



# JOEEP

Journal Homepage: <http://dergipark.org.tr/joeeep>



## Araştırma Makalesi • Research Article

# Örgüt Kültürü, Çalışan Davranışı ve Yenilikçi İş Davranışı İlişkisi Üzerine Bir Araştırma

## A Research on The Relationship of Organization Culture, Employee Behavior and Innovative Work Behavior

Leyla Şenol <sup>a,\*</sup>

<sup>a</sup> Dr., Kocaeli Üniversitesi, Ali Rıza Veziroğlu Meslek Yüksekokulu, Emlak Yönetimi Programı, 41780, Kocaeli /Türkiye  
ORCID: : 0000-0002-5780-9690

### MAKALE BİLGİSİ

*Makale Geçmişi:*

Başvuru tarihi: 26 Kasım 2021

Düzeltilme tarihi: 12 Şubat 2021

Kabul tarihi: 21 Mart 2022

*Anahtar Kelimeler:*

Örgüt Kültürü

Çalışan Davranışı

Yenilik

Yenilikçi İş Davranışı

### ARTICLE INFO

*Article history:*

Received: Nov 26, 2021

Received in revised form: Feb 12, 2021

Accepted: March 21, 2022

*Keywords:*

Organization Culture

Employee Behaviour

Innovation

Innovative Work Behaviour

### ÖZ

Örgüt kültürü, iş yaşamında çalışanların faaliyetlerinin çözümlenmesini ve anlaşılmasını sağlayan güçlü bir araçtır. Örgütlerin yenilikçi davranışları çalışanların ve örgütün yapısına bağlıdır. Örgütün yenilikçi davranışı örgütün algılanan stratejisidir. Entelektüel sermaye ile birlikte örgütsel bilgiyi kullanma örgütün stratejisinin anlaşılmasına ve çalışanların yenilikçi davranışının etkilenmesini sağlar. Bu bağlamda çalışanlar ve yenilikçi davranışları örgütsel performans için hayati öneme sahiptir. Araştırma, örgüt kültürü, çalışan davranışı ve yenilikçi davranış ilişkisinin incelenmesi üzerine kurgulanmıştır. Araştırma evrenini Kocaeli-Arslanbey Organize Sanayi Bölgesinde bulunan üretim sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmaya kolayda örneklem metoduna uygun olarak gönüllü katılımcılar dahil edilmiştir. Örneklem 252 çalışandan oluşmaktadır. Araştırma sonuçları örgüt kültürü-çalışan davranışı, çalışan davranışı-yenilikçi iş davranış ve örgüt kültürü-yenilikçi iş davranış arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğunu göstermiştir. Araştırma sonuçlarına ilişkin çıkarımlar ve önerilerde bulunulmuştur.

### ABSTRACT

Organization culture is a powerful tool which ensures analysis and understanding of employees' activities in business life. The innovative behaviours of organizations depend on the quality of the employees and organization. The innovative behaviour of the organization is a perceived strategy of the organization. Using the organizational knowledge together with the intellectual fund enables the organization's strategy to be understood and employees' innovative behaviours to be affected. In this respect, employees and their innovative behaviours have utmost significance for the organizational performance. This study has been formed with the aim of analysing the relationship between organization culture, employee behaviour, and innovative behaviour. Research population is formed of the employees who work in the manufacturing sector in Kocaeli-Arslanbey Organized Industrial Site. Volunteered participants have been included in the study, which is appropriate for the convenience sampling method. The sample consists of 252 employees. The results of the study have revealed that there is a positive and meaningful relationships between organization culture and employee behaviour, employee behaviour and innovative business behaviour, and organization culture and innovative business behaviour. Moreover, in the study several deductions and suggestions have been made based on the results of the study.

## 1. Giriş

Kültür, insanı ve çevresini kapsayan dinamik bir olgudur. Başkalarıyla olan etkileşimden yaratılan ve liderlik davranışı ile biçimlenen bir dizi yapı, rutin, kural ve norm

tarafından şekillendirilir. Davranışları yönlendiren ve kısıtlayan, yeniden öğrenmenin yanı sıra öğrenmeyi de içeren, doğası gereği dönüştürücü bir yapıya sahip olgudur (Schein, 1985: 336). Kültür ve sosyal yapı somut varlıklar değil, soyut kavramlardır. Kültür, sosyal etkileşimde

\* Bu çalışmanın anket uygulaması için Kocaeli Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulu tarafından, 27.10.2021 tarih ve E.132103 nolu karar ile etik kurul izni verilmiştir.

\*\* Sorumlu yazar/Corresponding author.

e-posta: [leyla.senol@kocaeli.edu.tr](mailto:leyla.senol@kocaeli.edu.tr)

*Atf/Cite as:* Şenol, L. (2022). Örgüt Kültürü, Çalışan Davranışı ve Yenilikçi İş Davranışı İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Emerging Economies and Policy*, 7(1), 149-159.

e-ISSN: 2651-5318. © 2022 TÜBİTAK ULAKBİM DergiPark ev sahipliğinde. Her hakkı saklıdır. [Hosting by TUBITAK ULAKBİM JournalPark. All rights reserved.]

kullanılması gereken kuralları, kaynakları sunarken bu sürecin hem girdisi hem de sonucudur (Meek, 1988: 469). Örgütlerde bozulma, adaptasyon ve radikal değişim süreçlerini incelemek için yararlı bir metafor olarak bütünleştirici bir örgüt kültürü kavramından söz edilebilir (Allaire ve Firsirotu, 1984:193). Örgüt kültürü kavramı, iş dünyasında analitik ve güçlü kabul edilen bir araçtır. Örgüt kültürü, örgütler ve örgütlerdeki davranışlara özel bir odaklanma yoluyla örgütün doğasının anlaşılmasına olanak sağlar (Morgan, 1983: 19). Örgütün ve çalışanların özellikleri yenilikçi davranışla ilişkilidir. Örgütün algılanan stratejisi, örgütün yenilikçi davranışını belirler. Entelektüel sermayeyi ve örgütsel bilgiyi kullanma ise örgütün stratejisinin anlaşılmasına yardımcı olur ve çalışanların yenilikçi davranışını etkiler (Åmo, 2005: 167). Kuşkusuz çalışanlar örgütler için ana güç ve onların yenilikçi davranışları yenilikçi performans için hayati öneme sahiptir.

Tüm değişkenlerin birbiriyle olan ilişkisini açıklamaya yönelik dayanağı Planlanmış Davranış Teorisi oluşturmaktadır. Bu teoriye göre, kişilerin davranışlarının bazı faktörlerden kaynaklandığı, bu faktörler tarafından kontrol altında olduğu ve mevcut faktörlerin etkisiyle planlı bir şekilde ortaya çıktığı görüşüne dayanmaktadır. Davranışının oluşması öncelikle niyetin olması gerekir, bu niyet doğrultusunda davranış gerçekleşir (aktaran: Şahin, vd., 2017). Bu tezinin temeli bir kişinin olumlu olarak gördüğü bir davranıştan sosyal olarak olumlu etkilenmesi ve kendisinde bu davranışı destekleyen bir düşüncesi varsa davranışı gerçekleştirme niyeti oluşacaktır (Ajzen, 1991: 181). Bu araştırmada, örgüt kültürü niyetin sosyal faktörünü temsil ederken, çalışma davranışları ve yenilikçi iş davranışlarının hem kişisel hem sosyal faktörlerden etkilendiği iddia edilmektedir.

