



# JOEEP

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



## Araştırma Makalesi • Research Article

# İş Zenginleştirmenin Yenilikçilik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Destek Algısının Düzenleyici Rolü \*

*The Moderating Role of Organizational Support Perception in The Relationship Between Job Enrichment and Innovativeness*

Kemal Eroğluer <sup>a</sup>, Hasan Boztoprak <sup>b\*\*</sup>

<sup>a</sup> Doç. Dr., Milli Savunma Üniversitesi, Kara Harp Okulu, 06654 Çankaya/Ankara/Türkiye.

ORCID: 0000-0002-7560-367X

<sup>b</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Beykent Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü, 34555, Hadımköy/İstanbul/Turkey.

ORCID: 0000-0002-2456-5140

### MAKALE BİLGİSİ

*Makale Geçmişi:*

Başvuru tarihi: 18 Temmuz 2021

Düzeltilme tarihi: 10 Kasım 2021

Kabul tarihi: 24 Aralık 2021

Anahtar Kelimeler:

İş Zenginleştirme

Yenilikçilik

Örgütsel Destek Algısı

### ÖZ

Örgütler günümüz şartlarında küreselleşmenin de etkisiyle yoğun ve yıkıcı rekabet ortamında mücadele ederek varlıklarını sürdürmeye çalışmaktadır. Bu mücadelede çalışanların rolü ve önemi ise giderek artmaktadır. Özellikle çalışanların yenilikçi katkılar yapmaları örgütler için oldukça önemli hale gelmiştir. Bu konuda çalışanların moral ve motivasyonlarının artırılmasının yenilikçiliği olumlu etkileyeceği yazında fazlaca dillendirilmektedir. Mevcut çalışma bu minvaldeki görüş ve yaklaşımları test etmeye yönelik olarak iş zenginleştirme, çalışanların yenilikçilikleri ve örgütsel destek arasındaki nedensel ilişkiyi ele almaktadır. Ankara'da yerleşik Devlet ve Vakıf üniversitelerinde görev yapan 124 öğretim elemanının katılımıyla 2019 yılında elde edilen veriler SPSS 22.0 paket programı ile analiz edilmiştir. Bu çerçevede; katılımcıların demografik özelliklerini saptamak amacıyla betimleyici analizler, ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla açımlayıcı faktör analizi, değişkenler arasındaki ilişkinin şiddetini ve yönünü ölçmek için korelasyon analizi, değişkenler arasındaki nedenselliği ölçmek için ise regresyon analizi ve düzenleyici etkiyi belirlemek üzere hiyerarşik regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda iş zenginleştirmenin yenilikçilik üzerindeki etkisine dair oluşturulan hipotezin doğrulandığı ancak örgütsel desteğin bu ilişkide düzenleyici rolünün olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

### ARTICLE INFO

*Article history:*

Received: July 19, 2021

Received in revised form: Nov 10, 2021

Accepted: Dec 24, 2021

Keywords:

Job Enrichment

Innovativeness

Perceived Organizational Support

### ABSTRACT

Today, organizations are trying to survive by competing in an intense and destructive rivalry environment due to the impact of globalization. The role and importance of employees in this competition is increasing. Especially the innovative contributions of employees have become very important for organizations. In this regard, the increasing the morale and motivation of the employees will positively affect their innovative behavior positively. The present study addresses the causal relationship between job enrichment, innovativeness of employees, and organizational support to test views and approaches. The data obtained with the participation of 124 faculty members working at state and foundation universities in Ankara were analyzed with SPSS 22.0 package program. Within this framework; descriptive analyses were performed to determine the demographic characteristics of the participants, explanatory factor analysis to test the construct validity of the scales, correlation analysis to measure the strength and direction of the relationship between variables, regression analysis to measure causality between variables and hierarchical regression analysis to determine the moderator effect. As a result of the analysis, we concluded that hypothesis on the effect of job enrichment on innovation was confirmed, but that organizational support has no moderating role in this relationship.

\* Bu çalışma 10-13 Haziran 2021 tarihlerinde Giresun, Türkiye'de gerçekleştirilmiş olan Uluslararası İşletmecilik Kongresi (UIK20)'de sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

\*\* Sorumlu yazar/Corresponding author.  
e-posta: [hasanboztoprak@beykent.edu.tr](mailto:hasanboztoprak@beykent.edu.tr)

Atıf/Cite as: Boztoprak,H., & Eroğluer,K. (2021). İş Zenginleştirmenin Yenilikçilik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Destek Algısının Düzenleyici Rolü. *Journal of Emerging Economies and Policy*, 6(SI), 111-122.

e-ISSN: 2651-5318. © 2021 TÜBİTAK ULAKBİM DergiPark ev sahipliğinde. Her hakkı saklıdır. [Hosting by TUBITAK ULAKBİM JournalPark. All rights reserved.]

## 1. Giriş

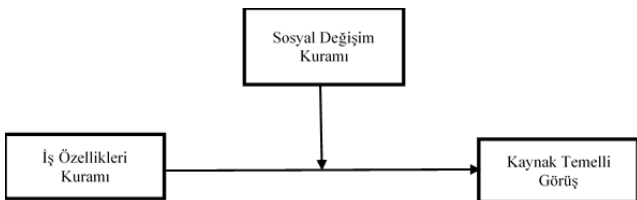
İletişim, bilişim, üretim ve ulaştırma teknolojilerindeki hızlı ve devrimsel gelişmeler küresel ölçekte toplumsal, iktisadi, siyasi ve kültürel değişim ve dönüşümleri de beraberinde getirmektedir. Toplumsal yaşamın önemli bir aktörü olan örgütler bu değişim ve dönüşümlerden doğrudan etkilenmekte ve değişen şartlara uyum sağlamaya çalışmaktadır. Örgütlerin değişime ayak uydurabilmeleri ve hatta değişime öncülük edebilmeleri için bünyelerindeki yönetici ve çalışanlardan oluşan insan kaynağı önem kazanmaktadır. Nitelikli işgücüne sahip olan örgütler gerek değişime ayak uydurma gerekse değişime öncülük etme avantajına sahip olmaktadır. Fakat nitelikli iş gücüne sahip olmak değişim için tek başına yeterli olmamakta çeşitli uygulamalarla çalışanların moral, motivasyon ve yetkinliklerinin geliştirilmesi gerekmektedir.

Çalışanların motivasyonlarını artırmaya yönelik olarak uygulanan ve işin gerek kapsam gerekse niteliğini değiştirilerek onların karar verme ve inisiyatif kullanmalarını sağlayan iş zenginleştirme uygulamalarının, çalışanların yenilikçiliğini olumlu yönde etkileyebileceği düşünülmektedir. Günümüzde örgütün önemli bir kaynağı olarak görülen çalışanlara örgüt tarafından sağlanan desteğin bu ilişkide etkisi olduğu, çalışanlara yönelik olumlu uygulamaların onların örgüte yönelik destekleyici davranışlarını artırabileceği düşünülmektedir. Yine örgütsel desteğin de iş zenginleştirme ve yenilikçilik arasındaki ilişkide ne derece bir öneme sahip olduğu da sorgulanması gereken bir meseledir. Bu çerçevede çalışmada iş zenginleştirmenin yenilikçilik üzerindeki etkisinde örgütsel desteğin düzenleyici rolü de ele alınmaktadır. Bu yönüyle çalışma, özellikle çalışan-işyeri arasındaki bağın ve ilişkilerin farklı bir hal aldığı günümüzde çalışanların görüş ve düşüncelerini yansıtmaları açısından önem kazanmaktadır. Yine ulusal ve uluslararası yazında eğitim kurumlarındaki çalışanların algıladıkları örgütsel destek ile yenilikçi davranışları arasındaki ilişkiye dair yeterli çalışma olmaması da çalışmanın önemini pekiştirmektedir.

## 2. Kuramsal Çerçeve

Çalışmada olgular arası ilişkiler iş özellikleri kuramı, sosyal değişim kuramı ve kaynak temelli görüş zemininde incelenecektir. Bu çerçevede iş zenginleştirme olgusu iş özellikleri kuramı, örgütsel destek olgusu sosyal değişim kuramı ve iç girişimcilik kapsamındaki yenilikçilik olgusu ise kaynak temelli görüş bağlamında incelenmiş ve tartışma zemini oluşturulmuştur.

