

Örgütsel Destek Algısının Çalışan Yaratıcılığı Üzerindeki Etkisinde Bilgi Ataleti ve Örgütsel Değişime Yönelik Tutumun Rolü: Bir Araştırma*

İtir HASIRCI¹, Edip ÖRÜCÜ²

¹ Dr., Bağımsız Araştırmacı, itir8686@gmail.com, ORCID: 0000-0002-5449-2640

² Prof. Dr., Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi, İİBF, eorucu@bandirma.edu.tr, ORCID: 0000-0002-3301-7496

Öz: Bu araştırmanın amacı örgütsel destek algısının çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisinde bilgi ataletinin ve örgütsel değişime yönelik tutumun aracılık rollerini belirlemektir. Araştırmanın verileri, Türkiye’de faaliyetlerini sürdüren bir kamu iktisadi teşebbüsüne bağlı maden ve kimya firmasından elde edilmiştir. Araştırmanın evrenini kamu iktisadi teşebbüsünün 8400 çalışanı oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise belirtilen maden ve kimya işletmesinin Bandırma tesislerinde çalışan 642 katılımcı oluşturmaktadır. Örneklemden veri elde etmek amacıyla katılımcılara kolayda örnekleme yönteminden yararlanılarak anket uygulanmıştır. Toplanan veriler paket programları aracılığıyla analiz edilmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuca göre, örgütsel destek algısının çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisinde örgütsel değişime yönelik tutumun aracılık etkisinin olduğu belirlenmiştir. Araştırmanın bir diğer sonucuna göre örgütsel destek algısının çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisinde bilgi ataletinin aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın sonucunda mevcut örnekleme çalışan yaratıcılığının nasıl arttırılabileceği ve bilgi ataletinin nasıl en aza indirilebileceği hususunda tavsiyeler sunulacaktır. Literatürde örgütsel destek algısının çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisinde bilgi ataletinin ve örgütsel değişime yönelik tutumun aracılık rollerini birlikte ele alan araştırma örneği bulunmadığı için bu çalışmanın özgün olduğu düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Destek Algısı, Çalışan Yaratıcılığı, Örgütsel Değişime Yönelik Tutum, Bilgi Ataleti
Jel Kodları: M12, M10, M50, M39

The Role of Knowledge Inertia and Attitude Towards Organizational Change in the Effect of Perceived Organizational Support on Employee Creativity: A Research

Abstract: The aim of this research is to determine the mediating roles of knowledge inertia and attitude towards organizational change in the effect of organizational support perception on employee creativity. The data were obtained from a mining, chemical company affiliated with a public economic enterprise operating in Turkey. The universe has 8400 employees of the public economic enterprise. The sample of the study consists of 642 participants working in the Bandırma facilities of the mentioned mining and chemical enterprise. In order to obtain data from the sample, a survey was applied to the participants using the convenience sampling method. The collected data were analyzed through package programs. According to the results, the attitude towards organizational change has a mediating effect on the effect of organizational support on employee creativity. According to another result, it was determined that the mediating effect of knowledge inertia on the effect of organizational support on employee creativity. Recommendations will be presented on how employee creativity can be increased, and how knowledge inertia can be minimized. This study is considered to be original since there is no research example in the literature that addresses the mediating roles of knowledge inertia and attitude towards organizational change in the effect of organizational support on employee creativity.

Keywords: Perceived Organizational Support, Employee Creativity, Attitude Towards Organizational Change, Knowledge Inertia

Jel Codes: M12, M10, M50, M39

Atıf: Hasırcı, I., & Örücü, E. (2025). Örgütsel destek algısının çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisinde bilgi ataleti ve örgütsel değişime yönelik tutumun rolü: Bir araştırma. *Fiscaeconomia*, 9(4), 2252-2276. <https://doi.org/10.25295/fsecon.1577840>

Geliş Tarihi: 02.11.2024
Kabul Tarihi: 08.09.2025



Telif Hakkı: © 2025. (CC BY) (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

* Bu çalışma Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi’nde 07.06.2024 tarihinde kabul edilen, Prof. Dr. Edip Örücü danışmanlığında İtir Hasırcı tarafından hazırlanan “Örgütsel Destek Algısının Çalışan Yaratıcılığı Üzerindeki Etkisinde Bilgi Ataleti ve Örgütsel Değişime Yönelik Tutumun Rolü: Bir Araştırma” başlıklı doktora tezinden üretilmiştir.

1. Giriş

Rekabetin giderek sertleştiği piyasa şartlarında, çalışanların yaratıcı potansiyelini ortaya çıkarmak, örgütlerin sürdürülebilir başarıyı yakalamalarında önemli bir rol oynamaktadır (Zhang vd., 2023). Özellikle bilgiye dayalı ve inovasyon odaklı sektörlerde, yaratıcılık, çalışanların örgüt içindeki sorunlara yenilikçi çözümler getirmelerini sağlarken, örgütün değişen piyasa koşullarına uyum sağlamasını da hızlandırmaktadır (Lee vd., 2022). Yaratıcılığı etkileyen unsurlar arasında, çalışanların algıladıkları örgütsel destek seviyesi de önemli bir faktör olarak ön plana çıkmaktadır. Çalışanlar, örgütsel destek algıladıklarında, kendilerini daha fazla ifade etme, yeni fikirler geliştirme ve örgütün başarısına katkıda bulunma hususunda cesaretlenirler (Huang vd., 2021). Ancak, çalışan yaratıcılığının yalnızca örgütsel destekle ilişkili olmadığı, bireysel ve örgütsel değişkenlerin de bu süreçte rol oynadığı bilinmektedir. Örgütsel değişime yönelik tutum, bu değişkenlerden biri olarak dikkat çekmektedir. Çalışanlar değişimi pozitif algıladıklarında yaratıcılıklarını daha etkili bir şekilde kullanmaktadırlar (Chen vd., 2024).

Bunun yanında, bilgi ataleti, örgütlerde bilgi akışının yavaşlaması ve eski bilgilere bağlı kalma eğilimi olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların yaratıcı süreçlerini de olumsuz yönde etkilemektedir (Rao vd., 2020). Bilgi ataleti, inovasyon ve yaratıcılığı doğrudan etkileyen bir bariyer olarak bilinmektedir. Örgütlerin dinamizmini ve yenilikçiliğini sınırlayarak, mevcut bilgiye olan bağlılığın yenilikçi düşünceleri engellemesine sebep olmaktadır (Boumedjaoud vd., 2022). Bilgi yoğun sektörlerde önemli bir sorun haline gelmekte ve çalışanların yaratıcı kapasitelerini kullanmalarını engellemektedir (Zhu vd., 2023). Bu bağlamda örgütsel destek algısının, bilgi ataletini azaltmada kritik bir role sahip olduğu ifade edilebilir. Çünkü çalışanlar, örgütlerinin yeni bilgi edinmelerini ve yaratıcı fikirlerini desteklediklerine inanırlarsa, bilgi ataletini aşabilirler.

Araştırma kapsamında yapılan analizler sonucunda, örgütsel destek algısının çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisinde bilgi ataletinin ve örgütsel değişime yönelik tutumun kısmi aracılık rollerinin olduğu belirlenmiştir. Özellikle örgütsel değişime yönelik tutumun, çalışanların yaratıcı davranışlarını etkilemede önem arz ettiği gözlemlenmiştir. Elde edilen bulgular, çalışanların örgütsel destek algılarının yüksek olduğu ortamlarda yaratıcılıklarının arttığını ve bu süreçte hem bilgi ataletinin hem de değişime açıklığın belirleyici rol oynadığını göstermektedir. Bu çalışma, Türkiye’de faaliyet gösteren, kamuya ait büyük bir sanayi kuruluşu olan, maden ve kimya endüstrisi üzerinde faaliyetlerini sürdüren işletmenin bünyesinde yürütülmüştür. Bu işletme, madencilik sektöründe faaliyet göstermekte olup, özellikle bor madenleri alanında dünyada öncü konumda olan bir kamu işletmesidir. Söz konusu kurumda, devlet kurumu olmasının getirdiği belirli bürokratik yapılar ve hiyerarşik işleyişin yanı sıra, bilgiye dayalı karar alma, kurumsal verimlilik ve çalışan inisiyatifi gibi konular da gün geçtikçe önem kazanmaktadır. Buna bağlı olarak, bilginin etkili kullanımı, bilgi paylaşımı, değişime açıklık ve çalışan yaratıcılığı, kurumun rekabet gücünü arttırmada stratejik unsurlar olarak görülmektedir. Bu bağlamda araştırmanın amacı, örgütsel destek algısının çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisini incelemek ve bu ilişkide örgütsel değişime yönelik tutum ile bilgi ataletinin aracılık rollerini ortaya koymaktır. Özellikle kamu kurumlarının bürokratik doğası ve sabit işleyiş yapısı düşünüldüğünde, bilgi ataletinin yaratıcılığı nasıl etkilediği ve örgütsel değişime yönelik tutumun bu etkiyi nasıl dönüştürebileceği önemli bir araştırma sorusu olarak karşımıza çıkmaktadır. Büyük ölçekli bir maden işletmesinin Bandırma ilçesinde bulunan tesislerinde gerçekleştirilen bu araştırma, çalışanların yaratıcı kapasitelerini etkileyen faktörleri daha iyi anlamaya yönelik önemli bir adım niteliğindedir. Sonuçlar, yalnızca teorik bir katkı sunmakla kalmayıp, aynı zamanda işletme yöneticilerine çalışanlarının yaratıcılığını arttıracak stratejiler geliştirme konusunda yol gösterecektir. Araştırmanın gerekçesi, çalışanların yaratıcı süreçlerini etkileyen faktörlerin araştırılmasına dönük çok sayıda çalışmaya rastlanılmamış olmasıdır. Bu çalışma ile hem literatüre katkı sunmak hem de pratikteki yönetim stratejilerini iyileştirmek açısından yeni yaklaşımlar oluşturulabilecektir. Bu doğrultuda

araştırma şu soruya yanıt aramaktadır: Kamuya ait büyük bir madencilik işletmesinde, çalışanların algıladığı örgütsel destek, çalışan yaratıcılığını nasıl etkilemektedir ve bu ilişkide bilgi ataletinin ve örgütsel değişime yönelik tutumun aracılık rolleri var mıdır? Bu doğrultuda araştırma, örgütsel destek algısının çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisini incelemekte, ayrıca bu ilişkide bilgi ataletinin ve örgütsel değişime yönelik tutumun aracılık rollerini sorgulamaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1 Çalışan Yaratıcılığı

Çalışan yaratıcılığı, örgütlerin yenilikçilik kapasitesini arttırmak ve rekabet avantajı elde etmek için önemli bir faktör olarak görülmektedir (Yücel, 2022). Bu kavram, çalışanların yeni fikirler üretme ve bu fikirleri pratik çözümler veya ürünlere dönüştürme sürecini ifade etmektedir. Bu süreç, bireylerin bilgi ve deneyimlerini kullanarak mevcut sorunlara yenilikçi çözümler geliştirme yeteneğine dayanmaktadır (Amabile, 1988). Örgütlerde yaratıcılığı teşvik etmek hem bireysel hem de örgütsel performans üzerinde doğrudan etkili olabilir (Huang vd., 2023). Çalışan yaratıcılığı bireyler tarafından benimsenerek, iş ortamında yayılarak, örgütsel yaratıcılığa dönüştürülmediği sürece örgütün başarısına katkı sağlamayacaktır. Bu dönüşümün gerçekleştirilmesinde ve yaratıcılığın bir örgüt dinamiği haline getirilmesinde yönetime önemli görevler düşmektedir. Bu nedenle örgütlerde yönetimin problemlere dair çözüm önerilerini, yeni fikirleri farklı yönlerden değerlendirmeleri, geniş bakış açısına sahip olmaları gerekmektedir (Zorlu & Tetik, 2018).

Çalışanlar görev yaptıkları örgütlerde yaratıcılığı tasarlayabilmeli, tüm birimlerde değişime yönelerek, yaratıcılığı geliştirmek için organize olabilmelidirler. Uzmanı oldukları alanlarda orijinal, farklı ve faydalı fikirler üretebilmeleri için yaratıcı olmaları gerekmektedir. Katı hiyerarşiye sahip örgütlerde yaratıcılığın oluşması mümkün değildir. Yaratıcılığın düşmanı olan bu örgütlerin aksine kesin sınırları olmayan görev tanımlarına yer veren, ortak ve grup çalışmalarının teşvik edildiği ortamların yaratılması gerekmektedir (Zorlu & Tetik, 2018). Çalışanların karmaşık bir sistem içerisindeyken birleşerek oluşturdukları, katma değeri yüksek, fikir, süreç, prosedür ve yeni ürün üretimi anlamına gelen çalışan yaratıcılığı örgütsel inovasyon ve rekabet avantajının önemli bir kaynağıdır (Başalp & Onağ, 2022). Örgütlerin devamlılığı için önem arz eden yaratıcılık, doğru bir şekilde uygulandığında önemi ve değeri giderek artan bir kavram haline gelmektedir. Örgütler, olası sorunlara farklı çözümler üretecek, yenilikler sunacak, değişimlere uyum sağlayacak, bilgi ve teknoloji üretecek kişilere ihtiyaç duymaktadırlar. Rakipleriyle rekabet sürecinde kazanmak isteyen örgütler, yeniliğe ve yaratıcılığa önem vermek zorundadırlar (Cankurtaran, 2023).

