



Araştırma Makalesi • Research Article

Special Issue on *International Conference on Empirical Economics and Social Science (ICEESS' 18)*, 27-28 June, 2018, Bandırma, Turkey

Örgütsel Adalet, Proaktiflik ve Yenilikçi Davranış Arasındaki İlişkiler: Kimya Sektörü Çalışanları İle Bir Araştırma

Relations Among Organizational Justice, Proactivity and Innovative Behavior: A Research with Chemistry Sector's Employees

Saadet Ela Pelenk*

* Dr. Öğretim Üyesi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Fındıklı Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Bankacılık ve Finans Bölümü, 53000, Rize/Türkiye. ORCID: 0000-0002-8068-5518

MAKALE BİLGİSİ

Makale Geçmişi:

Başvuru tarihi: 10 Ağustos 2018

Düzeltilme tarihi: 28 Ağustos 2018

Kabul tarihi: 30 Ağustos 2018

Anahtar Kelimeler:

Örgütsel Adalet

Proaktiflik

Yenilikçi Davranış

ÖZ

Örgütsel adalet görev, işlem, süreç ve davranışlarda çalışanlara eşit davranabilmektir. Birçok araştırma örgütsel adaletin sağlandığı bir işletmede, yenilikçi davranışların arttığını vurgulamaktadır. Yenilikçi davranış, çalışanın rutin görevi ilerletecek kadar farklı düşünebilmesidir. Radikal bir dönüşüm gerektiren ve risk isteyen yenilikçi davranış ancak proaktif bir tutumla beslenebilmektedir. Proaktiflik, bireyin kararlarının doğruluğunu, tahmin yeteneğini, iletişiminin güçlülüğünü ve aktif bir zekâyı yansıtmaktadır. Araştırmanın amacı, örgütsel adalet, proaktiflik ve yenilikçi davranış arasındaki ilişkiyi tespit etmektir. Bu amaçla Kocaeli'ndeki 3 kimya işletmesinin 241 çalışanı ile anket yapılmıştır. Veriler, geçerlilik ve güvenilirlik testlerine tabi tutulmuştur. Ardından adalet-proaktiflik; adalet- yenilikçi davranış ve proaktiflik- yenilikçi davranış ilişkileri regresyon analizi ile test edilmiştir. Değişkenler arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 10 August 2018

Received in revised form 28 August 2018

Accepted 30 August 2018

Keywords:

Organizational Justice

Proactivity

Innovative Behavior

ABSTRACT

Organizational justice is the ability to behave all employees equally in tasks, procedures, processes and behaviors. Many researches emphasize that innovative behaviour increases in businesses where organizational justice is provided. Innovative behaviour is that an employee can think differently than to advance routine task. Innovative behaviour requiring a radical transformation and risk, taking can only be fed by a proactive attitude. Proactivity reflects the individual's judgment, the predictive ability, the energetic of communication and the active intelligence. The aim of the research is to determine the relationship among the organizational justice, the proactivity and the innovative behavior. For this aim, a survey was conducted with 241 employees of three chemistry businesses in Kocaeli. The dates were subjected to validity and reliability tests. It was followed that organizational justice- proactivity; organizational justice-innovative behavior; proactivity-innovative behavioral relationships were tested by regression analysis. A positive and meaning correlations were found among the variables.

1. Giriş

İşletmeler, değişimle gelişen çevresel şartlarda varlıklarını sürdürmek ve kalıcı olmak istemektedirler. Rekabetçi bir işletmenin sahip olduğu stratejiler, çalışanlarının davranışlarını da yönlendirmektedir. Örgütsel adaletin var olduğu bir iş ortamındaki iş gören kendini güvende ve huzurlu hissetmektedir. Bu olumlu hissiyatlar, katılımçılığı

arttıran ve çalışanların yenilikçi fikirlerini ticari kazançla dönüştüren bireyler olmalarını sağlamaktadır (Cohen-Charash ve Spector, 2001; Robbins, Judge ve Campbell, 2010).

Yenilikçi çalışan tutumları, "hataları tolere etmek, riski fırsata dönüştürmek, takım çalışması yaparak bilgiyi hızlıca paylaşmak, yeni fikirleri uygulamaya dönüştürmek iken

* Sorumlu yazar/Corresponding author.
e-posta: saadetela.pelenk@erdogan.edu.tr

(Kanter, 1988); bu bağlamda proaktiflik birey, gelecekteki fırsat ve tehditleri önceden sezebilen, bu doğrultuda yapıcı ve kârlı kararlar alabilen, doğru ya da inandığı fikirleri savunan, arkadaşlarının fikirlerinden de yararlanan bir portre çizilebilir. Beşeri sermayenin, işletme kaynağı olarak gittikçe önemli bir unsur haline gelmesi ve çalışanın kendine yaptığı yatırım (eğitim, kariyer vb.) neticesinde katma değerinin artması, işletme için cazip bir girdiyi oluşturmaktadır. Bu bağlamda örgütsel adalet, yaratıcı ve gelecekteki riskleri tespit edip, fırsata dönüştüren bireyler için bir motive edici ve güven ortamı yaratmaktadır.