### Şekil 1. Kuramsal Araştırma Modeli



İş özellikleri kuramı, Hackman ve Oldham'ın 1976 yılındaki önemli eserine uzanmaktadır. Kuram, zenginleştirilmiş ve motive edici iş özellikleri sayesinde çalışanların işe dair olumlu bilişsel, psikolojik ve duygusal tutum geliştireceklerini öne sürmektedir (Johari ve Yahya, 2016: 556). Hackman ve Oldham (1976: 256), temel iş boyutlarının önemli psikolojik durumlar üzerinden kişisel ve görev çıktılarını etkilediğini öne sürmektedir. Yazarlar, temel iş boyutlarını beceri çeşitliliği, görev tanımı, görevin önem düzeyi, özerklik ve geribildirim olarak ifade etmişlerdir. Beceri çeşitliliği, görev tanımı ve görevin önem düzeyi yapılan işin deneyime dayalı anlamlılığını şekillendirerek çalışanların bireysel durumunu etkilemektedir. Bu üç boyutu tamamlayıcı olarak özerklik, iş çıktılarında sorumluluğu ve geribildirim ise yapılan işlerin gerçek sonuçlarına dair bilgiyi şekillendirerek psikolojik durumu etkilemektedir. Bu sürecin sonucu olarak da işe dair işsel motivasyon, iş performansı ve tatmin artarken devamsızlık ve personel devir oranı azalarak olumlu çıktılar elde edilmektedir.

Diğer yandan kaynak temelli görüş, rekabet avantajı elde etmek için örgütlerin sahip oldukları kaynaklara bakmaları gerektiği düşüncesinden hareketle ortaya çıkmış (Barney ve Clark, 2007: 14) ve örgütlerin kaynaklara ve bu kaynakları kullanma yeteneğine sahip olma açısından farklılık gösterdiğini varsaymaktadır. Başka bir ifadeyle örgütler arasındaki farklılıkların temel kaynağı, sahip oldukları kaynak ve yeteneklerdir (Peteraf, 1993: 179). İş özelliklerinin dikkate alınmasının, çalışanların bireysel beceri ve performanslarını artıracak uygulamaların benimsenmesini sağlayarak örgütsel yeteneklerin gelişmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Sosyal değişim kuramı, bir kesimin diğer kesim için de fayda üretecek şekilde davranması dolayısıyla ileriye dönük müteakiliyeti baz alan örtük bir mecburiyetin ortaya çıkmasını açıklamaktadır (Hofmann ve Morgeson, 1999: 286). Kuramın yönetim ve organizasyon tarafındaki varsayım; yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkinin ücret, destek ve tanıma gibi faydalar konusunda karşılıklı çaba ve sadakat üzerine inşa edildiği düşüncesidir (Van Knippenberg vd., 2012: 153). Sosyal değişimler, çalışanlar ile yöneticiler arasındaki yüksek kaliteli ilişkileri şekillendirmektedir. Sosyal değişim, doğrudan liderden çalışana yönelik bir ilişkiyi tanımladığı için destekleyici liderlik sosyal değişim şekli olarak kabul edilmektedir (Casimir vd., 2012: 367). Nitekim yüksek düzeyde algılanan örgütsel destek, çalışanların karşılığını vermeleri gereken yükümlülük algısını ortaya çıkarmaktadır (Settoon vd., 1996: 220).

Çalışanların yaptıkları işin özellikleri yöneticileri ile olan ilişkilerini etkileme potansiyeline sahiptir. Bazı görevlerin gerektirdiği beceri, özerklik ve geribildirim ile görev tanımı ve görevin önemi, üstlerin desteğini gerektirmektedir. Diğer yandan da yönetici-çalışan arasındaki mübadeleye dayalı ilişkiler de örgütsel yeteneklerin gelişimi açısından önemlidir. Yöneticileri ile uyumlu bir mübadele ilişkisine

sahip çalışanlar, örgütsel yetenekleri artıran ve pekiştiren katkı üretme potansiyeline sahiptir.

### 3. Kavramsal Çerçeve

Çalışmanın bu bölümünde araştırmaya konu olgulara dair tanım ve açıklamalar sunulmuştur.

#### 3.1. İş Zenginleştirme

Sosyal ve ekonomik yaşamın önemli aktörlerinden olan örgütler belirli amaçları gerçekleştirmek üzere iki veya daha fazla kişinin bir araya gelerek oluşturdukları sosyo-teknik sistemlerdir. Çalışanlar ise örgütlerin sosyal yönü oluşturmaktadır. Sosyal bir varlık olan insanın örgüt içinde programlanmış bir makine gibi çalışması çok zordur. Klasik teorinin çalışan profili içinde bulunduğumuz bilgi çağında artık geçerli olmamaktadır. Değişen çevresel koşullar, rekabet düzeyi, müşteri talepleri örgütleri her geçen gün yenilikçilik ve yaratıcılık için zorlamaktadır. Örgütlerin yenilikçi ve yaratıcılığının temelinde çalışanları ve onların örgütleri için taşıdıkları olumlu düşünceleri yer almaktadır.

İş zenginleştirme, son dönemlerde üzerinde araştırmalar yapılan, çalışanın moral ve motivasyonu üzerinde önemli bir yere sahip bir kavram olup işin planlanması ve karar verme ile ilgilidir. Hackman (1975), iş zenginleştirme olgusunun Herzberg ve Davis'e kadar uzandığını belirtmektedir. Norton ve arkadaşları (1979) kavramı; çalışanların yaptıkları işlerde sorumluluk ve başarılarını artıran anlamlı değişiklikler olarak ifade etmişlerdir. Tanım olarak işlerin dikey olarak genişletildiği, çalışanların işleri ile ilgili inisiyatif sahibi oldukları ve kararlarını kendilerinin verdikleri bir yönetim uygulaması olarak ifade edilen iş zenginleştirme çalışanların beklentilerinin karşılanmasına yönelik olarak işin gerekli görülen nitelikleri üzerinde değişiklik yapılması düşüncesine dayanmaktadır (Eren vd., 2014: 93). İşin zenginleştirilme uygulamalarında Herzberg bazı ilkelerin izlenmesi gerektiğini belirtmiştir. Bu ilkeler arasında işin güçlük derecesinin ve çalışan sorumluluklarının artırılması, iş planlanmasının işi fiili olarak yapan çalışanlara bırakılması, geribildirim sağlanması ve çalışanlara yeni tecrübeler kazanmaları için olanak sağlanması yer almaktadır. Bununla birlikte kaliteden taviz vermeden kontrolün azaltılması, çalışanlara özdenetim imkânı sağlanması, çalışanların işin tamamını yapmalarına olanak verilmesi, yetkilerinin artırılması ve uzmanlaşmalarının sağlanması diğer ilkeler olarak sıralanmıştır (Özüçalışyan, 2015: 5).

İş zenginleştirmenin çalışan ve örgütlere sağladığı önemli yararlar vardır. Bu yararlar arasında çalışanların yaptıkları işin basitlik ve monotonluğundan kaynaklanan sıkıcılıktan kurtulmalarına yardımcı olması, işin tamamında söz sahibi olan çalışanların işi başardıkları için yaşadıkları mutluluk, çalışanların kendilerini geliştirme imkânı bulmaları, çalışanlar üzerinde üst denetiminin azalarak özdenetimin artması, çalışanların uzmanlaşmasına imkân vermesi olarak ifade edilebilir. İş zenginleştirme uygulamalarının

çalışanlara sağladığı yararlar ile birlikte örgüte de sağladığı yararlar mevcut olup Koçel (1999) bu yararları örgütün büyüme ve gelişmesini teşvik etmesi, motivasyonun artırılması ve dolayısıyla performansın artırılması, daha fazla verim alınmasını ve ayrıca devamsızlık, şikâyetler ve sermaye kaybı gibi olumsuzlukları azaltması olarak belirtmiştir. Nitekim iş zenginleştirme uygulamalarının bireysel yarar ve işlevlerinin yanı sıra daha iyi iş performansı elde edilmesinde de önemli yararları vardır (Taştan, 2008: 127). Bu faydalarının yanında planlamadan kaynaklanan maliyetlerin artması, çalışanlarla koordine edilmeden iş zenginleştirmeye başlanması neticesinde çalışanların direnç göstermeleri, teknolojiden kaynaklanan engellerin başarı şansını düşürmesi gibi sakıncaları da vardır (Özüçalışyan, 2015: 14).