Çalışan yaratıcılığını etkileyen faktörler bireysel düzeyde, grup düzeyinde ve örgütsel düzeyde olmak üzere üç aşamada incelenmektedir. Bireysel faktörler arasında yeniliklere açık olmamak, özgüven eksikliği, bilgi alışverişinden kaçınmak yer almaktadır. Örgüt içerisindeki olası problemleri görmezden gelmek çalışanların yaratıcılığını olumsuz etkilemektedir (Cankurtaran, 2023). Çalışanlar ne kadar fazla bilgiye sahipse, o kadar farklı bakış açıları geliştirebilirler (Hsu, 2013). Yaratıcılık, sadece bireysel düzeyde değil, aynı zamanda grup düzeyinde de ortaya çıkabilir. Bu nedenle farklı uzmanlık alanlarından ve geçmişlerden gelen çalışanların bir araya gelmesi, yaratıcı çözümler üretme olasılığını arttırır. Ayrıca grup üyeleri arasındaki açık iletişim ve iş birliği, yaratıcı sürecin desteklenmesine yardımcı olur. Özellikle dönüşümcü liderler, çalışanların yaratıcı düşünme becerilerini geliştirmeleri için ilham verir ve onları motive eder (Khurovani, 2018). Fiziksel çalışma ortamının da uygun olması, esnek çalışma saatleri, teknolojik alt yapı çalışanların yaratıcılığını etkileyen önemli faktörler arasında yer almaktadır (Okakın & Ayvacioğlu, 2014). Çalışanların yaratıcı potansiyelini ortaya koyabilmesi, sadece bireysel özelliklerine değil, örgütte bilginin ne ölçüde etkin

kullanıldığına da bağlıdır. Dolayısıyla bilgi ataleti kavramı bu noktada önemli bir unsur olarak ön plana çıkmaktadır.

2.2 Bilgi Ataleti

Bilgi, örgütlerin ve bireylerin yaşamlarını sürdürmeleri için gerekli olan temel ve güçlü kaynak olarak tanımlanmaktadır (Zan vd., 2024). Bilginin kazanılması ve kazanılan bu bilgiden yararlanılması örgütlerin faaliyetleri için önem arz etmektedir. Rekabetin yoğunlaştığı pazarlarda var olmaya çalışan örgütler için bilgi önemlidir. Örgütler, ilerleyen zamanlarda karşılaşılabilecekleri sorunların çözümünde bilgiye ihtiyaç duymaktadırlar (Çavuş & Pekkan, 2017). Atalet ise eylemsizlik, hareketsizlik ve durağanlık gibi anlamların karşılığıdır. Bireylerde görülen atalet hali, olaylara kısa vadeli yaklaşmak, isteksiz ve kararsız çalışmak, güvensizlik, amaçsızlık, tembellik gibi özellikleri bünyesinde barındırmaktadır. Bireylerin bilgiden yoksun olması, bilgi edinmek için bir girişimde bulunmamaları olarak da tanımlanmaktadır (Bakan & Sezer, 2017). Örgütlerde ataletin nedenleri arasında geleneklere aşırı bağlılık, değişime tepki, yeni bilgileri öğrenmeme isteği, örgütün ilerleyen yaşı, başarının ve aşırı öz güvenin yanıltma etkisi yer almaktadır. Literatür incelendiğinde bilgi ataleti kavramı, genellikle örgütlerdeki bilgi paylaşımında yaşanan isteksizlik, durağanlık yahut rutinleşme gibi terimlerle benzer şekilde belirtilmektedir (Ghonim vd., 2025; Zan vd., 2024). Ancak bu kavramın asıl tanımı, mevcut bilginin güncellenmesini, işlenmesini ve yeni koşullara uyarlanmasını geciktiren özgün bir engel olarak ifade edilmelidir. Stratejik yenilenme sürecine karşı direnç gösterme olarak da belirtilen bu kavram (Huff vd., 1992), kamuya bağlı madencilik ve kimya işletmeleri gibi yoğun bürokrasinin hâkim olduğu örgütlerde, tüm süreçlerin yavaş ve değişime kapalı yol aldığını ifade etmektedir. Dolayısıyla bu hususlar da bilgi ataletini besleyen temel unsurlar arasında yer almaktadır.

Bilgi ataleti, örgütlerde bireylerin ya da grupların bilgiye dayalı karar alma süreçlerinde yeni bilgiye adapte olma zorluklarını ifade etmektedir (Song vd., 2022). Bu durum, mevcut bilgilere ve alışkanlıklara aşırı bağımlılıktan kaynaklanmakta ve örgütsel esneklik ile yenilikçiliği olumsuz yönde etkilemektedir. Özellikle bilgi yoğun sektörlerde, bilgi ataleti, bilgiye dayalı kararların zamanında ve etkin bir şekilde alınamamasına yol açarak, örgütlerin rekabet gücünü düşürebilir (Rumelt, 1995). Leonard-Barton (1992) bilgi ataletini, örgütlerin öğrenme süreçlerine zarar verebilecek bir yetkinlik tuzağı olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda, çalışanların geçmişteki başarılı uygulamalara aşırı bağlı kalması, yeni bilgilere açık olma yeteneklerini sınırlandırabilir. Ayrıca bilgiye erişim ve paylaşım süreçlerindeki yetersizlikler de bu ataletin derinleşmesine neden olabilir (Szulanski, 1996).

Bilgi ataleti öğrenme ve deneyim ataleti olmak üzere iki başlık altında ele alınmaktadır. Öğrenme ataleti kişilerin yeni bir problemle karşılaştıklarında, önceden edinilmiş bilgi ve tecrübeleri kullanarak, yeni fikirlerden, uzun vadede gelişim ve değişim gibi fırsatlardan uzak durmaları anlamına gelmektedir (Liao vd., 2008). Öğrenme köklerini, günlük hayatta karşılaşılan farklı olaylara verilen tepkilerden almaktadır. Bireylerin olaylara verdiği tepkiler farklı olduğu için elde ettikleri çıkarımlar da farklı olacaktır (Aksoy & Türk, 2015). Deneyim ataleti ise bireylerin geçmişte kazandıkları deneyimleri yeni olaylar ve durumlar karşısında uygulamalarıdır (Liao, 2002). Öğrenme yöntemleri arasında deneyim önemli bir yere sahiptir. Deneyimleyerek öğrenmeyi seçen bireyler, önceliklerini ve kişisel tercihlerini diğer davranışsal özelliklerinden önce tutarlar. Bireyler için deneyimleyerek öğrenme hem vakit alan hem de maliyeti yüksek bir eylemdir (Aksoy & Türk, 2015). Yeni fikir, bilgi ve düşünce üretmekten yoksun olan örgütler başarısızlığa maruz kalmaktadırlar. Bu sebeple örgütlerin ataletten uzak durmak için çaba sarf etmeleri, bilgi yönetimi ve inovasyona önem vermeleri gerekmektedir (Bakan & Sezer, 2017). Bilgi ataletinin örgütlerde yarattığı durağanlık, çalışanların destek algılarının zayıflamasına sebep olmaktadır. Bu nedenle örgütsel destek algısının örgütlerde bilgi paylaşımını teşvik ederek, çalışanların yaratıcılıklarını ve

motivasyonlarını arttırabileceği belirtilebilir (Eisenberger vd., 1986; Zhou & George, 2001).

2.3 Örgütsel Destek Algısı

Örgütsel destek algısı, çalışanların örgütlerinin onların katkılarını ne kadar değerli gördüğüne ve onların refahına ne kadar önem verdiği dair algılarını ifade etmektedir (Moustafa vd., 2024). Bu kavram, Eisenberger vd. (1986) tarafından geliştirilen örgütsel destek teorisi ile temellendirilmiştir. Örgütsel destek algısı çalışanın onaylanma, saygı görme ve duygusal ihtiyaçlarının giderilmesi, gösterdikleri özverilerin farklı şekillerde ödüllendirilmesi karşılığında destek algısı hissetmeleri olarak da ifade edilmektedir (Giray & Şahin, 2012). Song vd. (2022) örgütsel destek algısı kavramını çalışanların işlerini etkili bir şekilde yapabilmeleri ve stresli durumlarla başa çıkabilmeleri için onlara görev yaptıkları örgüt tarafından güvence verilmesi olarak tanımlamaktadır. Ayrıca örgütsel destek, çalışanlara gösterilen destek ve değer hissedilmesi ve onların bunu anlaması anlamına da gelmektedir (Rasool vd., 2021). Çalışanlar görev yaptıkları örgüt içerisinde bağlı bulundukları değerlere ilişkin genel bir algı sahibi olmayı ve yöneticilerinin onların refahını ne kadar önemseydiğinin farkına varmayı istemektedirler. Başka bir deyişle, yöneticilerinin çalışanlarına olan olumlu veya olumsuz tutumları, örgütsel desteğin göstergesi olarak görülmektedir (Dağ & Bozkurt, 2023).

Örgütsel destek algısı belirli varsayımlara dayanmaktadır (Örücü & Hasırcı, 2020);

- Çalışanların görev yaptıkları örgüte katkıda bulunduklarının varsayılması,
- Çalışanların katkısının görev yaptıkları örgüt tarafından değerli bulunması ve çalışanın bu durumun farkında olması,
- Çalışanların görev yaptıkları örgüte sundukları katkıların karşılığında örgütün onların iyiliği için çaba göstermesi.

Örgütsel destek algısının temel bileşenleri değer verilme ve tanınma, refah ve iyilik hali, adil ve destekleyici örgüt iklimi şeklindedir. Çalışanların örgüt içinde değerli görülme ve katkılarının tanınması, örgütsel destek algısının en önemli bileşenlerinden biridir. Yüksek örgütsel destek algısına sahip çalışanlar, örgütlerinin kendilerine karşı adil davrandığını ve onlara yatırım yaptığını düşünmektedirler (Rhoades & Eisenberger, 2002). Örgütler çalışanlarının refahını önemseydiğinde, çalışanlar da örgütlerine daha fazla güven duymaktadırlar. İş yükü, stres yönetimi ve iş-yaşam dengesi konularında örgütün desteği, çalışanların genel iyilik hali üzerinde önemli etkiye sahiptir (Eisenberger vd., 2001). Çalışanlar, örgütlerinin refahına yönelik kaygılarını gördüklerinde daha fazla bağlılık geliştirmektedirler. Örgütsel destek algısının en önemli belirleyicisi örgütsel adalettir. Çalışanlar, örgütlerinin kendilerine adil davrandığını hissettiklerinde örgütsel desteği yüksek algılamaktadırlar (Colquitt vd., 2013). Bu algı, çalışanların iş tatmini, yaratıcılık, motivasyon ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına yansımaktadır (Shanock & Eisenberger, 2006).

Örgütlerin çalışanlarına gerekli örgütsel desteği sağlayabilmesi için (Turunç & Çelik, 2010);

- Yaratıcı fikirlerini, önerilerini ve eleştirilerini dikkate almaları,
- Çalışanlara iş güvenliği sağlamaları,
- Başarılı olduklarında çalışanlara iş güvencesi vermeleri,
- Örgüt içi halkla ilişkileri yüksek tutmaları,
- Adam kayırma ve adaletsizliğe yer vermemeleri,
- Çalışanlarını önemsemeleri ve onları karar verme süreçlerine dahil etmeleri gerekmektedir.

Örgütsel destek, günümüz çalışanlarının en önemli haklarından biri haline gelmektedir. Toplam kalite yönetimi, mükemmellik, personel güçlendirme gibi yönetim modelleri vasıtasıyla çalışanların örgüt içerisinde önemli kılınmasını amaçlanmaktadır. Çalışanların fikirlerinin önemsenmesi ve kendileriyle ilgili olan veya olmayan bir konuda destek olunması performanslarını arttıracaktır. Ayrıca çalışanların önerilerinin, şikayetlerinin dinlenmemesi, önemsenmemesi, bireylerin kabul görmediklerini

hissetmelerine neden olacaktır. Bu durum ilerleyen zamanlarda iş etkileşiminden doğan psikolojik anlamın yokluğuna yol açacaktır (Özdevcioğlu, 2013). Örgütsel destek algısı, çalışanların davranışlarını ve tutumlarını şekillendirmektedir (Eisenberger vd., 1986). Dolayısıyla, örgütsel desteğin, değişime yönelik tutum üzerindeki etkisinin anlaşılması önem arz etmektedir.

2.4 Örgütsel Değişime Yönelik Tutum

Değişim toplumsal, siyasal ve ekonomik sistemlerin en belirgin niteliği olarak bilinmektedir (Khaw vd., 2023). Ekonomik ve sosyal sistemler, yaşamlarını devam ettirmek için değişim yeteneklerinden yararlanırlar. Çevreleriyle ilişki kurma zorunluluğu olan örgütler, değişmezlik ve durağanlık yaşadıklarında entropi ile karşılaşılırlar. Dolayısıyla değişimin dünyası bozulma ve çürüme aşamasına gelir. Bu durum akış halindeki bir çevrede bulunan sistemler için kaçınılmaz olarak bilinmektedir (Sayılı & Tüfekçi, 2008). Değişim, planlı ve planlı olmayan değişim olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir. Planlı değişim neyin, nasıl, ne zaman ve neden değişeceğinin önceden planlandığı ve uygulandığı değişim türüdür. Planlı olmayan değişim ise önceden planlanmayan ve içinde bulunulan koşulların zorlanmasıyla kendiliğinden ortaya çıkan, örgütün uymaktan başka çaresinin olmadığı değişim türüdür. Değişim planlanmış olsun veya olmasın, yöneticiler bu durumla her an karşı karşıya kalabilir. Bu sebeple planlı değişim oldukça önemli bir eylemdir (İraz & Şimşek, 2004).

Örgütler, belirli hedeflere ulaşmak amacıyla kurulmuş sistemlerdir. Dolayısıyla meydana gelen değişimlere duyarsız kalmaları imkansızdır. Duyarsız kalmaları durumunda belirledikleri hedeflere ulaşamazlar. Örgütleri değiştirmeye yönlendiren etmenler arasında rekabet, müşteriler, teknoloji yer almaktadır. Değişim için örgütleri yönlendiren üç temel sorun bulunmaktadır (Güçlü & Şehitoğlu, 2006);

- Rekabetçi pazar yapısından kaynaklanan problemler,
- İş gücünden kaynaklanan problemler,
- Toplumsal ve sosyal çevreden kaynaklanan problemler.