Çalışanlar, yenilikçiliğin ana itici gücüdür ve yenilikçi davranışlara giderek daha fazla önem verilmektedir. Yenilikçi davranış, örgütte yenilikçi düşüncenin üretilmesi, teşvik edilmesi ve uygulanması eylemidir. Çalışanların yenilikçi davranışları, çalışanların iş deneyimi ve iş özellikleri ile de ilişkilidir (Li ve Zheng, 2014: 448). Scott, Bruce, 1994; Woodman, vd. göre, çalışanın yenilikçi davranışı iş sürecinde, çalışanların sorunlara yenilikçi fikirler veya çözümler üretmesi ve uygulamaya çaba göstermeleridir (Scott, ve Bruce, 1994'den aktaran; Li ve Zheng, 2014: 446). Örgütlerin yaş, uyruk, nitelik ve deneyimlere sahip çeşitli çalışan grubuna sahip olması, birçok yenilikçi fikir yaratılmasına sebep olur. Bu durum sonuçta örgütün gelişmesine yol açacaktır (Cherian, 2021: 23). Çalışanların performansını artırmak, daha iyi mal ve hizmet üretmek için örgütler yenilikçi bir yapıya sahip örgüt kültürünü dönüştürebilmelidir (Shayah ve Zehou, 2019: 465). 21. yüzyılda endüstri otomasyona dayalı yenilikçilik tarafından yönlendirilirken, yöneticiler, uzmanlar ve çalışanların yenilikçi yeteneklere ihtiyacı günümüzde daha fazla artmıştır (Elidemir, 2020: 2). Bu çalışma ile insan davranışlarının ve yaratıcılığın belirlenmesine yönelik alan yazınına katkı sağlanacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda, örgüt kültürü çalışan davranışı, örgüt kültürü yenilikçi

davranış ve çalışan davranışı yenilikçi davranış ilişkisinin incelenmesi amaçlanmıştır.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Örgüt Kültürü

Örgütler ekonominin dinamikleri toplumların kilit birimleri arasındadır. Örgütlerin gelişim süreci içinde bir tür örgüt kültürü ortaya çıkar. Örgüt kültürünün amaçları arasında, örgütü geliştirmek ve verimliliği arttırmak için örgüt üyelerinin dayanışma ve uyumunu geliştirmek, yaratıcılığı teşvik etmek bulunmaktadır. Ayrıca örgüt kültürü ağırlıklı olarak çalışan davranışdır. Örgüt kültürünün 'bireysel tutum ve davranışları da etkilediği' ileri sürülmektedir (Lund, 2003: 219). Amaç, çalışanları ve davranış biçimlerini örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirmektir. Kültür değerlerden oluşur, değerlerde belirli durumları diğerlerine tercih etmeye yönelik eğilimlerdir ve şöyle eşleştirilebilir: Kötü / iyi, kirli / temiz, tehlikeli / güvenli, yasak / yasak değil, uygun / uygunsuz, ahlaklı / ahlaksız, güzel / çirkin, doğal / doğal değil, anormal / normal, mantıksız / mantıklı ve akılsız / akıllıca. Kültür, her zaman kolektif bir yapıya sahiptir. Aynı sosyal çevrede yaşayan insanlarla paylaşılan yazılı olmayan kurallardan oluşan bir olgudur (Hofstede, vd., 2010: 9). Kültür, çalışana uygun standartlar sağlar, davranışını düzenler ve örgütün gelişmesini sağlar (Tianya, 2015: 16). Örgüt kültürü, davranışı altı yönden etkiler. Davranışı etkileyen bu unsurlar aşağıda verilmiştir.

- (i). Yol göstericidir; örgüt hedeflerinin çalışanlar tarafından benimsenmesini sağlar, işin değerinin bilinmesi ve başarıma arzusu yaratır, örgütlerin uzun dönemli hedeflerini etkiler.
- (ii). Örgüt kültürü çalışan davranışlarını sınırlar ve davranış standartlarını belirleyicidir; rehberlik eden ve şekillendiren davranışsal bir sistem şeklinde hareket eder.
- (iii). Bütünleştiricidir; çalışanların örgütsel değerleri tanımasıyla sosyal bir doku oluşur, bu doku çalışanlarda örgüte bağlılık duygusu yaratır.
- (iv). Teşvik edicidir; kurumsal kültürün çalışanların öne çıkmasını sağlayan bir etkisi vardır, kurumsal kültürün teşvik edici etkisi çalışanlara yardımcı olan bir süreçtir, bu süreç sayesinde çalışanlar ortak değerler ve davranışlar geliştirebilir.
- (v). Etkisi geniştir; yalnızca iç ortamını etkilemek ile kalmaz aynı zamanda medya ve reklamlar aracılığıyla toplum üzerinde de bir etkiye sahiptir.
- (vi). Mükemmel kurumsal kültürdür; yeniliğe ilham veren, farklılığı teşvik eden ve hoş görülmesi bir ortamın oluşmasını sağlayan yönü bulunmaktadır (Zhang ve Pan 2007'den akt.: Tianya, 2015: 17-18).

Yönetilmesinin zor olduğu düşünülen örgüt kültürünün önemi fark edilerek rekabet avantajı olarak kullanılabilirliği

kabul edilmiştir. Kültürün stratejik olarak kullanılabilmesi için öncelikle kültür iyi anlaşılmalıdır. Kültür, yapısı gereği karmaşık bir konudur. Kurumsal kültürün daha iyi anlaşılması için birçok araştırmacı, yapısal model ve teori ileri sürmüştür. Örneğin, Deal ve Kennedy (1982), örgüt kültürünün dört faktörden oluştuğunu belirtmiştir: Bunlar, değerler, kahramanlar, ritüeller ve kültür ağdır (aktaran: Tianya, 2015: 25); Hofstede (2010) ise bir soğan modeli sunmuştur. Bu teorilerde örgüt kültürü, üç seviyeden oluşmaktadır. Kolayca gözlemlenebilen sembollerle ifade edilen yüzeysel seviye, orta seviye ve değerlerdir. Bu unsurlar doğrudan gözlemlenemeyen ve örgütsel davranışı kısıtlayan ritüellerdir. Kurumsal kültürün özünü oluşturan değerler ile temsil edilir. Soyut tarafında ise tutumlar, inançlar ve etkileşim bulunmaktadır (aktaran: Tianya, 2015: 18). Örgüt hedeflerine uygun örgüt kültürü oluşturmak kolay değildir ve her örgütün kültür yapısı farklıdır. Önemli olan her örgütün kendi yapısına ve amaçlarına uygun bir örgüt kültürü oluşturabilmesidir.

## 2.2. Örgüt Kültürü ve Çalışan Davranışı

Örgütlerin yapısında ve süreçlerinde yaşanan hızlı değişimler, iş yerinde modern bir beceri ve iş akışlarının oluşmasını teşvik etmiştir. Bu durum iş hayatında başarı için grupların davranışlarını etkileyen güçleri anlamayı gerekli kılmıştır (Kaifi ve Noori, 2011: 88). Örgüt kültürü ve çalışan davranışı ilişkisi, iş yaşamında giderek artan bir öneme sahip olmuştur. Çalışan davranışı ile örgüt kültürü arasındaki ilişki birçok araştırmaya konu olmuş, olmaya da devam etmektedir. Çalışan davranışını örgütlerin amaçları doğrultusunda yönlendirmek konusunda yönetimlere büyük sorumluluk düşmektedir. Bu sorumluluğu iyi taşıyabilecek liderlere ihtiyaç vardır. Bir liderin başarısı ise çeşitli unsurlara bağlıdır. En önemli unsurlardan biri öngördür. Örgüt kültürünü anlayan ve önemseyen liderler doğru öngörü yeteneğine sahip olan liderlerdir. İyi bir lider çalışanlarına da iyi bir örnek oluşturur. Davranışların çoğunun taklit yoluyla öğrenilmesi dikkate değer bir konudur. Çalışanların beklenen davranışları sergilemesi için liderlerin örnek olması kaçınılmazdır. Bu noktada, örgüt kültürü liderler için güçlü bir araçtır. Bir örgütün ve çalışanlarının inanç ve değerlerini bilen liderler, çalışanlarına destek olan ve yol gösterici liderlerdir (Tianya, 2015: 22). Çalışanların iş performansları ile işte kalmaları arasındaki ilişkide örgüt kültürü değerleri önemli ölçüde farklılık göstermektedir (Sheridan, 2017: 1036). Bir örgütte çalışanlar üretimin en önemli ve taklit edilemeyen kaynağıdır. Bu nedenle, örgüt kültürü çalışanı işte kalmaya teşvik eden bir yapıya sahip olmalıdır. Örgüt kültürünün oluşması çalışanın daha kolay yönetilmesini sağlar. İyi bir kültür ve davranış örgüt taahhüdünü oluşturur, uzun dönem örgütsel üretkenliğe, daha fazla müşteri memnuniyetine, yenilikçi, dinamik, yaratıcı, ileri görüşlü çalışanlar arasında rekabet avantajının geliştirilmesine destek olur (Angadi ve Naik, 2011: 55). Örgüt kültürü ve çalışan davranışı, sürdürülebilir yenilikçi iş davranışı desteklemelidir.

