

İnsan Kaynakları Uygulamaları ile İnovatif İşyeri Davranışları İlişkisinde Örgütsel Destek Algısının Düzenleyici Etkisi

The Moderating Effect of Perceived Organizational Support on The Relationship Between Human Resources Practices and Innovative Workplace Behaviors

Rumeysa Aral^{1*} 
Bora Yıldız² 

¹ Türkiye Çalışma ve İş Kurumu
(İŞKUR), Türkiye,
rumeysa.karatop@iskur.gov.tr,

² İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi,
İşletme Bölümü, İstanbul, Türkiye,
borayildiz@istanbul.edu.tr,
ror.org/03a5qrr21

*Sorumlu Yazar/Corresponding Author



Geliş Tarihi/Received: 08.01.2025
Kabul Tarihi/Accepted: 15.06.2025
Yayınlanma Tarihi/ Available Online:
29.06.2025

Öz: Bu çalışmada, insan kaynakları uygulamalarının inovatif işyeri davranışları üzerindeki etkisi ve örgütsel destek algısının bahsedilen ilişki üzerindeki düzenleyici etkisi ele alınmıştır. Araştırmanın modeli ve ilgili hipotezler; örgütsel destek ve sosyal mübadele kuramlarından yararlanılarak geliştirilmiştir. Örneklem kamu veya özel sektörde yer alan işletmelerde çalışan 443 tane beyaz yakalı işgörenen oluşmaktadır. Veriler kolayda örnekleme yöntemiyle toplanmıştır. Araştırma bulgularına göre insan kaynakları uygulamaların ödüllendirme/performans değerlendirme ve örgütsel iletişim yönetimi boyutlarının inovatif işyeri davranışları üzerinde olan etkisi istatistiksel olarak anlamlı ve pozitiftir. Ödüllendirme/performans değerlendirme, örgütsel iletişim yönetimi ve kariyer yönetimi boyutlarının inovatif işyeri davranışları üzerinde olan etkisinde örgütsel destek algısının düzenleyici etkisi analiz edildiğinde, örgütsel iletişim yönetimi ile inovatif işyeri davranışları ilişkisinde örgütsel destek algısının düzenleyici etkisinin istatistiki açıdan anlamlı ve pozitif olduğu saptanmıştır. Buna göre örgütsel destek algısı yüksek olan çalışanlarda örgütsel iletişim inovatif işyeri davranışları ilişkisi daha güçlüdür. Araştırma sonucunda yöneticiler ve gelecek araştırmacılar için çıkarımlar ve önerilerle birlikte araştırmanın sınırlılıkları sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgütsel Destek Algısı, İnovasyon, İnovatif İşyeri Davranışları

Abstract: In this study, the impact of human resource practices on the innovative workplace behaviors and the moderating effect of organizational support perception on the relationship are discussed. The research model and related hypotheses were developed using organizational support and social exchange theories. The sample consists of 443 white-collar employees working in public or private sector enterprises. The data were collected by convenience sampling method. According to the research findings, the effect of rewarding/performance appraisal and organizational communication management dimensions of human resources practices on innovative workplace behaviors is statistically significant and positive. When the moderating effect of organizational support perception on the effect of rewarding/performance appraisal, organizational communication management, and career management dimensions on innovative workplace behaviors was analyzed, it was found that the moderating effect of organizational support perception on the relationship between organizational communication management and innovative workplace behaviors was statistically significant and positive. Accordingly, the relationship between organizational communication and innovative workplace behaviors is stronger in employees with high organizational support perception. As a result of the research, implications and suggestions for managers and future researchers, as well as the limitations of the research, are presented.

Keywords: Human Resources Management, Human Resources Practices, Perception of Organizational Support, Innovation, Innovative Workplace Behaviors

Extended Abstract

Today, rapid changes and developments are taking place in many areas under the leadership of the Fourth Industrial Revolution. As a result of developments, especially in the field of technology, these winds of change in the world affect almost every field. Innovation is undoubtedly one of the effective concepts in experiencing the mentioned changes and developments (Demir & Aküzüm, 2025; Gümüş, 2014). However, it is important that employees continue operating innovative businesses to realize innovations that play an important role in providing competitive advantage and increasing productivity. Creativity ability, which is closely related to the concepts of innovation and innovative workplace behaviors, was mentioned in the report titled "The Future of Jobs" published by the World Economic Forum as being in the first place among the top ten skills that individuals should have in 2020 (Forum, 2016). Based on these explanations, more and more importance is given to human resources management to enable employees in organizations to demonstrate innovative workplace behaviors and attract employees who will demonstrate innovative behaviors to the organization (Pelenk, 2020; Kanbur & Kanbur, 2014). Human resource management has existed since the first emergence of the phenomenon of work and has been evolving to a better point day by day. In this context, the discipline of human resource management covers most of the necessary practices in regulating working life. In addition, human resource practices play an active role in continuously changing and improving production forces, services, methods, and organizational planning for the betterment of organizations to survive in rapidly changing and developing international markets. Many businesses in the global market achieve remarkable success by increasing their profitability, reputation in the eyes of customers, and brand value with the modern human resources management approach and the presence of the driving force of innovation (Güleş & Bülbül, 2014). In this context, human resources practices are essential in enabling businesses to benefit from the driving force of innovation, integrating it into organizational culture, and encouraging employees to show innovative workplace behaviors (Kanbur & Kanbur, 2014). Based on the above explanations, this study examines the moderating effect of organizational support perception on the impact of human resource practices on innovative workplace behaviors. The study's Model and hypotheses were developed using organizational support and social exchange theories. The research sample consists of 443 white-collar employees working in companies in the public and private sectors. Data were collected using the convenience sampling method. Participants were contacted at any time via e-mail or personal telephone, and the questionnaire was sent via e-mail. The respondents answered the questionnaire online at the time they deemed appropriate. As a result of voluntary returns, the survey data were collected between 27.10.2018 - 07.12.2018. The majority of the participants were male (53.27%), married (58.24%), between the ages of 31-35 (38.60%), bachelor's degree holders (58.24%), working in the public sector (64.11%) and with a professional seniority of 6-10 years (44.47%). The scale of human resources practices in the study was developed by Gürbüz and Bekmezci (2012). It includes 22 statements. However, three statements in the original scale were not included due to the results of the factor analysis. Scott and Bruce (1994) measured the course of innovative work using a detailed, one-dimensional scale containing six questions. Finally, the perception of organizational support by Eisenberger et al. (1986) was later simplified by Eisenberger et al. (1997) and was measured with the eight-item perceived organizational support scale. When the sub-dimensions of human resources practices were examined, it was determined that the effects of reward/performance assessment and communication management dimensions on innovative workplace behaviors were statistically significant and positive. When the moderating effect of organizational support on reward/performance assessment, communication management, and career management dimensions on innovative workplace behaviors was examined, it was determined that the moderating effect of organizational support on the communication management-innovative workplace behaviors relationship was statistically significant and positive. Accordingly, the communication management-innovative workplace behavior relationship is more

substantial in employees with a high perceived organizational support. In addition to the above explanations and findings, this research has limitations and strengths. These constraints may also be new research topics for future researchers. No business line distinction was made in the study. Therefore, business line and sector distinctions can be made in future studies. Additionally, the use of cross-sectional data in the study is another limitation. In this context, longitudinal data can be used in future studies. When the effect of human resources practices on innovative workplace behaviors is examined, the explanatory power of the model (R^2) is as low as 7.3%. Unlike human resources practices, many individuals (personality characteristics, perceptions, attitudes, emotions, and moods) and organizational reasons (personality traits, perceptions, attitudes, emotions, and moods) are involved in explaining innovative workplace behaviors—organizational climate, leadership, organizational culture, performance, openness to change, flexibility, centrality).

1. Giriş

Günümüzde Dördüncü Endüstri Devrimi'nin önderliğinde birçok alanda hızlı değişimler ve gelişmeler yaşanmaktadır. Özellikle teknoloji alanında yaşanan gelişmelerin neticesinde dünyadaki bu değişim rüzgarları neredeyse her alanı etkilemektedir. Bahsi geçen değişimlerin ve gelişimlerin yaşanmasında etkili olan kavramlardan birisi de şüphesiz inovasyondur (Gümüş, 2014). Bununla birlikte, işletmelerin rekabet avantajı kazanabilmesi ve verimlilik artışı gerçekleştirebilmesi noktasında önemli bir rol oynayan inovasyonların gerçekleşebilmesi için işgörenlerin inovatif işyeri davranışları (İİD) sergilemesi üzerinde durulması gereken önemli bir konudur.

İnovasyonun ve İİD kavramının yakından ilişkili olduğu yaratıcılık yeteneği Dünya Ekonomi Forumu'nun yayınladığı "İşlerin Geleceği" başlıklı rapora göre 2020 yılında bireylerde bulunması gereken ilk on yeteneğin arasında ilk sırada yer almaktadır (Forum, 2016). Ayrıca yaşam boyu öğrenme, iş hayatında başarılı olabilmek ve yaratıcı düşünme için anahtar olan 21. Yüzyıl becerilerinin 4 temel beceri alanından birisi yaratıcılık becerisidir (Yalçın, 2018).

Bu açıklamalardan hareketle, çalışanların inovatif davranış sergilemesi ve bu davranışların artırılmasının hangi öncüllerle ilişkili olduğunun araştırılması gerekmektedir. Bu noktada, örgütlerdeki işgörenlerin İİD gösterebilmesi ve inovatif davranışlar gösterebilecek çalışanların örgütü tercih etmesi noktasında insan kaynakları yönetimi (İKY) günden güne daha fazla ön plana çıkmaktadır (Kanbur & Kanbur, 2014).

İKY, çalışma olgusunun başlangıçtan itibaren var olmuş olup günümüzde de varlığını sürdürmektedir. Endüstri devriminin ilk zamanlarında işletmeler için maliyet unsuru olarak görülen insan zaman içerisinde önemi anlaşılarak önce kaynak olarak değerlendirilmiş ve nihayetinde günümüzde sermaye olarak nitelendirilmektedir (Elsharnouby & Elbanna, 2021). Bu noktada İKY günümüzde işletmeler için stratejik bir konumdadır (Bayat, 2008). Ayrıca; insan kaynakları uygulamaları (İKU) örgütlerin hızla değişen ve gelişen uluslararası pazarlarda varlığını devam ettirebilmesi amacıyla imalat güçlerinin, hizmetlerinin, yöntemlerinin ve örgüt içi planlamaların sürekli gelişerek devamlılığının sağlanması noktasında aktif görev almaktadır (Kuzgun, 2024). Küresel pazardaki birçok işletme modern İKY anlayışıyla ve inovasyonun itici gücünün varlığıyla karlılıklarını, müşterilerin gözünde kendisinin ve markasının itibarını artırarak kayda değer birçok başarıya ulaşmıştır (Güleş & Bülbül, 2014). Bu noktadan hareketle; işletmelerin inovasyonun ateşleyici gücünden yararlanabilmesi, örgütsel kültüre entegrasyonunun sağlanması ve çalışanların İİD gösterebilmelerinin desteklenmesi amacıyla İKU'na önemli görevler düşmektedir (Kanbur & Kanbur, 2014).

İnsan kaynakları uygulamalarının yanı sıra inovatif davranışlar sergilemenin ilişkili olduğu düşünülen bir diğer önemli kavram da örgütsel destek algısıdır (ÖDA). Çalışanların inovatif davranışlar sergilemesinin örgütsel destekle ilişkili olduğu bir çok çalışmada dile getirilmiştir (Topal, 2020; Tüysüz,

2021; Kalay & Işık, 2021). İşletmelerde, örgütsel desteği hisseden çalışanlar daha yüksek performans sergileyerek inovatif davranış sergileme noktasında daha etkin davranmaktadır (Tüysüz, 2021).

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle, araştırmanın temel amacı İKU ile İİD ilişkisinde ÖDA düzenleyici etkisinin varlığını incelemektir. Böylelikle hem insan kaynakları uygulamalarından hangilerinin İİD'ni daha fazla etkilediği belirlenmiş olunacak hem de ÖDA gibi durumsal bir faktörün mevcut ilişkileri nasıl ve hangi yönde etkilediği belirlenerek yazındaki boşluğun doldurulmasına katkı sağlanacaktır. Bu açıklamaların ışığında çalışma giriş, literatür taraması, hipotez geliştirme, yöntem, bulgular ve sonuç bölümlerini içeren altı ana başlık altında sunulmuştur.

2. Literatür Taraması

2.1. İnsan kaynakları uygulamaları

İKY, sorumluluk ve birim ayrımı olmaksızın işletmelerdeki bütün çalışanları görev alanına dahil etmektedir (Aldemir vd., 2001). Bu bağlamda; İKY çalışanların örgüte ilk temasının olduğu zamandan itibaren başlayan ve emekli olması, gönüllü işten ayrılması veya işletme tarafından iş akdine son verilmesinin neticesine kadar devam eden hatta bazı koşullarda emeklilikten sonraki dönemi de içine alan çeşitli önemli görevleri üstlenmektedir.

İçinde bulunduğumuz zaman diliminde dijitalleşme ve endüstriyel devrimin neticesinde teknolojik gelişim ve dönüşüm neredeyse bütün alanlarda çok hızlı bir şekilde gerçekleşmektedir. Ayrıca, yetenekli çalışanları örgütte tutabilmenin gittikçe zorlaşması nedeniyle işletmeler tarafından birtakım modern yöntemler geliştirilmektedir. Bu bağlamda, Özgen ve Yalçın'ın (2017) dile getirdiği üzere İKY'nin iki temel amacı bulunmaktadır. Çalışanların bilgi, yetenek ve becerilerini etkin bir şekilde kullanmalarını teşvik ederek örgüte olan katkılarının maksimum seviyede olmasını sağlamak birincil amaçtır. Örgütteki her bir bireyin mümkün olduğunca iş tatmini hissetmesinin neticesinde mutlu olmalarını sağlamak da ikincil amaç olarak karşımıza çıkmaktadır.