Günümüzde örgütleri en fazla meşgul eden konulardan biri değişimdir. Birinci sanayi devriminden günümüze dek değişimin olmadığı dönem olmamıştır. Değişimleri takip etmek, yapı ve süreçleri buna uyarlamak örgütlerin en önemli sorunu haline gelmiştir. Belirtilen ifadelerden yola çıkılarak örgütsel değişim için, örgütün yeni bir düşünce veya davranışı seçmesi şeklinde tanım yapılabilir. Çevre şartlarına uygun yeni stratejilerin belirlenmesini, uygulanmasını ve yürütülmesini kapsamaktadır (İraz & Şimşek, 2004). Dunham vd. (1989) çalışanların örgütsel değişim karşısındaki tutumlarını üç başlık altında incelemektedir. Örgütsel değişim gerçekleştiğinde çalışanın hem örgütü hem de kendisi için olumlu sonuçlar meydana geleceğine inanması hali bilişsel tutum olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların değişim karşısında gösterdikleri tutumlar, değişime olan destekleri ve değişimi başlatma düzeyleri davranışsal tutum olarak ifade edilmektedir. Üçüncü başlık ise çalışanların değişim karşısında gösterdikleri duygusal tutumlardır. Bu tutum çalışanların değişimi sevip sevmediklerini, değişimi destekleyip desteklemediklerini göstermektedir (Gürbüz, 2020).

Örgütsel değişime yönelik tutumu etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Çalışanların kişilik özellikleri, önceki değişim deneyimleri, değişime yönelik bireysel esneklikleri, beklentileri değişime olan tutumlarını etkileyen bireysel faktörlerdir. Değişimin yönetilme şekli, liderlik tarzı, örgütsel iletişimi değişimin sonuçları hakkında açık ve şeffaf bilgilendirme yapılması, çalışanların değişime yönelik tutumlarını etkileyen örgütsel faktörlerdir. Çalışanların örgütten aldıkları destek de değişim süreçlerine katılım ve değişime yönelik tutum üzerinde önemli bir etken olarak görülmektedir (Oreg, 2006; Rafferty & Griffin, 2006; Armenakis & Bedeian, 1999). Örgütlerde gerçekleşen değişimlerin başarısı insan faktörüne bağlıdır. Örgütsel değişim, çalışanların kişisel değişim derecelerinin toplamından daha farklıdır. Örgütün değişim ve uyum derecesi kişisel değişimlerin sonucu olarak görülmektedir. Örgütlerde etkinliğin ve verimliliğin artırılmasına yönelik düzenlenmesi için değişim sürecinin etkili bir

şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla örgütsel değişimlerin ana amacı müşteri odaklı ilişkiler geliştirmek, verimliliği ve etkililiği arttırmak, yenilikler yapmak ve örgüt birimleri arasında iş birliğini sağlamaktır. Örgüt yönetimleri de değişimin amacı ve sonuçları hakkında çalışanları bilgilendirmelidir. Bu bilgilendirmeler ile çalışanlar, yaşanan değişimi analiz edebilir (Gül, 2018).

Çalışanlar değişime açık olduklarında, yeni fikirleri, yöntemleri ve çalışma fikirlerini benimsemektedirler. Böylece değişim sürecine aktif olarak katılmaktadırlar. Bu açıklık, örgütlerin dinamik ve hızla değişen ortamlarda rekabet gücünü korumaktadır. Ayrıca örgütsel değişime açık olan ve değer veren örgütler, çalışanlarının değişimi benimsemeleri ve örgüt için olumlu sonuçlar elde etmeleri için onları desteklemelidir (Aksoy, 2024). Konusu insan olduğu için değişim karmaşık bir süreçtir. Anlık bir olay olmayan örgütsel değişim, örgütün ömrü boyunca devam etmektedir. Bu nedenle örgütlerin, değişimi ele almak ve yönetmek için açık bir yaklaşıma sahip olması gerekmektedir. Sürdürülemez bir statükodan daha sürdürülebilir statükoya geçişi teşvik etmek için uygun stratejilere dair öngörüler oldukça önemlidir (Aleyashi & İraz, 2023).

3. Literatür Taraması ve Araştırmanın Hipotezleri

3.1 Örgütsel Destek Algısının Çalışan Yaratıcılığı Üzerindeki Etkisi

Örgütlerde çalışanların gerek işe bağlanmalarında gerekse yaratıcı davranışlar sergilemelerinde örgütlerin desteği önemli bir yere sahiptir. Çalıştığı örgüt tarafından desteklenen kişiler, yaratıcı ve yenilikçi davranışlar sergilemektedirler. Literatür incelendiğinde örgütsel destek algısının çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisini ele alan birçok çalışma örneği olduğu görülmektedir. Bu çalışmalardan bir tanesini Aldabbas vd. (2023) İngiltere’de bulunan iki büyük firmanın 492 çalışanına gerçekleştirmiştir. Sonuç olarak destek gören çalışanların yaratıcılıklarının arttığı görülmüştür. Çalış (2023) Esenyurt ilçesinde çalışmakta olan 392 öğretmen ile bir çalışma hazırlamıştır. Araştırmanın analizleri örgütsel destek ile yaratıcılık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ifade etmektedir. Yang & Zhou (2022) çalışmasında ise Çin’de bulunan bir firmanın 380 çalışanı ile araştırma gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizler örgütsel destek ile yaratıcılık arasında anlamlı ilişkilerin olduğunu belirtmektedir. Opoku vd. (2022) Amerika’da bulunan bir hastanenin çalışanlarıyla hazırladıkları çalışmada iki değişken arasında anlamlı ilişkilerin olduğunu belirlemişlerdir.

Örgütsel destek algısının çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisi sosyal değişim teorisi ile açıklanabilir. Sosyal değişim teorisi, bireylerinin yaşadıkları karşılıklı etkileşimlerin sonucu öğrenme deneyimi elde ettiklerini açıklamaktadır. Bu kuram, deneyimlerin gözlemlenmesiyle de öğrenim sağlanabileceğini ifade eder (Bahar, 2019). Araştırma kapsamında yapılan literatür taraması, örgütsel destek teorisi ve sosyal değişim teorisi ışığında oluşturulan araştırma hipotezi aşağıda sunulmuştur;

H₁: Örgütsel destek algısının çalışan yaratıcılığı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

3.2 Örgütsel Destek Algısının Örgütsel Değişime Yönelik Tutum Üzerindeki Etkisi

Görev yaptıkları örgüt tarafından desteklendiğini hisseden çalışanlar, olası değişimlere daha fazla yatkın olmaktadır. Böylece ilerleyen zamanlarda gerçekleşecek değişimlere uyum sağlayabilirler. Literatür incelendiğinde örgütsel destek algısının çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisini inceleyen araştırmalar arasında Fuchs & Prouska (2014) tarafından farklı örgütlerde çalışan 228 kişiyle yapılan araştırma yer almaktadır. Araştırmanın sonucunda değişime açık çalışanların yaratıcılık seviyelerinin de arttığı belirlenmiştir. Cullen vd. (2014) çalışmasında çalışanın uyumu, örgütsel değişim, örgütsel destek, iş tatmini ve performans ilişkisi ele alınmıştır. Yapılan analizlerin neticesinde örgütsel desteğin sağlandığı örgütlerde iş tatmininin, değişimin ve performansın arttığı belirlenmiştir.

Örgütsel destek algısının örgütsel değişime yönelik tutum üzerindeki etkisi planlı davranış teorisi ile açıklanabilir. Planlı davranış teorisi, kişilerin gerçekleştirmek

istedikleri davranışlarına dair niyetlerinin, o davranış ile ilgili tutumlarından etkilendiğini ifade etmektedir (Yang vd., 2018). Örgütsel destek algısını yüksek algılayan çalışanlar, olası değişimlerin karşısında olumlu bir tutum sergileyeceklerdir. Böylece çalışanlar, değişimleri kabul etmek için daha istekli olacaklardır. Yapılan literatür taraması ve planlı davranış teorisi ışığında oluşturulan araştırma hipotezi aşağıda sunulmuştur;

H₂: Örgütsel destek algısının örgütsel değişime yönelik tutum üzerinde anlamlı etkisi vardır.

3.3 Örgütsel Değişime Yönelik Tutumun Çalışan Yaratıcılığı Üzerindeki Etkisi

Çalışanların değişime yönelik olumlu veya olumsuz yaklaşımları, yaratıcılıklarını doğrudan etkilemektedir. Örgütsel değişime dair olumlu tutuma sahip çalışanlar, yenilikçi düşünmeye daha yatkın olabilir. Değişen koşullara uyum sağlayarak yeni fikirler geliştirme konusunda daha motive olabilirler. Bu olumlu tutum, çalışanların iş süreçlerini geliştirme, problemlere yaratıcı çözümler bulma ve örgütsel gelişmelere katkıda bulunma eğilimlerini arttırabilir. Öte yandan, örgütsel değişime yönelik olumsuz bir tutum, çalışanların yaratıcılığını engelleyebilir. Değişimden korkma, belirsizlikten kaçınma veya değişime direnme, çalışanların veya değişime direnme, çalışanların yeni fikirler üretmesini zorlaştırabilir. Böylece risk almaktan kaçınmalarına neden olabilir. Bu durum da yaratıcılık potansiyelini sınırlayabilir. Literatürde örgütsel değişime yönelik tutumun çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisini ele alan araştırmalar arasında Ussahawanitchakit (2011) yer almaktadır. Araştırma Taylan'da bulunan bilgi teknolojileri firmalarında çalışan 111 kişi ile gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizlerin sonucunda örgütsel değişime açık olan çalışanların yaratıcılığı da destekledikleri görülmüştür. Maimone & Sinclair (2014) çalışmasında da örgütsel değişim ve yaratıcılık arasında anlamlı ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Yuan (2023) çalışmasında da değişimi destekleyen çalışanların yaratıcı yeteneklerini ortaya koydukları belirtilmektedir.

Örgütsel değişime yönelik tutumun çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisi bilişsel değişim teorisi ile açıklanabilir. Bu teori, bireylerin değişimi nasıl algıladıklarının onların davranışlarını şekillendirdiğini savunur (So vd., 2016). Eğer çalışanlar, örgütsel değişimi bir fırsat olarak görürse, bu, onların yaratıcı problem çözme becerilerini tetikleyebilir. Olumsuz bir değişim algısı ise çalışanların motivasyonunu düşürebilir. Böylece yaratıcılıkları olumsuz etkilenir. Yapılan literatür taraması ve bilişsel değişim teorisi ışığında oluşturulan araştırma hipotezi ve aracılık hipotezi aşağıda sunulmuştur;

H₃: Örgütsel değişime yönelik tutumun çalışan yaratıcılığı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H₄: Örgütsel destek algısının çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisinde örgütsel değişime yönelik tutumun aracı etkisi vardır.

3.4 Örgütsel Destek Algısının Bilgi Ataleti Üzerindeki Etkisi

Çalışanların algıladıkları örgütsel destek yüksek olduğunda, kendilerini daha güvende ve değerli hissetmektedirler. Bu da bilgi paylaşımına ve bilginin etkin kullanımına yönelik olumlu bir tutum geliştirmelerine imkân tanır. Bu nedenle, yüksek örgütsel destek algısı bilgi ataletini azaltabilir. Çünkü çalışanlar desteklendiklerini hissettiklerinde iş süreçlerinde daha yenilikçi ve iş birliğine dayalı bir yaklaşım sergilerler. Düşük örgütsel destek algısı, çalışanların bilgi paylaşımı konusunda isteksiz olmalarına ve bilginin iş süreçlerine entegre edilmesinde zorluk yaşamalarına yol açabilir. Bu durumda bilgi ataleti yaygın olabilir. Literatürde örgütsel destek algısı ve atalet ilişkisini ele alan araştırma örneklerinin sayısı oldukça azdır. Al-Bahrani & Al-Hindawi (2022) araştırması örgütsel destek algısı ve atalet ilişkisini incelemiştir. Araştırmanın analizleri çalıştığı örgütten destek gören çalışanların atalet düzeylerinin azaldığını ifade etmektedir.

Örgütsel destek algısının bilgi ataleti üzerindeki etkisi örgütsel öğrenme kuramı ile açıklanabilir. Örgütsel öğrenme kuramı, örgütlerin bilgi edinme, bilgi paylaşma ve bu bilgiyi süreçlere entegre ederek, gelişme yeteneğini vurgular (Berta vd., 2015). Örgütsel destek algısı, çalışanların örgütte öğrenme fırsatlarına daha açık olmalarını ve bilgiyi daha

etkin bir şekilde kullanmalarını teşvik etmektedir. Örgütsel öğrenmenin sağlanabilmesi için bireylerin bilgiyi kullanma ve paylaşma isteklerinin desteklenmesi gerekir. Aksi takdirde bilgi ataleti ortaya çıkar. Yüksek örgütsel destek algısı, çalışanların bu süreçlerde aktif rol almalarını sağlamaktadır. Yapılan literatür taraması ve örgütsel öğrenme kuramı ışığında oluşturulan araştırma hipotezi aşağıda sunulmuştur;

H₅: Örgütsel destek algısının bilgi ataleti üzerinde anlamlı etkisi vardır.

3.5 Bilgi Ataletinin Çalışan Yaratıcılığı Üzerindeki Etkisi

Atalet, örgütlerin işlemez hale gelmeleri, kendilerini yenileyememeleri, olası değişimlere uyum sağlayamamaları ve harekete geçememeleri olarak bilinmektedir (Türkan & Esmer, 2019). Eski bilgilerle hareket eden ve yeni bilgileri öğrenmeye kapalı olan çalışanların yaratıcılık seviyeleri de düşük olacaktır. Çünkü atalet, kişisel yaratıcılık ve problem çözme yeteneğinin önünde engel olarak görülmektedir. Literatür incelendiğinde Dehghanizadeh vd. (2024) İran'da bulunan bir üniversitenin tıp fakültesinde öğrenim gören 172 öğrenciyle bir araştırma hazırlamıştır. Araştırmanın analizleri ataletle maruz kalan bireylerin yaratıcılıklarının da azaldığını göstermektedir. Geer & Barnes (2006) araştırmasında atalet halinde çalışan iş görenlerin yaratıcılık düzeylerinin de azaldığı gözlemlenmektedir.