#### 3.2. Yenilikçilik

Yenilikçilik olgusu yazında iç girişimciliğin bir boyutu olarak ele alınmaktadır. İç girişimcilik kavramı 1970'li yıllardan itibaren incelenmeye başlanmış, örgütlerin performans ve devamlılığı üzerindeki olumlu etkileri nedeniyle 1980'li yıllardan günümüze değin üzerinde oldukça fazla çalışma yapılmıştır. İç girişimcilik kavramı ilk kez Pinchot (1985) tarafından ifade edilmiştir. Pinchot (1985) iç girişimciliği, "kurum içi" ve "girişimci" kavramlarının bir kombinasyonu olarak ele almış ve iç girişimcileri de örgüt içinde fikirleri gerçeklere dönüştüren bireyler olarak ifade etmiştir (Özkan ve Tosun, 2020: 328). İç girişimcilik Antoncic ve Hisrich (2001: 498) tarafından örgütün büyüklüğü dikkate alınmaksızın yalnızca yeni iş yatırımlarına değil aynı zamanda yeni ürün, hizmet, teknoloji, yönetim teknikleri ve rekabetçi yapı gibi diğer yenilikçi faaliyetler ve değişimlere götüren bir süreç olarak tanımlanmıştır. Kavram ayrıca Zahra (1995: 227) tarafından kurumsal girişimcilik olarak ele alınmış ve bir örgütteki yenilikçiliğin, girişimci çabaların ve yenilenme faaliyetlerinin tamamı şeklinde ifade edilirken Russell ve Russell (1992: 639) tarafından ise yenilik yoluyla örgütün etkinliğinin geliştirilmesi olarak ifade edilmiştir (Söker, 2016: 10). Kavramın fikir babası Pinchot (1985: 15) da büyük kurumlar içerisindeki girişimcilik olarak görmüştür.

Yenilikçilik kavramı, Latince 'innovane' sözcüğünden gelmekte, yeni ve değişik bir şey yapmak anlamı taşımaktadır. Eraslan ve arkadaşları (2008: 24) kavramın İngilizce literatürde "innovation" olarak, Türkçe literatürde ise "yenilenme, yenilik veya yenilikçilik" olarak ifade edildiğini belirtmişlerdir (Erdem, Gökdeniz ve Met, 2011: 82). Günümüzde örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri yıkıcı rekabet ortamında başarılı olmalarına bağlıdır. Rekabet edebilmek için örgütler müşteri talep ve isteklerine zamanında reaksiyon göstermek ve beklentileri karşılamak zorundadır. Nitekim müşteri talep ve istekleri günümüzde bir maliyet kalemi olarak değil örgütlerin yenilikçi aksiyon göstermeleri için bir katalizör görevi görmektedir. Örgütler bu sayede yenilik stratejilerini daha kolay ve başarılı bir şekilde uygulayabilmektedir.

Yenilikçilik, ürün ve hizmet yeniliklerini kapsadığı gibi teknoloji ve süreç yeniliklerini de kapsamaktadır. Antoncic ve Hisrich (2003: 17) yeniliği ürünlerle ilgili yenilikler ve teknolojiyle ilgili yenilikler olarak ayırmaktadırlar (Ağca ve Kurt, 2007: 93). Schermerhorn (1989: 520) yenilikçiliği "örgütün normal çalışma rutininin bir parçası olarak yeni düşünceler yaratma ve onları uygulamaya koyma süreci" olarak ifade etmiştir. Örgütlerde faaliyetleri veya herhangi bir şeyi daha iyi yapmanın yolu süreç yeniliği, yeni veya farklılaştırılmış ürün ya da hizmetlerin geliştirilmesi ise ürün yenilikçiliği olarak ifade edilmektedir (Aslaner, 2010: 52).

Örgütsel düzeyde girişimcilik risk alma, yenilikçilik ve proaktiflik olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Covin ve Slevin (1986) iç girişimciliği "girişimcilik esaslı duruş" olarak nitelendirmişler ve yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma olarak üç boyut belirlemişlerdir (Kozak ve Yılmaz, 2010: 87-88). Bu çalışmada geliştirilen iç girişimcilik ölçeğinin yenilikçilik boyutu kullanılmıştır.

### 3.3. Örgütsel Destek

Son dönemlerde yaşanan gelişmeler örgütler üzerinde pek çok açıdan etkiler yaratmış, pek çok uygulama ve sürecin değişime uğramasına neden olmuştur. Özellikle son 30 yıllık süreçte örgütler değişime ayak uydurmak veya değişimi gerçekleştirmek zorunda kalmışlardır. Bu değişimler örgütlerin en önemli sermayesi olan insan kaynaklarını da etkilemiştir. Bir maliyet unsuru olarak görülen çalışanlar bugün örgütlerin önemli bir değeri olarak görülmektedir. Örgütlerin çalışanlarına yönelik sergiledikleri destekleyici uygulamalar sayesinde çalışanlar da örgütlerine yönelik olumlu tutum ve davranışlar sergilemektedirler. Bu noktada önem kazanan bir olgu olarak örgütsel destek karşılıklı olarak çalışanlar ile örgüt arasındaki bağılılığı artırarak hem örgüt hem de çalışan açısından fayda sağlayacağı düşüncesine dayanmaktadır (Baş, 2020: 6). Hellmann ve arkadaşları (2006) algılanan örgütsel desteği, çalışanların görevlerini yerine getirirken sergilemiş oldukları performansın, örgüt tarafından değerli bulunmasıyla örgütün çalışanına katkı sağlaması, onun iyi oluşuna destek vermesi ve örgütün bu katkılarının çalışanlar tarafından olumlu şekilde algılanması olarak ifade etmişlerdir (Baş, 2020: 8). Eisenberger ve arkadaşları (1986: 500) ise örgütlerin çalışanların katılımına önem vermesi ve onların iyiliğini önemsemesine yönelik algılar ile çalışanları etkileyen faaliyetleri örgütün gönüllü olarak gerçekleştirdiğine dair duygular olarak ifade etmişlerdir (Taştan vd., 2014: 122).

Algılanan örgütsel destek olgusunun kurumsal kökleri "sosyal değişim teorisine" uzanmaktadır. Bu teoriye göre çalışan algıladığı desteğe karşılık örgütüne daha fazla katkı sağlamakta ve çaba göstermektedir. Blau (1964), sosyal değişim teorisini sosyal alışveriş kapsamında açıklarken Eisenberger ve arkadaşları (1990) ise çalışanın olumlu çabasını, çalıştığı örgüte yönelik taşıdığı sadakat ve inancın bir göstergesi olarak ifade etmişlerdir. Nitekim çalışanlar

örgütsel düzeyde desteklenerek doğru karar vermeleri ve hatalarını azaltmaları sağlanmakta (Whittaker ve Marchington, 2003: 246), görev ve sorumluluklarına yönelik rollerini yapabilmeleri için bilgi ve becerileri artırılmakta (Armstrong, 2006: 97) ve böylece örgüte bağlılıkları güçlenmektedir (Demir, 2012: 51).

Algılanan örgütsel desteği örgütün adalet anlayışı ve uygulamaları kapsamında örgütsel adalet, yöneticilerin desteği, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve çalışanların demografik özelliklerinin etkilediği yazında ifade edilmektedir. Bununla birlikte algılanan örgütsel desteğin sonuçları arasında iş doyumunu, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, işten ayrılma niyeti, iş performansı sayılmıştır (Baş, 2020: 18).