Proaktiflik ve yenilikçilik için, çalışanın yöneticisine ve takım arkadaşlarına güvenmesi, her şeyin adaletli bir biçimde dağıldığını hissetmesi gerekir. Sonuçta performansın karşılığını alamayan, takdir edilmeyen bir çalışan işletme misyon ve vizyonunu da içselleştiremez. Bu bağlamda araştırmanın amacı, örgütsel adalet, proaktiflik ve yenilikçi davranış arasındaki ilişkilerin tespiti. Yenilikçi davranış ve proaktiflik birçok araştırmacı tarafından sıklıkla ele alınan bir konu olmakla birlikte, yenilikçi davranış ve proaktifliği örgütsel adalet terazisinden değerlendirmek, literatürde pek rastlanmayan bir konudur.

Yenilikçi ürün ve hizmetlerin gittikçe arttığı kimya sektöründe örgütsel adalet, proaktiflik ve yenilikçilik değişkenleri arasında ilişkilerin tespiti başlıklı çalışmada, adalet kavramının çalışan davranışlarını motive ederek birey ve örgüt performansını artırıcı etkisi; diğer yandan proaktiflik ve yenilikçi davranış gibi bireysel özelliğin adalet gibi objektif unsur açısından incelenmesi ilgili yazında az incelenen bir bakış açısı olup, araştırmanın literatüre katkısı oluşturmaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Örgütsel Adalet

1980'lerden sonra modern örgüt teorisinin etkisiyle ortaya çıkan örgütsel adalet kavramı, ilk kez Greenberg (1990) tarafından ortaya atılmıştır (Moorman, 1991). Greenberg (1987), örgütsel adaleti proaktif ve reaktif olarak sınıflandırmıştır. Reaktif boyut, çalışanların adaletsizlikten kaçınmalarını ifade ederken; proaktif boyut, adaletin desteklenmesini sağlayan davranışlara odaklanmaktadır. Dolayısıyla örgütsel adalet, iş yerine ilişkin eşitlik algısı olarak ifade edilebilir (Greenberg, 1990). Bu anlamda adil kararların, işletmede uygulamaya geçirilmesini gerektirmektedir (Eker, 2006: 3).

Paylaşıcı ve düzeltici olarak uygulanıp, kanunla tamamlanan adalet kavramı (Rawls, 1985; Topakkaya, 2009), özgürlük ve eşitlik arasındaki uyumlu birlikteliğe dayanmaktadır (Rawls, 1985; Cohen, 2004). Bu amaçla örgütsel adalet, yarar ve maliyetlerin eşit dağıtımıyla ilgilidir (Black ve Porter, 2000). Begley, Lee ve Hui (2006: 706) de örgütsel adaleti, yönetimin, ne ölçüde adil davranışlar sergilendiği konusunda çalışan algılamalarından oluşan bir sistem olarak tanımlamaktadır. Gerçekte bu algının temelinde de, işletme yönetimi ve çalışanların gönüllü olarak sorumlulukları kabul edip, bunu ortak bir yarar olarak kullanmaları yer almaktadır. Bu içselleştirme sonucu çalışanlar, herhangi bir eşitsizliğe karşı daha duyarlı olmaktadır (Rollinson, Broadfield ve Edwards, 1998). Bu anlamda örgütsel adaletin işletmeye belki de en önemli

etkisi, çalışanların işletmenin karar ve süreçlere katılımlarını sağlamasıdır. Diğer yandan çalışanların işletmede fikirlerini özgürce ifade etmeleri, işletmeye bağlılıklarını arttırabilir. Bağlılığı artan çalışan, işletmenin sonuçlarından kendini daha fazla sorumlu hissedecektir. Dolayısıyla örgütsel adalet, çalışanların katılımcılığını ve takım çalışmasını olumlu etkilediğinden, yenilikçiliği de arttırabilmekte; çalışanların ve üst yönetimin becerilerini geliştirmesi ve sürekli öğrenmeye yardımcı olabilmektedir (Harrison ve Freeman, 2004: 49-53).

Etkileşimsel bir süreç olan örgütsel adalet üç farklı boyutla ifade edilmektedir. Bu boyutlardan birincisi iş görenlerin ücret, terfi gibi ihtiyaç ve kazanımları ile ilgili kararların yönetim tarafından eşit olarak alınması ile ilgili olan dağıtımsal adalettir (Atalay, 2010: 41-59). İkinci boyut, kazanımlar ile ilgili olarak işletmenin süreç ve işlemlerinin eşit olması olan prosedürel adalettir (Dilek, 2005). Bu noktada kazanç ve yararların eşitliğine dair çalışanlar tarafından gösterilen duyarlılık dağıtımsal adaleti, diğer yandan çalışanların, kazanç ve yararların nasıl dağıtıldığına ilişkin kural ve kararlara duyarlılıkları ve çözümlere yönelik tepkileri prosedürel adaleti ortaya çıkarmaktadır (Rollinson vd., 1998). Üçüncü boyut ise çalışanların işletmenin uygulama ve işlemlerinde karşılaştıkları tutum ve davranış özelliğine göre konumlandırılan, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişime odaklanan etkileşimsel adalettir (Colquitt, Greenberg ve Zapata, 2013). Yönetimin sosyal boyutu olan etkileşimsel adalet, yöneticilerin çalışanlara davranış şeklini ele almaktadır (Greenberg, 1990: 399-432). Bu noktada çalışanlar işletmelerinde adaletin varlığına inandıkları zaman görevlerine, yöneticilerine ve işletme çıktılarına karşı olumlu tutum geliştirmektedir (Moorman, 1991). Diğer taraftan adalet anlayışına dair çalışanların direnç göstermeleri ya da kararlara katılımının hatalı sonuçlara yol açması bu sürecin dezavantajları arasında sayılabilmektedir (Harrison vd., 2004).