## 2.3. Yenilikçi İş Davranış

Yenilik, yeni bir fikir üretme ve uygulama sürecidir (Van de Ven ve Poole, 1989: 31). Yenilik teknolojik değişim ve gelişmelere sıkı bir şekilde bağlı bir faaliyettir (Molina, vd., 2017: 18). Yenilik, yalnızca teknolojik değişim veya yeni ürünlerle sınırlı değildir (Zennouche ve Zhang, 2014: 388). Örgütlerin başarılı olması için yeniliğin değeri genel kabul görmektedir. Yenilikçi iş davranış, örgütte yeni fikirlerin, ürünlerin ve süreçlerin uygulanması anlamına gelir. Yenilikçi iş davranış hem birey hem de gruplar tarafından gerçekleştirilebilir. Yaratıcılık kavramından daha geniş bir anlama sahiptir. Yenilikçi iş davranış üzerine yapılan araştırmalar, yeniliğin teknik yönüne değil insan boyutuna odaklanır. Çalışanların yenilikçi iş davranışlarını etkileyen durumların ve faktörlerin anlaşılması için psikoloji ve sosyoloji gibi bilim dalları teorilerinden yararlanır. Bu bağlamda farklı bakış açıları bulunmaktadır. Birçok araştırmada çalışanları iş yerinde yenilikçi iş davranışlar sergilemeye teşvik edebilecek unsurların belirlenmesine çalışılmıştır. Bu unsurlar arasında kişisel özellikler, motivasyon, örgüt kültürü, iş özellikleri, liderlik ve sosyal ilişkiler yer almaktadır. Yenilikçi iş davranışı grup düzeyinde de oluşabileceği için takım yeniliği üzerine araştırmalar yapılmasına da neden olmuştur. Takım yeniliği üzerine yapılan araştırmalar, ekip ortamına özgü yenilikçi iş davranış ve süreçlerine ışık tutmaktadır (Youn ve Marquard, 2021: Introduction). Yenilikçi iş davranışı, örgüt üyelerinin bilerek yeni fikirleri, ürünleri ve hizmetleri, süreç ve faaliyetleri kendi rolüne çalıştığı yere ya da örgüte tanıtılması veya uygulanmasıdır (Çevik Tekin ve Akgemci, 2019: 1677). Bir örgütte yenilik, genellikle davranışlar yoluyla ifade edilir. Yenilik nihai olarak, somut bir eylem veya sonuçla bağlantılı faaliyetlerdir şeklinde de tanımlanabilir. Örneğin, yeni ürün veya hizmet ile ilgili fikirlerin uygulanması ya da mevcut olan ürün veya pazar odaklı değişiklikler, yeniden yapılandırılan ya da maliyetlerde tasarruf uygulamaları, etkili iletişim, personel alımı süreci ile ilgili araştırma ve geliştirme tabanlı teknolojik gelişmeler, farklı çalışan davranışları veya fırsatlar için örgütsel stratejik tepkiler ve yazılı olmayan normlardır (Dobni, 2008: 540). Büyük bir hızla yaşanan değişim ve gelişim karşısında örgütlerin hayatta kalabilmelerinin tek yolunun yenilikçi iş davranışlardan geçtiği söylenebilir. Çünkü yenilik, rekabetin, büyümenin ve rekabet edebilmenin temelini oluşturmaktadır. Hayatta kalmak isteyen örgütler, yenilikçi iş davranışı benimsemektedir. Bu anlayışın örgüt içinde yaygınlaşmasını sağlayacak bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır (Çalışkan, 2013: 91). Örgütler için yeniliğin önemi anlaşıldıkça, tüm örgüt üyelerinin kararlara katılımı ve sorumluluğun paylaşılması gereği ortaya çıkmıştır. Böylece, çalışanlardan yenilikçi iş davranışı beklentisi oluşmuştur (Ulusal ve Yüreğir, 2020: 17). Radikal yenilikler, dünyada büyük değişimlere neden olur. Müşterilerin beklentilerini karşılamak ve endüstrinin rekabet üstünlüğü için vasıflı işler yaratarak çalışanlar motive edilmelidir (Davies ve Buisine, 2018: 1). Dinamik bir yapı içinde rekabet etmek ve

sürdürülebilir bir başarı için yenilik ve esneklik, örgütler için vazgeçilemez unsurlardır.

## 2.4. Örgüt Kültürü ve Yenilikçi İş Davranışı

Yeniliği destekleyen örgüt kültürü, yeniliğin gerçekleştirilebilmesi için çok önemlidir (Zennouche ve Zhang, 2014: 391). Çalışanların yaratıcılığını teşvik eden güç ise motivasyondur. Çalışanların örgütleri ile aralarında güçlü bir özdeşleşme varsa belirli rollerinin dışında doğal, olarak yenilikçi faaliyetlere katılmak için motive olurlar. Hemen hemen bütün örgütler yenilikten ve yenilik yapmaktan söz eder. Ancak, riskle bağlantılı olduğu için çoğunlukla örgütleri korkutur. Yeniliğin gerçekleştirilebilmesi için kaynakların Ar-Ge fonlarına ayrılması yeterli değildir. Yenilikçilik daha fazlasını gerektirir. Sürekli rehberlik eden örgüt kültürü, yenilik için çabalayan örgüt üyeleri ve yaratıcılığa uygun bir örgüt iklimi olması gerekir (Ahmed, 1998: 30). Yeniliği örgütsel bir değer olarak gören ve örgüt içinde yaygın olan yenilik ile ilgili kuralları kabul eden bir örgüt kültürü, çalışanlar arasında bağlılık oluşturabileceğinden yenilikçi iş davranışı teşvik etme konusunda önemli bir rol oynar (Hartmann, 2006: 160). Kültür çeşitli alanlarda yenilik için çok önemli bir temel unsur olarak kabul edilmektedir. Kültür, yenilik ile ilgili kalıpları şekillendirir, bireysel girişimler, toplu faaliyetler, anlayışlar, davranışlar, riskler ve fırsatlar açısından yeniliği etkiler (Kaasa ve Vadi 2010: 583-584). Örgütsel değişiklikler, genel olarak rekabeti teşvik eder ve yoğunlaştırır. Çünkü beraberinde stratejide, teknolojiye ve iş alanında kayda değer değişiklikler geliştirir. Bu değişikliklerin yanı sıra sistemler ve yönetim tarzında da değişiklikler meydana gelir. Bu değişiklikler, değerlerin, inançların ve davranışların detaylı bir şekilde araştırılmasını gerektirir. Bu değişimde yaratıcılık ve yeniliğin önemli bir rolü vardır (Martins ve Martins, 2002: 58). İş yaşamındaki zorlu rekabet ortamında yenilik, örgütlerin sürdürülebilir başarısı için önemli bir faktördür. Ancak, yenilikçiliği ve yaratıcılığı teşvik eden bir örgüt kültürü de stratejik öneme sahip bir seçenektir (Shayah ve Zehou, 2019: 465). Bir örgütün pazar değişikliklerine cevap verecek iş performansı elde etmesi (Eldon, 2021: 1), örgüt kültürünü anlayan, davranışlarını bu doğrultuda oluşturan, örgütü amaçlarına ulaştırabilecek performansı gösterebilen çalışanlara sahip olmasına bağlıdır.

## 2.5. Kavramlar Arası İlişkiler ve Hipotezler

Çalışanlar, kendi değer ve normlarını örgütüne taşır. Farklı kültürlerle ait çalışanlar, ortak bir paydada birleşerek örgüt kültürünün oluşmasını sağlar. Çalışanlar tarafından oluşturulan bu kültür, örgüte yeni katılan insan kaynaklarına aktarılır (Sığırı ve Gürbüz, 2015: 598). Kendini örgüte ait hissedenler örgütleri ile psikolojik bir bağ oluşturur (Kıyat, vd.,2018: 475). Bir örgüt içinde bulunanların etkileşimi, o örgütün kültürel yönelimini tasvir eder (Akhtar vd., 2013: 1). Güçlü örgüt kültürü, çalışanların davranışsal uyumunu geliştirir (Yılmaz, 2019: 261). Çalışanların ortama uyum sağlaması, performans ve verimliliğin artmasında önemli bir

unsurdur (Çavuşoğlu ve Köse, 2016: 141). Örgüt çalışanları arasında var olan dayanışma ve karşılıklı güven duygusu, sosyalleşmeyi geliştirir ve çalışan memnuniyetini artırır (Kirkman ve Shapiro, 2001: 557). Bu kapsamda örgüt kültürü ile çalışan davranışına yönelik hipotez aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H<sub>1</sub>: Örgüt kültürü, çalışan davranışını pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir.