İKY'nin yukarıda bahsedilen bu amaçları gerçekleştirebilmesi için odak noktası insan olan ve örgütsel kültüre uyumlu politikalar çerçevesinde dört temel faaliyet alanı belirlenmiştir (Bingöl, 2006; Fındıkçı, 2000). Sırasıyla birincisi, yönetsel planlama faaliyetlerinin gerçekleştirilmesidir. İkincisi, ihtiyaç duyulan insan kaynağının işletmeye kazandırılmasıyla ilgili faaliyetleri kapsamaktadır. Üçüncü sırada ise yetenekli ve başarılı çalışanların işletmede tutulmasıdır. Son olarak dördüncüsü örgütsel performansın artırılmasına yönelik faaliyetleri kapsamaktadır (Bingöl, 2006; Fındıkçı, 2000). Bununla birlikte bahsi geçen faaliyet alanlarıyla ilişkili "en iyi uygulamalar (evrenselci)" yaklaşımına göre örgütsel verimlilikle doğrudan ilişkili olan bazı İKU bulunmaktadır (Huselid, 1995). Fakat, bu İKU'nın neler olduğuyla ilgili fikir birliği bulunmamaktadır (Gürbüz & Bekmezci, 2012). Çalışmada kullanılan İKU ölçeğinden (Gürbüz & Bekmezci, 2012) hareketle İKU altı ana başlık altında aşağıda sunulmuştur.

2.1.1. Ödüllendirme

Günümüzde, çalışanların motive olabilmesi noktasında başarılı olarak adlandırılan bir işin neticesinde elde ettikleri maddi ve manevi olmayan teşvikler ve ödüller önemli yer tutmaktadır (Gürbüz & Bekmezci, 2012). İşgörenler ödül uygulamalarının tüm çalışanlar için adil, şeffaf, ölçülebilir ve dış piyasa ile rekabet edebilir biçimde olmasını beklemektedir. Bu bağlamda bahsi geçen özelliklerden yoksun bir ödül yönetiminin işgörenlerde motivasyon düşüklüğüne, işletmeye olan bağlılıkta azalmaya ve işten ayrılmalara sebep olabileceği düşünülmektedir. Bununla birlikte, ücret sistemi ve ödüllendirme yönetimi, çalışanların performanslarında artışa ve inovatif fikirler üretmesine katkı sağlamaktadır (Korir & Kipkebut, 2016). Ayrıca De Jong ve Den Hartog (2007) çalışmalarında işletmelerin çalışanlarına finansal ödül sağlamasının çalışanların inovatif davranışlar sergilemesini etkilediği sonucu dile getirilmiştir.

2.1.2. Performans değerlendirme

Performans değerlendirme ve yönetimi, öncelikli amacı çalışanların iş performansları hakkında bilgi edinmek olan; diğer insan kaynakları fonksiyonları ile yakından ilişkili ve örgütsel hedeflere ulaşmada önemli olan kilit rolleri üstlenen insan kaynakları uygulamalarından birisidir (Nişancı, 2010; Stever & Joyce, 2000).

Bununla birlikte performans yönetimi çalışanların potansiyellerini, ilgilerini, tutumlarını, becerilerini ve yetenekleri gibi bütün yönlerinin tanınmasına hizmet eden bir araç niteliğindedir (Tunçer, 2013). Bu açıklamaların önderliğinde performans değerlendirme uygulamaları; stratejik plan, ücret yönetimi, ödüllendirme, görevde yükselme, kariyer planlama, eğitimsel faaliyetler ve gelişim, iş sözleşmesi aktinin feshi ve tazminatlar gibi oldukça önem arz eden konular ve uygulamalar için kilit kararların alınmasına ve somut çıktılarının üretilmesine katkı sağlamaktadır (Murphy & Cleveland, 1995). Dolayısıyla performans değerlendirme süreçlerinin iletişime açık, şeffaf, adaletli ve hukuki standartlara uygun olması gereklidir (Uyargil, 2018). Bu bağlamda, örgütlerde adil olmayan ve hukuki standartlardan yoksun bir performans değerlendirmesinin varlığında güvenilir olmayan sonuçlar ortaya çıkmaktadır ve bununla birlikte güvenilirlik açısından sorunlu bir performans yönetim sistemi, çalışanların motivasyonlarında ve iş tatminlerinde azalmalara yol açmaktadır (Mercanlıoğlu, 2012; Zazanis vd., 2001). Ayrıca güven ortamı ve performans yönetiminden duyulan memnuniyet çalışanların inovatif davranışlar sergilemesine de katkı sağlayacaktır (Kuzgun, 2024). Bu bağlamda, güven ortamının sağlanmasının neticesinde çalışanlar daha proaktif davranışlar ve inovatif çözümler üretecektir.

2.1.3. Ücret sistemi

İşletmelerde ücret yönetimi uygulamaları; ücret, ücretlendirme ve ücret yönetimi kavramlarıyla doğrudan ilişkili olmakla birlikte ücret yönetimiyle ilişkili çeşitli politik kararlar sistemler ve uygulamaların tamamını içermektedir (Acar, 2018). Ücret üstün nitelikli çalışanların işletmeye çekilmesini, motive edilmeleri neticesinde işletmede tutulmasını, bireysel ve örgütsel performanslarının arttırılması noktasında stratejik bir öneme sahiptir (Göksel, 2013). Ücret yönetimi çalışanların kuruma olan bağlılıklarıyla yakından ilişkili olup özellikle eşitlik ilkesi çerçevesinde düzenlenmesi gerekmektedir (Saygılı, 2019; Yücel, 2023).

2.1.4. Kariyer yönetimi

Kariyer yönetimi, işletmelerin ihtiyaçları doğrultusunda sahip olunan işgücünün kariyer gelişiminin sağlanması ve örgütsel hiyerarşik kademelerdeki ilerlemenin yönetsel süreçlerinin bütünü olarak tanımlanmaktadır (Armstrong & Taylor, 2014).

İşgücünün yetkinliğini artıran, çalışanların daha tatminkar ve mutlu olmasını sağlayan bir kariyer yönetimi sisteminin varlığı işletmeler için güçlü bir rekabet silahıdır (Michaels vd., 2001). Bu amaçlar doğrultusunda eğitim ve geliştirme süreçleri ile kariyer yönetimi süreçlerinin birbiri ile organik bağlarla bağlı olduğu söylenebilir. Eğitim ve geliştirme süreçleri ve kariyer yönetimi uygulamalarının neticesinde işgörenlere kendilerini derinlemesine keşfetme imkanı sunulmaktadır. Kendisini derinlemesine keşfeden çalışan, güçlü ve zayıf yönleri hakkında detaylı bilgi edinerek kişisel gelişimi için kendisine hedefler koymaktadır (Küçük, 2012). Bu açıklamalarla birlikte, örgütleri tarafından kariyer gelişimi desteklenen çalışanların örgütlerine daha fazla bağlılık hissetmesi ve daha motive bir şekilde davranması olasıdır. Zira çalışanlar, bireysel kariyer planlarıyla uyum içerisinde olan ve çalışanlarına desteğini her zaman hissettiren örgütlerde yer almak istemektedir (Kuzgun, 2024).

2.1.5. Eğitim ve geliştirme uygulamaları

Örgütlerde eğitim ve geliştirme uygulamaları işgörenlerin bilgi, beceri ve davranışlarında olumlu değişimlerin sergilenmesi ve işgörenlerde yaşam boyu eğitim anlayışının yerleşmesi için gerekli olan süreçleri kapsamaktadır (Atak & Atik, 2007). Eğitim ve geliştirme uygulamaların hedefinde işgörenin

mevcut yeteneklerinin geliştirilmesi ve açığa çıkan potansiyelinin artırılmasının neticesinde örgütün verimliliğine katkı sağlanması yer almaktadır. Bununla birlikte, çalışanların büyük çoğunluğu işletmelerinden eğitim ve geliştirme faaliyetleriyle desteklenmeyi beklemektedir (Uygun, 2015). Bu kapsamda, yapılan çeşitli çalışmaların neticesinde eğitim ve geliştirme uygulamalarından duyulan memnuniyetin çalışanların motivasyonunda ve işletmeye olan bağlılıklarında artışa neden olduğu ortaya konmuştur (Sabuncuoğlu, 2007; Tannenbaum & Yukl, 1992).

2.1.6. Örgütsel iletişim

Çalışma hayatında işgörenlerin İİD sergileyebilmesi için gerekli diğer bir önemli konunun örgütsel iletişim ve kararlara katılımın olduğu söylenebilir. Bahsi geçen uygulamalar diğer tüm İKU'nın işleyişinde de önem arz etmektedir. Bu sebeple iletişime açık, duyarlı ve çift yönlü fikir alışverişinin olduğu çalışma ortamları oluşturabilmek işletmeler ve örgütler için oldukça önemlidir (Demirtaş, 2010). Katılım kavramı karar verme süreçlerinde çalışanın katkısının hangi oranda olduğuyla ilişkilidir (Bakan & Büyükbeşe, 2008). Örgütsel iletişim işgörenleri bilgi, beceri ve tecrübelerini paylaşabilmesi için takım çalışmasına katılıma teşvik etmektedir. Ayrıca çalışanların yaptıkları işlerde daha motive bir şekilde çalışmasını desteklemektedir. Bu şekilde, çalışanların çeşitli konularda öneri ve fikirlerini rahatça belirtebilmesi hem İİD'nin sergilenmesini artırmakta hem de örgütün etkinliğine katkı sağlamaktadır (Mishra, 1994; Tüzün, 2013).

2.2. İnovatif işyeri davranışları

İş dünyasının sürekli değişen dinamiklerine uyum sağlayabilmek ve ortaya çıkan her yeni düzende var olabilmek için örgütlerin de sürekli gelişim göstermesi ve değişime ayak uydurması gerekmektedir (Gandotra, 2010). Bu açıklamanın önderliğinde, ortaya çıkan her bir sanayi devriminin ve yeni yüzyılın dinamiklerinin de birtakım farklılıklar gösterdiği görülmektedir.

Bahsi geçen dinamiklerin ilişkili olduğu ve bütün dönemlerde örgütler için benimsenmesi ve uygulanması zorunluluk arz eden birtakım önemli olgular bulunmaktadır. Bu olgulardan birisinin, son zamanlarda sıklıkla duyulan inovasyon kavramı olduğu söylenilebilir. Inovasyon, Oslo Kılavuzu'nda "İşletme içi uygulamalarda işyerinin organizasyonunda ve dış ilişkilerinde yeni veya kayda değer derecede iyileştirilmiş bir mal veya hizmet, süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonla yönetimin gerçekleştirilmesidir." şeklinde tanımlanmaktadır (Oslo, 2005, s. 22).

İnovasyon kavramı ile bağlantılı, işletmelerin ve örgütlerin üzerinde önemle durduğu kavramlar arasında İİD'nin de yer aldığı söylenebilir (Oslo, 2005). İİD "örgütlerde işgörenlerin yeni ürün, yeni pazar, yeni süreç ve yeni kombinasyonların üretimi için girişimde bulunabilme yeteneği" şeklinde tanımlanmıştır (Amo & Kolvereid, 2005, s. 8). Farklı bir tanımda ise inovatif işyeri davranışının yeni olanın bilinçli bir şekilde uygulanabilmesi için planlanmış çalışan davranışı olduğuna vurgu yapılmıştır (De Jong & Den Hartog, 2007). İnovatif işyeri davranışı genellikle dört aşamalı bir süreçte gerçekleşmektedir (Scott & Bruce, 1994). İlgili süreçler yeni fırsatların keşfedilmesiyle başlamaktadır, devamında yeni fikirlerin üretilmesi, üretilen fikre destek bulunması ve son olarak da ortaya çıkan yeni fikirlerin uygulamaya geçirilmesi gelmektedir.

Örgütlerde inovatif davranışların sergilenmesinde aktif rol alan faktörleri örgütün içinde ve örgütün dışında olmak üzere iki grup altında sınıflandırılması yapılmaktadır (Ahmad, 2009). Örgüt dışında gerçekleşen etki faktörleri müşterilerin beklentileri, pazar dinamikleri ve demografik faktörler gibi örnekleri olmakla birlikte çevresel faktörler olarak anılmaktadır (Drucker, 1994). İnovatif işyeri davranışlarının ortaya çıkmasını etkileyen iç faktörleri ise bireysel faktörler, grup dinamiğini etkileyen faktörler ve örgütsel faktörler olarak üç farklı kategoride gruplandırmak mümkündür. İşgören ile ilişkili faktörler bireysel faktörler olarak tanımlanır (De Jong & Den Hartog, 2007). Bu faktörler, belirsizliği yönetme yeteneği, kendi kendine doğru seçimler yapabilme (öz yeterlilik) yeteneği ve girişkenlik kavramlarıyla örneklendirilebilir (De Jong & Den Hartog, 2007). Ek olarak yaratıcılık yeteneği, problem

çözme yeteneği, gözlem yapabilme yeteneği ve bilgi teknolojileri ve dijitalizasyonuna olan yatkınlık da İİD'nin oluşumuna katkı sağlayan bireysel faktörler arasında sayılabilir (De Jong & Den Hartog, 2010; Derin, 2018; Duran & Saraçoğlu, 2009; Erdoğan, 2006). İnovatif işyeri davranışlarının oluşumunda etkili olan grup dinamikleri ile ilişkili takım çalışması, çalışanların birbirleriyle uyumlu olması, sağlıklı bir iletişim ve yeni fikirlerin dayanışmayla üretilmesi konuları önem arz etmektedir (De Jong & Den Hartog, 2010; Uzkurt, 2017). Örgütsel faktörler ile ilişkili önemli konulardan bir diğerinin örgütün hiyerarşik yapısı olduğu söylenebilir. Özellikle, örgütlerde sert bir hiyerarşik oluşumun ve bürokrasinin varlığı inovatif uygulamaların ve davranışların oluşumu engellediği söylenilebilir (Thornberry, 2001).

