



**T.C.**  
**BATMAN ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İŞ TATMİNİNİN ÇALIŞANIN SÜRDÜRÜLEBİLİR PERFORMANSI**  
**ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE YENİLİK İKLİMİNİN ARACILIK ROLÜ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Gökhan UYSAL**

**Eylül-2024**  
**BATMAN**  
**Her Hakkı Saklıdır**

**T.C.**  
**BATMAN ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İŞ TATMİNİNİN ÇALIŞANIN SÜRDÜRÜLEBİLİR PERFORMANSI**  
**ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE YENİLİK İKLİMİNİN ARACILIK ROLÜ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Gökhan UYSAL**

**Danışman**  
**Dr. Öğr. Üyesi İbrahim FIRAT**

**Eylül-2024**  
**BATMAN**

## TEZ KABUL VE ONAYI

Gökhan UYSAL tarafından hazırlanan “İş Tatmininin Çalışanın Sürdürülebilir Performansı Üzerindeki Etkisinde Yenilik İkliminin Aracılık Rolü” adlı tez çalışması 03/09/2024 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oy birliği ile Batman Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı’nda YÜKSEK LİSANS olarak kabul edilmiştir.

### Jüri Üyeleri

### İmza

#### Başkan

Dr. Öğr. Üyesi Ferhat UĞURLU

KABUL

#### Danışman

Dr. Öğr. Üyesi İbrahim FIRAT

KABUL

#### Üye

Doç. Dr. Kazım KILINÇ

KABUL

Yukarıdaki sonucu onaylıyorum.

Dr. Öğr. Üyesi Ömer Murat ÖTER  
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

## **TEZ BİLDİRİMİ**

Bu tezdeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edildiğini ve tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını bildiririm.

## **DECLARATION PAGE**

I hereby declare that all information in this document has been obtained and presented in accordance with academic rules and ethical conduct. I also declare that, as required by these rules and conduct, I have fully cited and referenced all material and results that are not original to this work.

İmza

Gökhan UYSAL

Tarih: 03.09.2024

## ÖZET

### YÜKSEK LİSANS TEZİ

# İŞ TATMİNİNİN ÇALIŞANIN SÜRDÜRÜLEBİLİR PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE YENİLİK İKLİMİNİN ARACILIK ROLÜ

**Gökhan UYSAL**

**Batman Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı**

**Danışman: Dr. Öğr. Üyesi İbrahim FIRAT**

**2024, 127+14 Sayfa**

**Jüri**

**Dr. Öğr. Üyesi İbrahim FIRAT**

**Doç. Dr. Kazım KILINÇ**

**Dr. Öğr. Üyesi Ferhat UĞURLU**

Global kaynaklara erişimin kolaylaşması ile birlikte organizasyonlar, benzer kaynak ve imkânları kullanarak daha fazla çıktı elde ederek rekabet koşullarında öne çıkmayı amaçlamaktadırlar. Bu durumda işgörenlerin performansı oldukça önem kazanmıştır. Organizasyonlar, iş görenlerin performans artışını sağlamak için iş tatmin duygularını en yüksek seviyede ve sürdürülebilir kılarak, maksimum fayda elde etmeyi amaçlamaktadırlar. Bu amaç doğrultusunda birçok yenilikçi teknik ve yöntemler geliştirilmiştir. Bu araştırmanın amacı, Türkiye'de sağlık sektöründe çalışan sağlık çalışanlarının iş tatmin düzeylerinin sürdürülebilir performansları üzerindeki etkisinde yenilik ikliminin aracılık rolünün etkisini saptamaktır. Bunlara ek olarak sağlık çalışanlarının iş tatminlerinin ve sürdürülebilir performansları ile yenilik iklimi alt boyutları olan kaynak sağlama, yeniliği destekleme ve yeniliği engelleme olan ilişkilerinin de incelenmesi amaçlanmıştır. Türkiye'deki sağlık sektöründe çalışan 411 kişiye anket uygulanarak evreni temsil edilmesi amaçlanmıştır. Ölçeklere güvenilirlik ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmasını takiben hedef analizlere geçmeden önce normallik varsayımları kontrol edilmiştir. Bu varsayımlar Kolmogorov-Smirnov istatistik değerlerinin kıyaslanması, çarpıklık basıklık değerleri, değişim katsayısı ve q-q plot grafiklerinin yorumlanması ile analizlere parametrik testlerle devam edilmiştir. Yapılan analizler incelendiği zaman iş tatmininin çalışanın sürdürülebilir performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu, iş tatmininin yenilik iklimi üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu, yenilik ikliminin çalışanın sürdürülebilir performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu ve iş tatmininin çalışanın sürdürülebilir performansı üzerindeki etkisinde yenilik ikliminin aracılık rolü oynadığı saptanmıştır. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda yenilik ikliminin sağladığı pozitif etkiler saptanmış olup, bu konuda sağlık sektöründe görev yapan yönetici veya çalışanlara yenilik iklimi hususunda yapılacak teşvikler için bu çalışmanın olumlu anlamda etki edeceği düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** İş Tatmini, İş Doyumu, Performans, Sürdürülebilir Performans, Yenilik, Yenilik İklimi

## **ABSTRACT**

### **MS THESIS**

# **THE MEDIATION ROLE OF INNOVATION CLIMATE IN THE EFFECT OF JOB SATISFACTION ON SUSTAINABLE PERFORMANCE OF EMPLOYEES**

**Gökhan UYSAL**

**The Graduate School of Education of Batman University  
Department of Business Administration**

**Advisor: Asst. Prof. Dr. İbrahim FIRAT**

**2024, 127+14 Pages**

#### **Jury**

**Asst. Prof. Dr. İbrahim FIRAT**

**Assoc. Prof. Dr. Kazım KILINÇ**

**Asst. Prof. Dr. Ferhat UĞURLU**

With easier access to global resources, organizational structures have created tight competition conditions in order to obtain more output by using similar resources and opportunities. In order to make a difference in this competition, organizations have to need more creative, effective and efficient business ideas. In order to increase the performance of the employees, organizations aim to keep their job satisfaction at the highest level and to ensure that they continue to be motivated, and many techniques and methods have been developed to achieve this benefit. The purpose of this research is to determine the mediating role of innovation climate in the effect of job satisfaction levels of healthcare professionals working in the healthcare sector in our country on their sustainable performance. In addition, the job satisfaction and sustainable performance of healthcare professionals and their relationships with the innovation climate sub-dimensions of providing resources, supporting innovation and inhibiting innovation were also examined. It was aimed to represent the universe by applying a survey to 411 people working in the health sector in Turkey. Following factor and confidence analyzes on the scales, normality assumptions were checked before proceeding with the target analyzes. The analyzes were continued with parametric tests by comparing these assumptions, Kolmogorov-Smirnov statistical values, skewness kurtosis values, coefficient of variation and interpretation of q-q plot graphs. When the analyzes are examined, it is seen that job satisfaction has a positive effect on the sustainable performance of the employee, job satisfaction has a positive effect on the innovation climate, and innovation climate has a positive effect on the sustainable performance of the employee and it was determined that the innovation climate played a mediating role in the effect of job satisfaction on the sustainable performance of the employee. In line with the analysis, the positive effects of the innovation climate have been determined, and it is thought that this study will have a positive impact on the incentives to be given to managers or employees working in the health sector regarding the innovation climate.

**Keywords:** Job Satisfaction, Job Satisfaction, Performance, Sustainable Performance, Innovation, Innovation Climate

## ÖNSÖZ

Çalışmanın hazırlanması öncesinde, esnasında ve sonrasında her türlü destek ve yardımlarından ötürü danışman hocam Sayın Dr. Öğr.Üyesi İbrahim FIRAT' a ve hayatımın her alanında olduğu gibi tez çalışmamı hazırlarken her aşamada yanımda olan sevgili eşim Beyzanur UYSAL'a teşekkür ederim.

Gökhan UYSAL  
BATMAN-2024

## İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	iv
ABSTRACT .....	v
ÖNSÖZ .....	vi
İÇİNDEKİLER .....	vii
TABLolar DİZİNİ.....	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	xii
KISALTMALAR VE SİMGELER LİSTESİ.....	xiii
<b>1. GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
<b>2. KONU İLE İLGİLİ ÖNCEKİ ARAŞTIRMALAR.....</b>	<b>3</b>
<b>3. İŞ TATMİNİ .....</b>	<b>6</b>
3.1. İş Tatmini Hakkında Geliştirilen Teoriler .....	6
3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.....	7
3.1.2. Başarı İhtiyacı Teorisi .....	8
3.1.3. Vroom'un Beklenti Kuramı .....	8
3.1.4. Lawler ve Porter'ın Kuramı.....	9
3.1.5. Adams'ın Eşitlik Kuramı.....	10
3.1.6. Locke'un Bireysel Amaç Kuramı .....	11
3.1.7 Herzberg'in Çift Faktör Kuramı .....	12
3.1.8 Erg Teorisi .....	13
3.2. İş Tatminini Etkileyen Unsurlar.....	14
3.2.1 Ücret.....	15
3.2.2 İşin Kendisi.....	15
3.2.3 Adalet .....	15
3.2.4 Takım Çalışması .....	16
3.2.5 Terfi ve Ödül .....	16
3.2.6 Eğitim.....	17
3.2.7 Cinsiyet.....	18
3.3. İş Tatmin Durumlarının Oluşturacağı Sonuçlar .....	18
3.3.1. Negatif Sonuçlar .....	18
3.3.1.1. Stres .....	19
3.3.1.2. Performans Düşüklüğü .....	19
3.3.1.3. Yüksek Düzeyde Devamsızlık .....	19
3.3.1.4. İşe Karşı İlgisizlik .....	20
3.3.1.5. İş Gören- Yönetici Arasındaki Kötü İlişkiler .....	20
3.3.2. Pozitif Sonuçlar.....	20
3.3.2.1. Verimlilik .....	21
3.3.2.2. Düşük Düzeyde İşten Ayrılma.....	21
3.3.2.3. İşletme İçerisindeki Pozitif İlişkilerin Artması.....	21
3.3.2.4. Marka Değerinin Artması.....	22



3.3.2.5. Karşılaşılabilecek olası problemlerin önüne geçilmesi.....	22
<b>4. ÇALIŞANIN SÜRDÜRÜLEBİLİR PERFORMANSI .....</b>	<b>23</b>
<b>5. YENİLİK İKLİMİ.....</b>	<b>27</b>
5.2 Yenilik Faaliyetlerinin Organizasyon için Önemi.....	34
5.3 Yenilik Türleri.....	38
5.3.1. Süreç Yenilikçiliği .....	40
5.3.2. Ürün Yenilikçiliği .....	43
5.3.3. Pazar Yenilikçiliği .....	45
5.3.4. Stratejik Yenilikçilik .....	47
5.3.5. Davranışsal Yenilikçilik .....	49
<b>6. MATERYAL VE YÖNTEM.....</b>	<b>52</b>
6.1 Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtları.....	52
6.2 Araştırma Sorusu, Modeli ve Hipotezler .....	52
Araştırmanın modeli çerçevesinde kurgulanan hipotezler aşağıda sıralanmıştır. ....	54
6.3 Araştırmanın Evreni.....	55
6.4. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları .....	55
<b>7. ARAŞTIRMA BULGULARI.....</b>	<b>57</b>
7.1. Ölçeklerin Güvenirlilik Analizi.....	57
7.2 Ölçeklerin Faktör Analizleri.....	58
7.3 Tanımlayıcı İstatistikler .....	61
7.4 Normallik Testleri.....	64
7.5 Varyans, Anova ve T testleri.....	66
7.6 Korelasyon Analizi .....	87
7.7 Aracı Değişken Analizi.....	90
<b>8. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>99</b>
8.1. Sonuçlar .....	100
8.2. Öneriler .....	107
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>110</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>127</b>

## TABLolar DİZİNİ

<b>Tablo 5. 1.</b> Yenilik Çalışmaları .....	40
<b>Tablo 6.1.</b> Tahmini örneklem büyüklüğü .....	55
<b>Tablo 7.1.</b> Güvenilirlik analizi sonuçları .....	58
<b>Tablo 7.2.</b> Açıklanan toplam varyans yüzdesi ve geçerlilik analizi faktör analizi sonuçları.....	59
<b>Tablo 7.3.</b> İş Tatmini ölçeğine ait faktör yükleri.....	56
<b>Tablo 7.4.</b> Yenilik iklimi ölçeğine ait faktör yükleri.....	58
<b>Tablo 7.5.</b> Çalışanın sürdürülebilir performansına ait faktör yükleri .....	58
<b>Tablo 7.6.</b> Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine ilişkin dağılımlar .....	61
<b>Tablo 7.7.</b> Araştırmaya katılan çalışanların yaş gruplarına ilişkin dağılımlar .....	62
<b>Tablo 7.8.</b> Araştırmaya katılan çalışanların medeni durumlarına ilişkin dağılımlar .....	62
<b>Tablo 7.9.</b> Araştırmaya katılan çalışanların eğitim düzeylerine ilişkin dağılımlar .....	63
<b>Tablo 7.10.</b> Araştırmaya katılan çalışanların çalıştıkları yerdeki çalışma sürelerine ilişkin dağılımlar .....	60
<b>Tablo 7.11.</b> Araştırmaya katılan çalışanların unvanlarına ilişkin dağılımlar .....	60
<b>Tablo 7.12.</b> Normallik testi sonuçları .....	64
<b>Tablo 7.13.</b> Normallik testi için basıklık ve çarpıklık katsayılarının incelenmesi .....	65
<b>Tablo 7.14.</b> Çalışanların yaşları ile iş tatmini görüşleri arasındaki ilişkiye ait varyansların homojenliği testi.....	67
<b>Tablo 7.15.</b> Çalışanların yaşları ile iş tatmini görüşleri arasındaki ilişkiye ait tanımlayıcı istatistikler.....	67
<b>Tablo 7.16.</b> Çalışanların yaşları ile iş tatmini görüşleri arasındaki ilişkiye ait anova testi sonuçları.....	67
<b>Tablo 7.17.</b> Çalışanların yaşları ile yenilik iklimi görüşleri arasındaki ilişkiye ait varyansların homojenliği testi.....	68
<b>Tablo 7.18.</b> Çalışanların yaşları ile yenilik iklimi görüşleri arasındaki ilişkiye ait tanımlayıcı istatistikle.....	68
<b>Tablo 7.19.</b> Çalışanların yaşları ile yenilik iklimi görüşleri arasındaki ilişkiye ait anova testi sonuçları .....	68
<b>Tablo 7.20.</b> Çalışanların yaşları ile çalışanın sürdürülebilir performansı görüşleri arasındaki ilişkiye ait varyansların homojenliği testi .....	69
<b>Tablo 7.21.</b> Çalışanların yaşları ile çalışanın sürdürülebilir performansı görüşleri arasındaki ilişkiye ait tanımlayıcı istatistikler .....	69
<b>Tablo 7.22.</b> Çalışanların yaşları ile çalışanın sürdürülebilir performansı görüşleri arasındaki ilişkiye ait anova testi sonuçları .....	69
<b>Tablo 7.23.</b> Çalışanların eğitim düzeyleri ile iş tatmini görüşleri arasındaki ilişkiye ait varyansların homojenliği testi.....	70
<b>Tablo 7.24.</b> Çalışanların eğitim düzeyleri ile iş tatmini görüşleri arasındaki ilişkiye ait tanımlayıcı istatistikler .....	70
<b>Tablo 7. 25.</b> Çalışanların eğitim düzeyi ile iş tatmini görüşleri arasındaki ilişkiye ait anova testi sonuçları .....	70
<b>Tablo 7.26.</b> Çalışanların eğitim düzeyleri ile yenilik iklimi görüşleri arasındaki ilişkiye ait varyansların homojenliği testi .....	71
<b>Tablo 7.27.</b> Çalışanların eğitim düzeyleri ile yenilik iklimi görüşleri arasındaki ilişkiye ait tanımlayıcı istatistikler.....	71
<b>Tablo 7.28.</b> Çalışanların eğitim düzeyi ile yenilik iklimi görüşleri arasındaki ilişkiye ait anova testi sonuçları .....	72
<b>Tablo 7.29.</b> Çalışanların eğitim düzeyleri ile çalışanın sürdürülebilir performansı görüşleri arasındaki ilişkiye ait varyansların homojenliği testi .....	72

<b>Tablo 7.30.</b> Çalışanların eğitim düzeyleri ile çalışanın sürdürülebilir performansı görüşleri arasındaki ilişkiye ait tanımlayıcı istatistikler .....	72
<b>Tablo 7.31.</b> Çalışanların eğitim düzeyi ile çalışanın sürdürülebilir performansı görüşleri arasındaki ilişkiye ait anova testi sonuçları .....	73
<b>Tablo 7.32.</b> Çalışanların eğitim düzeyleri ile çalışanın sürdürülebilir performansı görüşleri arasındaki farklılığa ait tukey hsd test sonucu .....	74
<b>Tablo 7.33.</b> Çalışanların cinsiyetleri ile iş tatmini görüşleri arasındaki ilişkiye ait varyansların homojenliği testi.....	75
<b>Tablo 7.34.</b> Çalışanların cinsiyetleri ile iş tatmini görüşleri arasındaki ilişkiye ait t testi sonuçları.....	75
<b>Tablo 7.35.</b> Çalışanların cinsiyetleri ile yenilik iklimi görüşleri arasındaki ilişkiye ait varyansların homojenliği testi.....	75
<b>Tablo 7.36.</b> Çalışanların cinsiyetleri ile yenilik iklimi görüşleri arasındaki ilişkiye ait t testi sonuçları .....	75
<b>Tablo 7.37.</b> Çalışanların cinsiyetleri ile çalışanın sürdürülebilir performansı görüşleri arasındaki ilişkiye ait varyansların homojenliği testi .....	76
<b>Tablo 7.38.</b> Çalışanların cinsiyetleri ile çalışanın sürdürülebilir performansı görüşleri arasındaki ilişkiye ait t testi sonuçları .....	76
<b>Tablo 7.39.</b> Çalışanların medeni durumları ile iş tatmini görüşleri arasındaki ilişkiye ait varyansların homojenliği testi.....	76
<b>Tablo 7.40.</b> Çalışanların medeni durumları ile iş tatmini görüşleri arasındaki ilişkiye ait t testi sonuçları .....	77
<b>Tablo 7.41.</b> Çalışanların medeni durumları ile yenilik iklimi görüşleri arasındaki ilişkiye ait varyansların homojenliği testi.....	77
<b>Tablo 7.42.</b> Çalışanların medeni durumları ile yenilik iklimi görüşleri arasındaki ilişkiye ait t testi sonuçları .....	77
<b>Tablo 7.43.</b> Çalışanların medeni durumları ile çalışanın sürdürülebilir performansı görüşleri arasındaki ilişkiye ait varyansların homojenliği testi .....	78
<b>Tablo 7.44.</b> Çalışanların medeni durumları ile çalışanın sürdürülebilir performansı görüşleri arasındaki ilişkiye ait t testi sonuçları.....	78
<b>Tablo 7.45.</b> Çalışanların unvanları ile iş tatmini görüşleri arasındaki ilişkiye ait varyansların homojenliği testi.....	79
<b>Tablo 7.46.</b> Çalışanların unvanları ile iş tatmini görüşleri arasındaki ilişkiye ait tanımlayıcı istatistikler .....	79
<b>Tablo 7.47.</b> Çalışanların unvanları ile iş tatmini görüşleri arasındaki ilişkiye ait anovatesti sonuçları .....	79
<b>Tablo 7.48.</b> Çalışanların unvanları ile yenilik iklimi görüşleri arasındaki ilişkiye ait varyansların homojenliği testi.....	80
<b>Tablo 7.49.</b> Çalışanların unvanları ile yenilik iklimi görüşleri arasındaki ilişkiye ait tanımlayıcı istatistikler .....	80
<b>Tablo 7.50.</b> Çalışanların unvanları ile yenilik iklimi görüşleri arasındaki ilişkiye ait anova testi sonuçları .....	80
<b>Tablo 7.51.</b> Çalışanların unvanları ile çalışanın sürdürülebilir performansı görüşleri arasındaki ilişkiye ait varyansların homojenliği testi .....	81
<b>Tablo 7.52.</b> Çalışanların unvanları ile çalışanın sürdürülebilir performansı görüşleri arasındaki ilişkiye ait tanımlayıcı istatistikler .....	81
<b>Tablo 7.53.</b> Çalışanların unvanları ile çalışanın sürdürülebilir performansı görüşleri arasındaki ilişkiye ait anova testi sonuçları .....	81
<b>Tablo 7.54.</b> Çalışanların çalışma süreleri ile iş tatmini arasındaki ilişkiye ait varyansların homojenliği testi.....	82

<b>Tablo 7.55.</b> Çalışanların çalışma süreleri ile iş tatmini görüşleri arasındaki ilişkiye ait tanımlayıcı istatistikler .....	82
<b>Tablo 7.56.</b> Çalışanların çalışma süreleri ile iş tatmini görüşleri arasındaki ilişkiye ait anova testi sonuçları .....	83
<b>Tablo 7.57.</b> Çalışanların çalışma süreleri ile iş tatmini görüşleri arasındaki ilişkiye ait anova testi sonuçları tukey hsd test sonuçları.....	84
<b>Tablo 7. 58.</b> Çalışanların Çalışma Süreleri ile Yenilik İklimi Arasındaki İlişkiye Ait Varyansların Homojenliği Testi.....	85
<b>Tablo 7.59.</b> Çalışanların çalışma süreleri ile yenilik iklimi görüşleri arasındaki ilişkiye ait tanımlayıcı istatistikler.....	85
<b>Tablo 7.60.</b> Çalışanların çalışma süreleri ile yenilik iklimi görüşleri arasındaki ilişkiye ait anova testi sonuçları .....	85
<b>Tablo 7.61.</b> Çalışanların çalışma süreleri ile çalışanın sürdürülebilir performansı arasındaki ilişkiye ait varyansların homojenliği testi .....	86
<b>Tablo 7.62.</b> Çalışanların çalışma süreleri ile çalışanın sürdürülebilir performansı görüşleri arasındaki ilişkiye ait tanımlayıcı istatistikler .....	86
<b>Tablo 7.63.</b> Çalışanların çalışma süreleri ile çalışanın sürdürülebilir performansı görüşleri arasındaki ilişkiye ait anova testi sonuçları.....	86
<b>Tablo 7.64.</b> Korelasyon katsayısı ilişki gücü .....	87
<b>Tablo 7.65.</b> Yenilik iklimi ile iş tatmini ve çalışanın sürdürülebilir performansı arasındaki ilişkiye ait korelasyon analizleri.....	88
<b>Tablo 7.66.</b> Yenilik iklimi alt boyutları ile iş tatmini ve çalışanın sürdürülebilir performansı arasındaki ilişkiye ait korelasyon analizi sonucu .....	89
<b>Tablo 7.67.</b> Aracılık testine ait regresyon analizi sonuçları.....	97
<b>Tablo 7.68.</b> Yenilik iklimi alt boyutu olan yeniliği desteklemenin aracılık testine ilişkin regresyon analizi sonuçları .....	97
<b>Tablo 7.69.</b> Yenilik iklimi alt boyutu olan yeniliği engellemenin aracılık testine ilişkin regresyon analizi sonuçları .....	97
<b>Tablo 7.70.</b> Yenilik iklimi alt boyutu olan kaynak sağlamanın aracılık testine ilişkin regresyon analizi sonuçları .....	97
<b>Tablo 7.71.</b> Araştırmanın hipotezleri.....	97

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 3.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi .....	7
Şekil 3.2. McClelland'ın İhtiyaçlar Kuramı .....	8
Şekil 3.3. Vroom Beklenti Kuramı .....	9
Şekil 3.4. Lawler ve Porter'in Kuramı .....	10
Şekil 3.5. Adams'ın Eşitlik Kuramı .....	11
Şekil 3.6. Locke'un Amaç Kuramı .....	12
Şekil 3.7. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı .....	13
Şekil 3.8. Alderfer'in ERG Kuramı .....	14
Şekil 5.1. Süreç Yenilikçiliği .....	42
Şekil 5.2. Ürün Yenilikçiliği .....	45
Şekil 5.3. Stratejik Yenilikçilik .....	49
Şekil 6.1. Araştırma Modeli .....	53
Şekil 7.1. İş Tatmini- Çalışanın Sürdürülebilir Performansı ilişkisinde Yenilik İkliminin Aracılık Rolü .....	92

## KISALTMALAR VE SİMGELER LİSTESİ

<b>KMO</b>	: Kaiser-Meyer-Olkin
<b>SPSS</b>	: İstatistikal Package for Social Sciences
<b>ERG</b>	: Existence Relatedness Growth
<b>BHPS</b>	: British Household Panel Survey
<b>OECD</b>	: Organisation for Economic Co-Operation and Development
<b>AU</b>	: Abernathy-Utterback
<b>ARGE</b>	: Araştırma Geliştirme
<b>IBM</b>	: International Business Machines
<b>ANOVA</b>	: Analysis of Variance

## 1. GİRİŞ

Günümüzün hızla değişen iş dünyasında, çalışanların iş tatmini ve performansı arasındaki ilişki hem akademik literatürde hem de uygulamada büyük önem taşımaktadır. Çalışanların işlerinden duyduğu memnuniyet, motivasyonlarını artırarak iş performanslarını olumlu yönde etkileyebilir. Bununla birlikte, sürdürülebilir bir performansın sağlanması, yalnızca iş tatmini ile sınırlı kalmayıp, iş ortamındaki yenilikçi bir iklimin varlığı ile de desteklenmelidir (Smith & Jones, 2021). İş yerindeki yenilik iklimi, çalışanların yaratıcılıklarını ve yenilikçi davranışlarını teşvik ederek, uzun vadede performansın sürdürülebilirliğini sağlayabilecek bir ortam yaratır (Brown, 2020). Bu çalışma, iş tatmininin çalışanların sürdürülebilir performansı üzerindeki etkisini inceleyerek, bu etkide yenilik ikliminin olası aracılık rolünü keşfetmeyi amaçlamaktadır.

Hizmet ve ürünlerin daha kolay ulaşılabilir olması bunlara karşı tatmin duygusunun azalmasına neden olarak zamanla daha fazla tüketime yapılmasına sebep olmuştur. Artan taleple birlikte çeşitli teknik ve yönetsel beceriler birleştirilerek üretim miktarı arttırılmaya çalışılmıştır. Sanayi Devrimi ile birlikte karşılaşılan bu talep artışları daha büyük ve gelişmiş makinelerle karşılanmaya çalışılmıştır. Yaşanan tecrübeler ile birlikte ihtiyaçların sadece daha fazla veya daha büyük makinelerle sağlanamayacağı düşünceleri yaygınlaşarak “insan” kavramı üzerinde durulmaya başlanılmıştır. Önceden sabit bir parametre olarak görülen insan faktörünün karmaşık ve değişken yapısının önemi kavranmış ve bunun üzerine birçok çalışma, teori geliştirilmeye başlanmıştır. Elde edilen kazanımlar çeşitli döküman ve bilimsel çalışmalar ile günümüze aktarılarak bugün oluşturulan mega işletmelerin kurulmasındaki bilgi birikiminin temelleri geçmişte atılmıştır.

İnsan faktörü kolay değerlendirilebilen bir faktör olmadığı gibi analizi çok ciddi bir emek ve süreç gerekmektedir. Beşerî yapı bölgeden bölgeye, sektörden sektöre farklılık göstermektedir. Bundan dolayı geliştirilen yöntemler her alanda kesin bir sonuç vermese de sonuca çok büyük bir yol gösterici olmuştur. Ancak uzun yıllar boyunca yapılan çalışmalar sonucunda elde edilen çeşitli bulgu ve yöntemler ile birlikte çok önemli kilometre taşları sağlanmıştır. Bu çalışmaların kayıt altında tutulabilme imkânı ve verilerin ulaşılabilirliğinin artması ile birlikte sonuçlar kar topu etkisi kazanarak gelişim bir üst seviyeye çıkarılmıştır.

Günümüz organizasyonlarının yükseliş ve düşüş trendlerine baktığımız zaman organizasyonların çok hızlı bir şekilde değer kazanabildiğini veya değer kaybedebildiğini görmekteyiz. Zirveye ulaşan ancak buradaki yerini muhafaza edemeyen organizasyonların yaşadıkları en büyük problemlerden birisinin de sürdürülebilirlik kavramı olduğunu söyleyebiliriz. Belirli bir periyotta oldukça iyi performans veren işgörenlerin bunu devamlı kılamaması verimliliğin düşmesi ve çıktılarının düşmesine sebep olarak organizasyonun değer kaybetmesine sebep verecektir. Bundan dolayı ulaşılan performansın devamlı kılınması organizasyon açısından hayati öneme sahiptir.

Organizasyonların gelişimleri yalnızca tesisleri ve sahip oldukları taşınmaz malların miktarlarının artırılması ile mümkün olmamaktadır. Sahip olunan bu varlıklara katma değer yaratacak işgörenlerin temini önemlidir. Uygun işgörenin temini ile birlikte süreçlerin uygun yönetilmesi, oluşan aksaklıkların giderilmesi için süreç yönetimi yapılmaktadır. Değişken rekabet koşulları ve müşteri talepleri süreç yönetimlerinde iyileştirmeler yapılma ihtiyacını doğurmaktadır. Bu iyileştirmelerin yapılabilmesi için ise organizasyonun mevcut bulunduğu yapıdan farklılık oluşturması gerekmektedir. Oluşturulması gereken bu farklılıklar, yenilik faaliyetleri ile gerçekleştirilebilir. Meydana gelen değişim hızının oldukça yüksek olduğu göz önüne alınırsa, yapılması gereken yeniliklerin sayısının maksimum düzeyde olması gerektiğini söyleyebiliriz. Yenilik faaliyetlerini sadece süreç ve aksaklık kapsamında sınırlandırmamalıyız. Rutin şartlarda çalışan işgörenlerin çalışma şartlarında oluşturulacak yenilikçi yaklaşımlar, işgörenin işine karşı olan tutkusunu arttırarak performansının yükselmesine sebep olur.



## 2. KONU İLE İLGİLİ ÖNCEKİ ARAŞTIRMALAR

İş tatmini işgörenlerin sahip oldukları işe karşı bağlılıklarını kuvvetlendiren en önemli unsurlardan birisidir. Sürdürülebilir performansını devamlı kılabilmektedir. Yenilik iklimi ise yenilik faaliyetlerinin organizasyon tarafından önemsenip, sürekli kılınmasıdır. İş tatmini, sürdürülebilir performans ve yenilik iklimi organizasyonlar tarafından önemsenen bir konu olmakta olup, literatürde yapılan birçok çalışma bulunmaktadır.

İş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişki, yönetim ve örgütsel davranış literatüründe uzun süredir incelenen bir konudur. Locke (1976) tarafından ortaya konulan iş tatmini teorisi, iş tatmininin çalışanların işlerine olan bağlılıklarını artırarak performanslarını olumlu yönde etkilediğini savunmuştur. Locke, iş tatmininin, çalışanların işlerinden beklentileri ile işten elde ettikleri sonuçlar arasındaki uyumla doğrudan ilişkili olduğunu belirtmiştir.

İspir (2018), gerçekleştirdiği çalışmada iş tatmini ve yenilikçi davranışların bireysel performansa etkisi olup olmadığını saptamaya çalışmıştır. Kahramanmaraş ilinde bulunan bir kamu kurumunda 226 kişiye anket uygulanmış olup, anket sonuçlarına yapılan anketler neticesinde iş tatmini ve yenilikçi davranışların bireylerin performansını olumlu yönde etkilediği ve aralarında pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Yenilik iklimi, son yıllarda iş tatmini ve performans arasındaki ilişkiye dair araştırmalarda önemli bir bileşen olarak öne çıkmıştır. Scott ve Bruce (1994) tarafından yapılan çalışma, yenilik ikliminin, çalışanların yenilikçi davranışlarını teşvik ederek, iş tatminini artırabileceğini ve bu artışın iş performansına olumlu yansıtılabileceğini ortaya koymuştur. Scott ve Bruce, yenilik ikliminin, çalışanların yaratıcı potansiyellerini ortaya çıkarmalarına olanak tanıyan bir iş ortamı sunduğunu ve bunun da sürdürülebilir performansın sağlanmasında kritik bir rol oynadığını belirtmişlerdir.

Judge, Thoresen, Bono ve Patton (2001) tarafından yapılan bir meta-analiz, iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişkiyi geniş kapsamlı bir şekilde ele almıştır. Bu çalışmada, iş tatmininin iş performansı üzerinde önemli bir etkisi olduğu, ancak bu ilişkinin gücünün bireysel farklılıklar ve iş ortamı gibi faktörlerle değişebileceği gösterilmiştir.