Çalışanların özellikleri ve davranışları, örgütsel yapı ve performans üzerinde etkilidir (Töre, 2019: 277). Yenilikçi davranışı ise fırsatların keşfedilmesini sağlar, bu süreçte fikir üretilir ve uygulanır (Çapraz, vd., 2014: 53). Yaratıcılık ve eleştirel düşünme, işyerinde başarı için gerekli iki yetenektir ve işverenler tarafından çok aranır (Sola vd., 2017: 1495). Yeni teknolojileri takip ederek yeni stratejileri kullanarak amaçlarına ulaşmaya çalışan örgütlerin yeni iş yöntemlerini uygulaması, yeni fikirlerin üretilebilmesi için kaynak sağlayan davranışlar yenilik için örnek gösterilebilir. Uygulama sürecinde ise örgüt çalışanlarının önemi ortaya çıkmaktadır (Eveleen, 2010: 900'dan akt., Töre, 2019: 277). Yenilikçi iş davranışı isteyerek yaratma, tanıtma ve uygulamadır (Baharuddin, et.al., 2019: 213). Bu kapsamda çalışan davranışı ile yenilikçi iş davranışa yönelik hipotez aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H<sub>2</sub>: Çalışan davranışı yenilikçi iş davranışını pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir.

Yenilikçi bir örgüt kültürü, çalışanları da yenilikçi davranmaya teşvik eder (Lukoto ve Chan, 2016: 972). Sadece örgüt kültürü açısından değil kültürel anlamda da yenilikçilik davranışlarını etkilediği görülmüştür (Üzüm vd., 2020). Yenilikçi iş davranışı, sadece araştırma geliştirme ve yeni ürün geliştirmekle sınırlı değildir. Yenilikçilik, bütün örgütü kapsar (Stoffers, vd., 2015: 200). Yenilikçi iş davranışı etkileyen faktörlerin yanı sıra yaratıcılık, en temel faktördür. Çalışanın yenilikçi iş davranışını açıklayabilecek önemli bir faktördür (Çapraz, vd., 2014: 51). Örgütün dinamik bir iş yaşamında başarılı olabilmesi için çalışanların yenilikçi iş davranışı benimsemiş olması gerekmektedir (Yuan ve Woodman, 2010: 323). Yenilikçi iş davranışının oluşmasında örgüt kültürü ve çalışanların payı büyüktür (Çapraz, vd., 2014: 51). Yenilikçi iş davranışlarının performansı artıracağına inanan çalışanların, yüksek performans gösterdiği belirlenmiştir (Yuan ve Woodman, 2010: 325). Sürdürülebilir bir yenilik için, üründe, hizmette, süreçte ve pazarlama biçiminde veya örgütün bütününde, yeniliğin bir kültür haline gelmesi gerekmektedir (Ulusal ve Yüreğir, 2020: 18). Bu kapsamda, çalışan davranışı ile yenilikçi iş davranışa yönelik hipotez aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H<sub>3</sub>: Örgüt kültürü yenilikçi iş davranışını pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir.

## 3. Araştırmanın Yöntemi

### 3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi

Alan yazında yapılan inceleme sonucunda; örgüt kültürü, yenilikçi iş davranış (Çalışkan, 2013), Yenilikçi iş davranış (Çapraz vd., 2016), örgüt kültürü, örgütsel sessizlik (Çavuşoğlu ve Köse, 2016), Yenilikçi iş davranış, çalışan yaratıcılığı, sürdürülebilir rekabet (Elidemir, 2020), bireysel yenilikçilik, çalışanın yenilikçi iş davranışı (Gürkan ve Demiralay, 2017), örgüt kültürü ve yenilikçi iş davranış (Hartmann, 2006), bireysel yenilikçilik ve örgüt kültürü (Heinze ve Heinze, 2018), yaratıcılık, yenilikçi örgüt kültürü (Martins ve Martins, 2002), örgüt kültürü ve inovasyon (Shayah ve Zehou, 1985) kavramlarıyla ilişkilendirilen çalışmaların olduğu görülmüştür. İlgili çalışmaların ortak noktası örgüt kültürünün çalışan ve yenilikçi iş davranışları üzerinde etkili bir mekanizma olduğudur. Bu araştırma üç kavramı birden ele alarak üretim odaklı yani yenilikçi davranışlara daha fazla ihtiyaç duyan bir sektör üzerinde gerçekleştirilerek diğer araştırmalardan farklılaşmaktadır.

Günümüzün zorlu rekabet koşulları, işletmelerin değişen koşullara hızla ayak uydurmasına yol açmaktadır. Bir örgütün eşsiz rekabet kaynaklarından birisi de çalışanlarıdır. Bu noktada çalışanları ortak bir hedefe yönlenecek örgüt kültürünün oluşturulması hem onların davranışlarını etkileyecek hem de yenilikçilik hareketinin oluşmasına ve gelişmesine katkıda bulunacaktır. Böylece örgütler katma değerlerini artırarak sürdürülebilir rekabette söz sahibi olmaya devam edeceklerdir. Belirtilen varsayımdan hareketle; araştırmada, örgüt kültürü, çalışan davranışı ve yenilikçi iş davranış ilişkisinin keşfedilmesi amaçlanmaktadır.

### 3.2. Araştırmanın Hipotezleri

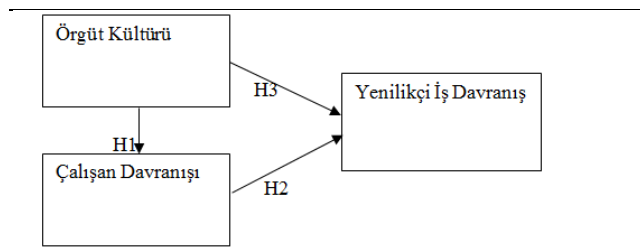
Araştırmanın amacı doğrultusunda hazırlanan hipotezler aşağıda verilmiş, amaca yönelik araştırma modeli Şekil 1’de gösterilmiştir.

H<sub>1</sub>: Örgüt kültürü, çalışan davranışını pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir.

H<sub>2</sub>: Çalışan davranışı yenilikçi iş davranışını pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir.

H<sub>3</sub>: Örgüt kültürü yenilikçi iş davranışını pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir.

Şekil 1. Araştırma Modeli



### 3.3. Evren ve Örneklem

Bu araştırmada belirtilen değişkenlerin birbiri ile olan ilişkilerini ortaya çıkarmak amaçlandığından, nedensel araştırma türü olarak ilişkisel tarama yöntemi

uygulanmaktadır. Tercih edilen yöntem doğrultusunda anket formu oluşturularak veriler toplanmıştır. Araştırma evrenini Kocaeli-Arslanbey Organize Sanayi Bölgesinde bulunan üretim işletmesi çalışanları oluşturmaktadır. Örneklem büyüklüğünün yeterli kabul edilebilmesi konusunda farklı görüşler bulunmaktadır (Büyüköztürk, 2002: 480). Genel kabul görece göre ise örneklem sayısı, anket formunda yer alan madde sayısının en az beş katı olduğu yönündedir (Aksu vd., 2017: 26). Araştırmaya kolayda örneklem metoduna uygun olarak gönüllü katılımcılar dahil edilmiştir. Araştırma için gönderilen 300 anketten 275 anket geri dönüş sağlanmıştır. Anketlerin geri dönüş oranı % 91’dir. 11 anket boş bırakıldığı için 12’si de veri eksikliği nedeniyle analize dahil edilmemiştir. Analiz kapsamına alınan katılımcı sayısı 252’dir.

Her araştırma belirli kısıtlar taşımaktadır. Bu araştırmanın kısıtlarını verilerin kesitsel olarak toplanması, gönüllülük esasına dayalı katılımcılar ve pandemi koşullarında elden dağıtılan anket formları oluşturmaktadır.