Bilgi ataletinin çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisi dinamik yetenekler teorisi ile açıklanabilir. Bu teori örgütlerin hayatta kalabilmek için çalışanlarının asgari yetenek standartlarını korumaları, radikal ve sürekli olmayan değişimlere uyum sağlamaları için strateji geliştirmeleri anlamına gelmektedir (Ho vd., 2024). Ancak bilgi ataleti bu durumu olumsuz etkilemektedir. Örgütlerin karşılıklı çıkan fırsatları değerlendirmeleri ve strateji geliştirme süreçlerine uyum sağlamaları için ataleti azaltacak önlemler almaları gerekmektedir. Yapılan literatür taraması ve dinamik yetenekler teorisi ışığında oluşturulan hipotez ve aracılık hipotezi aşağıda belirtilmiştir;

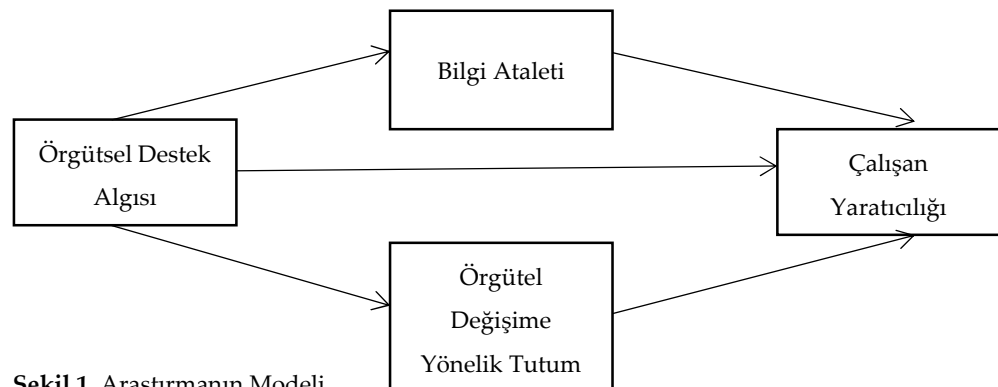
H₆: Bilgi ataletinin çalışan yaratıcılığı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H₇: Örgütsel destek algısının çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisinde bilgi ataletinin aracı etkisi vardır.

4. Araştırmanın Yöntemi

4.1 Araştırmanın Amacı ve Modeli

Bu çalışmada örgütsel destek algısının çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisinde örgütsel değişime yönelik tutum ve bilgi ataletinin aracılık etkileri incelenmiştir. Genel olarak çalışmanın kavramsal çerçevesi, üç yaklaşımın bütüncül halde değerlendirilmesiyle meydana gelmektedir. Sosyal Değişim Kuramı, örgütsel desteğin karşılıklılık ilkesiyle yaratıcılığa dönüşebileceğini ifade etmektedir. Planlı Davranış Teorisi, çalışanların değişime dair tutumlarının davranışsal niyetler üzerindeki etkisini belirtmektedir. Örgütsel öğrenme yaklaşımı, ataletin örgütlerdeki öğrenme süreçlerine sınır koyan bir unsur olduğunu açıklamaktadır. Bu kavramsal çerçevelerin bir arada ele alınması, araştırmanın modelinin çok boyutlu bir şekilde anlaşılmasını sağlamaktadır. Araştırmanın aracılık modeli aşağıda sunulmuştur;



4.2 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu araştırma, Türkiye’de maden ve kimya sektörü üzerine faaliyetlerini sürdüren işletmenin Bandırma ilçesinde bulunan tesislerinde gerçekleştirilmiştir. Kurum, bürokratik bir işleyişe sahip olmakla birlikte, küresel pazarda rekabet gücünü artırmak adına bilgi yönetimi, verimlilik, yenilikçilik ve çalışan katılımı gibi unsurlara da önem vermektedir. Bu bağlamda çalışanların bilgi üretimi ve kullanımı, yaratıcı katkı sunma potansiyeli ve örgütsel değişime açıklığı gibi faktörler, örgütün sürdürülebilir başarısı açısından stratejik önem taşımaktadır. Dolayısıyla, bu çalışmanın söz konusu maden ve kimya sektörü işletmesi gibi kamuya ait, büyük ve geleneksel bir sanayi işletmesinde gerçekleştirilmiş olması, elde edilen bulguların bağlamsal olarak değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır. Araştırmanın evrenini belirtilen maden ve kimya sektörü işletmesinin Bandırma ilçesinde çalışmakta olan 8400 personel oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemi işletmenin Bandırma ilçesinde bulunan fabrikasında görev yapan 642 çalışan oluşturmaktadır. Araştırmalarda örneklem seçimi, o örneklem temsil yeteneğiyle alakalı bir durumdur. Araştırmanın anketleri 27.10.2022 ile 06.03.2023 tarihleri arasında yüz yüze toplanmıştır. Örneklemi, bu işletmenin Bandırma biriminin farklı departmanlarında görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Anketler gönüllülük esasına göre dağıtılmıştır. Katılımcıların çeşitli görev ve departmanlarda çalışıyor olmaları, verilerin farklı iş kollarından elde edilmesini sağlayarak, analiz sonuçlarının güvenilirliğini artırmıştır. 8400 evren büyüklüğüne %95 güven aralığı için 367-368 örneklem büyüklüğü olması yeterli görülmektedir (Gülbüz & Şahin, 2018). Frekans analizinin neticesinde araştırmaya 264 kadın ve 378 erkek çalışanın katılım sağladığı belirlenmiştir. Çalışmaya katılım gösteren personelin bu kurumda çalışma süresinin en fazla 11-15 yıl olduğu belirlenmiştir. 11-15 yıl arası bu kurumda çalışmalarını sürdüren kişilerin sayısının da 177 olduğu belirlenmiştir. Mevcut işletme, madencilik ve kimyasal üretim sektöründe faaliyet gösteren ve ülke ekonomisi açısından stratejik öneme sahip bir kuruluştur. Araştırmanın yürütüldüğü bağlam hem kamu sektörünün kurumsal yapısına hem de Türkiye’nin sosyoekonomik koşullarına özgüdür. Ayrıca, çalışma döneminde kamu kurumlarında dijitalleşme, sürdürülebilirlik ve inovasyon odaklı yaklaşımlar teşvik edilmekteydi. Bu bağlam, çalışan yaratıcılığına yönelik algıların şekillenmesinde ve araştırma bulgularının yorumlanmasında belirleyici bir rol oynamaktadır. Bu sebeple elde edilen sonuçlar, benzer bağlamsal özelliklere sahip kamu kurumlarında anlamlı bir şekilde değerlendirilebilir. Araştırmanın anketlerinin uygulanabilmesi için bir devlet üniversitesinin sosyal ve beşeri bilimler etik kurulundan 03.06.2022 tarihli ve 2022-6 toplantı nolu etik kurul onayı alınmıştır.

4.3 Veri Toplama Araçları ve Teknikleri

Araştırmada örgütsel destek algısının ölçümü için Eisenberger vd. (1986) tarafından geliştirilen, 36 maddeden oluşan ölçeğin 12 soruluk Giray & Şahin (2012) tarafından kısaltılmış hali kullanılmıştır. Cronbach Alfa değeri 0,94’tür. Ölçekte 2, 6, 7, 9, 8 ve 11 numaralı sorular ters sorudur. “Çalıştığım kurum düşüncelerime önem verir.” ölçeğin örnek bir maddesidir. Bilgi Ataletinin ölçümü için Liao vd. (2008) tarafından geliştirilen 14 ifadeli ölçeğin, Aksoy (2015) tarafından hazırlanan Türkçe çevirisinden yararlanılmıştır. Cronbach Alfa değeri 0,73’tür. “Çalıştığım işletme/kurum bana yeni metotlar ve kavramlar öğrenme fırsatı sunmaz.” ölçeğin örnek bir maddesidir. Ölçekte ters soru bulunmamaktadır. Çalışan yaratıcılığının ölçümü için Muñoz-Doyague vd. (2008) tarafından geliştirilen 11 maddelik ölçeğin Ürü (2009) tarafından hazırlanan Türkçe formu kullanılmıştır. Cronbach Alfa değeri 0,96’dır. “İş arkadaşlarım ve bana bağlı çalışanlar arasında yeni bir fikir veya metodu deneyen ilk kişi ben olurum.” ölçeğin örnek bir maddesidir. Ölçekte ters soru bulunmamaktadır. Örgütsel değişime yönelik tutumun ölçümü için Dunham vd. (1989) tarafından geliştirilen 18 maddelik ölçeğin Kasapoğlu (2010) tarafından hazırlanan Türkçe formu kullanılmıştır. Cronbach Alfa değeri 0,90’dır. “Yeni fikirleri denemeye yatkınam.” ölçeğin örnek bir maddesidir. Ölçekte 1, 6, 7, 9 ve 14. sorular ters sorudur. Araştırmadaki ölçekler 5’li Likert skalası ile derecelendirilmiştir.

5. Araştırmanın Bulguları

5.1 Uç Değerlerin Tespiti ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

İstatistik analizleri yapılmadan önce, mevcut verilerle frekans analizi yapılmaktadır. Böylece yüzde olarak dağılımlar ve merkezi eğilim sonuçlar gözden geçirilmektedir. Bu işlemler gerçekleştirilirken yanlış kodlama veya yanlış giriş sebebiyle değişkenlerde önceden tanımlanan aralıklar haricinde veriler bulunuyorsa tespit edilir ve temizlenir. Uç değer olarak belirlenmiş değerlerin gerçekten uç değer olup olmadığı saptanmalıdır. Veri setinde uç değerler fazlaysa normal dağılımdan sapmalar gerçekleşmektedir. Bu sebeple yapılacak istatistiksel analizlerde problemler oluşmaktadır (İslamoğlu & Alnuaçık, 2016, s. 271).

Elde edilen verilerde aşırı ölçüm değerleri içeren uç değerlerin tespit edilmesi önemlidir. Mahalanobis Uzaklığı değeri bu uç değerlerin belirlenebilmesi için kullanılan istatistiksel bir yaklaşımdır. Bu yöntemin bağımsız değişkenlerinin sayısını serbestlik derecesi olarak alan tablo değeri ile karşılaştırır. Elde edilen Mahalanobis değeri, tablodaki değerden küçük ise çok değişkenli normallik varsayımı da karşılanmaktadır. Tablo değerinin üstündeki Mahalanobis değerine sahip denekler uç değer olarak ifade edilmektedir. Netice olarak bu uç değerlerin çıkartılması önem arz etmektedir (Çınar, 2022).

Gerçekleştirilen Mahalanobis testi sonucunda, 124 katılımcının değerlerinin kritik değerlerin üstünde çıktığı tespit edilmiştir. Bu değerlerin uç değerler olduğu belirlenmiştir.

Tablo 1. Mahalanobis (MU) Öncesi ve Sonrası Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Değerleri

Ölçek	İfade Sayısı	MU Öncesi Alfa Değeri (642 kişi)	MU Sonrası Alfa Değeri (518 kişi)	Fark
Örgütsel Destek Algısı	12	0,921	0,936	0,015
Çalışan Yaratıcılığı	11	0,697	0,720	0,023
Bilgi Ataleti	14	0,758	0,783	0,025
Örgütsel Değişime Yönelik Tutum	18	0,936	0,947	0,011
Ölçeğin Tümü	55	0,857	0,861	0,004

Tablo 1’de verilen değerler incelendiğinde MU analizi sonrası çok değişkenli uç değer olarak hesaplanan 124 katılımcının analiz dışı bırakıldığı görülmektedir. Analiz sonrasında Cronbach Alfa değerlerinde iyileşmelerin gerçekleştiği belirlenmiştir. Bu iyileşmelerden elde edilen en büyük değişimin bilgi ataleti ölçeğinde (0,025 fark) gerçekleştiği, bu ölçeği takiben diğer en büyük değişimin çalışan yaratıcılığı ölçeğinde (0,023 fark) olduğu görülmüştür. MU analizi sonrası çıkarılan 124 anket neticesinde iyileşen Cronbach Alfa değerleri ışığında ilerleyen analizlere kalan 518 anket ile devam edilmesi uygun görülmüştür.

5.2 Normallik Analizi Sonuçları

Araştırma kapsamında belirlenen basıklık ve çarpıklık değerleri Tablo 2’de sunulmuştur;

Tablo 2. Basıklık ve Çarpıklık Değerleri

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık	Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
					Değer	p	Değer	P
Orgütsel Destek Algısı	3,6033	0,96949	-0,986	-0,384	0,226	,000	0,837	,000
Çalışan Yaratıcılığı	3,2950	0,59772	-0,247	-0,172	0,082	,000	0,975	,000
Bilgi Ataleti	2,7272	0,61694	0,154	-0,514	0,066	,000	0,979	,000
Orgütsel Değişime Yönelik Tutum	3,9063	0,74885	-1,733	1,1975	0,274	,000	0,729	,000

Değişkenlerin dağılım şekillerini belirlemek, yapılarının anlaşılması için önem arz etmektedir. Bu dağılım şekilleri çarpıklık ve basıklık hesaplamalarıyla tespit edilmektedir. Tablo 2’de yapılan normallik testinin sonucunda dört değişken için de çarpıklık ve basıklık değerlerinin -3 ile +3 arasında olduğu görülmektedir. Bu durumda verilerin normal dağıldığı ifade edilebilir (Kline, 2011; Kalaycı, 2010; Onurlubaş & Öztürk, 2020; Jondeau & Rockinger, 2003) normallik sağladığı zaman çarpıklık ve basıklık değerlerinin 3’ten küçük olması gerektiğini belirtmektedir.