2.2. Proaktiflik

Proaktiflik, sorumluluk alarak durumu kontrol veya tahmin etmektir (Oxford English Dictionary Online, 1989). İşletme açısından proaktif özellikteki bir davranış, çevresel değişim ve yenilikleri, işletmede mevcut koşullara ya da süreçlere adapte edebilmek ile ilgilidir (Belschak ve Den Hartog, 2010: 475-498). Bu açıdan bir işletme için proaktif olabilmenin yolu ise yeni ürün, hizmet ve süreçler üretebilmekten geçmektedir (Miller ve Friesen, 1978). Bu noktada risk almak ile yakın ilişkili bir kavram olan proaktiflik, işletme çevresindeki değişim ve fırsatları yakalayarak, pazar liderliğini kazanmak ve bir girişimci olarak yeni ürün ve hizmetleri ilk olarak sunmaktır (Alpkan vd., 2005). Diğer yandan proaktif işletme ve çalışanları, çevreye duyarlı olup, tepkisel olarak dışsal etkileri olumlu şekilde değerlendirirler. Bu etkiler, düşük maliyetli girdiler, işletme paydaşları ile ilişkiler ve işletmenin saygınlığını kapsamaktadır (Sharma ve Vredenburg, 1998: 729-753). Bu işletmelerde çalışanlar, çevresel fırsat ve tehditleri önceden saptayarak, daha fazla sorumluluk alıp, krizleri önceden görüp fırsata dönüştürmekte, dolayısıyla hızlı düşünüp sorunlara pratik çözüm bulmaktadırlar (Lee ve Peterson, 2000: 401-416). Diğer yandan değişimin öncüsü bu aktif çalışanlar, risk alarak çevrelerini daha fazla etkileyecek bir sosyal zekâyâ sahiptirler (Bateman ve Crant, 1993: 103-

118). Ancak proaktif bir çalışanın, durumsal kuvvetlerden ziyade içsel özelliklere bağlı olarak, durumları ve olası sonuçları yeterince düşünmediğinde hata payı artmakta, bu bağlamda imha atıfları (çevresel tepki) ile karşılaşabilmektedir. (Gilbert ve Malone, 1995: 21-38). Bir başka açıdan bu atıflar, proaktif çalışana yardımcı davranış olarak gösterilmekte (Ashford ve Northcraft, 1992) ve ödül ve ceza kazanma olasılığını artırmaktadır (Staw, 1984: 627-666).

Crant (2000: 435-462) da proaktifliğin, varolan şartları genişletmek ya da inisiyatif alarak yeni şartlar oluşturmak ile ilgili olduğunu ifade etmektedir. Lumpkin ve Dess'e göre (1996: 135-172) proaktiflik, ileride ortaya çıkacak sorun ya da değişimlerden önce harekete geçmektir. Bu bağlamda işletmenin proaktif davranış göstermesi, dışsal çevre faktörlerinin baskısı karşısında savunma davranışından kaynaklanmaktadır (Berry ve Rondinelli, 1998: 38-50). Proaktif bir davranış, işletmenin rakiplerden önce ihtiyaçları tanımlaması ve karşılama diğer yandan değişimi başlatan öncü bir yaklaşım olarak görülmektedir (Alpkan, Ergün, Bulut ve Yılmaz 2005: 175-189). Ancak proaktiflik, çalışan rolünün sınırları içinde ya da dışında davranış ya da hareketinin sadece belli bir kısmını oluşturmaktadır (Crant, 2000: 435-436). Bu açıdan proaktifliğin boyutları biçimsel (şekilsel), tasarlanan hedef etkisi, sıklık, zamanlama ve taktik olarak sıralanmaktadır. Biçimsel açıdan proaktif bir birey anlık planlar yapmakta ve seçimleri konusunda sürekli çevreden geri bildirim almaktadır. Geri bildirim, proaktif bireyin performansını düzeltmekte ya da egolarını daha da arttırmaktadır. Bu noktada proaktif çalışanın çevresiyle kuracağı iletişim bu özelliğini etkilemektedir (Ashford ve Northcraft, 2003: 310-334; Morrison, 1993: 557-589). Tasarlanan hedef etkisi boyutu, çalışanın hangi davranışının proaktifliği etkileyeceği üzerinde durmaktadır. Bu bağlamda kişinin proaktif özelliği kendine, iş arkadaşlarına ve örgüte etki etmektedir (Van Dyne, Cummings ve McLean Parks, 1995: 125-285). Üçüncü boyut olan sıklık ise, proaktifliğin kullanımının düşünsel meraka bağlı olduğu ile ilgilidir (Ashford vd., 2003). Proaktifliğin dördüncü boyutu olan zamanlama, davranışların belirli koşullarda, aşamalarda veya anlarda ne dereceye kadar gerçekleştiğini belirtmektedir (McGrath ve Tschan, 2004). Proaktif davranışın taktik veya davranışsal stratejiler ve bireylerin kullandığı metotlardan oluşması, proaktifliğin beşinci boyutunu oluşturmaktadır. Ancak zamanlama olan dördüncü boyut, taktik anlamına da gelmektedir. Bu amaçla geri bildirim bazen sorgulama, diğer zamanlarda izleme olarak kullanılmaktadır (Morrison, 1993).