### 3.4. Veri Toplama Aracı

Anket, sosyal bilimlerde yaygın olarak tercih edilen bir veri toplama aracıdır. Amaç, araştırma problemini çözmek için oluşturulan hipotezleri test etmek üzere hedef kitleden sistematik bir şekilde veri elde etmektir (Altunışık vd., 2010: 68). Araştırma kapsamında yer alan değişkenlerin ölçümü için hazırlanan anket formunda üç bölüm ve toplam 53 soru yer almaktadır. Anketin ilk kısmında Örgüt Kültürü Ölçeği, ikinci bölümde Çalışan Davranışı ölçeği, üçüncü bölümde ise Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği yer almaktadır. Ölçeklerde 5’li likert ölçme aracı kullanılmıştır. En düşük katılım ifadesi “Kesinlikle katılmıyorum”, en yüksek katılım ifadesi ise “Kesinlikle katılıyorum” şeklindedir. Ölçeğin sonunda katılımcıların demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş, gelir, medeni durumu, eğitim durumu, kurumda çalışma süresi ve unvana) yönelik sorulara da yer verilmiştir. Bu çalışmanın anket uygulaması için Kocaeli Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulu tarafından, 27.10.2021 tarih ve E.132103 nolu karar ile etik kurul izni verilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıda verilmiştir:

Örgüt kültürü ölçeği: Örgüt kültürünü ölçmek için, Ogbonna vd. (2000) hazırlanan ve güvenilirliği 0,898 olan ölçekten yararlanılarak Özokutucu (2019) tarafından hazırlanan örgüt kültürü ölçeği kullanılmıştır. 16 maddeden oluşan örgüt kültürü ölçeğinin güvenilirliği 0,90’dır ve dört boyutlu bir yapı ile temsil edilmektedir.

Çalışan davranışı ölçeği: Çalışan davranışını ölçmek için Özen (1996) tarafından hazırlanan çalışan davranışı/yönetmelik değer ölçeğinden yararlanılarak Özokutucu (2019) tarafından geliştirilen çalışan davranışı/yönetmelik değer ölçeği kullanılmıştır. 28 maddeden ve dört boyuttan oluşan çalışan davranışı ölçeğinin güvenilirliği 0,876’dır.

Yenilikçi iş davranışı ölçeği: Yenilikçi iş davranışı ölçmek

için kullanılan ölçeğin orijinali Janssen, (2000)'e ait olup araştırmada Töre (2017) tarafından geliştirilen 9 madde ve iki boyuttan oluşan ölçek kullanılmıştır. Yenilikçi iş davranışı ölçeğinin güvenilirliği 0.87'dir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilir oldukları söylenebilir (Hair vd., 2010).

### 3.5. Verilerin Analizi

Araştırmaya dâhil olan örneklem grubuna ait demografik özelliklere ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 1'de verilmiştir. Katılımcıların 162'si erkek (%64,3) ve 90'ı kadındır (%35,7). Medeni durum; evlilerin sayısı 137 (%54,4), bekârların sayısı 115 (%45,6) olarak tespit edilmiştir. Yaş grubu; sayıca en fazla yaş grubunda yer alan bireyler 20-26 yaş grubu arasında (n=71; %28,2), en düşük sayı ise 48 ve üzeri yaş grubunda yer almıştır (n=35; %13,9). Kurumda çalışma süresi; en fazla 2-4 yıl (n=81; %32,1), en az ise 11 yıl ve üzeri çalışanların olduğu gözlemlenmiştir (n=35; %13,9). Kurumdaki pozisyon; en fazla sayı mavi yaka (işçi vb.) (n=167, %66,3), diğerleri ise beyaz yaka (memur, mühendis, yönetici) (n=85; %33,7) olduğu tespit edilmiştir. Gelir grubu incelendiğinde en fazla çalışanın 3200-4199 TL (n=85; %33,7) aldığı, en az çalışanın ise 5.200 ve üzeri (n=46; %18,3) ücret aldığı görülmüştür.

**Tablo 1.** Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Değişken	Grup	Sayı (f)	Yüzde (%)	Değişken	Grup	Sayı (f)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	162	64,3	Çalışma Süresi	0-1	58	23,0
	Kadın	90	35,7		2-4	81	32,1
Medeni durum	Evli	137	54,4	11 ve +	5-10	78	31,0
	Bekar	115	45,6		Mavi Yaka	167	66,3
Yaş	20-26	71	28,2	Pozisyon	Beyaz Yaka	85	33,7
	27-33	64	25,4				
	34-40	43	17,1				
	41-47	39	15,5				
	48 ve +	35	13,9				
Gelir	2200-3199	66	26,2				
	3200-4199	85	33,7				
	4200-5199	55	21,8				
	5200 ve +	46	18,3				

Araştırmanın modelini test etmeden önce verilerin normallik varsayımına uygunluğu ve homojen dağılıp dağılmadığı değerlendirilmiştir. Bu kapsamda normallik varsayımı için verilere normallik testi uygulanmıştır. Kline (2016)'na göre çarpıklık ve basıklık değerinin  $\pm 3,0$  arasında olması durumunda da verinin normal dağılım gösterdiği varsayılmaktadır. Analiz sonuçlarına göre, örgüt kültürü ölçeğinin çarpıklık/basıklık değerleri: -,638/-,442; çalışan davranışı ölçeğinin çarpıklık/ basıklık değerleri: -,265/,025; yenilikçi iş davranış ölçeğinin çarpıklık/basıklık değerleri: ,043/2,055 olduğu görülmüş olup verilere ait söz konusu değerlerin tanımlanan sınırların içerisinde olduğunu

belirtmek mümkündür. Dolayısıyla verilerin analizinde parametrik testlerin uygulanabileceği sonucuna varılmıştır. Veriler, IBM SPSS 20 programı ve AMOS ile analiz edilmiştir. Analizlerde kullanılan anlamlılık değeri 0,05 olarak kabul edilmiştir.

### 3.6. Bulgular

Analizlere öncelikle açımlayıcı faktör analiziyle (AFA) başlanmıştır. AFA sonucunda, örgüt kültürü ölçeğinde yer alan faktör yükleri 0,30'un altında olan 4. ve 8. maddeler analizden çıkarılmış, tekrarlanan AFA sonucunda ölçek maddelerinin tek faktöre dağıldığı ve faktör yük aralıklarının .830-.651 olduğu görülmüştür. Çalışan davranışı ölçeğinde ise 1, 2, 3, 4, 5, 6, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17 ve 18 maddeleri faktör yük değerleri nedeniyle analizden çıkarılmıştır. Çoklu faktör yapılarına sahip ölçeklerin yapılarından birinin en az üç madde ile temsil edilebileceği, iki faktör arasındaki özdeğer farkının üçten fazla olmaması gerektiği ifadelerinden yola çıkılarak yenilenen AFA sonuçlarıyla analizlere devam edilmiştir (Schermelele vd., 2003; Hu ve Bentler, 1999). Tekrarlanan AFA sonucunda ölçeğe ait faktör yük değerlerinin .853-.673 aralığında yer aldığı ve tek faktöre dağıldığı belirlenmiştir. Yenilikçi iş davranışları ölçeğinin tek faktörlü bir yapıyla temsil edildiği .835-.658 aralığında değişen faktör yük değerine sahip olduğu görülmüştür. Ölçeklerin açıkladığı varyans oranının .40'tan büyük (Büyüköztürk, 2002: 479), faktör yüklerinin ise .50 ve üzerinde olması beklenilir (Tabachnick ve Fidell, 2019).

Nihai AFA'ya göre, örgüt kültürü ölçeğinin (KMO=0.937,  $\chi^2 = 2087.86$ ,  $sd=91$ ,  $p=0,00$ ), çalışan davranışı ölçeğinin (KMO=0.881,  $\chi^2 = 1563.021$ ,  $sd=136$ ,  $p=0,00$ ), yenilikçi iş davranış ölçeğinin (KMO=0.901,  $\chi^2 = 1397.65$ ,  $sd=36$ ,  $p=0,00$ ) örneklem hacminin faktör analizine uygunluğu tespit edilmiştir. Ayrıca ölçeklerin açıkladığı toplam varyans oranı örgüt kültürü için 61,260; çalışan davranışı için 56,415, yenilikçi iş davranışı için 58,770 olduğu görülmüştür.