Patterson, Warr ve West (2004) tarafından yapılan araştırma, iş yerinde yenilik ikliminin, çalışanların iş tatmini ile örgütsel performans arasındaki ilişkide aracılık eden

bir faktör olduğunu göstermiştir. Bu çalışmada, yenilik ikliminin varlığı, çalışanların işlerine daha yüksek bir bağlılık ve memnuniyetle yaklaşımlarını sağlayarak, uzun vadede örgütsel performansı artırdığı sonucuna varılmıştır.

Kocadağ (2019) iş tatmini, işe adanmışlık ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiyi otomotiv sektöründe gerçekleştirdiği çalışmalar neticesinde saptamaya çalışmıştır. Yapılan bu çalışmada 1200 kişiye anket formu gönderilmiş olup 302 kişi anket sorularını cevaplayarak çalışmaya dahil olmuştur. Yapılan analizler neticesinde iş tatmini ve işe adanmışlık arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur ve iş tatmini yenilikçi iş davranışı yetkinliklerini, fikir bulma düşünce yapısının da artmasını sağlamaktadır.

Akyüz & Yıldırım ve Gürsoy'un (2020) yaptığı çalışmada çalışanlarda inovatif düşünce geliştirmenin iş görenlerin buldukları örgüt yapılanmalarına olan bağlılıklarına ve iş tatminlerine olan etkileri saptanmaya çalışmıştır. Yapılan bu çalışmalar doğrultusunda uluslararası alanda geçerliliği kabul edilmiş olan anketler kullanılarak analiz teknikler uygulanmıştır. Sonuç olarak inovatif organizasyonların rekabette üstün konuma gelebilmeleri, kurumsal olarak inovatif düşünceye sahip olabilmeleriyle ilişkilendirebiliriz. İnovatif düşünce geliştirme ile örgüt bağlılığı, örgüt kültürü ve iş tatmini faktörleri arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki belirlenmiştir.

Varol ve Kılınç (2021) çalışmalarında ise otel çalışanlarının işkoliklik düzeyleri ve yenilikçi iş anlayışı düzeylerinin iş tatmini ile olan ilişkisi araştırılmıştır. Bu çalışmayı yapabilmek adına Konya'da varlığını sürdüren dört ve beş yıldızlı otel çalışanlarına anket soruları yöneltilmiş ve cevaplar kaydedilmiştir. Yapılan analizler neticesinde işkoliklik- iş tatmini ve yenilikçilik-iş tatmini arasındaki ilişkilerin pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Buna ek olarak her iki etkenin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. İş tatminini açıklama oranlarının ise işkolik %21,40, yenilikçi iş anlayışı ise %23,7'lik orana sahip olduğu gözlemlenmiştir.

Himmetoğlu (2023) çalışmasında Marmara bölgesinde yerleşik, farklı otomotiv firmalarında çalışan 266 beyaz yakalı kişi üzerinde yürütülen çalışma da ortaya çıkan sonuçta işgörenlerin gösterdikleri iş performansları ile sahip oldukları iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkinin yönünün pozitif ve düşük anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Gerekan (2019) çalışmasında iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişkiyi saptamak amacıyla 195 akademisyene anket uygulamıştır. Elde edilen verilerin analizleri sonucunda Batman Üniversitesinde görev yapan akademik personellerin iş

tatminleri ile gösterdikleri iş performansları arasındaki ilişkinin pozitif yönlü ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Buna ek olarak iş tatmin düzeyinin unvan değişkenine göre, gösterilen iş performansının ise tecrübe değişkenine bağlı olarak farklılaştığı bu çalışma kapsamında saptanmıştır.

Doyan (2019) çalışmasında Ankara ili Çankaya ilçesinde faaliyetlerde bulunan sağlık kuruluşlarında iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişki saptanmaya çalışılmıştır. Yapılan araştırmada, iş tatmini ve iş performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ahmad & Ahmad & Shad (2010) çalışmasında Pakistanda 15 pazarlama şirketinde çalışan 310 çalışan üzerinde yaptıkları çalışmada, iş tatmini ve iş performansı arasında zayıf bir ilişki bulunurken, işletmeye olan bağlılığın iş tatmini ve iş performansı üzerinde güçlü etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Jalagat (2016) çalışmasında ücretin tek motivasyon kaynağı olmadığını ortaya koymuştur. İş tatmini ve iş performansı değişkenlerinin birbirleriyle ilişki içerisinde olduklarını belirlemiş olup, grup çalışmalarının iş tatminini arttıracaklarını belirtmiştir.

Pushpakumarı (2008) çalışmasında yirmi farklı sektörden çalışanlar ve yöneticilerden anket yoluyla veri toplayarak ulaştığı sonuçlara dayanarak iş tatmini ve iş performansı arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu saptamıştır.

Dörner (2012) çalışmasını İsviçre sigorta firmasında çalışan 350 işgören üzerinde gerçekleştirmiş olup, inovatif çalışma davranışlarının performans üzerinde olumlu etkisi olduğunu belirlemiştir.

Hussin (2011) çalışmasını Tradewinds şirketinde çalışan 115 çalışan üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışma, çalışanların iş performansına yönelik ücret haricinde terfi, işin kendisi, denetim ve iş arkadaşları gibi iş tatmini bileşenleri arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. İş tatmini unsurları olan ücret, terfi vb. unsurlarının iş performansını %17,8 arttırdığı tespit edilmiştir.

Park & Tseng & Kim (2016) yenilik çalışmalarının organizasyonlar için stratejik bir öneme sahip olduğu ancak kamu kuruluşlarındaki inovatif faaliyetlerin bireyler performansı nasıl etkileyeceği kavramı üzerinde durmuşlardır. Bu doğrultuda 2013 ABD Federal Anket formunu kullanarak gerçekleştirdikleri anketlerin sonucunda, kamu kuruluşlarında inovatif faaliyetlerin artmasıyla iş performansının artacağı sonucuna ulaşmışlardır.

### 3. İŞ TATMİNİ

Bireyin işini değerlendirmesi veya deneyim sahibi olması sonucunda işine karşı gelişen olumlu duygusal tepki “iş tatmini” olarak tanımlanabilir (Locke, 1976). Artan iş kolları ve iş imkânları ile birlikte birçok insan kendisine uygun olan iş profilini bulmakta zorlanmaktadır. Sahip olduğu iş onu mutlu etse bile çevresindeki kimselerden duyduğu yorumlar neticesinde sahip olduğu işe karşı tutumu değişebilmektedir. Doğru iletişim sağlanmadığı takdirde yanıltıcı sonuçlar ortaya çıkabilmektedir (Akpınar,2016).

Sahip olunan iş gücü kalitesinin ve düzeyinin düzenli olarak arttırılabilmesinin birçok sektörde önemli bir yeri bulunmaktadır. Sektörlerde kalitenin arttırılması ve yapılan işin geliştirilmesi, sahip olunan iş gücünün motive edilmesine ve iş görenlerin iş yerlerine karşı bağımlılıklarının arttırılması ile ilişkilendirilebilir (Reichel ve Pizam, 1984).

İşgörenlerin buldukları kurumda verimli çalışmalar yürütebilmesi için ciddi bir eğitim ve motivasyon yüklenmesi ihtiyacı bulunmaktadır. Bu yükleme süreçlerinde işletmede çeşitli olumsuz durumlar ile karşılaşılabilir. Bunlar iş görenlerin başlangıçta düşük verim sağlaması ve bu adaptasyon sağlama sürecinde verilen eğitim ve yaşanan zaman kaybı nedeniyle işletme için oluşacak maliyetler olarak nitelendirilebilir (Taner, 1993: 15).

İş tatmini duygusunu etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bunlar; ücret, işin kendisi, çalışma ortamı, terfi, eğitim, yetki ve sorumluluk, yöneticilerin tutumu, sosyal aktiviteler, iş sağlığı ve güvenliği ve statü olarak sıralanabilir (Arnold, 1986). İş tatmini konusu analitik düşünülecek bir konu olarak görülmeli örgüt içerisinde yapılan plan ve programlar çeşitli faktörler göz önüne alınarak bir sonuca vardırılabılır.

#### 3.1. İş Tatmini Hakkında Geliştirilen Teoriler

Günümüze kadar iş tatminini etkileyen faktörler ve bunları açıklamak adına birçok teoriler geliştirilmiş olup, günümüze ışık tutmaktadır. Söz konusu teoriler olayları ve insanları birçok perspektiften ele almış ve incelemiştir. Ancak iş tatmini tamamen sayısal bir olgu olmayıp bir psikolojik yaklaşım olduğu düşünüldüğünde oluşturulan kuramların çeşitliliğinin nedeni anlaşılabilir. Bugüne kadar geliştirilen birçok teori (kuram) mevcuttur. Bunlar (Tetik, Uçar & Yalçın, 2008);

- Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi,
- Başarı Güdüsü Teorisi,
- Vroom Beklenti Kuramı,
- Lawler ve Porter'ın Kuramı,
- Adams'ın Eşitlik Kuramı,
- Locke'un Bireysel Amaç Kuramı,
- Herzberg'in Çift Faktör Kuramı,
- Erg Teorisi.

İnsanları tutumlarını farklı perspektiflerden ele alarak açıklamaya çalışan bu teorileri(kuramları) kısaca aşağıda incelenmiştir.

### 3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Amerikalı bilim adamı olan Maslow aşağıda şekilde görülebilen sıralama ile insanların sahip olduğu ihtiyaçları piramit şeklinde sıralayarak nitelendirmiştir (Mammadova, 2013: 41).

Maslow, Şekil 3.1'de görüleceği üzere insan ihtiyaçlarının belli bir sıra düzeninde ilerlediğini belirtmektedir. İnsanların bu sıraya göre aşağıdan yukarı doğru ihtiyaçlarını giderdiklerini belirtip, karşılanmadığı takdirde bir üst gereksinimlerine geçemediklerini ifade etmiştir. Bu açıdan ihtiyaçlar zinciri aşağıda görülen ihtiyaçların en alt kademeden başlayarak üst kademeye gitmesi şeklinde sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 2001: 139).

Oluşturulan bu sıralama gereği insan en altta bulunan ihtiyacını gidermedikçe, bir üst sırada bulunan ihtiyacını giderme gereksinimi hissetmez. (Canan ve Oksay, 2005: 21).

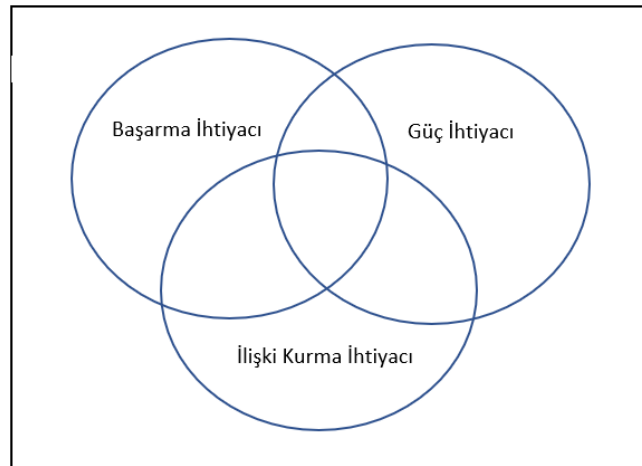


Şekil 3.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Günbayı, 2000: 26)

### 3.1.2. Başarı İhtiyacı Teorisi

Başarı İhtiyacı Teorisi olarak geçen bu teori Mc Clelland tarafından ortaya atılmıştır. Mc Clelland mükemmeliyetçilik standartlarını da dikkate alarak, işleri daha iyi yapmaya yönelik çaba şeklinde tanımlar (Mc Clelland ve Koestner,1992). Bu gözlemlenen başarıma ihtiyaçları: Başarı İhtiyacı, Güç Kazanma İhtiyacı, İlişki Kurma İhtiyacı olarak sınıflandırılmaktadır.

İhtiyaçlar bireyin başarıya ulaşması sürecinde aynı anda görülebileceği gibi sadece bir tanesi de görülebilir. Bu tamamen bireyin kendisi ile alakalıdır. Mc Clelland'a göre başarı için kişisel sorumluluk, risk alma ve bir tür meydan okumanın gerekli olduğu gibi, sahip olunan veya oluşan performansa dair yeterli ve zamanında bir geri bildirim almayı da hedeflemektedir (Tınaz & Oysu ve Basarer, 2000: 32).



Şekil 3.2. McClelland'ın İhtiyaçlar Kuramı (Basım,2014)

### 3.1.3. Vroom'un Beklenti Kuramı

Vroom (1964)'a göre bir kişinin belli bir iş için çaba göstermesi iki etmene bağlıdır:

- Kişinin ödülü arzulama derecesi,
- Bekleyiş.

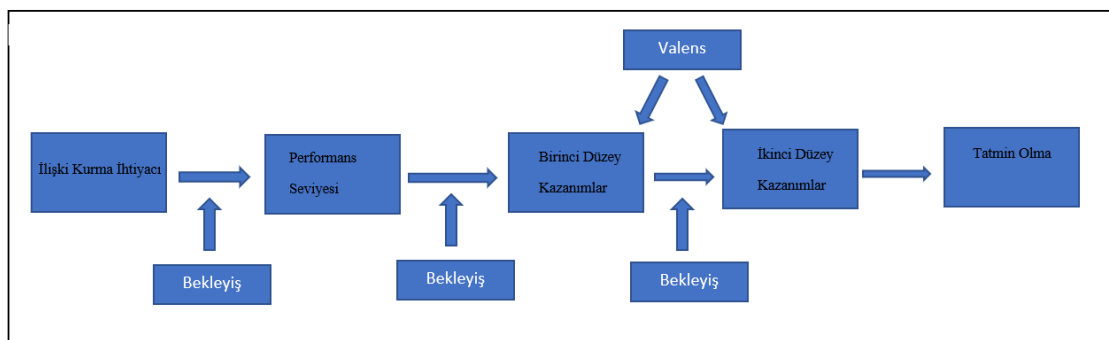
Vroom'un beklenti kuramına göre, Şekil 3.3'te görüldüğü gibi bir insan güdülenmesi, davranışının sonucunda amacına ulaşacağı düşüncesiyle kişinin ulaşmak istediği hedefe verdiği önemin çarpımına eşittir (İncir, 1990: 11).

Beklenti kuramı, çalışan bireylerin daha rasyonel ve akılcı davranışlar üzerinde durduklarını savunmaktadır. Bu bağlamda çalışanlar karar verirken hangi ödülün kendileri açısından daha fayda sağlayacağı ya da daha değerli olduğu üzerinde durmaktadırlar. Bu bağlamda yapılmış olan araştırmalar ortaya konan ödülün seçiminde bireylerin en anlamlı ve en değerli olanını seçtiklerini göstermektedir (Can, Aşan Azizoğlu ve Miski Aydın, 2015: 114).

Bu kuram ile motivasyon sürecini formülleştirilmesi gerekirse;

$$\text{Motivasyon} = \text{Arzulama Derecesi} \times \text{Bekleyiş}$$

Bireyin yaptığı işe karşı sahip olduğu arzu düşükse veya bu işten beklentisi yoksa motivasyonunu yüksek tutabilmek oldukça zordur (Mammadova, 2013: 35). Bu sebeple iş görenlerin motivasyonlarını yüksek tutabilmek adına bu iki parametreyi göz önüne alarak şartların sürekli revize edilmesinin verimliliği ve sonucu arttıracığı düşünülmektedir.



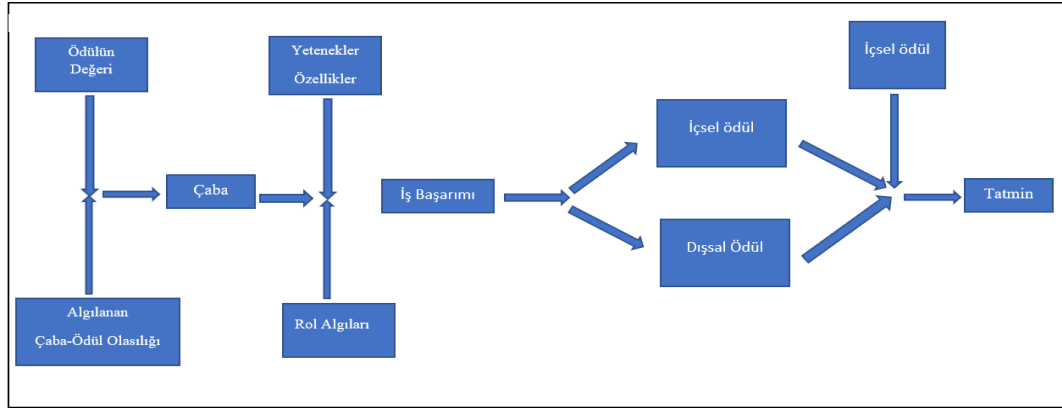
Şekil 3.3. Vroom Beklenti Kuramı (Koçel, 1989: 317)

### 3.1.4. Lawler ve Porter'in Kuramı

Vroom'un Beklenti kuramını organizasyonların sahip oldukları şartlara ve kabul edilen bazı gerçeklikleri dikkata alarak genişleten yazarlar, Söz konusu kuramı destekleyen bazı ilavelerde bulunmuşlardır. Burada katkı yapılan iki temel faktör bulunmaktadır. İlk katkı, kişilerin yapılan işlerine doğru olarak verilen ödüllerin başkalarına verilen ödüllere kıyaslama yaptığı yönündedir. Kişiler, ödülü yetersiz görüyorsa tatminsizlik duygusu yaşadığı görülmektedir. (Eren, 1991: 422-523).

Kuramın ilk bölümü, Vroom'un beklenti kuramı ile aynı bilgileri içermektedir. Ancak Lawler-Porter'a göre bu kuramın yanıldığı nokta kişinin harcadığı emek ve elde

edecekleri edinim konusunda farklılık göstermektedir. Lawler-Porter'a göre kişinin başarıya ulaşması için çok fazla emek harcaması yetmeyebilmektedir. Bu kısımda kişinin sahip olması gereken çeşitli yetenek, bilgi ve kişinin kendisini konumlandığı yapı önemli bir girdi olarak görülmektedir (Mamedov, 2013: 15).



Şekil 3.4. Lawler ve Porter'ın Kuramı (Pinder, 1987: 75-77)

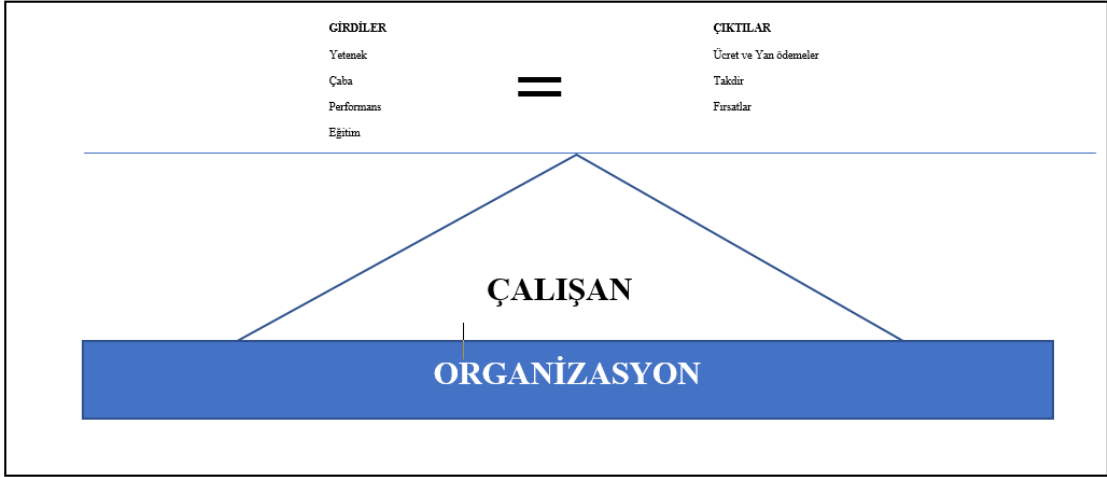
### 3.1.5. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Adams'ın eşitlik kuramı'nda Şekil 3.5'te görüldüğü üzere temel konu bireylerin iş yerlerinde başarı ve doyum sağlama dürtüleri, iş yerinde yaşanan eşitliğe veya eşitsizliğe bağlanmaktadır. (Luthans ve Stajkovic, 1997; Önderoğlu, 2010).

Adams'ın eşitlik kuramının göre, iş için harcanan girdiler ve elde edilen çıktılar arasında herhangi bir denge sağlanamazsa ve çalışanlar başarı olarak nitelendirdikleri sonuçlara erişemezlerse, iş için harcadıkları girdileri azaltırlar. Bu durum işletme için birçok negatif sonuçlar doğurabilmektedir. Örgüt içerisindeki baskı ile çalışanlar arasında dedikodu olarak nitelendirilen ve kurum içerisindeki bağlılık duygusunu inciten olayların artışına neden olabilir. Yaşanan bu gelişmeler ise örgütsel düzenin bozulmasına neden olabilmektedir. Adams'ın eşitlik kuramı, iş doyumunu örgütsel adaletle bağdaştırarak çalışanların performanslarını adil bir dağılımla ilişkilendirmiştir (Eren, 2016: 542-543).

Çalışanlar adaletin sağlanmadığını hissettikleri durumda, ortaya koyduğu girdiden olması gerekenden daha az çıktı elde edecektir. Bu durum ise organizasyonda çeşitli hoşnutsuzluklara sebep olacaktır. Diğer çalışanların duruma dâhil olmaları ile birlikte kurum içerisinde huzursuzluk artarak iş doyumunu azalma eğilimi içerisine girecektir. (Keser, 2006: 43)





Şekil 3. 5. Adams'ın Eşitlik Kuramı (Keser, 2006)

### 3.1.6. Locke'un Bireysel Amaç Kuramı

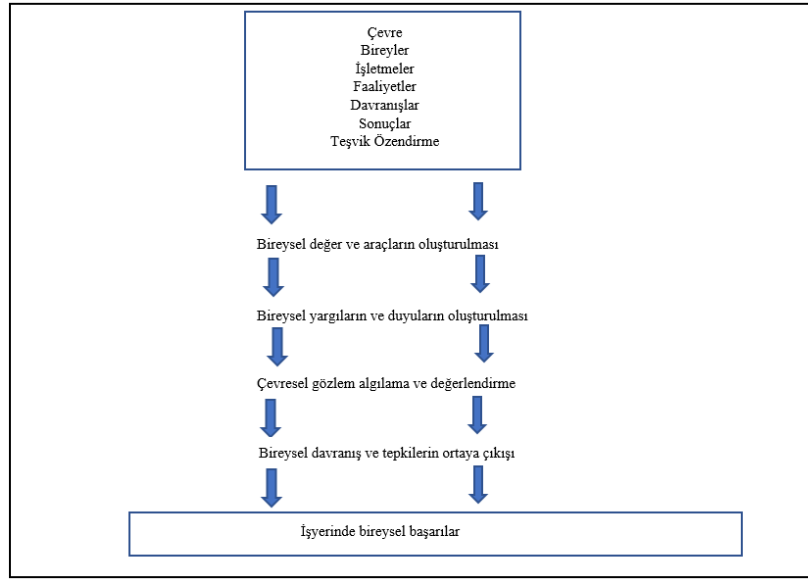
Locke'un bireysel amaç kuramına göre, çalışanların iş doyumlarının sağlanması için öncelikle buldukları kurumun amaçlarını değerlendirerek, kurum hakkında belirli bir düşünce geliştirmesi gerekmektedir. Çalışanların oluşturdukları algılar ile birlikte kendilerine amaç oluştururlar. Oluşturdukları bu amaç neticesinde iş tatmin duyguları şekillenmektedir (Özkalp ve Kırel, 2016: 290).

Çalışanların sahip oldukları amaçların belirlenmesi için beş farklı kademe bulunmaktadır (Can, Aşan Azizoğlu ve Miski Aydın, 2015: 117):

- Bu kademeler çalışanların amaçlarının belirlenmesi,
- İşletme içi etkileşimin artması,
- İşveren ve diğer çalışanların amaçlarının belirlenmesi,
- Gereken düzeltmelerin yapılması,
- İlgili amaçların değiştirilmesi olarak belirtilmektedir.

Locke'un kuramına göre insanların buldukları çevreyi yorumlaması kendi sahip oldukları yargılar neticesinde gelişmekte ve yaptıkları analizler neticesinde saptadıkları amaçlar iş tatminini etkilemektedir. İş görenlerin ortaya koydukları hedeflerin daha uzun vadeli ve zor oldukları durumda göstermesi gereken performansları daha yüksek olması gerektiğinden dolayı iş tatmin duygularını daha yüksek tutmaları gerekmektedir. Ortaya konulan amaçların daha kolay erişilebilir

olması ise iş tatmin çalışma algılarını daha düşüğe tutmalarını sağlayarak tatmin duygularının daha düşük olmasını sağlayabilmektedir (Topaloğlu vd., 2019: 1).



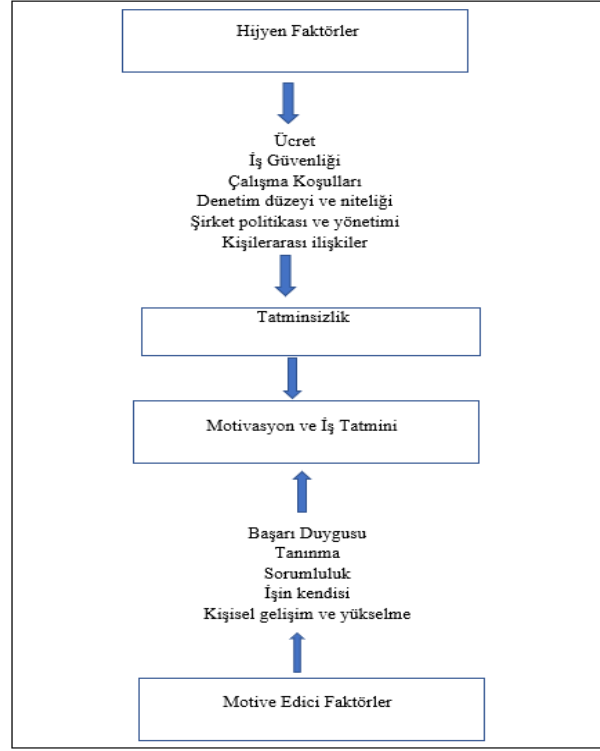
Şekil 3.6. Locke'un Amaç Kuramı (Özkalp ve Kırel, 2016)

### 3.1.7 Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Herzberg (1959)'in çift faktör teorisinin temeli, Herzberg'in 200 mühendis ve muhasebeciye özellikle işlerinden memnuniyetsiz hissettikleri bir durumla veya memnuniyet duydukları bir durumu anlatmalarını istediği bir çalışmaya dayanmaktadır. (Locke, 1976: 1309).

Herzberg, iş görenlerin onları memnun eden ve memnun olmadıkları faktörlerin farklı yapıya sahip olduklarını ifade etmiştir (Özkalp ve Kırel, 2016: 228-285).

Herzberg'in çift faktör kuramı incelendiğinde iş görenlerin ihtiyaçlarının belirli bir düzene sahip olmadığı görülmektedir. İki farklı durumda kategorize edilen ihtiyaçların hijyen ihtiyaçlarını karşılanmadığı zaman iş tatmin duygularını yaşayamadıkları görülmüştür. Çalışanların iş tatmin duygularını etkileyen asıl faktörler yönetim politikası, çalışma koşulları ve bireysel ilişkilerden ziyade tanınma duygusu ve kişisel gelişim duygularının karşılanması gibi faktörler olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Özer ve Topaloğlu, 2008: 11).



Şekil 3.7. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı (Süral ve Topaloğlu,2008)

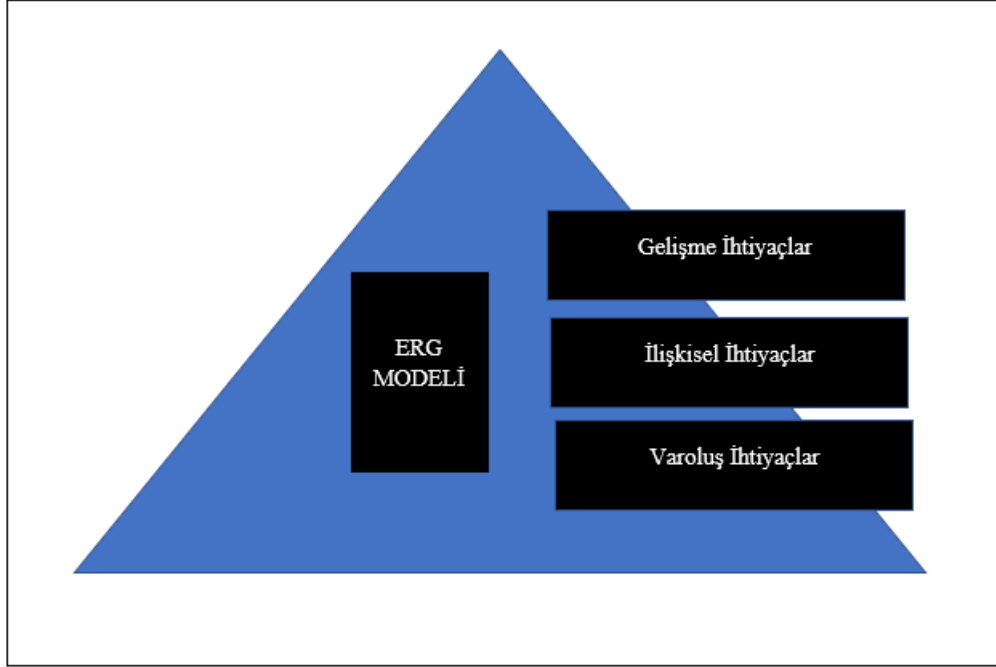
### 3.1.8 Erg Teorisi

Maslow'un beş kısım ile Herzberg'in iki kısım ile incelediği ihtiyaç ve etkin faktörlerini Alfred üç ana başlık altında incelemiştir. ERG modeli, gereksinimler hiyerarşisi kuramından çok daha az katı bir teoridir. ERG insan davranışlarını açıklarken çok daha fazla esnek davranmaktadır (Çetinkanat, 2000: 16-17). Alfred'in ifade ettiği üç ana başlığı incelemek gerekirse;

- Gelişme İhtiyaçları,
- İlişkisel İhtiyaçlar,
- Varoluşsal İhtiyaçlar.

Alfred, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin yaptığı katkı ve bireylerin ihtiyaçlarını karşıladığında her zaman yukarı doğru şekillenmediğini gösterir. Günümüz çalışma düzeninde iş görenlerin ihtiyaçlarının karşılanması önlendiği zaman, kuramda bulunan üç ihtiyaç aynı anda motive edici olabilmektedir (Dikici, 2005: 58).

Bu kuramda bir üstte bulunan ihtiyaçlar karşılanmadığı zaman iş görenler alt düzeyde bulunan ihtiyaçlara yönelirler ve bulunan amaçlarını değiştirerek başka bir amaca yönelebilmeye eğilimi gösterebilmektedirler (Özkalp ve Kırel, 2016: 286).



Şekil 3.8. Alderfer'in ERG Kuramı (Tekin ve Görgülü,2018).

### 3.2. İş Tatminini Etkileyen Unsurlar

İş tatmin düzeyini etkileyen ve işe olan bağlılığını etkileyen birçok unsur bulunmaktadır (Nyugen, Taylor ve Bradley, 2003). Bunlardan bazıları çalışmanın devamında ele alınmıştır. Bunlar;

- Ücret,
- İşin Kendisi,
- Adalet,
- Çalışma Ortamı,
- Terfi ve Ödül,
- Eğitim,
- Cinsiyet.

### 3.2.1 Ücret

Örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli faktörlerden birisi de verdiği emeğin karşılığını alabileceği ücret miktarıdır. Bireyin işi bırakıp bırakmamasında en önemli etken nedenlerden bir tanesinin ücret olduğu değerlendirilmektedir. Bu sebeple iş görenlerin ücret düzeyleri ile bağlılıkları arasında etkin bir ilişki bulunduğu öne sürülmektedir. İş tatmini ile örgütsel bağlılığın arasındaki ilişki ele alınırken ücret faktörünün iki kavram içinde çok önemli bir etken olduğu görülmektedir. Frederick Herzberg'in öne sürdüğü üzere ücret yapılan işin içeriğinden çok dışsal olarak güdüleme özelliğine sahip olan bir parametredir (Katz ve Kahn, 2005).

### 3.2.2 İşin Kendisi

İşin kendisi kavramı ile açıklanmak istenen iş tatmisi açısından yapılan işin, görevin, beceri çeşitliliği gibi kavramların temel alınmasıdır (Reitz, 1987: 216).

Reitz tarafından işin kendisi kavramı beş farklı özellik temelinde açıklanmaktadır.