İletişim, takım çalışması ve hiyerarşik yapıyla ilişkili olan ve İİD noktasında önemli bir diğer konuda liderin özellikleridir (Hasırcı & Örü, 2021). Yapılan çalışmalarda ortaya konulduğu üzere İİD'nin fikir üretme, tanıtma ve uygulama süreçlerini teşvik eden faktörler arasında farklı liderlik tarzlarının (örneğin, dönüştürücü, kapsayıcı, çok yönlü vb.) önemli bir etkisi olduğu görülmüştür (Akıncı vd., 2022; Pradhan & Jena, 2019; Shakil vd., 2023; Usman vd., 2022).

İnovatif işyeri davranışları sergilemek için yeni fikirler yaratmak kritik nokta olsa da işletme süreçlerin kontrolü ve uygulamaların kalitesinin iyileştirilmesi için gerekli düzenlemelerin yapılmasını sağlayabilecek ilgili fikirlerin entegrasyonu inovatif işyeri davranışlarına giden başka bir yol olabilir (Dayan vd., 2009). Başka bir deyişle, yaratıcı düşünmek ve yeniliği denemek tek başına yenilikçi performansı garanti etmemektedir. Bunlarla birlikte planlama, uygulama ve hatalardan ders çıkarabilmek için resmi prosedürler de oluşturmak gerekmektedir (Alpkan & Doğan, 2008). Ayrıca inovatifliği destekleyen açık teşvikler ve ödül sisteminin varlığı çalışanları yenilik yapmaya teşvik edebilir (Moss & Ritossa, 2007). Bu noktada, işletmelerde İİD'nin sergilenmesi için çalışanların tatmin olması ve desteklenmesi bağlamında İKU'na önem verilmesi gerekmektedir (Taştan & Davoudi, 2015). İşletmelerde İKU'nın ilişkili olduğu; çalışma mekanının düzenlenmesi, ücretlendirme politikaları, ödül ve prim planlaması ve çalışanları güdüleyici diğer uygulamalar gibi örgütsel faktörler de İİD'nin sergilenmesine katkı sağlamaktadır. İşletmelerde yetkin bir ödül sisteminin (Hemlin, 2002) ve ücret yönetiminin (Milkovich & Newman, 2002) varlığı çalışanların yaratıcı ve inovatif şekilde düşünmesini pozitif yönde etkilediği araştırmalarda ortaya konmuştur.

Bununla birlikte İKY'nin bütünüyle ilişkili olarak çalışanlarda İİD'nin sergilenebilmesi için yönetsel kadronun açık görüşlü olması, çalışanların üretkenliğini destekleyen ve inovatif bir yapılanma göstermesi gerekmektedir (Daft, 1978). Ayrıca, örgüt içi sınırları kaldırıp açık iletişimin yaygınlaştırılmasıyla birlikte işletmede yenilikçi politikalarının gelişmesi desteklenmiş olacaktır (Daft, 1978; Naktiyok, 2007).

2.3. Örgütsel destek algısı

ÖDA; örgüt, çalışan ve işveren arasındaki ilişkilerin açıklanmasında önemli bir kavramdır (Zagenczyk, 2006). Tanım olarak ÖDA "örgütün işgörenin işe katılımına önem vermesi ve iyiliğini önemsemesine yönelik oluşan algı ile işgörenleri etkileyen her türlü faaliyetin örgüt tarafından gönüllü olarak gerçekleştirildiğine ilişkin duygular ve inançlar" şeklinde açıklanmıştır (Eisenberger vd., 1986).

ÖDA'nın temelinde "Sosyal Mübadele Kuramı" yer almaktadır (Shore & Shore, 1995). Kuram, ilk defa 1964 yılında Blau tarafından yayınlanan kitapta yer almış olup insanların arasındaki ilişkilerin açıklanmasında başvurulan ve sosyal etkileşimin temelini karşılıklılığa dayandıran bir kuramdır (Blau, 2017). Sosyal mübadele kuramına göre çalışanlar; belirli bir alanda ve türde sergiledikleri olumlu davranışların örgüt tarafından ya da yöneticiler tarafından desteklendiğini ve sonucunda ödüllendirildiğini hisseder ve algıarsa, ilgili davranışları sergilemeye ve sürdürmeye daha yatkın olmaktadır (Blau, 2017). Diğer taraftan çalışanlar, işletme için yaptıklarına karşılık negatif sonuçların oluşabilme ihtimalini hisseder ve algıarsa bahsi geçen davranışları her ne kadar kendi çıkarına yönelik olsa bile olumlu bir şekilde davranmaktan kendini alıkoyacaktır. Bu açıklamaların önderliğinde sosyal

mübadele kuramının, çalışanların maddi kaynakların ve sosyal birtakım ödüllerin karşılığında örgütsel bağlılık geliştirtirdiği ve örgütleri için daha fazla çaba göstermeleri konusuna açıklık getirdiği görülmektedir (Blau, 2017). Ayrıca, örgütteki algılanan örgütsel desteğin gelişmesi noktasında yönetim kadrosunun gerçekleştirmiş olduğu faaliyetler de önem arz etmektedir (Johlke vd., 2002). Algılanan örgütsel desteğin varlığı ve düzeyi örgütsel işleyişler ve çalışanlar için önemli sonuçlar barındırmaktadır. İşgörenlerin örgütsel desteği yüksek oranda hissetmesi neticesinde olumlu sonuçların; örgütsel destek algısının düşük düzeyde olduğu durumlardaysa örgütlerin uzak durmaya çalıştığı negatif sonuçların ortaya çıktığı görülmektedir (Eisenberger vd., 2002; Rhoades & Eisenberger, 2002).

İlgili yazında yapılan çalışmalarda algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılığı (Eisenberger vd., 1990), duygusal bağlılığı (Eisenberger vd., 2001), iş tatminini (Çekmecelioğlu, 2005), iş performansını (Eisenberger vd., 2001), örgütsel özdeşlemeyi (Shen vd., 201) ve örgütsel vatandaşlık davranışını (Chiang & Hsieh, 2012) artırdığı; iş stresini (Tüzün Karahan, 2014), işten ayrılma niyetini (Chen, 2006), iş değiştirme ve iş arama faaliyetlerini (Allen, 2017) azalttığı ortaya konulmuştur.

3. Hipotez Geliştirme

3.1. İKU ve İİD arasındaki ilişki

Sürekli değişen ve küreselleşen dünyada işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri ve rekabet güçlerini koruyabilmeleri için çalışanların inovasyonun önderliğinde çeşitli çözümler ve yenilikler geliştirebilmesi gerekmektedir (Hult vd., 2004). İşletmelerin inovatif çözümler geliştirebilmesi ve yenilikler üretebilmesi inovatif davranışlar sergileyen çalışanların varlığı ile mümkündür. Bu bağlamda, çalışanların inovatif davranışlar sergileyebilmesi için işletmeler tarafından gerçekleştirilmesi gereken birtakım uygulamaların hayata geçirilmesi ve çalışanlara yönelik belirli imkanların sunulması gerekmektedir.

Sosyal hayatın önemli ilkelerinden biri olan Karşılıklılık Normuna (Gouldner, 1960) göre kendisine işletme tarafından sunulan imkanlar neticesinde çalışanlarda olumlu davranışların ve iş tatminin ortaya çıkması beklenmektedir (Rhoades & Eisenberger, 2002). Çalışanlar ve işletmeler arasındaki ilişkilerin anlaşılması durumunda Sosyal Mübadele Kuramı oldukça önemlidir (Blau, 2017; Lambe vd., 2001). Kurama göre, çalışanların örgütleriyle olan ilişkisinin temelinde bir şeyi alıp karşılığında bir şeyi sunma olarak açıklanabilecek takas işlemi yer almaktadır. Karşılıklılık normu ve sosyal mübadele kuramına göre işletme tarafından kendisine sunulan olumlu olarak atfedilen her olguya karşı işgörenlerde de olumlu davranışlar ortaya çıkmaktadır (Eisenberger vd., 2001).

Bu açıklamalardan yola çıkarak, çalışanların sergilemiş olduğu ve pozitif davranışlar kategorisinde değerlendirilen İİD'nın ortaya çıkmasının ve yüksek bir inovatif performans sergilemenin ilişkili olduğu önemli alanlardan birisi de insan kaynakları yönetimidir (Pfeiffer & Goffin, 2003). Bu nedenle, yönetim kadrosu ve insan kaynaklarından sorumlu birimler için çalışanların inovatif davranışlar sergilemeye nelerin teşvik ettiği konusu günden güne daha çok önem kazanmakta ve konuyla ilgili araştırmalar yapılmaktadır (De Spiegelaere vd., 2012; Pelenk, 2020). Açıklanan bilgiler önderliğinde, İKU'ndan duyulan memnuniyetle İİD arasında pozitif yönlü bir korelasyonun var olabileceği öngörülmüştür. Öngörüğü destekleyen bir araştırmada Ait Razouk (2011), İKU ve örgütsel performans göstergeleri (örneğin:inovasyon) arasında öngörülen ilişkiyi boylamsal şekilde incelemiştir. Çalışma bulgularına göre İKU ve örgütsel performansı oluşturan çıktılar arasındaki ilişki pozitif yönlü ve anlamlıdır.

Üstün niteliklere ve yetkinliklere sahip çalışanların işe alınması, işte devamlılığının sağlanması ve bireysel performansının artırılması noktasında stratejik bir öneme sahip olan insan kaynakları uygulamalarından birisi de ödül yönetimidir (Gürbüz vd., 2010). Hemlin'nin (2002) yapmış olduğu araştırmada etkin ödül yönetiminin çalışanların yaratıcı ve inovatif şekilde düşünmesini olumlu yönde katkı sağladığı ortaya konmuştur. Bununla birlikte, işletmelerdeki inovatif çıktılarının artırılmasıyla

ilişkili olan performans yönetimi faaliyetleri de İKU arasında yer almaktadır (Ahmed, 1998; Shalley & Gilson, 2004). Performans yönetimi, çalışanların sahip oldukları yetenek, yetkinlik ve tecrübeyle uyumlu bir şekilde tanımlanmış olan iş ve görevleriyle ilişkili çıktılarının performans değerlendirme basamakları prosedürleriyle tahlil edilerek çalışanlara iş, görev ve performansla ilişkili sağlıklı geri dönüşlerin verilmesi işlemlerini kapsamaktadır. Performans yönetimi çalışanların örgütsel amaçlara ulaşabilmesi için gösterdiği çabanın ve emeğin yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ve ödüllendirilmesi süreçleriyle ilişkilidir (Mercanlıoğlu, 2012). Spreitzer'in (1995) araştırma bulgularına göre, performans sisteminden duyulan memnuniyet çalışanların inovatif davranışlar göstermesini pozitif yönde artırmaktadır (Spreitzer, 1995). Bu açıklamalar doğrultusunda çalışmadaki birinci hipotez aşağıda belirtildiği gibidir:

H1_a: İKU'nın ödüllendirme/performans değerlendirme boyutu İİD'nı pozitif yönde etkilemektedir.

Diğer yandan, ücret sistemiyle ilişkili yönetsel faaliyetlerin inovasyonun kurumsal kültürün bir parçası gibi görülüp özümsemesi noktasında üzerinde durulması gereken bir İKU olduğu dile getirilmiştir (Milkovich & Newman, 2002). İşletmelerde etkili bir ücretlendirme politikasının var olmasının neticesinde çalışanların motivasyonunu artırarak inovatif davranışlar sergilenmesi yardımcı olmaktadır (Christensen, 2018). Böylece, çalışmadaki ikinci hipotez aşağıda belirtildiği gibidir:

H1_b: İKU'nın ücret sistemi boyutu İİD'nı pozitif yönde etkilemektedir.

Örgütsel başarıyla yakından ilişkili olan İKY değişkenlerinden kariyer yönetimi faaliyetlerinin neticesinde oluşturulan kariyer politikaları, çalışanların kapsamlı ve etkili kariyer geliştirme olanaklarına sahip olmasını sağlamaktadır (Karin vd., 2010). Bu olanaklar sayesinde çalışanların kendini geliştirmesi, iş tatmininin ve işletmeye karşı aitlik hissetmesinin neticesinde inovatif davranışlar göstermesi ihtimal dahilindedir. Bu açıklamaların önderliğinde geliştirilen araştırma hipotezi aşağıdaki gibidir:

H1_c: İKU'nın kariyer yönetimi boyutu İİD'nı pozitif yönde etkilemektedir.

İnsan kaynakları süreçleri arasında önemli bir yer tutan eğitim yönetimi ile ilgili bir araştırmada eğitim süreçleri ve personel güçlendirmenin inovasyon ve inovatif düşünceyle ilişkili olup olmadığı irdelenmiştir (Öğüt vd., 2007). Araştırma bulgularına göre, personel güçlendirme faaliyetlerinin etkin olduğu işletmelerde çalışanlar daha fazla inovatif özellikler sergilemektedir (Adem vd., 2007). Thomas ve Velthouse'un (1990) çalışmasında, personel güçlendirme ve eğitim faaliyetlerinin çalışanların kendine olan güvenini ve risk üstlenme davranışlarını artırdığı dile getirilmiştir (Thomas & Velthouse, 1990). Bu sonuçtan hareketle, kendine güveni yüksek olan çalışanların daha yaratıcı olması ve inovatif davranışlar göstermesi daha olasıdır. İlgili çıkarımlar doğrultusunda geliştirilen bir diğer hipotez şu şekildedir:

H1_d: İKU'nın eğitim ve geliştirme uygulamaları İİD'nı pozitif yönde etkilemektedir.