2.3. Yenilikçi Davranış

Scott ve Bruce'a göre (1994: 580-607) yenilikçi iş davranışı, iş ile ilgili bir problemi önceden fark ederek, çözüm üretmek ve çözümü uygulamaya geçirmektir. Yeni fikirleri, ürün ve süreçler için geliştirmek, benimsemek ve uygulamak olan yenilikçi çalışan davranışı, dinamik bir iş ortamında başarılı olmak için bir işletmeye imkân sağlayan önemli bir varlıktır (Kanter, 1983). Bu imkân ile birlikte bireyin görevine olan içsel ilgisi, bireysel yaratıcılığını olumlu yönde etkilemektedir (Amabile, 1996; Woodman, Sawyer ve Griffin, 1993: 293-321). Shalley ve Gilson (2004: 33-53), yenilikçi iş davranışını, dolayısıyla bireysel yaratıcılığı etkileyen faktörleri kişisel, görevsel, takımsal ve örgütsel

olarak nitelendirmektedir. Bu faktörler çalışanın bireysel özelliklerine, işin maliyetine ve sağlanan kaynaklara, yönetim desteğine, işin karmaşıklığı ölçüsünde daha yaratıcı olmaya imkân vermesine, net hedef belirlenmesine ve enerjiyi bu amaca yönlendirmeye bağlı olarak probleme farklı açılardan yaklaşmak için, yeterli zaman ve örgütsel kaynağın bulunmasından da etkilenmektedir.

Yenilikçi çalışan davranışının olumlu sonuçlanması, dolayısıyla fikrin uygulama ile sonuçlanması yönetici desteğine bağlı olmaktadır (Kanter, 1988: 169-211). Graen ve Scandura (1987: 175-208), üst yönetimce çalışanlara gösterilen duyarlılık ve sağlanan kaynakların bireysel yenilikçiliği arttırdığını tespit etmişlerdir. Bu bağlamda yöneticilerin, yenilik sürecine katılmaları ve yeniliğe inanmaları yenilikçi iş davranışını arttıran unsurdur (Bysted ve Jespersen, 2014: 217-241). Bu bağlamda yenilikçi davranış iş özellikleri, bireysel farklılıklar ve işletme kültürü ile ilişkilendiren çalışmalar mevcuttur (Oldman ve Cummings, 1996: 607-634; Bunce ve West, 1995: 199-215; Scott ve Bruce, 1994: 580-607).

2.4. Örgütsel Adalet, Proaktiflik ve Yenilikçi Davranış Arasındaki İlişkiler

Gefen, Ragowsky ve Ridings (2008: 507-512) etkileşimsel adaletin, işletmede katılımcı olmayan çalışanların daha aktif olmalarını sağladığını tespit etmiştir. Bireysel yenilikçiliğin, üst yönetimin desteğiyle artmasından hareketle (Kanter, 1988), çalışan ve yönetici ilişkisine dağıtım adaleti daha çok etki etmektedir.

Dağıtımsal ve etkileşimsel adalet proaktiflik ve bireysel yenilikçi davranış (McLean, 2005: 226-246; Kanter, 1988: 169-211) gösteren çalışanların işletme hedef ve vizyonunu benimsediği örgütsel kimlik algısını pozitif yönde etkilemektedir. Colquitt, Noe ve Jackson (2002: 83-105), yenilikçiliğin gereklerinden takım olarak ortak hareket edebilmenin prosedürel adaletin önemli öncülü olarak tespit etmiştir.

Örgütsel adalete sahip işletmelerde çalışanlar, örgüt yönetimine ve süreçlerine katılabildiğinden (Harrison ve Freeman, 2004); çalışanların taktiksel kararlara katılımı kurumsallık kazanmıştır (Verdorfer, Weber, Unterrainer ve Seyr (2012: 1-27). Diğer yandan çalışanların yüksek derecede desteklenmesi, yenilikçi davranışlarını arttırmaktadır (Chatman, O'reilly ve Caldwell, 1991: 487-516).

Proaktifliğin ve yenilikçi davranışın, işletmedeki iletişimin kalitesine de bağlı olduğu düşünüldüğünde çalışanlar kararların uygulanırken, kendilerine açıklanması, net ve saygıya dayalı bir iletişimin kurulmasını beklemektedir. Bu bağlamda etkileşimsel adalet, karar verici ve kuralları uygulayan arasında âdil bir iletişimin varlığına dayanmaktadır (Altındaş, 2002: 31-43).

Çeşitli çalışmalarda, örgütsel adaletin çalışanların takım olarak hareket etmesi ve katılımcı olmasını sağlayarak yenilikçiliği olumlu etkilediği vurgulanmaktadır (Butcher ve Clarke, 2002: 35-46). Literatür taraması sonucu, çalışmanın temel hipotezi geliştirilmiştir:

H1: Örgütsel adalet, proaktiflik ve yenilikçi davranış arasında ilişkiler mevcuttur.