- 1) **Otonomi**, çalışanların yaptıkları iş ile ilgili karar verme özgürlükleri olarak tanımlanmaktadır.
- 2) **Görev kimliği**, çalışanların aldıkları veya onlara verilen işleri başından sonuna kadar takip edip etmedikleri ve sonuçlandırma gibi kavramlarla ölçülmektedir.
- 3) **Görevin önemi** hem çalışma arkadaşları hem de müşteriler tarafından işin görüldüğü önemlilik derecesidir.
- 4) **Beceri çeşitliliği**, kaç farklı faaliyeti ve beceriye ihtiyaç duyulduğunu gösteren özelliktir.
- 5) **Geri bildirim**, iş görenin işteki performansının ne kadar iyi ya da zayıf olduğu konusunda aldığı geribildirim ne kadar açık ve net olduğunun ifadesidir.

### 3.2.3 Adalet

Maliyet ve sağlanan faydaların örgüt içerisinde eşit olarak dağıtıldığı, haksızlık veya eşitsizlikle karşılaşanların uğradıkları zararın karşılandığı ve kuralların herkese eşit olarak uygulandığı bir ortamda adalet algısının yüksek olduğu söylenebilir (Black ve Porter, 2000: 122).

İş tatmininin öne çıkan özelliklerinden birisi ise duygusal bir kavram olmasıdır. Kişiden kişiye değişen bir yapıya sahiptir bu sebeple yöneticilerin yapacağı en önemli aksiyonlardan birisi iş görenlerin iş tatmin seviyelerini en üst düzeyde tutmaya yardımcı olmaktır. İş tatmininin artışı sağlamak verimliliğin artmasını sağlayan bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (İşcan ve Timuroğlu,2007: 125).

Adalet yapısının korunduğu bir yapıda iş görenler yöneticileri adil, ahlaklı ve rasyonel olarak tanırlar. Yapılan araştırmalara göre ücret, örgütsel politika ve örgütsel işlemlerle ilgili olumsuz reaksiyonların çalışanın bulunduğu örgütün adil olduğuna inanması durumunda diğer durumlardan daha az şikâyetçi olduğunu ortaya koymuştur (Pleffer ve Langton, 1993).

### 3.2.4 Takım Çalışması

Takım önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelmiş ve koordine bir şekilde hareket eden iki veya daha fazla kişiden oluşan kişiler topluluğudur (Bingöl,1998).

Takım çalışmalarında yaşanan devamsızlıklar iş gücü devrini de azaltmaktadır. Takım çalışmalarını arttırmak işletme için aşağıdaki faydaları sağlayabilir (Glassop, 2002: 225).

- Problemlerin daha hızlı tespiti ve buna bağlı olarak daha hızlı çözüm,
- İletişim problemlerinden doğabilecek olası problemlerin önüne geçilmesi,
- İşgörenler arasındaki artan pozitif bir iletişime bağlı olarak iş görenlerin moral ve motivasyonlarının daha yüksek olması,
- Ortak gelişen ekip çalışması ile oluşabilecek daha geniş bir perspektif.

Bu açıdan takım çalışmasının artırılması iş tatminini arttıran bir faktör olarak görülmektedir.

### 3.2.5 Terfi ve Ödül

Ödül sistemi, mümkün olduğunca basit ve kısa bir zaman diliminde uygulanmalı ve doğrudan başarı ile ilişkilendirilmelidir. Bu sayede çalışanlar, çabalarının sonucunda ne kazandıklarını net bir şekilde görebilirler. Çalışanların performanslarına uygun ödüller saptanarak takdim edilmeli ve organizasyonun yakaladıkları başarılarla

sağladıkları katkıları için tebrik edilmelidir. Bu ödüller, ekonomik karşılığı olan maddi değere sahip hediye olabileceği gibi, küçük bir teşekkür ya da isimle seslenmek gibi ruhani değer taşıyan armağanlar da olabilir (Sapancalı, 1993: 61).

Gül (2008) birtakım görüşlere göre örgütte bulunan bir kişi belirtilen ödüllere kolay bir şekilde ulaşabiliyorsa bunları çalışarak kazanabileceği bir ödül olarak görmekten ziyade kolayca elde edilebilecek ödüller olarak görmektedir. Ancak örgütte hedeflenen ödüllerin ulaşım zorluğu artması örgütsel bağlılığın kuvvetlenmesine yol açmaktadır. Bu bakış açısı ise ödüller ile örgütsel bağlılık üzerindeki bağlantıyı göstermektedir.

Eren (1991) terfinin, iş göreni çalışma performansının artmasını sağlayan bir motivasyon biçimi olduğunu belirterek insanın ihtirasını da tatmin eden bir araç olarak nitelendirmektedir. Ancak bir diğer açıdan değerlendirmek gerekirse her iş görenin çalışmaya olan bakış açısı farklı olduğundan dolayı yükselme isteğinin yaratacağı doyum ve çalışma isteği kişiden kişiye farklılık gösterebilmektedir (Pelit, 2008: 93).

### 3.2.6 Eğitim

Eğitim seviyesi daha yüksek olan çalışanların örgüt içerisinde verilen ödüllerin daha nitelikli ve değerli olanlara daha fazla ulaşmalarından dolayı yüksek bir iş tatmini yaşamadıkları görülmüştür (Başaran, 1992: 180).

Quinn ve Mandilovich (1995) yaptığı çalışmalar neticesinde eğitim ile iş tatmini arasında olumlu, doğrusal ve fazla büyüklüğü olmayan bir ilişki bulmuşlardır. Wright ve Hamilton tarafından geliştirilen bir başka çalışma da ise eğitim ve iş tatmini arasındaki ilişki araştırılmış ancak iş tatmin düzeyi ile eğitim arasında doğrusal bir ilişki saptanmamıştır. Bu çalışmaya göre eğitim düzeyinin yüksek olması ile iş tatminin yükseleceği yönünde bir çıkarım yapılmaması gerektiği düşüncesine ulaşılmıştır (Glenn ve Weaver, 1982: 46-47).

Ganzach'a göre ise eğitim seviyesi daha yüksek olanların buldukları örgütlerde daha iyi koşullarda çalışıp bu standartlara alışmaları nedeniyle iş tatmin duygularının azalarak çalışmalarına negatif etkileri bulunabilmektedir. Kişinin sahip olduğu eğitim seviyesinin yüksekliği sahip olduğu işin yetersizliğini düşündürmesine neden olarak tatmini azaltmakta ve performansının düşmesine neden olabilmektedir (Ganzach, 2003: 97).

### 3.2.7 Cinsiyet

Cinsiyet farklılıklarının örgüt içerisinde farklı duygu ve değerlere göre iş tatmini yaşadıkları değerlendirilmektedir. Yetiştirilme tarzları ve sahip oldukları değer yargılarının kişiliklerini farklı beklentiler yaratması sonucunda kadınların iş hayatlarında daha duygusal erkeklerin ise daha başarı odaklı oldukları düşünülmektedir. Bu sebepler göz önüne alınarak kadınların ve erkeklerin farklı motivasyon tiplerine ve işe olan bağlılıklarına sahip oldukları söylenebilir (Kırel, 1999: 115-116).

Clark (1997) British Household Panel Survey (BHPS)'deki verileri kullanarak gerçekleştirdiği çalışmada ise kadınların iş tatmin duygularının erkeklere göre daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Clark kadınların iş dünyasındaki değerlerinin hergün yükseldiğini ve zaman içerisinde hem erkeklerin hem de kadınların aynı iş tatmin düzeyine evrileceğini savunmaktadır (Clark, 1997: 341).

Cinsiyetin iş tatmini üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalar birbirinden farklılık göstermektedir. Mcclurg (1999: 16) yapılan çalışmalar kadınların erkeklere oranlar örgütsel bağlılık ve iş tatminlerinin daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşırken Marsden (1993) ise yaptığı çalışmada bu sonucun tersine ulaşarak örgütsel bağlılık ve iş tatminin erkeklerde daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Sungurlu (1994) ise hemşireler ile yaptığı çalışmada Mcclurg'a benzer bir sonuç bulmuştur. Bu çalışmalara bağlı olarak cinsiyet ve iş tatmini arasındaki ilişkinin çalışılan sektöre göre değiştiği söylenebilmektedir.

### 3.3. İş Tatmin Durumlarının Oluşturacağı Sonuçlar

İşgörenler örgüt içerisinde yaşayacakları çeşitli tecrübelerle göre buldukları örgütlerde farklı reaksiyonlar göstererek pozitif ve negatif sonuçlar yansıtabilmektedir. Yansıtılan bu sonuçlar örgütün başarısı ve başarısızlığının sürdürülmesinde büyük bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır.

#### 3.3.1. Negatif Sonuçlar

İş görenlerin çalıştıkları işletme veya kurumda yaşadıkları olumsuz deneyimler işe olan ilgi ve sevgilerini yitirerek iş tatminlerinin azalmasına neden olabilmektedir. İş



tatminini yitiren iş görenler bazı negatif sonuçlarla karşılaşabilmektedir. Bunların yaratacağı etkilerin tek boyutlu düşünülmemesi gerekmektedir. Karşılaşılan bir problem diğer faktörleride tetikleyerek problemin büyümesine neden olabilmektedir. Bu nedenle tespit edilen problemler büyümeden ve başka boyutlara evrilmeden mutlaka çözüm yolu bulunmalıdır. İş tatminin sağlanamadığı durumlarda karşılaşılabilecek bazı negatif etkiler (Şimşir ve Seyran, 2020: 25:42) aşağıdaki gibidir:

- Stres,
- Performans düşüklüğü,
- Yüksek düzeyde sirkülasyon,
- İşe karşı ilgisizlik,
- İş Gören- Yönetici arasındaki kötü ilişkiler.

Söz konusu bu etkilere kısaca değinilmiştir.

### **3.3.1.1. Stres**

Stres ve iş tatmini arasındaki ilişkiler hakkında yapılan çalışmalarda, örgüt içerisindeki artan iş talepleri, rol çatışması, işteki sahip olunan kontrolün azalması ve çalışma sürelerinin artması gibi etkenlerin, iş görenin sahip olduğu stresin artmasına neden olduğunu göstermektedir (Chauvin vd., 2014: 299-300).

İş görenlerin sahip oldukları alışkanlıklar ve oluşturdukları deneyimler arasında direkt olarak bir bağlantı bulunması sebebiyle stres, örgütsel bağlılık ve iş tatminini etkileyen ana faktörlerden biri olarak gözetilmektedir (Firth vd., 2004; Chang vd., 2009, Yin-Fah vd., 2010).

### **3.3.1.2. Performans Düşüklüğü**

Performans, birçok farklı anlamda nitelendirilebilse de bir iş görenin ya da grubun buldukları örgüte sağladıkları nicel veya nitel katkı olarak nitelendirilebilir (Bayram, 2005: 48).

### **3.3.1.3. Yüksek Düzeyde Devamsızlık**

İşgörenlerin sahip oldukları tatmin duygularının devamsızlık, işe geç kalma ve sabotaj gibi davranış tutumları arasında bir ilişki olduğu saptayan çalışmalar bulunmaktadır (Fisher ve Locke, 1992: 165).

Cunningham ve MavGregor (2000: 1586) örgüte duyulan güvenin işi bırakma isteği arasında dolaylı bir ilişki olduğu savunmaktadır.

Yürütülen bir diğer çalışmada örgütteki bireylerin sahip oldukları iş tatminlerinin işten ayrılma veya devam etme hususunda etkili olan bir faktör olduğunu saptanmıştır (Carbery vd, 2003: 649).

#### **3.3.1.4. İşe Karşı İlgisizlik**

Örgütte bulunan kimselerin görevlerini icra ederken verdikleri emek doğrultusunda sonuçlarını görmeleri önem taşımaktadır. İş tatmin duygusunu yaşayamayan iş gören bulunduğu ortamda huzursuzluk ve mutsuzluk yaşar. Bu olumsuz duygular ise işlerine karşı ilgisiz bir hal içerisine girmelerine sebep olabilmektedir. Verdikleri emeklerin karşılığını göremeyen iş görenler işe karşı ilgisizlik, işi terk etme isteği, sürekli bir şikâyet hali, kaygı ve umutsuzluk gibi birçok farklı durumla karşılaşabilmektedir (Toplu, 1998: 32).

#### **3.3.1.5. İş Gören- Yönetici Arasındaki Kötü İlişkiler**

Örgütlerde iletişim ve bilgi paylaşma kültürünün iş ortamına uyum ve takım çalışmasına etkisi vardır. Yöneticilerin iş görenler arasındaki uyumlu çalışma ve takım kültürünü sağlayamadığı örgütlerde iş görenlerin performans düşüklüğü yaşadığı gözlemlenmiştir (Tunçer, 2013: 103).

Örgütlerin iş görenlerin memnuniyetini sağlayıp daha olumlu bir iş ortamı oluşturabilmeleri için iş görenlerin ihtiyaçlarının farkına varabilmelidir. Yöneticiler iş görenlerin ihtiyaçlarını, daha iyi bir iş ortamı oluşturabilmek için iyi tespit etmelidir (Telman ve Ünsal, 2004: 24).

#### **3.3.2. Pozitif Sonuçlar**

İş görenlerin işletme veya kurum içerisinde kendini gerçekleştirme fırsatını bulmasıyla birlikte kendisi ve kurumu için çeşitli avantaj sağlayacak durumlara sebep olacaktır. Oluşabilecek bazı pozitif durumları sıralamak gerekirse (Şimşir ve Seyran, 2020: 25:42);

- Verimlilik,
- Düşük düzeyde işten ayrılma,
- İşletme içerisindeki pozitif ilişkilerin artması,
- Marka değerinin artması,

- Karşılaşılabilecek olası problemlerin önüne geçilmesi.

Söz konusu bu sonuçlara kısaca değinilmiştir.

### **3.3.2.1.Verimlilik**

İş tatmin duygusunun sağlanması ile birlikte sağlanan örgütsel bağlılığın genellikle iş görenlerin sorumluluk alma duygularının artması, sadakat duygularının artması ve bunlara bağlı olarak verimliliğin artması ile sonuçlandığını ifade etmektedir (Chow, 1994: 38).

Örgütsel bağlılığı yüksek olan kimselerin örgüt amaçlarına ulaşabilmek için daha fazla emek sarfettiği ve örgütten ayrılma düşüncesinin daha az olduğu savunulmaktadır (Çöl, 2004: 501). İş görenlerin yaptıkları işleri sevmeleri ve bu konuda becerilerinin yüksek olduğu durumlarda iş tatmini ve verimlilik arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir (Mullins, 1993: 483).

### **3.3.2.2.Düşük Düzeyde İşten Ayrılma**

İşten ayrılma, çalışanların, buldukları örgütteki şartlardan tatminsiz olmaları durumunda gösterdikleri eylemdir (Rusbelt, 1998: 599).

İş görenler yaptıkları işlerden memnun olmadıkları zaman işten ayrılma eğilimindedir. İş görenlerin sahip oldukları iş tatmin duygularının düşük olması işten ayrılmalarında önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapılan çalışmalar incelendiği zaman, iş tatmini yüksek olan iş görenlerin aynı işte kalma oranlarının, iş tatmini düşük olan işgörenlere oranla daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Silah, 2005: 124).

### **3.3.2.3.İşletme İçerisindeki Pozitif İlişkilerin Artması**

İşletme içerisindeki pozitif ilişkilerin artması üzerinde yapılan araştırmalar neticesinde ulaşılan en önemli sonuçlardan birisi de kurumlarda pozitif ilişkilerin oluşturulmasının iş tatmini ve motivasyonunu arttırdığı görülmüştür (Parsons ve Broadbridge, 2006: 130).

Kurumda etkili iletişim hakkında yapılacak uygulamalar, çalışanların birbirlerinden habersizliğini azaltarak iş tatmininin artmasına neden olacaktır (Johlke ve Duhan, 2000).

Uzun dönemli bakım bölümlerinde çalışan hemşireler üzerinde iş tatmini incelenmiş ve iyi bir iletişim yeteneğine sahip olanların işlerine motive olmalarının daha kolay olduğu görülmüştür (Cherry, Owen ve Ashcraft, 2007: 188).

### **3.3.2.4.Marka Değerinin Artması**

Marka değeri, kurumlar için en temel sermayelerden biridir (Kim vd., 2005).

2021 yılında ülkemizdeki firmasını kapatan Honda, çalışanlarına vermiş olduğu değerin bir simgesi olarak yüklü miktarda tazminat ve çeşitli imkanlar sağlayarak türk tüketici piyasasında olumlu bir etki yaratarak ayrılış yapmıştır. Normal şartlarda ülkemizden ayrılan bir firmanın parça tedarigi, bakım problemi, ilgisizlik vb. gibi çeşitli problemlerle karşılaşacağı algısı yayılması beklenirken honda firması halen popülerliğini korumaya devam etmektedir (Kim vd., 2005).

### **3.3.2.5.Karşılaşılabilecek olası problemlerin önüne geçilmesi**

Organizasyon içerisinde geliştirilecek olumlu tutumla birlikte elde edilecek bir diğer fayda ise karşılaşılabilecek olası problemlerin daha oluşum aşamasında iken iş görenlerin sahip olduğu olumlu tutuma bağlı olarak, göstereceği özveri ile birlikte oluşabilecek problemlerin daha başlangıç aşamasındayken önüne geçilebilmesidir (Marşap, 1996: 30).

Problemlerin minimal seviyede kalması organizasyon için önemli bir husustur. Problemler başka problemlerin oluşmasına sebep olarak günden güne karmaşık bir boyuta evrilmesine ve organizasyonun dinamiklerine zarar vererek kimyasının bozulmasına ve aksaklıklara neden olabilmektedir.

#### 4. ÇALIŞANIN SÜRDÜRÜLEBİLİR PERFORMANSI

Organizasyonda görev yapan iş görenlerin, yaptıkları işlere bağlı olarak kendisine planan görev tanımlamaları doğrultusunda davranışları şekillenmektedir. Sağlanan şartlar benzer olmasına rağmen durumlar karşısında gösterilen davranış tipleri kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Organizasyonda bulunan iş görenlerin gösterdikleri performans, elde edilecek ürün veya hizmetler üzerinde çok fazla etkilidir. Kişiler arası performans farklılık gösterdiğinden dolayı iş ortamında performansları saptamak amacıyla çeşitli iş kriterleri geliştirilmiştir. İş kriterleri, organizasyonu ve işin psikolojik etmenlerini hakkında yapılan çalışmaların başlangıcından bu yana, insan kaynakları uygulamalarının test edilmesi ve performansın sınanması hususunda, araştırmacı ve yöneticiler tarafından ilgilenilen öncelikli hususlardan birisidir (Austin ve Villanova, 1992.)

İşgörenlerin performansları, organizasyon içerisinde bulunan motivasyonu arttırıcı faktörler tarafından etkilenmektedirler. Organizasyonun çalışanlarını bir değer olarak görmesi, mutluluklarına değer vermesi ve bunu iş görenlere hissettirmesi gerekmektedir. Bu durum, iş görenlerin organizasyona karşı duydukları duygularının olumlu yönde değişmesine neden olabilmektedir (Eisenberg vd., 1986: 501).

Yapılan çalışmalar neticesinde birçok performans değerlendirme yöntemi geliştirilmiştir. Performans değerlendirme yöntemleri, seçilen görevin niteliğine ve elde edilecek sonuçların kullanılacağı yere göre çeşitlilik göstermektedir. Literatürde performans değerlendirme sınıflandırmaları klasik ve modern yöntemler olarak ayrılmaktadır. Bu sınıflandırma; kişilerarası karşılaştırmaya dayalı, ortak performans ve standartlarına dayalı, bireysel performans standartlarına dayalı yöntemler olarak yapılabilmektedir (Beach, 1980; Schermerhorn, 1989).

İşgörenlerin buldukları organizasyon ile gönül bağı kurması ve buna bağlı olarak çalışma verimliliklerinin artması hakkında yapılan çalışmalar 19. yy sonlarında başlamıştır (Kreiner ve Ashforth, 2004: 11).

İş görenlerin performanslarını geliştirmesi hakkında değerlendirilen değişkenlerden birisi de örgütsel destek kavramıdır. Bu olay sosyal değişken teorisi ile açıklanmıştır (Loi vd., 2006: 112). Bu yaklaşıma göre, iş görenlerin organizasyonların faaliyetlerinin kendileri açısından yararlı olduğuna, inançlarına oranla bağlılık ve performans çıktıları olarak dönüş sağladığı görülmektedir. Sağlanan örgütsel destek iş

aktivitelerinde iş görenin iş performanslarını yükseltmekte ve hedeflenen standartların üzerine çıkmasına sağlayabilmektedir (Rhoades ve Eisenberg, 2002: 699).

Stres ve iş performansı ilişkisinin belirlenmesine yönelik birçok çalışma bulunmaktadır. İşgörenlerin süreçlerde karşılaştıkları stres, gerginlik ve yorgunluk gibi durumlar, yapması gereken işin gerekliliklerini yerine getirmesini zorlaştırmakta ve performanslarının daha da düşmesine neden olmaktadır (Greenhaus ve Beutell, 1985: 219).

Stresin iş görenlerin performansları üzerine olan etkilerine yönelik olarak farklı görüşler de bulunmaktadır. Selye (1976) stresin her durumda zararlı sonuçlar doğurmadığı belirli seviyenin üzerine çıktığı zaman zararlı etkileri olduğunu ileri sürmüştür. Zajonc (1965) stresin basit görevlerde iş görenin performansını olumlu yönde etkilediğini ancak görevin zorluk seviyesinin arttığı zaman performans düşüklüğüne sebep olduğu savunmuştur. Jamal (1984) stres durumunun karşılaşılan görevin zorluk derecesinden bağımsız olarak performans düşüklüğüne neden olduğunu savunmuşlardır.

İşgörenlerin performanslarını arttırmaya yönelik bir diğer önemli etmen de örgütsel özdeşleşme kavramı hakkında birçok çalışma yürütülmüştür (Walumba vd., 2008). Bulunduğu yapının amaç ve hedeflerini benimsemiş iş görenlerin üretim veya hizmet süreçlerinde daha fazla özveri gösterecekleri, organizasyon içerisinde veya dış bir ortamda kendilerini yapıyı temsil eden bir temsilci olarak nitelendirecekleri ve kişisel olarak aldıkları kararlarda buldukları yapının menfaatine uygun olacak şekilde tutum geliştirmeleri beklenmektedir (Miller vd., 2000: 652). Buldukları organizasyon ile duygusal olarak bağ kurmuş iş görenlerin yüksek performans göstereceği, devamsızlıklarını azaltacağı ve işten ayrılması olasılığının düşeceği düşünülmektedir (Mathieu ve Zajac, 1990: 171-172).

Organizasyonların kullandıkları performans değerlendirme yöntemleri organizasyonun kültürüne ve istenilen sonuçlara göre farklılık göstermektedir. Kullanılabilecek yöntemlerin çeşitli avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Bununla birlikte çalışmada hangi yöntemin kullanılacağı, istenilen amaçlara göre kullanılabilecek tekniğin yapısı ve ölçtüğü hususların analizlerinin iyi bir şekilde yapılması gerekmektedir (Palmer ve Winters, 1993).

Performans değerlendirmesi yapılırken dikkat edilmesi gereken husus, yapılan değerlendirmenin objektif olması ve odaklanılan noktanın performans temelli olmasıdır. Yapılan değerlendirmelerin sonuçlarının değerlendirilen kişiye şeffaf şekilde

aktarılması gerekmektedir. Bu yaklaşım işgörenin güçlü ve zayıf noktalarını objektif bir şekilde öğrenmesini sağlayarak kişisel gelişimine pozitif bir değer kazandırmasına katkı sağlayabilmektedir. Savunulan bir diğer görüşte ise ast-üst arasındaki ilişkinin yıpranmaması ve yöneten kimselerin otoritesinin sarsılmaması için değerlendirme sonuçlarının gizli kalması gerektiğidir. Ancak ilk görüşün daha etkili olacağı düşüncesi günümüzde daha da ağırlık kazanmaktadır (Yelboğa, 2003).

Performans organizasyonda görev yapan kimseler ve yöneticiler tarafından için oldukça önemli bir kavramdır. Organizasyonun bulunduğu rekabet koşullarında varlığını sürdürebilmesi ve belirlediği hedeflere ulaşabilmesi hususunda iş görenlerin gösterdikleri performans oldukça önem arz etmektedir. İş görenlerin gösterdikleri yüksek performans bulunan organizasyon için önemli olduğu kadar iş görenler için de önemlidir. Tanımlanan görevleri istenilen düzeyde gerçekleştirmek, iş görenlerin gurur ve tatmin duygusunu yaşamasına sebep olmaktadır. Bununla birlikte kariyerlerinde ilerleme ve daha yüksek maddi gelir elde etmek için ön koşulu tamamlamasını sağlamaktadır (Sonnetag ve Freese, 2002).

Tett ve Burnett'in yürüttüğü çalışmada geliştirilen modele göre, iş görenlerin sahip olduğu karakter yapısı ile gösterdiği performans arasındaki ilişkinin, karşılaşılan durumların çeşitliliğine göre değişiklik gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Geliştirilen bu modele göre, iş görenin kişiliği ve iş performansı arasındaki ilişkiyi aralarında ilişki bulunan iki mekanizma belirler. İlk olarak iş beklentisinin bireyin kişilik yapısı ile alakalı durumsal uyarıcı olarak performanslarını harekete geçirme süreci, ikincisi ise iş beklentisinin performans kriteri olarak değerlendirildiği performans değerlendirme sürecidir. Geliştirilen modelin öne sürdüğü bazı varsayımlar aşağıda belirtilen şekilde özetlenebilir (Tett ve Burnett, 2003):

- Organizasyonda olan bazı durumsal uyarıcıların belirli uyaranlar ile ilişkili oldukları, yaratılacak bu etkilerin belirli kişilik özellikleri üzerinde etki yaratabilmesidir.
- Organizasyonda kişilik özellikleri ile alakalı üç ana sebep mevcuttur. Bu sebepler görev düzeyinde, sosyal düzeyde ve örgüt düzeyinde beklentiler olarak sıralanabilir.
- Organizasyondaki iş görenlerin çalışma davranışı ile iş performansı arasındaki fark, iş performansının sadece değer verilen çalışma davranışlarının içermesidir.

- Organizasyondaki iş beklentileri; iş görenler tarafından davranışlarını şekillendiren durumsal uyarıcı niteliği taşıırken, organizasyon için performans kriteri olarak değerlendirilmektedir.
- Kişilik ile iş performansı arasındaki ilişkinin birbiri arasındaki etkileşimi bulunmaktadır.
- İşgörenler sahip olduğu karakter yapılarına bağlı olarak iş ortamında yüksek çalışma motivasyonuna sahip olabilmektedir.

Performans değerlendirme üzerine öne sürülen varsayımlar kişilik yapısı, karakter, beklentiler ve sosyal alanlar üzerine kurulmaktadır.



## 5. YENİLİK İKLİMİ

Yenilik iklimi organizasyonda görev yapan işgörenlerin yenilik ve sahip oldukları yaratıcılık seviyelerinin yükseltilmesini hedefleyerek bu amaç doğrultusunda gerçekleştirilen, organizasyonun koşullarını ifade eden bir tanımlama olarak karşımıza çıkmaktadır (Fidanboy ve Fidanboy, 2018:627).

Organizasyonların yenilikçi bir yaklaşımla çalışma imkânı oluşturarak, organizasyonda görev yapan işgörenlerin özgür şekilde düşünebilme yetisi kazanması, sahip olduğu fikirleri rahat bir şekilde ifade edebilmesini teşvik eden ve destekleyici bir çalışma ortamı yaratan bir çalışma ortamı sağlayabilmek büyük bir önem arz etmektedir (Chen & Huang, 2007).

Günümüz şartlarında ülkemizde içerisinde bulunduğu gelişmekte olan ülkeler irdelendiği zaman, yenilik iklimi kavramı hala üzerinde gereken önem verilerek durulan bir kavram değildir. Global olarak güçlü ve başarılı bir konumda olabilmek için organizasyonların yenilik kavramını benimsemeleri gerekir (Gumusoglu ve Ilsev, 2009).

Yenilik iklimini yaratıcı ikliminden ayıran önemli bir nokta ise yenilik ikliminin yalnızca yeni bir düşüncenin oluşmasını değil buna ek olarak geliştirilen yeni düşüncelerin uygulanmasını da kapsayan süreçleri içermesidir (Jannsen, 2003).

Yenilik iklimi, organizasyonda görev yapan işgörenlerin risk alması konusunda cesaretlendirmesi ve destek verilmesini, işleri hakkında sahip oldukları iç motivasyonlarının yükselmesine sebep olmaktadır. Bu durum ise yenilikçi davranışların gelişimi hususunda istekli bir popülasyon yaratılmasına sebep olmaktadır (Sagnak, 2012:1637)

Yenilik iklimi kavramı “*organizasyonda bulunan üyelerin yeni bilgi ve faaliyetlerin oluşturulmasını teşvik eden uygulamalar, usüller ve tutumlarla alakalı olarak paylaşılan algıları*” olarak ifade edilebilmektedir (Moonelar vd., 2010: 627).

Yenilik ikliminin sağladığı faydalardan birisi de organizasyonda görev yapan işgörenlerin, öğrenmeye ve sahip oldukları bilgileri paylaşmaya teşvik edilmesidir. Bu sürecin bir sonucu olarak organizasyon içerisinde oluşabilecek yeni fikirlerin paylaşılması sağlanmaktadır. Yenilik iklimini içselleştirmiş organizasyonlar daima öğrenme isteği içerisindeyler. Yenilik iklimi kültürünü oturabilmiş organizasyonlar işgörenlerin yapılacak olan stratejik değişiklikler doğrultusunda deneyim elde etmeleri, hızlarını geliştirmeleri, başka kurum/çalışanlarla iş birliği yapmaları veya süreçlerden

dolayı olası olarak gerçekleşebilecek olumsuz koşullara karşı karşıya kalındığı zaman daha sakin ve anlayışlı konularında yönlendirmektedirler (Naktiyok, 2007).

Yenilik iklimini yapısını oluşturmayı başaramış organizasyonların sahip olduğu özellikler aşağıdaki gibidir (Naktiyok, 2007):

- Yeniliği benimsemiş bir yapıya sahip olmak,
- Organizasyonun kültüründe yenilikçilik kavramını ön planda tutan bir örgüt kültürü yapısı,
- Açık iletişim,
- Kararlara katılım,
- Ödüllendirme sistemi,
- Örgütsel destek.

Korku (2018) yenilik iklimi özelliklerine sahip organizasyonların özelliklerini; yenilikçilik faaliyetlerinin ön planda olduğu bir vizyon yapısının varlığı, yenilikçi kültüre sahip bir organizasyon yapısı, yenilikçi faaliyetlerin daha fazla hissedilebilmesi için gerekli olan bilgi paylaşımı ve iş birliği, objektif olarak belirlenmiş bir ödüllendirme sistemi, çalışanların yenilik faaliyetleri gerçekleştirme konusunda destekleme ve örgüt içi/dışında etkin bir iletişim olarak nitelendirmiştir.

Eroğlu (2019) organizasyonda yenilik iklimi faaliyetlerinin oluşumunu engelleyen durumları aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Yanlış bir şekilde uygulanan organizasyon stratejileri ve yapı içerisindeki yanlış liderlik stili,
- Sahip olunan insan kaynaklarının verimsiz kullanılması,
- İşgörenlere yüklenen fazla iş yükü ve işgörenlerin inisiyatif alma imkanlarının kısıtlanması,
- Organizasyonun statik bir yapıya sahip olması ve yapılan planlamaların günü kurtarmaya yönelik olması,
- Fazla bürokratik yapı,
- Bilgi paylaşımının yeterli olmaması ve yenilikçi faaliyetlerinin desteklenmemesi,
- Yenilik faaliyetleri için yeteri kadar kaynak ayrılmaması,
- Ödüllendirme sisteminin adil bir şekilde sağlanamaması.

## 5.1 Yenilik Kavramı

Yenilik kavramı, organizasyonun içerisinde bulunduğu idari, toplumsal veya kültürel olarak yeni yöntemlerin kullanılması olarak nitelendirilmektedir. Yenilik bulunulan organizasyonda kullanıldığı zaman daha fazla önem verilen ve yaratıcı olarak nitelendirilen yönlerin öne çıkması gerekir. Dilimizde yenilik kelimesinin taşıdığı anlam yalnızca bir sözcükle ifadesinin yetmeyeceği kadar geniştir. Yenilik kavramının iktisadi olarak ilk defa kullanılması A. Schumpeter tarafından 1934 yılında yapılmış gerçekleşmiş olup yenilik kavramı, girişimciye maddi olarak fayda sağlayan ve çeşitli teknolojik gelişmeler sonucunda ortaya çıkan kavramlar olarak nitelendirmektedir (Ecevit Satı, 2013: 4).