### 4. Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Çalışanların örgütlerine yönelik edindikleri olumlu duygular, onların davranışları üzerinde olumlu etkilerin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Bu etkiler çalışanların örgütlerine yönelik sergiledikleri olumlu davranışlarının artmasını sağlamakta ve bu da çalışanların örgütlerine yönelik olumlu düşünce ve davranışlarını pekiştirmektedir. Bu etkileşimi gösteren çalışmalar yazında mevcuttur. Örneğin Eren vd. (2014: 101) tarafından yapılan çalışmada iş zenginleştirme ile çalışanları güçlendirme arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yine Yang ve Lee'nin (2009) Amerika'da 302 kamu çalışanı üzerinde yaptığı araştırma ve Niehoff ve arkadaşlarının (2001) yaptıkları araştırmalarda da benzer sonuçlar elde edilmiştir.

Örgütlerde monotonluğun ortadan kaldırılması ve çalışanların moral ve motivasyonlarının artırılmasına yönelik uygulamalardan birisi olarak iş zenginleştirme, çalışanlara işleriyle ilgili daha çok sorumluluk ve karar verme yetkisinin verilmesine dayanmaktadır. İş zenginleştirme uygulamaları çalışanların örgütlerine ve yaptıkları işlerine yönelik bağlılık ve iş tatmini gibi olumlu duygularını artırmaktadır. Ayrıca çalışanların işlerine yönelik yenilikçi olmalarına sağlayabilmektedir. Gabriel ve arkadaşları (2020) tarafından yapılan çalışmada iş zenginleştirmenin çalışanların yenilikçi çabalarıyla önemli ölçüde ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yazarlar, iş zenginleştirmenin; fırsatların keşfedilmesi, fikir üretme ve destekleme gibi konularda önemli bir etken olduğunu belirtmişlerdir. Dorenbosch ve arkadaşları (2005) tarafından yapılan çalışmada da rollerin ve işlerin çalışanlar arasında rotasyona tabi tutulduğunu gördüklerinde çalışanların işleri daha çok sahiplendikleri ve işin geniş ve çeşitli beceri ve bilgi karışımını gerektirmesinin üretimi sahiplenmeleri ile olumlu yönde ilişkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Örgüt kültürü ile yenilikçilik arasında güçlü bir bağ söz konusudur. Destekleyici bir örgüt kültüründe, çalışanlar için yenilik ve yenilikçilik büyük önem arz ederken katı kültüre sahip örgütlerde statükoculuk ön planda olduğundan yenilikçilik yeterli desteği görmeyebilmektedir. Nitekim örgütlerde yeniliği ortaya çıkaracak ve hayata geçirecek olan örgüt çalışanlarıdır. Bu nedenle De Jong ve Kemp

(2003) örgütlerde çalışanların fikirlerinin her kademe tarafından desteklenmesinin yenilikçi davranış geliştirmeleri ve performanslarını artırmalarını kolaylaştırdığını ifade etmişlerdir (Örnek ve Ayas, 2015: 101). Bu noktada yenilikçiliği destekleyici bir örgüt kültürünün oluşturulması yönetimin temel görevleri arasındadır. Kimberly (1986), yenilik ve örgüt arasındaki ilişkide yeniliğin kullanıcısı olarak örgüt yaklaşımı, yeniliği ortaya çıkaran/yaratan örgüt yaklaşımı, yeniliği hem ortaya çıkaran hem de kullanan olarak örgüt yaklaşımı, yeniliğe araç olarak örgüt yaklaşımı, kendisi bir yenilik olarak örgüt yaklaşımı olmak üzere beş yaklaşım ortaya atmıştır (Koyuncu, 2018; Kimberly, 1986).

Yazında örgütsel destek algısının çalışanların örgütsel özdeşleşme (Cheung ve Law, 2008), iş tatmini (Searle vd., 2001), iş performansı (Chow vd., 2006), örgütsel vatandaşlık davranışıyla (Searle vd., 2001) yakından ilişkili olduğu ifade edilmiştir. Riggle ve arkadaşları (2009), örgütsel destek algısı üzerine yaptıkları meta analizi sonucunda, algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılığı, iş tatminini, iş ve durumsal performansı olumlu yönde etkilediğini ve işten ayrılma niyetini azalttığını belirlemişlerdir (Taştan vd., 2014: 123). McNall ve arkadaşları (2011: 133) yapmış oldukları çalışmada güçlü destekleyici çalışma ortamlarında çalışanların temel öz değerlendirmelerinden bağımsız olarak iş ve aile zenginleştirme algılarının yüksek olduğunu belirlemişlerdir. Bu çalışmalar, örgütsel desteğin, iş zenginleştirme ile yenilikçilik arasındaki ilişkiye dair ışık tutmaktadır.

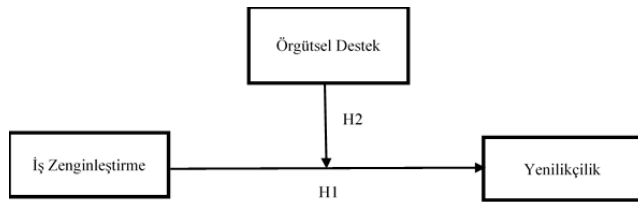
Yukarıda verilen kuramsal bilgiler ışığında çalışmanın hipotezleri şu şekilde belirlenmiştir;

H1: Çalışanların iş zenginleştirme algıları, yenilikçiliği anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

H2: Çalışanların iş zenginleştirme algılarının yenilikçilik üzerindeki etkisinde örgütsel destek algıları düzenleyici etkiye sahiptir.

Araştırmanın hipotezlerinden yola çıkarak oluşturulan araştırma modeli Şekil 2’de sunulmuştur.

**Şekil 2.** Kavramsal Araştırma Modeli



## 5. Araştırma

Model kapsamında belirlenen hipotezleri test etmek amacıyla anket uygulanmış ve elde edilen verilere, SPSS 22.0 paket programı kullanılarak doğrusal ve hiyerarşik regresyon analizleri uygulanmıştır.

### 5.1. Araştırma Yöntemi

Araştırmada, veri toplama aracı olarak anket tercih edilmiştir. Anket formunun birinci bölümünde çalışmaya katılanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, kurumdaki çalışma süresi, bulunulan pozisyondaki çalışma süresi ve kurumdaki görev gibi ifadelerden oluşan toplam 7 adet ifade bulunmaktadır. Anket formunun ikinci bölümünde Hackman ve arkadaşları (1975) tarafından geliştirilmiş ve Eren ve arkadaşları (2014) tarafından Türkçe’ye çevrilerek geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılmış olan beş ifade ve tek boyuttan oluşan iş zenginleştirme ölçeği bulunmaktadır. Eren ve arkadaşları ölçeğe uyguladıkları güvenilirlik testi neticesinde Cronbach alfa değerini 0,74 olarak elde etmişlerdir. Üçüncü bölümünde çalışanların yenilikçilik davranışlarını belirlemeye yönelik Nik Nor ve arkadaşları (2012) tarafından geliştirilmiş iç girişimcilik ölçeğinin yenilikçilik boyutu kullanılmıştır. Nik Nor ve arkadaşları ölçeğin yenilikçilik boyutu için 0,891’lik bir Cronbach alfa değeri elde etmişlerdir. Son bölümünde ise Eisenberger ve arkadaşları (1986) tarafından geliştirilen tek boyut ve 8 ifadeden oluşan algılanan örgütsel destek ölçeği kullanılmıştır. Yazarlar yaptıkları güvenilirlik analizi neticesinde testi neticesinde Cronbach alfa değerini 0,90 olarak elde etmişlerdir. Araştırmada kullanılan ölçekler 5’li Likert şeklindedir (1: Hiç katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Tamamen katılıyorum).