5.3 Ölçüm Modeline Ait Test Sonuçları

Değişkenlere ilişkin faktör yük değerleri, yapı geçerliliklerini ifade eden ortalama varyans (AVE) katsayıları, birleşik güvenilirlik değerleri (CR), rho_A değerleri ve yapılar dair güvenilirlik değerleri aşağıdaki tabloda sunulmuştur;

Tablo 3. Ölçüm Modeline Ait Sonuçlar

Yapı	Kod	Yük Değeri	AVE	VIF	Güvenilirlik Değeri		
					rho_C	A	rho_A
Bilgi Ataleti (BA)	BA1	0,806	0,500	1,322	0,831	0,761	0,844
	BA10	0,700		1,607			
	BA11	0,706		1,574			
	BA12	0,629		1,420			
	BA9	0,677		1,497			
Örgütsel Değişim (DE)	DE1	0,694	0,583	1,954	0,954	0,949	0,952
	DE10	0,786		2,539			
	DE11	0,735		2,072			
	DE12	0,796		2,565			
	DE14	0,696		1,900			
	DE15	0,748		2,087			
	DE16	0,791		2,519			
	DE17	0,797		2,462			
	DE2	0,815		2,732			
	DE3	0,773		2,409			
	DE4	0,799		2,653			
	DE6	0,718		2,204			
	DE7	0,778		2,635			
	DE8	0,792		2,442			
	DE9	0,721		2,011			
Çalışan Yaratıcılığı (ÇY)	CY1	0,782	0,546	1,561	0,827	0,721	0,726
	CY10	0,680		1,242			
	CY11	0,697		1,316			
	CY2	0,789		1,617			
Örgütsel Destek Algısı (ÖD)	ÖD1	0,831	0,671	2,817	0,957	0,950	0,953
	ÖD11	0,625		1,511			
	ÖD12	0,819		2,606			
	ÖD2	0,859		3,316			
	ÖD3	0,846		2,944			
	ÖD4	0,848		3,079			
	ÖD5	0,790		2,366			
	ÖD6	0,809		2,901			
	ÖD7	0,856		3,631			
	ÖD8	0,871		3,580			
	ÖD9	0,828		2,673			

Hair vd. (2014) programda Composite Reliability (CR) katsayısının kullanılması gerektiğini önemle belirtmektedir. Bu değerin 0 ile 1 arasında yer alması gerekmektedir. Yeni geliştirilen ölçeklerde 0,60 ile 0,70 aralığında, eski ölçekler için ise 0,70 ile 0,90 aralığında olması önerilmektedir. Bu durumda 0,60 değerinin altında yer alan birleşik güvenilirlik katsayısının mevcut değişkenin yeterli güvenilirliğe sahip olmadığını gösterdiği belirtilebilir. Henseler vd. (2016, s. 10) ve Hair vd. (2014) ise rho_A değerinin 0,70 ve üzeri olması gerektiğini ifade etmektedir. Birleşme geçerliliğinin ölçümü için faktör yüklerine ve açıklanan ortalama varyans (AVE) değerlerine bakılması gerekmektedir. AVE katsayısı, gizil değişkene ait indikatörlerin faktör yükü değerlerinin karelerinin toplanarak, indikatör sayısına bölünmesiyle elde edilir. AVE katsayısının 0,50 değeri ve üzeri olması gerekmektedir (Chin, 1998). Faktörü yüklerinin 0,70 ve üzeri olması gerektiğini savunan araştırmaların varlığı yanında (Hair vd., 2014; Hulland, 1999), 0,50 ve üzeri olmasının uygun olduğunu savunan araştırmalar da mevcuttur (Afthanorhan ve Afthanorhan, 2013, s. 201). Tablo 3'te belirtildiği üzere faktör yükü değerleri 0,50 ve üzerinde değerler almaktadır. Bu değerin altında kalan bilgi ataleti ölçeğine ait BA2, BA3, BA4, BA5, BA6, BA7, BA8, BA13, BA14, örgütsel değişime yönelik tutum ölçeğine ait DE5, DE13, DE18, çalışan yaratıcılığına ait ÇY3, ÇY4, ÇY5, ÇY6, ÇY7, ÇY8, ÇY9 ve örgütsel destek algısı ölçeğine ait ÖD10 maddeleri çıkarılmıştır. Ayrıca değişkenlere ait rho_A değerlerine bakıldığında kritik oran olan 0,70 değerinin üzerinde çıktıkları tespit edilmiştir.

5.4 Fornell-Larcker Kriteri Sonuçları

Ayrışma geçerliliğini araştırabilmek için ikinci olarak Fornell & Larcker (1981) tarafından geliştirilmiş olan ölçüt sonuçlarının incelenmesi gerekmektedir. Bu sonuçlar aşağıdaki tabloda belirtilmiştir;

Tablo 4. Fornell-Larcker Kriteri Sonuçları

	Bilgi Ataleti	Çalışan Yaratıcılığı	Örgütsel Destek Algısı	Örgütsel Değişime Yönelik Tutum
Bilgi Ataleti	0,706			
Çalışan Yaratıcılığı	-0,219	0,739		
Örgütsel Destek Algısı	-0,361	0,385	0,819	
Örgütsel Değişime Yönelik Tutum	-0,136	0,358	0,421	0,764

Tablo 4 incelendiğinde AVE değerlerinin karekökünün aynı sütundaki korelasyon katsayılarından büyük olduğu için Fornell-Larcker kriteri sonuçlarının karşılandığı, ayrışma geçerliliğinin sağlandığı görülmektedir (Fornell & Larcker, 1981).

5.5 HTMT Kriteri Sonuçları

Ayrışma geçerliliğinin sağlanması için son olarak HTMT katsayılarını ele almak gerekmektedir. Kline (2011) bu değerin 0,850'nin altında olması gerektiğini ifade ederken, Henseler vd. (2015) 0,90'nın altında olması gerektiğini belirtmektedir (Çinar, 2022).

Tablo 5. HTMT Kriteri Sonuçları

	Bilgi Ataleti	Çalışan Yaratıcılığı	Örgütsel Destek Algısı	Örgütsel Değişime Yönelik Tutum
Bilgi Ataleti				
Çalışan Yaratıcılığı	0,303			
Örgütsel Destek Algısı	0,365	0,460		
Örgütsel Değişime Yönelik Tutum	0,154	0,432	0,439	-

Tablo 5'te verilen değerler 0,85 ve 0,90 altında olduğu için ayrışma geçerliliğinin sağlandığı belirlenmiştir.

5.6 Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi, araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin yönünü, şiddetini belirlemektedir. Aşağıda Tablo 6'da değişkenler arası ilişkilerin ifade

edildiği korelasyon analizi sonuçları sunulmuştur. (BA=bilgi ataleti, ÖD=örgütsel destek, ÇY=çalışan yaratıcılığı, ÖDT=örgütsel değişime yönelik tutum)

Tablo 6. Korelasyon Analizi

Değişkenler	OD	ODT	BA	ÇY
OD	-			
ODT	0,418**	-		
BA	-0,311**	-0,116**	-	
ÇY	0,378**	0,358**	-0,204**	-

Araştırma kapsamında yapılan korelasyon analizinin sonuçları incelendiğinde örgütsel destek algısı ile örgütsel değişime yönelik tutum arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki, örgütsel destek algısı ile bilgi ataleti arasında negatif ve anlamlı bir ilişki, örgütsel destek algısı ile çalışan yaratıcılığı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki, örgütsel değişime yönelik tutum ile bilgi ataleti arasında negatif ve anlamlı bir ilişki, örgütsel değişime yönelik tutum ile çalışan yaratıcılığı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki, bilgi ataleti ile çalışan yaratıcılığı arasında negatif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. ($p < 0,01$)

5.7 Yapısal Modelin Analizi

Belirtilen ilişkilerin desteklenip desteklenmediğini tespit etmek amacıyla p ve t değerleri analiz edilir. Bu nedenle yeniden örneklemme tekniğinden yararlanılır. Bu teknikte orijinal örneklemden sürekli rastgele seçim yapılmaktadır. Ardından aynı boyutta yeni örneklem oluşturulmaktadır (Çınar, 2022). Yapısal modelin analizi için çoklu doğrusallığı ifade eden t değeri, standart sapma değerleri tablo 6’da sunulmuştur; (BA=bilgi ataleti, ÖD=örgütsel destek, ÇY=çalışan yaratıcılığı, ÖDT=örgütsel değişime yönelik tutum)

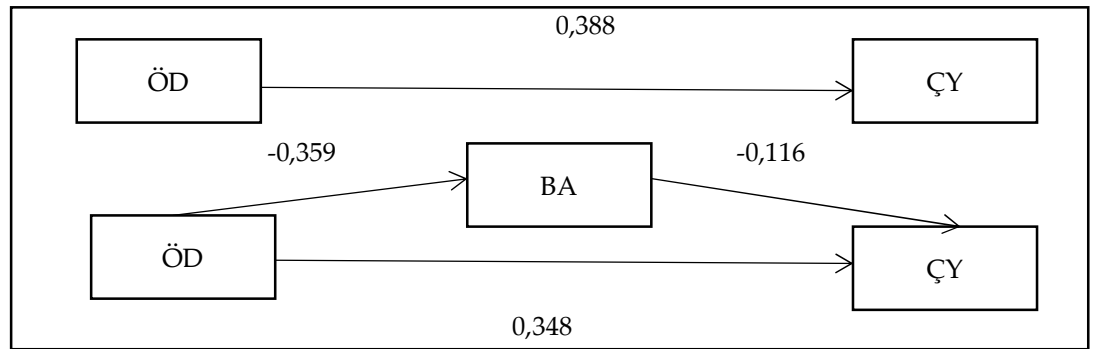
Tablo 7. Araştırma Modeline Ait Etki Katsayıları

	Orijinal Örneklem	Örneklem Ortalaması	Standart Sapmaları	T	P
BA ->ÇY	-0,097	-0,101	0,046	2,098	0,036
OD->BA	-0,361	-0,365	0,040	8,993	0,000
OD->ÇY	0,250	0,249	0,050	4,945	0,000
OD->ODT	0,421	0,425	0,045	9,402	0,000
ODT->ÇY	0,240	*0,242	0,053	4,492	0,000

Tablo 7’de verilen orijinal örneklem sütunundaki değerler incelendiğinde bilgi ataletinin çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisi için yol katsayısının (path coefficient) -0,097 olduğu görülmektedir. Bu sonuç bilgi ataletinin çalışan yaratıcılığı üzerinde negatif yönlü bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Örgütsel destek algısının örgütsel değişime yönelik tutum üzerindeki etkisi için yol katsayısının 0,421 olduğu görülmektedir. Yani örgütsel destek arttıkça, çalışanların örgütsel değişime yönelik tutumu da artmaktadır. Bir diğer sonuca göre örgütsel desteğin çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisi için yol katsayısının 0,250 olduğu görülmektedir. Bu sonuç, çalışanların görev yaptıkları örgütten destek aldıklarında yaratıcılık seviyelerinin de arttığını belirtmektedir. Örgütsel desteğin örgütsel değişime yönelik tutum üzerindeki etkisine dair yol katsayısı incelendiğinde değer 0,421 olduğu belirlenmiştir. Bu değer, çalıştığı örgütten destek alan çalışanların örgüt içi değişimleri olumlu karşıladığını belirtmektedir. Ayrıca örgütsel değişime yönelik tutumun çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisine dair yol katsayısı 0,240 olarak belirlenmiştir. Elde edilen bu değer, değişimi olumlu karşılayan çalışanların yaratıcılık seviyelerinin de yüksek olduğunu ifade etmektedir. Standart sapma değerleri, katsayıların güvenilirliğini göstermektedir. Standart sapma ne kadar küçükse, tahmin edilen katsayının o kadar güvenilir olduğu anlamına gelmektedir. Tabloda yer alan tüm standart sapma değerleri incelendiğinde katsayıların güvenilir olduğu görülmektedir (Hair vd, 2014). Tabloda yer alan t değerleri yolun istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını test eder. T değerinin 1,96’ya aşması, katsayının %95 güven düzeyinde, 2,58’i aşması ise %99 güven düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir (Field, 2024). Değerler

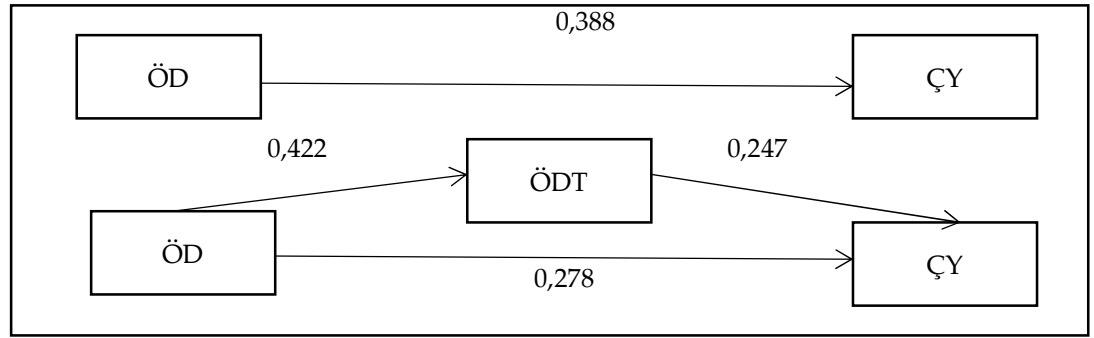
incelendiğinde BA>ÇY için t değerinin 2,098 olduğu görülmektedir. Bu değer anlamlıdır ama diğerlerine göre zayıf bir etkidir ($p=0,036$ %95 düzeyinde anlamlı). ÖD>BA için t değerinin 8,993 olduğu görülmektedir. Bu değer oldukça yüksektir ve yüksek düzeyde anlamlıdır ($p=0,000$ %99 düzeyinde anlamlı). ÖD>ÇY için t değerinin 4,945 olduğu görülmektedir. Bu değer yüksektir ve yüksek düzeyde anlamlıdır ($p=0,000$ %99 düzeyinde anlamlı). ÖD>ÖDT için t değeri incelendiğinde değer 9,402 olduğu görülmektedir. Bu değer oldukça yüksektir ve yüksek düzeyde güvenilirdir ($p=0,000$ %99 düzeyinde anlamlı). ÖDT>ÇY için t değerinin ise 4,492 olduğu görülmektedir. Bu değer de yüksektir ve yüksek düzeyde anlamlıdır ($p=0,000$ %99 düzeyinde anlamlı).

