walker 1975	Karar alma prosedürleri, karardan etkilenenlere düşüncelerini ifade etme fırsatı vermelidir.
İstikrar		Levinthal, 1980	Prosedürler tüm çalışanlara eşit uygulanmalıdır. Kısa sürede değişiklik göstermemelidir.
Önyargıları ortadan kaldırma		Levinthal, 1980	Prosedürler ön yargılardan bağımsız olmalıdır.
Doğruluk		Levinthal, 1980	Prosedürler geçerli, net ve doğru bilgiye dayanmalıdır.

Düzeltilbilirlik	Levinthal, 1980	Prosedürler değiştirilebilir olmalıdır.
Temsil etme	Levinthal, 1980	Prosedürler tüm lt grupların görüşlerini temsil etmelidir.
Etik olma	Levinthal, 1980	Prosedürler etik standartlara dayandırılmalıdır.
Etkileşim Adaleti İlkeleri	Yazar	Açıklama
Saygı	Bies, Moag, 1986	Karar alıcılar karardan etkilenenlere saygıyla yaklaşmalıdır.
Uygunluk	Bies, Moag, 1986	Karar alıcılar önyargılardan uzak olmalıdır.
Doğruluk	Bies, Moag, 1986	Karar alıcılar dürüst olmalı ve yanılsamalardan kaçınmalıdır.
Gerekçeleştirme	Bies, Moag, 1986	Prosedürlerin gerekçeleri çalışanlara açıkça ve net olarak açıklanmalıdır.

Kaynak: Çolak, 2004

Stecher ve Rosse (2005) etkileşim adaletinin örgüt içerisindeki sonuçlarının diğer adalet boyutlarına göre daha net görülebildiğini belirtmişlerdir. Buna göre etkileşim adaleti düşük olan bireylerde, olumsuz duygular, işten ayrılma niyeti olmakla birlikte, çaba seviyesi oldukça düşük olur (Aydoğan, 2012).

4.4. Örgütsel Adalet Teorileri

Örgütsel adalet üzerine pek çok farklı teori ve model geliştirilmiştir. Greenberg (1987) bu modelleri reaktif ve proaktif olmak üzere iki grupta sınıflandırmıştır. Reaktif teoriler bireylerin adaletsizlik olarak algıladıkları durumlarda verdiği

tepkiler, proaktif teoriler ise adaletli bir düzeni örgüt içerisinde yaymak için bireylerin yaptıklarını belirtmektedir. Buna ek olarak süreç teorileri kararların verilmesine ilişkin işleyiş ve mekanizmanın adillliğini, içerik teorileri ise dağıtımların adillliğini gösterir.

Tablo 7.: Greenberg Adalet Teorileri Ayrımı

Reaktif-Proaktif Boyutu	İçerik-Süreç Boyutu	
	İçerik	Süreç
Reaktif	Reaktif-İçerik Teoriler	Reaktif-Süreç Teoriler
	Örnek: Eşitlik Teorisi (Adams, 1965)	Örnek: Prosedürler Adaleti Teorisi (Thibault ve Walker, 1975)
Proaktif	Proaktif-İçerik teoriler	Proaktif-Süreç Teoriler
	Örnek: Adalet Yargı Teorisi (Leventhal, 1976, 1980)	Örnek: Dağıtım Tercihi Teorisi (Leventhal, vd., 1980)

4.4.1. Reaktif İçerik Teorileri

Reaktif içerik teorileri için ön plana çıkanlardan ilki Adams Eşitlik Teorisidir. Eşitlik teorisine göre birey kendi çaba ve kazanımlarını çevresindekilerle karşılaştırır. Bu sonuçlara göre yönetimin adillliği ile ilgili bir yargıya ulaşır. Eğer haksızlık yapıldığını düşünüyorsa, buna göre kıskançlık, kavga etmek gibi olumsuz hareketlerde bulunabilir (Fortin, 2008; Colquitt vd., 2005).

Kişi kendi çabaları sonrası elde edeceği kazanımlara ilişkin bilgi sahibidir. Aynı şekilde referans olarak konumladığı kişilerin de emek ve kazanımlarını gözlemlemektedir (Yürür, 2005). Eğer kişinin kendi kazanımının kendi katkısına oranı, başkasının kazanımının katkısına oranından düşük ise eşitsizlik olduğunu düşünür. Arada oransal fark arttıkça hissiyat yoğunluğu da artmaktadır.

Buna istinaden oranı değiştirmek adına kiři kazanım olarak az getiri elde ettiğini dūřünüyorsa zam isteyebilir, katkılarını ve eforunu azaltabilir, referans noktasının kazancını azaltılmasını sağlayabilir ya da referans noktasının katkısını arttırabilir. Olumsuz sonuçlanması durumunda iři bırakabilir ya da başka bir referans noktası seğebilir. Bireyler şirket ortamında eşitliğin varlığına ihtiyağ duyarlar ve eşitlik motivasyon için belirleyicidir (Yürür, 2005).

Reaktif içerik teorilerine verilebilecek örneklerden bir diğeri de Crosby Görelî Yoksunluk teorisidir (1976). Yoksunluk teorisine göre birey elde ettiği kazanımlar ile çevresindekilerin elde ettiği kazanımları karşılaştırır. Eşitlik teorisinden farkı ise, referans noktası olarak belirlediği karşılaştırdığı kişi kendi sınıfında yer alan biri olmayabilir. Örneğin uzman olarak çalışan birisi kendi kazanımlarını üst seviye yönetici ile karşılaştırabilir. Bu durumda adaletsizlik ve yoksunluk duygusu hisseder.

Bu teoriye göre, belirli ödöl dağıtımları, kişileri karşılaştırma yapmaya sevk etmektedir. Kişi aldığı ödölle ile başkalarının aldığı ödölle karşılaştırır ve bu karşılaştırma sonucunda aldığı ödölle diğerlerinin aldığı ödöllelerden daha az olduğunu tespit ederse yoksunluk duygusu yaşamaktadır (Cowherd ve Levine, 1992; Greenberg, 1987).

Homans (1961) Dağıtım Adaleti Teorisi ile dağıtımda denkliğin sağlanabilmesi ve denksizliğin önüne geçilebilmesi için elde edilen kar gibi kazanımların karşılaştırılması gerekir (Aydoğan, 2012).

Adams (1965) Eşitlik Teorisi'ni Sosyal Mübadele Teorisine dayandırmaktadır. Sosyal Mübadele Teorisine göre bireyler sosyal ilişkilerinde de aynı iktisadi sistemde olduğu gibi fayda zarar analizi yaparak devam ederler. Buna göre insanlar mevcut ve potansiyel kazanımları ortaya koydukları efordan daha büyük ise ilişkilerine devam ederler. Aynı şekilde ilişkide taraflardan biri diğerine göre oransal olarak çok daha fazla efor koyup az kazanım yaşıyorsa aralarında sorun çıkması mümkündür. Eşitlik teorisine göre Adams eğer bir problem çıkması durumunda sorun çıkıp devam etmeme durumuna ek olarak yeniden dengenin sağlanabilmesi için bireylerin yapmak isteyecekleri şeyler de ilgilenmektedir (Hommans, 2009). Teoride bahsedilen eforlar yani girdiler; yatırım, ilişkiler, harcanan zaman, çabalar, deneyim, zeka gibi katkılar olmakla birlikte kazanımlar, ücret, ödöl, takdir gibidir. Eşitlik teorisi adalet

teorilerinde başlangıç noktası olmuştur ancak adalet sürecinin işleyişi, kararların verilme aşamaları ve adaletsizlikle başa çıkma yöntemleri açısından yetersiz kalmıştır (Aydoğan, 2012).

Eşitlik teorisi sonrasında Walster ve Berscheid (1973) “Eşitlik Teorisi Versiyonları” ortaya koymuşlardır. Buna göre; çalışanlar kazanımlarını en üst seviyeye çıkarmak isterler. Takımlar üyelerine eşit şekilde ödül dağıtan sistemler geliştirmelidir, eğer eşitlik sağlanmaz ise bireyler stresli olur. Bireyin amacı eşitliği tekrar sağlamaktır. 10. Bu sınıflandırmadaki teorilerin bireylerin adaletsiz bir dağıtım ile karşılaştıklarında verdikleri tepkilere odaklanmaktadır (Şanlımeşhur, 2015).

Birey eşitlik teorisi kapsamında az ödüllendirildiğinde; isteksizlik, verim düşmesi, ayrılma, zam beklentisi içine girebilir ya da katkısının yeteri kadar iyi olmadığı kararını verebilir. Fazla ödül aldığı anda ise bu onu motive edebilir ya da suçluluk hissedebilir (Akyıldız, 2018). Yoksunluk teorisi ve eşitlik teorisi ikisi de karşılaştırma süreci içermektedir ancak yoksunluk teorisinde birey benzeri özellikleri taşımayan birisi ile karşılaştırma yoluna girer (İyigün, 2012; Akyıldız, 2018).

4.4.2. Proaktif İçerik Teorileri

Proaktif içerik teorilerinin temelleri Leventhal tarafından atılmıştır. Bu sınıflandırma içerisinde yer alan teoriler bireyin adaletli bir düzeni oturtmak için yaptığı işlemlere odaklanmaktadır (Leventhal,1980). Buna göre bireyler kazanımlarını maksimize etmek için adalet arayışındadırlar.

Leventhal’e göre üç farklı ilke söz konusudur. Buna göre performans odaklı bir hedef söz konusu ise verilen katkı oranında değerlendirme yapıp hakkaniyet ilkesine göre dağıtım yapılmaktadır. Hakkaniyet kuralı katılım kuralı olarak da adlandırılmaktadır. Eşitlik kuralı dayanışma ve birlik oluşturmak için kullanılmaktadır (Solak, 2014; Akyıldız, 2018). İhtiyaç kuralına göre katkıya bakılmaksızın ihtiyaç doğrultusunda dağıtım söz konusu olur.

Leventhal’in (1976-1980) Adalet Yargı Modeli dağıtımların kazanımlarını sadece hakkaniyete göre değil koşula göre farklı şekillerde belirlemektedir (Chan, 2000; Çöp, 2008). Lerner’in Adalet Güdüsü Teorisi’ne göre dağıtım ilkeleri performans

odağındaki rekabet, eşitlik odağındaki eşitlik, katkıya odaklı paylaşım ve ihtiyaç odaklı Marksist adalettir (Greenberg, 1987). Lerner'e göre dağıtım kararı için bireylerin arasındaki ilişkiler kritiktir. Kişi yakın arkadaşı için eşit paylaşımı, aksi takdirde farklı bir yaklaşımı seçebilir (Çelik, 2011; Akyıldız, 2018).

4.4.3. Reaktif Süreç Teorileri

Süreç teorileri kararların alınma süreçlerinin adillğine yöneliktir. Süreç teorilerine göre iki aşama ve üç süreç katılımcısı, iki çatışan taraf ve müdahil taraf bulunmaktadır. Bu taraflar bilgilerin toplandığı “Süreç Aşaması” ve bilgiler sonucu karar verildiği “Karar Aşaması” yer almaktadır (Greenberg: 1987).

Thibaut ve Walker hukuki anlaşmazlıkları ve tepkileri inceleyerek, geliştirdikleri Prosedür Adalet Kuramı ve Süreç Adaleti Teorisi ile bu çatışmaların çözümlerin adımlarını belirlemişlerdir. Sonrasında yönelik süreç kontrolü ve sonucun belirlenmesine ilişkin karar kontrolü aşaması yer almaktadır. Teoriye göre süreç adımlarının kontrole imkân sağlaması onun daha adil olarak görülmesini sağlamaktadır (Yürür, 2005).

4.4.4. Proaktif Süreç Teorileri

Proaktif süreç teorileri Leventhal, Karuza ve Fry'ın (1980) adalet yargı teorisinin gelişmiş hali olan Dağıtım Tercihi Kuramı yer almaktadır. Buna göre teori dağıtım prosedürlerine odaklanmakta ve belirli prosedürler diğerlerine göre daha fazla hedefe ulaştırmak için kullanılmaktadır. Adalet için prosedürlerin özellikleri; bireylere karar vericileri seçme imkânı sağlama, tutarlı kurallar içermek, doğru bilgi bazlı olmak, karar verme sürecinin içeriğiyle ilgili olmak, önyargısız olmak, bilgiye erişimi sağlamak, değişikliğe açık olmak ve ahlaki ve etik standartlara uymaktır (Garcez, 2011; Aydoğan, 2012).

Reaktif süreç katılımcılar arasındaki anlaşmazlıklara odaklıyken proaktif süreç dağıtım prosedürlerine odaklıdır. Bu kapsamda reaktif içerik teorilerinden çok proaktif süreç teorileri daha geniş olarak kullanılmaktadır (Akyıldız, 2018).

4.5. Örgütsel Adaleti Açıklayıcı Modeller ve Adalet Teorisi

İlgili bölümde örgütsel adaleti açıklamaya yönelik geliştirilmiş olan model ve teorilere yer verilmiştir.

- *Kişisel Çıkar Modeli:* Kişisel çıkar modeline göre birey kendi hedefleri doğrultusunda elde edeceği faydayı en yukarıya çıkarmayı amaçlamaktadır. Bu elde etme süreci içerisinde karar merciinin kendisi olmadığı durumlar çoğunluktadır. Son kararı kendisi vermese de kararın verilme aşamasındaki süreçlere olabildiği kadar çok dahil olmak istemektedir. Model kapsamında kontrol noktaları iki şekilde sınıflandırılmıştır. “Süreç Kontrolü” ile birey süreç içerisinde kararların alınmasında doğru bilginin paylaşılması ile ilgili kontrolü, “Karar Kontrolü” ise karar aşamasında dahil olmaktır (Thibaut ve Walker, 1978; Greenberg, 1987; Taşçıoğlu, 2010). Çoğu zaman karar kontrol aşamasında dahil olma mümkün olmasa da süreç kontrollüğünde bireyin dahil olması örgütsel adalet algısını arttıracaktır (Taşçıoğlu, 2010).

Süreç kontrolü ile bireyin görüşlerine kulak verilmesi ile işlem adaletini olumlu yönde etkilemektedir. Birey kısa ve uzun dönemli kazanımlarına odaklıdır, süreç kontrolleri arttıkça uzun dönemli hedeflerine ulaşmanın mümkün olduğunu düşünür (Brockner ve Siegel, 1996).

- *Grup Değer Modeli:* Grup Değeri Modeli, kişinin bir gruba üye olmasının birey için maddi kazanımlar kadar önemli olduğu düşüncesini iletmektedir. Grup üyeliği sayesinde bireyler güven ve sosyal bir statü kazanmaktadır. Lind ve Tyler’ın (1988) ortaya attığı Grup Değeri Modeli’ne göre bireylerin işyerinde sadece ekonomik kazanımları değil, sosyal ve psikolojik beklentileri de bulunmaktadır. Bu beklenti kapsamında birey, yöneticileri tarafından saygı duyulma ve fikirlerini belirtebilecek bir ortam yaratılma beklentisi içerisinde (Greenberg, 1990). Kişisel çıkar modeline nazaran maddi kazanımlardan ziyade, sosyal kazanımlar daha önemlidir,

ancak işlem adaletinde bir eksiklik olması durumunda maddi kazanımlar da önem taşımaya başlar (Brockner ve Siegel, 1996).

Güven duyduğu ve kendisini ait hissettiği bir grupta yer aldığına kişinin işlem adaleti algısı yüksek olur ve grubun sürekliliği için katkı sağlar (Bos vd., 1997; Konovsky, 2000; Taşcıoğlu, 2010).

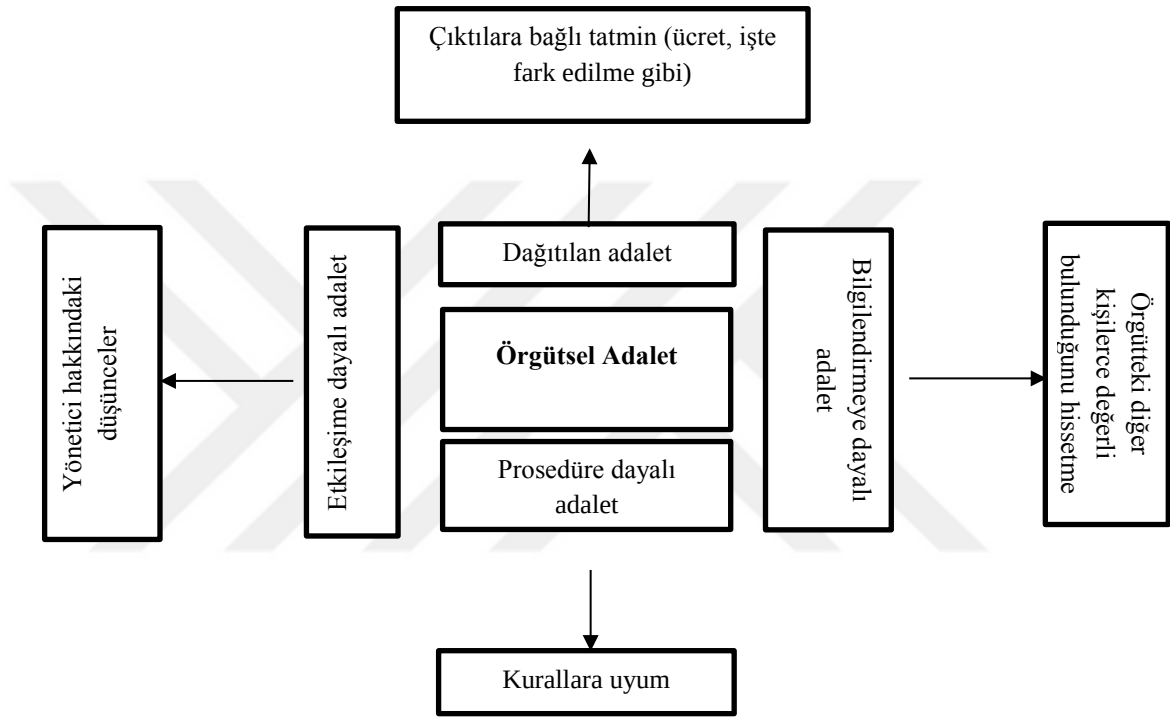
- *Bilişsel Atıf Teorisi*: Bilişsel Atıf Teorisi, bireyin karşılaştığı sonuçlara ilişkin adaletin olup olmadığına ilişkin görüşüdür. Buna göre birey görece karşılaştırma sonucu tatmin ya da tatminsizlik hissedebilir, ya da öfke duyabilir. Birey işlem süreçlerine yönelik alternatif bir ele alış biçiminin daha adil olduğunu düşünmesine neden olacak bir atıf söz konusu ise bu durumda öfkeli olabilir (Greenberg, 1987; Chan, 2000; Taşcıoğlu, 2010).
- *Adalet Teorisi*: Bu teoriye göre birey mevcut ve tasarladığı senaryo arasındaki farkı değerlendirir ve bunu işlem, dağıtım, etkileşim adaleti bileşenleri ile birleştirir. Sonrasında sorumlu tutulan bireyin davranışları ile ilgili değerlendirme yapılır ve ahlaki perspektiften zarar verme durumu değerlendirilir (Cropanzano vd., 2001; Taşcıoğlu, 2010). Çevresinde sorumlu olacak birisi olmadığında adaletsizlik unsuru da bulunmaz. Sosyal adaletsiz olarak değerlendirilmesi için: şart, yapabilirlik ve gereklilik unsurları olması gereklidir (Folger ve Cropanzano, 2001; Taşcıoğlu, 2010).
- *Çoklu Yaklaşımlar Modeli* : Williams (1997) Çoklu Yaklaşımlar Modeli'ne göre bireyin psikolojik ihtiyaçlarını kontrol, benlik saygısı, ait olma ve anlık bir varoluş olarak tanımlamıştır. Buna göre birey adil bir davranış görürse savunmaya çekilir. Ait olma durumu bireyi sorumluluk almaya iter. Varoluş ihtiyacı bireyin dürüst olmaya yönelik davranışlarıdır. Çoklu yaklaşım; ilişkisel modeli, araçsal model ve ahlaki erdem modelini birleştirmektedir (Irak, 2004).

4.6. Örgütsel Adalet Süreci

Örgütsel adalet bireyin odağını kısa vade hedeflerinden ziyade uzun vade hedeflerine odaklayabilmesinden dolayı önemlidir. Uzun vadeye odaklanma kişi için enstrümantal model olarak adlandırılmaktadır ve adalet bireysel hedefleri koruma

altına alan bir enstrümandır. Adaletin kişinin ekip içerisindeki statüsünü şekillendirir ve saygıyı ifade eder (Cropanzano, R. ve Randall M.L., 2003; Erkanlı, 2009).

Greenberg (2005) tarafından örgütsel adalet süreci aşağıdaki gibi belirtilmiştir:



Şekil 6. Greenberg Örgütsel Adalet Süreci

Örgütsel adalet kavramı birden fazla boyuta ve yönde etkiye sahip bir kavramdır. Dağıtım adaleti, maaş gibi çıktılara göre tatminlik kazanımına ilişkin bir boyuttur. İşlem adaleti alınan kararların değerlendirilmesi ve adilliğine ilişkin bir yorum getirilmesi sonrasında buna yönelik destek ve uyum sağlanmasını doğurmaktadır. Etkileşim adaleti ise, bilgi bazlı olup, yöneticiler ve iş arkadaşları nezdinde gördüğü değere ilişki fikrin oluşması ile ilgilidir (Greenberg, 2005; Erkanlı, 2009).

4.7. Örgütsel Adalet ve İlişkili Olduğu Kavramlar

Örgütsel adalet ile; olumlu çalışan davranışı, örgütsel adalet desteği, örgütsel bağlılık, güven, performans ve örgütsel vatandaşlık ile pozitif yönde, saldırgan davranış, iş birliğine yanaşmamalı, hırsızlık gibi olumsuz davranışlarla da ters yönde bir ilişkisi vardır. (Roch ve Shanock, 2006; Taşcıoğlu, 2010). Buna ek olarak dağıtım adaleti; bağlılık, iş tatmini, terfi, örgütsel vatandaşlık, ayrılma niyeti ve kötü iş yeri davranışı ile ilişkilidir (Colquitt vd., 2001; Folger ve Konovsky, 1989, Greenberg, 1988; Moorman, 1991; Dailey ve Kirk, 1992; Öner, 2008). İşlem adaletinde ise; iş tatmini, performans, işe bağlılık arasında pozitif ilişki söz konusudur (Colquitt, 2001; Mossholder vd., 1998).

Bu bölümde örgütsel adaletin ilişkili olduğu kavramlarla ilişkisi detaylandırılmıştır.

4.7.1. Örgütsel Adalet ve İş Tatmini İlişkisi

İş tatmini çalışanların iş yerlerine ilişkin genel yargıları, duygu ve düşünceleridir (Solmuş, 2004). İş tatmini iş yerindeki önemli amaçlar için önemli bir göstergedir. Adalet algısı insanları güdüler ve iyi performans göstermek olumlu düşünmek için motive eder. Erzurum'da 309 sağlık çalışanı üzerinde yapılan araştırmada işlem adaleti ile iş tatmini arasında pozitif yönlü, iş tatmini ile de duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir (Tutar, 2007; Aydoğan, 2012).

Tang ve Baldwin (1996) yöneticilerin kuralları eşit şekilde uygulama ve performans odaklı paylaşıma gidildiği durumda, dağıtım ve işlem adaleti artacak ve bu da iş tatminini arttırdığını belirtmiştir. Parker ve Kohlmeyer (2005) Kanada'da 76 muhasebeci için yapılan çalışmada örgütsel adalet ile iş tatmini arasında pozitif ilişki tespit etmiştir (Parker vd., 2005).

McFarlin ve Sweeney (1992), dağıtım adaletinin işlem adaletinden daha çok olmak üzere her iki boyutun da iş tatmini ile pozitif ilişkisi olduğu belirtilmiştir (Basım ve Şeşen, 2009). Samsun'da 100 sağlık personeli üzerinde yapılan araştırmada dağıtım ve etkileşim adaletinin iş tatmini ile arasında pozitif yönlü ilişkisi olduğu belirtilmiştir. (Keklik ve Us, 2013; Akyıldız, 2018).

4.7.2. Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık, Vatandaşlık ve Güven ile İlişkisi

Örgütsel bağlılık kişinin bireyin örgüte karşı tüm özelliklerini değerlendirdikten sonraki genel düşüncesidir. Bağlılığı yüksek bireyler örgütleri ile uzun süreli ilişkilerini korumak isterler (Ergeneli ve Arı, 2005).

Dennis Organ (1983) örgütün işlevsel olarak çalışmasına yol veren örgütün menfaati için yapılan davranışlardır. Bunlar görev tanımı içerisinde yer almayan ödül veya ceza içermeyen ekstra eforlardır. Folger (1986) dağıtım adaleti ile ücret tatmini, işlem adaleti ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Dağıtım adaleti ve işlem adaleti etkileşim halinde örgütsel bağlılığı etkiler (Mc Farlin ve Sweeney, 1992). Ambrose ve Cropanzano(2003) çalışanların deneyim ve çalışma süresi arttıkça örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Buna göre işlem adaleti bağlılık üzerindeki etkisi uygulamaya yakın bir sürede, dağıtım adaletinin ise uygulamadan bir süre sonra etkili olmaktadır.

Örgütsel adalet gönüllülük esasına dayalı olan örgütsel vatandaşlık davranışının geliştirilmesinde önemli bir etkidir (Deluga, 1995). İşlem ve dağıtım adaletsizliği hisseden çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışlarının azalmasına yol açar (Köse vd., 2003).

Örgütsel güven yönetimin çalışanların ihtiyaçlarını anladığı ve onlara gerekli desteği verdiği ortamlarda gelişmektedir. (Yıldırım ve Demirel,2009: 585). Örgütsel güvende çalışanların yöneticilere duyduğu güven oldukça önemlidir. İşlem adaleti ile daha fazla olmak üzere, örgütsel güven ve işlem ve dağıtım adaleti arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki söz konusudur (Colquitt vd., 2001).

İşlem adaleti güvene dayanan bir süreçtir. Yöneticilerin objektif bir şekilde süreci ilerlettiği, bilgileri topladığı, ilgili tüm bireylerden görüş aldığı süreçler de, çalışanın yöneticilere duyduğu güven artacaktır. İşlem adaletinin prensiplerinde karar veren yönetime duyulan güven yer almaktadır (Doğan, 2002). İşcan ve Sayın (2010) Türkiye’de 190 kişi üzerinde yaptığı araştırmada örgütsel güveni, en çok örgütsel adalet sonra da iş doyumunun etkilediği ortaya çıkmıştır. Bu üç kavram da kendi aralarında etkileşim halindedir. Eskişehir’de 500 öğretmen ile yapılan araştırmada

örgütsel adaletin tüm boyutları ile yöneticiye duyulan güven arasında pozitif yönde bir ilişki söz konusudur. Alt boyutlardan etkileşim adaleti, örgütsel güven üzerinde en çok etkili olanıdır (Akyıldız, 2018).

Örgütsel adalet geliştikçe, örgütsel güven artar bu da işten ayrılma niyetini azaltır ve performans örgütsel bağlanma, sorumluluk artışı sağlar (Taşcıoğlu, 2010).

4.7.3. Örgütsel Adalet ve Performans Uygulamaları İlişkisi

Dağıtım adaleti verimlik, üretkenlik ve performans konuların sosyal odak konulardan biridir (Cohen-Charash ve Spector, 2001). Konovsky ve Cropanzano işlem ve dağıtım adaleti ile iş performansı arasında pozitif ilişki tespit etmiştir. Adalet konusunda olumlu bir yargıya ulaşan birey karşılığını olumlu performans göstererek vermektedir (Dubinsky ve Levy, 1989; Greenberg, 1982; Konovsky ve Cropanzano, 1991). Paralel şekilde ödül ve dağıtım adil olmadığını düşünen bireyler, dengeyi sağlamak için performansını azaltmaktadır (Greenberg ve Bies, 1992). Karademir ve Çoban (2010) yaptıkları çalışmada spor alanında, örgütsel adalet algısının verimlilik ve performansa olumlu yansıyacağını belirtmiştir. Krishnan vd., (2018) 142 kişi ile yaptığı araştırmada, dağıtım adaletinin en çok olmak üzere, dağıtım ile, etkileşim adaletinin iş performansı üzerinde pozitif etkisi olduğu belirtilmiştir (Akyıldız, 2018).

Kurumlar için örgüt içi ve dışından doğru insan kaynaklarını işe almak kritiktir. İşe alım sürecinde uygun personeli işe almak kadar, adaletli bir süreç yönetmek de önemlidir. Schuller, Farr ve Smith (1993) önerdiği metotta aday ile kurum açık bir şekilde pozisyonun olumlu ve olumsuz yönlerini paylaşmalıdır (Erkanlı, 2009).

Performans değerlendirmenin ve geri bildirim süreçlerinin objektif olması bireyler için oldukça kritiktir. Cropanzano performans değerlendirme için; gerekli bilgilendirmelerin yapıldığı, adaletin hissedildiği ve kararların gerekçelendirildiği bir model gereksinimi ortaya koymuştur (Erkanlı, 2009). Performans değerlendirme ile gerekli ödül, terfi dağıtımı ile ilgili kararlar verilmekle birlikte, iş ile ilgili de geri bildirim verme şansı elde edilir.

Ücretlendirme verilen emek doğrultusunda elde edilen kazanımdır. Ücret tatmini konusunda doğu kültürlerinde çalışanlar eşitlik ve ihtiyaca, batı kültürlerinde ise performansa bakılmasının önemli olduğu belirtmişlerdir (Lam, 2002; Erkanlı, 2009). Çalışanların mevcut işlerini daha iyi yapması ve gelecekte pozisyon için hazır olması için kendisine eğitim imkânı sağlanmalıdır. Eğitim kurumun sunduğu önemli faydalardandır. Çalışanlara sağlanan eğitim imkanları için adaletli olma, bireylerin kurumlarından önemli beklentilerindendir (Sabuncuoğlu, 1998; Erkanlı, 2009).

4.7.4. Örgütsel Adalet ve Kişilik Özellikleri İlişkisi

Jannah, Putrawan ve Matin (2018) 135 öğretmenin katıldığı araştırmada, kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılığı ve dağıtım adaleti ile arasında pozitif yönde bir ilişki tespit etmiş, dağıtımsal adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisinde, kişiliğin aracılık rolü üstlendiğini belirtmiştir (Akyıldız, 2018). Kırklareli ilinde enerji sektöründe çalışan 211 çalışan üzerinde yaptığı araştırmaya göre, beş faktör kişilik özelliklerinin üretkenlik karşıtı davranışı ilişkisinde örgütsel adaletin aracılık rolünü incelemiştir. Buna göre etkileşimsel adalet en çok olmak üzere, dağıtım adaleti düşük seviyede bu ilişkide aracı rol oynamaktadır. Ayrıca sorumluluk ve uyumluluk ile üretkenlik karşıtı arasında ters, nevrotik ile pozitif yönde bir ilişki vardır (Behrem, 2017; Akyıldız, 2018).

Özafşarlıoğlu ve Örücü (2017) İstanbul'da üniversite hastanesinde 558 çalışan ile yaptığı araştırmada sorumluluk ve açık görüşlü olmanın örgütsel adalet ve örgütsel güven arasında düzenleyici rolü olduğunu belirtmiştir. Stouten, Kuppens ve Decoster (2013) 393 üniversite öğrencisi üzerine yaptığı araştırmada kişilik özellikleri ve dağıtım adaleti arasındaki ilişkiyi sorgulamıştır. Buna göre dağıtım adaleti azaldığında nevrotikliğin arttığı ve uyumun azaldığı tespit edilmiştir. Nevrotikliği yüksek bireyler, adaletsiz durumlarda uyumlu bireylere göre daha fazla öfkelenmektedirler.

238 üniversite öğrencisi üzerinde yapılan araştırmada, kişilik özelliklerinin performans, verimsiz davranış ve örgütsel adalet üzerinde etkisi olmadığı belirtilmiştir (Colquitt vd., 2006; Akyıldız, 2018). Shen vd. (2012) sorumluluk ile

örgütsel vatandaşlık arasındaki pozitif ilişkide örgütsel adaletin büyük ölçüde aracılık rolü üstlendiği belirtilmiştir.

Karapınar vd. (2013) tarafından bankacılık sektöründe 206 çalışanda yapılan araştırmada dağıtımsal ve işlem adaletinin iş tatmini üzerindeki etkisinde kişilik özelliklerinin düzenleyici rolü üstlendiği belirtilmiştir. Uyumluluk ve sorumluluk dağıtımsal adaletin iş tatmini ilişkisinde ön plana çıkarken, uyumluluk işlem adaletinin iş tatmini üzerindeki etkisinde ön plana çıkmaktadır. O'Neill, Lewis ve Carswell (2011) tarafından ABD'de perakende sektöründe 464 çalışan üzerine yaptığı araştırmada, iş yerindeki sapmaları engellemek için örgütsel adalet uygulamalarından daha kişilik özelliklerinin ön plana çıktığı belirtilmiştir (Sakallı, 2015).

172 akademik personel ve üniversite öğrencisi üzerinde yapılan araştırmada, nevrotilik ve işlem adaletinin iş birliği üzerinde düzenleyici etkisi olduğu belirtilmiştir (Van Hiel vd., 2008). Scott ve Colquitt (2007) tarafından 2002 ve 2005 yıllarındaki farklı üniversite, 707 üniversite öğrencisi üzerinde yapılan araştırmada örgütsel adaletin kişisel farklılıklara bağlılığı araştırılmıştır. Buna göre; dağıtım adaleti iş performansı, vatandaşlık, verimsizlik üzerinde eşitlik hassasiyeti özelliğinin düzenleyici bir etkisi yoktur (Sakallı, 2015).