3. Metodoloji

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı, Türkiye’de sanayinin en gelişmiş illerinden Kocaeli ve çevresindeki üç dev kimya işletmesi çalışanlarının örgütsel adalet, proaktiflik ve yenilikçi davranışları arasındaki ilişkinin ölçülmesidir. Bu bağlamda kimya sektöründe çalışan 242 personel ile anket yapılmıştır.

Türkiye’nin ekonomik göstergelerinden biri olan özel sektör, kârlılığı ve rantabilitesi ile önemli bir katma değer sağlamaktadır. Kimya alanında faaliyet gösteren işletmeler ise her geçen gün ürünlerinde yenilikçiliğe verdikleri önem ve katkı neticesinde, çalışanlarının yenilikçi ve proaktif olmalarını beklemektedir. Ancak bireyin rasyonel ve yeni fikirler üretebilmesi, takım çalışmasına yatkınlığı, iş arkadaşlarıyla ortak bir vizyon paylaşımı gibi değerler ancak örgütsel adalet gibi bir temelin var olması sonucu kolayca gerçekleşir. Bu nedenle örgütsel adalet, proaktiflik ve yenilikçi davranış değişimleri arasındaki ilişkilerin incelendiği araştırma varlığına pek rastlanmamıştır. İnovatif bir işletme kültürüne etki edebilen bu üç değişkenin kimya sektöründeki işletmeler açısından değerlendirilmesi araştırmanın önemi ve katkısını meydana getirmektedir.

3.2. Araştırmanın Örneklemi, Yöntemi ve Ölçekleri

Kimya sektöründe çalışan 241 personel araştırmanın örneklemi oluşturmaktadır. 241 personelin 0,60’ını erkek personel oluşturmaktadır. Toplam personelin %80 lisans; %20’si ise yüksek lisans ve doktora mezunudur. Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmış olup, anket yönteminden yararlanılmıştır.

Örgütsel adaleti ölçmek için, Folger ve Konovsky (1989: 115-130) ve Moorman (1991) tarafından uyarlanan, Dilek (2004) ’in tez çalışmasında kullanılan ölçekten yararlanılmıştır. Adalet ölçeğine ait toplam 21 soru bulunmaktadır. Anketteki ilk 5 soru (1,2,3,4,5) dağıtımsal adaleti, sonraki 5 soru (6,7,8,9,10) işlemsel adaleti ve en son 11 soru (11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21) etkileşimsel adaleti ölçmektedir. Ölçeğin 1. maddesi “işe ilişkin yüklediğimiz sorumluluklarımızın karşılığını adil biçimde alırız” şeklindedir.

Çalışanların proaktifliğini ölçmek için Akın, Abacı, Kaya ve Arıcı (2011) tarafından geliştirilen ve 10 maddeden oluşan tek boyutlu ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin 1. maddesi “kendi yaşamımı geliştirmek için yeni yollar araştırırım” şeklindedir.

Çalışanların yenilikçi davranışını ölçmek için, De Jong ve Den Hartog (2010) tarafından geliştirilen ve Kör (2005) tezinde kullanılan 17 maddelik ölçekten yararlanılmıştır. Ölçeğin ilk 5 ifadesi sorun ve/veya fırsatların farkına varılması, sonraki 4 ifade fikir oluşturma, devamındaki 4 ifade fikir için destek yaratma ve en son fikri gerçekleştirme ile ilgilidir. Ölçeğin 1. maddesi “yeni ürünleri ve hizmetleri araştırma konusunda çaba gösteririm” şeklindedir.

4. Bulgular

4.1. Güvenirlilik ve Geçerlilik Analizleri

Örgütsel adalet ölçeğinin güvenilirliği 0,88; proaktiflik ölçeğinin güvenilirliği 0,71 ve yenilikçi davranış ölçeğinin güvenilirliği 0,75 olarak tespit edilmiştir. Güvenirlilik katsayıları 0.70 üstünde olduğundan anket ölçekleri güvenilir kabul edilmiştir.

Ölçeklerin geçerliliği için faktör analizi yapılmıştır. Literatüre uygun şekilde üç boyutlu örgütsel adalet ölçeğinde, 2 ifade faktör yükleri düşük ve başka bir boyut altında toplandığı için analizden çıkarılmıştır. Tek boyutlu proaktiflik ölçeğinde, 4 ifade faktör yükleri düşük ve başka bir boyut altında toplandığı için analizden çıkarılmıştır. Tek boyutlu yenilikçi davranış ölçeğinde, 7 ifade faktör yükleri düşük ve başka bir boyut altında toplandığı için analizden çıkarılmıştır.

4.2. Korelasyon Analizleri

4.2.1. Adalet Algılaması, Proaktiflik ve Yenilikçi Davranış Arasındaki İlişkiler

Tablo 1’de adalet algılaması, proaktiflik ve yenilikçi davranış korelasyonu gösterilmiştir.