Schumpeter yenilik kavramını organizasyonun kalkınması için itici bir güç olarak nitelendirmiş olup, yeniliğin bilinmeyen bir ürünün keşfedilmesine yol açtığını veya var olan bir ürünün bilinmeyen taraflarının keşfedilmesine sebep olduğuna değinmiştir (Elçi vd., 2008: 3). Schumpeter tarafından belirtilen tanımlamayı örneklemek gerekirse günümüzdeki cep telefon sektörü örnek olarak gösterilebilir. Her sene cihazlarda veya yazılımda yapılan küçük değişikliklerle birlikte rekabette öne geçilebilmekte veya rekabetteki konum muhafaza edilebilmektedir.

Schumpeter tarafından yenilik faaliyetlerini aşağıdaki gibi ifade etmektedir. (OECD Oslo manual, 1997: 16):

- Organizasyonda veya rekabet edilen diğer yapılarda bulunmayan yeni ürünlerin geliştirilmesi veya üretilen ürünler üzerinde yapılan çeşitli çalışmalarla ürünün niteliğinin üzerinde değişiklikler yapılması,
- Bulunulan sektör için yeni olarak nitelendirilebilecek süreçlerin geliştirilmesi,
- Organizasyonun ürettiği ürün veya verdiği hizmeti gerçekleştirebileceği yeni pazarların bulunması,
- Elde edilen nihai ürün veya hizmet için gerekli olan hammadde veya diğer ihtiyaçların sağlanması için yeni tedarik kanallarının sağlanması,
- Endüstriyel örgütlenme içerisinde oluşan ve gelişen değişimlerinin sağlanması ve şekliindedir.

Thompson (1965: 2) tarafından yapılan tanımlamaya göre yenilik kavramı organizasyonun içerisinde yeni düşüncelerin gelişmesi süreç nihai ürün veya hizmetlerin elde edilmesi olarak nitelendirilmektedir.

Miller ve Friesen (1983: 52) tarafından geliştirilen düşünceye göre yenilik süreçleri üretilen ürün veya verilen hizmetin hedeflenen pazara sunulmasını, ürün veya hizmeti belirlenen kitleye ulaştırırken karşılaşılan sorunlara geçerli çözümler bulmayı ve rekabet yürütülen rakipleri sadece takip etmek yerine, gerekli görülen riskler alınarak ve çeşitli girişimlerde bulunularak varolunan rekabet koşullarda lider olmak için yapılması gereken işlemleri içerdiği düşüncesini benimsemektedir.

Kanter (1983: 20) yeniliğin tanımlamasını organizasyon içerisinde yeni düşüncelerin, hizmet veya ürünlerin oluşturulması, oluşturulan bu ürün veya hizmetin organizasyonda bulunan kişiler tarafından benimsenmesi ve uygulamaya geçilmesi olarak nitelendirmiştir. Yaratıcılık mentalitesinin farklı yaklaşım ile yaklaşma olarak nitelendirirken yeniliğin bu düşüncelere entegre olan fikirler olarak tanımlamıştır (Gurteen, 1998: 6).

Yürütülen bir başka çalışmada yenilik faaliyetlerinin sadece bir defaya mahsus olarak yürütülen faaliyetlerden ziyade karmaşık ilişkileri bulunan, sürekli olarak benzer koşullarda gelişmeyen veya geliştirilen düşüncelerin rastgele bir noktada oluşabileceği bir süreçleri ifade ettiği tanımlanmıştır (Merrifield, 2000: 18).

Peter ve Waterman tarafından yürütülen çalışmada yenilikçi faaliyetlerin daha yüksek olduğu organizasyonların hedeflenen tüketici kitlesine daha yakın oldukları saptanmıştır. Yenilik faaliyetine yoğunlaşmış yapıların en önemli özelliklerinden birisi de tutkulu bir yapıya sahip olmasıdır. Elde edilen bu tutku organizasyonda bulunan iş gören kişiler tarafından işe adanmışlık ve güvenilirliğin artması gibi faydalar sağlamaktadır (Durna, 2002: 226).

Yenilik kavramı için yapılan tanımlamalara göre yenilik faaliyetleri insanların hayatlarına etki eden, yürüttüğü süreçleri yeniden yapılandıran, organizasyonların hedeflenen başarıya ulaşmasını veya ulaşamamasına neden olan, toplumu oluşturan kişilerin refahına ya da yokolmasına neden olan teknolojik, politik ve sosyal bir olgu olarak nitelendirmiştir (Gemici ve Zehir, 2019: 74).

Amabile vd. (1996: 1154) tarafından yürütülen çalışmada yenilik kavramı organizasyon temelli bir yapıda değerlendirerek geliştirilen yaratıcı düşüncelerin organizasyonda başarılı olarak uygulanabilmesi olarak nitelendirilmektedir. Geliştirilen bu düşünce ile birlikte nitelendirildiği zaman yenilik

kavramı, elde edilen yeni bilgi ve düşüncelerin bulunulan organizasyona getirilmesi ve organizasyon içerisinde yürütülen süreçlerde bu fikirlerin faaliyete geçirilebilmesi olarak da nitelendirilebilmektedir (Rhee, Park ve Lee, 2010: 65).

Yaratıcılık kavramı üzerine birçok çalışma gerçekleştirilen Amabile yaratıcılık ve yenilik kavramı arasındaki kavramı şu şekilde irdelemiştir. Yaratıcılık herhangi bir konuda faydalı olarak nitelendirilebilecek yenilikçi düşünceler olarak nitelendirilirken, yenilikçilik geliştirilen bu çeşitli düşüncelerin organizasyona uygulanması ve entegrasyonu olarak nitelendirmiştir. Yaratıcılığın yenilik faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için gerekli olan ilk adım olduğunu vurgulayarak önemini belirtmiştir. Yenilik kavramı için yaratıcılık zorunlu olarak bulunması gerekmektedir ancak yaratıcılık tek başına yeniliklerini gerçekleştirilmesi ve icrası için tek başına yeterli olmayacaktır (Amabile vd., 1996: 1155).

Avrupa Komisyonu tarafından 2005 yılında yayınlanan politika dokümantasyonunda İnovasyon (Oslo Kılavuzu, 2005: 50):

“Bireysel ve toplumsal ihtiyaçların daha fazla karşılanmasını sağlar. İnovasyon girişimcilik düşüncesi için de elzemdir. Her yeni atılım ne de olsa belli bir yenilik getirmek amacıyla gelişen bir sürecin sonunda doğar. İlave olarak; bütün kuruluşların sahip oldukları rekabet güçlerini sürdürülebilmek için sürekli olarak inovatif faaliyetlere ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu durum ülkeleri de kapsamaktadır. Ekonomik büyümelerini rekabet güçlerini ve istihdam olanaklarını sürdürülebilmek için ülkeler de yeni fikirlerini süratle teknik ve ticari başarıya dönüştürmek zorundadır.’ Cümleleri ile yeniliğin hayati önem düzeyini belirtmiştir” (s.50).

OECD tarafından tanımlamaya göre organizasyonun sağladığı hizmet kalitesinin artmasını sağlayan, bu hizmetlerin sunulması için harcanan giderlerin azalması sağlayan, hizmeti sağlayan veya bu hizmetten yararlanan kimselerin daha fazla memnun olmasını sağlayan olgunun yenilik olduğu nitelendirilmiştir. Yenilik olarak nitelendirilecek faaliyetlerin üretilen veya geliştirilen yeni bir ürün veya sunulan hizmet olabilmesinin yanında bu süreçlerin oluşumunu sağlayan yeni yöntemlerde olabilmektedir (Ak, 2013: 27).

Yenilik, organizasyonların üretkenliklerinin artmasını sağlayarak daha fazla ürün ve hizmet üretmesine bağlı olarak elde ettiği karın artmasını sağlaması, yeni pazarlara ulaşmalarını sağlaması ve buldukları rekabet koşullarında öne geçmelerine neden olması sebebiyle güçlü ve etkili bir rekabet unsuru olarak nitelendirilmektedir. Yüksek rekabet edebilme imkanına sahip olan organizasyonların beraberinde çalıştığı, gelişmesine olanak sağladığı ve global anlamda bulunduğu pazarda rekabet etmesine

imkân tanıyan çeşitli ekonomik unsurların oluşmasına imkân tanımaktadır (Uzkurt, 2008: 16).

Yenilikçi bir yapıya sahip olmak, organizasyonun benimsediği hedefleri ve başarı olarak nitelendirdiği hedeflere ulaşmak için zorunlu bir unsur olarak nitelendirilmektedir (Özçer, 2005: 26). Yenilikçi faaliyetler uyum sağlanması gereken yeni şartların düzenli olarak ve belirli bir sistematik düzene uygun olarak geliştirilen çalışmasını içermelidir. Organizasyonda ulaşılması hedeflenen yenilikçi anlayışın, vazgeçilmez bir unsur olmasını sağlamak için öncelikle teknolojik, sosyal ve demografik değişimlerin açıkça algılanması sağlanmalıdır. Yenilikçi faaliyetlerin sağlanması amacıyla organizasyon içerisinde uygun bir ekip oluşturma ve ekibin gelişen koşulları takip edebilmesi için uygun ortamların oluşması sağlanmalıdır. Oluşturulan ekibe ek olarak organizasyon içerisinde yer alan ve faaliyetleri yürüten işgörenlerin bu faaliyetlere gönüllü olarak katılmasını sağlamak gerekmektedir (Duran ve Saraçoğlu,2009).

Yenilik kavramının önemi bilgi toplumu olarak nitelendirilen toplumsal yapıya geçişle birlikte önem kazanmıştır. Teknolojik unsurlarda yaşanan ivmeli değişimler ve günümüzde herhangi bir konu hakkında istenilen bilgiye ulaşımın kolay olması organizasyonların yenilikçi faaliyetlere yönelimini arttırmıştır. Organizasyonların buldukları rekabet şartlarında varlığını sürdürebilmesi için yenilik faaliyetleri önemli araçlardır. Bu nedenle yenilik kültürünün organizasyona adapte edilmesi önemlidir. Adaptasyon sürecinde iş görenlerin bu değişikliklere adapte olamamaları ve üretilen ürün veya verilen hizmetlerin pazarlanması süreçlerinde yaşanabilecek problemler bu adaptasyon sürecinde karşılaşılabilecek problemler arasındadır. Bu sebeplerden dolayı adaptasyon sürecinin sorunsuz bir şekilde arttırılabilmesi sürecinde insan kaynakları süreçlerine önemli görevler düşmektedir (Torun, 2019: 23).

Yenilik faaliyetlerinin sağladığı birçok faydaya ek olarak organizasyon içerisinde oluşan sorunlara çözüm bulunması da amaçlanmaktadır. Organizasyonların yenilikçi yaklaşımları benimsemesinde sahip olduğu motivasyonlar şu şekilde sıralanabilmektedir (Taylan, 1996: 5-6):

- Organizasyonun varlığını sürdürebilmesi,
- Organizasyonun pazarda lider konumuna gelmesi,
- Elde edilen maddi karın arttırılması.

Günümüzde artan rekabet şartları sebebiyle organizasyonlar, varlığını sürdürebilmek için rekabet içerisinde bulunduğu sektörde rakiplerine fark yaratmak

durumunda kalmaktadırlar. Organizasyonun başarıya ulaşabilmesi ve ulaştığı başarıyı sürdürebilmesi için bünyesinde bulundurduğu bütün yapılarda yenilikçi kültüre sahip olmalı ve bunu teşvik eden bir kültüre sahip olması gerekmektedir. Yürütülmesi planlanan yenilik faaliyetlerinde bu faaliyetleri uygulayan kimselerin iş görenler olduğu göz önüne alındığında yeniliğin düzenli bir şekilde devamının sağlanmasını ve bunun organizasyona yayılması önemlidir. Organizasyonu meydana getiren tüm unsurların, yenilikçi faaliyetleri ile uyum ve süreklilik içerisinde kullanması organizasyonun yapısını olumlu olarak etkileyecek ve rekabet içerisindeki konumunu olumlu bir şekilde etkileyecektir (Oden, 1997).

Organizasyonların yenilikçi kültür yapısına sahip olması kuruma bir dinamizm getirmesine neden olacaktır. Dinamik olarak gelişen rekabet şartlarında organizasyonun bulunduğu koşullara uyum sağlama süresi sahip olunan toplam kapasitesi ve öncesinde elde edilen başarılarla ilişkilidir. Günümüz şartlarında başarının sağlanabilmesi ve sağlanan başarının korunabilmesi için durumun içselleştirilmesi ve gerekli olan koşulların kurumun kültürüne entegre edilmesi gerekmektedir (Altuntuğ, 2007: 209-211).

Yenilik ikliminin yoğun olduğu yapıya sahip olan organizasyonlarda iş görenler yapılan işler hususunda düşüncelerini ifade etmekte ve deneysel girişimlerini deneme hususunda kendilerinin daha fazla özgür hissederler. Yapılan bu teşviklerle birlikte iş görenler düşüncelerini belirtmeleri dahilinde herhangi bir yaptırım veya ceza almayacağını rahatlığı ile birlikte alınabilecek kararlarda daha cesur olacak ve çevresiyle rahatça fikir alışverişinde bulunabilecektir. Yenilik faaliyetlerine destek vererek iş görenlerine daha cesur ve rahat bir paylaşım sağlama imkânı sağlayabilecekleri ortam oluşturmaları önem arz etmektedir (Uzkurt, 2010: 10-11).

Yenilik kapsamında yürütülen süreçlerin temeli insan endeksli süreçlere dayanmaktadır. Bu sebepten dolayı yenilik faaliyetleri kapsamında yürütülen süreçlerde insan faktörünün etkisi göz ardı edilmemelidir. İnsan faktörünün etkisi göz önüne alındığı zaman organizasyonda bulunan iş görenlerin performansının artmasını sağlayacak insan kaynakları yöntemleri iş görenlerin performanslarının artmasını sağlayarak yenilikçi fikirlerin artması konusunda etkili olacaktır. Bu sebepten dolayı organizasyondan bulunan iş görenlerin yönetimi hususunda geliştirilen insan kaynakları politikaları yenilik faaliyetlerinin devamını sağlamasını hususunda da öneme sahiptir. Bu konuda geliştirilen önemli yöntemlerden birisi esnek çalışma modelidir (Taşgıt ve Torun, 2016: 311).

Yenilik faaliyetleri gerçekleştirilen organizasyon için, bulunduğu toplum çeşitli sonuçlar doğurmaktadır (Uzkurt, 2008: 269-270):

**Organizasyon için sonuçlar:**

- Rekabet avantajı,
- Bilginin ekonomik bir avantaja dönüştürülmesi,
- Hedeflenen müşteri kitlesinin memnuniyetinin artması,
- Yeni pazarlara giriş süreçlerinin kolaylaşması,
- Organizasyondaki çalışma imkanlarının geliştirilmesi,
- Daha hızlı üretimin sağlanması ve üretim esnasında kaybedilen firelerin azaltılması,
- Müşteri ve iş görenler ile ilişkini geliştirilmesi,
- Hammaddelerin daha etkin kullanılması,
- Kalite ve verimliliğin artması.

**Toplum için sonuçlar:**

- Daha fazla ihracat rakamlarına ulaşma,
- Sahip olunan enerji kaynaklarının daha etkin kullanılmasının sağlanması,
- Başvurulan patent sayılarında artış,
- İstihdam da artış,
- Sağlanan yaşam kalitesine bağlı olarak toplumda yaşayan kimselerin mutluluklarının artması,
- Bölgesel bazda kalkınmanın artması.

## **5.2 Yenilik Faaliyetlerinin Organizasyon için Önemi**

Yenilik faaliyetleri organizasyon içerisinde oluşan birçok problemi çözmeye, fiziksel sebeplerden dolayı oluşan şansları değerlendirme ve olası gelişebilecek tehditlere karşı bir koruma kalkanı olarak değerlendirilebilir. Diğer bir açıdan değerlendirmek gerekirse, yenilik faaliyetleri şartların değişmesine adapte olunmasını ve sürdürülebilirliğin devamını destekleyen bir unsur niteliğindedir (Uzkurt, 2008, s.16). Yeniliğin sağladığı bu faydalar birçok organizasyon için bir rekabet avantajı sağlamaktadır. Günümüzde oldukça sık bir şekilde değişen rekabet şartlarına uyum



sağlanmasında ve hatta yeni rekabet koşulları oluşturma da birçok fayda sağlamaktadır (Güleş ve Bülbül, 2004: 115).

Endüstri devrimi ile birlikte değişen şartlarla birlikte yenilik kavramı rekabet koşullarında varlığını sürdürebilmek için önemli bir unsur olarak görülmeye başlanmış olup önemi artmaktadır (Prajogo ve Ahmed, 2006: 499).

20.yy'da bu konu hakkında yapılan çalışmalar da yenilik ve yeniliğin performansını destekleyen etkenler hakkında yapılan düşünce ve tartışmaları içermektedir ancak günümüzde yapılan çalışmalar ise yeniliğin yönetimi hakkındaki görüşleri kapsamaktadır. Schumpeterin görüşüne göre ise sektörlerdeki yenilikçi öncü kimselerin ARGE faaliyetlerini yürütebilecekleri modern firmalara sahip olan kimseler olduğunu savunmaktadır. Schumpeter'in çalışmasını takiben (Chandler, 1962; Nelson ve Winter, 1982; Cohen ve Levinthal, Prahalad ve Hamel, 1990) vasıtasıyla bu düşünce destek bulmuş ve bu alanda çalışmalar yapılmıştır. Geliştirilen bu görüşlere göre organizasyonun yakalayacağı başarı önceki zamanlara benzer bir şekilde bilginin keşfedilmesi, bu bilginin kullanılabilir hale getirilmesi ve geliştirilecek yeni mal ve hizmetlerin geliştirilmesi için faydanılmasına bağlı olduğu düşüncesi savunulmaktadır (Trott, 2005: 10).

Günümüzdeki rekabet koşullarında organizasyonların varlığını sürdürebilmesi ve avantaj sağlayabilmeleri için yenilikçi olması ana unsurlardan birisi haline geldiğinden dolayı organizasyonların yenilikçi faaliyetlerini sürdürümeye iten bazı faktörler şöyle özetlenebilmektedir (Kılıç, 2013: 53).

- Organizasyonun başarısını uzun dönemli olarak sürdürebilmesi için inovasyon çok önemli bir yer tutmaktadır. Yeni düşünce ve uygulamalardan elde edilen maddi gelirler zamanla artmaktadır,
- Günümüz koşullarında yenilik faaliyetleri benimsendiğinden dolayı hedeflenen müşteri kitesi artık yenilik isteyen bir kitle haline gelmiş olup yenilik faaliyetleri konusunda seçici olmaktadır,
- Geliştirilen yeni teknolojiler, inovatif fikirler ve ürünler hususunda en önemli girdilerden birisi olmaktadır. Teknolojik unsurların gelişmesi ile birlikte birçok alanda yenilik fikirlerinin oluşmasına zemin hazırlamaktadır,
- Teknolojik unsur ve malzeme tedariklerinin kolaylaşması ile birlikte organizasyonların öncü ürün veya hizmetlerinin taklit edilmesi

günümüzde daha yaygınlaşan bir konuma gelmiştir. Bu sebeple gerçekleştirilecek her yenilikçi ürün veya hizmetin rakipler tarafından da kopyalanacağı düşünülerek her zaman bir adım daha da önde olmak için yenilikçi faaliyetleri yapma hızının daha yüksek olması gerekmektedir,

- Alışveriş kültürü günümüzde internet üzerinden de gerçekleşebilmektedir. Oluşan bu durum müşteri kitlesinin alışveriş alışkanlıkları üzerinde de çeşitli değişiklikler olmasına neden olmuştur. Bu süreçlere paralel olarak da müşteri kitlesinin kararlarında değişim yapabilecek online reklamların daha uygun bir zamanda sunulabilmesine neden olmuştur,
- İnternet ile gelişen sanal ortamla birlikte iş modellerinde de değişim meydana gelmiştir. Oluşan bu sanal ortam toplum tarafından kabul gördükçe hizmet sektörünün yapısında da değişimler olmuştur,
- Oluşan network yapılarındaki bağlantılar günümüzde gittikçe artmaktadır. Bu durum ise yeni dijital platformlarının oluşması ve küçük ölçek yapılı işletmelerin kaynağa ulaşmasını kolaylaştıracak avantajlara zemin hazırlamaktadır.

Organizasyonlar günümüz rekabet koşullarında varlığını sürdürebilmek için rekabetin koşullarına adapte olmak ve oluşan bu şartlara göre yapılarını güncellemek zorundadırlar. Rekabetini sürdüren her firma bulunduğu rekabet koşullarında kendisinde daha fazla bilgi birikimine sahip başka organizasyonlarla karşı karşıya kalabilmektedir. Bu nedenden dolayı şirketin yeniliklere hızlı uyum sağlayabilmesi, olası yenilikler için hazırlıklı olması ve yeniliklere öncü olması önemlidir (Trott, 2005: 5).

Yenilik faaliyetleri ile oluşacak rekabete önem gösteren ve bununla birlikte başarı sağlayan işletmelerden birisini örneklendirmek gerekirse TEMSA A.Ş. bu duruma örnek olarak gösterilebilir. Firma 1968 yılında kurulmuş olup, yaptığı anlaşmalarla birlikte 1983 yılında Komatsu ve 1984 yılında ise Mitsubishi Motor Corporation ile teknik lisanslar ve dağıtım anlaşmalarıyla otomotiv sektöründe kendine yer edinmiştir. Şirket 1988 yılında girişimlerinin sonucunda lisanslı otomobil üretimine başlamış ve Orta Doğu pazarına sınırlı sayıda olsa da ürün tedarik faaliyetlerine başladı. Uygun süreçlerle götürülen şirket için 2000 yılı sonrasında gerçekleşmiş olan ekonomik kriz şirket için bir dönüm noktası olarak

görülmüştür. Oluşan bu kriz ortamında TEMSA rekabette var olmanın ve sürekliliğini sağlamak için yeni arayışlar içerisinde olan şirket, daha önceden yapmış olduğu lisans anlaşmasından dolayı yapabileceği yenilikleri sadece iç piyasa ve Orta Doğu piyasasına gerçekleştirebilmekteydi. Şirket kendi bünyesinde farklı tipte ürünler geliştirmek amacıyla Araştırma-Geliştirme ve yenilikçi faaliyetlerini hızlandırarak 2001 yılında EUROSAFARİ modelini kullanarak kendi ismini taşıyan markayı kullanarak Avrupa piyasasında yer almayı başarmıştır (Elçi, 2006: 28-29).

Yenilikler kullandıkları organizasyonlara birçok farklı fayda sağlayabilmektedirler. Bunlardan bahsetmek gerekirse:

- İşletmelerin ürettikleri ürün veya hizmette veya bunların oluşum sürecinde gerçekleştirdikleri süreçlerde yenilik yapmasına teşvik etmektedir,
- Yenilikleri taklit eden organizasyonlar olacağından dolayı edinilen tecrübeler doğrultusunda taklit edimesi zor olan veya taklit edilemeyecek yenilikler yapmasını teşvik eder,
- Amacın maddi gelir elde etmek olduğu düşünüldüğü zaman istenilen sonucun gelirin elde edilebilmesi için doğru zamanda gerekli olan yeniliklerin yapılmasını sağlar,
- Yapılan yeniliklerin amacı doğrultusunda organizasyonun sahip olduğu özkaynakların daha etkili değerlendirilmesi sağlanır,
- Rekabetin sonuçlarından birisi olarak organizasyonun çevre dostu olarak nitelendirilebilecek ürün veya verilen hizmet sürecinde çevre dostu faaliyetlerin artmasını sağlar.

Yenilik yeni yöntem ve süreç geliştirmekle birlikte işletmenin var olan problemlerine de çözüm bulmayı hedeflemektedir. İşletmenin yenilikçi olmanın amaçları ise organizasyonun varlığını devam ettirebilmesi, organizasyonun bulunduğu pazarda en iyi konum gelmesi, maddi gelirin yükseltilmesi olarak sınıflandırılabiliriz (Taylan, 1996: 5-6).

Organizasyonlarda yenilik faaliyetlerinin oluşmasının sağlanması ve devamlılığının oluşturulması için neler yapılması önemli olduğu kadar nelerin yapılmaması gerektiğide önem arz etmektedir. Soken ve Barnes (2014)

organizasyonlarda yenilikçilik faaliyetlerinin sürdürülebilmesine engel olabilecek faaliyetleri aşağıda yer alan şekilde belirtmiştir (Su,2019: 54-55):

- Hedef eksikliği,
- Kontrolün kaybolması,
- Korku veya ceza,
- Herhangi bir fark oluştuğunu görememek,
- Kontrolün kaybolması,
- Hayal Kırıklığı,
- Küskünlük,
- Sürekli dikkat dağınıklığı,
- Bireylerin enerji ve heyecanlarında azalma.

### 5.3 Yenilik Türleri

Kavramsal olarak birçok çeşit farklı şekilde nitelendirilebilen yenilik kavramı hususunda türler olarak net bir şekilde sınıflandırma yapılamamıştır. Çeşitli bilimsel dallarda yürütülen çalışmalarda yönetsel-teknolojik, süreç-ürün ve artan-radikal şeklinde olmak üzere farklı sınıflandırmalar yapılmış ve yapılan bu sınıflandırmalara bağlı olarak çeşitli modeller sunulmuştur. Yapılan analizler neticesinde yenilik türlerinin net olarak sınıflandırılmasının altındaki nedeninin yürütülen farklı yenilik faaliyetlerinin organizasyon içerisindeki etkisinin farklı düzeyde olması olarak saptanmıştır. Bu nedenden dolayı yenilik süreçlerini etkileyen etken yapıları ve buna bağlı olarak ortaya çıkan sonuçlar her organizasyon yapısı için çeşitlilik göstermekte olup, sonuçların organizasyona olan etkileri farklılık göstermektedir (Timurcanday Ozmen vd., 2010: 7).

Francis ve Bessant (2005) tarafından yürütülen çalışmada ise yenilik türleri 4 ana başlık altında toplanmıştır. Oluşturulan düşünce yenilik faaliyetlerinin oluşturulmasını amaçlayan 4P tanımlaması ile yapılmıştır. Tanımlanan 4P sırasıyla sıralamak gerekirse (Francis ve Bessant, 2005: 172-177):

- Ürün İnovasyonu,
- Paradigma İnovasyonu,
- Pozisyon İnovasyonu,

- Süreç İnovasyonu.

Satı (2013) tarafından yürütülen çalışmada yenilik kavramı üretilen ürün veya sunulan hizmetin yerine getirilmesinde kullanılan tüm ekipmanları, hedeflenen işi yapma ve organizasyonun yönetimi içinde gerçekleşmesine bağlı olarak teknolojik ve örgütsel inovasyon olarak iki farklı kategoriye ayırmıştır. Teknolojik inovasyon kavramı ürün veya hizmeti yerine getirmek için teknolojik unsurları ve süreç yeniliklerini kapsar. Bu kavram yalnızca yeni bir ürün veya süreç çalışmalarıyla birlikte mevcut olan ürün veya süreçlerde yapılan iyileştirme faaliyetlerini de içermektedir. Ürünün daha fazla kitleye ulaşması için hedeflenen pazarda faaliyetlerin sürdürülmesi de bu kapsamda nitelendirilen faaliyetler arasında yer almaktadır. Genel anlamda teknolojik inovasyon ulaşılması hedeflenen tüketici kitlesine yeni ve mevcut şartlara göre geliştirilmiş ürün veya hizmet sunmak için özellikleri geliştirilmiş ürünün oluşturulmasını ve bunun ticarileştirilmesini ifade eder. Örgütsel yenilik kavramı ise organizasyonun yeni çalışma ve iş tekniklerinin geliştirilerek organizasyonu bulunduğu rekabet koşullarında varlığını sürdürebilmek için yaptığı faaliyetleri içermektedir (Ecevit Satı, 2013: 59).

Garcia ve Calantone tarafından yürütülen çalışmada ise yenilik türlerinde makro yenilikler ve mikro yenilikler kavramlarına değinmişlerdir. Yeniliksel unsurların makro bakış açılarının yenilik faaliyetlerinin bulunulan koşullardaki koşulların geniş etkilerine odaklanırlar. Mikro bakış açısı genel olarak organizasyonun iç koşullarında geliştirilen yenilik faaliyetlerinin hedeflenen müşteri kitlesinde oluşturulan etkileri incelenmektedir (Garcia ve Calantone, 2002: 122-123).

Wang ve Ahmed ise yürüttükleri çalışmada yenilik kavramını daha bütüncül bir açıdan inceleyerek oluşturdukları sınıflandırmalar neticesinde beş yenilik türü belirlemişlerdir. Oluşturdukları bu yenilikler ürün yenilikçiliği, süreç yenilikçiliği, pazar yenilikçiliği, davranış yenilikçiliği ve stratejik yenilikçilik olarak sınıflandırmışlardır (Wang ve Ahmed, 2004: 304-305).

Geçmişten günümüze yenilikçilik faaliyetleri hakkında yapılan çalışmalar aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

**Tablo 5. 1.** Yenilik Çalışmaları (Wang ve Ahmed, 2004: 305)

	Ürün Yenilikçiliği	Pazar Yenilikçiliği	Süreç Yenilikçiliği	Davranışsal Yenilikçilik	Stratejik Yenilikçilik
Schumpeter (1934)	X	X	X		
Miller ve Friesen (1934)	X		X	X	X
Capon vd. (1992)		X			X
Avlonitis vd. (1934)	X		X	X	X
Subramanian ve Nikalanka (1996)			X		
Hurley ve Hulty (1998)				X	
Rainey (1999)				X	X
Lyon vd. (2000)	X		X		
North ve Smallbone(2000)	X	X	X	X	

### 5.3.1. Süreç Yenilikçiliği

Süreç yenilikleri hedeflenen ürün veya hizmeti oluşturabilmek için gerekli olan süreçleri ve tedarik zincirinde iyileştirilmiş veya geliştirilmiş olan yöntemleri içeren bir yenilik türüdür. Ürünün teslimatına yönelik için tanımlanan yenilikler ise oluşturulan ürünün teslim edilmesi için geliştirilen yazılımı, gerekli teçhizatı ve geliştirilen teknikleri içermektedir. Bu durumu örneklemek gerekirse ürün teslimatında barkod sisteminin kullanılması gösterilebilir. Barkod kullanılarak üretilen ürün sistemden düşülürken süreç içerisinde oluşturulacak ihtiyaçlar rahatlıkla tespit edilebilmektedir. Günümüzde ulaşım hizmetlerinde kullanılan GPS sistemi de süreç yenilikçiliği kapsamında verilebilecek örnekler arasındadır. Örgüt içerisinde yer alan muhasebe, satın alma ve bakım gibi yürütülen alanlar için geliştirilen birçok teknik veya bu kapsamlarda kullanmak üzere geliştirilmiş olan yazılım programları da süreç yeniliği kapsamına girmektedir (Oslo Kılavuzu, 2005: 63).

Süreç yenilikçiliğinin teknolojik yenilikçiliğin bir alt dalı olarak nitelendirildiği çalışmalar da mevcuttur. Kittchel (1997) tarafından yapılan çalışmada teknolojik yenilikçiliği takip edebilmenin en iyi yolunun süreci gerçekleştiren organizasyonun süreç yeniliklerinin incelenmesi ile ulaşabileceğini savunmaktadır. Avlotinis, Kouremenos ve Tzokas (1994) tarafından yapılan çalışmada teknolojik yeniliğin ölçütlerini süreçlerinde geliştirilen makineleşme oranı ve geliştirilen üretim methodları ile arasında bir ilişkinin bulunduğunu savunmuşlardır.

Süreç yenilikçiliği farklı veya yeni olarak üretim ve dağıtım yöntemlerinin oluşturulması veya oluşturulan yöntemlerin iyileştirilerek daha iyi hale getirilmesini kapsayan süreçler olarak tanımlanabilmektedir (Elçi, 2006: 9). Geliştirilen bu süreçler ürünü veya hizmeti oluşturmak için gerekli olan bir yöntem olabileceği gibi hedeflenen kitleye ulaşmasını sağlayan dağıtım süreci de olabilmektedir (Ecevit Satı, 2013: 73).

Bazı görüşlere göre süreç yenilikçiliğini maddi unsurlar açısından incelemek gerekirse, süreç yenilikçiliği ürün veya hizmetin üretim aşamasında oluşturduğu mali giderleri düşürmek, üretim aşamasında geçtiği süreçlerin verimliliğini arttırmak ve oluşturulan ürün veya hizmetin hedeflenen kitleye daha hızlı sunulmasını arttırmaya olarak tanımlanabilmektedir. Günümüz koşullarında birçok sektörde rekabetin üst düzeyde olduğu düşünüldüğü zaman ürünü daha uygun fiyata mal edilebilecek bu tip süreç yenilikleri örgütler için büyük önem arz etmektedir (Aksay, 2011: 36).