4.7.5. Örgütsel Adalet ve Motivasyon İlişkisi

Yapılan araştırmalara göre çalışanın örgütsel adalet algısı yüksekse motivasyonu da yüksek olması beklenmektedir. Motivasyonun örgütsel adaletin bir çıktısı olduğu da düşünülebilir (Kökalan ve Şişman 2017; Özgen, 2018; Sökmen 2013; Aryee vd., 2002; Pillai vd., 1999; Liao ve Tai, 2006; Abbasoğlu, 2015; Kökalan ve Şişman, 2017; Özgen, 2018).

Yeniçeri vd. (2009) İç Anadolu bölgesinde 502 çalışan üzerinde yaptığı araştırmada bireylerin işle ilgilerinin azalması ve düşük motivasyonlarında işlem adaleti etkisinin olduğu belirtilmiştir (Yeniçeri vd., 2009; Özgen, 2018). Akman (2017) 450 hemşire ile yaptığı araştırmada örgütsel adalet ile iş motivasyonu arasında pozitif yönlü ilişki

tespit etmiştir. Ayrıca etkileşim adaleti sıralamada en yüksekte olup, sonrasında işlem ve dağıtım adaleti takip etmiştir (Akyıldız, 2018).

Ertürk ve Aydın'ın (2015) Düzce'de öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmada, örgütsel adalet ve içsel motivasyon arasında pozitif yönde ilişkinin olduğu, örgütsel faktörlerin ise bu ilişkide etki etmediğini belirtmişlerdir (Özgen, 2018).

4.7.6. Örgütsel Adalet ve Psikolojik Güçlendirme İlişkisi

Çalışanın yetkinlikleri arttıran psikolojik güçlendirme uygulamalarına karşı olumlu bir yaklaşım geliştirmektedir. Örgüt içerisindeki adalet kazanım düzeyini arttıracak, psikolojik güçlendirmenin anlam boyutu nu kuvvetlendirecektir.

Zhang ve Agarwal (2009) yaptığı araştırmada psikolojik güçlendirmenin dağıtım adaletini yükselttiğini belirtmiştir. Güçlendirilmiş bireyler bunu bir kazanım olarak nitelerler.

Gilliland (1993) adil bir işlem adaleti süreci ortaya çıkan sonuçların, bireyler için kendi yeterlilikleri ile doğru orantılı olarak oluştuklarını düşündüklerini belirtmiştir (Yürür ve Demir, 2011). Leventhal (1980), Greenberg ve Baron (2000) çalışanların işlem adaleti kapsamında çalışanların farklı aşamalarda karar sürecine dâhil olmasının öneminden bahsetmiştir. Psikolojik güçlendirmede bireyler için karar süreçlerine dâhil olmak önem taşır ve güçlendirir. Bundan dolayı kararlara dâhil olma açısından aralarında bir ilişki söz konusudur (Çavuş, 2006; Yürür ve Demir, 2011). Simons ve Roberson(2003) yöneticilerin adaletli, saygılı davranışlarının ve bireyleri sürece dâhil etmelerinin örgütsel amaçlara olumlu hizmet ettiğini belirtmiştir. Buna göre örgütsel adalet şirketin rekabet gücünü de arttırmaktadır (Taşcıoğlu, 2010).

Psikolojik güçlendirmeyi en çok etkileyen faktörlerden birisi, yöneticilerle çalışanların geliştirdiği davranışlar ve yönetim şeklidir (Koçel, 2010: 413). Yol gösterici, saygılı ve empati yüksek iletişimler psikolojik güçlendirmeyi olumlu etkilemekle birlikte kişiler arası adalet anlayışını da olumlu yönde etkilemektedir. Bunlara ek olarak bilgiye dayalı adil bir sistem, çalışanlarda psikolojik güçlendirmeyi olumlu yönde etkilemektedir (Yürür ve Demir, 2011). 237 özel sektör

alışanı ile yapılan araştırmada psikolojik güçlendirmenin örgütsel adalet algısını arttırdığı, aynı şekilde örgütsel adaletin de psikolojik güçlendirmeyi arttırdığı ifade edilmiştir (Yürür ve Demir, 2011).

4.7.7. Örgütsel Adalet ve Yenilikçilik İlişkisi

Yapılan araştırmalarda, örgütsel adaleti yüksek bireylerin, daha katılımcı olması yenilikçiliği olumlu yönde etkilediği belirtilmiştir (Butcher ve Clarke, 2002; Pelenk, 2018). Ayrıca etkileşimsel adalet proaktif davranışı arttırarak yenilikçiliği tetiklemektedir (Gefen vd., 2008). Alt boyutlarından dağıtım ve işlem adaleti proaktiflik ve bireysel yenilikçilik davranışını arttırmakta, hedef ve vizyon paylaşımının da bunda önemli bir rolü öldüğü belirtilmektedir. Yenilikçilik için kritik olan takım olma yaklaşımının işlem adaletinin öncüsü öldüğü belirtilmiştir (McLean, 2005; Kanter, 1988; Colquitt vd., 2002; Pelenk, 2018).

Bireyin inisiyatif alıp yenilikçi bir davranış içerisinde girebilmesi için bir motivasyonu ve bu davranışı sergileyebileceği uygun bir örgüt ortamı içerisinde olması gerekmektedir. Birey elde ettiği kazanımları ve ortaya koyduğ çabayı karşılaştırdığında adil bir sonuç elde ediyorsa bu yenilikçilik motivasyonuna da olumlu yansıyacaktır. Ayrıca bireysel yenilikçilik için kritik olan şeffaflık ve sık geri bildirim olarak iyileştirme kültürü için örgütün etkileşim adaleti boyutunda iyi bir seviyede olması gerekmektedir.

Örgütsel adaletin yüksek öldüğü örgütlerde, çalışanların desteklenmesi yenilikçi davranışları arttırmaktadır (Chatman vd., 1991). Ek olarak yenilikçi davranış örgütlerdeki iletişimin yapısına ve etkileşim adaletinin varlığına da bağlıdır (Altındaş, 2002; Pelenk, 2018).

5. A TİPİ KİŞİLİK ÖZELLİĞİNİN BİREYSEL YENİLİKÇİLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMENİN ARACI, ÖRGÜTSEL ADALETİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ: BİLGİ ve İLETİŞİM TEKNOLOJİLERİ SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN İŞLETMELERDEKİ ÇALIŞANLAR ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Beş bölümden oluşan çalışmanın ilk dört bölümünde araştırmanın değişkenleri olan bireysel yenilikçilik, a tipi kişilik özelliği, psikolojik güçlendirme ve örgütsel adalet kavramlarına ilişkin yaklaşımlara yer verilmiştir. Çalışmanın beşinci ve son bölümünde ise kavramlarına birbirleri ile olan ilişkilerine yönelik araştırma sonuçlarına yer verilecek olup, ardından değişkenlere yönelik kurgulanan araştırma modeli çerçevesinde gerçekleştirilen araştırmanın yöntemi, bulguları ve sonuçlarından bahsedilmiştir.

5.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma ile A tipi kişilik özelliğinin bireysel yenilikçilik üzerindeki etkisini görmek ve psikolojik güçlendirmenin bu etki üzerindeki aracı ve örgütsel adaletin düzenleyici rolünün incelemesi amaçlanmıştır. Araştırma bireylerin kişilik ve algılarının yenilikçilik davranışlarındaki en kritik faktör olduğu düşüncesi ile merkezine kişiliği ve bireylerin algılarını almaktadır. Çünkü örgütlerin yenilikçiliği arttırmak için yaptığı yapısal ve sosyal faaliyetlerin geri dönüşü bireylerin kişilik özellikleri ve bu çabaları algılayış şekilleri ile kısıtlıdır.

Araştırmanın bir diğer amacı ise, A ve B tipi farklı kişiliklerin bireysel yenilikçilik ile ne ölçüde ilgili olabileceğini incelemektir. Bu sayede bireylerin kişilik özellikleri ile yenilikçilik ve yaratıcılık gibi işletmelere değer katan yetkinlikler arasındaki bağlantı yol gösterici olabilir. Araştırma, dünyada ve Türkiye’de gelişim için en kritik sektör olarak değerlendirilen Bilgi ve İletişim Teknolojileri sektöründe gerçekleştirilmiş olup, yenilikçilik ile doğrudan ilintili olan bu sektördeki çalışanların

toplam bireysel yenilikçilik seviyeleri değerlendirilip durum analizi yapılması hedeflenmektedir.

5.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışma da nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nicel yöntem olgu ve olayları nesnelleştirerek gözlemlenebilir, ölçülebilir ve sayısal olarak ifade edilebilir bir şekilde ortaya koyan bir araştırma türü olduğundan dolayı, çalışan bireylerin duygu ve düşüncelerini anket ile öğrenilmesi adına nicel yöntem kullanılmıştır (Altun ve Yazıcı, 2014). Nicel araştırmalar, sayısal olarak ölçülebilen verilerin istatistiksel çözümlemeleri aracılığıyla sosyal olguları inceleyen ve bu olgular arasındaki neden sonuç ilişkilerini ortaya koyarak sosyal düzenin kanunlarını keşfetmeyi amaçlayan araştırmalardır. Başka bir deyişle, önceden oluşturulmuş olan hipotezleri sınamak amacıyla, geniş çaplı örneklemelerden nicel veriler toplayan, bu verileri istatistiksel olarak çözümleyen ve bulgularını genelleme amacı taşıyan araştırmalardır. Nicel veriler, laboratuvar ortamında yapılan deney ya da gözlemlerden ya da alan araştırmalarında yapılan gözlem, anket ya da yapılandırılmış görüşmelerden elde edilebilirler.

5.3. Evren ve Örneklem

Araştırma Türkiye'deki Bilgi ve İletişim Teknolojileri Sektörü'ndeki beyaz yakalı çalışanlar üzerinde yapılmıştır. Bilgi ve İletişim Teknolojileri Sektörü; Bilgi Teknolojileri ve İletişim Teknolojileri olmak üzere iki büyük gruptan oluşmaktadır. 2018 verilerine göre Bilgi Teknolojileri pazarı 44,8 Milyar TL, İletişim Teknolojileri pazarı 86,9 Milyar TL olmak üzere toplam 131,7 Milyar TL pazar büyüklüğü söz konusudur (Tübisad, 2019). Sektör içerisinde yerli ve yabancı teknoloji firmaları ve Telekom firmaları yer almaktadır.

Sektör içerisinde donanım, yazılım, hizmet, elektronik haberleşme gibi alt kategoriler bulunmakta, kurumsal ve bireysel müşterilere hizmet sunulmaktadır. Fikir vermesi adına sektördeki kuruluşlara örnek olarak; Turkcell, Türk Telekom, Vodafone, IBM, Microsoft, KoçSistem, Netaş, vb. ve teknokentlerde teknoloji girişimleri verilebilir.

Bilgi ve İletişim Teknolojileri sektöründeki beyaz yakaların seçilmesinin sebebi Türkiye’de ve dünyada yenilikçilik için günümüzde bu sektörlerin kilit konumda olmasıdır. Hatta günümüzde pek çok şirket sektör bağımsız olarak kendisini aynı zamanda teknoloji firması olarak da konumlamaktadır. Türkiye’de Bilgi ve İletişim Teknolojileri ihracatı 5 Milyar TL seviyesinde oldukça kısıtlı bir durumdadır (Tübisad, 2019). Katma değerli hizmetlerle büyümek, ihracatta kilogram başına düşen tutarı arttırmak ülke ekonomisinin gelişimi için önemli bir konudur. Türkiye’de yetenekli ve analitik insan kaynağının oldukça yoğunlaştığı bu temel sektörün yenilikçilik ile ilgili algısı ve konumu gelecek için de önemli bir gösterge olacaktır. Bilgi ve İletişim Teknolojileri (BİT) sektörünün odağında; Yapay Zeka, Bulut, Analitik, Endüstri 4.0, Siber Güvenlik ve Blokzincir gibi konular bulunmakta, bu konular dünya tüm sektörleri şekillendirecek kritik alanlar olarak ön plana çıkmaktadır.

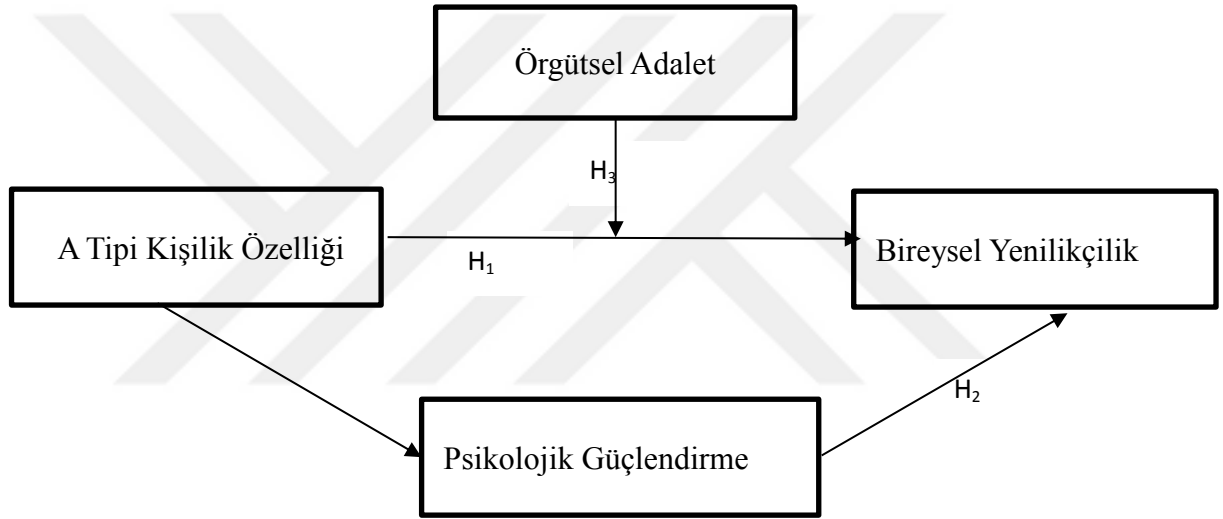
Araştırmanın örneklem grubu, Türkiye’de İstanbul’da BİT sektöründe yer alan özel kurumlarda çalışan beyaz yakalı 355 birey olarak belirlenmiştir. Analizlerde uygunluk koşulunun sağlanması için yapılması gereken testler bulunmaktadır (Kalaycı, 2006; Hair vd., 2010). Örneklem sayısına yönelik Cochran (1977) formülasyonundan faydalanılmıştır (Bartlett vd., 2001; Önhon, 2016). Buna göre ilk olarak Alfa düzeyi %5 olarak belirlenmiştir. Bu güvenilirlik düzeyi ve 355 örneklem sayısına göre, $t=1,96$ olarak tanımlanmıştır. İkinci olarak kategorik verilerin olduğu araştırma kapsamında kabul edilebilir hata payı %5 olarak belirlenmiştir. Varyans tahmini hesaplaması için ölçekte yer alan nokta sayısı standart sapmaya oranlanmıştır. Araştırma kapsamında 5’li likert skalası olduğundan yer alan nokta sayısı 5, ölçeğin orta noktasına göre iki yanda kalan toplam 4 nokta olduğundan standart sapma 4 olarak gerçekleşmiştir. Buna göre $S=5/4=1,25$ ‘dir. Cochran formülüne göre gereken örneklem sayısı hesaplaması: $((t^2)*(s^2))/d^2 = ((1,96^2)*(1,25^2))/(5*0,05)^2 = 96$ olarak gerçekleşmiştir. Örneklem büyüklüğü 355 yeterli olacak 96 örneklem sayısından büyük olduğundan dolayı kullanılan örneklem yeterlidir.

Araştırmanın örneklem grubu basit seçkisiz örnekleme yöntemiyle oluşturulmuştur. Basit seçkisiz örnekleme, evren listesinden örnekleme birimlerinin seçkisiz olarak

çekilmesidir (Büyüköztürk, 2012). Özel sektör çalışanlarına email ve fiziksel anket yolu ile ulaşılmış ve geri bildirim alınmıştır. Anket toplam 400 kişi ile paylaşılmış ve 355 geri bildirim alınmış, %88,7 dönüş oranı sağlanmıştır.

5.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın modeli olarak A tipi kişilik özelliğinin üzerindeki etkisi, bu ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı rolü ve örgütsel adalet düzenleyici rolünü keşfedici şekilde tasarlanmıştır. Bu doğrultuda düzenlenen model Şekil 1’de yer almaktadır.



Şekil 7. Araştırma Modeli

Araştırmanın temel amacı, bireysel yenilikçiliği etkileyen unsurların tespit edilmesi ve sonuçlara yönelik önerilerin oluşturulmasıdır. Bu unsurların tespit edilmesinde bireyi merkeze alan bir perspektiften inceleme yapılmıştır. Yenilikçi davranış sergilenebilmesi için; bireyin kişilik özelliği, psikolojik güçlendirme faaliyetlerine göre algısı ve kurum içerisindeki örgütsel adaletle yönelik algısının etkisinin ne ölçekte olduğuna bakılmıştır. Bunun sebebi, yenilikçilik için teknoloji ve süreç odağında yapılan gelişmelerin önemli olduğu, ancak radikal ve kademeli yenilikçilik için en önemli unsur bireyin kişilik özellikleri ve algıları olduğu yönündeki inanıştır.

Bu kapsamda araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

- H₁: A Tipi kişilik özelliğinin Bireysel Yenilikçilik üzerinde doğrudan etkisi vardır.
- H₂: A Tipi kişilik özelliğinin Bireysel Yenilikçilik üzerindeki etkisinde Psikolojik Güçlendirmenin aracı etkisi vardır.
- H₃: A Tipi Kişilik Özelliğinin Bireysel Yenilikçilik üzerindeki etkisinde Örgütsel Adalet Algısının düzenleyici rolü vardır.

5.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırma kapsamında 4 boyut arasındaki ilişki incelenmektedir. Hipotezler ölçmek için Bireysel Yenilikçilik Ölçeği, A-B Tipi Kişilik Özelliği Ölçeği, Psikolojik Güçlendirme Ölçeği ve Örgütsel Adalet Ölçeği olmak üzere 4 farklı ölçekten yararlanılmıştır.

5.5.1. Bireysel Yenilikçilik Ölçeği

Araştırmalarda yenilikçiliği kişilik özelliği perspektifinden değerlendiren farklı ölçekler geliştirilmiş, en yaygın kullanılanlara aşağıda listelenmiştir (Kılıçer, 2011):

- Jackson Kişilik Envanteri (Jackson Personality Inventory)
- Kirton Yenilik Benimseme Envanteri (Kirton Adaptation Innovation Inventory)
- Meo Kişilik Envanteri (Neo Personality Inventory)
- Bireysel Yenilikçilik Ölçeği (Individual Innovativeness Scale)
- Alana Özgü Yenilikçilik Ölçeği (Domain Specific Innovativeness Scale)

Araştırma kapsamında; Hurt, Joseph, Cook (1977) tarafından iletişim alanında geliştirilmiş olan, pek çok kez güvenilirliği ölçülmüş ve başarılı bulunmuş olan “Individual Innovativeness Scale” kullanılmıştır. (Foxall, 1998, Simonson 2000). Ölçek ile bireyin yenilikçilik seviyesi ve kategori belirlenmektedir. Ölçek geliştirilirken ilk etapta 53 madde 5 farklı kategoriye yönelik “kesinlikle katılıyorum” “kesinlikle katılmıyorum” olarak 7li likert ölçeğinde 231 üniversite

öğrencisine ve sonra 431 öğretmene uygulanmıştır. Bu iki grup için iç tutarlılık, faktör analizi, alt-üst %27 madde analizi, psikometrik analiz yapılmıştır. Faktör analizi ile yükü >0.5 olan 20 madde tek bir boyut olarak kalmıştır (Hurt vd., 1977). Sonrasında finansal hizmet sektöründe 4 gruptan 308 kişiye yapılan psikometrik değerlendirme ile Pallister ve Foxall (1998) güvenilirliği kabul etmiştir. (alpha 0.86 ile 0.90 arasındadır). Madde toplam korelasyon katsayısı, 0.21 – 0.64, 3 grupta 5 faktörlü 1 grupta 4 faktörlü yapı ortaya çıkmıştır. Simmonson (2000) 1693 öğretmen, öğrenci ve yönetici ile yaptığı araştırmada ölçeğin alpha=0,88 güvenilirlik katsayısı ile yenilikçiliği ölçtüğünü belirtilmiştir.

Ölçek, Kılıçer ve Odabaşı (2010) tarafından Türkçeye “Bireysel Yenilikçilik Ölçeği” olarak uyarlanmıştır. 2008 yılında Anadolu Üniversitesi 12 öğretmenlik programındaki 343 öğrenci üzerinde yapılmıştır. 20 maddeden oluşan ölçek, dört faktörden oluşmaktadır. İç tutarlılıkta 0,82 katsayısı ve 0,87 test güvenilirliği bulunmaktadır. Ölçek farklı akademik araştırmalarda kullanılmıştır.

Ölçekte 20 madde ve 5’li Likert derecelendirme (1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=karasızım, 4=katılıyorum, 5= kesinlikle katılıyorum) bulunmaktadır. 12 pozitif (1,2,3,5,6,9,11,12,14,16,18,19) ve 8 negatif (4,6,7,10,13,15,17,20) madde bulunmaktadır. Minimum 14, maksimum 94 alınabilir. Puan pozitiften negatif olanların çıkarılmasından sonra 42 puan eklenmesi ile bulunur. Buna göre kategoriler; 80 puan üstü “yenilikçi” 69-80 puan “öncü”, 57-68 puan “sorgulayıcı” 46-56 “kuşkucu” 46 altı “gelenekçi” olarak ayrılmıştır. Genel olarak 68 puan üstü yenilikçi, 64 altı yenilikçi değildir.

Ölçek içerisinde yer alan 4 farklı faktör ve bunlara yenilik soru dağılımları aşağıdaki gibi belirtilmiştir:

- **Değişime Direnç:** 4. Genellikle yeni fikirleri kabullenmekte temkinliyimdir., 6. Yeni icatlara ve yeni düşünce tarzlarına karşı şüpheliyimdir., 7. Çevremdeki insanların büyük bir çoğunluğunun kabul ettiğini görene kadar yeni fikirlere pek itibar etmem 10., Genellikle arkadaş grubum içinde yeni bir şeyi kabul eden son kişilerden biri olduğumu düşünüyorum., 13. Çevremdeki bireylerde işe yaradığını görene kadar bir işi yapmanın yeni yollarını kabullenmekte isteksiz davranırım., 15. Eski usul yaşam tarzının ve işleri eski

yöntemlerle yapmanın en iyisi olduğunu düşünürüm., 17. Yenilikleri dikkate almadan önce diğer insanların o yeniliği kullandığını görmeliyim., 20. Yeni fikirlere karşı çoğunlukla şüpheliyimdir).

- **Fikir Önderliği:** 1. Arkadaşlarım öneri veya bilgi almak için sık sık bana başvururlar., 8. Arkadaş grubum içinde etkili bir birey olduğumu düşünürüm., 9. Düşüncelerimde ve davranışlarımda kendimi yaratıcı ve özgün görürüm., 11. Yaratıcı bir kişiliğe sahibimdir., 12. Ait olduğum grubun liderlikle ilgili sorumluluklarını almaktan hoşlanırım
- **Deneyime Açıklık:** 2. Yeni fikirleri denemekten hoşlanırım., 3. Bir şeyi yapmanın yeni yollarını ararım., 5. Bir sorunu çözerken yanıt açık olmadığı zaman çözüm için çoğu kez yeni yöntemler geliştiririm., 14. Düşüncelerimde ve davranışlarımda özgün olmayı heyecan verici bulurum., 18. Yeni fikirlere açıktır.)
- **Risk Alma:** 16. Belirsizlikler ve çözülmemiş problemler beni güdüler., 19. Cevabı belirsiz sorular beni heyecanlandırır.

5.5.2. Örgütsel Adalet Ölçeği

Örgütsel Adaleti ölçümü, Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen “Justice Scale”- Örgütsel Adalet Ölçeği ile yapılmıştır. Orijinal ölçek formunda Cronbach Alfa Katsayısı sırası ile İşlem Adaleti için 0,85, Dağıtım Adaleti için 0,74 ve Etkileşim Adaleti için 0,92 olarak ölçülmüştür. Niehoff ve Moorman ölçeği, Colquitt Örgütsel Adalet ölçeği ile birlikte bu konuda en çok kullanılan iki ölçektir. Niehoff ve Moorman’ın Türkçe araştırmalarda daha geniş olarak kullanılması, güvenilirlik testlerinin daha fazla kez yapılmış olması ve soruların daha açık olduğunun düşünülmesinden dolayı tercih edilmiştir.

Anketin Türkçe versiyonu Yıldırım (2002) tarafından hazırlanmıştır. Türkçe anketin Cronbach Alfa Katsayısı sırası ile İşlem Adaleti için 0,89, Dağıtım Adaleti için 0,81 ve Etkileşim Adaleti için 0,95 olarak ölçülmüştür. Test-tekrar test sonucu güvenilirlik katsayıları; İşlem Adaleti için 0,62, Dağıtım Adaleti için 0,38 ve Etkileşim Adaleti için 0,68’dir. Ölçek içerisinde İşlem Adaleti, Dağıtım Adaleti ve Etkileşim Adaleti olmak üzere 3 faktör bulunmaktadır. Ölçek toplam 20 madde içermekte, 5li Likert derecelendirme ile (1=kesinlikle katılmıyorum,

2=katılmıyorum, 3=karasızım, 4=katılıyorum, 5= kesinlikle katılıyorum) yanıtlanmaktadır. Ölçekte alınabilecek puanlar İşlem Adaleti için 6-30 puan, Dağıtım Adaleti için 5-25 puan ve Etkileşim Adaleti için 9-45 puandır. Ölçek kapsamında puan artışına paralel olarak, örgütsel adalet algısı da yükselmektedir. Ölçek içerisindeki 3 faktör ve ilgili sorular aşağıda belirtilmiştir:

- **Dağıtım Adaleti:** Farklı iş sonuçlarının adilliğine yönelik sorular içermektedir. Ücret seviyesi, çalışma programı, iş yükü ve iş sorumluluğu gibi konular üzerinden değerlendirme yapar. İlgili sorular: (1. *Çalışma programım adildir.*, 2. *Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.*, 3. *İş yükümün adil olduğu kanısındayım.*, 4. *Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, iş yerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.*, 5. *İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.*)
- **İşlem Adaleti:** Bu faktördeki sorular bilginin doğru ve adil bir şekilde toplanması, çalışanların düşüncesinin alınmasına yönelik sorular içermektedir. (6. *İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.*, 7. *Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.*, 8. *Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.*, 9. *Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verirler.*, 10. *İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.*, 11. *Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler*)
- **Etkileşim Adaleti:** Bu faktördeki sorular, iş kararlarına ilişkin yeterli açıklamaların yapılması ve çalışanların kendilerinin dikkate alınmalarına yönelik sorular içermektedir. (12. *İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.*, 13. *İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler.*, 14. *İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.*, 15. *İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana karşı dürüst ve samimidirler.*, 16. *İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.*, 17. *Yöneticilerim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.*, 18. *Yöneticilerim, işimle ilgili*

kararlar için uygun gerekçeler gösterirler., 19. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar., 20. Yöneticilerim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.)

5.5.3. Psikolojik Güçlendirme Ölçeği

Çalışma kapsamında Psikolojik Güçlendirme algısının ölçümü için Spreitzer'in "Psikolojik Güçlendirme Anketi" kullanılmıştır (Spreitzer, 1995). Spreitzer, Thomas ve Velthouse (1990) tarafından yapılan çalışmayı baz alarak ölçeği geliştirmiştir. Fortune 50 içerisinde yer alan imalat sektöründe faaliyet gösteren ve sigorta sektöründe yer alan iki farklı örneklem üzerinden 393 orta düzey yönetici üzerinde test edilerek geliştirilmiştir. Ölçeği Cronbach Katsayısı 0,72 olarak belirtilmiştir. Ölçek içerisinde çalışanın algıladığı Psikolojik Güçlendirme seviyesi ve bunun sürekli olduğu varsayımı üzerinden ilerler. Ölçek geçerliliği (Aydoğmuş,2011) farklı çalışmalarda tarafından ispat edilmiştir. (Kraimer ve diğerleri, 1999; Kirkman ve Rosen,1999). Ölçek; Türkiye, Çin, Filipinler, Singapur, Kanada İngiltere Avustralya ve Kanada gibi ülkelerde perakende sektöründe, satış ve ürün geliştirme departmanlarında, sağlık, eğitim, ulaştırma gibi geniş bir yelpazede uygulanmıştır. (Aryee ve Chen, 2006; Ergeneli, ve diğerleri, 2007; Hechanova ve diğerleri, 2006; Avolio ve diğerleri, 2004; Holdsworth ve Cartwright, 2003; Carless, 2004; Laschinger ve diğerleri, 2004).

Ölçek Türkçe'ye Ergeneli vd. tarafından 2007 yılında "Psikolojik Güçlendirme Ölçeği" olarak çevrilmiştir. Ankara'da 220 banka yöneticisi ile yapılan çalışmada, Cronbach Alfa Katsayısı 0,90 olarak elde edilmiş olup alt boyutlarda; Anlam ($\alpha=0.83$), Yetkinlik ($\alpha=0.84$), Özerklik ($\alpha=0.78$), Etki ($\alpha=0.88$) olarak elde edilmiştir. Ölçek içerisinde her bir boyut için 3 soru olmak üzere toplam 12 soru yer almaktadır. 5li Likert derecelendirmesi ile maksimum 60 puan alınmakta, puan yükseldikçe çalışanın psikolojik güçlendirme algısı ve kendinin psikolojik güçlendirilmiş haline yönelik düşünce seviyesi de yükselmektedir. Ölçek içerisindeki boyutlar ve ilgili sorular aşağıda yer almaktadır:

- **Anlam:** Örgütün hedefleri ile kişinin değer ve inançları arasındaki uyuma yönelik soruları içeren faktördür. *(1. Yaptığım iş benim için çok önemlidir. ,*

2. İşimle ilgili faaliyetler bireysel bazda benim için anlamlıdır., 3. Yaptığım iş benim için anlamlıdır.)

- **Yetkinlik:** Kişinin bir işi yapabilmesine yönelik yetkinliğine ilişkin düşüncesidir. (4. İşimi başarmak için gerekli yeteneklere sahip olduğumdan eminim., 5. İşimdeki faaliyetleri başarmak için gerekli kapasiteye sahip olduğumdan eminim, 6. İşim için gerekli olan yetenekleri zaman içinde geliştirdim.)
- **Özerklik:** Kişinin otonom bir şekilde işiyle ilgili tüm süreçlerde karar verebilmesidir. (7. İşimi nasıl yapacağım konusunda kara verme yetkisi büyük ölçüde bana aittir. 8. İşimi nasıl yürüteceğime kendim karar veririm. ,9. İşimi bağımsız olarak ve serbestçe yapmam konusunda önemli ölçüde fırsat verilmektedir.)
- **Etki:** Kişinin çıktıları etkileme gücüne olan inancına yönelik faktördür. (10. Çalıştığım departmanda olup bitenler konusunda etkim çoktur., 11. Çalıştığım departmanda olup bitenleri büyük ölçüde kontrol edebilirim., 12. Çalıştığım departmanda olup biten her şeyi, önemli ölçüde etkileyebilirim.)

5.5.4. A-B Tipi Kişilik Özelliği Ölçeği

A ve B Tipi kişilik tipi, Durna (2004) tarafından geliştirilen ölçek kullanılarak ölçülmüştür. Ölçek, Jenkins Kişilik Ölçeği baz alınarak oluşturulmuştur. Durna, Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Meslek Yüksekokulu öğrencileri ile 389 veri toplayarak oluşturmuştur. Ölçek 20 maddeden oluşmaktadır ve 5li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Ölçek içerisinde insanların kişilik yapıları alışkanlık, zamanla olan ilişki, çevresi ile olan ilişkileri gibi konular üzerinden belirlenmektedir. Puanlama sonucunda maksimum 100, minimum 20 puan alınabilmektedir. Alınan puan arttıkça, A tipi kişilik özelliği de artmaktadır. 1 ve 2 puan verilmesi B tipi, 4-5 puan verilmesi A tip, 3 puan verilmesi ise A ve B tip kişilik özelliğini gösterir. Toplam içerisinde alınan puan 60'ın altı ise kişi B tipi kişilik özelliğine, 60'ın üstünde ise kişi A tipi kişilik özelliğine sahiptir. Ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı 0,712 olmakla birlikte, ölçek farklı çalışmalarda kullanılarak güvenilirliği test edilmiştir.

5.6. Araştırmanın Kavramlarıyla ilgili Yerli ve Yabancı Literatürde Yer alan Araştırma Örnekleri

Araştırma kapsamında incelenmekte olan A tipi kişilik özelliği, bireysel yenilikçilik, psikolojik güçlendirme ve örgütsel adalet konularında kendi aralarında yapılan araştırmalara ilişkin örnekler sıralanmaktadır.

5.6.1. Yerli Literatürde Yer alan Araştırma Örnekleri

Bu başlık altında araştırmanın temel kavramlarına yönelik incelemeler gerçekleştirmiş yerli literatürdeki araştırma örneklerine yer verilmektedir.