Bahsi geçen uygulamalarla birlikte, işletmelerde çalışanların inovatif davranışlar sergileyebilmesi için üst yönetimin tolerans seviyesi yüksek, yeniliğe açık ve inovatif bir yapısal formda olması gerekmektedir (Daft, 1978). Bununla birlikte, örgüt içindeki sınırların kaldırılmasıyla oluşan şeffaf ve anlaşılır bir iletişim ağının yaygınlaştırılmasının sonucunda işletmelerin yenilik politikaları desteklenmiş hale gelecektir (Daft, 1978; Naktiyok, 2007). Ortaya çıkan bu dönüşüm inovatif yapıda bir örgüt kültürünün inşasına da yardımcı olacaktır (Ingram, 1997). Bütün açıklamadan hareketle, inovatif kültürel yapının var olduğu işletmelerde İİD'nın sergilenmesi daha olasıdır. İnovatiflik; şeffaf bir iletişim ağıyla donatılmış, çalışanların özgür bir şekilde kendini ifade edebildiği, tolerasyon seviyesi yüksek ve yumuşak hiyerarşik bir yapılanmanın var olduğu işletmelerde gelişim göstermektedir (Tüzün, 2013). Bu açıklamalar ışığında H1_e hipotezi aşağıdaki gibidir:

H1_e: İKU'nın örgütsel iletişim boyutu İİD'nı pozitif yönde etkilemektedir.

3.2. İKU ile İİD ilişkisinde ÖDA'nın düzenleyici rolü

Algılanan örgütsel destek; işletmelerdeki çalışanların, işletmelerin kendi katkılarını ne kadar önemli gördüğü ve onların refahını ne derece önemsendiği konularındaki oluşturulan inançlar olarak açıklanmaktadır (Eisenberger vd., 1986). Algılanan örgütsel desteğin yapısı özellikle Eisenberger vd. tarafından yürütülen bir dizi çalışmanın sonuçlarına dayanmaktadır (Eisenberger vd., 2001; Eisenberger vd., 1990; Eisenberger vd., 1986; Eisenberger vd., 2002; Rhoades & Eisenberger, 2002).

Örgütsel destek, çalışanların örgütlerine yönelik algılarında kritik bir role sahiptir. Başka bir deyişle işletmelerde örgütsel destek algısının oluşabilmesi için çalışanların örgütten gelen desteği algılaması ve yönetimsel ve sistemsal süreçlerde çalışanların desteklenmesi noktası gözetilmelidir (Yıldız vd., 2017). Ayrıca, örgütsel destek, çalışanların esenliğine önem veren ve onların daha mutlu bir şekilde çalışabilmesini sağlayan örgütsel uygulamalarla yakından ilişkilidir (Eisenberger vd., 1986). Dahası, örgütsel destek teorisyenleri, yüksek örgütsel desteğin çalışanlarda etkili çalışma davranışlarını, olumlu ruh halini ve iş doyumunu ortaya çıkardığını dile getirmiştir (Rhoades & Eisenberger, 2002). Bununla birlikte; işletmelerdeki insan kaynakları uygulamalarından duyulan memnuniyetin, çalışanlar tarafından örgütsel desteğin hissedilmesi ve etkin iş davranışların ortaya konması noktasında önemli roller üslenmektedir (Pfeiffer & Goffin, 2003).

Bu kapsamda, "Sosyal Mübadele Kuramı" (Blau, 2017) ve "Örgütsel Destek Kuramı" (Eisenberger vd., 1986) önderliğinde İKU'ndan duyulan memnuniyetin çalışanların inovasyon potansiyellerini ortaya çıkararak; İİD sergilemesine olanak tanıyacağı öngörülmektedir. Başka bir ifadeyle çalışanlar tarafından algılanan örgütsel desteğin, İKU'nın İİD üzerindeki etkilerini güçlendirdiği/arttıracığı düşünülmektedir. Bu açıklamalardan yola çıkarak geliştirilen hipotezler şöyledir:

H2_a: İKU'nın ödüllendirme/performans değerlendirme boyutu ile İİD arasında var olan ilişki ÖDA yüksek olan çalışanlarda daha güçlüdür.

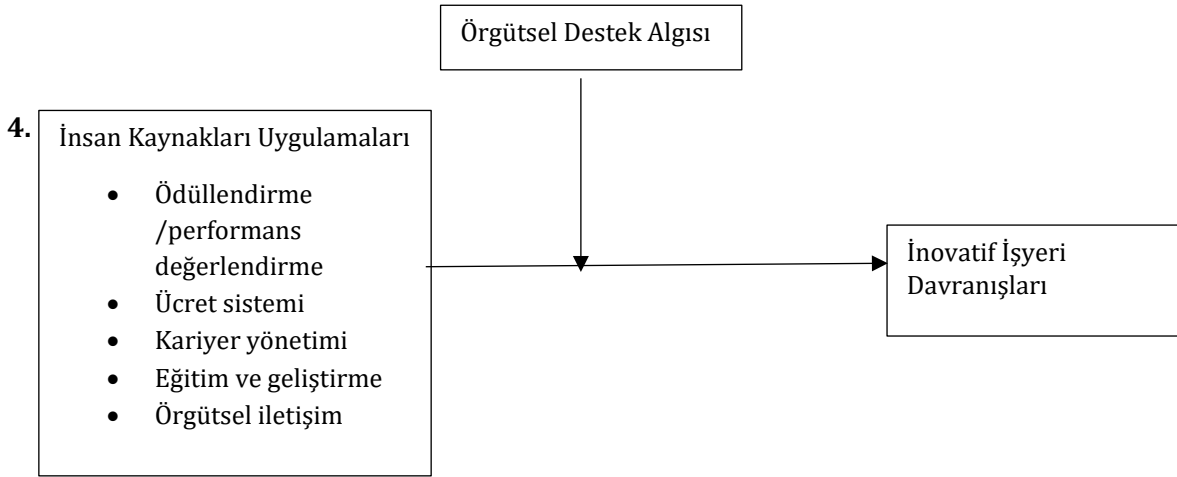
H2_b: İKU'nın ücret sistemi boyutu ile İİD arasında var olan ilişki ÖDA yüksek olan çalışanlarda daha güçlüdür.

H2_c: İKU'nın kariyer yönetimi boyutu ile İİD arasında var olan ilişki ÖDA yüksek olan çalışanlarda daha güçlüdür.

H2_d: İKU'nın eğitim ve geliştirme uygulamaları boyutu ile İİD arasında var olan ilişki ÖDA yüksek olan çalışanlarda daha güçlüdür.

H2_e: İKU'nın örgütsel iletişim boyutu ile arasında var olan ilişki ÖDA yüksek olan çalışanlarda daha güçlüdür.

Araştırma kapsamında geliştirilen model Şekil 1'de sunulmuştur.

Şekil 1*Kavramsal Model***4. Yöntem****4.1. Örneklem**

Araştırma kapsamındaki veriler dört yüz kırk üç (443) beyaz yakalı çalışandan kolayda örnekleme yöntemi ile online ortamda anket tekniği kullanılarak toplanmıştır. Katılımcılara herhangi bir zaman diliminde e-posta veya kişisel telefon yoluyla ulaşılmış olup anket e-posta olarak iletilmiştir. Ulaşılan kişiler uygun gördükleri zaman diliminde online olarak anketi yanıtlamışlardır. Gönüllü geri dönüşlerin neticesinde anket verileri üç ayda toplanmıştır. İstatistiksel veri analizi için SPSS 21.0 programı kullanılmıştır. Araştırmaya katılan katılımcıların çoğunluğu erkek (%53.27), medeni durumu evli (%58.24), 31-35 yaş aralığında (%38.60), lisans mezunu (%58.24), kamuda çalışmakta (%64.11) ve 6-10 yıl arası mesleki kıdeme (%44.47) sahiptir.

4.2. Araştırmada kullanılan ölçekler

Çalışmada Gürbüz ve Bekmezci (2012) tarafından geliştirilen insan kaynakları uygulamalarından duyulan memnuniyet ölçeği kullanılmış olup ölçeğin geneline ait Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0,90 olarak bulunmuştur (Gürbüz & Bekmezci, 2012). Orjinal ölçekte; ödüllendirme, ücret sistemi, kariyer sistemi, eğitim uygulamaları, performans değerlendirme ve işgörenle iletişim olmak üzere altı boyut bulunmaktadır. Orijinal ölçekte 22 ifade yer almasına karşın, faktör analizinde ortaya çıkan sonuçların neticesinde orijinal ölçekte yer alan üç ifadenin dahil edilmemesine karar verilmiştir. Dahil edilmeyen ifadeler; “Çalışanlara, ihtiyaç olduğunda yeterli ölçüde eğitim verilmektedir.”, “Verilen eğitimler sayesinde yeni beceriler kazanmaktayım.” ve “Mevcut performans değerlendirme sisteminde performansımı geliştirmek için neler yapmam gerektiğini görebiliyorum.” şeklindedir. Ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı değeri 0.79’dur. Ayrıca, orjinal ölçekte ödüllendirme ve performans değerlendirme olarak iki ayrı boyut altında ifade edilen maddeler faktör analizi neticesinde tek boyut olarak yeniden düzenlenmiştir.

Çalışmada kullanılan İİD ölçeği tek boyutlu olmakla birlikte altı ifadeden oluşmaktadır. Scott ve Bruce (1994) tarafından geliştirilen ölçeğin ilgili çalışmada Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0.89 olarak bulunmuştur. Ayrıca ölçeğin, Çalışkan vd., (2019) tarafından Türkçeye uyarlanması yapılmış olup ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0.91 olarak bulunmuştur.

ÖDA’nın ölçümü için Eisenberger vd., (1986) vasıtasıyla geliştirilmiş ve sonrasına Eisenberger vd. (1997) vasıtasıyla sadeleştirilmiş olan ve toplamda sekiz ifadeden oluşan “algılanan örgütsel destek ölçeği” kullanılmıştır (Eisenberger vd., 1997). İlgili çalışmada ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik

katsayısı 0.90 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca Yokuş (2006) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılmış olup ilgili çalışmada ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0.90 olarak tespit edilmiştir.

5. Bulgular

5.1. Yapı geçerliliği ve güvenilirlik analizi

Toplanan verilerin açımlayıcı faktör analizi neticesinde, ilgili ölçeklerin tüm maddelerinin ait olduğu faktörlere uygun bir dağılım gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Faktör analizi neticesinde; İKU ölçeği için KMO= .94, İİD ölçeği için KMO= .87 ve örgütsel destek algısı ölçeği için KMO= .91 olarak bulunmuştur. Barlett'in küresellik testi ($p<.001$) ve son olarak ilgili ölçeklerin maddelerinin faktör yüklerinin .52 ile .90 arasında olduğu bulunmuştur. Bu verilere dayanarak örneklem büyüklüğünün açımlayıcı faktör analizi için yeterli olduğu kanaatine varılmıştır (Hair vd., 2009). Faktör analizlerine ilişkin bilgiler aşağıdaki üç tabloda sunulmuştur.

Tablo 1

İKU Ölçeği-Açımlayıcı Faktör Analizi

İfadeler	Faktör Yükleri			
	İÖY/İPY	İİY	İÜY	İKY
1. "Kurumumuzda üstün başarı gösterenlere, ilave olarak ödül verilir".	0.85			
2. "Kurumumuzda ödül sistemi üstün performanslı personeli motive edecek şekildedir".	0.84			
3. "Çalışanların aldıkları ödül gösterdikleri başarıya ve performansa bağlıdır".	0.83			
4. "Kurumumuzda adil bir ödül sistemi bulunmaktadır".	0.77			
5. "Çalışanlar hesaplı risk aldıkları için ödüllendirilir".	0.69			
6. "Kumumuzda, adil bir performans değerlendirme sistemi vardır".	0.56			
7. "Performans değerlendirme sistemi, yüksek nitelikli personeli doğru şekilde ayırt etmektedir".	0.56			
8. "Tüm bölüm ve birimler arasında açık ve kaliteli bir iletişim vardır".		0.83		
9. "Kurumumda çalışanlar ile yönetici arasında iletişim sorunları yaşanmaz".		0.80		
10. "Yönetim kademeleri arasındaki iletişimin kalitesi yüksektir".		0.80		
11. "Yöneticilerimiz, çalışanların fikir ve önerilerine açık ve saygılıdır".		0.79		
12. "Çalışanlar arasındaki iletişimin kalitesi yüksektir".		0.64		
13. "Aldığım ücret ailem ve benim ihtiyaçlarımı karşılaması bakımından yeterlidir".			0.88	
14. "Harcadığım çabanın tam karşılığı olan bir ücret alıyorum".			0.82	
15. "Gelecekte alacağım ücretin yeterli olacağını düşünüyorum".			0.81	
16. "Kurumumuzda adil bir ücret sistemi vardır."			0.65	
17. "Kurumumuzda terfi sistemi herkes için adaletli bir süreçtir".				0.81
18. "Terfi sistemi beklentilerimi karşılayabilecek düzeyde yeterlidir".				0.80
19. "Kurumumuzda işini iyi yapan personel adil şekilde terfi ettirilir".				0.78
Güvenirlilik (Cronbach's Alpha) (α)	0.92	0.90	0.87	0.93
Ölçek Genel Güvenirliliği (α)		0.79		
Açıklanan Varyans (%)	52	9.71	8.19	5.55
Toplam Açıklanan Varyans (%)		75.46		
KMO=.94; $p<0,000$; S.D:17; Approx. $X^2 (171) = 6791.86$; R.M: Varimax-6				
İÖY/İPY: "İnsan Kaynakları Ödüllendirme/Performans Değerlendirme Boyutu", İİY: "İnsan Kaynakları Örgütsel İletişim Boyutu", İÜY: "İnsan Kaynakları Ücret Sistemi Boyutu", İKY: "İnsan Kaynakları Kariyer Yönetimi Boyutu"				

Tablo 1'de görüldüğü üzere İKU ölçeğinin açıklanan varyansları şu şekildedir; ödüllendirme/performans değerlendirme boyutu %52, örgütsel iletişim boyutu %9.71, ücret sistemi boyutu %8.19 ve kariyer yönetimi boyutu %5.55 olmak üzere toplam açıklanan varyans ise %75.46'dır.