### 5.2. Ana Kütle ve Örneklem

Çalışmanın ana kütesini, Ankara ilinde devlet ve vakıf üniversitelerinde görevli akademisyenler oluşturmaktadır. Üniversitelerdeki bütün akademisyenlere ulaşma imkanı olmadığı için anakütle, monografik örnekleme yöntemiyle İktisadi ve İdari Bilimler Fakültelerinde görevli akademisyenlere indirgenerek sınırlandırılmış ve nihai durumda 200 civarı birime karşılık gelmektedir. Web ortamında oluşturulan anket formu mail ve sosyal iletişim araçları vasıtasıyla akademisyenlere 2019 yılı yaz döneminde gönderilmiş; yaklaşık 30 günlük süre içinde formu doldurarak geri dönüş yapan akademisyenlerden elde edilen 124 adet soru formu analize dahil edilmiştir. Nitekim, çalışmanın Ankara İli ve belirli bir fakülte ile sınırlı olması dolayısıyla ulaşılabilen akademisyen sayısı dikkate alındığında ve ölçeklere uygulanan geçerlilik ve güvenilirlik sonuçlarının, ileri analizlerin yapılmasına izin verecek düzeyde çıkması neticesinde 124 birimden oluşan verisetinin mevcut çalışma için yeterli olduğu düşünülmüştür. Ayrıca elde edilen örneklem, Karagöz (2019: 264) tarafından sunulan anakütle-örneklem tablosunda belirtilen 132 sayısına yakındır.

### 5.3. Analiz Yöntemi

Anket uygulaması sonucunda elde edilen veriler SPSS 22.0 paket programı ile analize tabi tutulmuştur. Çalışmada kullanılan ölçeklerin iç tutarlılıklarını belirlemek için Cronbach Alpha

güvenirlilik analizinden faydalanılmıştır. Değişkenlerde mevcut ifadelerin uygunluğunu belirlemek üzere açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi için SPSS 22.0 paket programı ve doğrulayıcı faktör analizi içinse AMOS 22.0 programı kullanılmıştır. Yine değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek ve hipotezleri test etmek için SPSS 22.0 paket programında doğrusal regresyon analizi ile hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır.

#### 5.4. Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde, öncelikle demografik istatistikler, geçerlilik ve güvenirlik sonuçları, korelasyon analizleri ve son olarak da hipotez testlerine yönelik olarak regresyon analizleri yer almaktadır.

**Tablo 1.** Demografik Özellikler

Demografik Özellikler	Boyutlar	Dağ.	%	Demografik Özellikler	Boyutlar	Dağ.	%
Yaş	18-30 arası	9	7,3	Kurumda Çalışma Süresi	0-1 yıl arası	48	38,7
	31-40 arası	32	25,8		2-5 yıl arası	23	18,5
	41-50 arası	78	62,9		6-10 yıl arası	16	12,9
	51 ve üzeri	5	4,0		11-15 yıl arası	11	8,9
	<b>Toplam</b>	<b>124</b>	<b>100</b>		16-20 yıl arası	23	18,5
Cinsiyet	Erkek	114	91,9		21 yıl üzeri	3	2,4
	Kadın	10	8,1		<b>Toplam</b>	<b>124</b>	<b>100</b>
	<b>Toplam</b>	<b>124</b>	<b>100</b>		Medeni Durum	Evli	110
Eğitim Durumu	Lisans	38	30,6			Bekâr	14
	Y. Lisans	41	33,1		<b>Toplam</b>	<b>124</b>	<b>100</b>
	Doktora	45	36,3	Bulunulan Pozisyonda Çalışma Süresi	0-1 yıl arası	22	17,7
	<b>Toplam</b>	<b>124</b>	<b>100</b>		2-5 yıl arası	60	48,4
	5.5. Demografik İstatistikler	Anket uygulamasına katılan çalışanların demografik özelliklerine ilişkin frekans dağılımları Tablo 1'de sunulmuştur. Analiz sonucuna göre araştırmaya katılan çalışanların büyük bölümü (%88,7) 31-50 yaş aralığında olduğu görülmektedir. 18-30 yaş aralığındaki katılımcıların yüksek lisans ya da doktora eğitimine devam eden öğretim üyeleri olduğu düşünülmektedir. Yine katılımcıların %91,9'u erkeklerden oluşmakta ve %88,7'si evlidir. Katılımcıların %30,6'sı lisans mezunu olup okutman ya da yüksek lisans eğitime devam eden araştırma görevlileri olduğu tahmin edilmektedir. Yine katılımcıların %70,1'i 11 yıldan daha az bir süredir mevcut kurumlarında çalışmakta ve %66,1'i de 5 yıldan daha kısa süredir mevcut pozisyonlarında bulunmaktadır.				6-10 yıl arası	17
					11-15 yıl arası	7	5,6
					16-20 yıl arası	7	5,6
				21 yıl üzeri	11	8,9	
				<b>Toplam</b>	<b>124</b>	<b>100</b>	

#### 5.6. Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi

Geçerlilik ve güvenirlik analizlerine geçmeden önce ölçekteki soru maddelerinin normal dağılıp dağılmadıkları SPSS 22.0 paket programı kullanılarak kontrol edilmiş ve normal dağılım gösterdikleri belirlenmiştir. Aşağıdaki Tablo 2'de görüleceği üzere soru maddelerine ilişkin çarpıklık basıklık değerleri yazındaki referans değer olan  $\pm 1,5$  aralığında olduğu görülmektedir.

**Tablo 2.** Soru Maddelerine İlişkin Değerler

Soru Maddesi	Birim	Ortalama	St. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
ORDES1	124	3,637	0,9486	-0,722	0,227
ORDES2	124	3,2177	1,07113	-0,366	-0,675
ORDES3	124	3,2984	0,95407	0,052	-1,017
ORDES4	124	3,5565	0,87701	-0,910	0,947
ORDES5	124	3,6210	0,98437	-0,734	0,410
ORDES8	124	3,5484	0,91380	-0,145	-0,762
IG1	124	4,056	0,8095	-1,319	1,417
IG2	124	4,194	0,6947	-0,428	-0,291
IG3	124	4,226	0,7844	-1,347	1,366
IG4	124	3,556	0,9397	-0,435	-0,244
IG5	124	3,919	0,7391	-1,313	1,445
IG6	124	4,403	0,5970	-0,433	-0,658
IZ1	124	3,637	0,9486	-0,722	0,227
IZ2	124	3,218	1,0711	-0,366	-0,675
IZ3	124	3,298	0,9541	0,052	-1,017
IZ4	124	3,556	0,8770	-0,910	0,947
IZ5	124	3,621	0,9844	-0,734	0,410

Çalışmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. İş zenginleştirme ölçeği için yapılan açımlayıcı faktör analizi neticesinde 5 soru maddesinin açıklanan varyansı %64,22 ve KMO değeri de 0,755 olarak bulunmuştur. Ölçekteki tüm ifadelerin faktör yüklerinin 0,50'nin üzerinde olduğu belirlenmiştir. Tek boyuttan oluşan iş zenginleştirme ölçeği için yapılan güvenilirlik analizi neticesinde Cronbach alfa değeri 0,86 olarak elde edilmiştir. Örgütsel destek ölçeği için yapılan açımlayıcı faktör analizi neticesinde 2 soru maddesinin faktör yükünün 0,50'nin altında kaldığı ve yine güvenilirlik analizi neticesinde de bu iki soru maddesinin ölçeğin güvenilirliğini düşürdüğü görülmüştür. Bu iki soru maddesi çıkarıldığında kalan 6 soru maddesinin açıklanan varyansı %60,53 ve KMO değeri de 0,791 olarak elde edilmiştir. Kalan altı ifadenin faktör yüklerinin 0,50'nin üzerinde çıktığı

belirlenmiştir. Tek boyuttan oluşan ölçek için yapılan güvenilirlik analizi neticesinde Cronbach alfa değeri 0,868 olarak elde edilmiştir. İç girişimcilik ölçeğinin bir boyutu olarak çalışmaya dahil edilen yenilikçilik için yapılan açımlayıcı faktör analizi neticesinde KMO değeri 0,796 olarak ve açıklanan toplam varyans ise %56 olarak elde edilmiştir. 6 soru maddesinin faktör yüklerinin 0,50'nin üzerinde olduğu görülmüştür. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda da Cronbach alfa değeri 0,842 olarak elde edilmiştir.

Ölçeklerin yapı geçerliliğini pekiştirmek adına doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Örgütsel destek ve iş zenginleştirme ölçeklerinin uyum iyiliği indeksleri veri setinin iyi uyum sergilediğini göstermektedir. Yenilikçilik ölçeğinde ise yalnızca RMSEA değeri sınırdan olup diğer değerler verilerin iyi uyum sergilediğini göstermektedir.