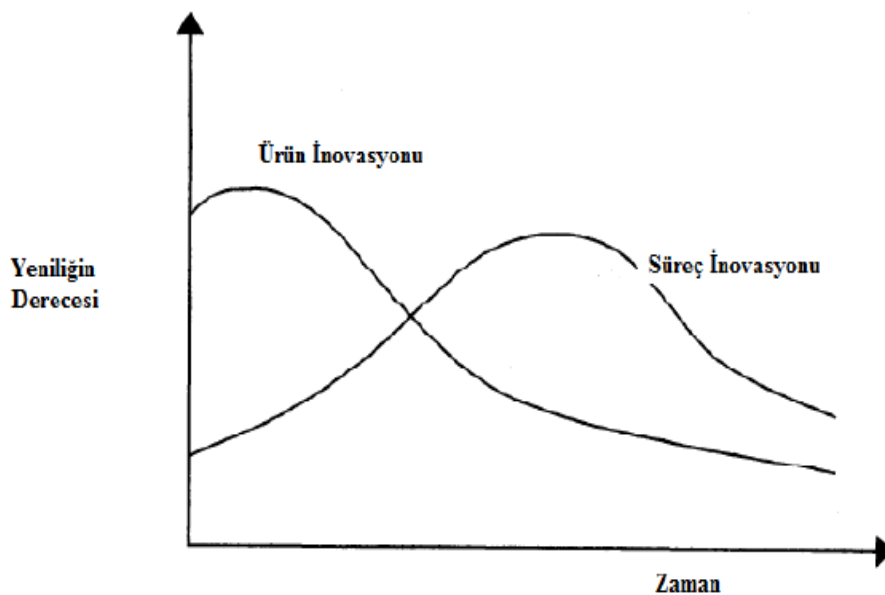
Bilindiği üzere ürün veya hizmet üreten kurum veya kuruluşların en önemli hedeflerinden birisi maddi gelir elde etmektir (Kırım, 2004: 4). Süreç yeniliğinin ürünlerin veya hizmetlerin maliyetini azaltmak üzerine sağladığı süreçler birçok paralel sektör ve yapılanmalarda da çeşitli farklılıkların oluşmasını sağlamaktadır. Bu durumu örneklemek gerekirse otomobil sektöründe gerçekleştirilen çeşitli süreçsel dönüşüm ve değişiklikler, varlığını bu sektörle paralel olarak sürdüren sigorta şirketlerinin yapılanmalarında, ofisinde bulundurdıkları belgelerde ve süreçsel olarak kullanım amaçlı geliştirdikleri yazılım uygulamalarında çeşitli yenilik yapmalarına neden olacaktır (Tidd vd., 2005: 10).

Süreç yenilikçiliği kurum veya kuruluş da üretilen ürün veya verilen hizmeti geliştirmek amacıyla geliştirilen yeni yönetim ve teknolojileri kapsamaktadır. Bu sebepten dolayı bu süreç değerlendirilirken sadece ürünün üretildiği veya hizmetin verildiği koşulları değerlendirmek yaklaşım olarak yetersiz kalmaktadır. Bu yenilikçilik türünün teknolojik yenilikçiliğin altında yer alan bir yenilikçilik tipi olduğu yönünde görüşler bulunmaktadır ancak bu tip yenilikçilik teknolojik yenilikçiliğide kapsayan bir kavram olmaktadır. Süreç yenilikçiliği ek olarak üretim yaparken geliştirilen süreçlerde yetkin olabilmek için yapılan mühendislik ve uzmanlaşma faaliyetlerini de kapsar (Özeren, 2011, s.50). Wang ve Ahmet (2004) tarafından ortaya atılan görüş de yukarıda bahsedilen hususları destekler nitelikte olmaktadır. Wang ve Ahmet'in düşüncesine göre süreç yenilikçiliği kapsamı teknolojik yenilikçiliği de içermektedir. Örgütün sahip olduğu kaynaklarını ve yetkinliklerini en optimal düzeyde

değerlendirebilmesinde süreç yenilikçiliği yadsınmaz bir rol üstlenmektedir (Wang ve Ahmed, 2004: 3).

Yenilik tanımsal olarak kalıcı bir örgütsel özelliği kapsamaktadır. Tam anlamıyla yenilikçilik özelliğini benimsemiş yapılar sürekli olarak yenilik üzerine çalışma yapan organizasyonlardır. Bundan dolayı geçerli bir yenilikçiliğin ölçüsü olarak yeniliğin zamansal boyut olarak geçerliliğini koruması önemlidir (Subramanian ve Nilakata, 1996: 633). Yürütülen yenilik faaliyetleri neticesinde üretilen ürün veya verilen bir hizmette kalite olarak farklılaşma sağlandıysa ve buna paralel olarak üretim maliyetinde bir azaltma yaratılarak bu nihai fiyata yansıtıldıysa ürün veya hizmeti satın alan müşteri kitlesi tarafından bu süreç yenilikleri içselleştirilebilecektir. Bunun sonucunda sağlanan bu fayda bu sektörde bulunan diğer firmaları da etkileyerek oluşturulan bu süreç yeniliğinin tüm sektöre yayılımına neden olur (Aksay, 2011: 10).

Teknoloji yönetiminde üretilen ürün ve geliştirilen süreç yenilikleri teknolojik yaşamın dinamikleri olarak nitelendirilmektedir. Utterny ve Abernathy (1975) oluşturulan ve literatürde 'AU' olarak tanımlanan model, süreç ve ürün yenilikçiliği arasındaki dinamik olarak gelişen ilişkiyi irdelemiştir. Bu iki değişken arasındaki ilişkiyi oldukça güzel ifade etmesi sebebiyle bu model önem arz etmektedir.



Şekil 5.1. Süreç Yenilikçiliği (Adner ve Levinthal, 2002: 64)

Yukarıda belirtilen ilişki grafiğini Porter (1983: 23) tarafından şu şekilde yorumlanmıştır; Ürün tasarımının akıcı olduğu ve yeterli miktarda ürün çeşitliliğini



barındıran organizasyonlarda ürün yeniliğinin baskın bir yenilik türüdür. Dominant olan ürün yeniliği, ürün performansını iyileştirme yatkınlığı taşımaktadır. Genel olarak baskın bir tasarım unsuruna dayanan ve başarı gösteren ürün yenilikleri, en uygun ürün şartlarına ulaştığı zaman bitmektedir. Süreç yeniliği ise ilk aşamalarda üretim aşamalarında, küçük ölçek, elastikiyet ve işgörenlerin yüksek becerilerine yoğunlaşmaktadır. Ürün tasarımının devamlılığın sağlanması ile birlikte, artarak üretim süreçlerinde otomasyona yönelmekte ve süreç yenilikleri düşük giderlere odaklanıp ana hedef noktasını bu noktada belirlemektedir. Bu süreçlerin bitiminde ürün ve süreç yeniliklerinin hızı düşmeye başlamaktadır.

### 5.3.2. Ürün Yenilikçiliği

Oslo Kılavuzunda yapılan tanımlamaya göre ürün yenilikçiliği, üretilen ürünlerin üzerinde yapılan yeniliklerinden, elden edilen yeni bilgilerden ve teknolojik unsurlardan faydalanabilir, hali hazırda elde bulunan bilgilerin ve teknolojik unsurların sahip olunan yeni özelliklerine veya birleştirilen özelliklerine dayanabilir. Tanımlamada kullanılan ürün kavramı üretilen mal ve sunulan hizmetleri hepsini içeren unsur olarak nitelendirilmiştir. Ürün yenilikleri faaliyetleri elde edilen yeni ürün ve sunulan hizmetlerin tanıtılmasına ile birlikte hali hazırda sahip olunan ürün ve hizmetlerin üzerinde yapılan küçük veya büyük ölçekte yapılan iyileştirmeleri içerir (Oslo Kılavuzu, 2005: 52).

Organizasyonların varlığını sürdürebilmesi için üretilen ürün veya sundukları hizmette yaptıkları değişimler ürün yenilikçiliği olarak tanımlanmaktadır. Yapılan bu tanım doğrultusunda bu tip faaliyetlerin amacı yeni bir ürün veya iyileştirilmiş ürünü piyasaya tanıtarak tüketiciye sunmaktır. Ürün yenilikleri rekabet koşullarında fayda sağlayacağı fikriyle diğer yenilik türlerine oranla daha fazla uygulanmaktadır. Yenilik türleri arasında yapılan faaliyetlerin korunması (patent hakkı vb.) diğer faaliyetlere nazaran daha basit olması da tercih sebepleri arasında bulunmaktadır (Karakuş ve Muammer, 2017: 308-309).

Organizasyonların rekabet şartlarında ürettikleri ürünlerde yaptıkları değişikliklerin ve yeniliklerin sağlanması, geliştirilen son hali ile birlikte ürün veya hizmetin pazara sunulması faaliyetlerinin tümüne ürün yeniliği olarak nitelendirilmektedir. Yapılan bu faaliyetler sonucunda her zaman yeni bir ürün üretme zorunluluğu bulunmamaktadır. Hali hazırda bulunan ürünün üzerinde yapılan geliştirme

ve farklılaştırma faaliyetleri de bu kapsamda değerlendirilmektedir (Yorgancılar, 2011: 398).

Var olan mevcut yapısı ve ulaşılması hedeflenen özelliklerine bağlı olarak yeni bir ürün veya sağlanan hizmetin geliştirilmesi büyük düzeyde değiştirilmiş olarak sunulması ürün yenilikleri olarak nitelendirilmektedir. Yapılan bu faaliyetler, ürün veya hizmet üretim süreçlerinde kullanılan yazılımlarda, sahip olunan teknik yapısında, kullanım usüllerinde kullanım kolaylığı sağlanması vb. gibi yapılan tüm faaliyetler ürün yenilikçiliği faaliyetleri arasında yer değerlendirilmektedir (Oslo kılavuzu, 2005: 52).

Ürün yenilikçiliği kavramı genel olarak üretilen ürünlerin oluşturduğu yenilik algısını, ürünün eşsiz olmasını ve benzeri olmadığı düşüncesini belirtir. Bu açıdan değerlendirildiği zaman ürün yenilikçiliği faaliyetleri organizasyonun yeni ürünler piyasaya sunabilme yeteneği ve bu üretilen ürünlere bağlı olarak yapının dış unsurlar tarafından yenilikçi olarak değerlendirilmesine de bağlı olmaktadır (Onağ ve Tepeci, 2014: 72).

Ürün yenilikçiliği yapılan küçük faaliyetlerle üretilen ürün veya hizmette değer yaratmakla birlikte oncesinde üretilmemiş bir ürünün pazara sunulması şeklinde de olabilir. Bu durumu örneklemek gerekirse, cep telefonları ve otomobil üreticilerinin periyodik olan ürünlerinde küçük değişiklikler yaparak yeni model kapsamında piyasaya sürmesi ve pazarlardaki etkinliğini devam ettirmeyi amaçlamasıdır (Kim vd., 2005, :58). Yapılan radikal değişiklik olayını örneklendirmek gerekirse nintendo firması örnek olarak verilebilir. Nintendo firması oyun sektöründe faaliyet göstermekte olup, bulunduğu sektörde öncü şirketler arasında yer almaktadır. Son yıllarda gelişen teknolojik unsurlarla birlikte bulunduğu sektörde rakiplerinin artmasıyla birlikte rakiplerinin ürünleri Nintendo firmasının ürünlerinin üzerine çıkmaya başlamıştır. Firma geliştirdiği yeni bir platform ile nesilden nesile tüm aile üyelerinin oynayabileceği bir platform geliştirerek radikal bir değişiklik yaparak avantaj yakalamıştır. Üretilen bu platform daha önceki üretilen ürünlerde oldukça farklı ve ilgi çekici olması sebebiyle firma yaptığı ürün yenilikçiliği faaliyetlerine bağlı olarak tekrardan avantajlı konuma gelmiştir.

Tüketicilerin sahip olduğu perspektiften incelendiği zaman, yeniliklerin kaliteleri benimsenme durumlarında meydana gelebilecek riskli durumlar ve yerleşmiş davranış şekillerin gibi unsurlar ürün yenilik faaliyetlerinin formları olarak değerlendirilir. Organizasyonun bakış açısına göre bulunulan çevreye olan yakınlık ile proje arasında

bulunan uyum, pazarlama ve teknolojik unsurlar ürün yenilikçilik süreçlerinin etken faktörleri arasında gösterilmektedir (Özeren, 2011: 46-47).

Teknolojik Kabiliyet		
	Aynı	Arttırılmış
Aynı	Sürekli	Ticari olarak radikal
Gelişmiş	Teknolojik olarak radikal	Teknolojik ve ticari olarak radikal

**Şekil 5.2.** Ürün Yenilikçiliği (Veryzer, 1998, s.307)

Veryzer (1998) yukarıdaki bulunan şekilden anlaşılacağı üzere, ürün yenilikçiliği kavramının ürün ve teknolojik kabiliyeti olmak üzere iki boyutta değerlendirilmesini savunmaktadır. Teknolojik yetenek kavramı üretilen ürünün teknolojik özelliklerinin kıyaslandığı zaman sahip olduğu teknolojik özelliklerinin ve sahip olduğu fonksiyonlarının geliştirilmesi olarak tanımlanırken, ürün kabiliyeti ise üretilen ürün veya sağlanan hizmetten yararlanan kimselerin sağladıkları faydayı nitelendirilmektedir.

### 5.3.3. Pazar Yenilikçiliği

Pazar yenilikçiliği, bir organizasyonun üretilen ürün veya sağlanan hizmetin hedeflenen tüketici kitlesine ulaşması konusunda daha önceden denenmemiş pazarlama yöntemlerinin kullanılmasını ve geliştirilmesini ifade etmektedir. Ürün veya hizmetin fiyatlandırılması, sektördeki yerinin konumlandırılması, tanıtımı ve ürünün tasarlanması konularında geliştirilen yenilik çalışmaları da pazarlama yenilikçiliği kapsamında nitelendirilmektedir (Aksay, 2011: 37).

Wang ve Ahmed Pazar yenilikçiliği kavramını organizasyonun faaliyet göstermek istediği piyasalardan yer almak amacıyla kullandığı yöntemlerin yeni olmasını belirtmiş olup pazar yenilikçiliği faaliyetlerinin ürün yenilikçiliği ile arasındaki farklılıkları çalışmada saptamaya çalışmışlardır (Wang ve Ahmed, 2004: 305).

Oslo Kılavuzu (2005) ise gerçekleştirilen yenilik faaliyeti olarak nitelendirilebilmesi için bazı şartları sağlamasını gerektiğini belirtip aranan koşullar aşağıda belirtilen üzere sıralanmıştır:

- Ürünün kategorize edilerek tanıtılmasına ve uygun fiyatlandırma yapılması,

- Ürünün tasarımının ve kullanılacak ambalajının seçilmesi,
- Ürünün satışının arttırılması maksadıyla tüketiciye sunumunun yapılması,
- Ürün için yeni bir pazar açması,
- Ürünün farklılaştırıcı özelliklere sahip olması,
- Organizasyonun önceden kullanmadıkları bir pazarlama stratejisinin sunulmasını.

Pazarlama yenilikçiliği ürünün müşteriye ulaşması için gereken süreçlerde yeni düşünceler oluşturma, geliştirme ve bu yenilikleri sürdürme süreçlerini kapsayan ve yapılan satışların arttırılmasını, ürün ve hizmetlerin taleplerinin sürdürülebilir kılınmasını sağlamak amacıyla geliştirilen stratejilerin tümünü kapsamaktadır (Kılıç, 2013: 92).

Pazarlama yenilikleri diğer yenilik türleri ile yapılan faaliyetleri ile kıyaslandığı zaman bu yenilik tipi daha önce kullanılmamış tekniklerin kullanıldığı görülmektedir. Geliştirilen bu yeni teknikler organizasyonun mevcut pazarlama kavramından farklı strateji ve teknikler içermelidir. Bahsedilen bu yöntemin kullanılabilirliğini mevcut ve üretilecek yeni ürünler için kullanılabilir olması önem arz etmektedir (Ecevit Satı, 2013: 78).

Pazarlama yenilikleri teknolojik olmayan yenilik tipleri sınıfına girer ve bu yenilik tipleri organizasyonlar için en az teknolojik yenilikler kadar öneme sahiptir. Bu durumları örneklemek gerekirse Ar-ge faaliyeti yaparak oldukça yenilikçi ve başarılı bir ürün geliştiren bir firma geliştirdiği çalışmalarını doğru strateji ve tekniklerle hedeflenen kitlelere ulaştıramazsa hedeflenen başarıya ulaşma şansı oldukça düşmektedir. Üretilen her ürün veya hizmetin hedeflenen maddi gelirlerini sağlaması için doğru pazarlama teknikleriyle doğru kitleye ulaşması gerekmektedir (Elci, 2006: 12). Özellikle günümüzde reklamların doğru ve etkin kullanımları teknolojik unsurlarla birleştirildiği zaman etkili sonuçlar vermektedir. Kullanıcıların teknolojik ortamlarda kişisel bilgilerinin depolanması ve online ortamda analizlerinin yapılabilirliği doğru kitleye ulaşma açısından organizasyonlara büyük faydalar sağlamaktadırlar.

Ürün yenilikçiliği faaliyetlerinde ana odak noktası ürün olurken bu durum pazarlama yenilikçiliği faaliyetlerinde odaklanılan pazar üzerinde yapılan faaliyetlerle kendisini göstermektedir. Bu iki yenilik türünün odaklandığı noktalar

farklı olarak düşünülse de aslında bu iki yenilikçilik türü iç içe geçmiş iki tür olarak değerlendirilmektedirler (Wang ve Ahmed, 2004: 305).

Pazarlama yenilik faaliyetlerinin icra edilebilmesi için Henriksen ve Skou (2005) takip edilmesi gereken üç adım olması gerektiğini savunmaktadırlar. Bahsedilen üç ana adım şu şekilde sıralanabilir:

- Keşfetme,
- Geliştirme,
- Dağıtım.

Keşfetme kapsamında yapılacak faaliyetler üretilen ürün veya sağlanan hizmetin hedeflediği müşteri kitlesinin ihtiyaç ve isteklerini iyi bir şekilde saptayarak bu kitle için neler sağlanabileceğinin uygun bir şekilde saptanmasıdır. Geliştirme aşamasında ise saptanan sorunların ve taleplerin nasıl giderilebileceğini saptayarak bunlara nasıl bir çözüm sunulabileceğinin uygun bir şekilde belirlenmesini kapsayan faaliyetleri içermektedir. Son aşama olan dağıtım aşamasında ise ihtiyacı saptanan unsur ve malzemelerin dağıtım süreçlerini kapsayan faaliyetleri içerir. Bu kısımda birçok alternatif değerlendirilerek uygun olan en uygun yöntemin seçilmesi hedeflenmektedir.

#### **5.3.4. Stratejik Yenilikçilik**

Stratejik yenilikçilik organizasyonun tanımlamayı amaçladığı hedefleri oluşturan buldukları organizasyona değer kazandıracak geliştirilmiş rekabet yöntemlerinin geliştirildiği süreci içeren yenilik türüdür (Çalışkan, 2017: 45). Oluşturulan bu amaçlar organizasyonların belirledikleri amaçlarını yönetebilme yeteneklerini, belirledikleri amaçlarla birlikte mevcutta bulunan kaynakları ve bu kaynakların amaçlar doğrultusunda değerlendirme yöntemlerini içerir (Onağ ve Tepeci, 2015: 197).

Stratejik yenilikçilik, organizasyonun tümünün, mevcut iş çevresinde var olma nedenine göre yeniden tanımlandırılmasını ifade etmektedir. Stratejik yenilik faaliyetleri genel olarak kurumsallaşma sürecini tamamlamış, alt boyutlarda küçük yapılara ayrılmış organizasyon tarafından gerçekleştirilir (Timurcanday Ozmen & Özer ve Eriş, 2010: 15).

Wang ve Ahmed (2004) ise stratejik yenilikçilik kavramını organizasyonun sahip olduğu kaynakları yaratıcı çözümlerle geliştirmesi veya genişletebilmek için

belirlenmiş organizasyon amaçlarını yönetebilme yeteneğidir (Wang ve Ahmed, 2004, :307).

Besanko, Dranove ve Shanley (1996) stratejik yenilik kavramını organizasyonlara fayda yaratması beklenen, yeni stratejilerin oluşturulması olarak ifade etmektedirler. Bu açıdan değerlendirildiği zaman stratejik yenilik faaliyetleri vasıtasıyla organizasyonların sahip olduğu hedefleri yönetebilme becerisi, bahsedilen amaçlar ile organizasyonun hali hazırda sahip olduğu kaynaklar ile olan uyumunu değerlendirmeleri ve organizasyonların sahip olduğu kısıtlı kaynakları değerlendirirken uyguladıkları daraltma ve esnetme gibi çözümleri ne şekilde geliştirdiklerinin tanımlanmasını hedeflemektedir.

Miller ve Friesen tarafından yürütülen çalışmada ise organizasyonun sadece buldukları pazarlara bağlı kalmayıp yeni pazarlara girmesi veya farklılaştırılmış yeni pazar segmentlerinin daha fazla gelir elde etmek için bir fırsat olduğunu ifade etmişlerdir. Buna ek olarak organizasyonun üst seviyedeki yöneticileri riski değerlendirerek, risk içeren kavramları özümseyebilmeleri ve oluşan bu fırsatları değerlendirebilmek için yenilik faaliyetlerinin önemli bir kriter olarak tanımlamaktadır. Stratejik seviyede yapılan planlamalarda strateji belirleme ve yenilik arasındaki ilişkiyi incelemektedir (Miller ve Friesen, 1983: 230).

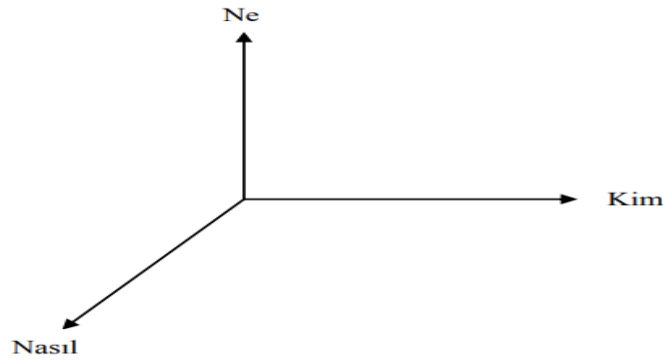
Birçok farklı organizasyonda stratejik yenilik kapsamında yürütülen faaliyetlere karşı çeşitli engellemelerle karşılaşabilmektedir. Bu durumlar arasında en yaygın olan senaryolardan birisi de bulunduğu rekabet koşullarında lider olan öncü organizasyonların yeniliğe olan isteklerinin zamanla azalmasıdır. Organizasyonların yenilik faaliyetlerini yürütebilmesi için sadece maddi güce sahip olması yeterli değildir. Maddi imkanlarının olmasının yanında yenilik faaliyetlerine uyum sağlayabilmek için yapılması gereken köklü değişiklikler konusunda tutuk kalabilmektedir (Govindarajan ve Gupta, 2001: 3).

Markides stratejik yenilikçiliğin organizasyonların buldukları pazarlardaki konumlandırma yakaladıkları şansları değerlendirerek ve buldukları pazarları kitle pazarlarına dönüştürüldüğü zaman olabileceğini savunur. Pazardaki oluşan eksiklikleri veya fırsatları değerlendirmek için aşağıda belirtilen şartların sağlanması gerekmektedir (Markides, 1997, s.12; 1998: 32-33).

- Yeni müşteri sınıflandırmalarının meydana gelmesi veya rekabet edilen rakip organizasyonun ilgisiz kaldığı bir müşteri kitlesinin saptanması,

- Müşterilerin farklı ihtiyaçlara sahip olması veya hali hazırda bulunan müşterilerin istek veya ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde rakiplerin uygun ürün veya hizmet üretememe durumunda olması,
- Geliştirilen yeni ürünlerin veya hali hazırda bulunan ürünlerin sahip olunan müşteri külesine veya hedeflenen yeni müşteri kitlelerine üretiminde dağıtımında veya teslimatında yeni yöntemler bulunması.

Stratejik yenilik faaliyetleri bulunulan pazardaki organizasyonların konumlama haritalarından faydalanarak üç soruya cevap vererek gerçekleştirilmesi beklenmektedir. Cevaplanması gereken sorular 3 soru ve stratejik konumlandırma haritası aşağıda belirtilmiştir (Markides, 1997: 11-12).



Şekil 5.3. Stratejik Yenilikçilik (Markides,1997: 12)

### 5.3.5. Davranışsal Yenilikçilik

Davranışsal yenilikçilik organizasyonda yer alan iş görenlerin ve yöneticilerin yenilikçi davranışlarının süreklilik arz etmesidir. İşgörenlerin bağlılık göstermesi organizasyon dışında ve içinde sürekli olarak yenilik faaliyetleri sağlanmasıdır (Çalışkan, 2017: 44).

Wang ve Ahmed tarafından yürütülen çalışmada davranışsal yenilikçilik kavramı üç ana başlık üzerinde irdelenmiştir. İrdelenen bu kavramlar yönetim, bireysel ve takım alt boyutlarından oluşmaktadır (Wang ve Ahmed, 2004: 306).

- **Yönetim yenilikçiliği:** Organizasyonda bulunan yöneticilerin yeniliklere karşı olan istek ve inanma durumlarıdır. Uygulanması beklenen yeni fikir ve düşüncelerin yöneten kişiler tarafından desteklenmesi ve teşvik edilmesi kapsamındaki faaliyetleri içermektedir.

- **Takım yenilikçiliği:** Organizasyon içerisinde yer alan takımların yeniliklere uyum sağlayabilme yeteneklerini ifade eder ve bu yetenek sadece kişilerin yenilikle alakalı konulara uyum sağlamasını değil ayrıca oluşturulan takımların sürekliliğinin ritim yakalaması ile alakalıdır.
- **Bireysel yenilikçilik:** Organizasyonda görev yapan kimselerin yeniliklere karşı gönüllü olarak benimsemesi tutumunun kazandırılmasıdır.

Davranışsal olarak yenilik irdelendiği zaman kişilerin, takımların ve organizasyonun yönetiminin inovatif bir kültür yaratması, oluşturulan yeni düşünceleri ve yenilikçilik faaliyetlerini seri bir şekilde özümseyebilmelerini sağlayabilmek olarak nitelendirilmektedir. Davranışsal yenilikler organizasyonun yenilikçi ürün ve hizmet sağlayabilmesi için ana faktörlerden birisidir. Yenilikçi bir kültürü benimsemiş birey ve takımlardan oluşan organizasyonların yenilik faaliyetlerini hızlandırıcı bir olgu olarak nitelendirilmekte ve bu kültürü oluşturmayı başaramamış organizasyonlarda yenilik faaliyetlerinin icra edilemeyeceği düşünülmektedir (Wang ve Ahmed, 2004: 305).

Bireysel yeniliğin değerlendirilmesi konusunda çalışma yapan araştırmacılar temel olarak iki temel yöntem kullanmaktadırlar. En çok kullanılan yöntem benimseme zamanı yöntemidir. Bu yöntemde organizasyon içerisinde yer alan kimselerin yeniliği benimsemesi bireye herhangi bir skor kazandırmamaktadır. Bireyler organizasyon içerisinde yapılan bir yeniliği benimsemesini takiben sosyal grup içerisinde yapacağı sosyal paylaşımların ve yeniliği benimsemesinin bireye bir skor sağladığı savunulmaktadır. Bu yöntemin dezavantajı olarak düşünülen nokta ise operasyonel tanımlanamaya dayanması ve içerik ve yapı olarak çeşitli eksikliklere sahip olması ve uygulama hususunda bazı eksikleri olması değerlendirilmektedir (Midgley ve Dowling, 1978; Goldsmith, 1991: 89). Benimseme zamanı metoduna alternatif olarak geliştirilen diğer bir metod ise kesitsel bakış açısidir. Benimseme zamanı metodunda zamanında benimsene tek bir yenilik değerlendirilirken kesitsel bakış açısında birey değişik alanlardaki birden fazla yeniliğin ölçümünü yapmayı amaçlamaktadır. Kesitsel bakış açısının dezavantajlı olarak değerlendirilen tarafı ise işgören kimselerin istikrarlı olan karakteristik özelliklerinin ile yeniliğin ilişkisini eşbiçimli olarak kurabilecek yapı eksiklikleri bulunmaktadır (Goldsmith, 1991: 90).

Yapılan bir diğer çalışmada ise örgütsel yenilikçiliğin sahip olduğu bileşenlerinin, teknolojik ve davranışsal bileşenlerden oluştuğu savunulmaktadır. Bu durumda yeniliğin teknolojik boyutunun organizasyonun hedeflenen ürünleri üretmek



için süreçlerde kullandığı teçhizat veya makine olduğu belirtilmiştir (Avlotinis vd., 1994: 10-12). Organizasyonların kullandıkları makine ve teçhizatların güncelliğinin korunması ve teknolojik olarka uygunluğunun sağlanması ile yenilik faaliyetleri elde edinimi hedeflenen ürünlerin başarılı olma şansını arttırmaktadır (Dosi,1988).

Rainey tarafından yürütülen çalışmada ise kamu ve özel sektörde görev yapan iş görenlerin yenilik faaliyetlerine karşı olan tutumlarını belirlemeye çalışmış ve kamudaki yenilik faaliyetlerinin uygulanabilmesinin organizasyonda yapılan yönetime bağlı olduğunu ve yenilik faaliyetlerinin uygulanabilmesi için yönetim kademesi tarafından destek alması gerektiğini saptamıştır. Araştırmadan elde edilen bir diğer bulgu ise yenilikçi organizasyon olarak nitelendirilen grupların sadece yenilik faaliyetlerini benimsemiş bireylerden oluşmadığı, yapıyı oluşturan takımlar arasında sinerji bulunabileceği gibi desteklenmesine bağlı olarak yenilik faaliyetlerinin gelişeceği savunulmuştur (Rainey, 1999: 130-140).

Davranışsal yenilikçilik kavramı organizasyonun bütünsel açıdan yeni fikirlere ve yeniliklere karşı olan tutumunu ifade etmektedir. Organizasyonda bulunan iş gören veya yöneticilerin yenilik faaliyetleri kapsamında yenilik teklifi sunması ve bunun tekrarlanma sıklığı, sunulan bu tekliflere karşılık organizasyonu yöneten kimselerin gösterdiği tutum ve yenilikleri benimsenme durumları organizasyonun yenilikçilik tutumunu göstermektedir (Özeren, 2011: 50-51).

## 6. MATERYAL VE YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın varsayımları ve kısıtları, araştırma sorusu, model ve hipotezleri, araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama yöntemi ve araçları ele alınacaktır.