- *Yenilikçilik, Psikolojik Güçlendirme, Örgütsel Adalet ve Kişilik Özellikleri boyutlarını kapsayan araştırmalar:*
 - Türkiye’de havayolu ulaştırma sektöründe 276 kişi ile yapılan araştırmada yenilikçiliğin gelişim kültürü ve psikolojik güçlendirmeden etkilendiği belirtilmiştir. Aynı şekilde gelişim kültürü dağıtım adaletinden olumlu yönde etkilenmektedir. Örgütsel adalet, yenilikçilik ve psikolojik güçlendirmenin birlikte yer aldığı bir araştırmadır (Gözküara vd., 2016).
 - İstanbul’da dayanıklı tüketim sektöründe faaliyet gösteren 436 çalışan ile yapılan araştırmada proaktif kişilik özelliği ile yenilikçilik arasında pozitif ilişki bulunmaktadır. Bu ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı rolü bulunmaktadır (Yıldız vd., 2017).
- *Psikolojik Güçlendirme ve Yenilikçilik boyutlarını kapsayan araştırmalar:*
 - İstanbul’da üretim sektöründe 518 mavi yakalı çalışan ile yapılan araştırmada anlam, yeterlilik, etki ile yenilikçilik arasında pozitif ilişki vardır ve bu ilişkide yöneticiye güven aracı rol oynamaktadır (Ertürk, 2012).
 - İstanbul’da güçlendirme çalışmaları yapan bir şirkette 237 çalışan ile yapılan araştırmada örgütsel adalet ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişki incelenmiştir. Buna göre psikolojik güçlendirme, dağıtım adaletini

doğrudan ve işlem adaletinin aracı etkisi ile arttırmaktadır. Bu ilişkide etki ve özerklik boyutu rol oynamaktadır (Yürür ve Demir, 2011).

- Kerse (2013) tarafından Erzurum ve Gümüşhanede 102 banka çalışanı ile yapılan araştırmada psikolojik güçlendirmenin boyutları ile yaratıcılık boyutları arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir. Özerklik ve etki yaratıcı fikirler geliştirme arasında oldukça güçlü, anlam ve yaratıcı fikirler arasında güçlü, yeterlilik ile yaratıcı fikirler geliştirme arasında orta yönde ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca, özerklik ve etkinin yaratıcı fikirler uygulama ile çok güçlü, anlam ile orta yönde ilişkilidir (Kerse, 2013).
- Atatürk Üniversitesi 122 akademik personel üzerinde yapılan araştırmada psikolojik güçlendirmenin ile örgütsel destek arasında pozitif bir ilişki söz konusudur. Bu ilişki motivasyon, risk alma ve yenilikçiliğe de katkıda bulunmaktadır (Bölen, 2013).
- Ögüt vd. (2007) Antalya’da 74 otel çalışanı üzerinde yaptığı araştırmada güçlendirmenin yenilikçilik için önemli olduğu belirtilmiş, yaratıcılık içinse iletişim ve kaynaklara erişimin kritik olduğunu belirtmiştir. Çavuş (2006) imalat sektöründe 280 çalışan için yaptığı araştırmada, personel güçlendirmenin yaratıcılık ve yenilikçilik üzerine etkisine bakmış, güçlendirmenin işten ayrılma oranını azalttığını, bağlılığı arttırdığını, bağlılığı artırması ile de yaratıcılık ve yenilikçiliği arttırdığını belirtilmiştir.
- Methor’un İstanbul ve Kocaeli’nde 8 fabrikada mavi yakaya yaptığı 1200 kişiyle iletişime geçtiği 518 dönüş aldığı araştırmasında, psikolojik güçlendirme ve yenilikçilik kapasitesi arasında pozitif ilişkinin olduğu ve bu ilişkide güvenin aracı rol üstlenlediği tespit edilmiştir.
- *Psikolojik Güçlendirme ve Kişilik Özellikleri boyutlarını kapsayan araştırmalar:*
 - İstanbul’da Eğitim ve Bilgi Teknolojiler sektöründe 22a çalışan ile yapılan araştırmada dışadönük kişilik özelliğinin, psikolojik güçlendirmeye olumlu katkıda bulunduğu ve bunun da iş tatminini arttırdığı belirtilmiştir (Aydoğmuş, 2015).
 - 100 üniversite öğrencisi ile yapılan araştırmada, katılımcıların A ve B tipi kişiliklere sahip olması ile psikolojik iyi oluş durumları arasında farklılık toktur (Mahajan ve Rastogi, 2011).

- İstanbul’da 323 özel sektörde üretim ve hizmet alanında çalışanlardan elde edilen bilgide psikolojik güçlendirmenin proaktif kişilik ve proaktif iş davranışı arasında aracılık rolü üstelendiği belirtilmiştir. (Şahbazoglu, 2014)
- *Örgütsel Adalet ve Yenilikçilik boyutlarını kapsayan araştırmalar:*
 - Antalya merkezdeki otel işletmelerinden 260 çalışana yapılan anket sonucunda, örgütsel adalet ve yenilikçilik arasında pozitif ilişkisi olduğu ve kariyer memnuniyetinin buna aracılık ettiği ortaya çıkmıştır (Çelik, 2012).
 - Gözükara ve Yıldırım’ın 400 katılımcıya Niechoff ve Noorman (1993) örgütsel adalet algısı ölçeğini kullandığı araştırmasında, dağıtım adaleti ile yenilikçilik davranışı arasında pozitif ilişkisi vardır, örgütsel öğrenme kapasitesi de moderatör görevi görmektedir (Gözükara ve Yıldırım, 2016).
 - Kocaeli’nde 3 kimya şirketinde 241 çalışan ile yapılan araştırmada, örgütsel adalet proaktif davranış, örgütsel adalet ve yenilikçilik arasında pozitif yönde ilişki tespit edilmiştir (Pelenk, 2018).

5.6.2. Yabancı Literatürde Yer alan Araştırma Örnekleri

Bu başlık altında araştırmanın temel kavramlarına yönelik incelemeler gerçekleştirmiş yerli literatürdeki araştırma örneklerine yer verilmektedir.

- *Örgütsel Adalet, Psikolojik Güçlendirme ve Yenilikçilik boyutlarını kapsayan araştırmalar:*
 - Ahvaz’da 400 kişi ile yapılan araştırmada, psikolojik güçlendirme ve örgütsel adalet ile yenilikçi örgüt iklimi arasında pozitif bir ilişki söz konusudur. Ayrıca psikolojik güçlendirme örgütsel adalet, işe bağlılık ve yenilikçi örgüt iklimi arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır (Safarzadeh, 2013).
- *Psikolojik Güçlendirme ve Yenilikçilik boyutlarını kapsayan araştırmalar:*
 - Ürdün’de tasarım, satış, müşteri hizmetleri alanında çalışan 105 kişi ile yapılan araştırmada tüm psikolojik güçlendirme alt boyutları ile yenilikçilik arasında pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir (Punjab, 2015).

- Pieterse vd. (2010) Hollanda’da 230 kamu görevlisi ile yaptığı araştırmada, dönüşümcü liderliğin yenilikçilik üzerindeki etkisinde psikolojik güçlendirmenin aracı rolünü sorgulamıştır. Sonuçlara göre liderliğin yenilikçilik üzerindeki etkisinin psikolojik güçlendirmenin varlığından yüksek olabildiği sonucuna ulaşılmıştır.
- Hindistan’da Telekom ve Finans sektörlerinde 324 orta seviye çalışana yapılan araştırmada gelişmiş örgüt kültürü ve yenilikçilik davranışı arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiş ve bu ilişkide, psikolojik güçlendirme aracı rolü olduğu ortaya çıkmıştır. Spreitzer (1995)’in ölçeğinin kullanıldığı araştırmada ayrıca psikolojik güçlendirme ve yenilikçilik arasında doğrudan bir ilişki olduğu da belirtilmiştir (Sinha vd., 2016).
- Jung, Chow, Eu (2003); 32 Tayvanlı şirket içerisinde yaptığı araştırmada, dönüşümcü liderlik ve psikolojik güçlendirme ve yenilikçilik arasında pozitif ilişkisi vardır.
- Iari vd.’nin sosyal güvenlik alanında 285 kişiyle yaptığı araştırma psikolojik güçlendirme ile yenilikçilik arasında olumlu ilişki olduğu belirtilmiştir (Iari, vd., 2012). Kmierach vd. Polonya’da 109 KOBİ çalışanı üzerinde yaptığı araştırmada, güçlendirmenin yenilikçilik için uygun koşul yarattığı belirtilmiştir (Kmierach vd., 2012).
- Hindistan’da Telekom ve Finans sektörlerinde 324 orta seviye çalışana yapılan araştırmada gelişmiş örgüt kültürü ve yenilikçilik davranışı arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiş ve bu ilişkide, psikolojik güçlendirme aracı rolü olduğu ortaya çıkmıştır.
- *Psikolojik Güçlendirme ve Yenilikçilik boyutlarını kapsayan araştırmalar:*
 - Pakistan’da finans sektöründe 260 çalışan ile yapılan araştırmada, örgütsel adalet ve psikolojik güçlendirmenin performans üzerindeki etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık rolü olduğu belirtilmiştir. (Azeem vd., 2015)
- *Kişilik Özellikleri ve Yenilikçilik boyutlarını kapsayan araştırmalar:*
 - Tayvan’da biyoteknoloji alanında 550 çalışan ile yapılan araştırmada deneyime açıklık ve dışadönüklük ile yenilikçilik arasında pozitif ilişki söz

konusudur. Aynı bulgular Pakistan’da 613 öğrenci üzerinde yapılan araştırmada da tespit edilmiştir (Ali, 2019).

- *Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Adalet boyutlarını kapsayan araştırmalar:*
 - Pakistan’da 90 üniversite öğrencisi ile yapılan araştırmada, İşlem adaleti ve işten ayrılma niyeti arasında ters yönde ilişki olup, A tip kişiliğe sahip bireylerin işten ayrılma niyetlerinin daha yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir (Hasan ve Waqas, 2017).
 - Kırklareli ilinde enerji sektöründe çalışan 211 çalışan üzerinde yaptığı araştırmaya göre, beş faktör kişilik özelliklerinin üretkenlik karşıtı davranışı ilişkisinde örgütsel adaletin aracılık rolünü incelemiştir. Buna göre etkileşimsel adalet en çok olmak üzere, dağıtım adaleti düşük seviyede bu ilişkide aracı rol oynamaktadır. Ayrılma sorumluluk ve uyumluluk ile üretkenlik karşıtı arasında ters, nevroitik ile pozitif yönde bir ilişki vardır (Behrem, 2017).
 - Özafşarlıoğlu ve Örücu (2017) İstanbulda üniversite hastanesinde 558 çalışan ile yaptığı araştırmada sorumluluk ve açık görüşlü olmanın örgütsel adalet ve örgütsel güven arasında düzenleyici rolü olduğu belirtmiştir.
 - Karapınar vd. (2013) tarafından bankacılık sektöründe 206 çalışanda yapılan araştırmada dağıtımsal ve işlem adaletinin iş tatmini üzerindeki etkisinde kişilik özelliklerinin düzenleyici rolü üstlendiği belirtilmiştir. Uyumluluk ve sorumluluk dağıtımsal adaletin iş tatmini ilişkisinde ön plana çıkarken, uyumluluk işlem adaletinin iş tatmini üzerindeki etkisinde ön plana çıkmaktadır.
- *Yenilikçilik ve Örgütsel Adalet boyutlarını kapsayan araştırmalar:*
 - Pakistan’da Telekom sektöründe 4 şirkette 480 mühendise yaptığı araştırmada, örgütsel adalet ile yaratıcı performans ve bireysel yenilikçilik davranışı arasında doğru yönde ilişki vardır (Salman vd. 2016). Abu-Dhabi ve Dubai’de 875 beyaz yakanın katıldığı geniş araştırmada, Örgütsel adalet, yenilikçilik iklimi ve yenilikçiliğe hazır olma durumu arasında pozitif ilişki saptanmıştır (Suliman, 2013).

5.7. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında toplanan nicel veriler, SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) ve AMOS (Analysis of Moment Structures) v21 istatistik paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. Veri analizi birkaç aşamadan oluşmaktadır. Öncelikle veriler tasnif edilmiştir. Daha sonra hatalı-eksik veri girilip girilmediği ve uç değerler kontrol edilmiştir (Baloğlu ve Uşaklı, 2017).

Yapısal eşitlik modeli uygulamaları, normal dağılım yaklaşımını esas aldığı için araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayıları incelenmiştir. Çarpıklık ve basıklık katsayıları, normal dağılımdan sapmayı gösteren değerlerdir (Kline, 2011). Her iki katsayının da ± 2 değerini aşmaması gerekmektedir (Kunan, 1998; Kline, 2011). Bu araştırmada ilgili değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin, belirtilen aralıkta olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla, verilerin normal dağılımı ile ilgili herhangi bir sorunla karşılaşılmamıştır. İlgili kontroller tamamlandıktan sonra, tanımlayıcı istatistikler (frekans, yüzde değer, ortalama değerler, standart sapma) analiz edilmiştir.

Yapısal eşitlik modeli (YEM) uygulaması sürecinde Anderson ve Gerbing (1988) tarafından önerilen iki aşamalı yaklaşım benimsenmiştir. Bu doğrultuda, öncelikle “ölçme modeli” ardından “yapısal model” test edilmiştir. Ölçme modelinin test edilmesi ile ölçme modelinde yer alan tüm faktörlerin (boş zaman motivasyonu, boş zaman tatmini, davranışsal niyet) yapı güvenirliği, birleşme ve ayırt edici geçerlikleri incelenmiştir.

5.8. Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde araştırma kapsamında yapılan güvenirlik analizleri, kullanılan ölçek bilgileri ve ilgili analizler açıklanmaktadır.

5.8.1. Anket Sorularının Güvenirlik Analizi

Bu çalışmada güvenirlik analizinde Cronbach Alfa Katsayısı Yöntemi kullanılmıştır. Alfa katsayısının bulunacağı aralıklar ve buna bağlı olarak da ölçeğin güvenirlik durumu;

- $0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenirli değil.

- $0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.
- $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.
- $0.80 \leq \alpha < 0.100$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir (Akgül, Çevik, 2003:428-435).

Anket sorulara belirlenen gruplara ayrılmadan güvenilirlik analizi yapılması durumunda Cronbach Alfa Katsayısı 0,879 elde edilmektedir. Alfa katsayıları ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Her bir ölçek için Tüm anket soruları güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Ayrıca her bir sorunun çıkartılması durumunda Cronbach Alpha Değeri kontrol edilmiştir.

5.8.2. Bireysel Yenilikçilik Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Yapılan araştırma neticesinde; Cronbach Alfa Katsayısı soru bazında 0,570 ile 0,659 arasında değişmekle birlikte, toplamda 0,622 elde edilmektedir. Alfa katsayıları ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 8.: Bireysel Yenilikçilik Ölçeği Güvenirlik Tablosu

İfadeler	İlgili Değişkenin Silinmesi Durumundaki Cronbach's Alpha Değeri
1. Arkadaşlarım öneri veya bilgi almak için sık sık bana başvururlar.	,591
2. Yeni fikirleri denemekten hoşlanırım.	,610
3. Bir şeyi yapmanın yeni yollarını ararım.	,639
4. Genellikle yeni fikirleri kabullenmekte temkinliyimdir.	,601
5. Bir sorunu çözerken yanıt açık olmadığı zaman çözüm için çoğu kez yeni yöntemler geliştiririm.	,627
6. Yeni icatlara ve yeni düşünce tarzlarına karşı şüpheciyimdir.	,612
7. Çevremdeki insanların büyük bir çoğunluğunun kabul ettiğini görene kadar yeni fikirlere pek itibar etmem.	,659
8. Arkadaş grubum içinde etkili bir birey olduğumu düşünürüm.	,586
9. Düşüncelerimde ve davranışlarımda kendimi yaratıcı ve özgün görürüm.	,570

Tablo 8. (devam)

İfadeler	İlgili Değişkenin Silinmesi Durumundaki Cronbach's Alpha Değeri
10. Genellikle arkadaş grubum içinde yeni bir şeyi kabul eden son kişilerden biri olduğumu düşünüyorum.	,639
11. Yaratıcı bir kişiliğe sahibimdir.	,609
12. Ait olduğum grubun liderlikle ilgili sorumluluklarını almaktan hoşlanırım.	,591
13. Çevremdeki bireylerde işe yaradığını görene kadar bir işi yapmanın yeni yollarını kabullenmekte isteksiz davranırım.	,631
14. Düşüncelerimde ve davranışlarımda özgün olmayı heyecan verici bulurum.	,585
15. Eski usul yaşam tarzının ve işleri eski yöntemlerle yapmanın en iyisi olduğunu düşünürüm.	,614
16. Belirsizlikler ve çözülmemiş problemler beni güdüler.	,584
17. Yenilikleri dikkate almadan önce 10 insanların o yeniliği kullandığını görmeliyim.	,627
18. Yeni fikirlere açığımdır.	,615
19. Cevabı belirsiz sorular beni heyecanlandırır.	,584
20. Yeni fikirlere karşı çoğunlukla şüpheliyimdir.	,606

Ölçek içerisindeki sorular ayrı ayrı incelendiğinde herhangi bir sorunun çıkartılması toplam ölçek güvenirliğini yükseltmediği için hiçbir soru çıkartılmaması kararlaştırılmıştır.

5.8.3. Örgütsel Adalet Ölçeği Güvenirlik Analizi

Yapılan araştırma neticesinde; Cronbach Alfa Katsayısı soru bazında 0,895 ile 0,909 arasında değişmekle birlikte, toplamda 0,905 elde edilmektedir. Alfa katsayıları ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 9.: Örgütsel Adalet Ölçeği Güvenirlik Tablosu

İfadeler	İlgili Değişkenin Silinmesi Durumundaki Cronbach's Alpha Değeri
21. Çalışma programım adildir.	,905
22. Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.	,902
23. İş yükümün adil olduğu kanısındayım.	,902
24. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, iş yerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	,899
25. İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	,900
26. İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	,906
27. Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	,901
28. Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.	,896
29. Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verirler.	,900
30. İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.8dev	,895
31. Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler	,906
32. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazık ve ilgili davranırlar.	,898
33. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler.	,899
34. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	,899
35. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana karşı dürüst ve samimidirler.	,897
36. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bir çalışan olarak haklarımı gözetirler	,895
37. Yöneticilerim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışır	,909
38. Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	,899
39. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.	,897
40. Yöneticilerim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.	,897

Ölçek içerisindeki sorular ayrı ayrı incelendiğinde herhangi bir sorunun çıkartılması toplam ölçek güvenirlik değerini değiştirmediği için hiçbir sorunun çıkartılmaması kararlaştırılmıştır.

5.8.4. Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Güvenirlik Analizi

Yapılan araştırma neticesinde; Cronbach Alfa Katsayısı soru bazında 0,806 ile 0,839 arasında değişmekle birlikte, toplamda 0,835 elde edilmektedir. Alfa katsayıları ölçeğin yüksek derecede güvenirli olduğunu göstermektedir.

Tablo 10.: Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Güvenirlik Tablosu

İfadeler	İlgili Değişkenin Silinmesi Durumundaki Cronbach's Alpha Değeri
41. Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	,828
42. İşimle ilgili faaliyetler bireysel bazda benim için anlamlıdır.	,826
43. Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	,831
44. İşimi başarmak için gerekli yeteneklere sahip olduğumdan eminim.	,834
45. İşimdeki faaliyetleri başarmak için gerekli kapasiteye sahip olduğumdan eminim	,836
46. İşim için gerekli olan yetenekleri zaman içinde geliştirdim.	,839
47. İşimi nasıl yapacağım konusunda kara verme yetkisi büyük ölçüde bana aittir.	,811
48. İşimi nasıl yürüteceğime kendim karar veririm.	,813
49. İşimi bağımsız olarak ve serbestçe yapmam konusunda önemli ölçüde fırsat verilmektedir.	,818
50. Çalıştığım departmanda olup bitenler konusunda etkim çoktur.	,806
51. Çalıştığım departmanda olup bitenleri büyük ölçüde kontrol edebilirim.	,807
52. Çalıştığım departmanda olup biten her şeyi, önemli ölçüde etkileyebilirim.	,807

Ölçek içerisindeki sorular ayrı ayrı incelendiğinde herhangi bir sorunun çıkartılması toplam ölçek güvenirlik değerini değiştirmediği için hiçbir soru çıkartılmaması kararlaştırılmıştır.

5.8.5. A ve B Tipi Kişilik Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Yapılan araştırma neticesinde; Cronbach Alfa Katsayısı soru bazında 0,763 ile 0,785 arasında değişmekle birlikte, toplamda 0,783 elde edilmektedir. Alfa katsayıları ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 11.: A-B Tipi Kişilik Ölçeği Güvenirlik Tablosu

İfadeler	İlgili Değişkenin Silinmesi Durumundaki Cronbach's Alpha Değeri
1. Kendi işim bitmeden başkalarının işinin tamamlanmasını beklemekten hoşlanmam.	,774
2. Sırada beklemekten nefret ederim.	,772
3. Çevremdekiler, çok kolaylıkla kızdırılabilen biri olduğumu söylerler.	,768
4. Mümkün olduğunca başkalarıyla yarışmacı, mücadeleci faaliyetlere katılmaya çalışırım.	,763
5. Nasıl yapılacağını tam olarak bilmesem de yapmam gereken işi hemen bitirmeyi isterim.	,771
6. Tatile gittiğimde bile, genellikle yanıma yapacak bazı işleri alırım.	,783
7. Bir hata yaptığımda bunun nedeni, genellikle işi tamamen planlamadan önce aceleyle yapmamdır.	,785
8. İşimi zamanından çok daha geç bitirirsem kendimi suçlu hissederim.	,782
9. Çevremdekiler bana, yarışmacı faaliyetler içinde olduğumda kötü huylu hale geldiğimi söylerler.	,775
10. Yaptığım işte yüksek düzeyde baskı altındayken, birdenbire kaybetme endişesi duyarım.	,790
11. Mümkün olduğunda iki ya da daha fazla işi bir anda bitirmeye çalışırım.	,777
12. Saate karşı yarışma eğilimindeyimdir.	,769
13. Gecikmeye karşı tahammülüm yoktur.	,770
14. Gerek olmasa da kendimi acele etmeye zorlarım.	,758
15. Hayatın sürekli mücadeleden ibaret olduğunu düşünürüm.	,783
16. Yarışmalar, benim için oyun ve eğlenceden çok rakibi yenmek için önemli bir fırsattır.	,758
17. Çevremdekiler tarafından oldukça hırslı ve agresif biri olarak tanınırım.	,764
18. Çok hızlı yemek yerim.	,778
19. Çoğunlukla zamanımın olmadığını hissederim	,785
20. Ortalama birinden daha fazla enerjiye sahip olduğumu düşünürüm.	,781

Ölçek içerisindeki sorular ayrı ayrı incelendiğinde herhangi bir sorunun çıkartılması toplam ölçek güvenirlik değerinde önemli bir değişiklik yaratmadığı için hiçbir soru çıkartılmaması kararlaştırılmıştır.

5.9. Demografik Bulgular

Katılımcılara ait demografik özellikler Tablo 12’de özet olarak sunulmaktadır.

Tablo 12.: A Katılımcılara Ait Demografik Özellikler Tablosu

	Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Kadın	146	41,1
Erkek	209	58,9
Medeni Hal		
Evli	212	59,7
Bekar	143	40,3
Yaş		
18-24	24	6,8
25-29	95	26,8
30-34	103	29,0
35 – 39	68	19,2
40 – 44	34	9,6
45 – 49	18	5,1
50 ve üzeri	13	3,7
Şu anda çalışmakta olduğu kurumdaki çalışma süresi		
1-3 yıl	179	50,4
4-7 yıl	100	28,2
8-11 yıl	46	13,0
12-20 yıl	18	5,1
21 yıl ve üzeri	12	3,4
Toplam iş deneyimi		
1-3 yıl	40	11,3
4-7 yıl	83	23,4
8-11 yıl	104	29,3

Tablo 12. (devam)

Toplam iş deneyimi	Frekans (n)	Yüzde (%)
12-20 yıl	95	26,8
21 yıl ve üzeri	33	9,3
Departman		
İnsan Kaynakları	26	7,3
Finans	58	16,3
Satış	32	9,0
Pazarlama	42	11,8
Bilgi Teknolojileri	47	13,2
Müşteri Hizmetleri	30	8,5
ARGE	6	1,7
Tasarım	25	7,0
Üretim	19	5,4
Diğer	70	19,7
Çalışmakta olduğu kurumdaki pozisyon		
Yönetsel Pozisyon (en az 1 astı var)	157	44,2
Yönetsel Olmayan Pozisyon	198	55,8

Tablo 12'deki verilere göre, anketi yanıtlayan toplam 355 kişinin % 58,9'u erkeklerden oluşmakta ve %59,7'si evlidir. Katılımcıların % 29'u 30-34 yaş aralığındadır. Katılımcıların % 50,4'ü 1-3 yıl arasında şundaki kurumunda çalışmasına rağmen %29,3'ü 8-11 yıl arasında tecrübeye sahiptir. Diğer yandan katılımcılar çalıştıkları departmanlar incelendiğinde % 19,7'si diğer yanıtı vermiştir. Katılımcıların % 55,8'si yönetsel olmayan pozisyonda çalışmaktadır.

5.10. Anket Sonuçlarının Frekans Dağılımları

Ölçeğe verilen bazı yanıtların gerçekleşme düzeyini belirlemek ve yapılan betimsel araştırmayı desteklemek amacı ile anket sonuçlarının istatistiksel olarak yorumlanması gerçekleştirilmiştir.

5.10.1. Bireysel Yenilikçilik Ölçeğine İlişkin Dağılımlar

Anket kapsamında bireysel yenilikçiliği ölçen 20 ifade yer almaktadır. Anketi yanıtlayan 355 kişinin bireysel yenilikçilik ifadelerine ilişkin verdikleri yanıtların yoğunluklarına göre frekans dağılımları Tablo 6’da paylaşılmıştır.

Tablo 13.: Örnekleme Katılan Kişilerin “Bireysel Yenilikçilik Ölçeğine İlişkin” İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı

İFADELER	SEÇENEKLER	ÖLÇEK YANITLARI	
		f	%
Arkadaşlarım öneri veya bilgi almak için sık sık bana başvururlar.	Kesinlikle Katılmıyorum	4	1,1
	Katılmıyorum	39	11,0
	Kararsızım	56	15,8
	Katılıyorum	181	51,0
	Kesinlikle Katılıyorum	75	21,1
	Toplam	355	100,0
Yeni fikirleri denemekten hoşlanırım.	Kesinlikle Katılmıyorum	1	,3
	Katılmıyorum	9	2,5
	Kararsızım	45	12,7
	Katılıyorum	199	56,1
	Kesinlikle Katılıyorum	101	28,5
	Toplam	355	100,0
Bir şeyi yapmanın yeni yollarını ararım.	Kesinlikle Katılmıyorum	2	,6
	Katılmıyorum	23	6,5
	Kararsızım	55	15,5
	Katılıyorum	186	52,4
	Kesinlikle Katılıyorum	89	25,1
	Toplam	355	100,0

Tablo 13. (Devam)

İFADELER	SEÇENEKLER	ÖLÇEK YANITLARI	
		f	%
Genellikle yeni fikirleri kabullenmekte temkinliyimdir.	Kesinlikle Katılmıyorum	15	4,2
	Katılmıyorum	146	41,1
	Kararsızım	103	29,0
	Katılıyorum	70	19,7
	Kesinlikle Katılıyorum	21	5,9
	Toplam	355	100,0
Bir sorunu çözerken yanıt açık olmadığı zaman çözüm için çoğu kez yeni yöntemler geliştiririm.	Kesinlikle Katılmıyorum	1	,3
	Katılmıyorum	31	8,7
	Kararsızım	86	24,2
	Katılıyorum	168	47,3
	Kesinlikle Katılıyorum	69	19,4
	Toplam	355	100,0
Yeni icatlara ve yeni düşünce tarzlarına karşı şüpheciyimdir.	Kesinlikle Katılmıyorum	53	14,9
	Katılmıyorum	151	42,5
	Kararsızım	80	22,5
	Katılıyorum	56	15,8
	Kesinlikle Katılıyorum	15	4,2
	Toplam	355	100,0
Çevremdeki insanların büyük bir çoğunluğunun kabul ettiğini görene kadar yeni fikirlere pek itibar etmem.	Kesinlikle Katılmıyorum	37	10,4
	Katılmıyorum	149	42,0
	Kararsızım	88	24,8
	Katılıyorum	62	17,5
	Kesinlikle Katılıyorum	19	5,4
	Toplam	355	100,0
Arkadaş grubum içinde etkili bir birey olduğumu düşünürüm.	Kesinlikle Katılmıyorum	12	3,4
	Katılmıyorum	38	10,7
	Kararsızım	70	19,7
	Katılıyorum	172	48,5
	Kesinlikle Katılıyorum	63	17,7
	Toplam	355	100,0
Düşüncelerimde ve davranışlarımda kendimi yaratıcı ve özgün görürüm.	Kesinlikle Katılmıyorum	4	1,1
	Katılmıyorum	48	13,5
	Kararsızım	71	20,0
	Katılıyorum	171	48,2
	Kesinlikle Katılıyorum	61	17,2
	Toplam	355	100,0

Tablo 13. (Devam)

İFADELER	SEÇENEKLER	ÖLÇEK YANITLARI	
		f	%
Genellikle arkadaş grubum içinde yeni bir şeyi kabul eden son kişilerden biri olduğumu düşünüyorum.	Kesinlikle Katılmıyorum	69	19,4
	Katılmıyorum	192	54,1
	Kararsızım	37	10,4
	Katılıyorum	43	12,1
	Kesinlikle Katılıyorum	14	3,9
	Toplam	355	100,0
Yaratıcı bir kişiliğe sahibimdir.	Kesinlikle Katılmıyorum	3	,8
	Katılmıyorum	37	10,4
	Kararsızım	85	23,9
	Katılıyorum	178	50,1
	Kesinlikle Katılıyorum	52	14,6
	Toplam	355	100,0
Ait olduğum grubun liderlikle ilgili sorumluluklarını almaktan hoşlanırım.	Kesinlikle Katılmıyorum	13	3,7
	Katılmıyorum	38	10,7
	Kararsızım	93	26,2
	Katılıyorum	147	41,4
	Kesinlikle Katılıyorum	64	18,0
	Toplam	355	100,0
Çevremdeki bireylerde işe yaradığını görene kadar bir işi yapmanın yeni yollarını kabullenmekte isteksiz davranırım.	Kesinlikle Katılmıyorum	45	12,7
	Katılmıyorum	175	49,3
	Kararsızım	89	25,1
	Katılıyorum	35	9,9
	Kesinlikle Katılıyorum	11	3,1
	Toplam	355	100,0
Düşüncelerimde ve davranışlarımda özgün olmayı heyecan verici bulurum.	Kesinlikle Katılmıyorum	4	1,1
	Katılmıyorum	53	14,9
	Kararsızım	51	14,4
	Katılıyorum	176	49,6
	Kesinlikle Katılıyorum	71	20,0
	Toplam	355	100,0
Eski usul yaşam tarzının ve işleri eski yöntemlerle yapmanın en iyisi olduğunu düşünürüm.	Kesinlikle Katılmıyorum	67	18,9
	Katılmıyorum	205	57,7
	Kararsızım	53	14,9
	Katılıyorum	24	6,8
	Kesinlikle Katılıyorum	6	1,7
	Toplam	355	100,0

Tablo 13. (Devam)

İFADELER	SEÇENEKLER	ÖLÇEK YANITLARI	
		f	%
Belirsizlikler ve çözülmemiş problemler beni güdüler.	Kesinlikle Katılmıyorum	11	3,1
	Katılmıyorum	64	18,0
	Kararsızım	102	28,7
	Katılıyorum	151	42,5
	Kesinlikle Katılıyorum	27	7,6
	Toplam	355	100,0
Yenilikleri dikkate almadan önce 10 insanların o yeniliği kullandığını görmeliyim.	Kesinlikle Katılmıyorum	33	9,3
	Katılmıyorum	165	46,5
	Kararsızım	93	26,2
	Katılıyorum	53	14,9
	Kesinlikle Katılıyorum	11	3,1
	Toplam	355	100,0
Yeni fikirlere açığımdır.	Kesinlikle Katılmıyorum	1	,3
	Katılmıyorum	7	2,0
	Kararsızım	19	5,4
	Katılıyorum	227	63,9
	Kesinlikle Katılıyorum	101	28,5
	Toplam	355	100,0
Cevabı belirsiz sorular beni heyecanlandırır.	Kesinlikle Katılmıyorum	11	3,1
	Katılmıyorum	77	21,7
	Kararsızım	113	31,8
	Katılıyorum	124	34,9
	Kesinlikle Katılıyorum	30	8,5
	Toplam	355	100,0
Yeni fikirlere karşı çoğunlukla şüpheliyimdir.	Kesinlikle Katılmıyorum	45	12,7
	Katılmıyorum	170	47,9
	Kararsızım	82	23,1
	Katılıyorum	41	11,5
	Kesinlikle Katılıyorum	17	4,8
	Toplam	355	100,0

Diğer yandan katılımcıların alt boyutlara verdikleri yanıtların minimum, maksimum değerleri ile toplam değerleri hesaplanarak boyutlar arasında karşılaştırma yapılmıştır.

Tablo 14.: Örnekleme Katılan Kişilerin “Bireysel Yenilikçilik Ölçeğine İlişkin” Alt Boyut Analizleri

	Değişime Direnç	Fikir Önderliği	Deneyime Açıklık	Risk Alma
Ortalama	2,48	3,68	3,94	3,29
Standart Sapma	0,59	0,69	0,54	0,83
Minimum	1,00	2,00	1,80	1,00
Maksimum	4,63	5,00	5,00	5,00
Toplam Puan	881	1306	1400	1167

Katılımcıların verdiği yanıtların puanları toplandığında tabloda “Toplam Puan” olarak gösterildiği gibi en fazla puanı “Deneyime Açıklık” alt boyutu almıştır. Buradan katılımcıların “katılıyorum” cevabını en çok “Deneyime Açıklık” boyutunda verdiği yani katılımcıların deneyime açık oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Diğer yandan ortalama puanın en çok “Deneyime Açıklık” alt boyutunda olması bunun farklı bir göstergesidir. Benzer şekilde katılımcıların değişime direnç göstermedikleri sonucuna ulaşılmaktadır. Bunun neden olarak hem toplam puanın hem de ortalamanın en az “Değişime Direnç” alt boyutunda olması gösterilebilir.