**Tablo 3.** Ölçeklere İlişkin Uyum İyiliği İndeksleri

Ölçek	X <sup>2</sup>	X <sup>2</sup> /df	GFI	AGFI	NFI	CFI	RMSEA	RMR
Örgütsel Destek	4,469	0,745	0,988	0,957	0,988	1,000	0,000	0,025
İş Zenginleştirme	1,172	0,391	0,996	0,981	0,981	1,000	0,000	0,012
Yenilikçilik	9,740	1,391	0,974	0,921	0,968	0,991	0,056	0,018
İyi Uyum		≤ 3	≥ 0,90	≥ 0,90	≥ 0,95	≥ 0,97	≤ 0,05	≤ 0,05
Kabul Edilebilir Uyum		≤ 5	≥ 0,85	≥ 0,85	≥ 0,90	≥ 0,95	≤ 0,08	≤ 0,08

**Kaynak:** Karagöz (2019: 737).

### 5.7. Korelasyon Analizi

Çalışmada öncelikle değişkenler arası ilişkilerin doğrusallığını ve yönünü görmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Bağımlı değişken olan yenilikçilik ile

bağımsız değişken iş zenginleştirme ve düzenleyici değişken örgütsel destek arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir ( $r=0,327$ ;  $p<0,001$  ve  $r=0,292$ ;  $p<0,001$ ). Bu sonuç, bağımlı ve diğer değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal olduğunu göstermektedir.

**Tablo 4.** Değişkenlere İlişkin Pearson Korelasyon Tablosu

No n	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Yaşınız	1								
2 Cinsiyet	-0,104	1							
3 Eğitim Durumu	0,275**	-0,141	1						
4 Medeni Durum	-0,299***	0,082	-0,117	1					
5 Kurumda Çalışma Süresi	0,446***	-0,189*	-0,004	-0,205*	1				
6 Konumda Çalışma Süresi	0,097	0,041	-0,433***	-0,076	0,177*	1			
7 İş Zenginleştirme	0,179*	0,067	0,103	-0,083	-0,033	-0,012	1		
8 Örgütsel Destek	0,151	0,048	0,100	-0,065	-0,061	-0,006	0,986***	1	
9 Yenilikçilik	0,052	0,082	0,117	-0,252**	0,075	-0,109	0,327***	0,292***	1

S.124 \*  $p<0,01$  \*\*  $p<0,05$  \*\*\*  $p<0,001$

### 5.8. Hipotez Testleri

Çalışmada daha sonra hipotez testlerine geçilmiştir. İlk hipotez için doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Çalışanların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, kurumda çalışma süreleri ve buldukları pozisyonda çalışma süreleri kontrol değişkeni olarak modellere dahil edilmiştir. İş zenginleştirme algısının yenilikçilik davranışı üzerindeki etkisini test etmek amacıyla kurulan Model I sonuçları bu etkinin anlamlı ve pozitif yönde olduğunu

doğrulamaktadır ( $B=0,237$ ;  $p<0,001$ ). Bu bulgu hipotezin desteklendiğini ifade etmektedir.

**Tablo 5.** Doğrusal Regresyon Analizi

Değişkenler	Model I
<b>Kontrol Değişkenleri</b>	
Yaş	-,112
Cinsiyet	,220
Eğitim Durumu	,034
Medeni Durum	-,449**
Kurumda Çalışma Süresi	,047
Bulunulan Konumda Çalışma Süresi	-,045
<b>Bağımsız Değişken</b>	
İş Zenginleştirme Algısı	<b>H<sub>1</sub></b> 0,237***
R <sup>2</sup>	0,198
Düz. R <sup>2</sup>	0,149
F Modeli	4,088***

Bağımlı Değişken: Yenilikçilik S.124 \* p<0,01 \*\* p<0,05 \*\*\* p<0,001

Düzenleyici etkiyi test etmek amacıyla dört modelden oluşan hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Bu modellerden ilki olan Model II’de yalnızca kontrol değişkenlerinden oluşan regresyon modeli kurulmuş ve model anlamlı çıkmıştır. Model III’te kontrol değişkenleri ile birlikte bağımsız değişken olan iş zenginleştirme algısı modele dahil edilmiş ve model anlamlı çıkmıştır. Model III’te R<sup>2</sup> değişiminin de anlamlı olduğu görülmektedir. Daha sonra düzenleyici değişken olan örgütsel destek algısı da dahil edilerek Model IV oluşturulmuştur. Model IV anlamlı çıkmasına karşın R<sup>2</sup> değişimi anlamlı çıkmamıştır. Son olarak bağımsız ve düzenleyici değişkenlerin etkileşimi de dahil edilerek Model V oluşturulmuş ve modelin anlamlı çıktığı görülmüştür. Fakat R<sup>2</sup> değişimi anlamlı bulunmadığından bulguların anlamlı çıkmadığı görülmüş ve düzenleyici etkiye yönelik oluşturulan ikinci hipotez reddedilmiştir.

**Tablo 6.** Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Model II	Model III	Model IV	Model V
<b>Kontrol Değişkenleri</b>				
Yaş	-0,054	-0,112	-0,124	-0,125
Cinsiyet	0,271	0,220	0,173	0,180
Eğitim Durumu	0,044	0,034	0,038	0,043
Medeni Durum	-0,475**	-0,449**	-0,430**	-0,420*
Kurumda Çalışma Süresi	0,033	0,047	0,039	0,039
Bulunulan Konumda Çalışma Süresi	-0,044	-0,045	-0,039	-0,038
<b>Bağımsız Değişkenler</b>				
İş Zenginleştirme Algısı		0,237***	0,876*	0,734
<b>Düzenleyici Değişkenler</b>				
Örgütsel Destek Algısı			-0,672	-0,717
<b>Etkileşim</b>				
İş Zenginleştirme Algısı x Örgütsel Destek Algısı	<b>H<sub>2</sub></b>			0,028
R <sup>2</sup>	0,101	0,198	0,217	0,219
Düz. R <sup>2</sup>	0,055	0,149	0,163	0,157
ΔR <sup>2</sup>	-	0,096***	0,020	0,002
F Modeli	2,200*	4,088***	3,994***	3,554***

Bağımlı Değişken: Yenilikçilik S.124 \* p<0,01 \*\* p<0,05 \*\*\* p<0,001

Yapılan analizler neticesinde hipotez sonuçları Tablo 6’da sunulmuştur.

**Tablo 7.** Hipotez Testi Sonuçları

Hipotezler	Sonuç
H1: Çalışanların iş zenginleştirme algıları, yenilikçiliği anlamlı ve pozitif yönde etkiler.	<b>Kabul</b>
H2: Çalışanların iş zenginleştirme algılarının yenilikçilik üzerindeki etkisinde örgütsel destek algıları düzenleyici etkiye sahiptir.	<b>Red</b>

## 6. Tartışma ve Sonuç

Sürekli değişen günümüz dünyasında örgütlerin yoğun rekabet ortamında yaşamlarını sürdürebilmesi çalışanlarına bağlıdır. Örgütlerde yeniliğe dönüşebilen entelektüel sermaye, örgüt performansını artırıcı özellik taşımaktadır (Örnek ve Ayas, 2015: 110). Nitekim değişimin bir motto haline geldiği günümüz dünyasında örgütlerin yaşamlarını

sürdürebilmesi konusunda çalışanların rolü ve önemi güçlenmiştir. Çalışanlar, hızlı bir şekilde değişen ve gelişen ekonomik, siyasal, sosyal ve toplumsal durumlardan doğrudan etkilenmekte, demografik bir parametre olan eğitim düzeyi her geçen gün yükselmekte ve diğer paydaşlarla birlikte çalışanların örgütlerden beklentileri de farklılaşmaktadır. Değişimin ve küresel etkileşimin geçmişte hiç yaşanmadığı bir ölçüde gerçekleştiği günümüz dünyasında artık klasik yönetim anlayışlarının



sergilenmesi örgütsel performans ve verimlilik üzerinde olumsuz yönde etkiler ortaya çıkarmaktadır. Bununla birlikte iş dünyasının hızı ve değişkenliği çalışanların yaptıkları işleri de etkilemektedir. Örgütlerde çalışanlar aynı işi yaptıkları sürece iş yaşamları monotonlaşmakta ve zamanla işe ve örgütlerine karşı olumsuz duygu, tutum ve tavır geliştirmektedirler. Bu durumun önlenmesi ve çalışanların moral ve motivasyonlarının artırılması için iş zenginleştirme uygulamalarının önemli olduğu yazında ifade edilmektedir. Bu çalışmada da bu görüşleri destekler sonuçlar elde edilmiştir.