Şekil 2 ve Şekil 3'te yol analizi ile ilgili modeller sunulmuştur;



Şekil 2. ÖD'nin ÇY Üzerindeki Etkisinde BA'nın Aracılık Rolü

Şekil 2 incelendiğinde örgütsel desteğin çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisinde bilgi ataletinin aracılık rolünün olduğu belirlenmiştir. Şekilde verilen değerler yapılan analiz sonucunda elde edilen Beta katsayılarını ifade etmektedir. Yapılan analizde p anlamlılık değerleri 0,000 olarak bulunmuştur. Bu, tüm yol katsayılarının istatistiksel olarak %1 düzeyinde anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Yapılan yapısal eşitlik modellemesi kapsamındaki aracılık analizine göre belirtilen hipotezler kabul edilmiştir. **H₁**: "Örgütsel destek algısının çalışan yaratıcılığı üzerinde anlamlı etkisi vardır hipotezi kabul edilmiştir." ($\beta=0,388$, $p<0,01$). Bu bulgu, çalışanların örgütlerinden destek algılamalarının onların yaratıcı davranışlarını artırdığını ifade etmektedir. Yüksek örgütsel destek, çalışanların psikolojik güvenlik hissini arttırmakta ve yenilikçi fikirler üretme konusunda daha istekli olmalarını sağlamaktadır. **H₅**: "Örgütsel destek algısının bilgi ataleti üzerinde anlamlı etkisi vardır." ($\beta= -0,359$, $p<0,01$). Bu hipotez doğrultusunda, örgütsel destek arttıkça bilgi ataleti azalmaktadır. Yani destekleyici bir örgüt ikliminde çalışanlar yeni bilgiye daha açık hale gelmektedir. Böylece eski ve alışılmış bilgiye körü körüne bağlı kalmamaktadırlar. **H₆**: "Bilgi ataletinin çalışan yaratıcılığı üzerinde anlamlı etkisi vardır." ($\beta= -0,116$, $p<0,01$). Bilgi ataletinin artması, çalışanların yaratıcı düşünme becerilerini sınırlamakta ve yenilikçi çözümler üretmelerini güç hale getirmektedir. Eski bilgilerde ısrarcı olmak, çalışanların problem çözme ve yeni fikir geliştirme yeteneklerini azaltmaktadır. **H₇**: "Örgütsel destek algısının çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisinde bilgi ataletinin aracı etkisi vardır." ($\beta=0,348$, $p<0,01$). Modelde aracı değişken (bilgi ataleti) dahil edilmeden önce örgütsel destek algısının çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur ($\beta=0,388$, $p<0,01$). Aracı değişken bilgi ataleti modele dahil edildiğinde bağımsız değişken örgütsel destek algısının bağımlı değişken çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisi azalmış fakat anlamlılığını korumuştur ($\beta=0,348$, $p<0,01$). Bu durum, kısmi aracılık rolü oynadığını göstermektedir. Bu sonuç, örgütsel desteğin çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisinin, çalışanların bilgiye yönelik tutumları aracılığıyla gerçekleştiğini vurgulamaktadır. Destekleyici örgütler, çalışanlarda bilgi ataletini azaltarak yaratıcılığın önünü açmaktadır.



Şekil 3. ÖD'nin ÇY Üzerindeki Etkisinde ÖDT'nin Aracılık Rolü

Şekil 3 incelendiğinde örgütsel desteğin çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisinde örgütsel değişimin aracılık rolü olduğu belirlenmiştir. Şekilde verilen değerler yapılan analiz sonucunda elde edilen Beta katsayılarını ifade etmektedir. Yapılan analizde p anlamlılık değerleri 0,000 olarak bulunmuştur. Bu, tüm yol katsayılarının istatistiksel olarak %1 düzeyinde anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Yapılan yapısal eşitlik modellemesi kapsamındaki aracılık analizine göre belirtilen hipotezler kabul edilmiştir. **H₁:** "Örgütsel destek algısının çalışan yaratıcılığı üzerinde anlamlı etkisi vardır hipotezi kabul edilmiştir." ($\beta=0,388$, $p<0,01$). Bu bulgu, çalışanların örgütlerinden destek algılamalarının onların yaratıcı davranışlarını arttırdığını ifade etmektedir. **H₂:** "Örgütsel destek algısının örgütsel değişime yönelik tutum üzerinde anlamlı etkisi vardır." ($\beta=0,422$, $p<0,01$). Bu bulgu, örgütsel destek algısının çalışanların değişime karşı olumlu tutum geliştirmelerini sağladığını belirtmektedir. Destek gören çalışanlar, değişim süreçlerini daha az tehdit olarak algılamakta ve sürece istekli katılım göstermektedirler. **H₃:** "Örgütsel değişime yönelik tutumun çalışan yaratıcılığı üzerinde anlamlı etkisi vardır." ($\beta=0,247$, $p<0,01$). Bu hipotezle, değişime açık olan çalışanların yaratıcılık düzeylerinin de yüksek olduğu belirtilmektedir. Değişime açık olan çalışanlar, yeni fikirleri benimsemeye ve uygulamaya daha yatkındır. **H₄:** "Örgütsel destek algısının çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisinde örgütsel değişime yönelik tutumun aracı etkisi vardır." ($\beta=0,278$, $p<0,01$). Modelde aracı değişken (örgütsel değişim) dahil edilmeden önce örgütsel destek algısının çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur ($\beta=0,388$, $p<0,01$). Aracı değişken modele dahil edildiğinde bağımsız değişken örgütsel destek algısının bağımlı değişken çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisi azalmış fakat anlamlılığını korumuştur ($\beta=0,278$, $p<0,01$). Bu durum, kısmi aracılık rolü oynadığını göstermektedir. Bu sonuç, örgütsel destek ile yaratıcılık arasındaki ilişkiyi güçlendiren önemli bir mekanizmanın, değişime yönelik olumlu bir tutum olduğunu ifade etmektedir. Yani örgütsel destek, değişim karşısında olumlu tutum geliştiren çalışanlar sayesinde yaratıcılığı arttırmaktadır. Regresyon analizinin bütün aşamalarında p anlamlılık değeri (0,000) olarak belirlenmiştir.

6. Sonuç ve Tartışma

Bu araştırmada örgütsel destek algısının çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisi incelenmiş ve bu ilişkide bilgi ataletinin ve örgütsel değişime yönelik tutumun aracılık rolleri ele alınmıştır. Bir paket program aracılığıyla gerçekleştirilen yapısal eşitlik modellemesi ve aracılık analizleri sonucunda, tüm hipotezlerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Tartışma bu bağlamda yapılmıştır. Yapılan ilk aracılık analizinin birinci adımında, örgütsel destek algısının çalışan yaratıcılığı üzerinde anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür. Bu bulgu Aldabbas (2023) tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarıyla benzer niteliktedir. Sosyal değişim teorisi bağlamında değerlendirildiğinde, çalışanların kendilerine sağlanan destek ve kaynaklara karşılık, karşılıklılık ilkesine dayanarak örgüte bağlılık ve yaratıcı kaynak sunma eğiliminde oldukları ifade edilebilir. Dolayısıyla, örgütsel destek algısının, çalışanların motivasyonunu arttıran ve yaratıcı

davranışlarını teşvik eden önemli bir sosyal değişim mekanizması olduğu ifade edilebilir. Regresyon analizinin ikinci aşamasında örgütsel destek algısının bilgi ataleti üzerinde anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür. Benzer sonuç, Al-Bahrani & Al-Hindawi (2022) tarafından yapılan çalışmada elde edilmiştir. Destekleyici örgütlerde, çalışanlar değişime ve yeniliklere daha açıktır. Önceki bilgi ve uygulamalara körü körüne bağlı kalmak yerine yeni bilgi edinmeye daha istekli olmaktadırlar. Aracı regresyon analizinin üçüncü adımına göre bilgi ataletinin çalışan yaratıcılığı üzerinde anlamlı etkisinin olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, Zhou & Jiang (2022) çalışmasıyla benzer niteliktedir. Bilgiye karşı isteksiz bir tutum, çalışanların yenilikçi düşüncelerinin önünde engel olarak görülmektedir. Bu nedenle elde edilen netice, bilgi ataletinin yalnızca bilgi yönetimi açısından değil, aynı zamanda bireysel yaratıcılık üzerinde de olumsuz etkiler yarattığını göstermektedir. Regresyon analizinin dördüncü adımına göre örgütsel destek algısının çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisinde bilgi ataletinin kısmi aracılık etkisi olduğu belirlenmiştir. Bilgi ataletinin aracılık rolü, örgütlerde öğrenme süreçlerinin etkinliğini sorgulamayı gerektirmektedir. Bu doğrultuda, elde edilen bulgular örgütsel öğrenme teorisi ile açıklanabilir. Bilgi ataletinin yüksek olduğu ortamlarda öğrenme süreçlerinin aksamaması olasıdır. Bu durum ilerleyen zamanlarda yeni bilgilerin edinimini veya kullanımını engellemektedir. Bu durum yaratıcı davranışları olumsuz etkilemektedir. Ancak aynı zamanda bilgi ataletinin varlığı, kurumun mevcut bilgi setine olan bağlılığını da yansıtmakta, öğrenmenin niteliğini belirleyen önemli bir faktör haline gelmektedir. Literatürde değişkenlerin birlikte yer aldığı çalışma bulunmamaktadır. Dolayısıyla bu çalışmanın ilerleyen araştırmalar için yol gösterici olacağı umulmaktadır.

Araştırma kapsamında yapılan ikinci aracı regresyon analizinin ilk sonucuna göre örgütsel destek algısının çalışan yaratıcılığı üzerinde anlamlı etkisinin olduğu görülmüş, örgütsel desteğin çalışanların yaratıcılık seviyelerini arttırmada kritik rol oynadığı belirlenmiştir. Analizin ikinci aşamasına göre örgütsel destek algısının örgütsel değişime yönelik tutum üzerinde anlamlı etkisinin olduğu belirlenmiştir. Planlı davranış teorisi ile açıklanan bu sonuç, çalışanların davranış niyetlerinin, tutumlarının algılanan davranış kontrolü tarafından şekillendiğini belirtmektedir. Yüksek düzeyde algılanan örgütsel destek, çalışanların değişime yönelik olumlu tutum geliştirmesini sağlamaktadır. Buna bağlı olarak yaratıcı davranışlarda bulunma niyetlerini arttırmaktadır. Bu sonuç Arnéguy vd. (2020) çalışması ile benzer niteliktedir ve desteklenen çalışanların değişim süreçlerine daha olumlu yaklaşmakta olduklarını belirtmektedir. Aracılık analizinin üçüncü adımına göre örgütsel değişime yönelik tutumun çalışan yaratıcılığı üzerinde anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, Dinçer vd. (2014) çalışması ile benzer niteliktedir ve bu durum örgüt çalışanlarının olası değişimleri bir tehdit olarak değil, bir fırsat olarak algıladıklarını göstermektedir. Aracılık analizinin dördüncü ve son adımına göre ise örgütsel destek algısının çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisinde örgütsel değişime yönelik tutumun kısmi aracılık rolü tespit edilmiştir. Dinamik yetenekler teorisi ile açıklanan bu sonuç, örgütlerin çevresel değişimlere uyum sağlama ve mevcut kaynakları yeniden yapılandırarak yenilik üretme yeteneklerinin bireysel tutumlarla yakından ilişkili olduğunu ifade etmektedir. Örgüt çalışanlarının değişime açık olması, örgütün çevresel değişikliklere karşı tepki verme kapasitesini ve yaratıcılığı destekleme yeteneğini güçlendirmektedir. Literatürde benzer çalışma Jun & Lee (2023) tarafından yapılmıştır. Çalışma Güney Kore’de bulunan 11 firmada çalışan 535 yöneticiyle gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonucunda çalışmamızla benzer sonuç elde edilmiştir.

Yaratıcı bir kimlik örgütler açısından önem arz etmektedir. Yaratıcılık örgüt içi yenilikleri ve değişimi başarılı bir şekilde uygulamanın başlangıç noktası olarak görülmektedir. Bu sebeple yöneticiler tarafından yaratıcılığın desteklenmesi ve teşvik edilmesi gerekmektedir. Örgütlerde çalışanların yaratıcı bir kimliğe sahip olabilmesi için görev yaptıkları örgüt tarafından destek görmeleri, değişime açık olmaları gerekmektedir. Çalışanların yaratıcılık seviyelerini arttırmak ve ataleti azaltmak adına örgütlere de belirli görevler düşmektedir (İraz & Altınışık, 2016). Bu durumda;

-Örgütlerde yaratıcılığın teşvik edilmesi için farklı ve yeni fikirlerin üst yönetim tarafından teşvik edilmesi gerekmektedir.

-Çalışanlar ve yönetim arasında iletişimin ve etkileşimin daha yoğun olması için uygun imkanlar sağlanmalıdır.

-Örgüt içi başarısızlıkların anlayışla karşılanması gerekmektedir.

-Başarılı durumların da takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi önem arz etmektedir.

-Örgüt içi oluşabilecek problemlili durumların çözümü için grup halinde problem çözme becerileri geliştirilmelidir. Dolayısıyla yöneticiler, çalışanlarının şahsi fikirleri üzerinde düşünüp, zaman harcamaları için onlara müsaade etmelidir.

-Çalışanların örgüt ile ilgili olumlu ya da olumsuz düşüncelerini dile getirirken tedirgin olmamaları sağlanmalıdır. Bu nedenle onlara iş güvencesi verilmelidir.

-Örgüt içi bilgi ataletinden çalışanları kurtarmak adına belirli davranış kalıplarından uzak durulması gerekmektedir.

-Örgütün kuralları genel amaca yönelik olarak düzenlenmelidir.

-Örgüt içi bilgi ataletini azaltmak adına çalışanlara iş rotasyonu, iş zenginleştirme imkanları tanınmalıdır.

-Ataleti azaltmak için çalışanlara düzenli eğitim fırsatı sunulmalıdır.