İlgili çalışmanın güvenirlik analizi sonuçları incelendiğinde İKU ölçeğinin ve ayrı ayrı tüm alt boyutlarının Cronbach Alpha katsayısının referans değerden ($\alpha = 0.70$) yüksek olduğu görülmektedir (Cronbach, 1951). Buna göre İKU ölçeğinin güvenilir bir ölçek olduğu söylenebilir. Çalışmanın bir diğer değişkeni olan İİD ölçeğinin faktör analizi değerlerine tablo 2’de yer verilmiştir.

Tablo 2

İİD Ölçeği-Açımlayıcı Faktör Analizi

İİD Ölçeği İfadeler	Faktör Yükleri
1. “Yeni fikirlerin uygulanmasına yönelik yeterli düzeyde plan ve programları geliştiririm”.	0.84
2. “İşimle ilgili yaratıcı fikirler üretirim”.	0.83
3. “İşimde yeni teknolojileri, süreçleri, teknikleri ve ürün fikirlerini araştırırım”.	0.82
4. “İşimle ilgili yenilikçiyimdir”.	0.78
5. “Yeni fikirlerin uygulanmasına yönelik kaynakları araştırır ve korurum”.	0.77
6. “Başkalarının fikirlerini destekler ve savunurum”.	0.52
Güvenirlik (Cronbach Alpha) (α)	0.86
Toplam Açıklanan Varyans (%)	59.15
KMO = 0.87; $p < 0.000$; S.D:15; Approx. $X^2 (171) = 1163.11$; R.M: Varimax -6	

Tablo 2’de görüldüğü üzere İİD ölçeğinin toplam açıklanan varyansı 59.15’tir. İlgili çalışmanın güvenirlik analizi sonuçlarına göre İİD ölçeğinin Cronbach Alpha katsayısının Cronbach (1951) tarafından önerilen referans değerden ($\alpha = 0.70$) yüksek olduğu görülmektedir. Bu açıklamaya göre İİD ölçeğinin güvenilir bir ölçek olduğu söylenebilir.

Tablo 3’de görüldüğü üzere ÖDA ölçeğinin toplam açıklanan varyansı %69.20’dir. Ölçeğin güvenirlik analizi değeri Cronbach Alpha katsayısının Cronbach (1951) tarafından önerilen referans değerden ($\alpha = 0.70$) yüksektir ve ölçeğin güvenilir olduğu söylenilebilir.

Tablo 3

ÖDA Ölçeği-Açımlayıcı Faktör Analizi

ÖDA Ölçeği İfadeler	Faktör Yükleri
1. “Kurumum beni oldukça dikkate alır”.	0.90
2. “Kurumum amaç ve değerlerimi güçlü bir şekilde dikkate alır”.	0.88
3. “Kurumum gerçekten refahımı (iyi oluşumu) önemser”.	0.87
4. “Bir problemim olduğunda kurumum tarafından yardım mümkündür”.	0.85
5. “Belirli bir konuda ihtiyaç duyduğumda kurumum bana yardım eder”.	0.84
6. “Kurumum fikirlerime önem verir”.	0.80
7. “Fırsat verilse dahi kurumum benden olumsuz anlamda istifade etmez”.	0.79
8. “Kurumum benden kaynaklanan bağışlanabilir bir hatayı affeder”.	0.72
Güvenirlik (Cronbach Alpha) (α)	0.94
Toplam Açıklanan Varyans (%)	69.20
KMO = .91; $p < 0.000$; Approx. $X^2(171) = 2872.57$; Approx. $X^2 (171) = 2872.57$; S.D: 28; R.M: Varimax-6	

5.2. Korelasyon analizi

Güvenirlik analizleri neticesinde ortaya çıkan sonuçların uygun değer aralıklarında yer aldığının tespitinin üzerine, değişkenler arasında var olduğu öngörülen birlikte değişim ilişkisinin incelenmesi amacıyla Pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. Pearson korelasyon analizinin yapılabilmesi için verinin normal dağılım göstermesi gerekmektedir (Hair vd., 2009). Çalışma verisinin normal dağılım gösterip göstermediğinin belirlenmesi için çarpıklık ve basıklık değerlerinin incelenmesi yöntemi tercih edilmiştir (Kline, 2015). Bu bağlamda, özellikle çarpıklık değeri önemli bir parametredir. İlgili çalışmada yer alan ifadelerin ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde; ifadelerin ortalamaların değerleri 2.07 ile 4.01 arasında ve standart sapmalarının değerlerinin ise 0.69 ile 1.33

arasında olduğu görülmektedir. Çarpıklık değerleri ise -1.06 ile 0.86 arasındadır. Ayrıca basıklık değerleri de -1.15 ile 2.11 arasındadır. Kline (2015) verinin normal dağılım gösterdiğinin kabulü için çarpıklık değerinin |3|; basıklık değerinin ise |10| değerinden küçük olması gerektiğini dile getirmiştir. Bu açıklamaların önderliğinde, çalışmada Pearson korelasyon analizinin yapılması için gerekli ön şartların sağlandığı görülmektedir. Demografik değişkenlere ilişkin korelasyon katsayılarının yer aldığı sonuçlar tablo 4'te yer almaktadır.

Demografik özellikler arasında yer alan cinsiyet değişkeninin İKU'nın ücret sistemi boyutu ($r=.10$, $p<0.05$) ve İKU'nın ödüllendirme/performans değerlendirme ($r=.10$, $p<0.05$) boyutunun arasında pozitif bir ilişkinin varlığı saptanmıştır. Bununla birlikte, medeni durum ile İKU'nın örgütsel iletişim boyutu ($r=-.10$, $p<0.01$), İKU'nın ücret sistemi boyutu ($r=-.11$, $p<0.01$) ve ÖDA ($r=-.13$, $p<0.01$) arasında negatif bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Ayrıca, eğitim seviyesi ile İKU'nın örgütsel iletişim boyutu ($r=-.10$, $p<0.05$) ve ÖDA ($r=-.12$, $p<0.01$) arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğu ortaya konmuştur.

Bununla birlikte, çalışılan kurum ve İKU'nın örgütsel iletişim boyutu ($r=.16$, $p<0.01$), İİD ($r=.10$, $p<0.05$) ve ÖDA ($r=.16$, $p<0.01$) arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu tespit edilmişken katılımcıların yaşı İKU'nın kariyer yönetimi boyutu ($r=-.11$, $p<0.05$) arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğu analiz edilmiştir.

Tablo 4'de görüldüğü üzere, İİD ile İKU'nın ödüllendirme/performans değerlendirme ($r=.22$, $p<0.01$), iletişim yönetimi ($r=.25$, $p<0.01$) ve kariyer yönetimi ($r=.14$, $p<0.01$) boyutları arasındaki ilişkinin istatistiki açıdan anlamlı ve pozitif yönlü olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4*Korelasyon Değerleri*

	Ortalama	S. S	Yaş	Cinsiyet	M.D.	E. D	Ç. K	T.Ç. S	İÖY/İPY	İİY	İÜY	İKY	İİD	ÖDÖ
Yaş	-	-	1											
Cinsiyet	-	-	-.01	1										
M. D	-	-	.30**	.00	1									
E. D	-	-	.01	-.06	.05	1								
Ç. K	-	-	-.15**	-.03	-.24**	-.30**	1							
T.Ç. S	-	-	.72**	.13**	.28**	-.06	-.10*	1						
İÖY/İPY	2.17	1.00	-.06	.10*	-.09	-.02	.08	.04	1					
İİY	2.73	1.04	-.03	.08	-.10**	-.10*	.16**	.01	.64**	1				
İÜY	2.34	0.99	-.03	.10*	-.11**	-.04	.06	.04	.50**	.46**	1			
İKY	2.17	1.07	-.11*	.08	-.08	-.07	.08	-.03	.69**	.63**	.48**	1		
İİD	3.86	0.63	-.05	.05	-.09	-.06	.10*	-.04	.22**	.25**	0.02	.14**	1	
ÖDÖ	2.92	0.97	-.04	.07	-.13**	-.12**	.16**	.01	.64**	.76**	.45**	.62**	.30**	1

Açıklama: **: Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı. *: Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı, S. S: Standart sapma, M. D: Medeni durum, E. D: Eğitim düzeyi, Ç. K: Çalışılan kurum, T. Ç. S: Toplam çalışma süresi, İÖY/İPY: "İKU Ölçeği Ödüllendirme/Performans Değerlendirme Boyutu", İİY: "İKU Ölçeği Örgütsel İletişim Boyutu", İÜY: "İKU Ölçeği Ücret Sistemi Boyutu", İKY: "İKU Ölçeği Kariyer Yönetimi Boyutu", İİD: "İnovatif İşyeri Davranışları", ÖDÖ: "Örgütsel Destek Algısı"

5.3. Regresyon testi

Yukarıdaki bulgular neticesinde, İKU'nın (ödüllendirme/performans değerlendirme boyutu, örgütsel iletişim boyutu, kariyer yönetimi boyutu) İİD üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla yapılan çoklu doğrusal regresyon analizinin değerleri tablo 5' te sunulmuştur.

Tablo 5

İKU ve İİD Arasında Kurulan Regresyon Analizinin Tablosu

Değişken	β	Standart Hata	t	p
(Sabit)	3.44	.08	41.42	0.000***
İÖY/İPY	0.10	.04	2.27	0.03*
İİY	0.13	.04	3.36	0.001**
İKY	-0.06	.04	-1.58	0.12
$R^2 = 0.07$; $F=11.49$; $p<0.001$; * $p<0.05$; ** $p<0.01$; *** $p<0.001$				
İÖY/İPY: "İKU Ölçeği Ödüllendirme/Performans Değerlendirme Boyutu", İİY: "İKU Ölçeği Örgütsel İletişim Boyutu", İKY: "İKU Ölçeği Kariyer Yönetimi Boyutu"				

Tablo 5'te görüldüğü üzere İKU ile İİD arasındaki ilişkinin tespiti amacıyla oluşturulan çoklu doğrusal regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır ($F=11.49$, $p<0.001$). Bu bağlamda, İKU'nın ödüllendirme/performans değerlendirme boyutunun İİD üzerinde olan etkisinin ($\beta=0.10$, $t=2.27$, $p<0.05$) ve İKU'nın örgütsel iletişim boyutunun İİD üzerinde olan etkisinin ($\beta=.13$, $t=3.36$, $p<0.01$) pozitif yönde ve istatistiki açıdan anlamlı olduğu görülmektedir. Ayrıca, modelin açıklama gücü $R^2 = .07$ olarak bulunmuştur. Bu bağlamda, İKU'nın ödüllendirme/performans değerlendirme ve örgütsel iletişim boyutlarından duyulan memnuniyetin İİD üzerindeki değişimine yönelik açıkladığı oran %7.3'tür. Bu açıklamaya göre $H1_a$ ve $H1_e$ hipotezi desteklenmiştir.

Diğer yandan, İKU'nın kariyer yönetimi boyutunun İİD üzerindeki etkisinin testi için gerçekleştirilen regresyon analizi sonucuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir etki gözlemlenmemiş ($p>0.05$) olup $H1_c$ hipotezi desteklenmemiştir. Ayrıca, korelasyon analizine göre İKU'nın ücret sistemi boyutuyla İİD arasında anlamlı bir korelasyon olmadığının saptanmış olmasıyla $H1_b$ hipotezi test edilememiştir. Son olarak, orijinal ölçekteki eğitim ve geliştirme boyutunun faktör analizi neticesinde veri setinden çıkarılmış olmasından dolayı $H1_d$ hipotezi test edilememiştir.

5.4. Düzenleyici testleri

İKU iletişim yönetimi boyutunun İİD üzerindeki etkisinde ÖDA'nın düzenleyici etkisini inceleyen PROCESS makro analizi sonuçları Tablo 6' da sunulmuştur.

Tablo 6

İKU'nın Örgütsel İletişim Boyutu ile İİD Arasındaki İlişkide ÖDA'nın Düzenleyici Etkisi

İKU	β	Std. Hata	t	p
Bağımlı Değişken: İİD				
Sabit	3.78	.03	111.73	0.000***
ÖDA	0.16	.05	3.65	0.000***
İKU'nın Örgütsel İletişim Boyutu	0.01	.04	0.24	-0.81
İKU'nın Örgütsel İletişim Boyutu×ÖDA (Düzenleyici)	0.10	.03	4.16	0.000***
ÖDA	Düzenleyici Etki(β)	Std. Hata	t	p
ÖDA'nın durumsal etkisi $M \pm 1SD$				
M-1SS (-1.9717) Düşük	-0.09	.05	-1.80	0.07
M (.0000) Orta	0.01	.042	0.24	0.81
M+1SS (1.9717) Yüksek	0.11	.05	2.40	0.02*
Model özeti	R	R²	F	p
	0.35	.13	20.85	0.000***
Etkileşim neticesinde artan R²	R² deki değişim	F	Sd.	p
	0.04	17.33	44	0.000***
* $p<0.05$; ** $p<0.01$; *** $p<0.001$				

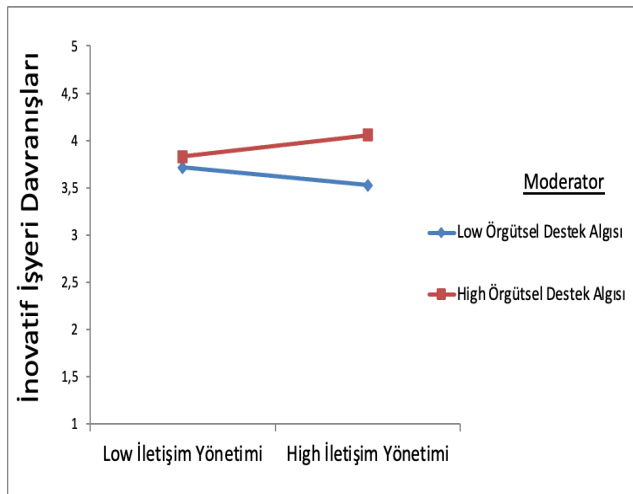
Tablo 6’da ve Şekil 2’de açıklandığı üzere oluşturulan regresyon modelinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir ($R=.35$; $R^2=.13$; $F=20.85$; $p<0.001$). Korelasyon analizinde ve çoklu doğrusal regresyon analizi neticesinde anlamlı ve ilişkili olduğu görülen İKU’nın örgütsel iletişim boyutuna ilişkin olan modelde İİD üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı görülmektedir ($\beta=.01$; $t=.24$; $p>0.01$). Gerçi birinci durumdaki örgütsel iletişim boyutunun İİD üzerinde olan direkt etkisi anlamlı olarak görülmesine de ÖDA’nın düzenleyici rolü devreye girdiğinde bu ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir ($\beta=.10$; $t=4.16$; $p<0.0001$).