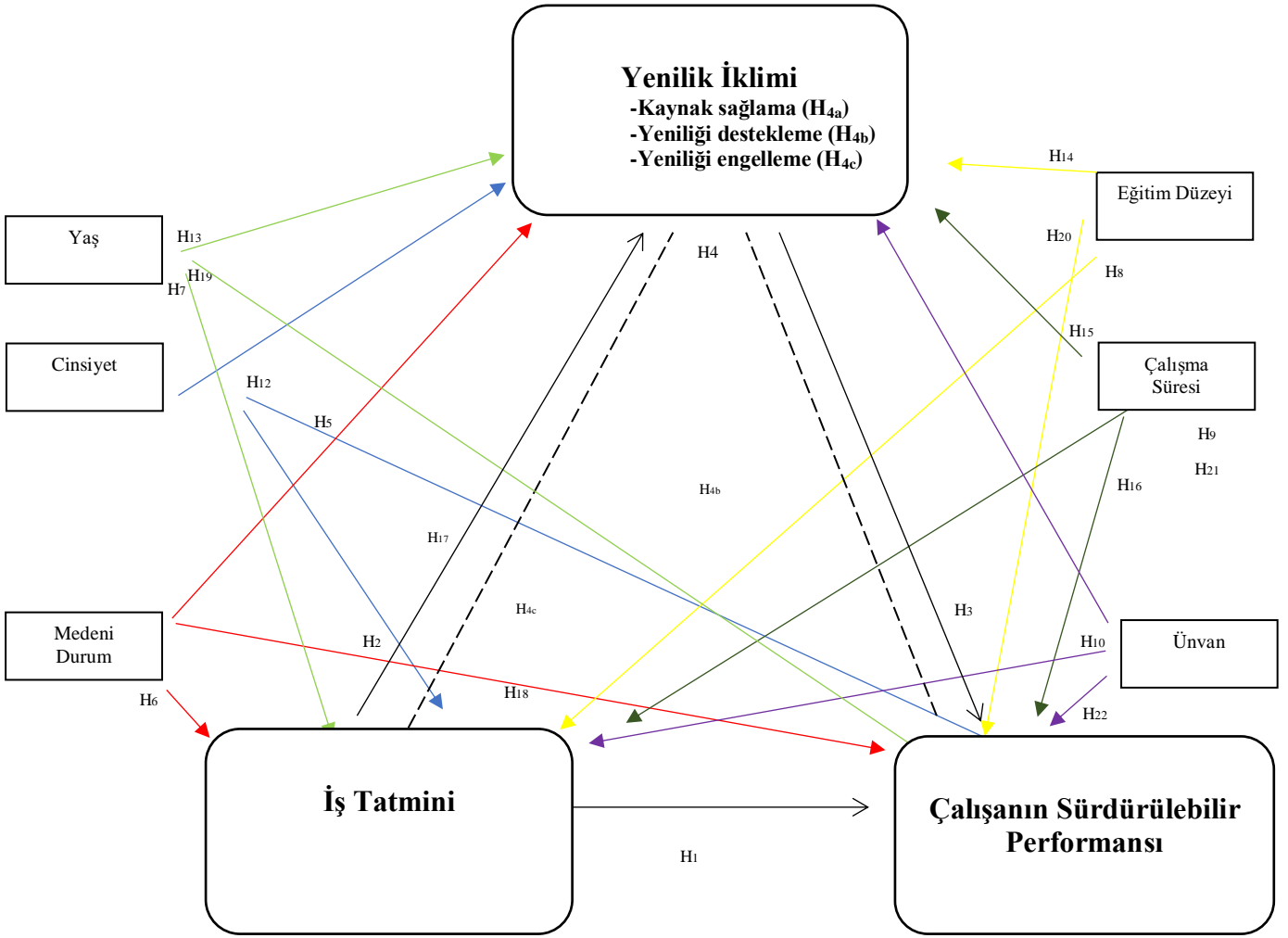
### 6.1 Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtları

Bu çalışmada daha hızlı sonuç alınabilmesi ve daha uygun maliyetle yürütülebilmesi sebebiyle sosyal bilimlerde alında yürütülen çalışmalarda en fazla kullanılan yöntem olan anket yöntemi tercih edilerek Türkiye’de görev yapan sağlık üzerinde yapılmıştır. Yürütülecek olan çalışmada kullanılacak ölçeklerin geçerlilikleri önceki çalışmalarda sınanmış olmasına bağlanmıştır. Ankete katılan sağlık çalışanlarının ankette yer alan ifade ve soruları anlayarak ve gerçeği yansıtacak şekilde cevapladıkları varsayılmıştır. Ölçeklerdeki ifadelerin ankete katılan sağlık çalışanları tarafından anlaşılması için net ifadelerden oluştuğu varsayılmaktadır.

Araştırmanın yalnızca sağlık çalışanlarına uygulanması, örneklem hesaplama yöntemine göre belirlenen minimum örneklem sayısına ulaşılsa dahi daha fazla bireye ulaşılmasının daha güvenilir sonuçlar ortaya çıkaracağı düşüncesi ve anket cevaplarının online bir platformda olmasının yaratmış olduğu dezavantajlar, zaman, maliyet ve ulaşımın zorlukları araştırmanın kısıtlarını oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında elde edilen veriler araştırmaya katılım sağlayan sağlık çalışanlarının görüşleriyle sınırlıdır. Araştırma sonuçları, anket formunda yer alan ölçeklerden elde edilen veriler ile sınırlıdır.

### 6.2 Araştırma Sorusu, Modeli ve Hipotezler

Araştırma çerçevesinde iş tatmininin çalışanın sürdürülebilir performansı üzerindeki etkisinin olup olmadığı ve yenilik iklimi değişkeninin bu ilişkide aracılık rolünün olup olmaması düşüncesinden yola çıkılarak Şekil 6.1.’de gösterilen model oluşturulmuştur.



Şekil 6.1. Araştırma Modeli

Araştırmanın modeli çerçevesinde kurgulanan hipotezler aşağıda sıralanmıştır.

H<sub>1</sub>:İş tatmini çalışanın sürdürülebilir performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H<sub>2</sub>:İş tatmini yenilik iklimi üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H<sub>3</sub>:Yenilik iklimi çalışanın sürdürülebilir performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H<sub>4</sub>: Yenilik iklimi, iş tatminin çalışanın sürdürülebilir performansı üzerindeki etkisinde aracılık rolü vardır.

H<sub>4a</sub>: Kaynak sağlama alt boyutunun, iş tatminin çalışanın sürdürülebilir performansı üzerindeki etkisinde aracılık rolü vardır.

H<sub>4b</sub>: Yeniliği destekleme alt boyutunun, iş tatminin çalışanın sürdürülebilir performansı üzerindeki etkisinde aracılık rolü vardır.

H<sub>4c</sub>: Yeniliği engelleme alt boyutunun, iş tatminin çalışanın sürdürülebilir performansı üzerindeki etkisinde aracılık rolü vardır.

H<sub>5</sub>:Sağlık çalışanlarının iş tatmin düzeyleri cinsiyete göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H<sub>6</sub>:Sağlık çalışanlarının iş tatmin düzeyleri medeni durumlarına göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H<sub>7</sub>:Sağlık çalışanlarının iş tatmin düzeyleri yaşlarına göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H<sub>8</sub>:Sağlık çalışanlarının iş tatmin düzeyleri eğitim düzeylerine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H<sub>9</sub>:Sağlık çalışanlarının iş tatmin düzeyleri çalışma sürelerine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H<sub>10</sub>:Sağlık çalışanlarının iş tatmin düzeyleri ünvanlarına göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H<sub>11</sub>:Sağlık çalışanlarının yenilik iklimi görüşleri cinsiyete göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H<sub>12</sub>:Sağlık çalışanlarının yenilik iklimi görüşleri medeni durumlarına göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H<sub>13</sub>:Sağlık çalışanlarının yenilik iklimi görüşleri yaşlarına göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H<sub>14</sub>:Sağlık çalışanlarının yenilik iklimi görüşleri eğitim düzeylerine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H<sub>15</sub>:Sağlık çalışanlarının yenilik iklimi görüşleri çalışma sürelerine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H<sub>16</sub>:Sağlık çalışanlarının yenilik iklimi görüşleri ünvanlarına göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H<sub>17</sub>:Sağlık çalışanlarının çalışanın sürdürülebilir performansı görüşleri cinsiyetlerine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H<sub>18</sub>:Sağlık çalışanlarının çalışanın sürdürülebilir performansı görüşleri medeni durumlarına göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H<sub>19</sub>:Sağlık çalışanlarının çalışanın sürdürülebilir performansı görüşleri yaşlarına göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H<sub>20</sub>:Sağlık çalışanlarının çalışanın sürdürülebilir performansı görüşleri eğitim düzeylerine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H<sub>21</sub>:Sağlık çalışanlarının çalışanın sürdürülebilir performansı görüşleri çalışma sürelerine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H<sub>22</sub>:Sağlık çalışanlarının çalışanın sürdürülebilir performansı görüşleri ünvanlarına göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

### 6.3 Araştırmanın Evreni

Çalışmanın evrenini, Türkiye’de görev yapan sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Örneklemenin basit tesadüfi örneklem yöntemi ile evreni en iyi şekilde temsil edebilecek bireylerden oluşturulması amaçlanmıştır. Tablo 6.1.’de belirtilen değerler dikkate alınarak ulaşılmaması gereken minimum sağlık çalışanı sayısı belirlenmiştir. Örneklemenin ana kütleyi en iyi şekilde temsil etmesi amacıyla mümkün olduğu kadar daha fazla sağlık çalışanına ulaşılmaya çalışılmıştır. Online platformda anket formları aracılığıyla veriler elde edilmiştir.

Örneklem sayısı belirlenirken Tablo 6.1’den yararlanılmıştır (Çıngı, 1994:25).

**Tablo 6.1.** Tahmini örneklem büyüklüğü

N	Sapma Miktarı				
	=0,1	=0,2	=0,3	=0,4	=0,5
500					218
1.000				375	278
3.000		1.334	787	500	341
5.000			880	536	357
10.000	4.899	1.936	964	566	377
50.000	8.057	2.291	1.045	593	381
100.000	8.763	2.345	1.056	597	383
500.000	9.423	2.390	1.065	600	384

**Kaynak:** Çıngı (1994), Örneklem Büyüklüğü

Araştırma evreni Türkiyede görev yapan 1.061.635 sağlık çalışanından oluşmaktadır. Çıngı (1994)’ya göre burada evreni temsil eden örneklem sayısı en az 384’tür. Tabloya göre örneklem hacmi 500.000 ve üzeri ise evreni temsil eden en az örneklem sayısı 384 kişi olmalıdır. Evreni daha iyi temsil etmesi açısından belirlenmiş olan örneklem sayısından daha fazla sağlık çalışanına ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda online anket yöntemi ile 411 sağlık çalışanına ulaşılmıştır.

### 6.4. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları

Anketin ilk bölümünde; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, çalışma süresi ve ünvanı gibi demografik faktörlere ilişkin sorular yer almaktadır. Demografik

dağılımlarda literatürde bulunan çalışmalar göz önünde bulundurularak, yoğunluğu en fazla olan kapsam grupları eklenmiştir.

İkinci bölümde; sağlık çalışanlarının iş tatmini düzeylerini ölçmeye yönelik Brayfield ve Rothe (1951) tarafından geliştirilen Judge, Locke, Durham ve Kluger (1998) tarafından 5 maddelik kısa formu oluşturulan Keser ve Bilir (2019) tarafından türkçeye çevrilen ve tek boyuttan ve 5 maddeden oluşan “İş Tatmini Ölçeği” (Ek 1) kullanılmıştır. Ölçekte yer alan ifadeler 5’li Likert tarzı ölçek sorularından oluşmaktadır (1- Kesinlikle Katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3- Kararsızım 4- Katılıyorum 5- Kesinlikle Katılıyorum).

Üçüncü bölümde; sağlık çalışanlarının yenilik iklimi davranışlarını incelemek için (Scott ve Bruce, 1994), tarafından geliştirilen ve Sönmez&Bacaksız ve Yıldırım (2017) yılında Türkçeye çevrilen ve 14 maddeden ve 3 alt boyuttan oluşan “Yenilik İklimi Ölçeği” (Ek 1) kullanılmıştır. Ölçek üç alt boyuttan oluşmaktadır. 1-5 arasında bulunan maddeler “yeniliği destekleme” alt boyutunu, 6-11 arasında bulunan maddeler “yeniliği engelleme” alt boyutunu ve geriye kalan 12-14 arasında bulunan maddeler “kaynak sağlama” alt boyutunu oluşturmaktadır. Ölçekte yer alan ifadeler 5’li Likert tarzı ölçek sorularından oluşmaktadır (1- Kesinlikle Katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3- Kararsızım 4- Katılıyorum 5- Kesinlikle Katılıyorum).

Dördüncü bölümde; sağlık çalışanlarının çalışanın sürdürülebilir performansı davranışlarını Ji & Jonge & Peeters & Taris tarafından geliştirilen ve Çilhoroz & Topaktaş ve Işık (2023) tarafından Türkçeye çevrilen ve 10 maddeden ve tek alt boyuttan oluşan “Çalışanın Sürdürülebilir Performansı Ölçeği” (Ek 1) kullanılacaktır. Ölçekte yer alan ifadeler 5’li Likert tarzı ölçek sorularından oluşmaktadır (1- Kesinlikle Katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3- Kararsızım 4- Katılıyorum 5- Kesinlikle Katılıyorum).

## 7. ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırma kapsamında elde edilen veriler, IBM SPSS 22.0 istatistik paket programıyla analiz edilmiştir. Demografik faktörler, iş tatmini, yenilik iklimi ve çalışanın sürdürülebilir performansı ölçekleri için frekans analizleri (sayı, yüzde, ortalama, standart sapma) yapılmıştır.

Araştırma neticesinde elde edilen veriler analiz edilmeden önce analizlerde hangi testlerin kullanılacağına karar verebilmek amacıyla ölçek için toplanan verilerin varyans homojenliği, normal bir dağılım gösterip göstermediği test edilmiştir. Bu kapsamda normallik testi yapılarak histogram grafikleri irdelenmiştir. Sayısal verileri analiz edebilmenin en önemli koşullarından birisi de verilerin normal dağılım gösterip göstermediğidir (Karagöz, 2017: 104). Sadece Normallik Testi sonucuna bağlı kalarak verilerin analizinin yorumlanması eksik olabileceği düşüncesinden yola çıkılarak hangi analiz tekniğinin kullanılacağına belirlenebilmesi istemiyle ortalama, varyans, standart sapma, çarpıklık ve basıklık ile Detrended Q-Q Plot diyagram değerleri de hesaplanmıştır. Hata varyansının değerini yükselten aykırı değerler, betimsel istatistiklerin gücü açısından önem arz etmektedir (Hayran ve Hayran, 2018). Bu sebepten dolayı, testlerden önce veri setinde aykırı değerlerin bulunup bulunmadığına dikkat edilmiştir. Bu bölümde verilerin normal dağılım gösterip göstermediği test etmek amacıyla normallik testi uygulanmıştır. Elde edilen verilerin normal dağılım gösterip göstermediğine karar verebilmek için çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri incelenmiştir. Verilerin normal dağılım göstermesi sonucunda araştırmaya parametrik testler olan T testi ve Anova testleri ile devam edilmiştir

### 7.1. Ölçeklerin Güvenirlilik Analizi

Sosyal bilimler alanında yapılan çalışmalarda kullanılacak olan ölçeklerin yapısal geçerlilikleri keşfedici faktör analizi yöntemi kullanılarak belirlenirken paralelinde ölçeklerin yapılan ölçümlerinin sonuçlarının tutarlı olup olmadığının da tespit edilmesi gerekir (Gürbüz & Şahin, 2018: 329). Araştırmada kullanılan ölçeğin araştırmayı ne derecede iyi temsil ettiğinin ve sonuçların ne derece güvenilir olacağına araştırılması amacı ile güvenilirlik analizi yapılmıştır. Bu kapsamda yapılan analizler sonucunda elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir.

**Tablo 7.1.** Güvenilirlik analizi sonuçları

Ölçek	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
İş Tatmini	,937	5
Yenilik İklimi	,956	14
Çalışanın Sürdürülebilir Performansı	,960	10

Tablo 7.1’de görüldüğü üzere araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlikleri incelenmiş ve Cronbach’s Alpha güvenilirlik katsayıları sırası ile iş tatmini ölçeği için 0,937, yenilik iklimi ölçeği için 0,956 ve çalışanın sürdürülebilir performansı için 0,960 olarak bulunmuştur. Bu değerler araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğinin yüksek derecede olduğunu göstermektedir (Yıldız ve Uzunsakal, 2018). Diğer bir ifade ile araştırmada kullanılan ölçeklerin araştırmayı temsil etme gücünün yüksek derecede güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.

## 7.2 Ölçeklerin Faktör Analizleri

Faktör analizde, yürütülen çalışmanın merkezinde bulunan birçok değişkenin temelinde birkaç değişkenle ifade edilip edilemeyeceğini irdeler (Gürbüz & Şahin, 2018: 315). Araştırmada 3 ölçekten yararlanılmıştır. Bunlar; Brayfield ve Rothe (1951) tarafından geliştirilen Judge, Locke, Durham ve Kluger tarafından (1998) tarafından 5 maddelik kısa formu oluşturulan “İş tatmini” ölçeği, Scott ve Bruce (1994) tarafından geliştirilen Sönmez&Bacaksız ve Yıldırım (2017) yılında Türkçeye çevrilen 14 madde ve 3 alt boyuttan oluşan “Yenilik İklimi” ölçeği ve Ji vd. tarafından geliştirilen ve Çilhoroz&Topaktaş ve Işık (2013) tarafından Türkçeye çevrilen 10 maddeden ve tek alt boyuttan oluşan “Çalışanın Sürdürülebilir Performansı” ölçekleridir.



**Tablo 7.2.** Açıklanan toplam varyans yüzdesi ve geçerlilik analizi faktör analizi sonuçları

Ölçek	Açıklanan Varyans Yüzdesi	KMO Küresellik Değeri	Anlamlılık Değeri
İş Tatmini	80,13	,855	,000
Yenilik İklimi	74,74	,949	,000
Çalışanın Sürdürülebilir Performansı	79,00	,971	,000

Doğrulayıcı faktör analizi yapılırken örneklem büyüklüğünün yeterli olup olmadığına karar verebilmek adına KMO ölçüm yeterliliği testine bakılmaktadır. KMO değerinin değer aralığı 0-1 arasında olup değer ne kadar 1 değerine yakın ise örneklem büyüklüğü o derece yeterlidir (Seçer, 2013: 119). KMO değerinin 0,50 olması halinde faktör analizine devam edilmemesi gerektiği yorumu yapılmaktadır (Çokluk & Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2011: 207). Hutcheson & Sofroniou (1999) KMO değer aralıklarını aşağıdaki şekilde belirtmektedirler;

- 0.7 ile 0,8 arasında iyi düzeyde
- 0.8 ile 0,9 arasında çok iyi düzeyde
- 0.9'dan yüksek çıkmasında ise örneklem büyüklüğünün mükemmel düzeyde olduğu değerlendirilmektedir.

Tablo 7.2'de görüldüğü üzere araştırmada kullanılan 3 adet ölçek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve ölçek sorularını temsil edecek boyuta indirgenme amaçlanmıştır. Yapılan geçerlilik analizi sonuçlarına göre ölçeklerin varyansı açıklama yüzdesi iş tatmini ölçeği için %82,32- yenilik iklimi ölçeği için %74,74- çalışanın sürdürülebilir performansı ölçeği için %78,9 olarak elde edilmiştir ve bu değerler göre anketin güçlü bir yapı geçerliliğine sahip olduğunu işaret etmektedir.

Çalışmaya ait iş tatmini ölçeğinin maddelerine ilişkin faktör yükleri aşağıda Tablo 7.3.'te gösterilmiştir.

**Tablo 7.3** İş tatmini ölçeğine ait faktör yükleri

	Faktör Yükleri
Memnunum	,923
Hevesle giderim	,934
Bitmeyecekmiş gibi gelir	,878
Eğlenceli	,904
Tatsız	,833

İş tatmini ölçeği için varyansın tek bir bileşen tarafından açıklandığı ve ilk bileşen (Component 1) için yüklemeler yüksek ve genellikle 0.8'un üzerinde, bu da ilk bileşenin maddelerle güçlü bir ilişki içinde olduğunu gösterirken, ilk bileşenin toplam varyansın yaklaşık %80'lik bir kısmını açıkladığı ve bu da ölçeğin güçlü bir yapı geçerliliğine sahip olduğunu işaret etmektedir.

Çalışmaya ait yenilik iklimi ölçeğinin maddelerine ilişkin faktör yükleri aşağıda Tablo 7.4.'te gösterilmiştir.

**Tablo 7.4** Yenilik iklimi ölçeğine ait faktör yükleri

	Component		
	1	2	3
Yaratıcılık teşvik edilir	,887	,149	,287
Yaratıcılık değer görür	,873	,181	,280
Farklı yollara izin verilir	,900	,105	,243
Esnek organizasyon	,875	,143	,289
Değişime açık ve istekli	,878	,132	,266
Başı derde girebilir	-,704	,406	,207
Öfke uyandırır	-,836	,304	,067
Diğerleri gibi düşünmeli	-,818	,322	,106
Sorunları aynı şekilde ele almalı.	-,818	,303	,075
Konumunu korumayla ilgili	-,735	,363	,074
Sisteme karşı gelmeyenler ödüllendirilir	-,729	,375	,172
Yeterli kaynak vardır	,746	,376	-,142
Yeterli zaman vardır	,716	,469	-,402
Boş zaman verilir	,682	,498	-,413

Yenilik iklimi ölçeği için ilk bileşen (Component 1) için yüklemeler oldukça yüksek ve genellikle 0.7'nin üzerinde, bu da ilk bileşenin maddelerle güçlü bir ilişki içinde olduğunu gösterirken, ikinci bileşen (Component 2) için yüklemeler genellikle düşüktür ve sadece birkaç madde bu bileşenle anlamlı bir ilişki göstermektedir. Bu sonuç, çalışmanın büyük bir kısmının birinci faktör tarafından açıklanabildiğini, ancak bazı maddelerin ikinci faktörle de ilişkili olabileceğini göstermektedir. İlk bileşen (Component 1), toplam varyansın %64.181'ini açıklarken, ikinci bileşen (Component 2), toplam varyansın %10.007'sini açıklamaktadır.

Çalışmaya ait çalışanın sürdürülebilir performansı ölçeğinin maddelerine ilişkin faktör yükleri aşağıda Tablo 7.5.'te gösterilmiştir.

**Tablo 7.5** Çalışanın sürdürülebilir performansı ölçeğine ait faktör yükleri

	Component 1
Hedeflerime sürekli ulaşacağım	,905
Performansı daima karşılayacağım	,911
Sürekli uzmanlık sergileyeceğim	,926
İyi performans göstereceğim	,581
Sürekli gereklerini yerine getireceğim	,918
Daima yetkin olacağım	,927
Daha fazla sorumluluk yöneteceğim	,873
İşimi iyi organiza edeceğim	,934
Son tarihlerini geçirmeyeceğim	,929
İşime daima uygun olacağım	,924

Çalışanın Sürdürülebilir Performansı ölçeği için varyansın tek bir bileşen tarafından açıklandığı ve ilk bileşen (Component 1) için yüklemeler oldukça yüksek ve genellikle 0.9'un üzerinde, bu da ilk bileşenin maddelerle güçlü bir ilişki içinde olduğunu gösterirken, ilk bileşenin toplam varyansın yaklaşık %79'luk bir kısmını açıkladığı ve bu da ölçeğin güçlü bir yapı geçerliliğine sahip olduğunu işaret etmektedir.

### 7.3 Tanımlayıcı İstatistikler

Bu bölümde araştırmaya katılan çalışanların kişisel özellikleri ile iş tatmininin çalışanın sürdürülebilir performansı üzerindeki etkisinde yenilik ikliminin aracılık rolüne ilişkin görüşlerinin araştırılması ve düzenlenen ankete ilişkin bazı ifadeler arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacı ile istatistiksel sonuçlar, frekans analizleri ve parametrik testler yapılarak sonuçlar elde edilecektir.

**Tablo 7.6.** Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine ilişkin dağılımlar

Cinsiyet	Frekans	Yüzde %
Kadın	246	59,9
Erkek	165	40,1
Toplam	411	100

Tablo 7.6’da araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine ilişkin dağılımlar gösterilmiştir. Bu dağılımlara göre araştırmaya katılan çalışanların %59,9’unun kadın ve %40,1’inin erkek olduğu anlaşılmaktadır. Bu dağılımlar incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanların çoğunluğunun kadın olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 7.7.** Araştırmaya katılan çalışanların yaş gruplarına ilişkin dağılımlar

Yaş Grubu	Frekans	Yüzde %
18-25	84	20,4
26-33	148	36,0
34-41	107	26,0
42-49	47	11,4
50 ve zeri	25	6,1
Toplam	411	100

Tablo 7.7’de araştırmaya katılan çalışanların yaşlarına ilişkin dağılımlar gösterilmiştir. Bu dağılımlara göre araştırmaya katılan çalışanların %20,4’ünün (84 kişi) 18-25 yaş arasında, %36’sının (148 kişi) 26-33 yaşları arasında, %26’sının (107 kişi) 34-41 yaşları arasında, %11,4’ünün (47 kişi) 42-49 yaşları arasında ve %6,1’inin (25 kişi) 50 yaş üzerinde olduğu anlaşılmaktadır. Bu dağılımlara göre en çok katılım sağlayan yaş grubunun sırasıyla 26-33, 34-41 ve 18-25 yaşları arasındaki gruplar olduğu görülmektedir.

**Tablo 7.8.** Araştırmaya katılan çalışanların medeni durumlarına ilişkin dağılımlar

Medeni Durum	Frekans	Yüzde %
Evli	194	47,2
Bekâr	217	52,8
Toplam	411	100

Tablo 7.8’de araştırmaya katılan çalışanların medeni durumlarına ait dağılımlar gösterilmiştir. Oluşan bu dağılımlara göre araştırmaya katılan çalışanların %47,2’sinin (194 kişi) evli ve %52,8’inin (217 kişi) de bekâr olduğu anlaşılmaktadır. Bu dağılımlara göre ankete katılan sağlık çalışanlarının çoğunluğunun bekâr olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 7.9.** Araştırmaya katılan çalışanların eğitim düzeylerine ilişkin dağılımlar

<b>Eğitim Düzeyi</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde %</b>
Lise	21	5,1
Ön lisans	50	12,2
Lisans	207	50,4
Yüksek Lisans	60	14,6
Doktora	73	17,8
Toplam	411	100

Tablo 7.9’da araştırmaya katılan çalışanların eğitim düzeylerine ilişkin dağılımlar gösterilmiştir. Bu dağılımlara göre araştırmaya katılan çalışanların %5,1’inin (21 kişi) lise mezunu, %12,2’sinin (50 kişi) ön lisans mezunu, %50,4’ünün (207 kişi) lisans mezunu, %14,6’sının (60 kişi) yüksek lisans mezunu ve %17,8’inin (73 kişi) de doktora mezunu olduğu anlaşılmaktadır. Evreni temsil etme gücüne sahip olan bu araştırmanın örnekleminde sağlık çalışanlarının yarısı kadarının lisans mezunu oldukları göze çarpmaktadır

**Tablo 7.10.** Araştırmaya katılan çalışanların çalıştıkları yerdeki çalışma sürelerine ilişkin dağılımlar

<b>Çalışma Süresi</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde %</b>
1 yıldan az	47	11,4
1-5 yıl	180	43,8
6-10 yıl	88	21,4
11-15	40	9,7
16 yıl ve üzeri	56	13,6
Toplam	411	100

Tablo 7.10’da araştırmaya katılan çalışanların çalıştıkları yerdeki çalışma sürelerine ilişkin dağılımlar gösterilmiştir. Bu dağılımlara göre araştırmaya katılan çalışanların buldukları iş yerlerinde %11,4’ünün (47 kişi) 1 yıldan az, %43,8’inin (180 kişi) 1-5 yıl arasında, %21,4’ünün (88 kişi) 6-10 yıl arasında, %9,7’sinin (40 kişi) 11-15 yıl arasında ve %13,6’sının (56 kişi) da 16 yıl üzerinde çalıştıkları anlaşılmaktadır. Bu dağılımlara göre çalışanların çoğunluğunun çalıştıkları yerde 1-5 yıl arasında çalıştığı anlaşılmaktadır.

**Tablo7.11.** Araştırmaya katılan çalışanların unvanlarına ilişkin dağılımlar

Unvan	Frekans	Yüzde %
Doktor	106	25,8
Hemşire/Ebe	153	37,2
Sağlık Memuru	81	19,7
Diğer	71	17,3
Toplam	411	100

Tablo 7.11’de araştırmaya katılan çalışanların unvanlarına ilişkin dağılımlar gösterilmiştir. Bu dağılımlara göre araştırmaya katılan çalışanların %25,8’inin (106 kişi) doktor, %37,2’sinin (153 kişi) hemşire/ebe, %19,7’sinin (81 kişi) sağlık memuru ve %17,3’ünün (71 kişi) de diğer unvanlardan birine sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bu dağılımlara göre araştırmaya katılan çalışanların çoğunluğunun (%37,2’sinin) Hemşire/Ebe olduğu anlaşılmaktadır.

#### 7.4 Normallik Testleri

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri açısından bağımlı ve bağımsız değişkenlerin farklılaşıp farklılaşmadığının incelenmesi amacı ile One-Way Anova ve Independent Sample t testleri uygulanmıştır.

**Tablo 7.12.** Normallik testi sonuçları

	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
İş Tatmini	,164	411	,000	,925	411	,000
Yenilik İklimi	,100	411	,000	,968	411	,000
Çalışanın Sürdürülebilir Performansı	,170	411	,000	,917	411	,000

Verilerin normalliğine ilişkin yorum yapılırken dikkate alınması gereken en önemli husus araştırmadaki “n” sayısının dikkate alınarak yorum yapılması gerekir. Çokluk vd. (2011) çalışmasında “n” sayısı 50 ve üzeri olduğu durumlarda “Kolmogorov-Smirnov” testinin dikkate alınmasını önermektedir.

Tablo 7.12’de ölçeklere ait verilerin normal dağılımdan gelip gelmediği örneklem sayısının 50 üzerinde olması nedeni ile Kolmogorov-Smirnov testiyle araştırılmış ve p-değerlerinin 0,05 değerinden küçük olduğu saptanmıştır ancak verilerin normal dağılımdan gelmesine ilişkin sadece bu verilere dayanarak normal dağılımdan gelip gelmediği konusu noksan kalacağı için destekleyici incelemeler aşağıda yapılmıştır.

**Tablo 7.13.** Normallik testi için basıklık ve çarpıklık katsayılarının incelenmesi

		Statistic	Standart Hata
İş Tatmini	Ortalama	17,1363	,28524
	95% Confidence Interval for Alt Limit	16,5755	
	Ortalama Üst Limit	17,6970	
	5% Trimmed Ortalama	17,3166	
	Median	19,0000	
	Variance	33,440	
	Standart Sapma	5,78273	
	Minimum	5,00	
	Maximum	25,00	
	Range	20,00	
	Interquartile Range	10,00	
	Skewness	-,457	,120
	Kurtosis	-1,030	,240
Yenilik İklimi	Ortalama	39,1849	,68952
	95% Confidence Interval for Alt Limit	37,8295	
	Ortalama Üst Limit	40,5403	
	5% Trimmed Ortalama	38,9793	
	Median	40,0000	
	Variance	195,405	
	Standart Sapma	13,97872	
	Minimum	14,00	
	Maximum	70,00	
	Range	56,00	
	Interquartile Range	23,00	
	Skewness	,176	,120
	Kurtosis	-,982	,240
Çalışanın Sürdürülebilir Performansı	Ortalama	36,9246	,53152
	95% Confidence Interval for Alt Limit	35,8797	
	Ortalama Üst Limit	37,9694	
	5% Trimmed Ortalama	37,5039	
	Median	40,0000	
	Variance	116,114	
	Standart Sapma	10,77561	
	Minimum	10,00	
	Maximum	57,00	
	Range	47,00	
	Interquartile Range	15,00	
	Skewness	-,745	,120
	Kurtosis	-,457	,240

Tablo 7.13’de verilerin normalliklerinin incelenmesi amacı ile kolmogorov-smirnov testi yapılmış ancak yalnızca normallik testi sonucu değerlendirilerek verilerin analizinin yorumlanmasının noksan olabileceği düşüncesinden hareketle hangi analiz tekniğinin kullanılacağı belirlenebilmesi amacı ile ortalama, varyans, standart sapma, çarpıklık ve basıklık ile Detrend Q-Q Plot diyagram değerleri de irdelenmiştir. Hata varyansının değerini yükselten aykırı değerler, betimsel istatistiklerin gücü açısından önem arz etmektedir. (Hayran ve Hayran,2018). Bu nedenle testlerden önce verilerde aykırı değer olup olmadığına dikkat edilmiştir. Tabachnick ve Fidel (2013)’e göre verilerin normal dağılım gösterdiğini söyleyebilmek için çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin -1,5 ile +1,5 değerleri arasında yer alması gerekir. Buna göre İş Tatmini ölçeğinin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri (-,457 ile-1,030), Yenilik İklimi ölçeğinin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri (,176 ile-,982) ve Çalışanın Sürdürülebilir Performansı ölçeğinin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri (-,745 ile-,457) için görüldüğü üzere belirlenen standart değerler arasında olmasından dolayı normal dağılıma uygun olduğu söylenebilir. Bu nedenle araştırmanın bundan sonraki bölümüne parametrik testler ile devam edilmiştir.

### 7.5 Varyans, Anova ve T testleri

T testi, bağımsız örneklem için iki değişken arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek veya iki kümenin bir sürekli değişken aracılığıyla aldıkları değerlerin karşılaştırılarak analiz edilmesi için gerçekleştirilir. Bağımsız örneklem T testini ön koşulu olan varyans homojenliğinin sağlanması gerekir. Bunun için T testi sonuç ekranında yer alan “Levene’s Test for Equality of Variances” bölümünde yer alan Sig. (p) değerinin ,050’den büyük olması gerekir (Seçer, 2013: 43).

Varyans analizi olarak bilinen Anova testi, grup ortalamalarını ve bunlarla ilişkili olan değişkenleri analiz etmek için kullanılır. İki'den daha fazla bağımsız değişkenin ortalamaları arasındaki ilişkiyi tespit etmek için yapılır. (Gürbüz & Şahin, 2018: 236).