-Literatürde değişim, çoğu zaman örgütsel başarı açısından kaçınılmaz bir strateji olarak görülmekle birlikte, Mintzberg & Waters'ın (1985) da belirttiği üzere, her kurum için değişim öncelikli bir strateji olmak zorunda değildir. Özellikle kamu kurumlarında, istikrar, süreklilik ve kurumsal hafızanın korunması gibi unsurlar da stratejik tercih olarak benimsenebilmektedir. Bu bağlamda, bilgi ataletinin sadece bir direnç unsuru değil, aynı zamanda kurumsal deneyim ve yerleşik bilgi birikiminin sürdürülmesine hizmet eden bir yapı olarak da değerlendirilmesi olasıdır. Dolayısıyla araştırmanın bulguları, değişimin örgütsel bağlam içinde ele alınması gerektiğine ve bilgi ataletinin mutlak olarak olumsuzlanamayacağına işaret etmektedir.

Geleneksel olarak, özel sektör literatüründe değişim, rekabet gücünü arttırmak için kaçınılmaz bir strateji olarak değerlendirilse de kamu işletmeleri açısından durum farklılık gösterebilmektedir. Mintzberg & Waters (1985), tüm stratejilerin önceden planlı ya da yenilik odaklı olmak mecburiyetinde olmadığını, bazı örgütlerin istikrar veya taklit stratejileriyle de başarı elde edebileceğini belirtmiştir. Bu perspektiften bakıldığında söz konusu kurum gibi kamuya ait, köklü ve istikrara dayalı yapıların değişimi yalnızca rekabet baskısıyla değil, kamu politikaları, yasal düzenlemeler veya teknolojik zorunluluklarla da yönettiği görülmektedir. Bu bağlamda elde edilen bulgular, örgütsel değişimin çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisinin, yalnızca rekabetçi bir baskıdan değil, aynı zamanda çalışanların mevcut sistemde daha etkin olma isteğinden de kaynaklandığını ifade etmektedir. Bu durum, kamu sektöründe bilgi yönetimi ve yaratıcılık ilişkisinin, özel sektörden daha farklı mekanizmalarla şekillendiğini işaret etmektedir. Araştırmanın bulguları, çalışanların algıladığı örgütsel desteğin yaratıcılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğunu ifade etmektedir. Elde edilen bu sonuç, Eisenberger vd.nin (1990) örgütsel destek kuramıyla uyumlu olup, çalışanların kendilerini değerli ve desteklenmiş hissettiklerinde daha yaratıcı davrandıklarını göstermektedir. Bu ilişkinin bilgi ataleti ve örgütsel değişime yönelik tutum gibi faktörler aracılığıyla şekillendiği de bu çalışmada belirtilmiştir. Bu bulgu, kamu sektörü bağlamında önemli bir özgünlük taşımaktadır. Kamu işletmeleri, özel sektör kadar esnek yapılar barındırmasa da bilgi yönetimi ve değişime açıklık gibi faktörlerle çalışan davranışlarını dönüştürebilme potansiyeline sahiptir. Araştırmanın bulguları, bilgi ataletinin yaratıcı davranışlar üzerinde negatif etkilerini olduğunu ortaya koyarken, değişime yönelik olumlu tutumların yaratıcılığı desteklediğini işaret etmektedir. Bu husus, kamu kurumlarında bilgi paylaşımının ve öğrenen örgüt kültürünün önemini bir kez daha ön plana çıkarmaktadır. Jun & Lee'nin (2023) Güney Kore'de büyük ölçekli bir özel finans şirketinde yürüttüğü çalışma ile bu araştırmanın sonuçları karşılaştırıldığında önemli farklılıkların olduğu görülmektedir. Jun & Lee'nin çalışmasında bilgi yönetimi sistemlerinin yaratıcı sonuçlar üzerindeki etkisi doğrudan ve teknolojik altyapı odaklıdır.

Bu çalışmada ise bilgi ataletinin aşılması daha çok örgüt çalışanlarının tutumları ve algılar üzerinden incelenmektedir. Aradaki bu fark, kamu sektörünün daha katı ve kurumsallaşmış yapısı ile ilişkilendirilmektedir. Kamu kurumları, bilgi yönetimi sürecinde hem teknolojik altyapıya hem de örgüt kültürü ve liderlik desteğine gereksinim duymaktadır. Bu bağlamda, yaratıcı yaklaşımların gelişim gösterebilmesi için yalnızca teknik sistemlerin değil, psikolojik ve sosyal ortamın da destekleyici olması önem arz etmektedir. Öte yandan, literatür incelendiğinde kamu kurumlarında örgütsel değişimin zorluğu sıklıkla vurgulanmaktadır. Mintzberg & Waters (1985), stratejilerin her zaman planlı veya yenilikçi olamayacağını, bazı kurumların istikrar ya da taklit yoluyla başarıya erişebileceğini ifade etmişlerdir. Bu husus kamu kurumları için oldukça açıklayıcıdır. Nitekim bu araştırmada değişime yönelik pozitif tutumun yaratıcı davranışlar üzerinde olumlu etkisinin olduğu görülmektedir. Bu durum, değişimin zorunlu olduğu değil, değişime açıklığın yaratıcı kapasiteyi arttırdığı bağlamlarda kamu kurumlarının daha yenilikçi olabileceğini belirtmektedir. Netice itibarıyla, bu araştırma kamu kurumlarında yaratıcılığı arttırmak için örgütsel desteğin yeterli olmadığını, aynı zamanda bilgiye erişim ve değişime açıklık gibi dinamiklerin de yönetilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Araştırmanın kamu sektörü bağlamında gerçekleştirilmiş olması, özel sektördeki benzer çalışmalardan ayrışmasını ve literatüre katkı sağlamasını mümkün kılmaktadır.

Literatür incelendiğinde örgütsel destek algısının çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisinde örgütsel değişimin rolünü veren araştırma örneği sayısının kısıtlı sayıda olduğu görülmektedir. Ayrıca örgütsel destek algısının çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisinde bilgi ataletinin rolünü belirten araştırmaya rastlanmamıştır. İlerleyen araştırmalarda örgütlerde çalışanların yaratıcılıkları arttıran ve ataleti azaltan öneriler sunan çalışmaların gerçekleştirilmesi literatüre önemli katkılar sunacaktır. Bu çalışma bir kimya ve maden sektöründe faaliyetlerini sürdüren işletme ile hazırlanmıştır. İlerleyen çalışmalarda farklı sektörlerin, daha geniş örneklemin ve farklı veri toplama tekniklerinin tercih edilmesi halinde farklı sonuçlara ulaşılacağı umulmaktadır.

Kaynakça

- Afthanorhan, A., & Afthanorhan, B. W. (2013). A comparison of partial least square structural equation modeling (PLS-SEM) and covariance based structural equation modeling (CB-SEM) for confirmatory factor analysis. *International Journal of Engineering Science and Innovative Technology*, 2(5), 198- 205.
- Aksoy, A., & Türk, M. (2015). Bilgi ataleti ve örgütsel öğrenmenin girişimci davranış üzerine olan etkisi: Osmaniye ili organize sanayi bölgesine yönelik bir araştırma. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 1-28.
- Aksoy, I. (2024). Örgütsel değişim bağlamında çalışanların değişime açıklığı, dönüşümcü lider ve örgüt içi şeffaf iletişim ilişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 25(1), 135-143.
- Al-Bahrani, G. M. J. M., & Al-Hindawi, Z. A. R. (2022). The role of perceived organizational support on talent management: Moderating role of cognitive inertia: An empirical study on faculty of university of Babylon, Iraq. *The Journal of Modern Project Management*, 10(2), 70-81.
- Aldabbas, H., Pinnington, A., & Lahrech, A. (2023). The influence of perceived organizational support on employee creativity: The mediating role of work engagement. *Current Psychology*, 42(8), 6501-6515.
- Aleyashı, W. S. J., & İraz, R. (2023). Örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde transformasyonel liderliğin rolü: Sağlık sektöründe bir araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 23(1), 12-24.
- Al-Hussami, M., Hammad, S., & Alsoleihat, F. (2018). The influence of leadership behavior, organizational commitment, organizational support, subjective career success on organizational readiness for change in healthcare organizations. *Leadership in Health Services*, 31(4), 354-370.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167.
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315.
- Arnéguy, E., Ohana, M., & Stinglhamber, F. (2020). Overall justice, perceived organizational support and readiness for change: The moderating role of perceived organizational competence. *Journal of Organizational Change Management*, 33(5), 765-777.

- Bahar, B. (2019). Sosyal öğrenme kuramı ve sosyal değişim kuramı perspektifinden etik liderlik. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(16), 237-242.
- Bakan, İ., & Sezer, B. (2017). Bilgi yönetiminin örgütsel çeviklik ve örgütsel atalet üzerindeki etkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 117-138.
- Başalp, A. A., & Onağ, A. O. (2022). Duygusal zekanın çalışan yaratıcılığına etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 16-32.
- Berta, W., Cranley, L., Dearing, J. W., Dogherty, E. J., Squires, J. E., & Estabrooks, C. A. (2015). Why (we think) facilitation works: Insights from organizational learning theory. *Implementation Science*, 10, 1-13.
- Boumedjaoud, D., Messeghem, K., & Khedhaouria, A. (2022). Do external successors influence the entrepreneurial orientation of small businesses? The roles of self-efficacy, creativity and entrepreneurial alertness. *Revue de l'Entrepreneuriat/Review of Entrepreneurship*, 21(4), 95-127.
- Çalış, M. (2023). Öğretmenlerin örgütsel destek algıları ile örgütsel yaratıcılık düzeyleri arasındaki ilişki. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- Cankurtaran, Y. (2023). İlköğretimde çalışan öğretmenlerin görüşlerinin örgütsel yaratıcılık açısından incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 15(4), 2711-2723.
- Çavuş, M. F., & Pekkan, N. (2017). Bilgi ataletinin karar verme tarzına etkisi: Adana ilinde bir uygulama. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 563-576.
- Chen, Y., Liu, L., & Zhou, M. (2024). Employee resistance to reforms of public service units in China: Varies by age. *Journal of Organizational Change Management*, 37(2), 304-317.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern Methods for Business Research*, 295(2), 295-336.
- Çinar, B. (2022). Tüketici yalnızlığının dürtüsel ve kompulsif satın alma davranışları üzerine etkisinde internet bağımlılığının aracı rolü. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Bandırma Onyedü Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bandırma.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199-209.
- Cullen, K. L., Edwards, B. D., Casper, W. C., & Gue, K. R. (2014). Employees' adaptability and perceptions of change-related uncertainty: Implications for perceived organizational support, job satisfaction and performance. *Journal of Business and Psychology*, 29, 269-280.
- Dağ, A., & Bozkurt, B. (2023). Dağıtım liderlik ile algılanan örgütsel destek arasındaki ilişki. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19(2), 289-307.
- Dehghanizadeh, M., Akbari, P., & Hosseini, S. M. (2024). Influence of vision-based leadership on employees' creative behavior considering the role of organizational inertia and extra-role behaviors of university employees. *Journal of Applied Educational Leadership January*, 16(4), 1-16.
- Dinçer, D., Ünsar, A. S., & Oğuzhan, A. (2014). İşgörenlerin algıladıkları liderlik tarzlarının örgütsel değişim ve yaratıcılık üzerine etkisi: bir alan araştırması. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (61), 295-322.
- Dunham, R. B., Grube, J. A., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Pierce, L. (1989). The development of an attitude toward change instrument. *Annual Academy of Management Conference*. Madison.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-52.
- 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), 500-511.
- Field, A. (2024). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Sage Publications Limited.
- Fornell C., & Larcker, D. F. (1981) *Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics*. Los Angeles, CA, SAGE Publications Sage CA.
- Fuchs, S., & Prouska, R. (2014). Creating positive employee change evaluation: The role of different levels of organizational support and change participation. *Journal of Change Management*, 14(3), 361-383.

- Geer, R., & Barnes, A. (2006). Media stickiness and cognitive imprinting: inertia and creativity in cooperative work & learning with ICTs. *IFIP World Computer Congress*, Boston.
- Ghonim, M. A., Khashan, M. A., Mobarak, A. M., & Elsotouhy, M. M. (2025). Discovering organisational inertia from a dynamic behavioural perspective. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Giray, M. D., & Şahin, D. N. (2012). Algılanan örgütsel, yönetici ve çalışma arkadaşları desteği ölçekleri: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 15(30), 1-12.
- Güçlü, N., & Şehitoğlu, E. T. (2006). Örgütsel değişim yönetimi. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13, 240-254.
- Gül, İ. (2018). Sağlık kurumlarında örgütsel bağlılık ve örgütsel değişime açıklığın örgüt sağlığı üzerindeki etkisi: Afyonkarahisar il merkezi hastanelerinde bir araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Gürbüz, S. (2020). Örgüt kültürü ve örgütsel değişim algısı arasındaki ilişkide gelişime açıklığın düzenleyici rolü: Üniversitelerde bir araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi: Ankara.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: Felsefe-yöntem-analiz*. Ankara, Seçkin Yayınları.
- Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C. M., & Sarsted M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publication, Thousand Oaks, California.
- Henseler J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115-135.
- Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: Updated guidelines. *Industrial Management & Data*, 116(1), 2-20.
- Ho, M., Soo, C., Tian, A., & Teo, S. T. (2024). Influence of strategic HRM and entrepreneurial orientation on dynamic capabilities and innovation in small-and medium-sized enterprises. *International Small Business Journal*, 42(5), 611-640.
- Hsu, H. J. (2013). Factors affecting employee creativity in Taiwan's hakka clothing industry. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 41(2), 271-282.
- Huang, I. C., Du, P. L., Wu, L. F., Achyldurdyeva, J., Wu, L. C., & Lin, C. S. (2021). Leader-member exchange, employee turnover intention and presenteeism: The mediating role of perceived organizational support. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(2), 249-264.
- Huang, Y., Ferreira, F. A., & He, Z. (2023). Impact of workspace environment on creativity and innovation: Empirical evidence from a makerspace in China. *R&D Management*, 53(4), 620-637.
- Huff, J. O., Huff, A. S., & Thomas, H. (1992). Strategic renewal and the interaction of cumulative stress and inertia. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 55-75.
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20, 195-204.
- İraz, R., & Altınışık, İ. (2016). Örgüt içi faktörlerin yenilik ve yaratıcılık performansına etkisi: Hizmet sektöründe bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, (11), 114-132.
- İraz, R., & Şimşek, G. (2004). Örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde liderliğin rolü: Transformasyonel liderlik incelemesi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 4(7), 99-117.
- İslamoğlu, A. H., & Alniaçık, Ü. (2016). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Beta Yayınevi, İstanbul.
- Jondeau E., & Rockinger M. (2003). Conditional volatility, skewness, and kurtosis: Existence, persistence, and comovements. *Journal of Economic Dynamics & Control*, 27, 1699 – 1737.
- Jun, K., & Lee, J. (2023). Transformational leadership and followers' innovative behavior: Roles of commitment to change and organizational support for creativity. *Behavioral Sciences*, 13(4), 320-331.
- Kalaycı, Ş. (2010). *Spss uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Asil Yayın Dağıtım A.Ş., Ankara.
- Kasapoğlu, K. (2010). *Relations between classroom teachers' attitudes toward change, perceptions of "constructivist" curriculum change and implementation of constructivist teaching and learning activities in class at primary school level*. Yüksek Lisans Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Khaw, K. W., Alnoor, A., Al-Abrrow, H., Tiberius, V., Ganesan, Y., & Atshan, N. A. (2023). Reactions towards organizational change: a systematic literature review. *Current Psychology*, 42(22), 19137-19160.