Diğer yandan standart sapmanın en fazla olduğu alt boyut “Risk Alma” dır. Farklı bir yaklaşım ile en az puan olan 1 rakamı yani “Kesinlikle Katılmıyorum” cevapları ile en yüksek puan olan 5 rakamı yani “Kesinlikle Katılıyorum” cevaplarını veren katılımcılar bulunmaktadır. Buradan katılımcıların risk alma konusunda ayrı davranış sergiledikleri, bazıları risk alırken bazılarının da risk almayı tercih etmedikleri sonucuna ulaşılmaktadır.

Ölçek 20 madde ve beşli derecelendirme (1= kesinlikle katılmıyorum, 2= katılmıyorum, 3= ortadayım, 4= katılıyorum, 5= kesinlikle katılıyorum) ile cevaplanan ifadelerden oluşturulmuştur.

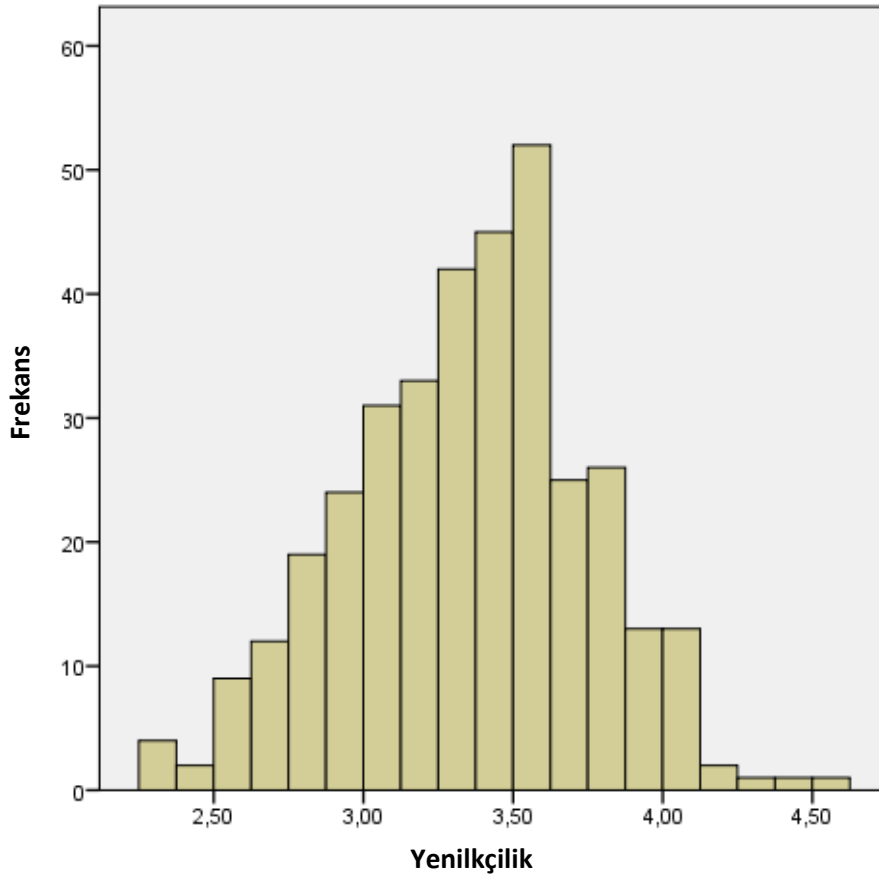
Yeniliklerin benimsenmesine ait yayılım eğrisinin normal dağılıma yakın olduğu görüşü, yenilikleri benimseyenlerin standart biçimde kategorize edilmesinin önünü açmış ve Rogers (1958), normal dağıldığı kabul edilen yayılma eğrisine ait ortalama ve standart sapma (SS) gibi istatistiksel teknikler yardımıyla yenilikleri

benimseyenleri Yenilikçiler, Öncüler, Sorgulayıcılar, Kuşkucular ve Gelenekçiler olmak üzere beş farklı kategoriye ayırmıştır.

Buna göre bireyler; hesaplanan puan 80 puanın üstünde ise “Yenilikçi”, 69 ve 80 puan arasında ise “Öncü”, 57 ve 68 puan arasında ise “Sorgulayıcı”, 46 ve 56 puan arasında ise “Kuşkucu”, 46 puanın altında ise “Gelenekçi” olarak nitelendirilmektedir.

Puanlar ortalama puana indirgenirse 4 puanın üstünde ise “Yenilikçi”, 3.45 ve 4 puan arasında ise “Öncü”, 2.85 ve 3.45 puan arasında ise “Sorgulayıcı”, 2.3 ve 2.85 puan arasında ise “Kuşkucu”, 2.3 puanın altında ise “Gelenekçi” olarak nitelendirilmektedir.

Buna dağılımlara bakıldığında aşağıdaki grafikte histogram grafiği paylaşılmaktadır.



Buna göre 18 kişi “Yenilikçi”, 4 kişi “Gelenekçi”, 151 kişi “Öncü”, 151 kişi “Sorgulayıcı” ve 31 kişi “Kuşkucu”, kategorisinde bulunmaktadır.

5.10.2. Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Dağılımlar

Anket içerisinde örgütsel adaleti ölçen 20 ifade yer almaktadır. Anketi yanıtlayanların örgütsel adalet ifadelerine ilişkin verdikleri yanıtların yoğunluklarına göre frekans dağılımları Tablo 8’de paylaşılmıştır.

Tablo 15.: Örnekleme Katılan Kişilerinin “Örgütsel Adalet Ölçeğine” İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı

İFADELER	SEÇENEKLER	ÖLÇEK YANITLARI	
		f	%
Çalışma programım adildir.	Kesinlikle Katılmıyorum	3	0,8
	Katılmıyorum	15	4,2
	Kararsızım	63	17,7
	Katılıyorum	223	62,8
	Kesinlikle Katılıyorum	51	14,4
	Toplam	355	100,0
Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.	Kesinlikle Katılmıyorum	30	8,5
	Katılmıyorum	74	20,8
	Kararsızım	95	26,8
	Katılıyorum	132	37,2
	Kesinlikle Katılıyorum	24	6,8
	Toplam	355	100,0
İş yükümün adil olduğu kanısındayım.	Kesinlikle Katılmıyorum	13	3,7
	Katılmıyorum	48	13,5
	Kararsızım	80	22,5
	Katılıyorum	172	48,5
	Kesinlikle Katılıyorum	42	11,8
	Toplam	355	100,0
Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, iş yerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	Kesinlikle Katılmıyorum	15	4,2
	Katılmıyorum	52	14,6
	Kararsızım	92	25,9
	Katılıyorum	152	42,8
	Kesinlikle Katılıyorum	44	12,4
	Toplam	355	100,0
İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	Kesinlikle Katılmıyorum	15	4,2
	Katılmıyorum	39	11,0
	Kararsızım	85	23,9
	Katılıyorum	186	52,4
	Kesinlikle Katılıyorum	30	8,5
	Toplam	355	100,0

Tablo 15. (Devam)

MADDELER	SEÇENEKLER	ÖLÇEK YANITLARI	
		f	%
İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	Kesinlikle Katılmıyorum	34	9,6
	Katılmıyorum	70	19,7
	Kararsızım	69	19,4
	Katılıyorum	134	37,7
	Kesinlikle Katılıyorum	48	13,5
	Toplam	355	100,0
Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	Kesinlikle Katılmıyorum	30	8,5
	Katılmıyorum	127	35,8
	Kararsızım	90	25,4
	Katılıyorum	94	26,5
	Kesinlikle Katılıyorum	14	3,9
	Toplam	355	100,0
Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.	Kesinlikle Katılmıyorum	19	5,4
	Katılmıyorum	49	13,8
	Kararsızım	86	24,2
	Katılıyorum	135	38,0
	Kesinlikle Katılıyorum	66	18,6
	Toplam	355	100,0
Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verirler.	Kesinlikle Katılmıyorum	14	3,9
	Katılmıyorum	41	11,5
	Kararsızım	64	18,0
	Katılıyorum	188	53,0
	Kesinlikle Katılıyorum	48	13,5
	Toplam	355	100,0
İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	Kesinlikle Katılmıyorum	17	4,8
	Katılmıyorum	57	16,1
	Kararsızım	68	19,2
	Katılıyorum	176	49,6
	Kesinlikle Katılıyorum	37	10,4
	Toplam	355	100,0

Tablo 15. (Devam)

İFADELER	SEÇENEKLER	ÖLÇEK YANITLARI	
		f	%
Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler	Kesinlikle Katılmıyorum	21	5,9
	Katılmıyorum	94	26,5
	Kararsızım	100	28,2
	Katılıyorum	109	30,7
	Kesinlikle Katılıyorum	31	8,7
	Toplam	355	100,0
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.	Kesinlikle Katılmıyorum	2	,6
	Katılmıyorum	16	4,5
	Kararsızım	53	14,9
	Katılıyorum	224	63,1
	Kesinlikle Katılıyorum	60	16,9
	Toplam	355	100,0
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler.	Kesinlikle Katılmıyorum	4	1,1
	Katılmıyorum	19	5,4
	Kararsızım	50	14,1
	Katılıyorum	210	59,2
	Kesinlikle Katılıyorum	72	20,3
	Toplam	355	100,0
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	Kesinlikle Katılmıyorum	6	1,7
	Katılmıyorum	53	14,9
	Kararsızım	96	27,0
	Katılıyorum	143	40,3
	Kesinlikle Katılıyorum	57	16,1
	Toplam	355	100,0
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana karşı dürüst ve samimidirler.	Kesinlikle Katılmıyorum	12	3,4
	Katılmıyorum	28	7,9
	Kararsızım	64	18,0
	Katılıyorum	191	53,8
	Kesinlikle Katılıyorum	60	16,9
	Toplam	355	100,0

Tablo 15. (Devam)

MADDELER	SEÇENEKLER	ÖLÇEK YANITLARI	
		f	%
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bir çalışan olarak haklarımı gözetirler	Kesinlikle Katılmıyorum	10	2,8
	Katılmıyorum	54	15,2
	Kararsızım	74	20,8
	Katılıyorum	186	52,4
	Kesinlikle Katılıyorum	31	8,7
	Toplam	355	100,0
Yöneticilerim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışır	Kesinlikle Katılmıyorum	16	4,5
	Katılmıyorum	91	25,6
	Kararsızım	100	28,2
	Katılıyorum	110	31,0
	Kesinlikle Katılıyorum	38	10,7
	Toplam	355	100,0
Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	Kesinlikle Katılmıyorum	8	2,3
	Katılmıyorum	36	10,1
	Kararsızım	53	14,9
	Katılıyorum	183	51,5
	Kesinlikle Katılıyorum	75	21,1
	Toplam	355	100,0
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.	Kesinlikle Katılmıyorum	7	2,0
	Katılmıyorum	32	9,0
	Kararsızım	50	14,1
	Katılıyorum	193	54,4
	Kesinlikle Katılıyorum	73	20,6
	Toplam	355	100,0
Yöneticilerim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.	Kesinlikle Katılmıyorum	10	2,8
	Katılmıyorum	45	12,7
	Kararsızım	64	18,0
	Katılıyorum	153	43,1
	Kesinlikle Katılıyorum	83	23,4
	Toplam	355	100,0

Diğer yandan katılımcıların alt boyutlara verdikleri yanıtların minimum, maksimum değerleri ile toplam değerleri hesaplanarak boyutlar arasında karşılaştırma yapılmıştır.

Tablo 16.: Örnekleme Katılan Kişilerinin “Örgütsel Adalet Ölçeğine” İlişkin Alt Boyut Analizleri

	Dağıtım Adaleti	Etkileşim Adaleti	İşlem Adaleti
Ortalama	3,49	3,68	3,29
Standart Sapma	0,70	0,66	0,72
Minimum	1,00	1,00	1,00
Maksimum	5,00	5,00	5,00
Toplam Puan	1238	1306	1168

Katılımcıların verdiği yanıtların puanları toplandığında tabloda “Toplam Puan” olarak gösterildiği gibi en fazla puanı “Etkileşim Adaleti” alt boyutu almıştır. Buradan katılımcıların “katılıyorum” cevabını en çok “Etkileşim Adaleti” boyutunda verdiği yani katılımcıların iş yerlerinde kararlar alınırken yöneticileri ile iletişim içerisinde oldukları, kendilerine dürüst davrandıkları ve sonuçları kendileri ile paylaştıkları sonucuna ulaşılmıştır. Diğer yandan ortalama puanın en çok “Etkileşim Adaleti” alt boyutunda olması bunun farklı bir göstergesidir. Benzer şekilde katılımcıların “İşlem Adaleti” boyutuna katılmadıkları sonucuna ulaşılmaktadır. Bunun nedeni olarak da hem toplam puanın hem de ortalamanın en az “İşlem Adaleti” alt boyutunda olduğu söylenebilir. Bunun sonucu olarak çalışanlar iş sorumluluk ve görevleri ile iş yüklerinin adil olmadığına inanmaktadır.

Diğer yandan standart sapmanın en fazla olduğu alt boyut “İşlem Adaleti” dir. Farklı bir yaklaşım ile en az puan olan 1 rakamı yani “Kesinlikle Katılmıyorum” cevapları ile en yüksek puan olan 5 rakamı yani “Kesinlikle Katılıyorum” cevaplarını veren katılımcılar bulunmaktadır. Buradan katılımcıların adil işlem konusunda ayrı davranış sergiledikleri, bazıları katılırken bazılarının da katılmadıkları sonucuna ulaşılmaktadır.

5.10.3. Psikolojik Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Dağılımlar

Anket içerisinde psikoloji güçlendirmeyi ölçen 12 ifade yer almaktadır. Anketi yanıtlayan 355 kişinin psikolojik güçlendirme ifadelerine ilişkin verdikleri yanıtların yoğunluklarına göre frekans dağılımları Tablo 17’de paylaşılmıştır.

Tablo 17.: . Örnekleme Katılan Kişilerinin “Psikolojik Güçlendirme” Ölçeğine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı

İFADELER	SEÇENEKLER	ÖLÇEK YANITLARI	
		f	%
Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	Kesinlikle Katılmıyorum	2	0,6
	Katılmıyorum	10	2,8
	Kararsızım	67	18,9
	Katılıyorum	189	53,2
	Kesinlikle Katılıyorum	87	24,5
	Toplam	355	100,0
İşimle ilgili faaliyetler bireysel bazda benim için anlamlıdır.	Kesinlikle Katılmıyorum	4	1,1
	Katılmıyorum	21	5,9
	Kararsızım	80	22,5
	Katılıyorum	168	47,3
	Kesinlikle Katılıyorum	82	23,1
	Toplam	355	100,0
Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	Kesinlikle Katılmıyorum	3	0,8
	Katılmıyorum	12	3,4
	Kararsızım	67	18,9
	Katılıyorum	198	55,8
	Kesinlikle Katılıyorum	75	21,1
	Toplam	355	100,0
İşimi başarmak için gerekli yeteneklere sahip olduğumdan eminim.	Kesinlikle Katılmıyorum	0	-
	Katılmıyorum	2	0,6
	Kararsızım	14	3,9
	Katılıyorum	179	50,4
	Kesinlikle Katılıyorum	160	45,1
	Toplam	355	100,0

Tablo 17. (Devam)

MADDELER	SEÇENEKLER	ÖLÇEK YANITLARI	
		f	%
İşimdeki faaliyetleri başarmak için gerekli kapasiteye sahip olduğumdan eminim	Kesinlikle Katılmıyorum	0	-
	Katılmıyorum	2	0,6
	Kararsızım	11	3,1
	Katılıyorum	172	48,5
	Kesinlikle Katılıyorum	170	47,9
	Toplam	355	100,0
İşim için gerekli olan yetenekleri zaman içinde geliştirdim.	Kesinlikle Katılmıyorum	0	-
	Katılmıyorum	0	-
	Kararsızım	15	4,2
	Katılıyorum	169	47,6
	Kesinlikle Katılıyorum	171	48,2
	Toplam	355	100,0
İşimi nasıl yapacağım konusunda kara verme yetkisi büyük ölçüde bana aittir.	Kesinlikle Katılmıyorum	24	6,8
	Katılmıyorum	61	17,2
	Kararsızım	70	19,7
	Katılıyorum	156	43,9
	Kesinlikle Katılıyorum	44	12,4
	Toplam	355	100,0
İşimi nasıl yürüteceğime kendim karar veririm.	Kesinlikle Katılmıyorum	10	2,8
	Katılmıyorum	55	15,5
	Kararsızım	92	25,9
	Katılıyorum	165	46,5
	Kesinlikle Katılıyorum	33	9,3
	Toplam	355	100,0

Tablo 17. (Devam)

MADDELER	SEÇENEKLER	ÖLÇEK YANITLARI	
		f	%
İşimi bağımsız olarak ve serbestçe yapmam konusunda önemli ölçüde fırsat verilmektedir.	Kesinlikle Katılmıyorum	13	3,7
	Katılmıyorum	56	15,8
	Kararsızım	70	19,7
	Katılıyorum	151	42,5
	Kesinlikle Katılıyorum	65	18,3
	Toplam	355	100,0
Çalıştığım departmanda olup bitenler konusunda etkim çoktur.	Kesinlikle Katılmıyorum	20	5,6
	Katılmıyorum	98	27,6
	Kararsızım	70	19,7
	Katılıyorum	122	34,4
	Kesinlikle Katılıyorum	45	12,7
	Toplam	355	100,0
Çalıştığım departmanda olup bitenleri büyük ölçüde kontrol edebilirim.	Kesinlikle Katılmıyorum	29	8,2
	Katılmıyorum	103	29,0
	Kararsızım	90	25,4
	Katılıyorum	97	27,3
	Kesinlikle Katılıyorum	36	10,1
	Toplam	355	100,0
Çalıştığım departmanda olup biten her şeyi, önemli ölçüde etkileyebilirim.	Kesinlikle Katılmıyorum	27	7,6
	Katılmıyorum	88	24,8
	Kararsızım	100	28,2
	Katılıyorum	101	28,5
	Kesinlikle Katılıyorum	39	11,0
	Toplam	355	100,0

Diğer yandan katılımcıların alt boyutlara verdikleri yanıtların minimum, maksimum değerleri ile toplam değerleri hesaplanarak boyutlar arasında karşılaştırma yapılmıştır.

Tablo 18.: Örnekleme Katılan Kişilerinin “Psikolojik Güçlendirme” Ölçeğine İlişkin Alt Boyut Analizleri

	Anlam	Yetkinlik	Özerklik	Etki
Ortalama	3,99	3,83	3,44	3,65
Standart Sapma	0,54	0,59	0,74	0,66
Minimum	2,67	2,00	1,33	2,00
Maksimum	5,00	5,00	5,00	5,00
Toplam Puan	1418	1361	1223	1295

Katılımcıların verdiği yanıtların puanları toplandığında tabloda “Toplam Puan” olarak gösterildiği gibi en fazla puanı “Anlam” alt boyutu almıştır. Buradan katılımcıların “katılıyorum” cevabını en çok “Anlam” boyutunda verdiği yani katılımcıların yaptıkları işin kendileri için anlamlı ve önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer yandan ortalama puanın en çok “Anlam” alt boyutunda olması bunun farklı bir göstergesidir. Benzer şekilde katılımcıların “Özerklik” boyutuna katılmadıkları sonucuna ulaşılmaktadır. Buna neden olarak hem toplam puanın hem de ortalamanın en az “Özerklik” alt boyutunda olması gösterilebilir. Katılımcılar işlerinde karar alma konusunda inisiyatif kullanamadıklarını belirtmişlerdir.

Diğer yandan standart sapmanın en fazla olduğu alt boyut “Özerklik” dir. Farklı bir yaklaşım ile en az puan olan 1 rakamı yani “Kesinlikle Katılmıyorum” cevapları ile en yüksek puan olan 5 rakamı yani “Kesinlikle Katılıyorum” cevaplarını veren katılımcılar bulunmaktadır. Buradan katılımcıların işlerindeki özerklik konusunda ayrı davranış sergiledikleri, bazıları buna katılırken bazılarının da katılmadıkları sonucuna ulaşılmaktadır.

5.10.4. A-B Tipi Kişilik Ölçeğine İlişkin Dağılımlar

Ankette A tipi kişilik özelliğini ölçen 20 ifade yer almaktadır. Anketi yanıtlayanların A tipi kişilik özelliği ifadelerine ilişkin verdikleri yanıtların yoğunluklarına göre frekans dağılımları Tablo 6’da paylaşılmıştır.

Tablo 19.: Örnekleme Katılan Kişilerinin “A-B Tipi Kişilik” Ölçeğine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı

İFADELER	SEÇENEKLER	ÖLÇEK YANITLARI	
		f	%
Kendi işim bitmeden başkalarının işinin tamamlanmasını beklemekten hoşlanmam.	hiçbir zaman	24	6,8
	nadiren	56	15,8
	bazen	106	29,9
	çoğu zaman	122	34,4
	her zaman	47	13,2
	Toplam	355	100,0
Sırada beklemekten nefret ederim.	hiçbir zaman	5	1,4
	nadiren	68	19,2
	bazen	113	31,8
	çoğu zaman	118	33,2
	her zaman	51	14,4
	Toplam	355	100,0
Çevremdekiler, çok kolaylıkla kızdırılabilen biri olduğumu söylerler.	hiçbir zaman	100	28,2
	nadiren	100	28,2
	bazen	98	27,6
	çoğu zaman	47	13,2
	her zaman	10	2,8
	Toplam	355	100,0
Mümkün olduğunca başkalarıyla yarışmacı, mücadeleci faaliyetlere katılmaya çalışırım.	hiçbir zaman	68	19,2
	nadiren	112	31,5
	bazen	103	29,0
	çoğu zaman	59	16,6
	her zaman	13	3,7
	Toplam	355	100,0
Nasıl yapılacağını tam olarak bilmesem de yapmam gereken işi hemen bitirmeyi isterim.	hiçbir zaman	15	4,2
	nadiren	64	18,0
	bazen	88	24,8
	çoğu zaman	117	33,0
	her zaman	71	20,0
	Toplam	355	100,0

Tablo 19. (Devam)

İFADELER	SEÇENEKLER	ÖLÇEK YANITLARI	
		f	%
Tatile gittiğimde bile, genellikle yanıma yapacak bazı işleri alırım.	hiçbir zaman	148	41,7
	nadiren	76	21,4
	bazen	77	21,7
	çoğu zaman	38	10,7
	her zaman	16	4,5
	Toplam	355	100,0
Bir hata yaptığımda bunun nedeni, genellikle işi tamamen planlamadan önce aceleyle yapmamdır.	hiçbir zaman	24	6,8
	nadiren	104	29,3
	bazen	113	31,8
	çoğu zaman	91	25,6
	her zaman	23	6,5
	Toplam	355	100,0
İşimi zamanından çok daha geç bitirirsem kendimi suçlu hissederim.	hiçbir zaman	36	10,1
	nadiren	58	16,3
	bazen	84	23,7
	çoğu zaman	124	34,9
	her zaman	53	14,9
	Toplam	355	100,0
Çevremdekiler bana, yarışmacı faaliyetler içinde olduğumda kötü huylu hale geldiğimi söylerler.	hiçbir zaman	201	56,6
	nadiren	81	22,8
	bazen	53	14,9
	çoğu zaman	19	5,4
	her zaman	1	0,3
	Toplam	355	100,0
Yaptığım işte yüksek düzeyde baskı altındayken, birdenbire kaybetme endişesi duyarım.	hiçbir zaman	36	10,1
	nadiren	99	27,9
	bazen	114	32,1
	çoğu zaman	88	24,8
	her zaman	18	5,1
	Toplam	355	100,0

Tablo 19. (Devam)

İFADELER	SEÇENEKLER	ÖLÇEK YANITLARI	
		f	%
Mümkün olduğunda iki ya da daha fazla işi bir anda bitirmeye çalışırım.	hiçbir zaman	16	4,5
	nadiren	66	18,6
	bazen	103	29,0
	çoğu zaman	135	38,0
	her zaman	35	9,9
	Toplam	355	100,0
Saate karşı yarışma eğilimindeyimdir.	hiçbir zaman	45	12,7
	nadiren	52	14,6
	bazen	116	32,7
	çoğu zaman	107	30,1
	her zaman	35	9,9
	Toplam	355	100,0
Gecikmeye karşı tahammülüm yoktur.	hiçbir zaman	14	3,9
	nadiren	47	13,2
	bazen	124	34,9
	çoğu zaman	113	31,8
	her zaman	57	16,1
	Toplam	355	100,0
Gerek olmasa da kendimi acele etmeye zorlarım.	hiçbir zaman	50	14,1
	nadiren	77	21,7
	bazen	105	29,6
	çoğu zaman	96	27,0
	her zaman	27	7,6
	Toplam	355	100,0
Hayatın sürekli mücadeleden ibaret olduğunu düşünürüm.	hiçbir zaman	10	2,8
	nadiren	32	9,0
	bazen	88	24,8
	çoğu zaman	123	34,6
	her zaman	102	28,7
	Toplam	355	100,0

Tablo 19. (Devam)

İFADELER	SEÇENEKLER	ÖLÇEK YANITLARI	
		f	%
Yarışmalar, benim için oyun ve eğlenceden çok rakibi yenmek için önemli bir fırsattır.	hiçbir zaman	99	27,9
	nadiren	110	31,0
	bazen	70	19,7
	çoğu zaman	62	17,5
	her zaman	14	3,9
	Toplam	355	100,0
Çevremdekiler tarafından oldukça hırslı ve agresif biri olarak tanınırım.	hiçbir zaman	164	46,2
	nadiren	74	20,8
	bazen	74	20,8
	çoğu zaman	37	10,4
	her zaman	6	1,7
	Toplam	355	100,0
Çok hızlı yemek yerim.	hiçbir zaman	81	22,8
	nadiren	86	24,2
	bazen	81	22,8
	çoğu zaman	68	19,2
	her zaman	39	11,0
	Toplam	355	100,0
Çoğunlukla zamanımın olmadığını hissederim	hiçbir zaman	7	2,0
	nadiren	49	13,8
	bazen	128	36,1
	çoğu zaman	122	34,4
	her zaman	49	13,8
	Toplam	355	100,0
Ortalama birinden daha fazla 2ye sahip olduğumu düşünürüm.	hiçbir zaman	48	13,5
	nadiren	79	22,3
	bazen	106	29,9
	çoğu zaman	73	20,6
	her zaman	49	13,8
	Toplam	355	100,0

Anket içerisinde bir katılımcı için A-B Tipi Kişilik Ölçeğine göre elde edilen toplam değer 60 puan altı ise B tipi kişilik olarak ve 60 puan ve üstü ise A tipi kişilik olarak tanımlanmıştır. Buna göre 161 (%45) katılımcı A tipi kişilik özelliği gösterirken 194 (%55) katılımcı B tipi kişilik özelliği göstermektedir. A-B tipi kişilik ölçeği yaş dağılımlarına bakıldığında öncelikle A tipi kişiliğe sahip bireylerin yaş dağılımları **Tablo 20'**de paylaşılmaktadır.

Tablo 20.: A Tipi Kişilerin Yaş Dağılımı

Yaş	Frekans (n)	Yüzde (%)
18-24	13	8,1
25-29	35	21,7
30-34	52	32,3
35 – 39	31	19,3
40 – 44	17	10,6
45 – 49	8	5,0
50 ve üzeri	5	3,1
Toplam	161	100,0

B tipi kişiliğe sahip bireylerin yaş dağılımları **Tablo 21**'de yer almaktadır.

Tablo 21.: B Tipi Kişilerin Yaş Dağılımı

Yaş	Frekans (n)	Yüzde (%)
18-24	11	5,7
25-29	60	30,9
30-34	51	26,3
35 – 39	37	19,1
40 – 44	17	8,8
45 – 49	10	5,2
50 ve üzeri	8	4,1
Toplam	194	100

Sonuçlara göre gençlerde yani 25-29 yaş aralığında olan kişilerde, 60 kişi B tipi kişilik gösterirken bu sayı A tipi kişilikte 35 kişidir.

Orta yaşta olanlarda yani 30-34 yaş aralığında olan kişilerde 51 kişi B tipi kişilik gösterirken bu sayı A tipi kişilikte 52 kişidir.

A-B tipi kişilik ile katılımcıların yönetsel pozisyonunda olup olmama durumu da karşılaştırılmıştır.

Tablo 22.: B Tipi Kişilerin Yaş Dağılımı

A	80	51
B	77	49

Buna göre yönetsel pozisyonda olan bireylerin %51'i A tipi, %49'u B tipidir.

Tablo 23.: Yönetmel Pozisyonda Olmayanların Kişilik Özelliği Dağılımı

Kişilik Tipi	Frekans (n)	Yüzde (%)
A	81	41
B	117	59

Yönetmel pozisyonda olmayan bireylerde ise %41 A tipi, %59 B tipi oranı görülmektedir.

5.11. Korelasyon Analizleri

Temel değişkenlerin birbiriyle ve bağımlı değişken ile ilişkili olup olmadığını ve ilişki olması durumunda ilişkinin yönünü ve kuvvetini tespit etmek amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon katsayısı olan r -1 ile +1 değerleri arasındadır. Korelasyon katsayısı 0 (sıfır)'dan +1 (aynı yönde) ve -1 (ters yönde)'e doğru kuvvetleşir. Katsayı sıfıra ne kadar yakınsa o kadar zayıftır. Korelasyon katsayısının yorumunda tablo 24 kullanılabilir.

Tablo 24.: Korelasyon Değerleri İçin Sınıflama

Korelasyon	Yorumu
0,90 – 1	Çok Yüksek
0,70- 0,89	Yüksek
0,50- 0,69	Orta
0,26- 0,49	Zayıf
0,0- 0,25	Çok zayıf

Tablo 25’de değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren Pearson korelasyon katsayısı tablosu yer almaktadır.

Tablo 25.: Korelasyon Analizi Sonuçları

	A-B Tipi Kişilik Ölçeği	Psikolojik Güçlendirme Ölçeği	Bireysel Yenilikçilik Ölçeği	Örgütsel Adalet Ölçeği
A-B Tipi Kişilik Ölçeği	1	0,191	0,441	0,152
Psikolojik Güçlendirme Ölçeği	0,191	1	0,305	0,292
Bireysel Yenilikçilik Ölçeği	0,441	0,305	1	0,177
Örgütsel Adalet Ölçeği	0,152	0,292	0,177	1

Elde edilen sonuçlara göre,

- “A Tipi Kişilik” ile “Bireysel Yenilikçilik” arasında pozitif yönlü ve zayıf dereceli ilişki ($r=0,441$) bulunmaktadır.

- “Bireysel Yenilikçilik” ile “Psikolojik Güçlendirme” arasında pozitif yönlü zayıf dereceli ilişki ($r=0,305$) bulunmaktadır.

Korelasyon analizi değişkenler arasındaki basit etkileri gösterdiği için Aracı ve düzenleyici etki analizlerinde kurulan modeller ile direkt etkilere de bakılması gerekmektedir.

Diğer yandan her bir ölçek altında yer alan alt boyutların kendi aralarındaki ilişkiler incelenmiştir. Korelasyon katsayıları 0,5 üzerinde yer alan boyutlar arasındaki ilişkiler anlamlı olarak gösterilmektedir Hair vd. (2005).