Çalışmada sağlık çalışanlarının iş tatmini, yenilik iklimi ve çalışanın sürdürülebilir performanslarının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için anova ve t testleri yapılmıştır. Buna ilişkin sonuçlar aşağıda görselleştirilerek açıklanmış ve yorumlanmıştır.



**Tablo 7.14.** Çalışanların yaşları ile iş tatmini görüşleri arasındaki ilişkiye ait varyansların homojenliği testi

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,046	4	406	,383

Tablo 7.14’de varyansların homojenliği testi sonucuna göre ANOVA Testini yapabilmeyen ön koşulu olan Varyansların Homojenliği Testiyle varyansların eşitliğinin sağlandığı sonucuna ulaşılmıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 7.15.** Çalışanların yaşları ile iş tatmini görüşleri arasındaki ilişkiye ait tanımlayıcı istatistikler

	N	Ortalama	Standart Sapma	95% Confidence Interval				
				Standart Hata	Alt Limit	Üst Limit	En Düşük	En Yüksek
18-25	84	3,0929	,36265	,03957	3,0142	3,1716	2,20	4,20
26-33	148	3,0514	,39735	,03266	2,9868	3,1159	1,80	3,80
34-41	107	3,0523	,43030	,04160	2,9699	3,1348	1,00	5,00
42-49	47	2,9362	,49713	,07251	2,7902	3,0821	1,00	3,60
50 ve üzeri	25	3,2080	,36733	,07347	3,0564	3,3596	2,40	3,80
Toplam	411	3,0564	,41240	,02034	3,0165	3,0964	1,00	5,00

Çalışanların yaşları ile iş tatmini görüşleri arasındaki ilişkiye ait tanımlayıcı istatistikler tablo 7.15’de gösterilmiştir.

**Tablo 7.16.** Çalışanların yaşları ile iş tatmini görüşleri arasındaki ilişkiye ait anova testi sonuçları

Boyut	Gruplar	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	<i>p</i>
İş Tatmini	Gruplar Arası	1,371	4	,343	2,036	,089
	Gruplar İçi	68,359	406	,168		
	Toplam	69,730	410			

Tablo 7.16’da araştırmaya katılan çalışanların yaşları ile iş tatmini görüşleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacı ile Anova testi uygulanmıştır. Tek faktörlü ANOVA testi sonucuna göre araştırmaya katılan çalışanların yaşları ile iş tatmini arasındaki ilişki için anlamlı bir farklılaşma olmadığı saptanmıştır. ( $p>0,05$ ). “*H<sub>7</sub>: Sağlık*

*çalışanlarının iş tatmin düzeyleri yaşlarına göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.”*

hipotezi reddedilmiştir

**Tablo 7.17.** Çalışanların yaşları ile yenilik iklimi görüşleri arasındaki ilişkiye ait varyansların homojenliği testi

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,300	4	406	,269

Tablo 7.17’de varyansların homojenliği testi sonucuna göre ANOVA Testini yapabilmemizin ön koşulu olan Varyansların Homojenliği Testiyle varyansların eşitliğinin sağlandığı sonucuna ulaşılmıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 7.18.** Çalışanların yaşları ile yenilik iklimi görüşleri arasındaki ilişkiye ait tanımlayıcı istatistiklerle

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	95% Confidence Interval for Mean			
					Alt Limit	Üst Limit	En Düşük	En Yüksek
18-25	84	3,0929	12,59646	1,37439	38,4331	43,9003	14,00	65,00
26-33	148	3,0514	14,11107	1,15992	35,7010	40,2855	14,00	70,00
34-41	107	3,0523	13,47729	1,30290	36,0898	41,2560	16,00	68,00
42-49	47	2,9362	15,11972	2,20544	33,3479	42,2266	14,00	70,00
50 ve üzeri	25	3,2080	16,54035	3,30807	37,5725	51,2275	14,00	70,00
Toplam	411	3,0681	13,97872	,68952	37,8295	40,5403	14,00	70,00

Çalışanların yaşları ile yenilik iklimi görüşleri arasındaki ilişkiye ait tanımlayıcı istatistikler tablo 7.18’de gösterilmiştir.

**Tablo 7.19.** Çalışanların yaşları ile yenilik iklimi görüşleri arasındaki ilişkiye ait anova testi sonuçları

Boyut	Gruplar	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Yenilik İklimi	Gruplar Arası	,779	4	,195	1,021	,396
	Gruplar İçi	77,437	406	,191		
	Toplam	78,216	410			

Tablo 7.19’de araştırmaya katılan çalışanların yaşları ile yenilik iklimi görüşleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacı ile Anova testi uygulanmıştır. Tek faktörlü ANOVA testi sonucuna göre çalışanların yaşlarının sürdürülebilir performans üzerinde

anlamli bir şekilde farklılaşma yaratmadığı sonucuna ulaşılmıştır ( $p>0,05$ ). “ $H_{13}$ : Sağlık çalışanlarının yenilik iklimi görüşleri yaşlarına göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.” hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 7.20.** Çalışanların yaşları ile çalışanın sürdürülebilir performansı görüşleri arasındaki ilişkiye ait varyansların homojenliği testi

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2,657	4	406	,033

Tablo 7.20’de varyansların homojenliği testi sonucuna göre ANOVA Testini yapabilmeyen ön koşulu olan Varyansların Homojenliği Testiyle varyansların eşitliğinin sağlanamadığı sonucuna ulaşılmıştır ( $p<0,05$ ).

**Tablo 7.21.** Çalışanların yaşları ile çalışanın sürdürülebilir performansı görüşleri arasındaki ilişkiye ait tanımlayıcı istatistikler

	N	Ortalama	Standart Sapma	95% Confidence Interval				
				Standart Hata	Standart for Mean	Alt Limit	Üst Limit	En Düşük
18-25	84	3,0929	10,23566	1,11680	35,3978	39,8403	15,00	50,00
26-33	148	3,0514	10,69004	,87872	35,0270	38,5001	13,00	57,00
34-41	107	3,0523	10,31097	,99680	34,4163	38,3688	10,00	50,00
42-49	47	2,9362	12,63583	1,84313	30,9496	38,3696	10,00	50,00
50 ve üzeri	25	3,2080	10,24256	2,04851	37,8521	46,3079	10,00	50,00
Toplam	411	3,0681	10,77561	,53152	35,8797	37,9694	10,00	57,00

Çalışanların yaşları ile çalışanın sürdürülebilir performansı görüşleri arasındaki ilişkiye ait tanımlayıcı istatistikler tablo 7.21’de gösterilmiştir.

**Tablo 7.22.** Çalışanların yaşları ile çalışanın sürdürülebilir performansı görüşleri arasındaki ilişkiye ait anova testi sonuçları

Boyut	Gruplar	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Çalışanın Sürdürülebilir Performansı	Gruplar Arası	980,222	4	245,056	2,134	,076
	Gruplar İçi	46626,440	406	114,843		
	Toplam	47606,662	410			

Tablo 7.22’de araştırmaya katılan çalışanların yaşları açısından sürdürülebilir performanslarının anlamlı bir şekilde farklılaşp farklılaşmadığının anlaşılması için tek faktörlü ANOVA Testine başvurulmuştur. Tek faktörlü ANOVA testi sonucuna göre çalışanların yaşlarının sürdürülebilir performans üzerinde anlamlı bir şekilde farklılaşma yaratmadığı sonucuna ulaşılmıştır ( $p>0,05$ ). “ $H_{19}$ : Sağlık çalışanlarının çalışanın sürdürülebilir performansı görüşleri yaşlarına göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.” hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 7.23.** Çalışanların eğitim düzeyleri ile iş tatmini görüşleri arasındaki ilişkiye ait varyansların homojenliği testi

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,700	4	406	,592

Tablo 7.23’de varyansların homojenliği testi sonucuna göre ANOVA Testini yapabilmenin ön koşulu olan Varyansların Homojenliği Testiyle varyansların eşitliğinin sağlandığı sonucuna ulaşılmıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 7.24.** Çalışanların eğitim düzeyleri ile iş tatmini görüşleri arasındaki ilişkiye ait tanımlayıcı istatistikler

	N	Ortalama	Standart Sapma	95% Confidence Interval for Mean				
				Standart Hata	Alt Limit	Üst Limit	En Düşük	En Yüksek
Lise	21	3,2190	5,59889	1,22178	12,8324	17,9295	5,00	25,00
Ön lisans	50	3,7860	5,57018	,78774	15,8570	19,0230	5,00	25,00
Lisans	207	3,6338	5,67797	,39465	15,8306	17,3868	5,00	25,00
Yüksek Lisans	60	3,6250	5,52181	,71286	16,1069	18,9598	6,00	25,00
Doktora	73	3,9863	6,26884	,73371	17,1401	20,0654	5,00	25,00
Toplam	411	3,6925	5,78273	,28524	16,5755	17,6970	5,00	25,00

Çalışanların eğitim düzeyleri ile iş tatmini görüşleri arasındaki ilişkiye ait tanımlayıcı istatistikler tablo 7.24’de gösterilmiştir

**Tablo 7. 25.** Çalışanların eğitim düzeyi ile iş tatmini görüşleri arasındaki ilişkiye ait anova testi sonuçları

Boyut	Gruplar	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
İş Tatmini	Gruplar Arası	,722	4	,180	1,061	,375

Gruplar İçi	69,009	406	,170
Toplam	69,730	410	

Tablo 7.25’de araştırmaya katılan çalışanların eğitim düzeyleri açısından iş tatmini düzeylerinin anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının anlaşılması amacı ile Anova testi uygulanmıştır. Tek faktörlü ANOVA testi sonucuna göre çalışanların eğitim düzeylerinin iş tatmini üzerinde anlamlı bir şekilde farklılaşma yaratmadığı sonucuna ulaşılmıştır ( $p>0,05$ ). “ $H_8$ : Sağlık çalışanlarının iş tatmin düzeyleri eğitim düzeylerine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.” hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 7.26.** Çalışanların eğitim düzeyleri ile yenilik iklimi görüşleri arasındaki ilişkiye ait varyansların homojenliği testi

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,214	4	406	,930

Tablo 7.26’da varyansların homojenliği testi sonucuna göre ANOVA Testini yapabilmeyen ön koşulu olan Varyansların Homojenliği Testiyle varyansların eşitliğinin sağlandığı sonucuna ulaşılmıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 7.27.** Çalışanların eğitim düzeyleri ile yenilik iklimi görüşleri arasındaki ilişkiye ait tanımlayıcı istatistikler

	N	Ortalama	Standart Sapma	95% Confidence Interval for Mean				
				Standart Hata	Alt Limit	Üst Limit	En Düşük	En Yüksek
Lise	21	3,2190	12,26978	2,67749	33,7958	44,9661	18,00	62,00
Ön lisans	50	3,7860	13,69828	1,93723	35,6070	43,3930	14,00	63,00
Lisans	207	3,6338	13,34234	,92736	35,5726	39,2293	14,00	70,00
Yüksek Lisans	60	3,6250	15,04903	1,94282	37,0791	44,8542	14,00	70,00
Doktora	73	3,9863	15,00752	1,75650	39,0053	46,0084	14,00	70,00
Toplam	411	3,6925	13,97872	,68952	37,8295	40,5403	14,00	70,00

Çalışanların eğitim düzeyleri ile yenilik iklimi görüşleri arasındaki ilişkiye ait tanımlayıcı istatistikler tablo 7.27’de gösterilmiştir.

**Tablo 7.28.** Çalışanların eğitim düzeyi ile yenilik iklimi görüşleri arasındaki ilişkiye ait anova testi sonuçları

Boyut	Gruplar	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Yenilik İklimi	Gruplar Arası	,890	4	,223	1,169	,324
	Gruplar İçi	77,326	406	,190		
	Toplam	78,216	410			

Tablo 7.28’de araştırmaya katılan çalışanların eğitim düzeyi ile yenilik iklimi görüşlerinin anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının anlaşılması amacı ile Anova testi uygulanmıştır. Tek faktörlü ANOVA testi sonucuna göre çalışanların eğitim düzeylerinin yenilik iklimi üzerinde anlamlı bir şekilde farklılaşma yaratmadığı sonucuna ulaşılmıştır ( $p>0,05$ ). “ $H_{14}$ : Sağlık çalışanlarının yenilik iklimi görüşleri eğitim düzeylerine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.” hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 7.29.** Çalışanların eğitim düzeyleri ile çalışanın sürdürülebilir performansı görüşleri arasındaki ilişkiye ait varyansların homojenliği testi

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,287	4	406	,274

Tablo 7.29’da varyansların homojenliği testi sonucuna göre ANOVA Testini yapabilmeyen ön koşulu olan Varyansların Homojenliği Testiyle varyansların eşitliğinin sağlandığı sonucuna ulaşılmıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 7.30.** Çalışanların eğitim düzeyleri ile çalışanın sürdürülebilir performansı görüşleri arasındaki ilişkiye ait tanımlayıcı istatistikler

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	95% Confidence Interval for Mean			
					Alt Limit	Üst Limit	En Düşük	En Yüksek
Lise	21	3,2190	1,27500	,27823	2,6387	3,7994	1,00	5,00
Ön lisans	50	3,7860	,97038	,13723	3,5102	4,0618	1,50	5,00
Lisans	207	3,6338	1,02915	,07153	3,4928	3,7748	1,00	5,00
Yüksek Lisans	60	3,6250	1,14487	,14780	3,3292	3,9208	1,30	5,70
Doktora	73	3,9863	1,11471	,13047	3,7262	4,2464	1,00	5,00
Toplam	411	3,6925	1,07756	,05315	3,5880	3,7969	1,00	5,70

Çalışanların eğitim düzeyleri ile çalışanın sürdürülebilir performansı görüşleri arasındaki ilişkiye ait tanımlayıcı istatistikler tablo 7.30’da gösterilmiştir.

**Tablo 7.31.** Çalışanların eğitim düzeyi ile çalışanın sürdürülebilir performansı görüşleri arasındaki ilişkiye ait anova testi sonuçları

Boyut	Gruplar	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Çalışanın Sürdürülebilir Performansı	Gruplar Arası	1243,195	4	310,799	2,722	,029*
	Gruplar İçi	46363,467	406	114,196		
	Toplam	47606,662	410			

Tablo 7.31’de araştırmaya katılan çalışanların eğitim düzeyleri ile çalışanın sürdürülebilir performansı görüşleri anlamlı bir şekilde farklılaşmış farklılaşmadığının anlaşılması amacı ile Anova testi uygulanmıştır. Tek faktörlü ANOVA testi sonucuna göre araştırmaya katılan çalışanların eğitim düzeyleri ile çalışanın sürdürülebilir performansı görüşleri arasındaki ilişki için anlamlı bir farklılaşma olduğu saptanmıştır. ( $p < 0,05$ ). “ $H_{20}$ : Sağlık çalışanlarının çalışanın sürdürülebilir performansı görüşleri eğitim düzeylerine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.” hipotezi kabul edilmiştir. Örneklem büyüklüğümüzün yüksek olması ( $n=411$ ) ve karşılaştırma yapmamız gereken en az 3 grubun bulunması, sahip olunan verilerin normal dağılım göstermesi ve varyansların homojen dağılım göstermesi sebebiyle Post Hoc testlerinden Tukey testi uygulanacaktır. Bu farklılığın incelenmesi amacı ile Tukey HSD testi gruplar arası çiftler halinde karşılaştırmalarda anlamlı farklılıkları belirlemek için uygundur ve çoklu karşılaştırmalar sırasında Type I hata oranını kontrol eder (Tukey, 1949).

**Tablo 7.32.** Çalışanların eğitim düzeyleri ile çalışanın sürdürülebilir performansı görüşleri arasındaki farklılığa ait tukey hsd test sonucu

(I)	(J)	Mean	Std.		95% Confidence Interval	
EğitimDüzeyiniz	EğitimDüzeyiniz	Difference (I- J)	Error	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Lise	Ön lisans	-,56695	,27788	,249	-1,3284	,1945
	Lisans	-,41477	,24474	,438	-1,0854	,2558
	Yüksek Lisans	-,40595	,27095	,564	-1,1484	,3365
	Doktora	-,76725*	,26462	,032	-1,4923	-,0422
Ön lisans	Lise	,56695	,27788	,249	-,1945	1,3284
	Lisans	,15218	,16839	,895	-,3092	,6136
	Yüksek Lisans	,16100	,20463	,934	-,3997	,7217
	Doktora	-,20030	,19617	,846	-,7378	,3372
Lisans	Lise	,41477	,24474	,438	-,2558	1,0854
	Ön lisans	-,15218	,16839	,895	-,6136	,3092
	Yüksek Lisans	,00882	,15668	1,000	-,4205	,4381
	Doktora	-,35248	,14546	,111	-,7511	,0461
Yüksek Lisans	Lise	,40595	,27095	,564	-,3365	1,1484
	Ön lisans	-,16100	,20463	,934	-,7217	,3997
	Lisans	-,00882	,15668	1,000	-,4381	,4205
	Doktora	-,36130	,18621	,298	-,8715	,1489
Doktora	Lise	,76725*	,26462	,032	,0422	1,4923
	Ön lisans	,20030	,19617	,846	-,3372	,7378
	Lisans	,35248	,14546	,111	-,0461	,7511
	Yüksek Lisans	,36130	,18621	,298	-,1489	,8715

Tablo 7.32’de çalışanların eğitim düzeyleri ile çalışanın sürdürülebilir performansı görüşleri arasındaki farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu araştırmak amacı ile yapılan Tukey HSD test sonucuna göre lise düzeyinde eğitim mezunu olan çalışanlar ile doktora mezunu çalışanlar arasında çalışanın sürdürülebilir performansı açısından farklılık olduğu ve doktora mezunu çalışanların lise mezunu çalışanlara oranla çalışanın sürdürülebilir performans düzeylerinin daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Lise mezunu olan çalışanların sürdürülebilir performansı grup ortalamasının 3,219 olması ve Doktora mezunu olan çalışanların grup ortalamalarının ise 3,986 olması göz önüne alındığı zaman bu grup içerisinde eğitim düzeyinin arttıkça çalışanın sürdürülebilir performansının arttığı saptanmıştır.



**Tablo 7.33.** Çalışanların cinsiyetleri ile iş tatmini görüşleri arasındaki ilişkiye ait varyansların homojenliği testi

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,129	4	406	,268

Tablo 7.33’de varyansların homojenliği testi sonucuna göre ANOVA Testini yapabilmeyen ön koşulu olan Varyansların Homojenliği Testiyle varyansların eşitliğinin sağlandığı sonucuna ulaşılmıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 7.34.** Çalışanların cinsiyetleri ile iş tatmini görüşleri arasındaki ilişkiye ait t testi sonuçları

Boyut	Gruplar	N	$\bar{x}$	$t$ Testi		
				$t$	Sd	p
İş Tatmini	Kadın	246	3,0561	-,021	409	,983
	Erkek	165	3,0570			

Tablo 7.34’de araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetleri ile iş tatmini görüşleri anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının anlaşılması ile T testi uygulanmıştır. T testi sonucuna göre araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerinin iş tatminileri üzerinde anlamlı bir şekilde farklılaşma yaratmadığı sonucuna ulaşılmıştır ( $p>0,05$ ). “ $H_5$ : Sağlık çalışanlarının iş tatmin düzeyleri cinsiyete göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.” hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 7.35.** Çalışanların cinsiyetleri ile yenilik iklimi görüşleri arasındaki ilişkiye ait varyansların homojenliği testi

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,715	4	406	,398

Tablo 7.35’de varyansların homojenliği testi sonucuna göre t testini yapabilmeyen ön koşulu olan Varyansların Homojenliği Testiyle varyansların eşitliğinin sağlandığı sonucuna ulaşılmıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 7.36.** Çalışanların cinsiyetleri ile yenilik iklimi görüşleri arasındaki ilişkiye ait t testi sonuçları

Boyut	Gruplar	N	$\bar{x}$	$t$ testi		
				$t$	Sd	p
Yenilik İklimi	Kadın	246	2,7941	-1,435	409	,152
	Erkek	165	2,8571			

Tablo 7.36’de araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetleri ile yenilik iklimi görüşleri anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının anlaşılması ile T testi uygulanmıştır. T testi sonucuna göre araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerinin yenilik iklimi görüşleri üzerinde anlamlı bir şekilde farklılaşma yaratmadığı sonucuna ulaşılmıştır ( $p>0,05$ ). “ $H_{11}$ : Sağlık alışanlarının yenilik iklimi görüşleri cinsiyete göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.” hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 7.37.** alışanların cinsiyetleri ile çalışanın sürdürülebilir performansı görüşleri arasındaki ilişkiye ait varyansların homojenliği testi

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,000	4	406	,983

Tablo 7.37’de varyansların homojenliği testi sonucuna göre ANOVA Testini yapabilmenin ön koşulu olan Varyansların Homojenliği Testiyle varyansların eşitliğinin sağlandığı sonucuna ulaşılmıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 7.38.** alışanların cinsiyetleri ile çalışanın sürdürülebilir performansı görüşleri arasındaki ilişkiye ait t testi sonuçları

Boyut	Gruplar	N	$\bar{x}$	$t$ Testi		
				$t$	Sd	p
Çalışanın Performansı	Sürdürülebilir	Kadın	246	2,8227	409	,325
		Erkek	165	3,0236		

Tablo 7.38’de araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetleri ile çalışanın sürdürülebilir performansı görüşleri anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının anlaşılması amacı ile T testi uygulanmıştır. T testi sonucuna göre araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerinin çalışanların sürdürülebilir performans görüşleri üzerinde anlamlı bir şekilde farklılaşma yaratmadığı sonucuna ulaşılmıştır ( $p>0,05$ ). “ $H_{17}$ : Sağlık alışanlarının çalışanın sürdürülebilir performansı görüşleri cinsiyetlerine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.” hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 7.39.** alışanların medeni durumları ile iş tatmini görüşleri arasındaki ilişkiye ait varyansların homojenliği testi

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,432	4	406	,511

Tablo 7.39’da varyansların homojenliği testi sonucuna göre ANOVA Testini yapabilmeyen ön koşulu olan Varyansların Homojenliği Testiyle varyansların eşitliğinin sağlandığı sonucuna ulaşılmıştır ( $p>0,05$ ). “ $H_6$ : Sağlık çalışanlarının iş tatmin düzeyleri medeni durumlarına göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.” hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 7.40.** Çalışanların medeni durumları ile iş tatmini görüşleri arasındaki ilişkiye ait t testi sonuçları

Boyut	Gruplar	N	$\bar{x}$	$t$ Testi		
				$t$	Sd	p
İş Tatmini	Evli	194	3,0227	-1,572	409	,117
	Bekâr	217	3,0866			

Tablo 7.40’da araştırmaya katılan çalışanların medeni durumları ile iş tatmini görüşleri anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının anlaşılması amacı ile T testi uygulanmıştır. T testi sonucuna göre araştırmaya katılan çalışanların medeni durumlarının iş tatminleri üzerinde anlamlı bir şekilde farklılaşma yaratmadığı sonucuna ulaşılmıştır ( $p>0,05$ ). “ $H_{12}$ : Sağlık çalışanlarının yenilik iklimi görüşleri medeni durumlarına göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.” hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 7.41.** Çalışanların medeni durumları ile yenilik iklimi görüşleri arasındaki ilişkiye ait varyansların homojenliği testi

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,114	4	406	,735

Tablo 7.41’de varyansların homojenliği testi sonucuna göre ANOVA Testini yapabilmeyen ön koşulu olan Varyansların Homojenliği Testiyle varyansların eşitliğinin sağlandığı sonucuna ulaşılmıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 7.42.** Çalışanların medeni durumları ile yenilik iklimi görüşleri arasındaki ilişkiye ait t testi sonuçları

Boyut	Gruplar	N	$\bar{x}$	$t$ Testi		
				$t$	Sd	p
Yenilik İklimi	Evli	194	2,7949	-1,076	409	,283
	Bekâr	217	2,8413			

Tablo 7.42’de araştırmaya katılan çalışanların medeni durumları ile yenilik iklimi görüşleri anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının anlaşılması amacı ile T

testi uygulanmıştır T testi sonucuna göre araştırmaya katılan çalışanların medeni durumlarının yenilik iklimi görüşleri üzerinde anlamlı bir şekilde farklılaşma yaratmadığı sonucuna ulaşılmıştır ( $p>0,05$ ). “ $H_{12}$ : Sağlık çalışanlarının yenilik iklimi görüşleri medeni durumlarına göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.” hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 7.43.** Çalışanların medeni durumları ile çalışanın sürdürülebilir performansı görüşleri arasındaki ilişkiye ait varyansların homojenliği testi

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
3,498	4	406	,062

Tablo 7.43’de varyansların homojenliği testi sonucuna göre ANOVA Testini yapabilmenin ön koşulu olan Varyansların Homojenliği Testiyle varyansların eşitliğinin sağlandığı sonucuna ulaşılmıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 7.44.** Çalışanların medeni durumları ile çalışanın sürdürülebilir performansı görüşleri arasındaki ilişkiye ait t testi sonuçları

Boyut	Gruplar	N	$\bar{x}$	$t$ Testi		
				$t$	Sd	p
Çalışanın Sürdürülebilir Performansı	Evli	194	2,9567	-2,028	409	,043*
	Bekâr	217	3,1243			

Tablo 7.44’de araştırmaya katılan çalışanların medeni durumları ile çalışanın sürdürülebilir performansı görüşleri anlamlı bir şekilde farklılaşp farklılaşmadığının anlaşılması amacı ile T testi uygulanmıştır. T testi sonucuna göre araştırmaya katılan çalışanların medeni durumlarının çalışanın sürdürülebilir performansı görüşleri üzerinde anlamlı bir şekilde farklılaşma yarattığı sonucuna ulaşılmıştır ( $p<0,05$ ). “ $H_{18}$ : Sağlık çalışanlarının çalışanın sürdürülebilir performansı görüşleri medeni durumlarına göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.” hipotezi kabul edilmiştir. Bu farklılaşma incelendiğinde ise bekar bireylerde ortalama değerin 3,1243 olduğu ve evli bireylerde ise bu değerlin 2,9567 olduğu saptanmış olup bu sonuçlara bakılarak bekar bireylerin evlilere göre sürdürülebilir performans görüşlerinin daha iyi olduğu söylenebilir.

**Tablo 7.45.** Çalışanların unvanları ile iş tatmini görüşleri arasındaki ilişkiye ait varyansların homojenliği testi

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,689	3	407	,559

Tablo 7.45’de varyansların homojenliği testi sonucuna göre ANOVA Testini yapabilmeyen ön koşulu olan Varyansların Homojenliği Testiyle varyansların eşitliğinin sağlandığı sonucuna ulaşılmıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 7.46.** Çalışanların unvanları ile iş tatmini görüşleri arasındaki ilişkiye ait tanımlayıcı istatistikler

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	95% Confidence Interval for Mean			
					Alt Limit	Üst Limit	En Düşük	En Yüksek
Doktor	106	3,0562	5,76615	,56006	17,5688	19,7897	5,00	25,00
Hemşire/Ebe	153	2,9679	5,58310	,45137	15,4416	17,2251	5,00	25,00
Sağlık Memuru	81	3,0156	5,62084	,62454	14,8929	17,3787	5,00	25,00
Diğer	71	2,9559	5,97470	,70907	16,2900	19,1184	5,00	25,00
Toplam	411	2,9989	5,78273	,28524	16,5755	17,6970	5,00	25,00

Tablo 7.46’da çalışanların unvanları ile iş tatmini görüşleri arasındaki ilişkiye ait tanımlayıcı istatistikler gösterilmiştir.

**Tablo 7.47.** Çalışanların unvanları ile iş tatmini görüşleri arasındaki ilişkiye ait anovatesti sonuçları

Boyut	Gruplar	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
İş Tatmini	Gruplar Arası	,428	3	,143	,838	,474
	Gruplar İçi	69,302	407	,170		
	Toplam	69,730	410			

Tablo 7.47’de araştırmaya katılan çalışanların unvanları ile iş tatmini görüşleri anlamlı bir şekilde farklılaşp farklılaşmadığının anlaşılması amacı ile Anova testi uygulanmıştır. Tek faktörlü ANOVA testi sonucuna göre araştırmaya katılan çalışanların eğitim düzeyleri ile çalışanın sürdürülebilir performansı görüşleri arasındaki ilişki için anlamlı bir farklılaşma olmadığı saptanmıştır ( $p>0,05$ ). “ $H_{10}$ : Sağlık çalışanlarının iş tatmin düzeyleri ünvanlarına göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.” hipotezi reddedilmiştir

**Tablo 7.48.** Çalışanların unvanları ile yenilik iklimi görüşleri arasındaki ilişkiye ait varyansların homojenliği testi

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,081	3	407	,357

Tablo 7.48’de varyansların homojenliği testi sonucuna göre ANOVA Testini yapabilmeyen ön koşulu olan Varyansların Homojenliği Testiyle varyansların eşitliğinin sağlandığı sonucuna ulaşılmıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 7.49.** Çalışanların unvanları ile yenilik iklimi görüşleri arasındaki ilişkiye ait tanımlayıcı istatistikler

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	95% Confidence Interval for Mean			
					Alt Limit	Üst Limit	En Düşük	En Yüksek
Doktor	106	3,0562	13,59532	1,32049	40,5893	45,8258	18,00	70,00
Hemşire/Ebe	153	2,9679	13,72545	1,10964	35,0365	39,4211	14,00	68,00
Sağlık Memuru	81	3,0156	13,73625	1,52625	34,8392	40,9139	14,00	66,00
Diğer	71	2,9559	14,40888	1,71002	35,4768	42,2978	14,00	70,00
Toplam	411	2,9989	13,97872	,68952	37,8295	40,5403	14,00	70,00

Tablo 7.49’da çalışanların unvanları ile yenilik iklimi görüşleri arasındaki ilişkiye ait tanımlayıcı istatistikler gösterilmiştir.

**Tablo 7.50.** Çalışanların unvanları ile yenilik iklimi görüşleri arasındaki ilişkiye ait anova testi sonuçları

Boyut	Gruplar	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Yenilik İklimi	Gruplar Arası	,180	3	,060	,312	,816
	Gruplar İçi	78,037	407	,192		
	Toplam	78,216	410			

Tablo 7.50’de araştırmaya katılan çalışanların unvanları ile yenilik iklimi görüşleri anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının anlaşılması amacı ile Anova testi uygulanmıştır. Tek faktörlü ANOVA testi sonucuna göre araştırmaya katılan çalışanların eğitim düzeyleri ile çalışanın sürdürülebilir performansı görüşleri arasındaki

ilişki için anlamlı bir farklılaşma olmadığı saptanmıştır ( $p>0,05$ ). “ $H_{16}$ : Sağlık çalışanlarının yenilik iklimi görüşleri ünvanlarına göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.” hipotezi reddedilmiştir

**Tablo 7.51.** Çalışanların ünvanları ile çalışanın sürdürülebilir performansı görüşleri arasındaki ilişkiye ait varyansların homojenliği testi

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,538	3	407	,657

Tablo 7.51’de varyansların homojenliği testi sonucuna göre ANOVA Testini yapabilmeyen ön koşulu olan Varyansların Homojenliği Testiyle varyansların eşitliğinin sağlandığı sonucuna ulaşılmıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 7.52.** Çalışanların ünvanları ile çalışanın sürdürülebilir performansı görüşleri arasındaki ilişkiye ait tanımlayıcı istatistikler

	N	Ortalama	Standart Sapma	95% Confidence Interval for Mean				
				Standart Hata	Alt Limit	Üst Limit	En Düşük	En Yüksek
Doktor	106	3,0562	10,87880	1,05664	37,1313	41,3215	10,00	50,00
Hemşire/Ebe	153	2,9679	10,67303	,86286	33,8900	37,2995	10,00	50,00
Sağlık Memuru	81	3,0156	10,37786	1,15310	34,1497	38,7392	10,00	57,00
Diğer	71	2,9559	10,95335	1,29992	34,3088	39,4940	10,00	50,00
Toplam	411	2,9989	10,77561	,53152	35,8797	37,9694	10,00	57,00

Tablo 7.52’de çalışanların ünvanları ile çalışanın sürdürülebilir performansı görüşleri arasındaki ilişkiye ait tanımlayıcı istatistikler gösterilmiştir.