- Khurosani, A. (2018). Transformational leadership, employee creativity and organizational innovation, the intervening role of organizational learning culture. *Advanced Science Letters*, 24(4), 2557-2560.
- Kline, R.B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. The Guilford Press, New York.
- Lee, J., Kim, C., & Lee, K. C. (2022). An empirical approach to analyzing the effects of stress on individual creativity in business problem-solving: Emphasis on the electrocardiogram, electroencephalogram methodology. *Frontiers in Psychology*, 13, 705-712.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 111-125.
- Liao, S. H. (2002). Problem solving and knowledge inertia. *Expert Systems with Applications*, 22(1), 21-31.
- Liao, S. H., Fei, W. C., & Liu, C. T. (2008). Relationships between knowledge inertia, organizational learning and organization innovation. *Technovation*, 28(4), 183-195.
- Maimone, F., & Sinclair, M. (2014). Dancing in the dark: Creativity, knowledge creation and (emergent) organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 27(2), 344-361.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272.
- Moustafa, M. A., Elrayah, M., Aljoghaiman, A., Hasanein, A. M., & Ali, M. A. (2024). How does sustainable organizational support affect job burnout in the hospitality sector? The mediating role of psychological capital. *Sustainability*, 16(2), 840-850.
- Muñoz-Doyague M. F., Gonzalez-Álvarez, N., & Nieto, M. (2008). An examination of individual factors and employees' creativity: The case of Spain. *Creativity Research Journal*, 20(1), 21-33.
- Okakın, N., & Ayvacioğlu, M. (2014). Kurumlarda yaratıcılık üzerine bir çalışma. *Öneri Dergisi*, 11(41), 283-300.
- Onurlubaş, E., & Öztürk, D. (2020). Hizmet kalitesinin müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisi: Butik oteller üzerine bir uygulama. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(3), 756-766.
- Opoku, S. T., Apenteng, B. A., & Boakye, K. G. (2022). Rewards and employee creativity among rural healthcare employees: The mediating role of organizational support for innovation and the moderating impact of supervisory support. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 14(1), 37-53.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73-101.
- Örücü, E., & Hasırcı, I. (2020). Örgütsel destek algısı ve işe tutkunluk ilişkisi: Bankacılık sektörü ile ilgili bir araştırma örneği. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 76(4), 1023-1044.
- Özdevecioğlu, M. (2013). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 113-130.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 11-54.
- Rao, H., Puranam, P., & Singh, J. (2020). Does design thinking training really increase creativity? Results from an experiment with middle-school students. *INSEAD Working Paper*, 2020(11), 1-25.
- Rasool, S. F., Wang, M., Tang, M., Saeed, A., & Iqbal, J. (2021). How toxic workplace environment effects the employee engagement: The mediating role of organizational support and employee wellbeing. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(5), 22-34.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-708.
- Rumelt, R. P. (1995). *Inertia and transformation*. Netherlands: Kluwer Academic Publisher.
- Saylı, H., & Tüfekçi, Z. (2008). The role of a transformational leader in making a successful organizational change. *Journal of Economics and Administrative Sciences Faculty*, 30, 193-210.
- Shanock, L. R., & Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied psychology*, 91(3), 689-701.
- So, J., Kuang, K., & Cho, H. (2016). Reexamining fear appeal models from cognitive appraisal theory and functional emotion theory perspectives. *Communication Monographs*, 83(1), 120-144.
- Song, W., Wang, L., Zhao, W., Zhang, X., & Wang, Z. (2022). Inertia optimization control and transient stability analysis of wind power grid-connected system. *Frontiers in Energy Research*, 10, 939-948.

- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 27-43.
- Türkan, A., & Esmer, Y. (2019). Örgütsel atalet kavramına teorik bir bakış. *Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(3), 525-534.
- Turunç, Ö., & Çelik, M. (2010). Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 17(2), 183-206.
- Ürü, F. O. (2009). Örgütsel öğrenmenin çalışan yaratıcılığına etkisi (Iso 500'de yer alan demir-çelik, otomotiv ve tekstil sektörlerindeki işletmelerde bir araştırma). Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Ussahawanitchakit, P. (2011). Building corporate innovation of information technology businesses in Thailand: Roles of employee creativity, organizational change and globalization force. *J. Acad. Bus. Econ*, 11(1), 1-10.
- Yang, H., & Zhou, D. (2022). Perceived organizational support and creativity of science-technology talents in the digital age: The effects of affective commitment, innovative self-efficacy and digital thinking. *Psychology Research and Behavior Management*, 2421-2437.
- Yang, S., Li, L., & Zhang, J. (2018). Understanding consumers' sustainable consumption intention at China's double-11 online shopping festival: An extended theory of planned behavior model. *Sustainability*, 10(6), 1801.
- Yuan, F. (2023). Sensemaking and creativity at work when employees are coping with traumatic life experiences: Implications for positive organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 59(3), 509-531.
- Yücel, D. (2022). Paradoksal liderlik çalışan çift yönlülüğü ve çalışan yaratıcılığını nasıl etkiler?. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (BUSBED)*, 12(24), 557-574.
- Zan, A., Yao, Y., & Chen, H. (2024). Knowledge search and firm innovation: The roles of knowledge inertia and knowledge integration capability. *Technology Analysis & Strategic Management*, 36(6), 1150-1165.
- Zhang, R., Kang, H., Jiang, Z., & Niu, X. (2023). How does workplace ostracism hurt employee creativity? Thriving at work as a mediator and organization-based self-esteem as a moderator. *Applied Psychology*, 72(1), 211-230.
- Zhou, J. George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682-696.
- Zhou, J., He, P., & Jiang, N. (2022). Coping with knowledge inertia for improving R&D team creativity by using structural equation modeling and hierarchical multiple regression. *Mathematical Problems in Engineering*, 2022(1), 1-13.
- Zhu, N., Hu, P., Li, Y., Jiang, D., Yu, Y., & Minfu, A. (2023). Optimal allocation of energy storages: A perspective of system inertia support. *International Journal of Electrical Power & Energy Systems*, 148, 108-124.
- Zorlu, K., & Tetik, F. (2018). Girişimci liderlik davranışının çalışan yaratıcılığına etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (39), 297-307.

Çıkar Çatışması: Yoktur.

Finansal Destek: Yoktur.

Etik Onay: İlgili çalışma için 03.06.2022 tarihinde ve 2022-6 nolu toplantıda Bandırma Onyedli Eylül Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'ndan gerekli izinler alınmıştır.

Yazar Katkısı: İtr HASIRCI (%50), Edip ÖRÜCÜ (%50)

Conflict of Interest: None.

Funding: None.

Ethical Approval: Ethical approval for this study was granted by the Social and Human Sciences Ethics Committee of Bandırma Onyedli Eylül University at its meeting held on June 3, 2022.

Author Contributions: İtr HASIRCI (%50), Edip ÖRÜCÜ (%50)

The Role of Knowledge Inertia and Attitude Towards Organizational Change in the Effect of Perceived Organizational Support on Employee Creativity: A Research

İtir Hasırcı, Edip Örüü

Extended Abstract

Employee creativity is seen as an important factor to increase the innovation capacity of organizations and gain a competitive advantage (Yücel, 2022). This concept refers to the process by which employees generate new ideas and transform them into practical solutions or products. Employees must be able to design creativity within the organizations they work in, and they must be able to organize to foster change and foster creativity across all departments. They must be creative in their areas of expertise to generate original, distinctive, and useful ideas. It is not possible for creativity to occur in organizations with a strict hierarchy. Unlike these organizations, which are enemies of creativity, environments that include clear-cut job descriptions and encourage collaborative and group work must be created (Zorlu & Tetik, 2018). Knowledge inertia refers to the difficulty individuals or groups in organizations have in adapting to new information in their information-based decision-making processes (Song et al., 2022). This situation results from excessive dependence on existing knowledge and habits and negatively affects organizational flexibility and innovation. Particularly in knowledge-intensive industries, knowledge inertia can lead to the inability to make timely and effective information-based decisions, thus reducing the competitiveness of organizations (Rumelt, 1995). Perceived organizational support is also defined as employees' perceived support in return for approval, respect, and the fulfillment of their emotional needs, as well as their dedication and rewarded in various ways (Giray & Şahin, 2012). Song et al. (2022) define the concept of perceived organizational support as the organization's assurance that employees can perform their jobs effectively and cope with stressful situations. Furthermore, organizational support also means feeling and understanding the support and value shown to employees (Rasool et al., 2021). A cognitive attitude is defined as an employee's belief that an attitude towards organizational change will result in positive outcomes for both the organization and themselves. Employees' attitude towards change, their support for change, and their level of initiation are referred to as behavioral attitudes. The third category is the emotional attitudes employees exhibit toward change. This attitude indicates whether employees like the change and whether they support it (Gürbüz, 2020). The aim of this research is to determine the mediating roles of knowledge inertia and attitude towards organizational change in the effect of organizational support on employee creativity. This research, conducted at a large-scale mining facility in the Bandırma district, is an important step toward better understanding the factors that influence employees' creative capacities. The results not only provide a theoretical contribution but also guide business managers in developing strategies to enhance their employees' creativity. The rationale for the research is that numerous studies investigating the factors that influence employees' creative processes have not been identified. This study contributes to the literature and may generate new approaches to improve practical management strategies. In this context, the research seeks to answer the following question: How does perceived organizational support affect employee creativity in a large public mining company, and do knowledge inertia and attitudes toward organizational change mediate this relationship? In this context, the research examines the impact of perceived organizational support on employee creativity and further explores the mediating roles of knowledge inertia and attitudes toward organizational change in this relationship. The research population consists of 8,400 personnel working at the mining and chemical industry company in Bandırma. The research sample consists of 642 employees working at the company's factory in Bandırma. Eisenberger et al. (1986) scale was used to measure the perceived organizational support, Muñoz-Doyague et al. (2008) scale was used to measure employee creativity, Dunham et al. (1989) scale was used to measure the attitude towards organizational change, and Liao et al. (2008) scale was used to measure knowledge inertia. The results of the analyses conducted within

the scope of the research indicated that organizational support had a significant effect on employee creativity. This significant effect was also mediated by knowledge inertia and attitude toward organizational change. A creative identity is crucial for organizations. Creativity is seen as the starting point for successfully implementing innovations and change within the organization. Therefore, managers must support and encourage creativity. For employees to develop a creative identity, they must be supported by their organization and be open to change. Organizations also have specific responsibilities to increase employees' creativity levels and reduce inertia (İraz & Altınışık, 2016). To foster creativity in organizations, senior management must encourage diverse and new ideas. Appropriate opportunities should be provided for increased communication and interaction between employees and management. Failures within the organization must be met with understanding. It is also important to recognize and reward successful outcomes. Group problem-solving skills should be developed to resolve potential problems within the organization. Therefore, managers should allow employees to reflect on their individual ideas and spend time with them. Employees should be encouraged to express their positive or negative opinions about the organization. Therefore, they should be provided with job security. To prevent employees from experiencing knowledge inertia within the organization, certain behavioral patterns should be avoided. Although change is often seen in the literature as an inevitable strategy for organizational success, as Mintzberg & Waters (1985) also stated, change does not have to be a priority strategy for every institution. In public institutions, in particular, elements such as stability, continuity, and preservation of institutional memory can also be adopted as strategic choices. In this context, knowledge inertia can be considered not only a resistance factor but also a structure that serves to maintain institutional experience and established knowledge. Therefore, the findings of the study indicate that change must be considered within the organizational context and that knowledge inertia cannot be completely negated. Although traditionally, in the private sector literature, change is considered an inevitable strategy to increase competitiveness, the situation may be different for public enterprises. Mintzberg & Waters (1985) noted that not all strategies have to be pre-planned or innovation-oriented, and that some organizations can achieve success through strategies of stability or imitation. From this perspective, it appears that public, well-established, and stable structures like the institution in question are driven by change not only by competitive pressures but also by public policies, legal regulations, or technological imperatives. In this context, the findings suggest that the impact of organizational change on employee creativity stems not only from competitive pressure but also from employees' desire to be more effective within the existing system. This suggests that the relationship between knowledge management and creativity in the public sector is shaped by different mechanisms than in the private sector. A review of the literature reveals a limited number of studies examining the role of organizational change in the impact of perceived organizational support on employee creativity. On the other hand, a review of the literature frequently emphasizes the difficulty of organizational change in public institutions. Mintzberg & Waters (1985) stated that strategies are not always planned or innovative, and that some institutions achieve success through stability or imitation. This is quite illustrative for public institutions. Indeed, this research demonstrates that a positive attitude toward change has a positive impact on creative behavior. This suggests that public institutions can be more innovative in contexts where openness to change enhances creative capacity, rather than where change is mandatory. Future research offering suggestions for increasing employee creativity and reducing inertia within organizations would significantly contribute to the literature. This study was conducted with a company operating in the chemical and mining sectors. It is hoped that future studies exploring different sectors, using a larger sample, and employing different data collection techniques will yield different results.