Tablo 1. Adalet Algılaması, Proaktiflik ve Yenilikçi Davranış Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Tablosu

	Dağ.	İşlem	Etki.	Proak.	Yen. Dav
Dağıtımsal	1	714**	,491**	269**	,337**
Adalet	,000	000	,000	,000	,000
	241	241	241	241	241
İşlemsel	,714**	1	,407**	,228**	,368**
Adalet	,000	000	000	000	000
	241	241	241	241	241
Etkileşimsel	,491**	,407**	1	,421**	,432**
Adalet	000	000	000	000	000
	241	241	241	241	241
Proaktiflik	,269**	,228**	,421**	1	,399**
	000	000	000	000	000
	241	241	241	241	241
Yenilikçi	,337**	,368**	,432**	,399**	1
Davranış	000	000	000	000	000
	241	241	241	241	241

Tablo 1’e göre dağıtımsal adalet ile işlemsel, etkileşimsel, proaktiflik ve yenilikçi davranış arasında korelasyon mevcuttur. İşlemsel, etkileşimsel adalet, proaktiflik ve yenilikçi davranış ile diğer değişkenler arasında korelasyon mevcuttur.

4.3. Değişkenlere İlişkin Regresyon Analizleri

4.3.1. Adalet Algılamasının Proaktifliğe Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Tablo 2’de adalet algılamasının proaktifliğe etkisine ilişkin modelin anlamlı olup olmadığı gösterilmiştir:

Tablo 2. Modelin Açıklama Gücü

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Std. Sapma
1	,428 ^a	,183	,173	,47782

Tablo 2'ye göre adalet algılamasının proaktifliğe etkisine ilişkin model anlamlı olup, modelin açıklama gücü: $R^2 = \%18$ ' dir.

Tablo 3. Adalet Algılamasının Proaktifliğe Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

	Std. Olma. Kat		Std. Kat.		
	Beta	Standart Hata	Beta	t	Anlamlılık
Sabit	2,395	,230		10,401	000
Dağıtım sal	,030	,045	,060	,682	,496
İşlemsel	,016	,045	,031	,368	,713
Etkileşimsel	,355	,063	,379	5,599	000

Tablo 3'e göre adalet algılamasının proaktifliğe etkisini ölçmek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, adalet türlerinden sadece "etkileşimsel adalet, proaktifliği anlamlı olarak etkilemektedir ($\beta = ,379$, $p < 0,01$).

4.3.2. Adalet Algılamasının Yenilikçi Davranışa Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Tablo 4'de adalet algılamasının yenilikçi davranışa etkisine ilişkin modelin anlamlı olup olmadığı gösterilmiştir.

Tablo 4. Modelin Açıklama Gücü

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Std. Sapma
1	,481 ^a	,231	,221	,36492

Tablo 4'de adalet algılamasının yenilikçi davranışa etkisine ilişkin model anlamlı olup, modelin açıklama gücü, $R^2 = \%23$ 'dür.

Tablo 5. Adalet Algılamasının Yenilikçi Davranışa Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

	Std Ol Kat		Std Kat.		
	Beta	Std. Hata	Beta	t	Anlam
Sabit	2,758	,176		15,687	000
Dağıtım sal	,006	,034	,015	,178	,859
İşlemsel	,092	,034	,221	2,706	,007
Etkileşimsel	,247	,048	,335	5,093	000

Tablo 5'e göre adalet algılamasının yenilikçi davranışa etkisini ölçmek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre adalet türlerinden işlemsel adalet yenilikçi davranışı ($\beta = ,221$, $p < 0,01$) ve etkileşimsel adalet yenilikçi davranışı ($\beta = ,335$, $p < 0,01$) anlamlı etkilemektedir.

4.3.3. Proaktifliğin Yenilikçi Davranışa Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Tablo 6'da proaktifliğin yenilikçi davranışa etkisine ilişkin modelin açıklama gücü yer almaktadır.

Tablo 6. Proaktifliğin Yenilikçi Davranışa Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Std. Sapma
1	,399 ^a	,159	,156	,38000

Tablo 6'ya göre model anlamlı olup; modelin değişkenleri açıklama gücü $R^2 = \%15$ 'tir.

Tablo 7. Proaktifliğin Yenilikçi Davranışa Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

	Std.Olma. Kats.		Std. Kats.		
	Beta	Standart Hata	Beta	t	Anlamlılık
Sabit	2,881	,190		15,161	,000
Proak.	,314	0,47	,399	6,724	,000

Tablo 7'ye göre proaktiflik, yenilikçi davranışı anlamlı şekilde etkilemektedir ($\beta = ,399$, $p < 0,01$).

5. Sonuç ve Öneriler

Rekabetin arttığı iş yaşamında, artık işletmeler varlıklarını devam ettirebilmek için farklılık yaratmak zorundadırlar. Bu bağlamda çalışanlara büyük sorumluluk yüklenmektedir. Önceden sadece özgeçmişte kaliteli bir öğrenim hayatı göze çarparken; artık sadece bu nitelik yeterli olmayıp, bireyin daha yaratıcı, sosyal zekâya sahip, öngörü sahibi (proaktif), vizyoner, yenilikçi, proje üretebilen bir yapıda olması istenmektedir. Ancak bireyin böylesi olumlu tutum ve davranışta bulunabilmesi sadece iç dünyasına bağlı olmayıp, örgütsel iklime ve yöneticilerin desteğini de gerektirmektedir. Örgütsel adaletle sahip bir işletmede hiçbir çalışan arasında maaş, ücret ve yan haklar konusunda ayırım yapılmadığı gibi yöneticilerin tutum ve davranışlarında çalışanlara karşı farklılık oluşmamaktadır. Sonuçta çalışanların, adaletli bir ortamda kazandıkları özgüven, içsel olarak kendilerini beslemekte ve işletme amaçlarını daha çok benimsemelerine yol açmaktadır.