Tablo 26.: Alt Boyutlar Korelasyon Analizi Sonuçları

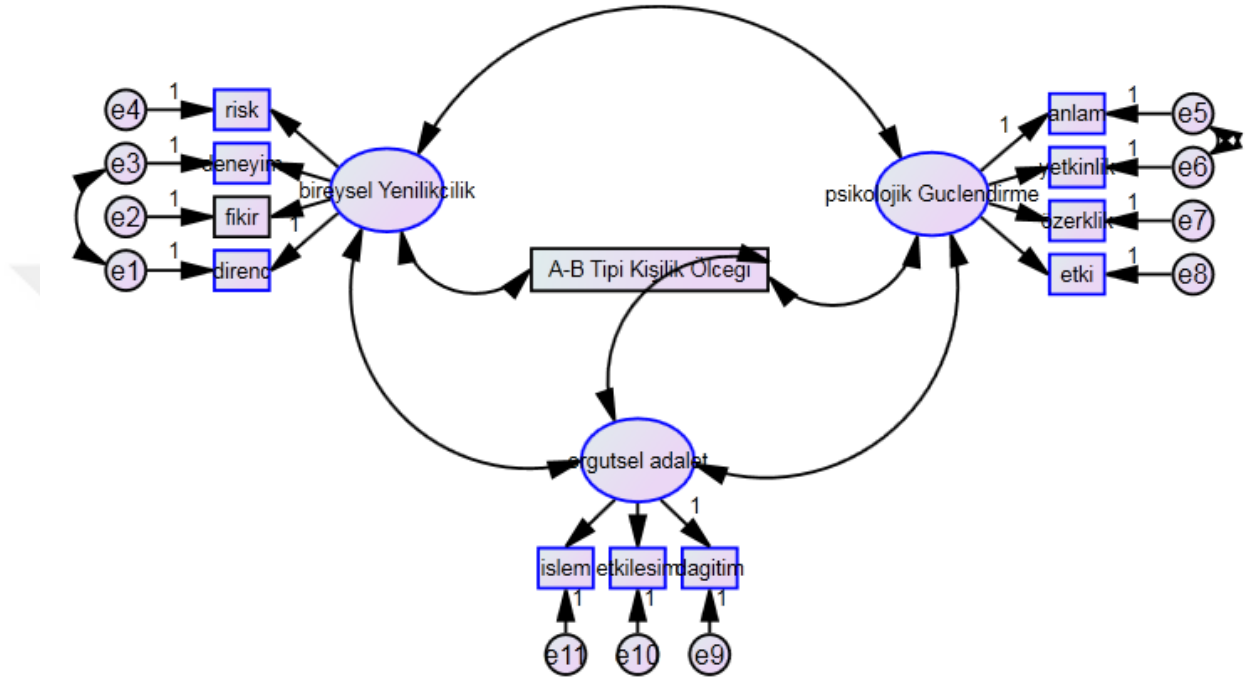
	degisime direnc	fikir onderligi	deneyime acik	risk alma	Dağıtım adaleti	Etkileşim adaleti	İşlem adaleti	anlam	yetkinlik	özerklik	etki	A Tipi Kişilik	B Tipi Kişilik
degisime direnc	1,00	-0,21	-0,43	-0,04	0,08	0,17	0,26	-0,19	-0,22	-0,19	-0,15	0,37	0,74
fikir onderligi	-0,21	1,00	0,47	0,47	0,10	0,14	0,05	0,19	0,38	0,40	0,39	0,78	0,31
deneyime acik	-0,43	0,47	1,00	0,35	-0,01	-0,07	-0,13	0,25	0,29	0,32	0,32	0,71	0,32
risk alma	-0,04	0,47	0,35	1,00	0,16	0,18	0,07	0,09	0,18	0,19	0,17	0,56	0,45
Dağıtım adaleti	0,08	0,10	-0,01	0,16	1,00	0,52	0,51	0,27	0,26	0,19	0,17	0,12	0,25
Etkileşim adaleti	0,17	0,14	-0,07	0,18	0,52	1,00	0,71	0,23	0,26	0,28	0,20	0,28	0,52
İşlem adaleti	0,26	0,05	-0,13	0,07	0,51	0,71	1,00	0,16	0,20	0,21	0,16	0,49	0,50
Anlam	-0,19	0,19	0,25	0,09	0,27	0,23	0,16	1,00	0,62	0,63	0,60	0,51	0,47
Yetkinlik	-0,22	0,38	0,29	0,18	0,26	0,26	0,20	0,62	1,00	0,70	0,64	0,47	0,38
Özerklik	-0,19	0,40	0,32	0,19	0,19	0,28	0,21	0,63	0,70	1,00	0,79	0,23	0,36
Etki	-0,15	0,39	0,32	0,17	0,17	0,20	0,16	0,60	0,64	0,79	1,00	0,47	0,31
A Tipi Kişilik	0,37	0,78	0,71	0,56	0,12	0,28	0,49	0,51	0,47	0,23	0,47	1,00	0,32
B Tipi Kişilik	0,74	0,31	0,32	0,45	0,25	0,52	0,50	0,47	0,38	0,36	0,31	0,32	1,00

- “dağıtım adaleti” ile “etkileşim adaleti ve işlem adaleti” arasında pozitif yönlü orta dereceli ilişki ($r=0,52$ ve $0,51$) bulunmaktadır.
- “etkileşim adaleti” ile “işlem adaleti” arasında pozitif yönlü yüksek dereceli ilişki ($r=0,71$) bulunmaktadır.
- “anlam” ile “yetkinlik, özerklik ve etki” arasında pozitif yönlü orta dereceli ilişki ($r=0,62, 0,63$ ve $0,60$) bulunmaktadır.
- “yetkinlik” ile “özerklik” arasında pozitif yönlü yüksek dereceli ilişki ($r=0,70$) bulunmaktadır.
- “yetkinlik” ile “etki” arasında pozitif yönlü orta dereceli ilişki ($r=0,64$) bulunmaktadır.
- “etki” ile “özerklik” arasında pozitif yönlü yüksek dereceli ilişki ($r=0,79$) bulunmaktadır.
- “A tipi kişilik” ile “fikir onderliği” arasında pozitif yönlü yüksek dereceli ilişki ($r=0,78$) bulunmaktadır.
- “A tipi kişilik” ile “deneyime acık” arasında pozitif yönlü yüksek dereceli ilişki ($r=0,71$) bulunmaktadır.
- “B tipi kişilik” ile “degisime direnc” arasında pozitif yönlü yüksek dereceli ilişki ($r=0,74$) bulunmaktadır.

5.12. Ölçme Modeli

Bu araştırmada, Anderson ve Gerbing (1988) tarafından önerilen iki aşamalı yapısal eşitlik modeli uygulaması benimsendiği için, öncelikle ölçme modeli, ardından ise yapısal model test edilmiştir. Ölçme modelinin test edilmesinden kasıt, yapısal modeldeki tüm değişkenleri içeren bir Doğrulayıcı Faktör Analizi yapmaktır. Ölçme modeli test edilirken, güvenirlik ve geçerlik analizleri de incelenmelidir. Kısaca, bu aşamada, Bireysel yenilikçilik ölçeğini ölçen 4 boyut, Örgütsel adalet ölçeğini ölçen 3 boyut ve Psikolojik Güçlendirme Ölçeği ölçen 4 boyut ile A-B Tipi Kişilik Ölçeği

değişkenleri ilave edilerek, birinci düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. Bir önceki doğrulayıcı faktör analizi uygulamasında olduğu gibi, En Çok Olabilirlik (Maximum Likelihood) yöntemi kullanılmış ve Hair vd. (2005) tarafından önerilen en az 0,70'lik faktör yükü kriteri benimsenmiştir.



Şekil 8. Amos ile Oluşturulan Ölçme Modeli

5.13. Modelin Anlamlılık Testleri

Oluşturulan modelin analizlerde kullanılabilmesi için bazı gerekli şartları sağlanması gerekmektedir. Aşağıda şartları sağlanması gereken her bir parametre tanımlanmıştır.

Modelin serbestlik derecesinin 0'dan büyük olması gerekir. tanımlanabilir (Over identified) modeller denen bu modellerin model veri uyumu testleri yapılabilir zira model daha az parametre ile veri setindeki kovaryansları oluşturmaya çalışır. Örneklemenin kovaryanslarına ne kadar yaklaşırsa o ölçüde model veri uyumu sağlanmış olur. Sistemin Serbestlik Derecesi : 47 olarak hesaplanmıştır. 0'dan büyük olduğu için uygundur.

GFI (Goodness-Of-Fit Index- Uyum İyiliği Endeksi), varsayılan modelce hesaplanan gözlenen değişkenler arasındaki genel kovaryans miktarını gösterir. Regresyon

analizindeki R² gibi açıklanabilir. Aralarındaki fark R² (determinasyon katsayısı) hata varyansı ile ilgili iken GFI, gözlenen kovaryans yüzdesiyle ilgilidir. Örnek hacminin çok olması GFI değerini yükselterek doğru sonuç alınmasını önleyebilir. GFI değeri 0 ile 1 arasında değişir. GFI'nın 0.90'ı aşması iyi bir model göstergesi olarak alınmaktadır (Tanaka ve Huba, 1985). Bu, gözlenen değişkenler arasında yeterince kovaryansın hesaplandığı anlamına gelmektedir. Bizim modelimiz için elde ettiğimiz GFI değeri 0,932 dir. Bu nedenle ortalama bir model olduğu söylenebilir.

Relative Chi Square Index (Görelî Ki Kare Endeksi): CMIN/DF olarak da adlandırılır. Bu test ki-kare'yi daha az örnek büyüklüğüne bağımlı hale getiren bir yöntem olup ki-kare'nin serbestlik derecesine bölümünden elde edilir. Değeri 1 ve 5 arası olmalı (Marsh & Hocevar, 1985). Bizim modelimiz için elde ettiğimiz CMIN/DF değeri 3,539 dir. Bu nedenle kurulan model kabul edilebilir seviyededir.

Comparative Fit Index (CFI- Karşılaştırmalı Uyum İndeksi): Bentler tarafından 1990 yılında ortaya atılmıştır. Bağımsız modele dayanan uyum indeksleri içerisinde CFI en çok kullanılan uyum indeksidir. Mevcut modelin uyumu ile gizil değişkenler arası korelasyonu ve kovaryansı yok sayan sıfır hipotez modelinin uyumunu karşılaştırır. Yani model tarafından tahmin edilen kovaryans matrisi ile sıfır hipotezli modelin kovaryans matrisini karşılaştırır. CFI, 0-1 arası değişen değerler alır. 1'e yaklaştıkça uyum iyiliğinin arttığını gösterir veya daha yüksek CFI'ya sahip modelin daha güçlü uyum içinde olduğunu vurgular. (Hu & Bentler, 1999). Bizim modelimiz için elde ettiğimiz CFI değeri 0,931 dir. Bu nedenle kurulan model uyum derecesi iyi düzeydedir.

Root Mean Square Residual (RMSEA- Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü): Steiger ve Lind (1980) tarafından, YEM'de, modelden elde edilen varyans-kovaryans matrisinin, örneklemden elde edilen varyans-kovaryans matrisine uygunluk düzeyini ölçmek için geliştirilmiştir. Bu değer 0'a yaklaştıkça test edilen modelin daha iyi uyum iyiliği gösterdiği anlaşılır. Standardize edilmiş şekline SRMR uyum iyilik indeksi denir ve SRMR değeri de 0'a yaklaştıkça modelin uyum iyiliği artar. Bizim modelimiz için elde ettiğimiz RMSEA değeri 0,085 dir. RMSEA indeksinin 0,05 altında olması çok yakın model veri uyumuna; 0,09'e kadar olması kabul edilebilir uyuma işaret etmektedir. $RMSEA \geq 1$ olan modeller ise zayıf model veri uyumu nedeniyle reddedilmektedir (Broene & Cudeck, 1993).

Tablo 26.: Ölçme Modeli Uyum İyiliği Sonuçları

Uyum İndeksi	Uyum İndeksi	Kriter	Tespit Edilen Uyum Değeri	Sonuç
χ^2 / df	χ^2 / df	$1 < \chi^2 / df \leq 5$	3,579	İyi
RMSEA	RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,09$	0,085	İyi
CFI	CFI	$0 \leq CFI < 1$	0,932	İyi
GFI	GFI	$0 \leq GFI \leq 1,00$	0,931	İyi

5.14. Tanımlayıcı İstatistikler

Verilerin profilini görebilmek amacıyla ortalama, medyan, mod, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerlerinin belirlendiği tanımlayıcı istatistikler incelenmiştir. İstatistikler Tablo 9’de yer almaktadır.

Çarpıklık değeri, dağılımın ortalama simetriden ne kadar saptığını belirleyen ölçüttür. Normal dağılım durumunda ortalama, mod ve medyan birbirine eşittir ve çarpıklık katsayısı sıfırdır. Ortalamanın medyandan büyük olması durumunda pozitif ve sağa çarpık dağılım, ortalamanın medyandan küçük olması durumunda negatif ve sola çarpık dağılım ortaya çıkmaktadır (Kalaycı, 2006). Tabachnick ve Fidell’e göre (2001) çarpıklık katsayısının +2 ile -2 ya da +3 ile -3 arasında değerler alması normal kabul edilmektedir. Bu kriterlere göre, Tablo 2’de görüleceği gibi, araştırmanın tüm değişkenlerinin çarpıklık katsayısının +2 ya da -2 değerleri arasında olduğu için normal kabul edilmektedir.

Değişkenlerin normal dağılımı konusunda bir diğer önemli tanımlayıcı istatistik basıklık değeridir. Basıklık normal dağılım eğrisinin ne kadar dik ya da basık olduğunu göstermektedir. Normal dağılım durumunda basıklık katsayısı sıfırdır.

Pozitif basıklık katsayısı eğrinin normale göre daha dik, negatif basıklık katsayısı ise eğrinin normale göre daha basık olduğunu ifade etmektedir. Tabachnick ve Fidell'e göre (2001) basıklık katsayısının +3 ile -3 arasında değerler alması normal kabul edilmektedir. Tablo 28'de görüleceği üzere, araştırmanın tüm değişkenlerinin basıklık katsayısının önerilen kriterlere göre 2 ile -2 ya da +3 ile -3 değerleri arasında olduğu için normal kabul edilmektedir.

Tablo 27.: Temel Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	Skewness (Çarpıklık)	Kurtosis (Basıklık)	Yapı Güvenirliği (CR)
kisilik	0,223	0,48	1,844
islem	-0,763	0,828	3,184
etkilesim	-1,012	1,178	4,53
dagitim	-0,607	0,243	0,936
etki	-0,135	-0,574	-2,206
özerklik	-0,145	-0,567	-2,179
yetkinlik	-0,258	-0,241	-0,926
anlam	-0,323	-0,575	-2,213
risk	-0,343	-0,611	-2,348
deneyim	-0,756	1,152	4,432
fikir	-0,366	-0,269	-1,034
direnc	0,386	-0,012	-0,045
Multivariate			8,463

Araştırmanın tüm değişkenlerinin basıklık katsayısının önerilen kriterlere göre 2 ile -2 ya da +3 ile -3 değerleri arasında olduğu için normal kabul edilmektedir. araştırmanın tüm değişkenlerinin çarpıklık katsayısının +2 ya da -2 değerleri arasında olduğu için normal kabul edilmektedir. Ayrıca basıklık katsayısının önerilen kriterlere göre 2 ile -2 ya da +3 ile -3 değerleri arasında olduğu için normal kabul edilmektedir.

Diğer yandan Çoklu normal dağılıma uygun olduğuna karar verebilmek için, Multivariate (çok değişkenli) değerlerinin en az 10 a yakın olması gerekmektedir (Ryan, 1997:133). Tablodaki Multivariate değeri 8,463 elde edildiğinden model Çoklu normal dağılıma uygundur

Ölçekler altında yer alan boyutlara ait faktör yükleri ne kadar yüksekse boyutun ölçek içerisinde etkin olduğunu göstermektedir.

Tablo 28.: Alt Boyutlara Ait Faktör Yükleri

Alt Boyutlar	Faktör Yüğü
Bireysel Yenilikçilik Ölçeğı	
Direnç	-0,205
Fikir	0,832
Deneyim	0,566
Risk	0,569
Psikolojik Güçlendirme Ölçeğı	
Anlam	0,682
Yetkinlik	0,76
Özerklik	0,921
Etki	0,857
Örgütsel Adalet Ölçeğı	
Dagitim	0,607
Etkileşim	0,869
İşlem	0,815

5.15. Yapısal Model

Ölçme modeli test edildikten sonra, Anderson ve Gerbing (1988) tarafından önerilen yaklaşımın ikinci aşaması olan yapısal modelin testi (yol analizi) aşamasına geçilmiştir. Yol analizi, En Çok Olabilirlik (Maximum Likelihood) yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Son yıllarda sık sık kullanılmaya başlayan istatistiksel analiz programı olan yapısal eşitlik modeli (YEM), ilk olarak Sewall Wright (1934) tarafından yol (path) ve yol katsayısı (path coefficient) ile özümlebilir olabileceği belirtilmiştir. Başka bir deyişle birçok regresyon analizini aynı anda yapabilen genel regresyon analizin uzantısı olması ile diğer geleneksel modellerde de kullanılabilir (Information Technology Services, 2004). YEM'e göre çalışmaya ilişkin kurulmuş hipotezlerin birbirleri arasındaki ilişkilerinden kaynaklı doğabilecek ölçüm hatalarını ve etkilerini kontrol altına alır, analiz sonucu toplanan veriler ile teorik modelin uygunluğunun bütün olarak analiz etmesi ve gizil değişkenlerin arasındaki ilişkileri belirler. Başka bir deyişle yapısal eşitlik modeli gözlenebilen veya gözlenemeyen ilişkileri görerek çözülmesi zor ve karmaşık olan verileri çözüme kavuşturarak kolaylık sağlayan analiz yöntemidir (Yu, 2003).

YEM oluşturulan hipotezlerin arasındaki ilişkileri ölçer ve aralarında çıkan hataları kontrol ederek, regresyon kat sayılarının ölçümünü yapmaktadır. Analiz sonucu modelin uygunluğunu bütün olarak test etmeye yaramaktadır. Modeli sadece katsayılar ile analiz etmeyip, ayrıca araştırma modelini bir bütün olarak test etme özelliğine sahiptir (SFSU, 2004). Confirmatory factor analysis (Doğrulamalı faktör analizi), path analizi ve regresyon, yapısal eşitlik modeli (YEM) özel durum olarak belirtmektedir. YEM genellikle açıklayıcı olmaktan daha çok, doğrulamalı bir teknik olarak açıklanmıştır. Bu bağlamda YEM “uygun bir model aramaktan” çok “bu model geçerli mi?” üzerinde durmaktadır. YEM; regresyon, faktör ve varyans (kovaryans) analizi gibi birçok değişkenli istatistiksel metotlarını içerisinde barındıran bir modellemedir (Sümer, 2000). Başka bir deyişle YEM; faktör analizi, korelasyon, çoklu regresyon gibi birçok istatistiksel analiz yöntemlerinin birleşimi olarak betimlenmiştir (Hox ve Bechger, 1998; Pallant, 2005; Ullman, 2001 Yılmaz ve Çelik'e göre YEM, gözlenen ve gözlenemeyen değişkenler arasındaki ilişkiyi

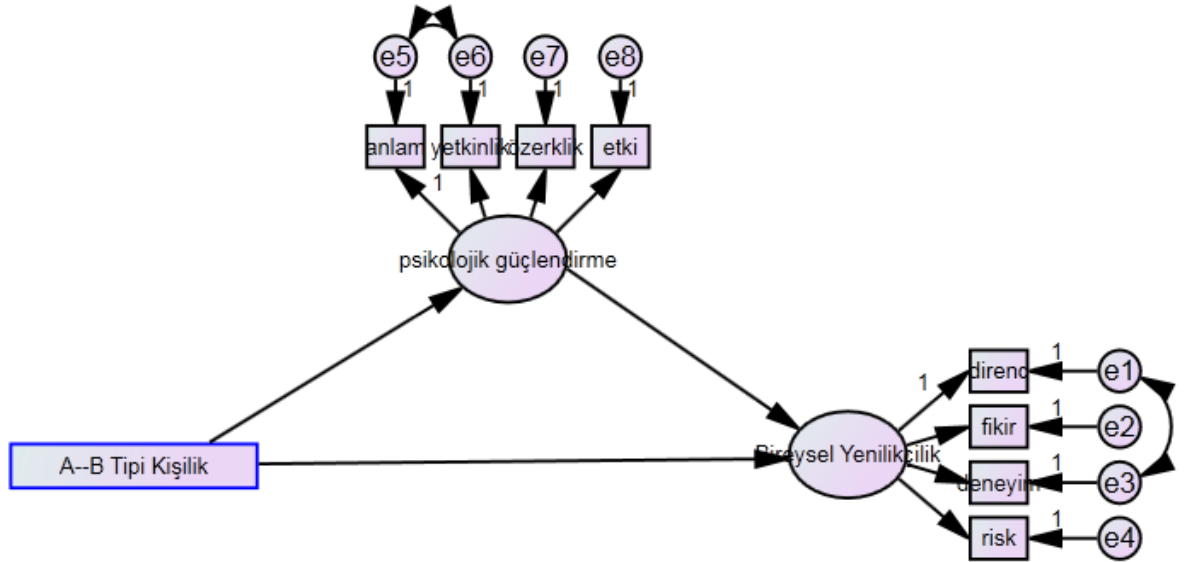
ölçme amacı ile kullanılan bir istatistiksel tekniktir. Böylece YEM teknik olarak doğrusal yapı eşitlik setindeki bilinmeyen değişkenlerin tahmin edilmesi için kullanılır

5.15.1. Psikolojik Güçlendirmenin Aracı Etkisi

Aracı değişken, iki değişken arasındaki neden sonuç ilişkisine bakmak amacı ile kullanılan istatistiksel analiz yöntemidir (McKinnon, Fairchild ve Fritz, 2010).

Araştırmalar incelendiğinde Baron ve Kenny’ nin (1986) oluşturmuş olduğu yukarda belirtilen koşul esas alınarak kullanılmakta ve analiz sonucuna göre tam veya kısmi aracılık etkisi incelenmektedir. Söz konusu durumu incelemek adına SOBEL testi (Sobel, 1982) ve BOOSTRAPPING analizi (Hayes, 2015; Hayes and Preacher, 2014).

Ayrıca daha güvenilir sonuçlar elde etmek için, 5000 örneklemlili Bootstrap yöntemi de kullanılmıştır. Böylece %95 yanlılık düzeltilmeli güven aralıkları (bias corrected confidence intervals) da incelenmiştir. Model aşağıda gösterildiği gibi psikolojik güçlendirmenin aracı etkisini ölçmektedir.



Şekil 9. Amos ile Oluşturulan Psikolojik Güçlendirmenin Aracı Etkisi Modeli

5.15.2. Modelin Anlamlılık Testleri

Sistemin Serbestlik Derecesi : 47 olarak hesaplanmıştır. 0'dan büyük olduğu için uygun görülmüştür.

Elde edilen CMIN/DF değeri 3,953 dir. Bu nedenle kurulan model kabul edilebilir seviyededir.

Elde edilen CFI değeri 0,946 dir. Bu nedenle kurulan model uyum derecesi iyi düzeydedir.

Elde edilen RMSEA değeri 0,09 dir. RMSEA indeksinin 0,05 altında olması çok yakın model veri uyumuna; 0,09'e kadar olması kabul edilebilir uyuma işaret etmektedir.

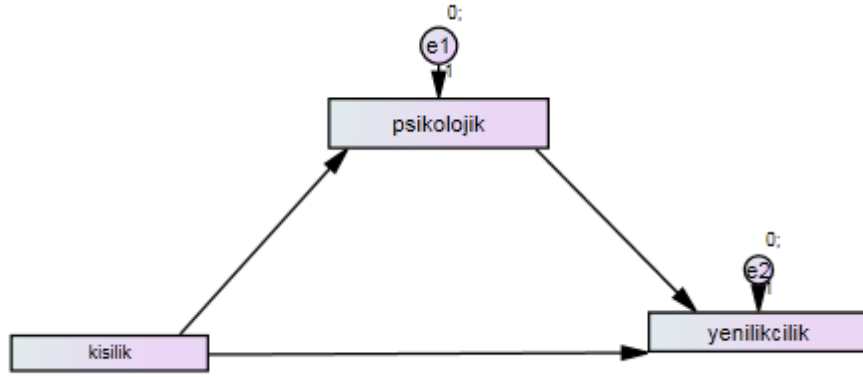
Tablo 29.: Ölçme Modeli Uyum İyiliği Sonuçları

Uyum İndeksi	Uyum İndeksi	Kriter	Tespit Edilen Uyum Değeri	Sonuç
χ^2 / df	χ^2 / df	$1 < \chi^2 / df \leq 5$	3,953	İyi
RMSEA	RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,09$	0,09	İyi
CFI	CFI	$0 \leq CFI < 1$	0,946	İyi

5.15.3. Etki Analizleri

Bir araştırmanın aracılık etkisini ölçmek için bazı koşulları sağlaması gerekmektedir (Baron ve Kenny, 1986; Gürbüz ve Bekmezci, 2012). Bunlar;

- Bağımsız değişkenin, aracı değişken üzerinde etkisinin olması
- Bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerinde etkisinin olması
- Aracı değişkenin, bağımlı değişken üzerinde etkisi olması



Şekil 10. Etki Analizi Modeli

Aracılık etkisinin tespitinde, Zhao vd. (2010) tarafından geliştirilen aracılık sınıflandırması kullanılmıştır:

- Tamamlayıcı (kısmi) aracılık: Hem doğrudan etki (Yol c) hem de dolaylı etki (Yol a x b) mevcut olup, her ikisi de aynı yöndedir.
- Rekabetçi aracılık: Hem doğrudan etki (Yol c) hem de dolaylı etki (Yol a x b) mevcut olup, her ikisi de farklı yöndedir.
- Tam aracılık: Sadece dolaylı etki (Yol a x b) mevcuttur. Doğrudan etki (Yol c) yoktur.
- Aracısızlık: Sadece doğrudan etki (Yol c) mevcut olup, dolaylı etki (Yol a x b) bulunmamaktadır.
- Etkisizlik: Ne doğrudan etki (Yol c) ne de dolaylı etki (Yol a x b) mevcuttur

5.15.4. Doğrudan Etki

Tablo 19’de görüldüğü üzere doğrudan etkinin, A Tipi Kişilik Özelliğinin Psikolojik Güçlendirme üzerinde analiz sonuçlarına göre anlamlı değerler çıkmıştır ($\beta = 0,215$, $p < 0,05$) şeklinde değerleri mevcuttur. Buna bağlı olarak A Tipi Kişilik Özelliğinin Psikolojik Güçlendirme üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu görülmüştür.

Tablo 30.: Ölçme Modeli Uyum İyiliği Sonuçları

Değişkenler	β	Standart sapma	ρ	Karar
Psikolojik Güçlendirme Ölçeği <-- - A-B Kisilik Tipi Ölçeği	0,215	0,058	***	Desteklendi
Bireysel Yenilikçilik Ölçeği <--- A-B Kisilik Tipi Ölçeği	<u>0,323</u>	0,038	***	Desteklendi
Bireysel Yenilikçilik Ölçeği <--- Psikolojik Güçlendirme Ölçeği	0,166	0,034	***	Desteklendi

A Tipi Kişilik Özelliğinin Bireysel Yenilikçilik üzerinde analiz sonuçlarına göre anlamlı değerler çıkmıştır. ($\beta = 0,323$, $p < 0,05$). Buna bağlı olarak A Tipi Kişilik Özelliğinin Bireysel Yenilikçilik üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu görülerek H1 desteklenmiştir.

Son olarak işe Psikolojik Güçlendirme 'nin Bireysel Yenilikçilik üzerinde analiz sonuçlarına göre anlamlı değerler çıkmıştır. ($\beta = 0,166$, $p < 0,05$). Buna bağlı olarak Psikolojik Güçlendirme 'nin Bireysel Yenilikçilik üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu görülmüştür.

5.15.5. Aracı Etki

Araştırma kapsamında psikolojik güçlendirmenin, A tipi kişilik özelliğinin bireysel yenilikçilik üzerindeki etkisindeki aracı rolü incelenmiştir.

Tablo 31.: Ölçme Modeli Uyum İyiliği Sonuçları

Değişkenler	Toplam Etki	Doğrudan Etki	Aracı Etki	Karar
Psikolojik Güçlendirme Ölçeği <-- - A-B Kisilik Tipi Ölçeği	0,191	0,215	-	Tamamlayıcı (kısmi) aracılık
Bireysel Yenilikçilik Ölçeği <--- A-B Kisilik Tipi Ölçeği	<u>0,441</u>	0,323	0,044	
Bireysel Yenilikçilik Ölçeği <--- Psikolojik Güçlendirme Ölçeği	0,229	0,166	-	

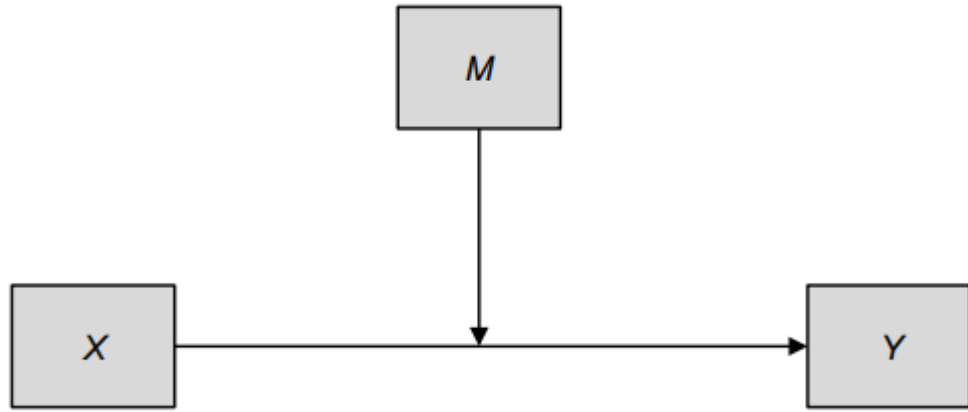
A-B tipi kişilik özelliğinin bireysel yenilikçilik üzerindeki etkisinde psikolojik güçlendirmenin aracı etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. ($p= 0,044<0,05$).

5.16. Örgütsel Adalet Algısının Düzenleyici Rolü

Arabuluculuk, Moderasyon ve Koşullu PROSES Analizi, sıradan en küçük kareler (Ordinary Least Squares) regresyonuna uygulanan Dr. Andrew F. Hayes tarafından geliştirilen metodolojik bir istatistiksel tekniktir. PROSES, bir OLS regresyon modelinde eşzamanlı arabulucu ve etkileyici etkilerin neden olduğu birleşik doğrudan, dolaylı ve toplam etkilerin analizinin 'karışmasını' basitleştirir.

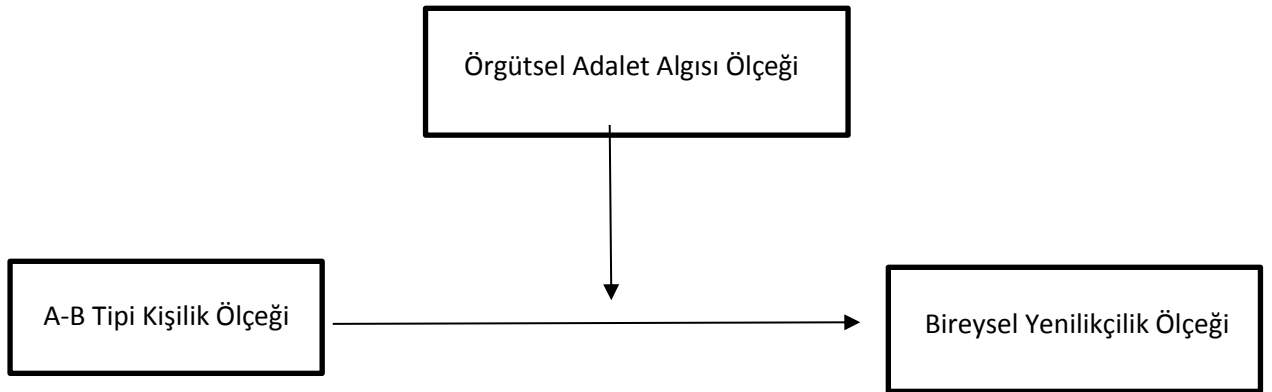
Baron ve Kenny (1986) tarafından önerildiği gibi ılımlılık etkisi, bir tahmin değişkeninin (bağımsız) ve bir diğer bağımlı olanın ilişkisinin yönünü veya yoğunluğunu etkileyen bir değişkene karşılık gelir. Daha sonra, ölçülme, başlangıçta diğer iki değişken arasında önerilen ilişkiyi değiştiren bireysel farklılıklara veya durum koşullarına karşılık gelir (Edwards ve Lambert, 2007).

İlişki, Şekil 11'e göre tanımlanabilir. Buradaki X değişkeni, normalde deneysel bir prosedürle manipüle edilen bağımsız değişkene karşılık gelir ve Y değişkeni, bağımlı değişkene karşılık gelir. Bu teoriye dayanan beklenti, X'teki değişikliklerin Y'de değişikliklere yol açmasıdır. Buna X'in Y'deki ana etkisi denir (Baron ve Kenny, 1986). Diğer yandan, M değişkeni, X ve Y arasındaki ilişkiyi değiştiren bir değişkenliğe karşılık gelir. Bu ilişki, X ile Y arasındaki ilişkide daha güçlü veya daha zayıf hale gelebilir. Bu etkilerden, Hernandez, Basso ve Brandão (2014) tarafından belirtildiği gibi, X ve Y arasındaki ilişkinin “geçerlilik koşullarını” değerlendirmek mümkündür.



Şekil 11. Basit Moderasyonun Kavramsal Modeli
Kaynak: Hayes, 2013.

Örgütsel Adalet Algısının Düzenleyici Rolü belirlenirken benzer model üzerinden ilerlenmiştir. Buna göre Şekil 12 ile gösterilen model kullanılarak SPSS PROCESS makrosunda düzenleyici değişken etkisi analiz edilmiştir.



Şekil 12. Örgütsel Adalet Algısının Düzenleyici Rolü

5.16.1. Model Geçerliliği

t istatistiği bir regresyon denkleminde parametreleri tek tek test ederken, F istatistiği değişkenleri içeren parametrelerin tümünü test eder; yani, bağımlı değişken ile

bağımsız değişken içeren parametreler arasında sıfırdan farklı bir ilişkinin olup olmadığına bakmaktadır.

Tablo 32.: Model Geçerliliği Sonuçları

R	R-sq	F	p
0,4558	0,2078	30,69	0,000

%5 anlamlılık seviyesinde $p = 0,000$ değeri ile $< 0,05$ olduğundan dolayı model anlamlıdır.

5.16.2. Analiz Sonucu

Oluşturulan modelde Tablo 22’de gösterildiği gibi A tipi kişilik özelliğinin bireysel yenilikçilik üzerindeki etkisinde örgütsel adalet alisinin düzenleyici etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. ($\beta=0,0363$; $SE=0,0639$; $t=0,5675$; $p= 0,5675>0,001$).