Merkezi odaklılığı alınan düzenleyici değişkenin ilgili seviyeleri (düşük, orta ve yüksek) incelendiğinde, ÖDA yüksek olan ($\beta=.11$; $t=2.40$; $p<0.05$) çalışanlarda İKU-örgütsel iletişim boyutunun İİD üzerindeki pozitif etkisi istatistiki olarak anlamlı olmaktadır. Bu bağlamda, ÖDA’nın ilgili ilişkide tam düzenleyici etkiye sahiptir. Buna göre $H2_e$ hipotezi desteklenmiştir.

Şekil 2’den görüleceği üzere ÖDA örgütsel iletişim boyutuyla İİD arasındaki pozitif ilişkinin gücünün arttırmaktadır.

Şekil 2

Örgütsel İletişim ile İİD Arasındaki ÖDA’nın Düzenleyici Etkisi Basit Eğim Grafiği



İKU-kariyer yönetimi boyutu ile İİD arasındaki ilişkide ÖDA’nın düzenleyici etkisine yönelik analizin değerleri tablo 7’de yer almaktadır.

Tablo 7

İKU’nın Kariyer Yönetimi Boyutu ile İİD Arasındaki İlişkide ÖDA’nın Düzenleyici Etkisi

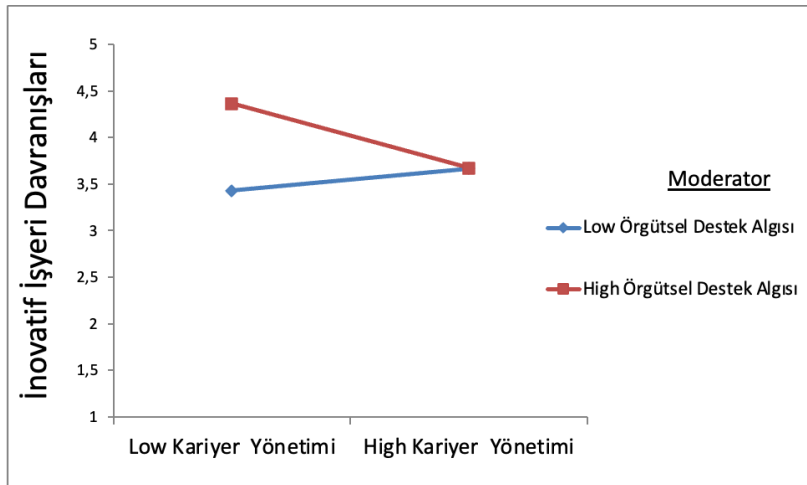
İKU	β	Std. Hata	t	p
Bağımlı Değişken: İİD				
Sabit	3.78	.03	117.17	.000***
ÖDA	.24	.04	6.46	.000***
Kariyer Yönetimi Boyutu	-.11	.04	-3.17	.002**
Kariyer Yönetimi × ÖDA	.12	.03	4.76	.000***
ÖDA	Düzenleyici Etki(β)	Std. Hata	t	p
ÖDA’nın durumsal etkisi $M \pm 1SD$				
M- 1SS (-1.9717) Düşük	-.23	.05	-4.55	.000***
M (.0000) Orta	-.11	.04	-3.17	.002**
M+1SS (1.9717) Yüksek	.01	.04	.14	.89
Model özeti	R	R²	F	p
	.37	.14	23.39	0.000***
Etkileşim neticesinde artan R²	R²deki değişim	F	Sd.	p
	.05	22.69	44	0.000***

* $p<0.05$; ** $p<0.01$; *** $p<0.001$

Tablo 7'nin incelenmesinin neticesinde ilgili hipotezin testi için ortaya konan regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($R=.37$; $R^2=.14$; $F=23.39$; $p<0.001$). Bununla birlikte, İKU-kariyer yönetimi boyutunun İİD'nin istatistiksel açıdan anlamlı ve negatif yordayıcısıdır ($\beta=-.11$; $t=-3.17$; $p<0.05$). Ayrıca, hem Tablo 7'den hem de Şekil 3'ten görüleceği üzere ÖDA'nın İKU-kariyer yönetimi boyutu ile İİD arasındaki ilişkide düzenleyici etkisinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir ($\beta=.12$, $t= 4.76$, $p<0.001$). Bu açıklamalardan hareketle, ÖDA'nın düşük ($\beta=-.23$; $t=-4.55$; $p<0.000$) ve orta ($\beta=-.11$; $t=-3.17$; $p<0.01$) düzeyde tespit edilen işgörenlerde İKU'nın kariyer yönetimi boyutunun İİD üzerindeki etkisi negatif ve istatistiksel açıdan anlamlıdır. Benzer bir deyişle, çalışanlarda ÖDA'nın azalmasının neticesine bağlı olarak bahsi geçen ilişkinin azalması ve negatife dönüştüğü görülmektedir. Ayrıca, çalışanlarda ÖDA'nın azalmasıyla mevcut olan negatif ilişkinin daha fazla artışı görülmektedir. Bu sonucun neticesinde $H2_c$ hipotezinin desteklenmediği görünse de kariyer yönetimi boyutunun İİD ile olan ilişkisinde örgütsel destek algısının hijyen faktörü olarak algılandığı görülmektedir (Herzberg, 1966). Bu bağlamda, ücret, çalışma koşulları gibi işin kendisi dışında ve motive edici etkisi olmayan olan konular çalışanlar tarafından hijyen faktörü olarak algılanabilir. Teori kapsamında örgütsel destek algısının varlığı kişiyi pozitif yönde etkileyebilir fakat yokluğu söz konusu olduğunda negatif etki yaratabilir. Şekil 3'den görüleceği üzere ÖDA İKU'nın kariyer yönetimi boyutuyla İİD arasındaki negatif ilişkinin gücünü arttırmaktadır.

Şekil 3

Kariyer Yönetimi ile İİD Arasındaki İlişkide ÖDA'nın Düzenleyici Etkisi Basit Eğim Grafiği



Ek olarak, ÖDA'nın İKU'nın ödüllendirme/performans değerlendirme boyutu ile İİD arasındaki ilişkide düzenleyici etkisinin istatistikî olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ($\beta=.07$; $t=2.56$; $p>0.05$). Bu nedenle, $H2_a$ hipotezi desteklenmemiştir. Ayrıca ilgili korelasyon analizinin sonucuna göre İKU'nın ücret yönetimi boyutu ve İİD arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı gözlemlenmiş ($p>0.05$) olup, $H2_b$ hipotezinin test edilemediği görülmektedir. Son olarak, orijinal ölçekte yer alan eğitim ve geliştirme boyutunun faktör analizi neticesinde veri setinden çıkarılmış olmasından dolayı $H2_d$ hipotezi test edilememiştir.

Tablo 8*Araştırma Hipotezleri Sonuçları*

No	Hipotez	Sonuç
H1 _a	İKU'nın ödüllendirme/performans değerlendirme boyutu İİD'nı pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklendi
H1 _b	İKU'nın ücret sistemi boyutu İİD'nı pozitif yönde etkilemektedir.	Test edilemedi
H1 _c	İKU'nın kariyer yönetimi boyutu İİD'nı pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklenmedi
H1 _d	İKU'nın eğitim ve geliştirme uygulamaları boyutu İİD'nı pozitif yönde etkilemektedir	Test edilemedi
H1 _e	İKU'nın örgütsel iletişim boyutu İİD'nı pozitif yönde etkilemektedir	Desteklendi
H2 _a	İKU'nın ödüllendirme/performans değerlendirme boyutu ile İİD arasındaki ilişki ÖDA yüksek olan çalışanlarda daha güçlüdür	Desteklenmedi
H2 _b	İKU'nın ücret sistemi boyutu ile İİD arasındaki ilişki ÖDA yüksek olan çalışanlarda daha güçlüdür.	Test edilemedi
H2 _c	İKU'nın kariyer yönetimi boyutu ile İİD arasındaki ilişki ÖDA yüksek olan çalışanlarda daha güçlüdür	Desteklenmedi
H2 _d	İKU'nın eğitim ve geliştirme uygulamaları boyutu ile İİD arasındaki ilişki ÖDA yüksek olan çalışanlarda daha güçlüdür.	Test edilemedi
H2 _e	İKU'nın örgütsel iletişim boyutu ile İİD arasındaki ilişki ÖDA yüksek olan çalışanlarda daha güçlüdür.	Desteklendi

6. Sonuç

Günümüzde yaşanan teknolojik gelişmelerin önderliğinde işletmelerin başarılı olabilmesi ve hayatlarını devam ettirebilmesi noktasında inovasyon ve İİD popüler araştırma konuları arasında yer almaktadır. İnsan kaynakları uygulamaları yetenekli ve inovatif davranışlar sergileyen çalışanların işletmeyi tercih etmesi ve çalışanların inovatif davranışlar sergilemesi bağlamında belirleyici bir etken olabilir. Bu nedenle, araştırmada İKU'nın inovatif işyeri davranışlarıyla olan ilişkisinin irdelenmesine yer verilmiştir. Ayrıca, örgütsel fonksiyonların olumlu çıktılar üretmesine katkı sağladığı bilinen örgütsel destek algısının da insan kaynakları uygulamaları ve İİD ile ilişkisi de ilgi çeken bir konudur. Bu sebeple, ilgili açıklamaların önderliğinde bu çalışma insan kaynakları uygulamalarının inovatif işyeri davranışı üzerindeki etkisi ve bu etki üzerinde örgütsel destek algısının düzenleyici rolü üzerine odaklanmıştır.

İlgili hipotezlerin araştırılması kapsamında yapılan korelasyon analizinin neticesine göre, İKU ödüllendirme/performans değerlendirme boyutu, örgütsel iletişim boyutu ve kariyer yönetimi boyutu ile İİD arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin varlığı gözlemlenmiştir. Sosyal Mübadele Kuramı (Blau, 2017) kapsamında; işgörenlerin insan kaynakları uygulamalarından duydukları memnuniyetin neticesine karşılık olarak işletme için fazladan pozitif davranışlar ve örgüt çıkarlarına uygun olumlu davranışlar, algılar ve tutumlar geliştirebileceği düşünülmektedir. Başka bir ifadeyle, örgütlerin çalışanlarının fikir ve düşüncelerine önem verdiğini hissettirmesi ve çalışanların insan kaynakları uygulamalarından duymuş oldukları tatminin neticesinde çalışanların örgütlerine pozitif katkılar sunma yönündeki olasılığın artacağı düşünülmektedir. Bu araştırma kapsamında bahsi geçen pozitif katkılardan biri olarak İİD gösterilebilir.

İşletmelerin inovasyon konusunda yüksek performans sergilemesi ve başarı elde edebilmesi için üzerinde durulması gereken beş faktör dikkat çekmektedir. Bu faktörler, inovasyon stratejileri, yaratıcı düşünce ve fikrîsel yönetim, varlık ve yatırım portföyü yönetsel işlemleri ve insan kaynakları yönetimidir (Oke, 2007; Pfeiffer & Goffin, 2003). Ayrıca, üst düzey yöneticiler ve insan kaynakları uzmanları, çalışanları inovatif davranış sergilemeye nelerin teşvik edebileceğini sürekli araştırmaktadır (De Spiegelaere vd., 2012). Bu bilgilerin ışığında çalışmanın odağından yola çıkarak, İKY uygulamalarından duyulan tatmin ile işgörenlerin İİD sergilemesi arasında pozitif bir ilişkinin varlığından söz edilebilir.

İKY uygulamaları ile İİD'nın arasında var olan ilişkinin testi için gerçekleştirilen regresyon analizi neticesinde, İKU ödüllendirme/performans değerlendirmeden duyulan memnuniyet boyutunun İİD üzerindeki etkisini pozitif ve istatistiki açıdan anlamlıdır. Bu kapsamda, işletmelerde etkin bir şekilde yürütülen ödüllendirme sisteminin neticesinde işgörenlerde motivasyon artışı meydana gelmektedir. Ortaya çıkan bu motivasyon artışı işgörenlerin inovatif davranışlar sergilenmesine olanak sağlamaktadır (Christensen, 2018). Ayrıca, çalışanların inovatif davranışlar sergilemesinin yanı sıra iş performanslarında da olumlu yönde değişimler gözlenmektedir. Araştırma bulgularına göre, işletmede etkin bir performans sisteminin varlığı çalışanların inovatif davranışlar sergilenmesini pozitif yönde etkilemektedir (Spreitzer, 1995). Yenilikçi bir işletmenin varlığı inovatif çalışanların varlığında mümkün olmaktadır. İnovatif işyeri davranışları için ödüllendirme sistemi ve esnek bir örgüt yapısı önem kazanmaktadır (Ruel vd., 2004).