**Tablo 2.** Ortalama, Standart S., Korelasyon,  $\alpha$ , Değerleri

Değişkenler	1	2	3	$\alpha$	Ort.	Std.S.
1. Örgüt Kültürü	1			.93	3.67	.84
2. Çalışan Davranışları	,176**	1		.88	3.82	.46
3. Yenilikçi İş Davranışları	,402**	,181**	1	.91	4.34	.37

N=252; \*\*p<.01;  $\alpha$ =Cronbach's Alpha

Tablo 2'de ölçeklere ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. Korelasyon değerleri göz önüne alındığında; örgüt kültürü ile çalışan davranışları arasında ( $r=.17$ ;  $p<.01$ ), örgüt kültürü ile yenilikçi davranışlar arasında ( $r=.40$ ;  $p<.01$ ), çalışan davranışları ile yenilikçi davranışlar arasında ( $r=.18$ ;  $p<.01$ ) doğru yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Korelasyon değeri -1/+1 arasında bir değer olabilir. “-” işaret korelasyon ters yönlü, “+” işaret ilişkinin doğru yönlü olduğunu gösterir. 0,00-0,29 arasında ise düşük, 0,30-0,69 arası orta, 0,70 ve üzeri ise yüksek düzeyde korelasyon olduğunu göstermektedir (Çam

ve Tümkaya, 2008: 13). Ayrıca ölçeklerin Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) katsayılarının minimum sınırdan büyük olduğu ( $\alpha \geq .70$ ) görülmüştür (Hair vd., 2010).

**Tablo 3.** Değişkenlerin DFA Uyum Değerleri

Model	CMIN( $\chi^2$ )	df	$\chi^2/df$	RMSEA	CFI
Örgüt Kültürü	235,371	76	3,09	.06	.92
Çalışan Davranışları	103,770	59	1,75	.05	.95
Yenilikçi İş Davranışları	92,969	26	3,57	.09	.89

Araştırmanın modeli test edilmeden önce AFA sonrasında verilere Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) uygulanmıştır. DFA’da maksimum olabilirlik yöntemi kullanılarak her ölçeğin AFA’sında elde edilen yapının doğrulanması amaçlanmaktadır. Kline (2016)’ın önerdiği uyum değerleriyle ölçek yapıları doğrulanmıştır. Belirtilen değerlerden “mutlak uyum değeri” ( $\chi^2/df$ ), “yaklaşım hatasının ortalaması karesi” (RMSEA), “karşılaştırmalı uyum değeri” (CFI) ile gösterilir. RMSEA değerinin  $<.05$ ; CFI değerinin  $>.90$ ,  $\chi^2/df$  değerinin  $<3-5$  olması modelin orijinal yapısıyla uyum olduğunu göstergesidir (Byrne, 2016). Ayrıca DFA sonucunda örgüt kültürü ölçeğinin faktör yüklerinin .83-.61; çalışan davranışlarının .83-.62; yenilikçi iş davranışlarının .83-.65 aralığında yer aldığı görülmektedir.

**Tablo 4.** YEM Bulguları

Hipotezler	Standardize $\beta$	Standart Sapma	t	p
OK $\rightarrow$ YD	.40	.02	6,09	.01**
OK $\rightarrow$ CD	.17	.03	2.82	.01**
CD $\rightarrow$ YD	.19	.09	2,19	.001***

\*\*p<.01 \*\*\*p<.001

Önerilen hipotezlerin testi için yapılan yapısal eşitlik modellemesine göre önerilen modelin uyum iyiliği değerlerinin  $\chi^2/df=3.89$ ; RMSEA=.05; CFI=.90 olduğu görülmüş, standardize edilmiş yol katsayıları, standart sapma, t değerleri tablo 4’te sunulmuştur. Örgüt kültürünün çalışan davranışlarını ( $\beta=0.17$ ;  $p<0.01$ ); yenilikçi iş davranışlarını ( $\beta=0.40$ ;  $p<0.01$ ) pozitif olarak etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca çalışan davranışlarının yenilikçi iş davranışlarını da ( $\beta=0.19$ ;  $p<0.01$ ) pozitif olarak etkilediği görülmüştür. YEM sonuçlarıyla her bir hipotezin ( $H_1$ ,  $H_2$ ,  $H_3$ ) doğrulandığı tespit edilmiştir.

#### 4. Sonuç

Yaratıcı örgüt, yaratıcı bir ortam yaratılarak elde edilebilir. Pazardaki rekabet, rekabetçi konumu belirleyen bir unsurdur. Yenilikçi kültürün insan odaklı belirleyicileri, davranışlar ve örgütsel iklim gibi etmenler, ölçülmesi zor unsurlardır. İşyerinde çalışanların davranışlarına ve iklimin değerlerine yönelik her şey kontrol edilmesi zor olsa da

yenilikçilik odağının şekillendirilmesinde önemli bir güce sahiptir. Örgüt kültürünün yanı sıra etkili örgütsel iletişim de çalışanların kişisel ve örgütsel hedeflerle bütünleştirilmesine katkı sağlayabilir. Çalışanların örgüte gönülden bağlanmaları da örgüt kültürü ile sağlanabilir. Çalışanlarını örgüte bağlayan örgüt kültürünün, işten ayrılmalarının da önüne geçebileceği söylenebilir. Yenilik konusunda farkındalık oluşturulabilmesi, büyük ölçüde çalışanların yenilik oluşturabilme kabiliyetine bağlıdır. Araştırma sonuçları, örgüt kültürü, çalışan davranışı ve yenilikçi iş davranış arasında düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Tuna (2021:199)’nın çalışmasında örgüt kültürü ve bireysel yenilikçilik arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki olduğu. Duygulu ve Özeren (2019: 475)’nin çalışmasında, yenilikçiliği açıklamada ortak bir değer olarak esnek bir örgütsel yapı olduğu belirlenmiştir. Diğer bir çalışmada örgütsel yenilikçiliğin, çalışanların teknoloji kullanımını benimseme derecesi ile pozitif yönde ilişkili olduğu gösterilmiştir (Heinze ve Heinze, 2018: 561). Araştırma sonuçlarına göre, örgüt kültürü ve yenilikçi iş davranış arasında bulunan pozitif yöndeki anlamlı ilişki, Eskiler vd. (2016: 59) tarafından yapılan çalışmada elde edilen örgüt kültürü ile yenilikçi iş davranış arasında bulunan anlamlı ilişki ile uyumludur. Araştırmamızın bir diğer sonucu, örgüt kültürü ile çalışan davranışları arasındaki pozitif yönlü anlamlı ilişki, Dahie ve arkadaşları (2016: 30) tarafından elde edilen örgüt kültürünün çalışan performansı üzerindeki etkisinin incelendiği çalışmadan elde edilen sonuç ile uyumludur. Araştırmada, çalışan davranışları ile yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişki, Gürkan ve Demiralay’ın çalışmasının, çalışanları yeni bir fikir kaynağı olarak gören örgütlerde bu çalışanlarda var olan fikir önderliği, deneyime açıklık ve içsel motivasyon vb. özelliklerin, oluşacak ürün fikirlerinin kalitesinin artırılabilirliği sonucunu desteklemektedir (Gürkan ve Demiralay, 2017: 84).

Bir örgütte insanların ne yaptıkları ve davranışlarının örgütü nasıl etkilediğinin incelenmesi, örgüt performansının artırılmasına yönelik oluşturulacak olan politikaların belirlenmesinde yol gösterici olacaktır. Bu bağlamda çalışanları anlayan ve teşvik eden bir örgüt kültürü geliştirilmeli, çalışanların ve yeni işe alınacakların yetenek, beceri ve deneyimlerine uygun pozisyonlarda çalıştırılmalarına özen gösterilmeli, örgüt kültürüne uyum sağlayabilecek adayların örgüte kazandırılmasına çaba sarf edilmeli, yeni fikirlerin üretilmesi, desteklenmesi, gerçekleştirilmesi için gereken teşvik verilmelidir. Bunun için ödüllendirme, yeni fikirler için kaynak ayrılması gibi konularda hazırlık yapılmalıdır. Yeniliği teşvik etmede ve çalışanların bu yönde motive edilmesinde yöneticilerin önemli bir rolü bulunmaktadır. Çalışanları yaratıcılık konusunda motive etmek için uygun çalışma ortamı, yenilikçi fikirlerin desteklenmesi, çalışanların fikirlerini özgürce ifade edebilecekleri, yeni fikirleri önerebilecekleri ve desteklendiklerini hissedecekleri ortam yaratılmalı, farklı birimlerde çalışanlarla işbirliği yapılmalıdır (Woszczya, 2014: 37-38).