Tablo 33.: Analiz Sonuçları

	β	Standart Sapma	t	p
Sabit	2,4619	0,6845	3,5967	0,0004
A-B Kisilik Tipi Ölçeği	0,2147	0,2319	0,926	0,3551
Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği	-0,0303	0,1905	-0,1588	0,8739
A-B Kisilik Tipi Ölçeği x Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği	0,0363	0,0639	0,5675	0,5675

5.17. Anova Analizleri

Gruplar arasındaki farklılıkları incelemek için kullanılan testlerden bir tanesi t-testidir. Tek gruptaki farklar (one sample t-test), bağımsız iki grup arasındaki farkların testi (independet samples t-test) ve eşleştirilmiş iki grup arasındaki farkların testi (paired samples t-test) için kullanılmaktadır. t-testi sonuçlarının yorumlanmasında, t değerine karşılık gelen anlamlılık düzeyi olan “significance”

değerinin % 5 anlamlılık düzeyi için 0,05'den büyük olması durumunda karşılaştırılan iki grup arasında fark olduğu kabul edilir. Aksi durumlarda ise iki grup arasında anlamlı bir fark yoktur.

İkiden fazla grubun farklılıkları ise “varyans analizi” olarak da bilinen ANOVA testi ile tespit edilebilmektedir. Tek yönlü Anova en basit varyans analizidir. Bağımsız değişken içerisinde iki veya daha fazla grup olabilir. Tek yönlü Anova, bu gruplara göre, bağımlı değişkendeki ortalamalar arasında fark olup olmadığını test eder.

Çalışmamızda A tipi kişilik ölçeği ile B tipi kişilik ölçeğine sahip kişilerin Bireysel Yenilikçilik Ölçeği üzerinde farklılıklara bakılacağı için Anova analizleri yapılmıştır

Tablo 34.: Analiz Sonuçları

Ölçekler	Kareler Top.	F	p
A tipi Kişilik Ölçeği	13,76	1,988	0,015
B tipi Kişilik Ölçeği	10,77	0,613	

%5 anlamlılık seviyesinde p değeri (0,015) < 0,05 olduğundan dolayı A tipi kişiliğe sahip katılımcıların bireysel yenilikçilik üzerinde B tipi kişiliğe sahip katılımcılara göre anlamlı fark bulunmaktadır.

Hangi tipin Bireysel Yenilikçilik düzeyine sahip olduğunu belirlemek için kareler toplamı ile incelenmiştir. Verilen cevapların kareler toplamı hesaplandığında A tipi kişiliğinde 13,76 ve B tipi kişiliğinde 10,77 hesaplanmıştır. Bu durumda A tipi kişiliğe sahip kişilerin bireysel yenilikçilik düzeylerinin daha yüksek olduğu belirtilebilir.

6. Bulguların Değerlendirmesi

Anket sorulara belirlenen gruplara ayrılmadan güvenilirlik analizi yapılması durumunda Cronbach Alfa Katsayısı 0,879 elde edilmektedir. Alfa katsayıları ölçeklerin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir

Bu araştırmada, Anderson ve Gerbing (1988) tarafından önerilen iki aşamalı yapısal eşitlik modeli uygulaması benimsendiği için, öncelikle ölçme modeli, ardından ise yapısal model test edilmiştir. Ölçme modelinin test edilmesinden kasıt, yapısal modeldeki tüm değişkenleri içeren bir Doğrulayıcı Faktör Analizi yapmaktır. Kurulan modelin geçerliliği incelendiğinde belirtilen kriterlere uygun olduğu gözlemlenmiştir.

Ölçekler altında yer alan boyutlara ait faktör yükleri ne kadar yüksekse boyutun ölçek içerisinde etkin olduğunu göstermektedir. Faktör yükleri 0,7 den büyük olduğundan etkindirler.

Araştırmanın tüm değişkenlerinin basıklık katsayısının önerilen kriterlere göre 2 ile -2 ya da +3 ile -3 değerleri arasında olduğu için normal kabul edilmektedir. araştırmanın tüm değişkenlerinin çarpıklık katsayısının +2 ya da -2 değerleri arasında olduğu için normal kabul edilmektedir. Ayrıca basıklık katsayısının önerilen kriterlere göre 2 ile -2 ya da +3 ile -3 değerleri arasında olduğu için normal kabul edilmektedir.

Ölçme modeli test edildikten sonra, Anderson ve Gerbing (1988) tarafından önerilen yaklaşımın ikinci aşaması olan yapısal modelin testi (yol analizi) aşamasına geçilmiştir. Yol analizi, En Çok Olabilirlik (Maximum Likelihood) yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Kurulan modelin geçerliliği incelendiğinde belirtilen kriterlere uygun olduğu gözlemlenmiştir.

Araştırma kapsamında elde edilen ilk önemli bulgu, yanıt alınan 355 kişinin büyük bir çoğunluğının yenilikçilik anlamında yüksek seviyede olmasıdır. Buna göre 151 kişi “Öncü” ve yine 151 kişi “Sorgulayıcı” kategorisinde yer almıştır. Yerli ve yabancı literatürdeki bireysel yenilikçilik araştırmalarına baktığımızda, araştırma neticelerinde örneklem grubunun genellikle “Kuşkucular” kategorisinde yoğunlaştığı görölmektedir (Hurt vd., 1977; Çuhadar at al., 2013). Araştırma grubunda sonuçların Öncü ve Sorgulayıcı grubunda olması ve bu iki kategorideki bireylerin toplamı tüm örneklem %85’ini oluşturmaktadır. Bu da inceleme yaptığımız grubun oldukça yenilikçi bir profilde olduğunu göstermektedir.

Öncü bireyler fikir önderliği ön planda olan topluluk içerisinde güven duyulan ve fikirlerin yayılması için itici güç görevi gören bireyleridir (Tırpan, 2016). Buna göre

hem sonuçların “Öncü” kategorisinde yoğunlaşması, hem de genel sonucun yenilikçi düzeyde olduğunu göstermesinden dolayı, Türkiye BİT sektörü için olumlu bir göstergedir. Türkiye için yenilikçilik adına kritik öneme sahip olan, geniş ürün ve servis yelpazesi ile hem nihai tüketiciye hem de kurumsal müşterilere dokunup, diğer sektörleri de geliştirdiği teknolojiler ile şekillendirmesi beklenmektedir. Bu beklentiye yönelik, bu sektörde çalışanların bireysel yenilikçi profili çizmesi olumlu bir tespittir.

Bireysel yenilikçilik puanlamasında bireysel yenilikçilik boyutları içerisinde “Deneyime Açıklık” boyutu en yüksek puanı almıştır. Buna göre ilgili BİT sektörü çalışanları deneyime açıklık davranışlarını önemsemekte ve kendilerini deneyime açık olarak konumlamaktadır. Bilgi ve İletişim Teknolojileri sektörü her geçen gün yeni ürün ve servislerin pazara girdiği global rekabetin hissedildiği bir sektördür. Bu sektördeki çalışan bireylerin deneyime açık olmalarının nedenleri arasında sektörel gereksinimle birlikte, teknoloji sektörünün üretimden farklı olarak yeni ürünleri, müşteri uygulamalarını hızlı bir şekilde geliştirme, devreye alma, geri bildirim alma ve güncelleme olanakları olmasından dolayı bu refleksin gelişmiş olması muhtemeldir.

Örgütsel adalet katmanında katılımcıların puanlandırmasına göre “Etkileşim Adaleti” en yüksek ortalamaya sahip alt boyuttur. Etkileşim Adaleti bireyin örgüt içerisindeki muhattap olduğu davranışların saygı, doğru, uygun ve dürüst bulmasıdır (Bies, 2001; Fortin, 2008). Etkileşim adaleti, örgütsel adaletin “İletişim” alt boyutunu temsil etmektedir ve Bilgi ve İletişim Teknoloji sektöründeki çalışanlar için de iletişim boyutunun önemli görülmesi ve buna yönelik uygulamalar sonrasında örgütsel adalet içerisinde en yüksek puanı alması sektör kültürünü göstermektedir.

Psikolojik güçlendirme sorularına verilen yanıtlar incelendiğinde “Anlam” alt boyutu en yüksek puan ile ön plana çıkmaktadır. Anlam boyutu kişinin değerleri ve inançları ile örgütte yaptıkları işin amaçları ve gereklilikleri arasındaki uyumdur (Thomas ve Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995). Anlam psikolojik güçlendirmenin itici gücü konumundadır. Bilgi ve İletişim Teknolojileri sektöründeki çalışanların, ortalama 3,99 puan ile yaptıkları işi anlamlı olarak adlandırmaları sektör için önemli bir veridir. Bir çalışanın işini anlamlı bulması ona işin gereklilikleri yapması için enerji verecek, zorluklar karşısında pes etmemesi için motivasyon unsuru olacaktır.

Araştırma kapsamında katılımcıların kişilik özellikleri incelenmiş ve A ve B karakter tiplerine göre sınıflandırılması yapılmıştır. Buna göre A tipi kişiliğe sahip olan bireyler; hareketli, sürekli eylem içerisinde, proaktif, agresif ve rekabetçi kişilerdir. B tipi özelliğe sahip olan bireyler ise sabırlı, sakin, yumuşak başlı ve uzun vadeli plan yapan kişilerdir (Can, 2007). A ve B tip kişilik özelliği bir birey için çok keskin sınırları olan bir kavram değildir. Birey hem A hem de B tip kişilik özelliklerine sahip olabilir. Ancak her zaman bir karakter tipi baskındır ve ön plana çıkmaktadır.

Yapılan analiz sonrasında katılımcılardan 161'i yani %45'i A tip, 194'ü %55'i ise B tip kişilik özelliğine sahip olarak tespit edilmiştir. Buna göre katılımcı grup içerisinde nicel olarak belirli bir grup baskın değildir. A tipi kişilerin çalışma hayatına başlama yaşı sonrası için yaş grubu baremleri incelendiğinde, çoğu yaş sınıflandırmasında genel dağılıma paralel bir görüntü varken, sadece 30-34 yaş grubu için A tipi kişilik özelliğine sahip bireylerin sayısı B tipi kişilik özelliğine sahip bireylerin sayısından fazladır. Buna göre Bilgi ve İletişim Teknolojileri sektörü çalışanları için kariyerlerinin başında daha uyumlu, gözlemci, takım oyunu içerisinde yer alan bir görüntü varken, yaş ve tebrübe arttıkça A tipi kişilik özellikleri; rekabetçilik, heyecan, ben merkezilik artmaktadır. Bunun temel nedenleri içerisinde günümüzde kariyer basamaklarında ilerlemek için A tipi kişilik özelliğinin ön plana çıkarılması ve özendirilmesidir. Buna göre 30'lu yaşlarında artık daha çok gelir sahibi olmak isteyen ve kariyerlerinde yükselmek isteyen bireyler A tipi kişilik özelliklerine uygun davranışlar sergilerler. Ayrıca yaş grupları içerisinde A tipi kişilik özelliklerindeki oransal değişim, bireylerin yaşadığı tecrübeler ile bazı davranış şekillerini ve inanışlarını değiştirebildiğini göstermektedir.

A tipi kişilik özelliğine sahip bireylerin demografik dağılımlarına yönelik incelemede ön plana çıkan başka bir konu ise kişilik özellikleri ile yönetsel pozisyonda olup olmama durumuna yönelik karşılaştırmadır. Literatürde A tipi kişilik özelliklerine sahip bireylerin ara yönetim kademelerinde B tipine göre daha çok görüldüğü belirtilmiştir (Gamsız, 2013). Araştırmamız kapsamında A tipi kişilik özelliğine sahip bireylerin %50'si yönetsel pozisyonda %50'si yönetsel olmayan pozisyonadadır. B tipi kişilik özelliğe sahip bireyler incelendiğinde ise bu oran %40 yönetsel, %60 yönetsel olmayandır. Yani bulgularımıza göre A tip kişiliğe sahip olan bireylerin yönetsel pozisyonda olma olasılıkları daha fazladır.

Araştırma kapsamındaki diğer önemli bulgulardan biri de A tipi kişilik özelliğinin bireysel yenilikçilik davranışı ile arsında pozitif yönlü bir ilişki ve doğrudan bir etki olduğunun tespit edilmesidir. Bu tespit kapsamında “*H₁: A Tipi kişilik özelliğinin Bireysel Yenilikçilik üzerinde doğrudan etkisi vardır*” hipotezi kanıtlanmıştır. Buna göre bireyin A tipi kişilik özelliği arttıkça, bireysel yenilikçilik de artmaktadır.

A tipi kişilik özelliklerine sahip bireylerin başarıya odaklı olması yenilikçi olmaları üzerindeki etkenler arasındadır. Başarıya odaklılık bireyler için hedeflendirme, zorluklarla mücadele etme konularında itici güç görevi görmektedir. Başarıya odaklı bireyler karşılarına çıkan engeller karşısında zihinlerinde belirledikleri ve somut bir imgeye çevirdikleri, kişisel hedefe ulaşabilmek adına enerji sarfetmeye devam ederler. Ayrıca bu özellik onları yeni yollar denemeye iterek yenilikçi davranışlar geliştirmeye ve test etmeye motive eder. Bilgi ve İletişim Teknolojileri sektöründe özellikle kurumsal şirketlerde çalışanlar için net belirli hedeflerin olması ve bu hedeflerin yıl içerisinde periyodik olarak değerlendirilmesi şirketin performansına ulaşması için kritiktir. Aylık olarak takip edilen ve güncellenen öngörüler ile şirket ve dolayısıyla birey hedef ve başarı odaklı olmaktadır. Bu yönde uygulamalar yenilikçilik için de kritiktir.

A tipi kişilik özelliği ile bireysel yenilikçilik arasındaki pozitif ilişkideki ayrı sebeplerden bir tanesi de ikisinin de “bireysel” odağında olmasıdır. A tipi kişiler takım oyununda çıkarları doğrultusunda performans göstermekte, ancak genel olarak ben merkezci ve kişisel hedeflerinin itici gücü ile çalışmaktadırlar (Gamsız,2013). Bireysel yenilikçilik de takım ve örgütün toplam yenilikçilik özellikleri ve performansından ziyade, bireyin algıları ve kendisini güdüleyerek yenilikçi olması odağındadır. A tipi kişilerin bireysel olması ve bireyin gücüne inanması, bireysel yenilikçilik ile pozitif yönde ilişki kurmaları için ortak nokta oluşturabilmektedir.

A tipi bireylerin en önemli özelliklerinden biri rekabetçi olmalarıdır (Can, 2007). Bireysel yenilikçilik ise rekabet avantajı yaratmak için örgütlerin uyguladığı yöntemlerdendir. Rekabet avantajı sağlamak için kapsamlı bir süreç olan bireysel yenilikçilik için A tipi kişiler yüksek rekabetçilik özellikleri ile önemli bir eşleşme yaratmaktadır. Ek olarak Bilgi ve İletişim Teknolojileri sektörü yoğun küresel rekabetin yaşandığı sektörlerin başında gelmektedir. Bu sektörel rekabetin temel nedenleri içerisinde ürün geliştirme ve test etme için kısa sürelerin yeterli olması ile

coğrafya bağımsız ürünler sayesinde farklı ülkelerde ürün sunabilme imkanidir. Sektörün gerçeği olan rekabetçilik unsuru, bu sektörde çalışan bireyler için de rekabetçi olmayı önemli bir gereksinim olmasını sağlamış, örgüt içerisinde de bireyler arasında yoğun bir rekabet kültürü yaratarak şirketin de bundan faydalanmasını sağlamıştır.

A tipi çalışanlar yüksek içsel motivasyona sahip bireylerdir (Özer, 2013). Dürtü ve ihtiras ile birleşen bu motivasyon ile güdülenmişlerdir (Burger,2006). Motivasyon unsuru da bu bireylerin bireysel yenilikçilik konusunda önemli bir etkidir. İçsel motivasyonu yüksek bireyler daha yenilikçi ve yaratıcı olmaktadırlar (Okтуğ ve Özden, 2013; Çelik, 2006; Thang ve Portal, 2010).

Analizler sonrasında A tipi kişilik ile bireysel yenilikçilik arasındaki pozitif ilişkide, A tipi kişilik özelliğinin en çok fikir önderliği ve deneyime açıklık alt boyutu ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Fikir önderliği boyutu bireylerin farklı düşünebilme davranışı ile birlikte öncü olma, liderlik yapma, standartların dışına çıkabilme durumudur (Biçer, 2017; Beycioğlu, 2019). A tipi kişilik özelliğine sahip bireyler rekabetçi olması, yüksek içsel motivasyona sahip olması, kazanmak için her yolu denemesi farklı durmalarına, farklı yolları denemelerine ve bu da fikir olarak savundukları konularda farklılaşmalarını desteklerler. Farklı olma ve farklı düşünme durumu, A tipi birey için sonraki aşamada güdülenme ve liderlik yapma adımları ile devam eder. Araştırma sonuçlarına göre A tipi bireyler fikir önderliği özelliği yüksek bireylerdir. A tipi kişiler ile B tipi kişileri fikir önderliği alt boyutu ilişkisi katmanında incelendiğinde büyük farklılıklar görülmektedir. A tipi kişiler fikir önderliği ile ilişkisi kuvvetliken B tipi kişiler için bu ilişki daha düşük seviyededir. Bilgi ve İletişim Teknoloji sektöründe A tipi kişilerin bireysel yenilikçi ve fikir önderliği olmasından bu sektörde potansiyel proje alanlarının zengin olması, yenilikleri destekleyen bürokrasiden uzak bir yapının olması sıralanabilmektedir. Çalışanlar bireysel olarak fikir ve iyileştirme fırsatlarını şirketlerinin öneri sistemleri ile paylaşmakta, işlerinin liderliklerini diğer sektörlere nazaran daha fazla oranda yapabilmektedir.

A tipi kişiliğin bireysel yenilikçilik ile olan ilişkisinde fikir önderliği ile önemli olan ikinci alt boyut ise deneyime açıklıktır. Deneyime açıklık bireyin yeni fikirlere açık olması, farklı düşünmeye ve gelişmelere olumlu yaklaşması durumudur (Biçer, 2017;

Erdheim vd., 2006). Bireysel yenilikçilik ölçümlerinde deneyime açıklık boyutu ortalama olarak ön plana çıkan alt boyutlardandır (Kösterelioğlu ve Demir; 2014). Deneyime açıklık, A tipi kişi ile deneyim kazanma, hafızasında ilerisi için öncelikli bilgi ve deneyim oluşturma, yetenekleri geliştirme için zemin hazırlama ortak noktaları ile ilintilidir. Yazılım ve iletişim sektörlerinde çalışanların bu sektörü tercih etmelerinin sebepleri arasında sektörün gelişme fırsatları taşıyan dinamik ve değişen bir sektör olması yer almaktadır (Tübisad, 2016). Deneyime açıklık anlamında en ön plana çıkan sektörlerden Bilgi ve İletişim Teknolojileri sektörü için hem sektör çalışanlarının deneyime açık olması hem de müşterilerin de yeni çıkan servisleri deneyimleme konusunda belirli ödüller karşılığında istekli olması önemlidir.

Psikolojik güçlendirmenin A tipi kişilik özelliği ve bireysel yenilikçilik ile de ayrı ayrı pozitif ilişkisi bulunmaktadır. Psikolojik güçlendirme süreçlerinin çıktıları arasında yenilikçilik yer almaktadır (Spreitzer, 1995). Lireride psikolojik güçlendirmenin bireysel yenilikçilik arasındaki pozitif ilişkide psikolojik güçlendirmenin anlam alt boyutunun etkisi vardır. Anlam boyutunun yenilikçilik üzerinde aracı etkisi olduğu diğer araştırmalarda da gözlemlenmiştir (Ertürk, 2012). A tipi kişiliğe sahip bireylerin işlerini anlamlı bulmaları halinde farklı perspektiflerden işe yaklaşma, alternatif çözüm senaryoları geliştirme ile yenilikçi çözümler bulma yolunu açacaktır (Gilson ve Shallay, 2004; Luoh vd., 2014). Bilgi ve İletişim teknolojileri sektörü katılım sağlama, fırsat tanıma unsurlarından dolayı psikolojik güçlendirme ve bireysel yenilikçiliğin artmasına destek olmaktadır (Fernandez ve Moldogaziev, 2013).

Araştırma kapsamında A tipi kişilik özelliğinin bireysel yenilikçilik ile olan pozitif ilişkisinde psikolojik güçlendirmenin aracı rolü olduğu tespit edilmiştir ve “*H₂: A Tipi kişilik özelliğinin Bireysel Yenilikçilik üzerindeki etkisinde Psikolojik Güçlendirmenin aracı etkisi vardır*” hipoteze desteklenmiştir. Bu ilişkide psikolojik güçlendirmenin yük sıralamasına göre özerklik, etki ve yetkinlik alt boyutlarının etkisi vardır. Buna göre çalışanın örgüt içerisindeki psikolojik güçlendirme durumuna göre olumlu algısı bireysel yenilikçilik üzerinde de olumlu katkıda bulunacaktır. Psikolojik güçlendirmenin aracı etkisinde, psikolojik güçlendirmenin algı eksenin bir kavram olması ve algı durumunun da kişilik özellikleri ile ilgili

olmasının etkisi büyüktür. Belirtildiği üzere araştırmanın amacı işverenin yapısal faaliyetlerinden öte, bireyin kişilik özelliklerinin yenilikçilik davranışı üzerinde ne ölçüde etkili olduğu ve bu etkide psikolojik güçlendirmeye yönelik duruma ilişkin yorumlarının önemini görmektir. Sonuçlar yenilikçilik için bireyin kişilik özelliklerinin ve işine yönelik anlam, yetkinlik, özerklik ve etki algılarının çok kritik olduğunu göstermektedir.

Psikolojik güçlendirmenin A tipi kişiliğin bireysel yenilikçilik arasındaki pozitif ilişkide psikolojik güçlendirmenin en çok anlam alt boyutunun etkisi vardır. Anlam boyutunun yenilikçilik üzerinde aracı etkisi olduğu diğer araştırmalarda da gözlemlenmiştir (Ertürk, 2012). A tipi kişiliğe sahip bireylerin işlerini anlamlı bulmaları halinde farklı perspektiflerden işe yaklaşma, alternatif çözüm senaryoları geliştirme ile yenilikçi çözümler bulma yolunu açacaktır (Gilson ve Shallay, 2004; Luoh vd., 2014). Bilgi ve İletişim teknolojileri sektörü katılım sağlama, fırsat tanıma unsurlarından dolayı psikolojik güçlendirme ve bireysel yenilikçiliğin artmasına destek olmaktadır (Fernandez ve Moldogaziev, 2013).

Araştırma kapsamında örgütsel adalet algısının A tipi kişilik özelliğinin bireysel yenilikçilik üzerindeki düzenleyici rolü üzerine inceleme yapılmış, yapılan kavramsal model analizleri sonucunda “*H₃: A Tipi Kişilik Özelliğinin Bireysel Yenilikçilik üzerindeki etkisinde Örgütsel Adalet Algısının düzenleyici rolü vardır*” hipotezi desteklenememiştir.

7. SONUÇ ve ÖNERİLER

Araştırma kapsamında bireylerin A tipi kişilik özellikleri, psikolojik güçlendirme, örgütsel adalet ve yenilikçilik arasında ilişki incelenmiştir. Yenilikçilik “Kişiselleştirme” gibi tüketici trendlerinin ön planda olduğu rekabetçi iş dünyasında şirketlerin hızlı ve rekabetçi olmalarını sağlayan unsurdur.

Yenilikçilik teknoloji ve ARGE ile ilgili bir kavram gibi gözükse de , yenilikçiliğin gerçek kaynağı insanlar yani çalışanlardır. Şirketlerin yenilikçilik performansı bireylerin bireysel yenilikçiliklerinin sonuçlarıdır. Bu kapsamda bireysel yenilikçiliği arttıracak ve bireyleri motive edecek faktörler araştırılmalıdır. Araştırma örgütsel adalet, iklim gibi yapısal örgüt faktörleri yerine, bireylerin kişilikleri, algıları ve davranışlarına odaklanmıştır. Bu odaklanmanın sonucu olarak da A tipi kişilerin daha fazla bireysel yenilikçilik özellikleri sergiledikleri tespit edilmiş, psikolojik güçlendirmenin bu ilişkide aracı rolü olduğu tespit edilmiştir.

İnsan faktörü yenilikçilik için oldukça kritiktir. Bu sonuçlar ışığında bireylerin güçlendirilmesi en az teknoloji yatırımları kadar önemli olmakla birlikte, kendilerini değerli ve önemli hisseden bireyler daha çok bireysel yenilikçi davranışı sergileyecektir.

Araştırma merkezinde Türkiye Bilgi ve İletişim Teknolojileri sektörü yer almaktadır. Dünya genelinde teknoloji şirketlerinin artan etkisi Bilgi ve İletişim Teknolojileri sektörünü Türkiye ekonomisinin büyümesi için önemli kılmıştır. Bu sektördeki bireylerin yenilikçiliği tüm ekonominin gelişmesi için kritiktir.

Araştırmada örgütsel adaletin düzenleyici rolü araştırılmış ve hipotez desteklenmemiştir. Örgütsel adaletin yenilikçilik ile olan pozitif ilişkisine yönelik yerli ve yabancı literatürde araştırmalar söz konusudur (Örn. Çelik, 2012; Jašková, 2018). İlerleyen araştırmalarda örgütsel adaletin, A tipi kişilik ve bireysel yenilikçilik arasındaki ilişkideki aracı rolü incelenebilir. Bu araştırma da literatüre katkıda bulunacaktır. Ayrıca sonraki araştırmalarda A tipi kişilik özelliği yerine, Carl Gustav Jung’un Kişilik Teorisi kapsamındaki 8 kişilik tipi ile bireysel yenilikçilik arasındaki ilişki incelenebilir. Ayrıca örgütsel güvenin bireysel yenilikçilik üzerindeki aracı etkisi de araştırabilecek konular arasında yer almaktadır. Araştırma

Bilgi ve İletişim Teknolojileri sektörü özelinde yapılmıştır. Sonraki araştırmalarda bu model bireysel yenilikçiliğin önemli olduğu ve fark yaratabileceği , müşteri ile temasın fazla olduğu servis sektörlerinde uygulanabilir.



KAYNAKÇA

- Acar, S. (2014). *Endüstriyel Kümelenmenin Yenilikçilik Sürecine Etkilerinin Analizi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Adair, J. (2005). *Kışkırtıcı Liderlik*. İstanbul: Alteo Yayıncılık.
- Adams, J.S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. In L.Berkowitz (Ed.). *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299. New York: Academic Press.
- Adler, A. (1935). The fundamental views of individual psychology. *International Journal of Individual Psychology*, 1, 1, 5-8.
- Akram, T., Haider, M., & Xin F. (2016). *The Effects of Organizational Justice on the Innovative Work Behavior of Employees: An Empirical Study from China*. 114.
- Aksay, K ve Öğüt, A. (2011). *Yenilikçilik Kültürünün Örgütsel Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Konya İlinde Faaliyet Gösteren Özel Hastanelerde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Aksoy, Ö. (2009). *Öğretmen ve okul yöneticilerinde a tipi kişilik özellikleri ile tükenmişlik ilişkileri ve Bayrampaşa ilçesi ilköğretim okullarında yapılan bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi: İstanbul.
- Aktaş, A. M. (2001). Bir kamu kuruluşunun üst düzey yöneticilerinin iş stresi ve kişilik özellikleri. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 56(4), 25-42.
- Akıncı Z., Güven, M. ve Demirel O. N., (2015), Öğrencilerin A ve B Tipi Kişilik Yapısı ile Psikoşiddet (Mobbing) ve Depresyon Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi*, 52(604), 55-74.
- Al-Mashaan, O.S. (2001) Job stress and job satisfaction and their relation to neuroticism, Type-A behavior, and locus of control among Kuwaiti personnel. *Psychol Rep*, 88: 1145-1152.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Boulder, CO, US: Westview Press.
- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 357-376.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.). *Research in organizational behavior*, 10, 123- 167. Greenwich, CT: JAI Press.
- Ambrose, M. L., (2002). Contemporary Justice Research: A New Look At Familiar Questions. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, No:89, s. 803-812.

- Anderson, J., & Gerbing, D. W. (1988). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Aras B. ve Türker, D . (2018). Değişime Direnç Ve Algılanan Stres İlişkisi: Sistematik Literatür Taraması Ve Nicel Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , 16 (2) , 241-272 .
- Arı, Sağlam, G. (2003). *İşletmelerde Güven ve Personel Güçlendirme İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Arastırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , Ankara.
- Arslandaş, C.C. (2008). *Yöneticiye Duyulan Güvenin ve Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma*. TİSK Akademi, Cilt 3, Sayı 5, , s.100-117.
- Asuman U.T. (1992). *İşletme Yöneticilerinin Davranışlarına Yön Veren Hakim Kişilik Faktörleri İle Yönetimsel Davranış Arasındaki İlişkiler ve Uygulama*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Yayını, s. 27.
- Aslan, Z., (2016), *Kişilik ve Duygusal Emek Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma: Ankara İli Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Atkinson, R. L., Atkinson, R. C., Smith, E. E., Darly, J. B. ve Nolen-Hoeksema, S. (2002). *Psikolojiye giriş* (2. Baskı) (çev: Yavuz Alogan). Ankara: Arkadaş Yayınevi.
- Audenaert M., Vanderstraeten A., ve Buyens D. (2017)ç When innovation requirements empower individual innovation: the role of job complexity. *Personnel Review*, Vol. 46(3), 608-623.
- Avlonitis G. J., Kouremenos A. ve Tzokas N. (1994). Assessing the Innovativeness of Organizations and its Antecedents: Project Innovstrat. *European Journal of Marketing*, Vol. 28, No. 11, s. 5 – 28.
- Aydoğan, F. (2004). Örgüt Kültürü ve İklimi”, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, S.2, 203-215.
- Aydoğmuş, C., Ergeneli, A., ve Camgoz, S.M. (2015). The Role Of Psychological Empowerment On The Relationship Between Personality And Job Satisfaction.
- Ayhan, A. (2002), *Dünden Bugüne Türkiye’de Bilim-Teknoloji ve Geleceğin Teknolojileri*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Aygen, S. (2006). *İşletmelerde Yenilik Yönetimi Sürecinde Örgüt Yapılarında ve Hizmet Tasarımlarında Yasanan Dönüşümler: Antalya İli Bes Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Ampirik Bir Arastırma ve Hizmet Tasarımı Önerisi*. Basılmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü.Konya.
- Bacanlı, H , İlhan, T , ve Aslan, S . (2009). Beş Faktör Kuramına Dayalı Bir Kişilik Ölçeğinin Geliştirilmesi: Sıfatlara Dayalı Kişilik Testi (Sdkt). *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi* , 7 (2) , 261-279 .

- Balcı, A., (2000). *Öğretim Elemanının İş Stresi Kuram ve Uygulama*, 1.Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balı, A. (2001), *Çok Kültürlülük ve Sosyal Adalet*, Çizgi Kitabevi, Konya.
- Baltaş, A., & Baltaş Z. (2000). *Stres ve Başa Çıkma Yolları* [Stress and Ways to Cope with It] (20th Edition). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Bandura A., (1977) Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*; 84(2):191-215.
- Barclay, L. J., Skarlicki, D. P., & Pugh, S. D. (2005). Exploring the Role of Emotions in Injustice Perceptions and Retaliation. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 629-43.
- Baron, J. (1994). *Thinking and deciding* (2.ed). Cambridge: Cambridge University Press.
- Barrick, M. R., Mount, M. K. ve Judge, T. A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new Millennium: What do we know and where do we go next? *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 9-30.
- Basım, H. N. ve Harun Ş. (2009). Örgütsel Adalet Algısı-Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 21-23 Mayıs 2009, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press: New York.
- Başaran, D.S. ve Keleş, S. (2015). Yenilikçi kimdir? Öğretmenlerin yenilikçilik düzeylerinin incelenmesi [Who is innovative? Examining the level of innovation of teachers]. *Hacettepe University Journal of Education*, 30(4), 106-118.
- Bateman, T. S. ve Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 103-118.
- Baymur, F. (1994). *Genel psikoloji* (13. Baskı). İstanbul: İnkılâp Kitabevi.
- Bechara, A. (2004). The role of emotion in decision-making: Evidence from neurological patients with orbitofrontal damage. *Brain and Cognition*, 55, 30-40.
- Beal, G. M. ve Bohlen, J. M. (1956). The diffusion process. *Farm Foundation, Increasing Understanding of Public Problems and Policies*, 111-121.
- Beck, K. (2001). The Agile Manifesto. Agile Alliance. <http://agilemanifesto.org/>
- Bekir S.O. (2006). Yenilikte Sistem Yaklaşımı ve Temel Dinamikleri: Ekonomik Değişim ve Büyüme Temelli Bir Bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 11(1), s.123
- Bentley, T. (2004). *Yaratıcılık (Creativity)*. (Çev.Onur Yıldırım). İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Benet-Martínez,V., ve John, O.P. (1998). Los cinco grandes across cultures and ethnic groups: Multitrait multimethod analysis of the big five in Spanish and English. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 729-750.