Yapılan çalışmada iş zenginleştirme, algılanan örgütsel destek ve yenilikçilik olguları arasındaki ilişki 2019 yılında Ankara İli'ndeki devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan akademisyenlerden toplanan veriler ile görgül olarak incelenmiştir. Çalışma bulguları, iş zenginleştirmenin, yenilikçiliği anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Örgütsel destek algısının bu ilişkideki düzenleyici rolünü tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen hiyerarşik regresyon analizi anlamlı sonuç vermemiştir. Bulgular, örgütsel destek algısının, iş zenginleştirme ile yenilikçilik arasındaki ilişkide düzenleyici role sahip olmadığını göstermektedir.

Çalışanların iş süreçleri üzerinde karar verme haklarının olması, özellikle işlerin planlanması ve icra edilmesinde yetki verilmesi, işi sahiplenmeleri ve bünyesinde buldukları örgütü desteklemeleri için önemlidir. Bununla birlikte destekleyici bir yönetim ve örgüt ikliminin olması çalışanların örgütleri için daha fazlasını yapma istek ve gayretlerini artıracak ve yenilikçi çabalarını olumlu yönde etkileyecektir. Nitekim yaratıcılıklarını artırmak adına çalışanlar motive edilmeli, görüşlerine değer verilmeli ve çeşitli teknikler kullanılarak yenilikçi fikir geliştirmeleri sağlanmalıdır. Örgütsel yapı, yenilik yaratmaya uygun hale getirilmeli ve işletme içerisinde yenilikçilik desteklenmelidir. Ulaşılabilecek performans örgütler ve çalışanlar açısından daha etkili ve verimli sonuçlar ortaya çıkarabilecektir (Örnek ve Ayas, 2015: 111).

Elde edilen bulgular, kuramsal çerçevede ele alındığında, iş özellikleri kuramı ile kaynak temelli görüş arasındaki ilişkiyi görgül olarak ortaya koymaktadır. Yani çalışanların işlerine yönelik geliştirdikleri olumlu bilişsel, psikolojik ve duygusal tutumların örgütlerin yenilikçi yeteneklerini önemli ölçüde etkilemektedir. Başka bir ifadeyle işine karşı olumlu yaklaşan çalışanlar, yenilikçi fikirler üretme eğilimi içerisinde olmakta ve bu da işletme yeteneklerini geliştirmektedir. Burada önemli husus, doğru çalışanın doğru işte istihdam edilmesidir. Görev tanımının doğru bir şekilde yapılması, çalışanlarının becerilerinin belirlenerek iş ve görevleriyle uyumuna dikkat edilmesi gibi konular burada önem kazanmaktadır. Nitekim, örgütlerde yeniliğe dönüşebilen entelektüel sermaye, örgüt performansını artırıcı özellik taşımaktadır. Stratejik düşünebilen ve yüksek performansa ihtiyaç duyan örgütler, entelektüel sermaye ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiyi dikkate alarak planlama yapmalıdır (Örnek ve Ayas, 2015: 110). İş

zenginleştirmenin çalışanların motivasyonu üzerinde önemli etkisi olduğu (Saleem vd., 2012: 158) ve girişimcilik motivasyonuna sahip çalışan ve yöneticiler ile işletme girişimciliği arasında anlamlı ilişki olduğu (Polat, 2011: 227) yazında belirtilmiştir.

Çalışmanın yalnızca bir sektörde ve belirli zaman diliminde yapılması bu kısıtlar arasındadır. İleride yapılacak çalışmalarda, farklı örneklem kitle ve büyüklüğü ile çalışmanın tekrarlanması durumunda farklı sonuçlar elde edilebilecektir. Ayrıca örneklemin büyük bir kısmının erkek katılımcılardan oluşması da kısıt olarak değerlendirilebilir. Yine örgütsel desteğin bu ilişkide aracı rolünün incelenmesi de anlamlı bulgular üretebilecektir. Ayrıca kullanılan metodolojinin de önemli bir kısıt olduğundan hareketle farklı ölçüm aracı ile analiz tekniklerinin kullanılması ile farklı sonuçlar elde etmek mümkündür.

## Kaynaklar

- Ağca, V. ve Kurt, M. (2007). İş girişimcilik ve temel belirleyicileri: Kavramsal bir çerçeve. Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi, 29, 83-122.
- Antoncic, B. ve Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16, 495-527.
- Antoncic, B. ve Hisrich, R.D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7-24.
- Armstrong, M. (2006). *Handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page.
- Aslaner, E. (2010). Örgütsel değişim ve yenilikçilik: Bir özel okul örneği. (Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü). Erişim Adresi: [https://dspace.ankara.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/20.500.12575/29964/Esa\\_Aslaner\\_tez.pdf?sequence=1](https://dspace.ankara.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/20.500.12575/29964/Esa_Aslaner_tez.pdf?sequence=1)
- Barney, J. B. ve Delwyn N. Clark, (2007). *Resource-Based Theory Creating and Sustaining Competitive Advantage*. Oxford University Press.
- Baş, M. (2020). Algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide işe adanmışlığın aracılık rolü – Erzincan'daki sağlık çalışanları üzerine bir uygulama. (Doktora Tezi, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü). Erişim Adresi: <https://www.yoktez.gov.tr>
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Casimir, G., Ng, Y. K., Wang, Y. K., and Ooi, G. (2014). The relationships amongst leader-member exchange, perceived organizational support, affective commitment, and in-role performance: A social-exchange perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, 35, 366-385.
- Cheung, M. F. Y. ve Law, M. C. C. (2008). Relationships of organizational justice and organizational identification:

- The mediating effects of perceived organizational support in Hong Kong. *Asia Pacific Business Review*, 14(2), 213–231.
- Chow, I.H., Lo, W.C., Sha, Z. and Hong, J. (2006). The impact of developmental experience, empowerment, and organizational support on catering service staff performance. *International Journal of Hospitality Management*, 25, 478-495.
- Covin, J.G. ve Slevin, D.P. (1986). The development and testing of an organizational-level entrepreneurship scale. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 628-639.
- De Jong, J. ve Kemp, R. (2003). Determinants of co-workers' innovative behaviour: An investigation into knowledge intensive services, *International Journal of Innovation Management*, 7(2), 189-212.
- Demir, M. (2012). Örgütsel destek, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi ilişkisi: Havalimanı yer hizmetleri işletmelerine yönelik bir araştırma. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*. 14(1), 47-64.
- Dorenbosch, L., van Engen, M.L. ve Verhangen, M. (2005). On-the-job innovation: The impact of job design and human resource management through production ownership. *Creativity and Innovation Management*. 14(2), 129-141.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., ve Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. ve Davis-Lamastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 71 (1), 51-59.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S. ve Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812-820.
- Eraslan, H., Bulu, M. ve Bakan, İ. (2008). Kümelenmeler ve inovasyona etkisi: Turizm sektöründe uygulamalar. *SOİD Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 5(3), 15-50.
- Erdem, B., Gökdeniz, A. ve Met, Ö. (2011). Yenilikçilik ve işletme performansı ilişkisi: Antalya'da etkinlik gösteren 5 yıldızlı otel işletmeleri örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, 26(2), 77-112.
- Eren, M.Ş., Tokgöz, E. ve Saylan, O. (2014). Stratejik insan kaynakları yönetiminin işgören katılımı üzerindeki etkisi: İş zenginleştirme ve güçlendirmenin düzenleyici etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 19(2), 89-106.
- Gabriel, J.M.O., Odili, C.P. ve Dokubo, O.E.M. (2020). Job enrichment and organizational innovative behaviour of telecommunication companies in port Harcourt, rivers state, Nigeria. *Noble International Journal of Business and Management Research*. 4(7), 61-71.
- Hackman, R.J. (1975). Is job enrichment just a fad? *Harvard Business Review*, September- October: 129-138.
- Hackman, J. R., Oldham, G. R., Janson, R. ve Purdy, K. (1975). A new strategy for job enrichment. *California Management Review*, 57-71.
- Hackman, J. R., Oldham, G. R., Janson, R. ve Purdy, K. (1975). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hellman, Chan M., Fuqua, D.R. ve Worley, J. (2006). A reliability generalization study on the survey of perceived organizational support: The effects of mean age and number of items on score reliability. *Educational and Psychological Measurement*, 66 (4), 631-642.
- Hofmann, D. A. ve Morgeson, F. P. (1999). Safety-related behavior as a social exchange: The role of perceived organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 84, 286–296.
- Johari, J. ve Yahya, K. K. (2016). Job characteristics, work involvement, and job performance of public servants. *European Journal of Training and Development*, 40(7), 554-575.
- Karagöz, Y. (2019). SPSS ve AMOS uygulamalı nitel-nicel karma bilimsel araştırma yöntemleri ve yayın etiği. 2. Baskı. Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Koçel, T. (1999). İşletme yöneticiliği, İstanbul: Beta Yayınları.
- Koyuncu, A.G. (2018). Örgütsel yenilik ölçeği: Uyarlama çalışması. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 7(17), 8-18. Erişim Adresi: <https://www.researchgate.net/publication/324973631>
- Kozak, M.A. ve Yılmaz, E.G. (2010). Otel yöneticilerinin iç girişimcilik algılamaları: Frigya bölgesi örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21(1), 85-97.
- McNall, L.A., Masuda, A.D., Shanock, L.R. ve Nicklin, J.M. (2011). Interaction of core self-evaluations and perceived organizational support on work-to-family enrichment. *The Journal of Psychology*, 145(2), 133–149.
- Niehoff, B.P., Enz, C.A. and Grover, R.A. (1990). The impact of top-management actions on employee attitudes and perceptions. *Group and Organization Studies*, 15, 337-352.
- Nik Nor, M. N. I, Mahmood, R. ve Ab Rahim Roslan. (2012). The relationship between intrapreneurial orientation and job performance among academicians in Malaysian public universities. *Asian Entrepreneurship Conference*. 5-6 Nov. 2012, Kuala Lumpur, Malesia.

- Norton, S.D., Massengill, D. ve Schneider, H.L. (1979). Is job enrichment a success or a failure? *Human Resource Management*, 18(4), 28-37.
- Örnek, A. ve Ayas, S. (2015). Entelektüel sermaye ile yenilikçi iş davranışının işletme performansına etkisi: Bilişim sektörü uygulaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 16(2), 91-116.
- Özkan, O.S. ve Tosun, B. (2020). Psikolojik sermaye-iç girişimcilik ilişkisinde kişi-örgüt uyumunun aracı rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 16(2), 326-345.
- Özüçaylayan, H.N. (2015). İş zenginleştirmenin örgütsel çekicilik üzerine etkisi. (Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.) Erişim Adresi: <https://openaccess.maltepe.edu.tr/>
- Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*. 14(3), 179-191.
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring*, New York: Harper and Row.
- Polat, D.D. (2011). Girişimcilik motivasyonu ve işletme yenilikçiliği arasındaki ilişkinin araştırılmasına yönelik turizm işletmelerinde bir araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 6 (2), 227-254.
- Riggle, R.J., Edmondson, D.R. ve Hansen, J.D. (2009). A Meta-Analysis of the Relationship Between Perceived Organizational Support and Job Outcomes: 20 Years of Research. *Journal of Business Research*, 62, 1027-1030.
- Russell, R. D. ve Russell, C. J. (1992). An examination of the effects of organizational norms, organizational structure and environmental uncertainty on entrepreneurial strategy. *Journal of Management*, 18, 639-656.
- Searle, B., Bright, J. E. H. ve Bochner, S. (2001). Helping people to sort it out: The role of social support in the Job Strain Model. *Work & Stress*, 15(4), 328-346.
- Saleem, S., Shaheen, W.A. ve Saleem, R. (2012). The impact of job enrichment and job enlargement on employee satisfaction keeping employee performance as intervening variable: A correlational study from Pakistan. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 1(9), 145-165.
- Schermerhorn, J.R. (1989). *Management for productivity*. 3rd Ed. John Wiley and Sons: New York.
- Settoon, R. P., Bennett, N. and Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81, 219-227.
- Söker, F. (2016). İşletmelerde iç girişimcilik ve yönetsel-dönüşümsel liderlik: Karaman'da bir araştırma. (Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), Erişim Adresi: <http://dosya.kmu.edu.tr/sbe/userfiles/file/tezler/isletme/fahrettinsoker.pdf>
- Taştan, M. (2008). İş yaşamı niteliği çalışmaları. *Verimlilik Dergisi*, 1, 127-151. Erişim Adresi: <https://dergipark.org.tr/pub/verimlilik/issue/21746/233823>
- Taştan, S., İşçi, E. ve Arslan, B. (2014). Örgütsel destek algısının işe yabancılaşma ve örgütsel bağlılığa etkisinin incelenmesi: İstanbul özel hastanelerinde bir çalışma. *Pamukkale Üniversitesi SBE Dergisi*, 19, 121-138.
- Van Knippenberg, D., Van Prooijen, J. W. ve Sleebos, E. (2013). Beyond social exchange: collectivism's moderating role in the relationship between perceived organizational support and organizational citizenship behaviour. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 24(1), 152-160.
- Whittaker, S. ve Marchington, M. (2003). Devolving HR responsibility to the line threat, opportunity or partnership? *Employee Relations*, 25(3), 245-261.
- Yang, S.B. ve Lee, K.H. (2009). Linking empowerment and job enrichment to turnover intention: The influence of job satisfaction. *International Review of Public Administration*, 14(2), 13-23.
- Zahra, S. A. (1995). Corporate entrepreneurship and financial performance: The case of management leveraged buyouts. *Journal of Business Venturing*, 10, 225-247.

## Extended Summary

employees for the job-related issues.

### Purpose

Present study aims to empirically analyze the organizational support perception and job enrichment as antecedent of innovativeness. So, the contribution of employees to innovations in organizations has been very important for organizations in today's world. To understand innovative capacities of employees, here we aim to elaborate their relationship with supervisors and job itself. In this aspect, this study suggests new debate field for the literature by integrating job characteristics theory, social exchange theory and resource-based view.

### Literature Review

Current literature handles the job characteristic theory as a theoretical basis for job enrichment. Indeed, Job characteristic theory provide essential arguments for the concept. Similarly, the studies in the literature have integrated the perceived organization support and social exchange theory. So, social exchanges may improve the high-quality relationships between employees and managers. At last, we treated the innovativeness within the framework of resource-based view. Thus, the innovativeness is defined as an organizational capability.

The researches in the literature, point out the relationship between job enrichment, perceived organizational support and innovativeness. But lack of a comprehensive study integrating the variable in the current literature is obvious. Here, we tender a holistic research prospect by drawing the conceptual and theoretical veins together.

### Design/Methodology/Approach

The present study addresses empirically the relation of causality among variables. The inter-personal and job-related sources of innovativeness constitute the methodological basis of the study. To gather data, we used survey consisting of formerly developed scales in the literature. The sample consists of the academician working at state and foundation universities in Ankara Province. The questionnaire form entered on the web-based system was sent to academicians via e-mail and social networks and we obtained 124 respondents within a period of about 30 days. Then we transferred the data to SPSS 22.0 software. At first, we performed validity and reliability analyses and then we performed regression and hierarchical regression analyses.

### Findings

The research findings indicate that job enrichment perception of employees is related to innovativeness. But we could not attain supportive findings for the moderating role of perceived organizational support. This result implicates that the relationship between job enrichment and innovativeness occurs regardless of organizational support and so managers should focus on expansion of initiative of