Belirlenen ölçeklerin Türk kültüründeki algılanışı, katılımların soruları nasıl algıladığı, kurumsal yapı, çalışma süresinin beş yıldan az olması ve mavi yakalı çalışanların çoğunlukta olması gibi kısıtlar nedeniyle araştırmanın farklı örneklem grubunda tekrarlanması önerilmektedir. İlgili değişkenlerle yapılacak olan gelecek araştırmaların boylamsal olarak kurgulanması, daha rahat genelleme yapabilmek için daha büyük örneklem grubuna ulaşılması önerilmektedir. Ayrıca aynı değişkenlerin farklı işletmelerde uygulanarak karşılaştırılmalı analize tabi tutan araştırmalar da yapılabilir. Bu araştırmayla üretim sektöründe örgüt kültürüyle çalışan davranışları ve yenilikçi iş davranışları arasındaki pozitif ilişkinin gücü kanıtlanmış oldu.

### Kaynakça

- Ahmed, P. K. (1998). Culture and Climate for Innovation. *European journal of innovation management*.
- Ajzen I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Akhtar, S., Naseer, Z., Maqsood, H., & Rafiq, S. (2013). Impact of Organizational Culture on Organizational Commitment: A Comparative Study of Public and Private Organizations. *Research Journal of Recent Sciences*, 2 (5): 1-8.
- Aksu, G., Eser, M. T., & Güzeller, C. O. (2017). *Açımlayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi İle Yapısal Eşitlik Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Allaire, Y., & Firsirotu, M. A. 1984. Theories of Organizational Culture. *Organization Studies*, 5(3), 193-226.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, SPSS Uygulamalı. Sakarya: Sakarya Yayıncılık
- Åmo, B.W. (2005). *Employee Innovation Behavior*. PhD Thesis, Bodø / Norway: Bodø Regional University.
- Angadi, A.B., & Naik, D.M. (2011). Impact of Employee's Behavior and Culture on Organizations Productivity in Pharmaceutical Industries of Bangaluru. *Science and Technology*, 3(7), 55-57.
- Baharuddin, M.F., Masrek, M. N., & Shuhidan, S.M. (2019). Innovative Work Behaviour of School Teachers: A Conceptual Framework. *IJAEDU- International E-Journal of Advances in Education*, 5(14), 213-221
- Byrne, B. M. (2016). *Structural Equation Modeling with AMOS (3rd Edn.)*. New York: Routledge
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (32), 470-483.
- Cherian, J., Gaikar, V., Paul, R., & Pech, R. (2021). Corporate Culture and Its Impact on Employees' Attitude, Performance, Productivity, and Behavior: An Investigative Analysis from Selected Organizations of The United Arab Emirates (UAE). *Open Innov. Technol. Mark*, 7(45).
- Çalışkan, A. (2013). İç Odaklı Örgüt Kültürünün Yenilikçi Davranışa Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 15(1), 88-112.
- Çam, S., & Tümkaya, S. (2008), Kişilerarası Problem Çözme Envanteri Lise Öğrencileri Formu'nun Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 5(2), 1-17.
- Çapraz, B., Ünnü, N.A., İlic, D.K., Kocamaz, M., Çiçekli, U., Aracıoğlu, B., Koçak, A., Kesken, J., & Soyuer, H. (2014). Çalışanlar Perspektifinden İnovatif İş Davranışının Belirleyicileri: İzmir İlinde Öncelikli Sektörlere İlişkin Bir Araştırma. *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, 3(1), 49-72.
- Çavuşoğlu, S., & Köse, S. (2016). Örgüt Kültürünün Örgütsel Sessizlik Davranışına Etkisi. *DEÜ SBE Dergisi*, 18 (1), 115-146
- Çevik Tekin, İ., & Akgemci, T. (2019). Psikolojik Güçlendirmenin Yenilikçi İş Davranışına Etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(3), 1674-1692.
- Davies, M., & Buisine, S. (2018). Innovation Culture in Organizations.
- Duygulu, E., & Özeren, E. (2009). The effects of leadership styles and organizational culture on firm's innovativeness. *African Journal of Business Management*, 3(9), 475.
- Elidemir, S.N., Ozturen, A., & Bayighomog, S.W. (2020). Innovative Behaviors, Employee Creativity, and Sustainable Competitive Advantage: A Moderated Mediation. *Sustainability*, (12), 1-18.
- Eskiler, E., Ekici, S., Soyer, F., & Sari, I. (2016). Work behavior for sports services in tourism enterprises. *Physical Culture and Sport, Studies Sport, Studies and Research*, LXIX, 53-64.
- Dobni, C.B. (2008). Measuring Innovation Culture in Organizations: The Development of a Generalized Innovation Culture Construct Using Exploratory Factor Analysis. *European Journal of Innovation Management*, 11 (4), 539-559.
- Eldon Y. Li, E.Y., Ko, S.F., & Wu, Y. L. (2021). Employee's Market Orientation Behavior and Firm's Internal Marketing Mechanism: A Multilevel Perspective of Job Performance Theory. *Sustainability*, 13 (6972), 1-25.
- Gürkan, G. Ç., & Demiralay, T. (2017). Bireysel Yenilikçiliğin Çalışanın Yenilikçi Davranış Üzerindeki



- Etkisinde İçsel Motivasyonun Aracılık Rolü: Türkiye’de Cerrahlar Örneği. *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, 6(1): 65-90.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Hartmann, A. (2006). The Role of Organizational Culture in Motivating Innovative Behaviour in Construction Firms. *Construction innovation*, 6(3): 159-172.
- Heinze, K. L., & Heinze, J. E. (2018). *Individual innovation adoption and the role of organizational Culture*. Review of Managerial Science: Springer.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J., & Minkov, M. (2010). Cultures and Organizations. (Erişim: 21.10.2021), [https://e-edu.nbu.bg/pluginfile.php/900222/mod\\_resource/content/1/G.Hofstede\\_G.J.Hofstede\\_M.Minkov%20-%20Cultures%20and%20Organizations%20-%20Software%20of%20the%20Mind%203rd%20edition%202010.pdf](https://e-edu.nbu.bg/pluginfile.php/900222/mod_resource/content/1/G.Hofstede_G.J.Hofstede_M.Minkov%20-%20Cultures%20and%20Organizations%20-%20Software%20of%20the%20Mind%203rd%20edition%202010.pdf)
- Hu, L.-T., & Bentler, P. M. (1999). Cut off criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1): 1-55
- Kaasa, A., & Vadi, M. (2010). How Does Culture Contribute to Innovation? Evidence from European Countries. *Economics of Innovation and New Technology*. 19(7), 583-604.
- Kaifi, B.A., & Noori, S.A. (2011). Organizational behavior: A study on managers, employees, and teams. *Journal of Management Policy and Practice*, 12(1): 88-97
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th Edn.). London: The Guilford Press.
- Kıyat, G. B. D., Özgüleş, B., & Günaydın, S. C. (2018). Algılanan kurumsal itibar ve işe bağlılığın duygusal emek davranışı üzerine etkisi: Sağlık Çalışanları Örneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 21(3), 473-494.
- Kirkman, B. L., & Shapiro D. L. (2001). The Impact of Cultural Values on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Self-Managing Work Teams: The Mediating Role of Employee Resistance. *Academy of Management Journal*, 44 (3), 557-569
- Lukoto, K., & Chan, K.Y. (2016). The Perception of Innovative Organisational Culture and Its Influence on Employee Innovative Work Behaviour. Proceedings of Picmet '16: *Technology Management for Social Innovation*, 972-977.
- Lund, D. (2003). Organizational Culture and Job Satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(3), 219-36
- Martins, E., & Martins, N. (2002). An Organisational Culture Model to Promote Creativity and Innovation. *SA Journal of Industrial Psychology*, 28 (4), 58-65.
- Meek, V. L. (1988). Organizational Culture: Origins and Weaknesses. *Organization Studies*, 9(4), 453-473.
- Dahie, A.M, Takow, M.A, Nur, A.H., & Osman, M.M. (2016). Organizational Culture and Employee Performance at Telecommunication Firms in Mogadishu-Somalia. *International Journal in Commerce*, 3(1), 30-42
- Morgan, G. (1983). Pradigms, Metaphors and Puzzle Solving in Organization Theory. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358.
- Ogbonna, Emanuel & Harris, Lloyd C. (2000). Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.
- Özokutucu, L.C. (2019). *Örgüt Kültürünün Çalışan Davranışı Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Molina, P., Sergio A., & Natalia A. Guerrero (2017). Innovation and Competitiveness: Organizational Culture and Business Model. *Dimensión Empresarial*, 15(1 ESP), 15-25. <http://dx.doi.org/10.15665/rde.v15i2.1023>
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*, Jossey Boss
- Shayah, M.H., & Zehou, S. (2019). Organizational culture and innovation: A literature review. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 344, 465-472
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: tests of signicance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Sheridan, J.E. (2017). Organizational Culture and Employee Retention. *Academy of Management Journal*, (Erişim: 24.10.2021), <https://journals.aom.org/doi/full/10.5465/256539>
- Sıgır, Ü., & Gürbüz, S. (2015). *Örgütsel Davranış* (3. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Sola, E., Hoekstra, R., Fiore, S., & McCauley, P. (2017) An Investigation of The State of Creativity and Critical Thinking in Engineering Undergraduates. *Creative Education*, 8, 1495-1522.
- Şahin, M.D., & Yıldırım Söylemez, E.Y. (2017). Planlanmış Davranış Teorisi Çerçevesinde Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Sürecinin İrdelenmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (özel sayı), 451-457.