İşletme problemini ya da başarısını içselleştiren birey, takım çalışması yaparak tehlike ve fırsatları sezecek, önlem olarak yaratıcılığını besleyecektir. Araştırma sonuçlarına göre, adalet türlerinden sadece "etkileşimsel adalet, proaktifliği anlamlı olarak etkilemektedir. Diğer yandan adalet türlerinden işlemsel adalet yenilikçi davranışı ve etkileşimsel adalet yenilikçi davranışı anlamlı etkilemektedir. Proaktiflik ise yenilikçi davranışı anlamlı şekilde etkilemektedir". Sonuçlara göre proaktiflik fırsatları öngörme, risk alma ve girişken olma gibi çevresel iletişim kaynaklarına dayalı ve üst yönetim desteğini alan bir davranıştır (Bateman ve Crant, 1993; Kanter, 1988). Araştırma sonuçları da bu varsayımı doğrulamakta ve sadece yöneticilerin, çalışanlara karşı davranış ve tutumların eşit olduğu etkileşimsel adaletin proaktifliği etkilediği sonucuna varılmıştır. Diğer yandan kazanım ve tutumların adil olmasının, çalışanların yenilikçi davranışını etkilediği çeşitli çalışmalar ile desteklenmektedir (Rogers, 1983; Kanter, 1988; Ambrahamsom, 1991). Birey çok yaratıcı ve risk alan bir yapıda iken hak ettiği saygı ve ücreti alamadığında motivasyonu düşecektir. Bir başka açıdan takım çalışması yapan inovatif bireylerin, sorumluluğu kolektif olarak paylaştıkları düşünülürse, bu sonuç gayet mantıklı olmaktadır. Araştırmanın üçüncü ve en son çıktısı beklenen bir ilişkidir. Bu sonuca göre proaktif davranış gösteren çalışanların, yenilikçi davranış özellikleri de artmaktadır. Araştırma zaman ve maliyet kısıtından dolayı tek bir sektörde uygulanmıştır. Ancak farklı sektörler ya da değişkenler ile (örgütsel vatandaşlık, kişilik özellikleri vb.) çalışmanın kapsamı genişletilebilir.

Araştırmacılara bundan sonraki çalışmalarda örgütsel adaletin, proaktiflik boyutları ile karşılaştırma yapmaları ve farklı sektörlerde analizi önerilebilir. Diğer yandan yenilikçiliğin gerekli hale geldiği 21. Yüzyıl işletmelerinde çalışanların yenilikçi davranışlar sergilemesi ve örgütsel

adalet ilişkisi, kişilik açısından da değerlendirilebilir. Bir başka açıdan bir işletmede örgütsel adaletin varlığı ve devamı için açık ve yalın iletişim ağları, paylaşılan değerler (ortak inanç), yenilikçi takımlar, şeffaf ve hataları düzeltebilen örgütsel yapı gerekli olduğundan (Sadykova ve Tutar, 2014: 1-16), adalet ve proaktiflik ilişkisi, iletişim ağları açısından da genişletilebilir.

Kaynakça

- Abrahamson, E. (1991). Managerial Fads and Fashions: The Diffusion and Rejection of Innovations. *Academy Of Management Review*, 16, 586–612.
- Akın, A., Abacı, R., Kaya, M., & Arıcı, N. (2011). Kısaltılmış Proaktif Kişilik Ölçeği'nin (KPÖ) Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirliği. ICES'11 International Conference on Educational Science, Famagusta- Cyprus.
- Alpkan L., Ergün, E., Bulut, Ç., & Yılmaz, C. (2005). Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 175-189.
- Altıntaş, F.Ç. (2002). *Örgütsel Adalet Kavramı ve Örgüt Yapısının Çalışanların Adalet Algılamaları Üzerindeki Etkisi*. İşletmelerde Çağdaş Yaklaşımlar. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity Boulder*. CO: Westview Press.
- Ashford, S. J., & Northcraft, G. B. (1992). Conveying More (Or Less) than We Realize: The Role of Impression-Management in Feedback Seeking. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 53, 310–334.
- Ashford, S. J., Blatt, R., & Vandewalle, D. (2003). Reflections on The Looking Glass: A Review of Research on Feedback-Seeking Behavior in Organizations. *Journal of Management*, 29, 769–799.
- Atalay, C. G. (2010). *Örgütsel Adalet, Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. Bursa: Ekin Basım Yayınları.
- Bateman, T.S., & Crant, J.M. (1993). The Proactive Component of Organizational Behavior: A Measure and Correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103-118.
- Begley, T. M., Lee, C., & Hui, C. (2006). Organizational Level as a Moderator of the Relationship Between Justice Perceptions. *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 705-721.
- Belschak, F.D., & Den Hartog, D.N.D. (2010). Pro-Self, Prosocial and Pro-Organizational Foci of Proactive Behaviour: Differential Antecedents and Consequences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83 (2), 475-498.
- Berry, M. A., & Rondinelli, D. A. (1998). Proactive Corporate Environmental Management: A New Industrial Revolution, *Academy of Management Executive*, 12 (2), 38-50.
- Black, J.S., & Porter, L.W. (2000). *Management: Meeting New Challenges*. New Jersey: Prentice Hall.
- Bunce, D., & West, M. A. (1995). Self Perceptions and Perceptions of Group Climate as Predictors of Individual Innovation at Work. *Applied Psychology: An International Review*, 44, 199–215.
- Butcher, D., & Clarke, M. (2002). Organizational Politics: The Cornerstone for Organizational Democracy. *Organizational Dynamics*, 31(1), 35-46.
- Bysted, R., & Jespersen, K. (2014). Exploring Managerial Mechanism that Influence Innovative Work Behaviour: Comparing Private and Public Employees, *Public Management Review*, 16 (2), 217-241.
- Chatman, J., O'reilly, C.A., & Caldwell, D.F. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *The Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Cohen, J. (2004). The Importance of Philosophy: Reflections On Rawls. *South African Journal of Philosophy*, 23(2).
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86 (2), 278–321.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is organizational justice? A historical overview. *Handbook of organizational justice*, 1, 3-58.
- Colquitt, J. A., Noe, R. A., & Jackson, C. L. (2002). Justice in teams: Antecedents and consequences of procedural justice climate. *Personnel psychology*, 55(1), 83-109.
- Crant, J.M. (2000). Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*, 26 (3),435-462.
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and innovation management*, 19(1), 23-36.
- Dilek, H. (2005). *Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının, Örgütsel ve Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- Folger, R., & Konovsky, M.A. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions?. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.
- Gefen, D., Ragowsky, A., & Ridings, C. (2008). Leadership and Justice: Increasing Non Participating Users' Assessment of an it Through Passive Participation. *Journal of Information and Mangement*, 45, 507-512.
- Gilbert, D. T., & Malone, P. S. (1995). The Correspondence Bias. *Psychological Bulletin*, 117, 21–38.
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a Psychology of Dyadic Organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.
- Harrison, J.S., & Freeman, RE. (2004). Special Topic: Democracy and Around Organizations is Organizational