- Bennis, W. G. ve Nanus, B. (1985). *Leaders: Strategies for taking charge*. New York, NY: Harper and Row.
- Beycioğlu, K. (2009). İlköğretim okullarında öğretmenlerin sergiledikleri liderlik rollerine ilişkin bir değerlendirme (Hatay İli Örneği). Yayınlanmamış Doktora tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Beehr, T. (2001), An organizational psychology meta-model occupational stress, *Theories of Organizational Stress*, 6-27.
- Beycioğlu, K. (2009). *İlköğretim okullarında öğretmenlerin sergiledikleri liderlik rollerine ilişkin bir değerlendirme Hatay İli Örneği* [An evaluation of the leadership roles of teachers in primary schools Hatay Province Case]. (Unpublished doctoral dissertation). İnönü University, Malatya, Turkey.
- Beugre, Constant D. (1998), *Managing Fairness in Organizations*, Westport, Greenwood Publishing Group, s.84.
- Biçer, M. (2017). *Etik İklim, Örgütsel Öğrenme Ve Yenilikçi Davranış İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi.. Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Osmaniye.
- Bitkin A. (2012). *Öğretmen adaylarının bireysel yenilikçilik düzeyleri ile bilgi edinme becerileri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Harran Üniversitesi, Şanlıurfa.
- Bitlisli, F., Dinç, M., Çetinceli, E. ve Kaygısız, Ü. (2013). Beş Faktör Kişilik Özellikleri İle Akademik Güdülenme İlişkisi: Süleyman Demirel Üniversitesi Isparta Meslek Yüksekokulu Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences* ., Vol. 18 Issue 2, p459-480. 22p.
- Block J. ve Robins, R. W. (1993). *A Longitudinal Study of Consistency and Change in Self-Esteem from Early Adolescence to Early Adulthood*, *Child Development*, 64 (3), s.909-923.
- Braithwaite, R.L. ve Lythcott, N. (1989). Community Empowerment As A Strategy For Health Promotion For Black And Other Minority Populations. *The Journal of American Medical Association*, 261(2),282-285.
- Brunetto, Y., & Farr-Wharton, R. (2007). The moderating role of trust in SME owner/managers decision-making about collaboration. *Journal of Small Business Management*, 45(3), 362-387.
- Bowen, D. E., ve Lawler, E. E. (1992). The empowerment of service workers: what, why, how, and when. *Sloan Management Review*, 33(3), 31-39.
- Bolat,T. (2003).Personeli Güçlendirme: Davranışsal ve Bilişsel Boyutta İncelenmesi ve Benzer Yönetim Kavramları ile Karşılaştırılması. *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 17(34), 199-219.
- Bogler, R. ve Somech A. (2004). Influence of Teacher Empowerment on Teacher's Organizational Commitment, Professional Commitment and Organizational Citizenship Behavior in Schools. *Teaching and Teacher Education*, 20, 277-289.

- Bozkurt, G. (2012). *Yetki Devrinin Psikolojik Güçlendirme ve Amirinin Algılanan Sosyal Kaytarması ile İlişkisinde Amire Duyulan Güvenin Düzenleyici Etkisine Ynelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara
- Bölen, M.C. (2013). *Akademik Kurum Çalışanlarının Güçlendirilmesinin Yeniliğe Yönelik Örgütsel Destek Algısı Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Brockner, J., ve Wiesenfeld, B.M. (1996). An integrative framework for explaining reactions to decisions: The interactive effects of outcomes and procedures, *Psychological Bulletin*, 120, 189-208.
- Buchanan, D. ve Huczynski, A., (1997), *Organizational Behaviour, An Introductory Text*, 3. Baskı, UK, Prentice Hall International.
- Buchanan, B. (1979). Government Managers, Business Executives, and Organizational Commitment. *Public Administration Review*, 34, 339-347.
- Budak, G. (1998). *Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey*. İstanbul: SistemYayıncılık.
- Burke, R. J. (1983). Career Orientations of Type a Individuals. *Psychological Reports*, 53(3), 979-989.
- Buttner, E.H., & Gryskiewicz, N. (1993). Entrepreneurs' Problem-Solving Styles: An Empirical Study Using The Kirton Adaption/Innovation Theory. *Journal of Small Business Management*, 31(1), 22-31.
- Buech, V.I.D., Michel, A., & Sonntag, K. (2010). Suggestion systems in organizations: what motivates employees to submit suggestions? *European Journal of Innovation Management*, 13 (4), 507–525.
- Byrnes, J. P. (1998). *The nature and development of decision-making: A self-regulation model*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Can, Y. (2007). *A Tipi Ve B Tipi Kişilikler Bakımından Mobbing Kişilik İlişkisinin İncelenmesi Ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Campbell, W. K, Goodie, A. S., ve Foster, J. D. (2004). Narcissism, confidence, and risk attitude. *Journal of Behavioral Decision Making*, 17, 297-311.
- Carless, S. (2004). Does Psychological Empowerment Mediate the Relationship Between Psychological Climate and Job Satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, Cilt 18, Sayı 4, s.405-425.
- Carmeli, A., Meitar, R. ve Weisberg, J. (2006). Self- leadership skills and innovative behavior at work. *International Journal of Manpower*, Vol. 27 No. 1, pp. 75-90.
- Caprara, G. V. ve Cervone, D. (2000). *Personality: Determinants, Dynamics and Potentials*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ceylan, A.; Çöl, G. ve Gül, H. İşin Anlamlılığını Belirleyen Sosyal-Yapısal Özelliklerin Güçlendirmeye Olan Etkileri ve Sonuçları Üzerine Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1, 2005, s.35-51.
- Ceylan A. ve Özbal S.(2005). Yenilikçi İş Davranışı Ve Çalışanların Adalet Algıları Arasındaki İlişkiler Üzerine Bankacılık Sektöründe Yapılan Bir Araştırma. İstanbul: *İ.Ü. Siyasi Bilimler Fakültesi Dergisi*; (32) : 167–185.

- Chen, Z. X. ve Aryee, S. (2007). Delegation and Employee Work Outcomes: An Examination of Cultural Context of Mediating Processes in China. *Academy of Management Journal*, 50, 226-238.
- Chebat J. C. ve Kollias P. (2000). The Impact of Empowerment on Customer Contact Employees' Roles in Service Organizations. *Journal of Service Research*, 3 (1), 66-81.
- Cohen, S., ve Matthews K. A.(1987). Social support, type A behavior, and coronary artery disease, *Department of Psychology*, 261.
- Colquitt, J.A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of A Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Conger, A.J. ve Kanungo N. R. (1988), The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, *Academy of Management Review*, 13, 3, 471-482
- Cowherd Douglas M., ve Levine David I. (1992). Product Quality and Pay Equity Between Lower-Level Employees and Top Management: An Investigation Of Distributive Justice Theory. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, No. 2,s. 303-304.
- Cüceloğlu D. (2003), *İnsan ve Davranışı: Psikolojinin Temel Kavramları*, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Çakar, N.D. (2006). Enhancing innovation capability through human resource practices: An empirical study in Turkish SMEs. *South-East Europe Review*, 4/2006, 109-126.
- Çakar, N.D. ve Ertürk, A. (2010). Comparing innovation capability of small and medium sized enterprises: Examining the effects of organizational culture and empowerment. *Journal of Small Business Management*, 48(3), 325-359
- Çelik, M. (2012). Konaklama İşletmelerinde Algılanan Örgütsel Adaletin Yenilikçi Davranışa Etkisinde Kariyer Memnuniyetinin Aracılık Etkisi, *İŞ, GÜÇ" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 2 (14). 102-122.
- Çavuş, M. ve Akgemci T. (2008) İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma, *Selcuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Konya.
- Çavuşgil, S.T., Calantone, R.J. ve Zhao, Y. (2003). Tacit knowledge transfer and firm innovation capability. *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 18(1), 6.
- Çavuşoğlu S. ve Onay M. (2010) İşletmelerde Girişimcilik Özelliğini Etkileyen Faktörler: İç Girişimcilik Yönetimi ve Ekonomi. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.*, 17(1).
- Çelik M., (2012). Mediation Effect Of The Career Satisfaction on The Effect of The Perceived Organizational Justice on Innovative Behavior in Accommodation Businesses. *"Is, Guc" Industrial Relations and Human Resources Journal*, 14(2), 99-122.
- Çolak, M., ve Erdost, H. E., (2004). "Organizational Justice: A Review Of The Literature and Some Suggestions for Future Research", H.U. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:22, No:2, s. 51-84.

- Çuhadar, C., Bülbül, C., & Ilgaz, G. (2013). Exploring of the Relationship between Individual Innovativeness and Techno-pedagogical Education Competencies of Pre-service Teachers. *Elementary Education Online*, 12(3), 797- 807.
- Çöp S. (2008). *Türkiye Ve Polonya'da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık Algularına İlişkin Bir Uygulama*. Yüksek Lisans. Ankara: Gazi Üniversitesi; Ankara.
- Daft, R.L. (1998). *Introduction to Management by Daft*, Holt Rinehart & Winston.
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, 34:3, s.555-590.
- D'anunzio N.G. ve McAndrew J. (1999). Re-Empowering The Empowered — The Ultimate Challenge. *Pers Rev*;28(3):258–79.
- De Jong, J. P. J. (2007). *Individual Innovation: The Connection Between Leadership and Employees' Innovative Work Behavior*. University of Amsterdam.
- Deluga, Ronald J. (1995). The Relation Between Trust in the Supervisor and Subordinate Organizational Citizenship Behavior. *Military Psychology*, 7(1), s.1-16.
- Demir, S., Büyük, U. ve Koç, A. (2011). Fen teknoloji dersi öğretmenlerinin laboratuvar şartları ve kullanımına ilişkin görüşleri ile teknolojik yenilikleri izleme eğilimleri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2), 66-79.
- Demirel, Y., ve Seçkin, Z. (2008). Bilgi ve bilgi paylaşımının yenilikçilik üzerine etkileri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 189-202.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1991). A motivational approach to self: Integration in personality. In R. A. Dienstbier (Ed.), *Current theory and research in motivation*, Vol. 38. *Nebraska Symposium on Motivation, 1990: Perspectives on motivation* (pp. 237-288). Lincoln, NE, US: University of Nebraska Press.
- Deconinck J.B. ve Stilwell C.D. (2004). Incorporating Organizational Justice, Role States, Pay Satisfaction And Supervisor Satisfaction In A Model Of Turnover Intentions, *Journal Of Business Research*; (57) : 225-231
- Denollet, J. (1993). Biobehavioural Research on Coronary Heart Disease: Where is the Person? *Journal of Behavioural Medicine*, 16(2), 115-141.
- Dembroski T.M. ve Costa P.T. (1987) Coronary prone behavior: Components of the Type-A pattern and hostility. *J Pers*, 55: 211-235.
- Deutsch, M. (1975). Equity, equality, and need: What determines which will be used as the basis for distributive justice? *Journal of Social Issues*, 31:137-149
- Dinç, E. ve Kartaltepe, N. (2013). A Tipi Kişilik Özelliklerinin İşkoliklik Eğilimi Üzerine Etkisi: Başarı İçin Çabalama Ve Tahammülsüzlük/Asabiyet Boyutları Açısından Bir Değerlendirme. *Sakarya İktisat Dergisi* , 2 (4) , 85-110 .
- Doğan T., (2013). Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ve Öznel İyi Oluş. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 14 (1) 2013, 56-64.

- Doğan, S. (2003). *Personel Güçlendirme: Empowerment*, Sistem Yayıncılık:383, İnsan Kaynakları Dizisi, 1. Basım, İstanbul.
- Dosi G., (1988), Sources, Procedures and Microeconomic Effects of Innovation. *Journal of Economic Literature*, 26, 1120-1171.
- Drucker, P.F. (1985). The Discipline of Innovation. *Harvard Business Review*, 63(3), 68-71.
- Drucker, P.F. (1988) The Coming of the New Organization. *Harvard Business Review*, 66, 45-53.
- Dulupçu M. ve Özkul G. (2007), "Kişisel Gelişimin Girişimci Tipleri Üzerine Etkisi: Antalya-Isparta İllerinde Bir İnceleme", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 2, s:67-92, Çanakkale.
- Dunegan, K., Tierney, P., ve Duchon, D. (1992). Toward an understanding of innovative climate: Explaining variance in perceptions by divisional affiliation, work group interactions, and subordinate-manager exchanges. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 39 (special issue): 227-236.
- Durna, U. (2002). *Yenilik Yönetimi*. 1. Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Dursun, F. (2015). *İnovasyon*. Gülseçen, S. (Editör). *Bilgi yönetimi: Bilgi Türeticileri, Büyük Veri, İnovasyon ve Kuramsal Zeka*. İstanbul: Papatya Yayıncılık Eğitim.
- Durna, U. (2005). A tipi ve b tipi kişilik yapıları ve bu kişilik yapılarını etkileyen faktörlerle ilgili bir araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), 275-290.
- Durak-Batıgün, A. ve Şahin, N. H.(2006). İş stresi ve sağlık psikolojisi araştırmaları için iki ölçek: A tipi kişilik ve iş doyumu. *Türk Psikiyatri Dergisi*,17 (1), 32-45.
- Durmaz, I. (2011). *Psikolojik güçlendirme algisinin iç girişimcilik üzerine etkisi* [The effect of psychological empowerment on entrepreneurship] (Unpublished doctoral dissertation). Gazi University Socaill Sciences Institute. Ankara, Turkey.
- Ekvall, G. (1996). Organizational Climate for Creativity and Innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*,5(1), 105-123.
- Elçi, Ş. (2006). *İnovasyon: Kalkınmanın ve rekabetin anahtarı*. Genişletilmiş yeni baskı. Ankara: Nova Yayınları.
- Entsminger, V. (1995). *Teachers' perceptions of a pedagogic innovation: Barriers and mechanisms for successful implementation*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Saint Louis University, Saint Louis.
- Erdil, O. ve Kitapçı, H. (2007). TKY Araçlarının Kullanımı ve Firma Yenilikçiliğinin Yeni Ürün Geliştirme Hızı ve İşletme Performansına Etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 233–245.
- Eren H. (2010). *Üniversite Öğrencilerinin Sosyal Yenilikçilik Kapasitelerinin Teknolojik Yenilikçilik Eğilimlerine Etkisini Ölçmeye Yönelik Bir Model Önerisi* Yayınlanmamış doktora tezi. Kara Harp Okulu / Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Erdoğan, C. (2011). *İşgören Motivasyonunun İnovasyon Performansına Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erdoğan, İ. (1997). *İşletmelerde Davranış*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Erdheim, J., Wang, M., & Zickar, M. J. (2006). Linking the big five personality constructs to organizational commitment. *Personality and Individual Differences*, 41(5), 959-970.
- Erdoğan, İ. (1997). *İşletmelerde Davranış* (2. Baskı.), İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi.
- Erez, M., & Earley, P.C. (1993). *Culture, Self- Identity, and Work*.(1st Edition). New York: Oxford University Press.
- Ergeneli, A., Gohar, R. ve Temirbekova, Z. (2007) Transformational Leadership: Its Relationship to Culture Value Dimensions. *International Journal of Intercultural Relations*, 31, 703-724.
- Ergeneli, A ve Sağlam Arı, G . (2005). Krizde İşten Çıkarmaların Banka Yöneticileri Üzerine Etkileri: Örgütsel Bağlılık, Güven ve Güçlendirme Algıları. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 60 (01) , 121-148 .
- Ergeneli, A., Sağlam A., & Camgoz, S. (2007). Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers. *Journal of Business Research*. 60(1), 41-49.
- Ergeneli, A. (2006). *Örgüt ve İnsan*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri Basımevi.
- Erdheim, J., Wang, M., ve Zickar, M. J. (2006). Linking the big five personality constructs to organizational commitment. *Personality and Individual Differences*, 41(5), 959-970.
- Ertürk, D.A. (2012). Linking Psychological Empowerment to Innovation Capability: Investigating the Moderating Effect of Supervisory Trust. *International Journal of Business and Social Science*, 3(14), 153-165
- Eylon, D. (2011). Mary Parker Follett and empowerment. *The Leadership Notebook*
- Eyüboğlu E. (2014). *Sağlığın Geliştirilmesinde Psikolojik Güçlendirme Modeli: Diyabetliler Üzerine Bir Alan Araştırması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Faulkner, J. ve Laschinger, H. (2008). The Effects of Structural and Psychological Empowerment on Perceived Respect in Acute Care Nurses. *Journal of Nursing Management*, 16, 214-221.
- Fernandez S., & Moidogaziev T. (2013). Using Employee Empowerment to Encourage Innovative Behavior in the Public Sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(1), 177.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human relations*, 40, 427-448.

- Friedman, M., & Rosenman, R., (1974). *Type A Behavior and Your Heart*. New York: Fawcett Columbine.
- Friedman, M., ve Ulmer, D. (1984). *Treating Type A Behavior and Your Heart*. New York, Alfred A.Knopf.
- Friedman, M. (1964). Existential Psychotherapy and the Image of Man. *Journal of Humanistic Psychology*, 4(2), 104–117.
- Fock, H.; Chiang, F.; Au, K.Y. ve Hui, M.K. (2011). The Moderating Effect of Collectivistic Orientation in Psychological Empowerment and Job Satisfaction Relationship. *International Journal of Hospitality Management*, Cilt 30, Sayı 2, , s.319-328.
- Folger, R. & Cropanzano, R. (1998). *Foundations for Organizational Science: A Sage Publications Series: Organizational justice and human resource management* Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Fortin, M. (2008). Perspectives on organizational justice, Concept clarification, social context integration, time and links with morality, *International Journal of Management Reviews*, s.25.
- Foster- Fishman, P. G. ve Keys, C. B. (1997). The Person/Environment Dynamics of Employee Analysis. *American Journal of Community Psychology*, 25 (3), 345-369.
- Fulford M.D. ve Enz CA. (1995). The Impact Of Empowerment On Service Employees. *Manag Issue*;7:161–75.
- Garfield, M.J., Taylor, N.J., Dennis, A.R., & Satzinger, J.W. (2001). Research Report: Modifying Paradigms-Individual Differences, Creativity Techniques and Exposure to Ideas in Group Idea Generation, *Information Systems Research*, 12(3), 322-333.
- Genç, N. (2004). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gençtan, E. (2004). *Psikanaliz ve sonrası* (10. Baskı). İstanbul: Metis Yayınları.
- Geoghegan, W. (1995). Stuck at the barricades: Can information technology really enter the mainstream of teaching and learning? [Elektronik versiyon]. *Change*, 27(2), 22-30.
- Ghani, N.A.A. ve Hussin, T.A.B. (2009). The Impact of Psychological Empowerment on Lecturers' Innovative Behaviour in Malaysian Private Higher Education Institutions, *Canadian Social Science*, Cilt 5, Sayı 4, s.54-62.
- Gilson, L.L., & Shalley, C.E. (2004), A little creativity goes a long way: an examination of teams' engagement in creative processes. *Journal of Management*. 30(4), 453-470.
- Gist, M. E. ve Mitchell, T. R. (1992), Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability, *Academy of Management Review*, 2, s.183-211.
- Gnambs, T. (2019). Opinion leadership types or continuous opinion leadership traits?. *International Journal of Psychology*. 54. 88-92.

- Gordon, J. R., (1993). A diagnostic approach to organizational behavior. 4th ed. Allyn and Bacon.
- Gözükara I., & Yildirim, O. (2016). Exploring the link between Distributive Justice and Innovative Behavior: Organizational Learning Capacity as a Mediator. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 6.
- Gökpınar, G., (2014). *İçsel-Dışsal Denetim Odaklı Beyaz Yakalı Çalışanlarda A ve B Tipi Kişilik Özellikleri İle İş Stresi ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Goldsmith R. E. (1991). The Validity of a Scale to Measure Global Innovativeness. *The Journal of Applied Business Research*, Vol.7, No.2, s.89-97.
- Goldsmith, R. E. ve Foxall, G. P. (2003). The measurement of innovativeness. L.V. Shavinina (Ed.), *The international handbook of innovation* içinde (s.321-329). Oxford: Elsevier Sciences Ltd.
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Greene, P. (1997). *Diffusion of innovations in cancer pain management and barriers to changing practice: A study of office practice oncology nurses*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Georgia State University, Atlanta
- Greenhaus J. H., (1990), Effects of Race on Organisational Experiences, Job Performance Evaluations and Career Outcomes. *Academy of Management Journal*. 33(1), 64-86.
- Greenberg, J. (1987). Reactions to Procedural Injustice in Payment Distributions: Do the Means Justify the Ends?”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 72, No. 1, s. 55.
- Greenhalgh, T., Robert, G., Macfarlane, F., Bate, P., & Kyriakidou, O. (2004) “Diffusion of Innovations in Service Organizations: Systematic Review and Recommendations”, *Milbank Quarterly*, 82(4), , pp.581-629.
- Gümüş, A. (2015). *Dönüştürücü Ve İşlemci Liderlik Tarzının, Yenilikçilik Davranışı ve Firma Performansına Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Sakarya Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Gümüştekin, G.E. ve Emet, C. (2007). “Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür ve Bağlılık Üzerindeki Etkileşimi”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 17, s.90-116.
- Gümüšoğlu, L. ve İlsev, A. (2007), Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62, 461–473.
- Güney, S., (2000). *Davranış Bilimleri*. 2. Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel davranış* (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hackman, J.R., ve Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tahtam, R. L (2006). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Prentice Hall.

- Hall, M. (2008). The Effects of Comprehensive Performance Measurement Systems on the Role Clarity, Psychological Empowerment and Managerial Performance. *Accounting, Organizations and Society*, Cilt 33, 2008, s.141-163.
- Hançer M. ve George R.T. (2003). Psychological empowerment of non-supervisory employees working in full-service restaurants. *Int J Hosp Manag*, 003;22(1):3-16.
- Hanold L (1997). A review of the literature on employee empowerment. *Empowerment in Organizations*, 5(4), 202- 212.
- Harvey, P., ve Dasborough, M.T. (2006). Consequences of employee attributions in the workplace:The role of emotional intelligence, *Psicothema*, 18, supl., pp. 145-151.
- Hasiao, H.C., Chang, J. C. , Tu, Y. L. ve Chen, S.C. (2011). The Influence of Teacher Self Efficacy on Innovative Work Behavior. *International Conference on Social Science and Humanity*, 5, 233-237.
- Hashmi, M., Irshad, R. ve Shafiq, S. (2013). Impact of Psychological Empowerment on Organizational Commitment: Evidence from Banking Sector of Pakistan. *World Applied Sciences Journal*, 25 (12), 1713- 1717.
- Hechanova, M., Alampay, R. ve Franco, E. (2006). Psychological empowerment, job satisfaction, and performance among Filipino service workers. *Asian Journal of Social Psychology*, 9, 92-78.
- Hellriegel, D., Slocum, J. W. JR., ve Woodman, R.W., (1992), *Organizational Behavior*, 6. Baskı, N.Y. ABD, West Publication Company.
- Helmreich, R. L., Spence, J. T., ve Pred, R. S. (1988). Making it without Losing it: Type A, Achievement Motivation, and Scientific Attainment Revisited. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 14(3), 495–504.
- Henkin, A.B. ve Marchiori, D.M. (2003). Empowerment and Organizational Commitment of Chiropractic Faculty. *Journal of Manipulative and Psychological Therapeutics*, Cilt 26, Sayı 5, s.275-281.
- Hesselbein, F., M. Goldsmith ve I. Somerville. (2002). *Leading for Innovation*. Jossey Bass, San Francisco.
- Higgins, M. ve Morgan J. (2000). The Role of Creativity in Planning: The Creative Practitioner. *Planning Practice & Research*, 15(1/2), 117-28.
- Hill, F. ve Huq, R.. (2004). Employee Empowerment: Conceptualizations, Aims and Outcomes”, *Total Quality Management*, Cilt 15, Sayı 8, s.1025-1041.
- Hüseyinoğlu, N. (2011). *Takım Çalışması ve Personel Güçlendirme Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Homans, G.C. (1961). *Social Behavior. Its elementary forms*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Honold, L. (1997). A review of the literature on employee empowerment. *Empowerment in Organizations*, Vol. 5 No. 4, pp. 202-212.

- Howard J.H., Cunningham D.A. ve Reznitz P.A. (1986). Role ambiguity, Type-A behavior and job satisfaction: Moderating effects on cardiovascular and biochemical responses associated with coronary risk. *J Appl Psychol*, 71(1): 95-101.
- Howell, J.M. ve Higgins, C.A. (1990). Champions of technological innovation. *Administrative Science Quarterly*, 3, 317-341.
- Hsu, J.L., & Wang, J., H. (2015). Exploring the effects of organizational justice on employees' innovative behavior in hospitality industry: From the aspect of organizational support. *Revista de cercetare i intervenie social*, 49, 113-126.
- Hsu, I. C. ve Sabherwal, R. (2011). From Intellectual Capital to Firm Performance: The Mediating Role of Knowledge Management Capabilities. *Engineering Management, IEEE Transactions on*, 58(4), 626-642.
- Hu, S.L.Y. ve Leung, L. (2003). Effects of Expectancy-Value, Attitudes, and Use of the Internet on Psychological Empowerment Experienced by Chinese Women at the Workplace. *Telematics and Informatics*, 20(4):365-382.
- Hurt, H. Y., Joseph, K. and Cook, C. D. (1977) Scales for the measurement of innovativeness. *Human Communication Research*, 4, 58-65.
- https://www.theglobaleconomy.com/rankings/GII_Index/
- Iari M.T., & Shekari G.A. (2012) The Examination Of The Influences Of Psychological Empowerment On Employee Innovation Behavior In The Social Security Organization Of Khorasan Razavi. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 4(8), 169-180.
- Ilman, Y. A. (2009). *Enabling Innovative Companies in Emerging Economies: Insights from the Turkish Innovation System and Turkish Consumer Electronics Companies*. Yayınlanmamış doktora tezi. University of St. Gallen, Zürih, İsviçre.
- Irak D.U. (2004). Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar Ve Bugünkü Durumu. *Türk Psikoloji Yazarları*; 7(13) : 25-43).
- İmamoğlu. S. Z., (2002), *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yenilik Çabaları ve KOBİ'lerde Ürün Yeniliği Üzerine Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi, Gebze.
- İyigün, Ö. (2012). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(21), 49-64.
- Ivancevich, J.M., & Matteson, M.T. (1988). Type A Behaviour and the Healthy Individual. *British Journal of Medical Psychology*, 61(1), 37-56.
- Israel, B.A.; Checkoway B.N.; Schulz, A.J.; Zimmerman, M.A.(1994). Health Education And Community Empowerment: Conceptualizing And Measuring Perceptions Of Individual, Organizational, And Community Control. *Health Education Quarterly* 21(2),149-170.
- Jain, M., Mishra, P., & Kothari, S. (2002). Type A/B Behaviour Pattern and Occupation as Predictors of Occupational Role Stress. *Indian Journal of Industrial Relations*, 37(4), 528-553.

- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 73(3), 287-302.
- Janssen, O. (2003). Innovative Behaviour and Job Involvement at the Price of Conflict and Less Satisfactory Relations with Co- Workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 347-364.
- Janssen, O. (2004). How Fairness Perceptions Make Innovative Behavior More or Less Stressful. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 201-215.
- Jašková, I. (2018). The Relationship Between Organizational Justice and Innovative Behaviour. *Directory of Open Access Journals*, 7(4), 13-19.
- Jong, J.P. ve Vermeulen, P.A.M. (2003). Organizing Successful New Service Development: A Literature Review. *Management Decision*, 41(9), 844-858.
- Jung, D. I., Chow, C., ve Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *Leadership Quarterly*, 14, 525-544.
- Jung, C.G. (1999). Personality and stress: traits, types, and biotypes. *Stress and Health*, Third Edition, P.L. Rice, s. 95-126.
- John H. B. ve Frederic J. H., (1997). The effect of personality type on team performance., *Journal of Management Development*, Vol. 16 Issue: 5, pp.337-353.
- Karadağ, T. (2018). *Türkiye'deki Spor Federasyonları Çalışanlarının Örgütsel Öğrenme Ve Bireysel Yenilikçilik Profillerinin İncelenmesi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi / Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Karavardar, G. (2017). Mavi Yakalı Çalışanlarda Psikolojik Personel Güçlendirme Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1), ss. 15-26.
- Kanter, R. M. (1983). *The change masters*. New York: Simon & Schuster.
- Kanter, R.M. (1988). When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organization. *Research in Organizational Behavior*, 10, , 169-211.
- Karahan, T. F. ve Sardoğan, M. E. (2004). *Psikolojik danışma ve psikoterapide kuramlar*. Samsun: Semih Ofset.
- Karabal, C. (2018). Organizational Memory and Resistance to Change: Örgütsel Hafıza ve Değişime Direnç.
- Katila, R And G Ahuja. (2002). Something Old, Something New: A Longitudinal Study Of Search Behavior and New Product Introduction. *Academy Of Management Journal*, vol:45, pp.1183-1194.
- Kaya, S. (2017). *Biyoloji Öğretmenlerinin Bireysel Yenilikçilik Düzeylerinin İncelenmesi*. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Dicle Üniversitesi / Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Diyarbakır.

- Kanter, R.M. (1997). *Men and Women of the Corporation*. New York, Basic Books, 1977.
- Keklik, B. ve Coşkun Us N. (2013). Örgütsel Adalet Algılamalarının İş Tatminine Etkisi: Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 143-161.
- Kerse, G. (2013). *Personel Güçlendirme İle Bireyin Yaratıcılık Algısı Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Kılıçer, K. (2011). *Bilgisayar Ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi Öğretmen Adaylarının Bireysel Yenilikçilik Profilleri*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi / Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Kılıçer, K. ve Odabaşı, F. H. (2010). Bireysel yenilikçilik ölçeği (BYÖ). Türkçeye uyarlama geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 38, 150-164.
- Kıran D. (2010). *A study on sources and consequences of elementary students'selfefficacy beliefs in science and technology course*. Yüksek Lisans Tezi. Orta Doğu Teknik Üniversitesi.
- King N. ve Anderson N. (2002), *Managing innovation and change: a critical guide for organizations*, London: Thomson.
- King, N. (1990). *Innovation at Work: The Research Literature*,. Editörler: West M.A ve Farr J.L., *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*, New York: Wiley. 15-59.
- Kim, S. (2002). Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership. *Public Administration Review*, 62, pp. 231-241.
- Klagge, J. (1998). The Empowerment Squeeze - Views from the Middle Management Position. *Journal of Management Development*, 17 (8), 548-558.
- Kleysen, R. F. ve Street, C. T. (2001). Toward a Multi-Dimensional Measure of Individual Innovative Behavior. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 284-296.
- Kmiecik R., (2012). Innovativeness, Empowerment and IT Capability: Evidence from SMEs. *Industrial Management and Data System*, 112(5), 708-720.
- Knight, G. (2015). Born Global Firms: Evolution of a Contemporary Phenomenon. *Entrepreneurship in International Marketing*, 25(1), 3-19.
- Knol, J. ve Linge, R.V. (2009). Innovative Behaviour: The Effect of Structural and Psychological Empowerment on Nurses. *Journal of Advanced Nursing*, Cilt 65, Sayı 2, s.359-370.
- Koberg, C. S., Boss, R. W., Senjem, J. C. ve Goodman, E. A. (1999). Antecedents and Outcomes of Empowerment. *Group & Organizational Management*, 24 (1), 71- 92.
- Kocasaraç, H. (2018). *Fen Ve Sosyal Bilimler Lisesi Öğretmenlerinin Yenilikçilik Durumlarının Değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış doktora tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Korkmaz, S., Ermeç, A., ve Yücedağ, N. (2009). İşletmelerin Yenilikçi Kabiliyetleri ve İhracat Performanslarına Etkileri. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 83–104.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. 9. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Koberg C.S., Boss R.W., Senjem J.C., & Goodman E.A. (1999) Antecedents and outcomes of empowerment. *Group and Organization Management*, 24(1), 71–92.
- Konovsky, M.A., ve Pugh, S.D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37, 656-669.
- Konovsky, M., (2000). “Understanding Procedural Justice And Its Impact On Business Organizations”, *Journal Of Management*, Cilt 26,No: 3, s. 489-511.
- Kouzes, J. M. ve Posner, B. Z. (1997). *Leadership Practices Inventory- Individual Contributor (LPI – IC). Observer Response Sheet*. San Francisco, CA: Jossey- Bass.
- Kozlowski, S. & Doherty, M. (1989). Integration of climate and leadership: Examination of a neglected topic. *Journal of Applied Psychology*, 74, 546-553.
- Köknel, Ö. (2005). *Kaygıdan Mutluluğa Kişilik*. İstanbul: Akdeniz Yayıncılık.
- Kraimer, M. L., Seibert, S. E., & Liden, R. C. (1999). Psychological empowerment as a multidimensional construct: A test of construct validity. *Educational and Psychological Measurement*, 59(1), 127-142.
- Krishna, R.Y. (2007). Psychological Empowerment and Organizational Commitment. *The Icfai Journal of Organizational Behaviour*, 4, 26-36.
- Laschinger, H.K.S., Finegan, J. ve Wilk, P. (2009). Context Matters: The Impact of Unit Leadership and Empowerment on Nurses’ Organizational Commitment. *Journal of Nursing Administration*, 39(5), 228-235.
- Lawler, E.E. (1986). *High involvement management: Participative Strategies for Improving Organizational Performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lee, C., Jamieson, L.F. ve Earley, P.C. (1996). *Beliefs and Fears and Type A Behavior: Implications for Academic Performance and Psychiatric Health Disorder Symptoms*. *Journal of Organizational Behavior*, 17(2), 151–177.
- Lee, M. ve Koh, J. (2001). Is Empowerment Really a New Concept? *International Journal of Human Resource Management*, 12, June, 684-695.
- Leonard, D.A. ve Swap, W.C. (2005). *Kıvılcımlar Uçuşurken: Ekip Çalışmasının Başarı Kılavuzu*. (Çev.İbrahim Bingöl). İstanbul: Optimist Yayınları.
- Lelord, F. ve André, C. (2013). *Zor kişilikler’’le yaşamak*. (Çev. R. Madenci) (21. Baskı). İstanbul: İletişim.
- Leventhal, G.S. (1980).What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. Gergen, M. Greenberg & R. Willis (Eds.). *Social exchange: Advances in theory and research*: 27-55. New York:Plenum.