Esnek ve rahat iletişimin var olduğu bir örgüt yapısının oluşturulması noktasında İKU da önemli bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, İKU'nın örgütsel iletişim boyutunun İİD üzerindeki etkisinin belirlenmesi için gerçekleştirilen çoklu doğrusal regresyon analizinin sonucuna göre istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif bir etki gözlemlenmiştir. İlgili hipotez ile ilişkili çeşitli araştırmalarda işgörenlerin inovatif davranışlar sergileyebilmesi, işletmelerde yenilik politikalarının gelişmesi ve inovatif yapıda örgütsel kültürün oluşması noktasında işletmelerin yönetsel kadrosunun üretici, açık fikirli ve inovatif odaklı olması ve işletmelerde örgütsel sınırların ortadan kaldırılması gerektiği ifade edilmiştir (Daft, 1978; Ingram, 1997; Naktiyok, 2007).

İşletme kültürünün çalışanların yenilik içeren davranışları sergileyebilmesi için kuvvetli şekilde desteklemesi gerekmektedir (Jaruzelski & Katzenbach, 2012). Örneğin, inovasyon konusunda öncü firmaların vizyon, misyon ve işletme raporları incelendiğinde sahip oldukları örgüt kültürü gereği yeni fikirlere ve geri bildirimlere her zaman açık oldukları görülmektedir (Pelenk, 2020). Bu durum, çalışanlar için özgür bir çalışma ortamı yaratarak onların daha geniş bir perspektifte düşünmesini teşvik etmektedir (Augustine & Euchner, 2013; House vd., 2004). Bu noktada bahsi geçen inovatif kültürün, esnek, değişime daha az dirençli ve iletişime açık bir işletme ortamını barındırması gerekmektedir (Hornsby vd., 2002). Bir bakıma İİD'nın sergilendiği yenilikçi örgüt kültürü; açık bilgi kanallarının kullanıldığı ve çalışanlar arasında iletişimin etkin olduğu takım çalışmasının varlığı ile ilgilidir (Pelenk, 2020).

İKU'nın kariyer yönetimi ve ücret sistemi boyutlarının İİD üzerinde olan etkisinin belirlenmesi için gerçekleştirilen regresyon analizleri neticesinde ortaya çıkan sonuç anlamlı değildir. İlgili sonuçların potansiyel sebeplerinden biri olarak, araştırmanın örneklemini oluşturan katılımcıların çoğunluğunun kamuda çalışması gösterilebilir. Kamu kurum ve kuruluşlarında sunulan kariyer fırsatları ve olanaklarının özel sektöre kıyasla daha kısıtlı ve hiyerarşik yapıda olduğu söylenilebilir. Ek olarak, araştırmadaki İKU'nın kariyer yönetimiyle ilişkili öncüllerin kariyer yönetiminden ziyade terfi olanaklarıyla daha çok ilişkili olduğu görülmektedir (Gürbüz & Bekmezci, 2012). Fakat kariyer yönetimi terfi olanaklarından çok daha fazla öncülü kapsamaktadır (Tunçer, 2012). Kariyer yönetimi uygulamaları işgörenin yetkinliğine ve gelişimine odaklanarak, işgörenlerin işverenden beklentilerini karşılamaya çalışmaktadır (İrmiş & Bayrak, 2001). Bununla birlikte, günümüzde beyaz yakalı

işgörenlerin büyük bir çoğunluğu insan kaynakları uygulamalarını değerlendirme noktasında kendilerine sunulan ücretin miktarından çok yaptıkları işin niteliği, işletmelerin kendilerine sunduğu sosyal ve maddi olanakların neler olduğuna önem vermektedir (Özpehlivan, 2008). Öte yandan tüm bu açıklamalara ek olarak, Y ve Z kuşaklarındaki bireylerin çalışma hayatına katılımının artmasının neticesinde ücret konusuyla ilişkili algılar ve genellemelerde de değişimler yaşanmaktadır. Özellikle ücret şeffaflığı ve eşit işe eşit ücret talebi çalışanlar tarafından gün geçtikçe daha çok dile getirilmekte ve önem kazanmaktadır (Ataman, 2020).

Çalışmanın bir diğer amacı İKU'nın İİD üzerindeki etkisinde ÖDA'nın düzenleyici rolünün araştırılmasıdır. Bu çerçevede oluşturulan teorik model temel olarak Sosyal Mübadele Teorisi (Blau, 2017) ve Örgütsel Destek Teorisine (Eisenberger vd., 1986) dayanmaktadır. Bu kapsamda, İKU'nın örgütsel iletişim boyutunun İİD üzerindeki etkisinde ÖDA'nın düzenleyici etkisi pozitif ve anlamlıdır. Başka bir ifadeyle çalışanların ÖDA, İKU'nun örgütsel iletişim boyutu ile İİD arasındaki ilişkiyi güçlendirmektedir. Bu bulgu, sosyal mübadele ve örgütsel destek teorileriyle tutarlıdır. Aynı zamanda geçmiş çalışmalarla araştırma bulgularını ile aynı yöndedir (Daft, 1978; Pfeiffer & Goffin, 2003; Tüzün, 2013). Her ne kadar karşılaştırma yapılan araştırmalar örgütsel desteğin düzenleyici etkisini araştırmamış olsa da sosyal değişim ve örgütsel destek teorilerine dayalı olarak, örgütsel destek algılayan çalışanların İİD sergileme potansiyelinin genel olarak arttığı öngörülmekte ve bu durum diğer çalışma bulgularıyla da desteklenmektedir (Cem & Hajiyeva, 2018; Ibrahim vd., 2016).

İKU'nın kariyer yönetimi boyutunun İİD üzerindeki etkisinin anlamlı ve negatif olduğu gözlemlenmişken, ÖDA'nın düzenleyici etkisi istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olarak gözlemlenmiştir. Başka bir ifadeyle, örgütsel destek algısını artması negatif olan kariyer yönetimi- İİD ilişkisini istatistiksel açıdan anlamlı olmayan pozitif dönüştürmektedir. Bunun aksine ÖDA azaldıkça kariyer yönetimi ile İİD arasındaki negatif ilişkinin güçlendiği ve bu artışın istatistiksel açıdan anlamlı olduğu saptanmıştır. Bu sonuca göre H2c hipotezinin desteklenmediği görünse de kariyer yönetimi boyutuyla İİD arasında var olan ilişkide ÖDA'nın hijyen faktörü olarak algılandığı söylenebilir (Herzberg, 1966). Başka bir ifade ile örgütsel destek algısının yüksek olması İİD'nin sergilenmesinde önemli bir rol oynamamasına rağmen düşüklüğünde kariyer yönetimi ile İİD arasındaki negatif ilişkinin güçlendiği tespit edilmiştir. Bu bağlamda, örgütsel desteğin varlığı çalışmada pozitif bir etki yaratmamasında rağmen yokluğu söz konusu olduğunda negatif etki yaratmış olabilir.

Her ne kadar ilgili kuramlar çerçevesinde ele alınmış olsa da ücret sistemi ve ödüllendirme/performans değerlendirme boyutlarının İİD'na etkilerinde ÖDA'nın düzenleyici etkisi saptanmamıştır. Araştırmaya katılanların çoğunluğu kamu sektöründe çalışmaktadır. Bu bağlamda, kamu kurumlarındaki ücret sistemi ve ödüllendirme/performans değerlendirme uygulamaları belirlenen çerçeve dışına çıkamamaktadır. Bu durum, öngörülen düzenleyici hipotezlerinin anlamlı çıkmamasının bir sebebi olarak düşünülebilir.

Yukarıdaki açıklamalar ve bulguların yorumlanmasına ek olarak bu araştırmanın güçlü yönleri yanında birtakım kısıtları bulunmaktadır. Bu kısıtlar ayrıca gelecek araştırmacılar için yeni araştırma konuları olabilir. Çalışmada iş kolu ayrımı yapılmamıştır bu sebeple bir sonraki çalışmalarda iş kolu ve sektör ayrımı yapılabilir. Ayrıca, çalışmada kesitsel veri kullanılması bir diğer kısıtlılıktır. Bu bağlamda, sonraki çalışmalarda boylamsal veri kullanılabilir. İKU'nın İİD üzerindeki etkisi incelendiğinde modelin açıklama gücünün (R^2) %7.3 kadar düşük olması İİD'nin açıklanmasında İKU'dan farklı olarak birçok bireysel (kişilik özellikleri, algılar, tutumlar ve duygular) ve örgütsel sebeplerin (örgüt iklimi, liderlik, örgüt kültürü, performans, değişime açıklık, esneklik ve merkezilik gibi) olabileceğini düşündürmektedir. Bu bağlamda gelecek araştırmacıların bu faktörleri modellerine dahil ederek daha iyi tahmin yapan modeller ile İİD literatürüne katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırmanın yapıldığı zaman dilimindeki sosyo-kültürel olaylar, ekonomik koşullar, çalışanların kişisel yaşam deneyimleri ve benzeri etmenlerle ilişkili diğer konular çalışmanın sonuçlarını etkileyebilir. Dolayısıyla

bu araştırmanın bir benzerinin farklı bir zamanda yapılması ile araştırma sonuçları karşılaştırılabilir. Ek olarak, günümüzde insan kaynakları yönetimi kavramı stratejik yetenek yönetimine evrilmektedir. Bu sebeple, ilerleyen çalışmalarda yetenek yönetimi olgusunu da barındıran yeni modeller oluşturulabilir. Diğer bir değişim de 4. Endüstri Devriminin önderliği ve üretken yapay zekanın kullanımıyla İKU'da yaşanmaktadır. Bu sebeple, değişen insan kaynakları faaliyetleri, inovatif insan kaynakları uygulamalarıyla birlikte e-insan kaynakları faaliyetlerinin yer aldığı modellemelerle güncel çalışmalar yapılması araştırmacılara önerilebilir.

Kaynakça

- Acar, A. C. (2008). İnsan kaynakları planlaması ve işgören seçimi. In C. Uyargil, A. Özçelik, Z. Adal, G. Dündar, İ. D. Ataay, O. Sadullah, A. C. Acar, & L. Tüzüner (Eds.), *İnsan kaynakları yönetimi* (3. baskı, s. 99–180). Beta Yayınları.
- Adem, Ö., Aygen, S., & Demirsel, M. T. (2007). Personel güçlendirme inovasyonu hızlandırır mı? *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (3), 163–172.
- Ahmad, K. (2009). *Management development: Its influence on innovative behaviour and the moderating role of proactivity* [Master's thesis, University of Twente]. <https://essay.utwente.nl/60601/>
- Ahmed, P. K. (1998). Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1(1), 30–43.
- Ait Razouk, A. (2011). High-performance work systems and performance of French small-and medium-sized enterprises: Examining causal order. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(2), 311–330.
- Akinci, G., Alpkan, L., Yıldız, B., & Karaçay, G. (2022). The link between ambidextrous leadership and innovative work behavior in a military organization: The moderating role of climate for innovation. *Sustainability*, 14(22), 15315. <https://doi.org/10.3390/su142215315>
- Aldemir, C., Ataol, A., & Budak, G. (2001). *İnsan kaynakları yönetimi*. Fakülteler Kitabevi.
- Allen, N. J. (2017). Organizational commitment in the military: A discussion of theory and practice. In *Organizational commitment in the military* (pp. 237–253). Psychology Press.
- Alpkan, L., & Doğan, T. (2008). Stratejik planlama süreci bileşenlerinin firma performansına etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (16), 21–47.
- Amo, B. W., & Kolvereid, L. (2005). Organizational strategy, individual personality and innovation behavior. *Journal of Enterprising Culture*, 13(1), 7–19.
- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's handbook of management and leadership: Developing effective people skills for better leadership and management* (3rd ed.). Kogan Page Publishers.
- Atak, M., & Atik, İ. (2007). Örgütlerde sürekli eğitimin önemi ve öğrenen örgüt oluşturma sürecine etkisi. *Journal of Aeronautics and Space Technologies*, 3(1), 63–70.
- Atlı, D. (2017). *İnsan kaynakları yönetiminin yeni vizyonu: Yetenek yönetimi*. Abaküs Yayınları.
- Augustine, N., & Euchner, J. (2013). Building a culture of innovation: An interview with Norm Augustine. *Research-Technology Management*, 56(6), 17–22.
- Bakan, İ., & Büyükbeşe, Ö. G. T. (2008). Katılımcı karar verme: Kararlara katılım konusunda çalışanların düşüncelerine yönelik bir alan çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 29–56.
- Bayat, B. (2008). İnsan kaynakları yönetiminin stratejik niteliği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(3), 67–91.
- Bingöl, D. (2006). *İnsan kaynakları yönetimi* (6. baskı). Arıkan Basım Ltd. Şti.
- Blau, P. M. (2017). *Exchange and power in social life*. Routledge.
- Cem, İ., & Hajiyeva, T. (2018). Bireysel yenilikçilik ve algılanan örgütsel destek düzeyi ilişkisi: İstanbul otelleri örneği. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 206–227. <https://doi.org/10.32572/guntad.443396>

- Chen, C. F. (2006). Job satisfaction, organizational commitment, and flight attendants' turnover intentions: A note. *Journal of Air Transport Management*, 12(5), 274–276.
- Chiang, C. F., & Hsieh, T. S. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 180–190.
- Christensen, C. M. (2018). *Yenilikçinin ikilemi* (H. Korkmaz, Çev.). Koridor Yayıncılık.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334.
- Çalışkan, A., Akkoç, İ., & Turunç, Ö. (2019). Yenilikçi davranış: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 5(1), 94–111. <https://doi.org/10.29131/uiibd.562196>
- Çekmecelioğlu, H. G. (2005). Örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Bir araştırma. *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2), 23–39.
- Daft, R. L. (1978). A dual-core model of organizational innovation. *Academy of Management Journal*, 21(2), 193–210.
- Dayan, M., Di Benedetto, C. A., & Colak, M. (2009). Managerial trust in new product development projects: Its antecedents and consequences. *R&D Management*, 39(1), 21–37.
- De Jong, J. P., & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41–64.
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23–36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>
- De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., Vandekerckhove, S., & Van Hootegeem, G. (2012). Job design and innovative work behavior: Enabling innovation through active or low-strain jobs? *SSRN*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2158618>
- Demir, A., & Aküzüm, C. (2025). Entelektüel sermaye, inovasyon ve öz-yetkinlik arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(2), 118–132.
- Demirtaş, M. (2010). Örgütsel iletişimin verimlilik ve etkinliğinde yararlanılan iletişim araçları ve halkla ilişkiler filmleri örneği. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(1), 1–20.
- Derin, N. (2018). Kuruma duyulan psikolojik sahiplenme ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide sanal kaytarmanın düzenleyici rolü. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 36(1), 63–81. <https://doi.org/10.17065/huniibf.411127>
- Drucker, P. F. (1994). *Innovation and entrepreneurship* (2nd ed.). Butterworth-Heinemann.
- Duran, C., & Saraçoğlu, M. (2009). Yeniliğin yaratıcılıkla olan ilişkisi ve yeniliği geliştirme süreci. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 16(1), 57–71.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42–51.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812–820.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51–59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.

- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573.
- Elsharnouby, T. H., & Elbanna, S. (2021). Change or perish: Examining the role of human capital and dynamic marketing capabilities in the hospitality sector. *Tourism Management*, 82, 104184. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104184>
- Erdoğan, S. (2006). Sosyal politikada değişim ve sosyal güvenlik reformu. *Mülkiye Dergisi*, 30(252), 211–236.
- Fındıkçı, İ. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi* (2. baskı). Alfa Yayınları.
- Forum, W. E. (2016). *The future of jobs: Employment, skills and workforce strategy for the fourth industrial revolution*. World Economic Forum.
- Gandotra, N. K. (2010). Innovation culture for sustainable competitive advantage. *Asia Pacific Journal of Research in Business Management*, 1(2), 51–59.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161–178.
- Göksel, A. (2013). *İşletmelerde performans değerlendirme sistemi tasarımı*. Nobel Yayıncılık.
- Güleş, H. K., & Bülbül, H. (2004). Toplam kalite yönetiminin işletmelerde yenilik çalışmalarına katkıları. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 115–129.
- Gümüş, S. (2014). *İnovasyonu oluşturan işletmelerin yaşam döngüleri* (Vol. 66). Hiperlink Yayıncılık.
- Gürbüz, S., & Bekmezci, M. (2012). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının bilgi işçilerinin işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık ve düzenleyicilik rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41(2), 189–213.
- Gürbüz, S., Bekmezci, M., & Mert, İ. S. (2010). Örgütsel faktörlerin iç girişimciliğe etkisi: İş tatmini aracı değişken mi? *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 127–135.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2009). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Prentice Hall.
- Hasırcı, I., & Örücu, E. (2021). Örgüt kültürünün inovatif davranış eğilimleri ile ilişkisinde öz yeterlilik algısının aracılık rolü ve bir uygulama. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2), 642–661.
- Herzberg, F. (1966). *The theory of motivational and maintenance needs*. Arizona State University.
- Hemlin, S. (2002). Creative knowledge environments in the innovation system. *Copenhagen Business School*.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., & Zahra, S. A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17(3), 253–273.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage Publications.
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F., & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429–438.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672.

- İbrahim, H. I., Isa, A., & Shahbudin, A. S. M. (2016). Organizational support and creativity: The role of developmental experiences as a moderator. *Procedia Economics and Finance*, 35, 509–514.
- Ingram, P. D. (1997). Leadership behaviours of principals in inclusive educational settings. *Journal of Educational Administration*, 35(5), 411–427.
- İrmiş, A., & Bayrak, S. (2001). İnsan kaynakları yönetimi açısından kariyer yönetimi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1(1–2), 177–186.
- Jaruzelski, B., & Katzenbach, J. (2012). Building a culture that energizes innovation: Creating an innovation culture is notoriously difficult. *Financial Executive*, 28(2), 32–36.
- Johlke, M. C., Stamper, C. L., & Shoemaker, M. E. (2002). Antecedents to boundary-spanner perceived organizational support. *Journal of Managerial Psychology*, 17(2), 116–128.
- Kalay, F., & Işık, Ö. (2021). *Yönetim ve organizasyon çalışmaları II*. Livre De Lyon.
- Kanbur, A., & Kanbur, E. (2014). Yenilik kaynaklarının kullanılma düzeyinde beyaz yakalıları arasındaki farklılıkların incelenmesi. *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1(1), 10–23.
- Karin, S., Matthijs, M., Nicole, T., Sandra, G., & Claudia, G. (2010). How to support innovative behaviour? The role of LMX and satisfaction with HR practices. *Technology and Investment*, 1, 59–68.
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). Guilford Press.
- Korir, I., & Kipkebut, D. (2016). The effect of reward management on employees' commitment in the universities in Nakuru County–Kenya. *Journal of Human Resource Management*, 4(4), 37–48.
- Kuzgun, Ş. (2024). İnsan kaynakları yönetiminde yeni trendler: Yetkinlik ve yetenek yönetimi. In M. Şahin (Ed.), *Güncel yönetim uygulamaları* (ss. 63–79). Lisans Yayıncılık.
- Küçük, M. (2012). Kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Banka çalışanları üzerindeki etkinin incelenmesi [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi].
- Lambe, C. J., Wittmann, C. M., & Spekman, R. E. (2001). Social exchange theory and research on business-to-business relational exchange. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 8(3), 1–36.
- Mercanlıoğlu, Ç. (2012). Örgütlerde performans yönetimi ile işgörenlerin motivasyonu arasındaki ilişki. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 41–52.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business Press.
- Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (2002). *Compensation* (7th ed.). Irwin.
- Mishra, J. M. (1994). Employee suggestion programs in the health care field: The rewards of involvement. *Public Personnel Management*, 23(4), 587–592.
- Moss, S. A., & Ritossa, D. A. (2007). The impact of goal orientation on the association between leadership style and follower performance, creativity and work attitudes. *Leadership*, 3(4), 433–456.
- Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1995). *Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives*. Sage.
- Naktiyok, A. (2007). Yenilik yönelimi ve örgütsel faktörler. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(2), 211–230.
- Nişancı, Z. N. (2010). Örgüt geliştirme süreci içerisinde başarı değerlemenin yeri ve önemi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(3–4), 1–18.
- Oke, A. (2007). Innovation types and innovation management practices in service companies. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(6), 564–587.

- Oslo Kılavuzu. (2005). *Yenilik verilerinin toplanması ve uygulanması için ilkeler*. 3.Baskı. OECD- Eurostat Ortak Yayımı. TÜBİTAK. Ankara.
- Özgen, H., & Yalçın, A. (2017). *Temel işletmecilik bilgisi*. Akademisyen Kitabevi.
- Özpehlivan, M. (2008, Şubat 22). Çalışan tatmini için ücret yeterli bir enstrüman mı? *Harvard Business Review Türkiye*. <https://hbrturkiye.com/blog/calisan-tatmini-icin-ucret-yeterli-bir-enstruman-mi>
- Pelenk, S. E. (2020). İnovatif (yenilikçi) insan kaynakları uygulamalarının yenilik kültürüne etkisi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(Özel Ek), 237–261.
- Pfeiffer, R., & Goffin, K. (2003). Innovation management in British and German manufacturing companies. In *Applied Marketing: Anwendungsorientierte Marketingwissenschaft der deutschen Fachhochschulen* (pp. 293–316).
- Pradhan, S., & Jena, L. K. (2019). Does meaningful work explain the relationship between transformational leadership and innovative work behaviour? *Vikalpa*, 44(1), 30–40.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
- Ruel, H., Bondarouk, T., & Looise, J. K. (2004). E-HRM: Innovation or irritation? An explorative empirical study in five large companies on web-based HRM. *Management Revue*, 15(3), 364–380.
- Sabuncuoğlu, E. T. (2007). Eğitim, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 7(2), 505–530.
- Sabuncuoğlu, Z. (2005). *İnsan kaynakları yönetimi*. Alfa Yayınları.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607.
- Shakil, R. M., Memon, M. A., & Ting, H. (2023). Inclusive leadership and innovative work behaviour: The mediating role of job autonomy. *Quality & Quantity*, 57(Suppl 4), 707–721.
- Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 33–53.
- Shen, Y., Jackson, T., Ding, C., Yuan, D., Zhao, L., Dou, Y., & Zhang, Q. (2014). Linking perceived organizational support with employee work outcomes in a Chinese context: Organizational identification as a mediator. *European Management Journal*, 32(3), 406–412.
- Shore, L. M., & Shore, T. H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. In R. S. Cropanzano & K. M. Kacmar (Eds.), *Organizational politics, justice, and support: Managing the social climate of the workplace* (pp. 149–164). Quorum Books.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
- Stever, P., & Joyce, K. (2000). Achieving excellence in the management of human service organizations. *Allyn and Bacon*.
- Tannenbaum, S. I., & Yukl, G. (1992). Training and development in work organizations. *Annual Review of Psychology*, 43(1), 399–441.
- Taştan, S. B., & Davoudi, S. M. M. (2015). An examination of the relationship between leader-member exchange and innovative work behavior with the moderating role of trust in leader: A study in the Turkish context. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 181, 23–32.

- 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.
- Thornberry, N. (2001). Corporate entrepreneurship: Antidote or oxymoron? *European Management Journal*, 19(5), 526–533.
- Topal, M. (2020). Örgüt kültürünün sosyal inovasyona etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolü. *Eğitim Yönetimi ve Politikaları Dergisi*, 1(1), 1–15.
- Tunçer, P. (2012). Değişen insan kaynakları yönetimi anlayışında kariyer yönetimi. *Ondokuz Mayıs University Journal of Education*, 31(1), 89–110.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, (88), 87–108.
- Tüysüz, H. (2021). Eğitim yöneticilerinin yenilikçi iş davranışları ile örgütsel destek algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Milli Eğitim Dergisi*, 50(232), 7–32. <https://doi.org/10.37669/milliegitim.714042>
- Tüzün, İ. K. (2013). Konaklama işletmelerinde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının farklılıkları ve işgücü devir hızıyla ilişkileri. *Istanbul University Journal of the School of Business Administration*, 42(1), 63–84.
- Tüzün Karahan, A. (2014). Algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşiminin işe yabancılaşma üzerine etkisi [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Haliç Üniversitesi].
- Usman, M., Ghani, U., Islam, Z. U., Gul, H., & Mahmood, K. (2022). Ambidextrous leadership and innovative work behaviors: Workplace thriving as a mediator. *Journal of Public Affairs*, 22(1), e2321.
- Uygun, H. (2015). İnsan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin çalışan motivasyonuna etkileri ve sağlık sektöründen bir vaka analizi (Yayın No. 391331) [Yüksek lisans tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Uzkurt, C. (2017). *Yenilik (inovasyon) yönetimi ve yenilikçi örgüt kültürü*. Beta Yayınları.
- Yalçın, S. (2018). 21. yüzyıl becerileri ve bu becerilerin ölçülmesinde kullanılan araçlar ve yaklaşımlar. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)*, 51(1), 183–201. <https://doi.org/10.30964/auebfd.405860>
- Yıldız, B., Uzun, S., & Coşkun, S. S. (2017). Drivers of innovative behaviors: The moderator roles of perceived organizational support and psychological empowerment. *International Journal of Organizational Leadership*, 6, 341–360.
- Yokuş, İ. (2006). Erkek egemen işlerde çalışanların örgütsel destek algıları ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki [Yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Yücel, F. H. (2023). Ücret yönetimi bağlamında öğretmen maaşlarının incelenmesi. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 13(1), 358–371. <https://doi.org/10.30783/nevsosbilen.1212798>
- Zagenczyk, T. J. (2006). A social influence analysis of perceived organizational support [Doctoral dissertation, University of Pittsburgh].
- Zazanis, M. M., Zaccaro, S. J., & Kilcullen, R. N. (2001). Identifying motivation and interpersonal performance using peer evaluations. *Military Psychology*, 13(2), 73–88.

Makale Bilgi Formu

Yazarların Notları: Bu makale birinci yazarın İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Prof. Dr. Bora Yıldız danışmanlığında hazırlanan “İnsan Kaynakları Uygulamalarının İnovatif İşyeri Davranışları ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Destek Algısının Moderatör Etkisi” isimli yüksek lisans tezinden üretilmiştir. Ayrıca bu makalenin bir bölümü 4. International EMI Entrepreneurship and Social Sciences Congress'de bildiri olarak sunulmuştur.

Yazarların Katkıları: Rumeysa Aral; veri toplama, yazma, literatür tarama, kavramsallaştırma, metodoloji ve analiz süreçlerine katkıda bulunmuştur. Prof. Dr. Bora Yıldız; yazma-orijinal taslağı belirleme, analiz, kontrol, proje yönetimi, inceleme ve düzenleme süreçlerine katkıda bulunmuştur.

Çıkar Çatışması Bildirimi: Yazarlar tarafından potansiyel çıkar çatışması bildirilmemiştir.

Yapay Zeka Bildirimi: Bu makale yazılırken hiçbir yapay zeka aracı kullanılmamıştır.

İntihal Beyanı: Bu makale iThenticate tarafından taranmıştır.