- Stoffers, J., Neessen, P., & Dorp, P.V. (2015). Organizational Culture and Innovative Work Behavior: A Case Study of a Manufacturer of Packaging Machines, *American Journal of Industrial and Business Management*, 5, 198-207. <http://dx.doi.org/10.4236/ajibm.2015.54022>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). *Using multivariate statistics*. NY: Pearson.
- Tianya, LI (2015). Organizational Culture & Employee Behavior. (Erişim: 21.10.2021), [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/92815/LI\\_Tianya.pdf](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/92815/LI_Tianya.pdf)
- Töre, E. (2019). Entelektüel Sermayenin Yenilikçi İş Davranışına Etkisinde Bilgi Paylaşımının Aracı Rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 17 (34), 275-299.
- Töre, E. (2017). *Yenilikçi Davranış Ölçeği: Entelektüel Sermayenin Yenilikçi İş Davranışına Etkisinin Bilgi Paylaşımı, Öz Yeterlilik ve İç Denetim Odağı Perspektifinden İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Tuna, Ö. (2021). Örgüt Kültürü Tiplerinin Bireysel Yenilikçilik Üzerine Etkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 22 (1), 199-218.
- Ulusal, E., & Yüreğir, O. (2020). Yenilikçi İş Davranışını Belirleyen Faktörlerin Ağırlıklandırılması. *Endüstri Mühendisliği*, 31(0), 17-21.
- Üzüm, B., Şenol, L., & Dadashova, R. (2020). Türk Dünyası'nda Sosyal Sermaye, Kültürel Sermaye, Sosyal Yenilikçilik Üzerine Bir Araştırma: Türkiye-Azerbaycan Üniversite Öğrencileri Örneği, *Turkish Studies - Social*, 15(3), 1625-1642. <https://dx.doi.org/10.29228/TurkishStudies.40298>
- Van de Ven, A.H., & Poole, M.S. (1989) Methods for Studying Innovation Processes. in: Van de Ven, A.H., Angle, H.L. and Poole, M.S., Eds. *Research on the Management of Innovation*, Harper & Row, New York, 31-54.
- Woszczyzna, K.S. (2014). The Importance of Organizational Culture for Innovation in The Company. *Forum Scientiae Oeconomia*, 2(3), 27-39.
- Li, X., & Zheng, Y. (2014). The Influential Factors of Employees' Innovative Behavior and The Management Advices. *Journal of Service Science and Management*, 7, 446-450.
- Yılmaz, S. (2019). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. Gece Kitaplığı, Bölüm:15. (Erişim: 24.10.2021), <https://www.academia.edu/43382498>
- Youn, F., & Marquard, D.J. (2021). Innovative Behavior. (Erişim: 25.10.2021), <https://www.oxfordbibliographies.com/view/document/obo-9780199846740/obo-9780199846740-0054.xml>
- Yuan, F., & Woodman, R.W. (2010). Innovative Behavior in The Workplace: The Role of Performance and Image Outcome Expectations", *Academy of Management Journal*, 53(2), 323 – 342.
- Zennouche, M., & Zhang, J. (2014) Evolution of Leadership and Organizational Culture Research on Innovation Field: 12 Years of Analysis. *Open Journal of Social Sciences*, 2, 388-392. <http://dx.doi.org/10.4236/jss.2014.24044>

## Extended Summary

### Purpose

As a result of the field study, it has been concluded that organization culture is a mechanism which has an important effect on employee's behaviour and reformist work behaviours. It is aimed at finding out how the variables affect each other by handling the notions concerned together. This study differs from the other studies by handling the three notions simultaneously by being applied in a sector which needs more production-based, in other words innovative behaviours.

### Literature Review

Culture is a phenomenon surrounding human being and their environment. A strong organization culture improves employees' behavioural harmony (Yılmaz, 2019: 261). The fact that employees adapt to the working environment is an important element in terms of the improvement of performance and productivity (Çavuşoğlu, S. ve Köse, 2016: 141). The existing solidarity and mutual trust between the employees working in the organization improves socializing and increases employee satisfaction (Kirkman ve Shapiro, 2001: 557).

It has been determined that employees who believe in the fact that innovative work behaviours increase performance show high performance (Yuan ve Woodman, 2010: 325). For sustainable innovation, for sustainable innovation, if innovation takes place in the product, service, process, and the way of the marketing, or in the whole of the organization, this enables the organization to gain an advantage in terms of competition. Innovative behaviour is possible thanks to the discovery of opportunities (Çapraz, vd., 2014: 53). Creativity and critical thinking are two abilities required for success in the workplace (Sola vd., 2017: 1495). The fact that employee organizations which try to reach their goals by following the new technologies and performing new strategies apply new work methods provides resource for new ideas to be created. The explanation concerning the relationship between the variables is based on The Theory of Planned Behaviour. According to this theory, individuals' behaviours result from several factors, these factors control their behaviours, and the behaviours occur in a planned way as a result of the current factors' influence. In this study, it is claimed that while organization culture represents the social factor of the intent, working behaviours and innovative work behaviours are affected by both personal and social factors. Hypotheses have been generated in this respect.

### Design/methodology/approach

In this study, it has been aimed at revealing the relationship between the variables stated. Therefore, correlational survey method has been used as a causative research method. In accordance with the method chosen, surveys have been generated and data has been collected. Research population consists of the employees in a production management

which is in the Kocaeli-Arslanbey Organized Industrial Site. Volunteered participants have been included in the study, which is appropriate for the convenience sampling method. Based on the convenience sampling method, 300 individuals in the management concerned were contacted, and the useful data collected from 252 participants was included in the data analysis scope. The organization culture scale adapted to Turkish by Özokutucu (2019) and employee behaviours scale are within the scope of the survey form. Moreover, innovative work behaviours scale developed by Töre (2017) was also used. In addition, five point likert measurement medium was applied in the scales.

### Findings

ExploFA, ConfoFA, SEM were applied to the scales, and reliability analysis was conducted. According to the SEM results, it has been realized that goodness of fit index is  $\chi^2/df=3.89$ ; RMSEA=.05; CFI=.90. Standardized path coefficients, standard deviation, and t-score were calculated respectively. [(OK  $\rightarrow$  YD; .40;.02;6.09) (OK $\rightarrow$ CD;.17;.03;2.82) (CD  $\rightarrow$ YD;.19;.09;2.19)]. It has been concluded that organization culture affects employee behaviours ( $\beta=0.17$ ;  $p<0.01$ ) and innovative work behaviours, ( $\beta=0.40$ ;  $p<0.01$ ) positively. Furthermore, it has been noticed that employee behaviours affect innovative workbehaviours ( $\beta=0.19$ ;  $p<0.01$ ) positively. With the help of YEM results, each hypothesis (H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub>, H<sub>3</sub>) was proved to be true.

It is suggested that the study should be reapplied with a different sample group due to several restrictions such as the perception of the scales determined in Turkish culture, how participants comprehend the questions, organizational structure, having less than five working years, and having more blue-collar staff.

It is recommended that the future studies which will be done with the relevant variables should be constituted longitudinally, and a wider sample group should be reached in order to make a generalization in a more comfortable way. Besides, studies subjected to comparative analysis can be conducted by applying the same variables in different managements. With this study, the power of the positive relationship between organizational culture, employee behavior and innovative work behaviours in production sector has been proved.