- Democracy Worth The Effort?. *Academy of Management Executive*, 18 (3), 49-53.
- Kanter, R. M. (1983). *The Change Masters*. New York: Simon and Schuster.
- Kanter, R. M. (1988). When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective and Social Conditions For Innovation in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 169-211.
- Kör, B. (2015). *Öz Liderlik, Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi ve Çalışanların Yenilikçi İş Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi
- Lee, S. M., & Peterson, S. J. (2000). Culture, Entrepreneurial Orientation and Global Competitiveness. *Journal of World Business*, 35 (4), 401-416.
- Lumpkin, G.T., & Dess, G.G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance, *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- McGrath, J. E., & Tschan, F. (2004). *Temporal Matters in Social Psychology*. Washington, DC: American Psychological Association.
- McLean, L.D. (2005). Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 226-246.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of applied psychology*, 76(6), 845-855.
- Morrison, E. W. (1993). Newcomer Information Seeking: Exploring Types, Modes, Sources and Outcomes. *Academy of Management Journal*, 36, 557-589.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work. *Academy of Management Journal*, 39, 607-634.
- Oxford English Dictionary (1989). (Erişim: 01.06.2018). <http://ets.umdl.umich.edu/o/oed>
- Rawls, J. (1985). *A Theory of Justice*. London: Oxford University Press.
- Robbins, S.P., Judge, T.A., & Campbell, T.T. (2010). *Organizational Behaviour*. United Kingdom: Pearson Education.
- Rogers, E. M. (1983). *Diffusion of Innovation*. New York: Free Press.
- Rollinson, D., Broadfield, A., & Edwards, D.J. (1998). *Organisational Behaviour and Analysis: An Integrated Approach*. Singapore: Prentice Hall.
- Saydkova, G., & Tutar, H. (2014). Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2 (1), 1-16.
- Scott, S.G., & Bruce, R.A. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A path Model Of Individual Innovation In The Workplace. *The Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Shalley C.E., & Gilson L.L. (2004). What Leaders Need to Know: A Review Of Social and Contextual Factors That Can Foster Or Hinder Creativity. *The Leadership Quarterly*, 15, 33-53.
- Sharma, S., & Vredenburg, H. (1998). Proactive Corporate Environmental Strategy and the Development of Competitively Valuable Organizational Capabilities. *Strategic Management Journal*, 19, 729-753.
- Staw, B. M. (1984). Organizational Behavior: A Review and Reformulation of the Field's Outcome Variables. *Annual Review of Psychology*, 35, 627- 666.
- Topakkaya, A. (2009). Aristoteles'te Adâlet Kavramı. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(6), 628-633.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L., & McLean Parks, J. (1995). "Extra-Role Behaviors: In Pursuit of Construct and Definitional Clarity", Cummings, L. L. and Staw, B. M. (Eds.) *Research in Organizational Behavior*, 17, 215-285. Greenwich: CT: JAI Press.
- Verdorfer, A.P., Weber, W.G., Unterrainer, C., & Seyr, S. (2012). The Relationship Between Organizational Democracy and Socio-Moral Climate: Exploring Effects of the Ethical Context In Organizations. *Economic and Industrial Democracy*. (Erişim: 05.04.2018), <http://Eid.SagePub.Com/Content/Early/2012/07/09/0143831X1245005>.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *Academy of Management Review*, 18, 293-321.