- Light, P. (1998). *Sustaining Innovation: Creating Nonprofit and Government Organizations that Innovate Naturally*. San Francisco: Jossey Bass.
- Li, C.H. ve Wu, J.J. (2011). "The Structural Relationships Between Optimism and Innovative Behavior: Understanding Potential Antecedents and Mediating Effects", *Creativity Research Journal*, 23 (2), , pp.119-128.
- Liden, R., Wayne, S. ve Sparrowe, R.T. (2000), An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations Between the Job, Interpersonal Relationships and Work Outcomes, *Journal of Applied Psychology*, 85 (3), 407–416.
- Littrell, Romie F. (2007). Influences on Employee Preferences for Empowerment Practices by the Ideal Manager in China. *International Journal of Intercultural Relations*, Cilt 31, .87-110.
- Llewellyn, D. (2008). The Psychology of Risk Taking: Toward the Integration of Psychometric and Neuropsychological Paradigms. *The American Journal of Psychology*, 121(3), 363-376.
- Lobel, T. E. (1988). Personality Correlates of Type A Coronary-Prone Behavior. *Journal of Personality Assessment*, 52(3), 434-440.
- Luecke, R. (2008). *Managing creativity and innovation*. (Çeviri: Parlak, T.) *İş dünyasında yenilik ve yaratıcılık*. 1. Baskı. İstanbul:Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Luoh H., Tsaur S., & Tang Y. (2014) Empowering employees: job standardization and innovative behavior, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26 (7), 1100-1117.
- Manuel L. (2008). Policies For Science, Technology And Innovation Translating Rationales Into Regional Policies In A Multi-Level Setting", *Research Policy*, 37(1), 831.
- Marşap, A. (1999). *Yaratıcı Liderlik*. Ankara: Öncü Yayıncılık.
- Marane, B. (2012). The Mediating Role of Trust in Organization on the Influence of Psychological Empowerment on Innovation Behavior. *European Journal of Social Sciences*. 33. 39-51.
- Martinko, M. (1995). *Attribution Theory: An organization Perspective*. St. Lucie Press, Florida.
- Martinko, M. J.. ve Gardner, W. L. (1982). Learned helplessness: An alternative explanation for performance deficits. *Academy of Management Review*, 7: 195-204.
- Martins, E. ve Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 6 No. 1, pp. 64-74.
- Marden, T., (1995). International Culture And Management. *Management Decision*, 33: 2, s.16-21.
- Mccrae, R. T. ve Paul T. Costa. (1997). Personality Trait Structure As A Human Universal. *American Psychologist*, 52(5), 509-516.

- Mccrae, R. T. ve Oliver P. John. (1992). An Introduction to the Five-Factor Model and Its Applications. *Journal of Personality*, 60(2), 175-215.
- McKnight, J.L. (1985). Health and empowerment. *Canadian Journal of Public Health*, 76,37-38.
- McLean, L. D. (2005). Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 7.
- Menon, S. T. (2001). Employee empowerment: An integrative psychological approach. *Applied Psychology: An International Review*, 50, pp. 153-180.
- Menzel, H. ve Katz, E. (1955). Social relations and innovation in the medical profession; the epidemiology of a new drug. *Public Opinion Quarterly*, 19, 337-352.
- Metcalf, J. S. (1994). Evolutionary Economics and Technology Policy, *The Economic Journal*, 104 (425), 931-944.
- Midgley D. F ve Dowling G. R. (1978), Innovativeness: The Concept and Its Measurement. *Journal of Consumer Research*, 4, No.4, s.229-242.
- Mohr, L. B. (1969). Determinants of Innovation in Organizations., *The American Political Science Review*, 63(1), 111-126.
- Mohamed A. K. M.(2002). Assessing Determinant of Departmental Innovation. *Personal Review*, 31, 620-641.
- Moorman R.H. (1991). Relationship Between Organizational Justice And Organizational Citizenship Behavior, Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship: *Journal Of Applied Psychology*; (76) : 845- 855.
- Morrison, E. W. (1993). Newcomer Information Seeking: Exploring Types, Modes, Sources and Outcomes. *Academy of Management Journal*, 36, 557–589.
- Moulaert, F. ve Sekia, F. (2003). Territorial Innovation Models: A Critical Survey, *Regional Studies*, 37:3, 289-302.
- Murat G.(2001). Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı: Personel Güçlendirme. *Öneri*, 4(16), 113-126. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Sayı: 3-4, 271.
- Mustafa, A, S. (2001). Towards Innovative Leadership for Competitive Human Resources, Second Arab Conference in Management, Creative Leadership in Facing Contemporary Challenges, Arab Administration, Cairo.
- Myers, J., ve Robertson, T. (1972). Dimensions of Opinion Leadership. *Journal of Marketing Research*, 9(1), 41-46.
- Myers, I.B. (1962). *The Myers-Briggs Type Indicator: Manual*. Palo Alto, CA, US: Consulting Psychologists Press.
- Nahavandi, A., Mizzi P.J., ve Malekzadeh A.R. (1992). Executives Type A Personality as a Determinant of Environmental Perception and Firm Strategy, *The Journal of Social Psychology*, 132(1), 59-67.
- Naktiyok, A. ve Kök, S . (2006). Çevresel Faktörlerin İç Girişimcilik Üzerine Etkileri. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 8 (2) , 77-96 .

- Naktiyok, A. (2007). Yenilik Yönelimi ve Örgütsel Faktörler. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(2).
- Nerkar, A. ve McGrath R. G. ve MacMillan I. C. (1996), Three Facets of Satisfaction and Their Influence on the Performance of Innovation Teams. *Journal of Business Venturing*, 11, 167–188.
- Nielsen, J. F. ve Pedersen, C. P. (2003). The Consequences and Limits of Empowerment in Financial Services. *Scandinavian Journal of Management*, 19, pp. 63-83.
- Niehoff, B., ve Moorman, R. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *The Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Niehoff B.P., Moorman R.H., Blakely G. ve Fuller J. (2001) The influence of empowerment and job enrichment on employee loyalty in a downsizing environment. *Group Organ Manage*, 26(1), 91-114.
- Noone, L. (2000). *Perceived barriers to innovation in higher education among key institutional decision-makers at selected regionally accredited baccalaureate degree granting institutions*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, The Union Institute & University, Ohio.
- Nyberg, L. (2002). *Type A Behavior And Hyperactivity/ADHD : Are They Related?* Upsala: Acta Universitatis Upsaliensis.
- O'Brien, J. L. (2010). *Structural Empowerment, Psychological Empowerment And Burnout in Registered Staff Nurses Working in Outpatient Dialysis Centers*. Degree of Doctor of Philosophy, New Jersey: The State University of New Jersey.
- Ocak, M. ve Güler, M. (2013). A Tipi Kişilik ve Başa Çıkma Yöntemlerinin Stresle İlişkisi: Türk Ve Bosnalı Öğrenciler Arasında Karşılaştırmalı Bir Araştırma . *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 5. 135-47.
- Oktuğ, Z., ve Özden, M. S. (2013). Bireycilik/Toplulukçuluk ile bireysel yenilikçilik eğilimi arasındaki ilişkide içsel motivasyonun biçimlendirici rolü, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 1-22.
- Onağ A., (2014). *Örgütsel Öğrenme Kabiliyetinin Örgütsel Yenilikçilik Aracılığıyla Yeni Ürün Ve İşletme Performansına Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Celal Bayar Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Onaran O. (1974). Yetki göçerimi “Yetki devri”. *Amme İdaresi Dergisi*, 7 (2). 3-21.
- Oreg, S. (2003). Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure. *Journal of Applied Psychology*, 680-693.
- Oreg, S. (2008). Dispositional Resistance to Change: Measurement Equivalence and the Link to Personal Values Across 17 Nations. *Journal of Applied Psychology*, 935-944.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.

- Orhan K., (2010). Türkiye'de Büyüme İçin Olası Bir Anahtar: Bilgigirişimci. *Sosyoekonomi* 2010/2/ 100202 .
- Oslo Kılavuzu (2005). *Organisation for economic co-operation and development (OECD). Yenilik verilerinin toplanması ve yorumlanması için ilkeler*. 3. Baskı. Ankara: TUBİTAK.
- Öner, Z.H. (2008). *The Mediating Effect Of Organizational Justice: Moderating Roles Of Sense Of Coherence And Job Complexity On The Relationship Between Servant Leadership, And Work Engagement*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Önhon, Ö. (2016). *The Relationship Between Organizational Climate For Innovation And Employees' Innovative Work Behavior; The Moderating Effects Of Leadership Behavior; Ict Sector In Turkey*. Yayınlanmamış doktora tezi. Marmara Üniversitesi /Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özcan E.D., & Behram, N.K. (2013). A Tipi Kişilik Özelliklerinin İşkoliklik Eğilimi Üzerine Etkisi: Başarı için Çabalama ve Tahammülsüzlük/asabiyet Boyutları Açısından bir Değerlendirme [The Effect of Type A Personality Characteristics on the Workoholic Tendency: Struggle for Success and Intolerance Dimensions]. *Sakarya Journal of Economics*,, 2(4), 85-110.
- Özcanarslan, N., (2009). *Hemşirelerin İş Ortamındaki Stresörlerinin Belirlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Özçer, N. (2005). *Yönetimde Yaratıcılık ve Yenilikçilik*. 1. Baskı. İstanbul: Rota Yayınları.
- Özer, A. (2013). *Psikolojik Danuşmanların Yardım Etme Stillerinin A Tipi Kişilik Özellikleri Ve Duygusal Zekaları İle Yordanabilirliği*. Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi / Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Trabzon.
- Özmen, N. T., Arbak Y. ve Süral Özer P. (2007). Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma, *Ege Akademik Bakış* , Cilt 7, Sayı 2, s.17–33.
- Özkul G., (2008). Girişimcilik Teorileri ve Girişimcilik Tipleri: Antalya – Burdur-Isparta İllerinde (İBBS Düzey 2 TR61 Bölgesinde) İmalat Sanayi Kobi'lerindeki Girişimcilik Üzerine Bir İnceleme
- Özsoy, E., (2013), *A Tipi ve B Tipi Kişilik İle İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pallister, J. & Foxall, G. R. (1998). Psychometric Properties of the Hurt-Joseph-Cook Scales For the Measurement of Innovativeness. *Technovation*, 18(11), 663-675.
- Parker R.J. ve Kohlmeyer J.M. (2005). Organizational Justice And Turnover İn Public Accounting Firms: A Research Note. *Journal Of Accounting, Organizations And society*. 30(4) : 299-394.
- Patton, J. D. (2002). The Role of Pioneers in Creative Innovation. *Creativity Research Journal*, 14, 1, , 111-127.

- Pfeffer, Jeffrey ve Langton, Nancy, (1993). The Effect of Wage Dispersion on Satisfaction, Productivity and Working Collaboratively: Evidence From college and University Faculty. *Administrative Science Quarterly*, 38: 382-407.
- Pillai, R., Schriesheim, C.A., ve Williams, E.S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, 25, 897-933.
- Rayburn, J.M., & Rayburn J. D. (2002). The Role of Pioneers in Creative Innovation. *Creativity Research Journal*, 14, 1, 111-127.
- Rayburn, J.M., & Rayburn, L.G. (1996). Relationship between Machiavellianism and Type A personality and ethical-orientation, *Journal of Business Ethics*, 15(11), 1209-1219.
- Paul Sloane, *The Innovative Leader: How To Inspire Your Team And Drive Creativity*, Kogan Page Lim., Philadelphia, 2007, s.3-30.
- Pemberton, H. E. (1936). The curve of culture diffusion rate. *American Sociological Review*, 1(4), 547-556.
- Peccei, R. ve Rosenthal, P. (2001). Delivering Customer-Oriented Behaviour Through Empowerment: An Empirical Test of HRM Assumptions. *Journal of Management Studies*, 38 (6), 831-857.
- Peter K. ve David C. (2018). Explaining how leadership and justice influence employee innovative behaviours. *European Journal of Innovation Management*.
- Potterfield, T. A. (1999). *The Business of Employee Empowerment: Democracy and Ideology in the Workplace*. Westport, Connecticut: Quorum Books.
- Powell C. (2007). The Perception of Risk and Risk Taking Behavior: Implications for Incident Prevention Strategies. *Wilderness Environ Med*. Spring;18(1):10-5.
- Rainey H.G. (1999). Using Comparison of Public and Private Organizations to Assess Innovative Attitudes Among Members of Organizations. *Public Productivity and Management Review*, Vol. 23 No. 2, s. 130-149.
- Rawana, J. S. (2001). *The Relationship between Burnout, Psychological Empowerment and Gender Role Orientation in Long-term Care Nurses*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Lakehead University.
- Redmond, M. R., Mumford, M. D. ve Teach, R. (1993). Putting Creativity to Work: Effects of Leader Behavior on Subordinate Creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55, 120-151.
- Ro, H. ve Chen, P. (2010). Empowerment in Hostility Organizations: Customer Orientation and Organizational Support. *International Journal of Hospitality Management*, s.1-7.
- Roch, Sylvia G. ve Linda R. Shanock. (2006), "Organizational Justice in an Exchange Framework" , Clarifying Organizational Justice Distinctions, *Journal of Management*, Vol. 32 No. 2, s.299-322.

- Robert N. L. (1990). *Human Relations in Organizations*, Irwin, Boston, , s.279
- Robert, M. S. (1957). Technical Change And The Aggregate Production Function. *The Review of Economics and Statistics*, 39(3), 312.
- Robertson, P. L. and Yu, T. F. (2001), Firm Strategy, Innovation and Consumer Demand: A Market Process Approach. *Manage. Decis. Econ.*, 22(1), 183-199.
- Robbins T.L., Crino M.D., ve Fredendall L.D.(2002) An integrative model of the empowerment process. *Human Resources Management Review*, 12(3), 419–443.
- Rogers, E. M. (1962). *Diffusion of innovations*. 3. Baskı. New York: Free Press.
- Rosenfeld, R. ve Servo J. C. (1994). Facilitating Innovation in Large Organizations. Editörler: Henry, J. ve Walker D. *Managing Innovation*, Londra: Sage Publications.
- Ryan, B. ve Gross, N. C. (1943). The diffusion of hybrid seed corn in two Iowa communities. *Rural Sociology*, 8(1), 15-24.
- Ryan T.P. (1997). *Modern Regression Methods* (2nd Edition). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Saeman, R. (1992). The Environment and The Need for New Technology: Empowerment and Ethical Values. *The Columbia Journal of World Business*, XXVII, 186-193.
- Sakallı, A . (2019). A Tipi Ve B Tipi Kişilik Özelliğine Sahip Bireylerde İş Doyumu ve Kazanma Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Ohs Academy* , 2 (1) , 11-31.
- Sanders, K., Moorkamp M., Torka N., Groeneveld S. ve Groeneveld C. (2010), How to Support Innovative Behaviour? The Role of LMX and Satisfaction with HR Practices. *Technology and Investment*, 1, 59-68.
- Sawyer, R.K. (2003). “Emergence in Creativity and Development” [Elektronik Sürüm]. R. Keith Sawyer(Ed.), Vera John Steiner (Ed.), Seana Moran (Ed.), Robert J. Sternberg (Ed.), David Henry Feldman (Ed.), Jeanne Nakamura (Ed.), Mihaly Csikszentmihalyi (Ed.). *Creativity and Development*. (ss.12-60). Newyork: Oxford University Press.
- Salazar, J.; Pfaffenger, C. ve Salazar, L. (2006). “Locus of Control vs. Employee Empowerment and the Relationship with Hotel Managers’ Job Satisfaction”, *Journal of Human Resources in Hospitality&Tourism*, Cilt 5, Sayı 1, s.1-15.
- Salman M., Khan M.N., Mufti U., Islam F., & Aslam A. (2016). Impact of Organizational Justice and Perceived Creative Performance Mediating role of Employee Innovative Behavior. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 6(6), 490-495.
- Samsun O., (2010). *Müzakere Stratejilerinin Kullanımında Psikolojik Güçlendirme Algısı, Müzakerede Hissedilen Güç Ve Strese Bağlı Kişiliğin Etkisi*. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Sayar, K. ve Dinç, M. (2014). *Psikolojiye giriş*. İstanbul: Değerler Eğitimi Merkezi Yayınları.
- Senem, E. (2009). *Liderin Güçlendirme Davranışı, Çalışanın Psikolojik Güçlendirme Algısı Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerden Kültürel Değişkenler Çerçevesinde İncelenmesi: Otomotiv Endüstrisinde Farklı Ülkelerde Faaliyet Gösteren Bir İşletmede Yapılan Değerlendirme*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Schumpeter, J. A. ve Opie, R. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Schappe, S. P. (1998). Understanding Employee Job Satisfaction: The Importance of Procedural and Distributive Justice. *Journal of Business and Psychology*, 12/4: 493- 503.
- Schalk R., Campbell W. and Freese C. (1998). Change and Employee Behaviour. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 19, No. 3, p.157-163.
- Schin, J. ve McClomb, G.E. (1998). Top executive management style and organizational innovation: An investigation of nonprofit human service organizations. *Social Work Administration*, 22(3), 1–21.
- Schoderbek, P. P., Cosier, R. A. ve Aplin, J. C. (1991). *Management*. Harcourt Brace Jovanovich Publishers, USA.
- Scott, S. G., ve Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Seçgin, Y. (2007). *Otel İşletmelerinde Personel Güçlendirme Yönetimi ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Semiz B., (2017). Investigation of Impulsive, Compulsive and Hedonic Buying Behaviors According to Consumers'A and B Type Personality Traits. *Studies on Marketing Insights*, 1(1), 13-22.
- Shaheen, N. (2012). Type a behavior and work-family conflict in Professional women. *Pakistan Journal of Social and Clinical Psychology*, 9 (3), 70-74.
- Shareef, R.A. (2017). *The Role Of Intellectual Capital In Thecreative Leadership: Experimental Study In Salahaddin University– Erbil, Iraq*. Yüksek Lisans Tezi, Bingöl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bingöl.
- Sharma, M. K., ve Kaur G. (2008). *Employee Empowerment: A Conceptual Analysis*
- Shaw, C., Wild, J. ve Colquitt (2003), “To Justify or Excuse?: A Meta- Analytic Review of The Effects of Explanations”, *Journal of Applied Psychology*, C:88, No:3, s.445.
- Sheppard B.H, Lewicki R.J ve Minton J.W. (1992). *Organizational Justice: The Search For Fairness In The Workplace*. Newyork: Journal Of Management.

- Sigler T.H. ve Pearson CM. (2000). Creating An Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organizational Culture And Perceptions Of Empowerment. *Qual Manage*; 5(1):27–53.
- Silah, M. (2005). *Endüstride çalışma psikolojisi* (2. Baskı). Ankara: Seçkin.
- Sitkin, S. B., ve Bies, R.J. (1993). Social accounts in conflict situations. *Human Relations*, 46, 349-370.
- Slappendel, C. (1996), Perspectives on Innovation in Organisations. *Organization Studies*, 17:1, s. 107-129.
- Smith, C.A. ve Mouly, V. S. (1998). Empowerment in New Zealand Firms. Insights From Two Cases. *Journal of Empowerment in Organization*, 6 (3), 69-80.
- Smith, C.A., Organ, D.W. & Near, J.P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Soysal, A. Ş., Can, H. ve Kılıç, K. M. (2009). Üniversite öğrencilerinde a tipi davranış örüntüsü ile öfke ifadesi arasındaki ilişkinin analizi ve cinsiyetler açısından karşılaştırılması. *Klinik Psikiyatri*, 12, 61-67.
- Solmuş, T. (2004) *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler*, Beta Basım, İstanbul.
- Solak, Ö. (2014). *Hemşirelerde Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Bağlılık Düzeyi ile İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Somer, O., Tatar, A. ve Korkmaz, M. (2001). *Çok Boyutlu Kişilik Ölçeğinin Geliştirilmesi*. Ege Üniversitesi, Araştırma Projesi Raporu.
- Somuncuoğlu, A. B. (2013). *Psikolojik Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sönmez, B. (2011). *Hemşirelerin Yenilikçi Davranışları ve Etkileyen Faktörler: Niteliksel Bir Çalışma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi / Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Sungur, O. (2007). *Bölgesel ölçekte inovasyon: NUTS2 TR61 düzeyi KOBİ'leri ile yerel paydaşlar arasındaki bilgi dinamikleri ve ağbağları üzerine bir inceleme*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy Of Management Journal*. 38. 5, 1442-1465.
- Spreitzer, G. (2006). Leading to Grow and Growing to Lead. *Organizational Dynamics*, 35 (4), pp. 305-215.
- Stamps, Leighton E.-Clark ve C. Lillee Coleman (2001), “Relationship between the Type A Behavior Pattern and Intelligence in Children”, *Journal of Genetic Psychology*, Cilt.148, Sayı.4,(529-531).

- Stander, M. ve Rothmann, S. (2009). The relationship between Leadership, Job satisfaction and Organisational Commitment. *South African Journal of Human Resource Management*, 6.
- Stern, B. B., & Gould, S .J. (1988). The consumer as financial opinion leader. *Journal of Retail Banking*, 10(2), 43-52.
- Spector, P.E. & O'Connell, B.J. (1994). The contribution of personality traits, negative affectivity, locus of control and Type A to the subsequent reports of job stressors and job strains. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(1), 1-11.
- Spreitzer, G.M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504.
- Strube, M. J., ve Werner, C. (1985). Relinquishment of control and the Type A behavior pattern. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(3), 688-701.
- Sweeney, P.D., ve McFarlin, D. B. (1997). Process and outcome: Gender differences in the assessment of justice. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 83-98.
- Şahbazoglu M., (2014). *The Relationship Between Proactive Personality, Empowerment And Proactive Work Behavior*. Doktora Tezi. Yeditepe University Graduate Institute of Social Sciences, İstanbul.
- Şahin A. (2011). “Değişim Yönetimi ve Yenilikçilik”, (Ed. Tuncay T. Turaboğlu), *İşletmecilikte Güncel Konular*, s.305-330, Bursa: Ekin Yayınları.
- Şanlımeşhur, Ö. (2015). *Organizasyonlarda Algılanan Örgütsel Adalet İle Çatışma İlişkisi ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şen, A. (2017). *Kariyer Karar Verme Güçlüklerinin Duygusal Zekâ Ve A Tipi Kişilik İle İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Hasan Kalyoncu Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü. Gaziantep.
- Şimşek, M., Akgemci, T. Ve Çelik, A., (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. 7. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şimşek, M. Ş. (2002). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya:Günay Ofset. 309.
- Tabak, A. E., A. ve Meydan, C. H. (2010). Denetim Odağı ve Yenilikçi Birey Davranışları Arasındaki İlişkiler: Belirsizliğe Karşı Tolerans ve Risk Almanın Aracılık Etkisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (1), , ss. 159-176.
- Tarde, G. (1903). *The laws of imitation [Elektronik versiyon]*. (Çev.) Elsie Clews Parsons. New York: Henry Holt and Company.
- Tarhan, N. (2002). *Stresi mutluluğa dönüştürmek* (2. Baskı). İstanbul: Timaş.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics* (4th ed.). Needham, MA: Allyn & Bacon.

- Tarde, G. (1903). *The laws of imitation*. New York: Henry Holt and Company.
- Taşçıoğlu, H. (2010). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Adalet Etkisi: Bir Örnek Olay*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Sakarya Üniversitesi /Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Tejinder K. B., & Pamela Steverson, (2013). Moderating role of Type-A personality on stress-outcome relationships, *Management Decision*, 51(9), 1893-1904.
- Temel, E. (2016). *Dönüşümcü Liderlik Ve Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişkide Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Nazilli'deki Kamu Kurumlarında Bir Uygulama*. Yüksel Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale.
- Thomas K. W., & Velthouse B. A.(1990). Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15 (4), 666-681.
- Tırpan M., (2016). *The Analysis of the Relationship between Individual Innovativeness and General Self-efficacy of the Students in the School of Physical Education and Sports* (Unpublished master's thesis). Ege University School of Health Sciences, İzmir, Turkey.
- Thomas, K. W. ve Tymon, W. G. (1994). Does empowerment always work: Understanding the role of intrinsic motivation and personal interpretation. *Journal of Management Systems*, 6(2), 1-13.
- Thoresen, C. E., ve Low, K. G. (1990). Women and the Type A Behavior Pattern: Review and commentary. *Journal of Social Behavior and Personality*, 5, 117-133
- Tırpan M., (2016). *Beden Eğitimi Ve Spor Yüksekokulu Öğrencilerinin Bireysel Yenilikçilik Ve Genel Özyeterlilikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi / Spor Yönetimi Bilimleri, İzmir.
- Timurcanday Ö., Özer S. P. ve Eriş E. D. (2010). *Örgütler ve Yenilik*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tohidi H. ve Jabbari M. (2012). The Important of Innovation and its Crucial Role in Growth, Survival and Success of Organizations. *Procedia Technology*, 1(1), 535-538.
- Tokmak, İ. (2008), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletmelerin Yenilikçilik Yeteneğine Etkisi ve Elektronik Sanayisine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Sakarya Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Tolay,E., Sürgevil O. ve Topoyan M. (2012). Akademik Çalışma Ortamında Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin Duygusal Bağlılık ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri. *Ege Akademik Bakış*, 12(4), 449-465.
- Tolay, E. (2013). Yapısal Güçlendirme ve Psikolojik Güçlendirme Ölçeklerinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri, *Journal of Yasar University*. 8. 5371-5391.

- Toprakkaya, A.(2009). Aristoteles'te Adalet Kavramı", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*.
- Torrance, E.P. (1969). Creativity. What Research Says to Teachers. *National Education Association*, 28, 1-36.
- Töre, E. (2017). *Entelektüel Sermayenin Yenilikçi İş Davranışına Etkisinin Bilgi Paylaşımı, Özyeterlilik Ve İç Denetim Odağı Perspektifinden İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış doktora tezi. İstanbul Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Turgut, E. (2013). *Sosyal Sermaye ve Bilgi Paylaşımı Davranışının Yenilikçilik İklimine Etkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi / Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Tüsiad, *Ulusal İnovasyon Sistemi*, İstanbul: TÜSİAD Yayınları, 2003.
- Tuuli, M.M.; Rowlinson, S. (2009). Performance Consequences of Psychological Empowerment. *Journal of Construction Engineering and Management*, Cilt 135, Sayı 2, 2009, s.1334-1347.
- Tunç B., (2007). *İşletmelerde Yaratıcılık Yenilikçilik Girişimcilik Yönetimi*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi / Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Tunçer, P. (2013). Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(1), 373-406.
- Tura, S. M. (2000). *Günümüzde psikoterapi*. İstanbul: Metis Yayınları.
- Tushman, M., ve O'Reilly, C. A. (1997). *Winning through innovation: A practical guide to leading organizational change and renewal*. Boston, Mass: Harvard Business School Press
- Tutar H. (2007). *Erzurum'da Devlet Ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini Ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi; 12(3) : 97- 120.
- Uzkurt, C. (2010). *İnovasyon yönetimi: İnovasyon nedir, nasıl yapılır ve nasıl pazarlanır?* Ankara: Ankara Sanayi Odası Yayın.
- Uzunbacak, H. (2013). *Organizasyonlarda Personel Güçlendirme Uygulamalarının, Çalışanların Yenilikçilik Davranışları Üzerine Etkisi: Bir Araştırma*. Yayımlanmamış doktora tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Üner, S. ve Turan, S. (2010). The Construct Validity and Reliability of the Turkish Version of Spreitzer's Psychological Empowerment Scale. *BMC Public Health*, 117,1-8.
- Van de Ven, A. H. ve Angle, H. L. (1989). *An Introduction To The Minnesota Innovation Research Program, Research on The Management of Innovation*. Harper & Row Publishing, New York,.
- Van de ven, A. (1986), Central Problems in the Management of Innovation. *Management Science*, 32:5, s.590-607.
- Vereshchagina, G., ve Hopenhayn, H. (2009). Risk Taking by Entrepreneurs. *The American Economic Review*, 99(5), 1808-1830.

- Wat, D. ve Shaffer, M. A. (2005). Equity and Relationship Quality Influences on Organizational Citizenship Behaviors. *Personnel Review*, 34 (4), 406-422.
- Watson, W. E., Minzenmayer, T., ve Bowler, M. (2006). Type a personality characteristics and the effect on individual and team academic performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(5), 1110-1128.
- Wang, D., Tsui, A.S., Zhang, Y., & Ma, L. (2003), Employment relationships and firm performance: evidence from an emerging economy, *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 511-535.
- Wang, C. L. ve Ahmed, P. K. (2004). The Development and Validation of The Organizational Innovativeness Construct Using Confirmatory FactorAnalysis. *European Journal of Innovation Management*, 7(4)
- Wang, G. ve Lee, P.D. (2009). Psychological Empowerment and Job Satisfaction An Analysis of Interactive Effects. *Group&Organization Management*, 34(3), 271-296.
- Wejnert, B.(2002). Integrating models of diffusion of innovations: a conceptual framework. *The Annual Review of Sociology*, 28, 297–326.
- Weiner, B. (1986). *An attributional theory of motivation and emotion*. New York: Springer-Verlag.
- Weinstein, L. (2004). *Diffusion of innovation*.
- West, M.A. ve Farr J.L. (1990). *Innovation and Creativity At Work: Psychological and Organizational Strategies*. New York: Wiley.
- Weimann, G., Tustin, D. H., Vuuren, D. van, ve Joubert, J. P. R. (2007). Looking for opinion leaders: Traditional vs. modern measures in traditional societies. *International Journal of Public Opinion Research*, 19, 173-190.
- Whetten D., Cameron K. ve Woods M. (1996). *Effective Empowerment & Delegation*, USA: Harper Collins Publishers.
- Wikhamn B. R. ve Wikhamn, W. (2011). Open Innovation Climate Measure: The introduction of a Validated Scale. *Creativity and Innovation Management*, 20(4), 284-295.
- Wilkinson, A. (1998). Empowerment: Theory and Practice. *Personel Review*, 27 (1), 40-56.
- Witt, L.A., Kacmar, K.M. ve Andrews, M.C. (2001). The interactive effects of procedural justice and exchange ideology on supervisor- rated commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 5, 505-515.
- Wright, B. E. ve Kim, S. (2004). Participation's Influence on Job Satisfaction: The Importance of Job Characteristics. *Review of Public Personnel Administration*, 24, pp. 18-40.
- Wolff, J.A. ve Pett, T.L. (2006). Small-firm performance: Modeling the role of product and process improvements. *Journal of Small Business Management*, 44(2), 268-284.

- Yalçın, A. (2018). *Uluslararası Girişimcilik Yöneliminin Yenilikçilik Boyutu: Küresel Doğan İşletmeler Üzerine Nsitel Bir Çalışma*. Yayınlanmamış doktora tezi. Gazi Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yahyagil, M. Y. (2001). Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçilik. *Yönetim Dergisi*, 38, 7-16.
- Yam, R.C.M., Guan, J.C., Pun, K.F. ve Tang, E.P.Y. (2004). An audit of technological innovation capabilities in Chinese firms: Some empirical findings in Beijing, China. *Research Policy*, 33, 1123-1140.
- Yip, J. S. L. (2000). Quality Service Success-Property Management Development To Empowerment: A Hong Kong Analysis. *Structural Survey*, 27 (4), 148-154.
- Yenilik. (t.y.). Türk Dil Kurumu güncel Türkçe sözlük içinde. Erişim adresi: <http://www.tdk.gov.tr/>
- Yüksel, S.M. (2015). *Türkiye'deki İşletmelerin Yenilikçilik Yeteneklerini Etkileyen Faktörlerin Analizi*. Yayınlanmamış Doktora, Kara Harp Okulu /Savunmaz Bilimleri Enstitüsü.
- Yanbastı, G., (1990) *Kişilik Kuramları*, 2. Baskı, İzmir: Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları.
- Yelboğa, A., (2007), Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu ile İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2).
- Yeloğlu, O. H. (2009). *Örgütlerde Yeniliklerin Yayılımı ve Öğrenme Süreçleri*. [Diffusion of Innovations and Learning Processes in Organizations] Varoğlu, K. A., Basım, N. H., (Editors). *Örgütlerde Değişim ve Öğrenme*. [Change and learning in organizations] Ankara: Desen Ofset.
- Yılmaz, N. (2015), Kadın Girişimciliğinde Yönetmelik Etik Değerler ve İfşa (Whistleblowing): Mersin İlinde Uygulamalı Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, *Mersin Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Mersin, 1-212.
- Yılmaz Ö., ve Summak, M . (2016). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Bireysel Yenilikçiliklerinin İncelenmesi. *International Journal Of Sport Culture And Science* , 2 (Special Issue 1) , 844-853 .
- Yıldırım, F. (2007). İş Doyumu İle Örgütsel Adalet İlişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 62.
- Yıldırım, H. (2011). Personel Güçlendirme-Empowerment: Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı. İsmail Bakan (Ed.). *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar*. (ss. 93-111). İstanbul: Beta Yayınları.
- Yıldız, S. (2008). *Örgüt Kültürünün, İsten Ayrılma Eğilimi ve Çalışan Verimliliği Üzerindeki Etkisi: Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Destek Algısı*, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yoder L. (1987) Modifying the Type A Behavior Pattern. *Journal of Religion and Health*, 26(1), 57-72.
- Yurur, S. ve Demir, K. (2011). Örgütsel Adalet Ve Psikolojik Güçlendirme: Karşılıklı Etkileri Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*. 16. 311-335.

- Yurtsever, H. (2009). *Kişilik özelliklerinin stres düzeyine etkisi ve stresle başa çıkma yolları: Üniversite öğrencileri üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Zahrani A. A., Zamil A., Areiqat A., ve Alsalhi, N. (2012). The impact of antecedents supporting organizational innovation on employees' psychological empowerment: An empirical study at Saudi and Jordanian industrial corporations. *African journal of business management*. 6(1), 7329-7343.
- Zel, U., (2006), *Kişilik ve Liderlik*. 2. Baskı, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Zimmerman, M.A. ve Rappaport, J. (1988). Citizen Participation, Perceived Control, And Psychological Empowerment. *American Journal of Community Psychology*, 16(5),725-750.
- Zimmerman, M.A. (1990). Toward a Theory of Learned Hopefulness: A Structural Model Analysis of Participation and Empowerment. *Journal of Research in Personality*, 24, pp. 71-86.