**Tablo 7.53.** Çalışanların ünvanları ile çalışanın sürdürülebilir performansı görüşleri arasındaki ilişkiye ait anova testi sonuçları

Boyut	Gruplar	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
	Gruplar Arası	850,910	3	283,637	2,469	,062
Çalışanın Sürdürülebilir Performansı	Gruplar İçi	46755,752	407	114,879		
	Toplam	47606,662	410			

Tablo 7.53’de araştırmaya katılan çalışanların unvanları ile çalışanın sürdürülebilir performansı görüşleri anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının anlaşılması amacı ile Anova testi uygulanmıştır. Tek faktörlü ANOVA testi sonucuna göre çalışanların yaşlarının sürdürülebilir performans üzerinde anlamlı bir şekilde farklılaşma yaratmadığı sonucuna ulaşılmıştır ( $p>0,05$ ). “ $H_{22}$ : Sağlık çalışanlarının çalışanın sürdürülebilir performansı görüşleri ünvanlarına göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.” hipotezi reddedilmiştir

**Tablo 7.54.** Çalışanların çalışma süreleri ile iş tatmini arasındaki ilişkiye ait varyansların homojenliği testi

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,848	4	406	,119

Tablo 7.54’de varyansların homojenliği testi sonucuna göre ANOVA Testini yapabilmenin ön koşulu olan Varyansların Homojenliği Testiyle varyansların eşitliğinin sağlandığı sonucuna ulaşılmıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 7.55.** Çalışanların çalışma süreleri ile iş tatmini görüşleri arasındaki ilişkiye ait tanımlayıcı istatistikler

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	95% Confidence Interval for Mean			
					Alt Limit	Üst Limit	En Düşük	En Yüksek
1 yıldan az	47	3,1787	,32366	,04721	3,0837	3,2738	2,20	3,80
1-5 yıl	180	3,0622	,41118	,03065	3,0017	3,1227	1,80	5,00
6-10 yıl	88	3,0773	,37069	,03952	2,9987	3,1558	1,80	4,00
11-15	40	2,9000	,43205	,06831	2,7618	3,0382	1,00	3,60
16 yıl ve üzeri	56	3,0143	,49706	,06642	2,8812	3,1474	1,00	3,80
Toplam	411	3,0564	,41240	,02034	3,0165	3,0964	1,00	5,00

Tablo 7.55’de çalışanların çalışma süreleri ile iş tatmini görüşleri arasındaki ilişkiye ait tanımlayıcı istatistikler gösterilmiştir.



**Tablo 7.56.** Çalışanların çalışma süreleri ile iş tatmini görüşleri arasındaki ilişkiye ait anova testi sonuçları

Boyut	Gruplar	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	<i>p</i>
İş Tatmini	Gruplar Arası	1,825	4	,456	2,729	,029*
	Gruplar İçi	67,905	406	,167		
	Toplam	69,730	410			

Tablo 7.56’da araştırmaya katılan çalışanların çalışma süreleri ile iş tatmini görüşleri anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının anlaşılması amacı ile Anova testi uygulanmıştır. Tek faktörlü ANOVA testi sonucuna göre çalışanların çalışma sürelerinin iş tatmini üzerinde anlamlı bir şekilde farklılaşma yarattığı sonucuna ulaşılmıştır ( $p < 0,05$ ). “ $H_0$ : Sağlık çalışanlarının iş tatmin düzeyleri çalışma sürelerine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.” hipotezi kabul edilmiştir. Değer anlamlı bulunduğundan dolayı oluşan farkın hangi grup/gruplar arasında olduğumuz saptamak amacıyla Post Hoc testlerinden Tukey testine başvurulmuştur.

**Tablo 7.57.** Çalışanların çalışma süreleri ile iş tatmini görüşleri arasındaki ilişkiye ait anova testi sonuçları tukey hsd test sonuçları

(I)Çalışma Süreniz		Mean	Std.	Sig.	95% Confidence Interval	
(J)Çalışma Süreniz	(I-J)	Error	Lower Bound		Upper Bound	
1 yıldan az	1-5 yıl	,11650	,06699	,411	-,0671	,3001
	6-10 yıl	,10145	,07389	,645	-,1010	,3039
	11-15	,27872*	,08798	,014	,0377	,5198
	16 yıl ve üzeri	,16444	,08090	,252	-,0572	,3861
1-5 yıl	1 yıldan az	-,11650	,06699	,411	-,3001	,0671
	6-10 yıl	-,01505	,05320	,999	-,1608	,1307
	11-15	,16222	,07149	,157	-,0337	,3581
	16 yıl ve üzeri	,04794	,06258	,940	-,1235	,2194
6-10 yıl	1 yıldan az	-,10145	,07389	,645	-,3039	,1010
	1-5 yıl	,01505	,05320	,999	-,1307	,1608
	11-15	,17727	,07799	,156	-,0364	,3910
	16 yıl ve üzeri	,06299	,06991	,896	-,1286	,2545
11-15	1 yıldan az	-,27872*	,08798	,014	-,5198	-,0377
	1-5 yıl	-,16222	,07149	,157	-,3581	,0337
	6-10 yıl	-,17727	,07799	,156	-,3910	,0364
	16 yıl ve üzeri	-,11429	,08466	,660	-,3463	,1177
16 yıl ve üzeri	1 yıldan az	-,16444	,08090	,252	-,3861	,0572
	1-5 yıl	-,04794	,06258	,940	-,2194	,1235
	6-10 yıl	-,06299	,06991	,896	-,2545	,1286
	11-15	,11429	,08466	,660	-,1177	,3463

Tablo 7.57’de araştırmaya katılan çalışanların çalışma süreleri ile iş tatmini görüşleri arasındaki farklılığın incelenmesi amacı ile Tukey HSD testi sonuçları incelendiğinde çalışma süresi 1 yıldan az olan çalışanların 11-15 yıl arasında çalışma süresi olan çalışanlar arasında iş tatmini görüşleri açısından istatistiksel olarak farklılıklar olduğu anlaşılmaktadır. 1 yıldan az çalışma süresine sahip olan sağlık çalışanların iş tatmini görüşlerinin ortalama değeri 3,1787 ve 11-15 yıl arasında çalışma süresine sahip olan 2,90 olduğu bulunmuş olup, bu sonuçlardan yola çıkılarak çalışma süresi 1 yıldan az olan işgörenlerin 11-15 yıl çalışma süresine sahip olanlara oranla daha iyi iş tatminine sahip olduğu söylenebilir.

**Tablo 7.58.** Çalışanların çalışma süreleri ile yenilik iklimi arasındaki ilişkiye ait varyansların homojenliği testi

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,672	4	406	,612

Tablo 7.58’de varyansların homojenliği testi sonucuna göre ANOVA Testini yapabilmeyen ön koşulu olan Varyansların Homojenliği Testiyle varyansların eşitliğinin sağlandığı sonucuna ulaşılmıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 7.59.** Çalışanların çalışma süreleri ile yenilik iklimi görüşleri arasındaki ilişkiye ait tanımlayıcı istatistikler

	N	Ortalama	Standart Sapma	95% Confidence Interval for Mean				
				Standart Hata	Alt Limit	Üst Limit	En Düşük	En Yüksek
1 yıldan az	47	2,9240	,37602	,05485	2,8136	3,0344	1,86	4,00
1-5 yıl	180	2,8357	,43333	,03230	2,7720	2,8994	1,00	5,00
6-10 yıl	88	2,8214	,45434	,04843	2,7252	2,9177	1,93	4,14
11-15	40	2,7339	,41429	,06550	2,6014	2,8664	1,57	3,64
16 yıl ve üzeri	56	2,7372	,47127	,06298	2,6110	2,8635	1,43	3,57
Total	411	2,8194	,43677	,02154	2,7771	2,8618	1,00	5,00

Tablo 7.59’da çalışanların çalışma süreleri ile yenilik iklimi görüşleri arasındaki ilişkiye ait tanımlayıcı istatistikler gösterilmiştir.

**Tablo 7.60.** Çalışanların çalışma süreleri ile yenilik iklimi görüşleri arasındaki ilişkiye ait anova testi sonuçları

Boyut	Gruplar	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Yenilik iklimi	Gruplar Arası	1,233	4	,308	1,625	,167
	Gruplar İçi	76,984	406	,190		
	Toplam	78,216	410			

Tablo 7.60’da araştırmaya katılan çalışanların çalışma süreleri ile yenilik iklimi görüşleri anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının anlaşılması amacı ile Anova testi uygulanmıştır. Tek faktörlü ANOVA testi sonucuna göre çalışanların yaşlarının

sürdürülebilir performans üzerinde anlamlı bir şekilde farklılaşma yaratmadığı sonucuna ulaşılmıştır ( $p>0,05$ ). “ $H_{15}$ : Sağlık çalışanlarının yenilik iklimi görüşleri çalışma sürelerine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.” hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 7.61.** Çalışanların çalışma süreleri ile çalışanın sürdürülebilir performansı arasındaki ilişkiye ait varyansların homojenliği testi

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2,033	4	406	,089

Tablo 7.61’de varyansların homojenliği testi sonucuna göre ANOVA Testini yapabilmeyen ön koşulu olan Varyansların Homojenliği Testiyle varyansların eşitliğinin sağlandığı sonucuna ulaşılmıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 7.62.** Çalışanların çalışma süreleri ile çalışanın sürdürülebilir performansı görüşleri arasındaki ilişkiye ait tanımlayıcı istatistikler

	N	Ortalama	Standart Sapma	95% Confidence Interval for Mean				
				Standart Hata	Alt Limit	Üst Limit	En Düşük	En Yüksek
1 yıldan az	47	3,9489	,95186	,13884	3,6695	4,2284	1,50	5,00
1-5 yıl	180	3,6483	1,09583	,08168	3,4872	3,8095	1,30	5,70
6-10 yıl	88	3,6818	,98197	,10468	3,4738	3,8899	1,00	5,00
11-15	40	3,5700	1,15652	,18286	3,2001	3,9399	1,00	5,00
16 yıl ve üzeri	56	3,7232	1,20060	,16044	3,4017	4,0447	1,00	5,00
Toplam	411	3,6925	1,07756	,05315	3,5880	3,7969	1,00	5,70

Tablo 7.62’de çalışanların çalışma süreleri ile çalışanın sürdürülebilir performansı görüşleri arasındaki ilişkiye ait tanımlayıcı istatistikler gösterilmiştir.

**Tablo 7.63.** Çalışanların çalışma süreleri ile çalışanın sürdürülebilir performansı görüşleri arasındaki ilişkiye ait anova testi sonuçları

Boyut	Gruplar	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
	Gruplar Arası	410,494	4	102,624	,883	,474
Çalışanın Sürdürülebilir Performansı	Gruplar İçi	47196,168	406	116,247		
	Toplam	47606,662	410			

Tablo 7.63’de araştırmaya katılan çalışanların çalışma süreleri ile çalışanın sürdürülebilir performansı görüşleri anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının anlaşılması amacı ile Anova testi uygulanmıştır. Tek faktörlü ANOVA testi sonucuna göre çalışanların yaşlarının sürdürülebilir performans üzerinde anlamlı bir şekilde farklılaşma yaratmadığı sonucuna ulaşılmıştır ( $p>0,05$ ). “ $H_{21}$ : Sağlık alışanlarının çalışanın sürdürülebilir performansı görüşleri çalışma sürelerine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.” hipotezi reddedilmiştir.

## 7.6 Korelasyon Analizi

Araştırmada kullanılan yenilik iklimi, iş tatmini ve çalışanın sürdürülebilir performansı arasındaki ilişkin yönünün, şiddetinin ve derecesinin ölçülebilmesi amacı ile pearson korelasyon analizi uygulanmıştır.

**Tablo 7.64.** Korelasyon katsayısı ilişki gücü (Gürbüz &Şahin, 2017: 260)

R	İlişki
0.00	İlişki Yok
0.01-0.29	Düşük dzeyede ilişki
0.30-0.70	Orta dzeyede ilişki
0.71-0.99	Yüksek dzeyede ilişki
1.00	Mkemmell İlişki

Gürbüz ve Şahin (2017: 260) alışmasında, korelasyon katsayısı, değişkenler arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin derecelerini gösterir. R değeri değişkenler arasındaki ilişkinin kuvvetini temsil eder ve değişkenler arasındaki ilişkinin kuvvetini belirlemek amacıyla en çok kullanılan analiz tekniklerinden birisidir.

Tablo 7.64’de Korelasyon katsayısı ve ilişkinin gücü hakkındaki tabloya göre yorumlar aşağıda yapılmıştır.

**Tablo 7.65.** Yenilik iklimi ile iş tatmini ve çalışanın sürdürülebilir performansı arasındaki ilişkiye ait korelasyon analizleri

		<b>İş Tatmini</b>	<b>Yenilik İklimi</b>	<b>Çalışanın Sürdürülebilir Performansı</b>
<b>İş Tatmini</b>	Pearson			
	Correlation	1		
	Sig. (2-tailed)			
	N	411		
<b>Yenilik İklimi</b>	Pearson			
	Correlation	,462**	1	
	Sig. (2-tailed)	,000		
	N	411	411	
<b>Çalışanın Sürdürülebilir Performansı</b>	Pearson			
	Correlation	,548**	,345**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	411	411	411

\*\*Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo 7.65’de yenilik iklimi, iş tatmini ve çalışanın sürdürülebilir performansı arasındaki ilişkinin yönü ve şiddetinin incelenebilmesi amacı ile korelasyon analizi uygulanmıştır. Bu analiz sonucuna göre iş tatmini ile yenilik iklimi arasında orta dereceli, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki ( $r=0,462$ /bir değişkendeki bir birimlik değişim diğer bir değişken  $0,462$ ’lik bir artışı ifade etmektedir, çalışanın sürdürülebilir performansı ile iş tatmini arasında da orta dereceli, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki ( $r=0,548$ / bir değişkendeki bir birimlik değişim diğer bir değişken  $0,548$ ’lik bir artışı ifade etmektedir) ve yenilik iklimi ile çalışanın sürdürülebilir performansı ile yenilik iklimi arasında düşük dereceli, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu ( $r=0,345$ / bir değişkendeki bir birimlik değişim diğer bir değişken  $0,345$ ’lik bir artışı ifade etmektedir) görülmektedir.

**Tablo 7.66.** Yenilik iklimi alt boyutları ile iş tatmini ve çalışanın sürdürülebilir performansı arasındaki ilişkiye ait korelasyon analizi sonucu

		Yeniliği Destekleme	Yeniliği Engelleme	Kaynak Sağlama	İş Tatmini	Çalışanın Sürdürülebilir Performansı
Yeniliği Destekleme	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	1				
	N	411				
Yeniliği Engelleme	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-,750**	1			
	N	411	411			
Kaynak Sağlama	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,714**	-,564**	1		
	N	411	411	411		
İş Tatmini	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,498**	-,277**	,418**	1	
	N	411	411	411	411	
Çalışanın Sürdürülebilir Performansı	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,557**	-,474**	,451**	,548**	1
	N	411	411	411	411	411

\*\* : Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo 7.66’da yenilik iklimi alt boyutları ile iş tatmini ve çalışanın sürdürülebilir performansı arasındaki ilişkiyi incelemek amacı ile korelasyon analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucuna göre İş tatmini ile Yeniliği Destekleme ve Kaynak Sağlama alt boyutu arasında orta dereceli ( $r=0,498$ ;  $0,418$ ), pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu ancak Yeniliği Engelleme boyutu ile iş tatmini arasında düşük dereceli ( $r=-,277$ ), negatif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu, Çalışanın Sürdürülebilir Performansı ile Yenilik iklimi boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde ise Yeniliği Destekleme ve Kaynak Sağlama alt boyutu arasında yüksek dereceli ( $r=,714$ ), pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu ancak Yeniliği Engelleme boyutu ile Çalışanın Sürdürülebilir Performansı arasında düşük dereceli ( $r=-,474$ ), negatif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu, Çalışanın

Sürdürülebilir Performansı ile İş Tatmini arasında ilişki incelendiğinde ise orta dereceli ( $r=0,548$ ), pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin varlığı görülmektedir.

### 7.7 Aracı Değişken Analizi

Aracı değişken (mediasyon) analizi, bir bağımsız değişkenin (X) bir veya daha fazla ara değişken üzerinden bağımlı bir değişken üzerindeki (Y) dolaylı etkisini araştırmak için kullanılan istatistiksel bir tekniktir (Yılmaz & Dalbudak, 2018).

Mediasyon süreci, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin kısmen veya tamamen ara değişken(ler) tarafından açıklandığı durumu ifade eder (Anonim, <https://spssyardimi.com/spss-ile-mediation-analizi>, 2024). Başka bir deyişle, mediasyon modelinde bağımsız değişken önce ara değişken(leri) etkiler, ara değişkenler de bağımlı değişkeni etkiler. Bu çalışma için yenilik iklimi aracı değişken, iş tatmini bağımsız değişken ve çalışanın sürdürülebilir performansı da bağımlı değişken olarak belirlenerek analize devam edilmiştir. Tablo 7.67’de Hayyes Process yöntemi ile yapılan aracı değişken analizi sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 7.67.** Aracılık testine ilişkin regresyon analizi sonuçları (n=411)

	M (Yenilik İklimi)	Sonuç Değişkenleri				
		M (Yenilik İklimi)		Y (Çalışanın Sürdürülebilir Performansı)		
Tahmin		B	S.H.	B	S.H.	
<b>Değişkenleri</b>						
<b>X (İş Tatmini)</b>	a	.489***	.046	c <sup>1</sup>	1,291***	.121
<b>M(Yenilik İklimi)</b>	-	-	-	B	.287*	.114
<b>Sabit</b>	İ <sub>M</sub>	1,324***	.143	İ <sub>Y</sub>	-1,062**	.364
		R <sup>2</sup> =.213		R <sup>2</sup> =.311		
		F(1;409) = 110,975; p<.001		F(2;408) =91,978; p<.001		

\*p<.05; \*\*p<.01; \*\*\*p<.001; R<sup>2</sup>= Açıklanan Varyans; S.H.= Standart Hata; GA: Güven Aralığı;

b= Standardize olmayan beta

Process Makro ile analiz sonucunda iş tatmininin, yenilik iklimini anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkilediği saptanmıştır (b=.489; %95 GA [.398-.581]; t=10,534; p<.001). İş tatmini, yenilik iklimindeki değişimin yaklaşık %21’ini (R<sup>2</sup>= .213) açıklamaktadır. Bunun yanında yenilik iklimi, çalışanın sürdürülebilir performansını anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir (b=.287; %95



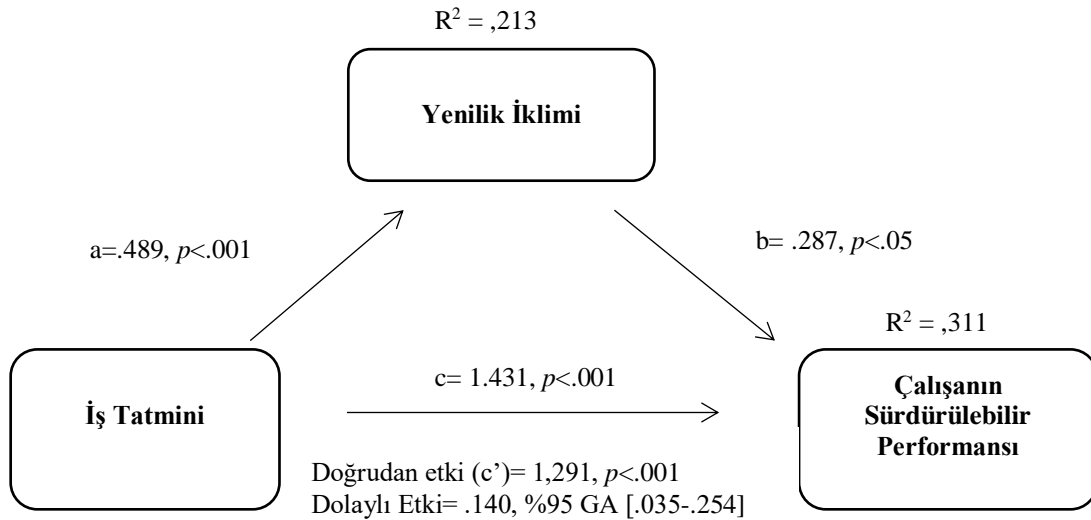
GA [.062-.512];  $t= 2,509$ ;  $p<.05$ ). İş tatmininin de çalışanın sürdürülebilir performansı üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi olduğu belirlenmiştir ( $b=1,2911$ ; %95 GA [1,053-1,529];  $t= 10,662$ ;  $p<.001$ ). İş tatmini ve yenilik iklimi birlikte analize dahil edildiğinde, çalışanın sürdürülebilir performansındaki değişimin %31'ini ( $R^2= .311$ ) açıkladığı tespit edilmiştir.

Yenilik ikliminin (M-aracı değişkenin) olmadığı bir modelde, iş tatmininin (X), çalışanın sürdürülebilir performansı (Y) üzerindeki etkisi (c yolu), toplam etkiyi göstermektedir. Buna göre, yenilik ikliminin olmadığı bir durumda iş tatmininin, çalışanın sürdürülebilir performansı üzerinde olumlu yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır ( $b=1,431$ ; %95 GA [1,219-1,644];  $t= 13,243$ ;  $p<.001$ ).

Son olarak iş tatmininin çalışanın sürdürülebilir performansı üzerinde dolaylı etkisinin olup olmadığını gösteren dolaylı etki (indirect effect) değeri, Bootstrap Tekniği ile elde edilen güven aralıkları ile raporlanmıştır. Buna göre, iş tatmininin çalışanın sürdürülebilir performansı üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu; dolayısıyla da yenilik ikliminin, iş tatmini ile çalışanın sürdürülebilir performansı üzerindeki ilişkiye aracılık ettiği bulgusuna varılmıştır ( $b= .140$ ; %95 GA [.035-.254]). Bu dolaylı etki değeri (.140), iki çalışandan iş tatmin düzeyi diğer çalışandan bir birim yüksek olan bir çalışanın sürdürülebilir performansının .140 birim daha yüksek olacağı anlamını taşımaktadır. Ayrıca iş tatmininin çalışanın sürdürülebilir performansı üzerindeki tam ve kısmi standardize etki büyüklüklerine bakıldığında; tam standardize etki büyüklüğü .054; kısmi standardize etki büyüklüğü ise .140 olarak tespit edilmiştir. Test edilen modelin aracılık etkisinin orta değere yakın (Gürbüz, 2021:70) olduğu ifade edilebilir.

Çalışanların iş tatminlerinin, sürdürülebilir performanslarına etkisinde, yenilik ikliminin aracılık rolü olup olmadığını test etmek amacıyla bootstrap yöntemini esas alan regresyon analizi yapılmıştır. Analizler Hayes (2018) tarafından geliştirilen Process makro kullanılarak yapılmıştır. Bootstrap tekniği ile yapılan aracılık etki analizlerinde, araştırma hipotezinin desteklenebilmesi için analiz neticesinde elde edilen %95 güven aralığındaki (GA) değerlerin sıfır (0) değerini kapsamaması gerekmektedir (MacKinnon, Lockwood & Williams, 2004). Bu amaçla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 7.67 de yer almaktadır. Buna göre, iş tatmininin, çalışanın sürdürülebilir performansı üzerinde dolaylı etkisinin anlamlı olduğu, dolayısıyla da yenilik ikliminin, iş tatmini ile çalışanın sürdürülebilir performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği (kısmi) tespit edilmiştir ( $b= .140$ ; %95 GA [.035-.254]). Bu sonuçla araştırmanın " $H_4$ :

*Yenilik iklimi, iş tatmininin çalışanın sürdürülebilir performansı üzerindeki etkisinde aracılık rolü oynar.” hipotezi desteklenmiştir. Yenilik ikliminin, iş tatmini ile çalışanın sürdürülebilir performansına etkisini gösteren aracı değişkenin model gösterimi Şekil 7.1.’deki gibidir.*



**Şekil 7.1.** İş Tatmini-Çalışanın Sürdürülebilir Performansı İlişkisinde Yenilik İkliminin Aracılık Rolü

Yenilik iklimi ana boyutunun analizinden sonra alt boyutlarına ilişkin aracı değişken analizleri sonuçlarına bakılmıştır. Yenilik iklimi ilk alt boyutu olan “yeniliği destekleme” alt boyutunun aracılık etkisine ilişkin yapılan analiz sonuçları Tablo 7.68’deki gibidir.

**Tablo 7.68.** Yenilik iklimi alt boyutu olan yeniliği desteklemenin aracılık testine ilişkin regresyon analizi sonuçları

Tahmin	Sonuç Değişkenleri					
	M (Yİ-yeniliği destekleme)			Y (Çalışanın Sürdürülebilir Performansı)		
Değişkenleri		B	S.H.		S.H.	
<b>X (İş Tatmini)</b>	a	1,465***	.126	c <sup>1</sup>	,939***	.115
<b>M(Yİ-yeniliği destekleme)</b>	-	-	-	B	.336***	.039
<b>Sabit</b>	İ <sub>M</sub>	-1,676***	.389	İ <sub>Y</sub>	-,119	.314
		R <sup>2</sup> =.248			R <sup>2</sup> =.408	
		F(1;409) = 134,983; p<.001			F(2;408) =140,491; p<.001	

\*p<.05; \*\*p<.01; \*\*\*p<.001; R<sup>2</sup>= Açıklanan Varyans; S.H.= Standart Hata; GA: Güven Aralığı;

b= Standardize olmayan beta

Process Makro ile analiz sonucunda iş tatmininin, yenilik ikliminin alt boyutu olan “yeniliği destekleme”yi anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkilediği saptanmıştır (b= 1,465; %95 GA [1,217-1,713]; t=11,618; p<.001). İş tatmini, yenilik iklimi alt boyutu olan yeniliği desteklemedeki değişimin yaklaşık %25’ini (R<sup>2</sup>= .248) açıklamaktadır. Bunun yanında yenilik iklimi alt boyutu olan yeniliği destekleme, çalışanın sürdürülebilir performansını anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir (b=.336; %95 GA [.260-.413]; t= 8,614; p<.001). İş tatmininin de çalışanın sürdürülebilir performansı üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi olduğu belirlenmiştir (b=.939; %95 GA [.713-1,165]; t= 8,178; p<.001). İş tatmini ve yenilik iklimi alt boyutu olan yeniliği destekleme birlikte analize dâhil edildiğinde, çalışanın sürdürülebilir performansındaki değişimin %41’ini (R<sup>2</sup>= .408) açıkladığı tespit edilmiştir.

İş tatmininin çalışanın sürdürülebilir performansı üzerinde dolaylı etkisinin olup olmadığını gösteren dolaylı etki (indirect effect) değeri, Bootstrap Tekniği ile elde edilen güven aralıkları ile raporlanmıştır. Buna göre, iş tatmininin çalışanın sürdürülebilir performansı üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu; dolayısıyla da yenilik ikliminin alt boyutu olan alt boyutu olan yeniliği desteklemenin, iş tatmini ile çalışanın sürdürülebilir performansı üzerindeki ilişkiye aracılık ettiği bulgusuna varılmıştır (b= .493; %95 GA [.358-.652]). Bu dolaylı etki değeri (.493), iki çalışandan iş tatmin düzeyi diğer çalışandan bir birim yüksek olan bir çalışanın sürdürülebilir

performansının .493 birim daha yüksek olacağı anlamını taşımaktadır. Bu sonuçla araştırmanın “ $H_{4a}$ : Yenilik ikliminin alt boyutu olan yeniliği destekleme, iş tatminin çalışanın sürdürülebilir performansı üzerindeki etkisinde aracılık rolü oynar.” hipotezi kabul edilmiştir.

Yenilik iklimi ikinci alt boyutu olan “yeniliği engelleme” alt boyutunun aracılık etkisine ilişkin yapılan analiz sonuçları Tablo 7.69’daki gibidir.

**Tablo 7.69.** Yenilik iklimi alt boyutu olan yeniliği engellemenin aracılık testine ilişkin regresyon analizi sonuçları

Tahmin	Sonuç Değişkenleri					
	M (Yİ-yeniliği engelleme)			Y (Çalışanın Sürdürülebilir Performansı)		
		B	S.H.		B	S.H.
<b>Değişkenleri</b>						
<b>X (İş Tatmini)</b>	a	-,679***	.116	c <sup>1</sup>	1,179***	.103
<b>M(Yİ-yeniliği engelleme)</b>	-	-	-	B	-,372***	.042
<b>Sabit</b>	İ <sub>M</sub>	5,101***	.359	İ <sub>Y</sub>	1,215**	.374
		R <sup>2</sup> =.077			R <sup>2</sup> =.413	
		F(1;409) = 33,979; p<.001			F(2;408) =143,244; p<.001	

\*p<.05; \*\*p<.01; \*\*\*p<.001; R<sup>2</sup>= Açıklanan Varyans; S.H.= Standart Hata; GA: Güven Aralığı;

b= Standardize olmayan beta

Process Makro ile analiz sonucunda iş tatmininin, yenilik ikliminin alt boyutu olan “yeniliği engelleme”yi anlamlı düzeyde ve olumsuz yönde etkilediği saptanmıştır (b=-,679; %95 GA [-.907,-.450]; t=-5,829; p<.001). İş tatmini, yenilik iklimi alt boyutu olan yeniliği engellemedeki değişimin yaklaşık %8’ini (R<sup>2</sup>= .077) açıklamaktadır. Bunun yanında yenilik iklimi alt boyutu olan yeniliği engelleme, çalışanın sürdürülebilir performansını anlamlı düzeyde ve olumsuz yönde etkilediği belirlenmiştir (b=-.372; %95 GA [-.455, -.289]; t= -8,835; p<.001). İş tatmininin de çalışanın sürdürülebilir performansı üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi olduğu belirlenmiştir (b=1.179; %95 GA [.976-1.382]; t= 11,426; p<.001). İş tatmini ve yenilik iklimi alt boyutu olan yeniliği engelleme birlikte analize dâhil edildiğinde, çalışanın sürdürülebilir performansındaki değişimin %41’ini (R<sup>2</sup>= .413) açıkladığı tespit edilmiştir.

İş tatmininin çalışanın sürdürülebilir performansı üzerinde dolaylı etkisinin olup olmadığını gösteren dolaylı etki (indirect effect) değeri, Bootstrap Tekniği ile elde

edilen güven aralıkları ile raporlanmıştır. Buna göre, iş tatmininin çalışanın sürdürülebilir performansı üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu; dolayısıyla da yenilik ikliminin alt boyutu olan alt boyutu olan yeniliği engellemenin, iş tatmini ile çalışanın sürdürülebilir performansı üzerindeki ilişkiye aracılık ettiği bulgusuna varılmıştır ( $b = .252$ ; %95 GA [.123-.407]). Bu dolaylı etki değeri (.252), iki çalışandan iş tatmin düzeyi diğer çalışandan bir birim yüksek olan bir çalışanın sürdürülebilir performansının .252 birim daha yüksek olacağı anlamını taşımaktadır. Bu sonuçla araştırmanın “*H<sub>4b</sub>: Yenilik ikliminin alt boyutu olan yeniliği engelleme, iş tatminin çalışanın sürdürülebilir performansı üzerindeki etkisinde aracılık rolü oynar.*” hipotezi kabul edilmiştir.

Yenilik iklimi üçüncü ve son alt boyutu olan “kaynak sağlama” alt boyutunun aracılık etkisine ilişkin yapılan analiz sonuçları Tablo 7.70’teki gibidir.

**Tablo 7.70.** Yenilik iklimi alt boyutu olan kaynak sağlamanın aracılık testine ilişkin regresyon analizi sonuçları

	Sonuç Değişkenleri					
	M (Yİ- kaynak sağlama)			Y (Çalışanın Sürdürülebilir Performansı)		
Tahmin		B	S.H.		B	S.H.
<b>Değişkenleri</b>						
<b>X (İş Tatmini)</b>	a	2,809***	.301	c <sup>1</sup>	1,120***	.113
<b>M(Yİ-kaynak sağlama)</b>	-	-	-	B	,111***	.017
<b>Sabit</b>	İ <sub>M</sub>	5,101***	.359	İ <sub>Y</sub>	-,379	.321
		R <sup>2</sup> =.175			R <sup>2</sup> =.367	
		F(1;409) = 86,789; p<.001			F(2;408) = 118,384; p<.001	

\*p<.05; \*\*p<.01; \*\*\*p<.001; R<sup>2</sup>= Açıklanan Varyans; S.H.= Standart Hata; GA: Güven Aralığı;

b= Standardize olmayan beta

Process Makro ile analiz sonucunda iş tatmininin, yenilik ikliminin alt boyutu olan “kaynak sağlama”yı anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkilediği saptanmıştır ( $b = 2,809$ ; %95 GA 2.216, 3.401];  $t = 9.316$ ;  $p < .001$ ). İş tatmini, yenilik iklimi alt boyutu olan kaynak sağlamadaki değişimin yaklaşık %18’ini ( $R^2 = .175$ ) açıklamaktadır. Bunun yanında yenilik iklimi alt boyutu olan kaynak sağlama, çalışanın sürdürülebilir performansını anlamlı düzeyde ve olumsuz yönde etkilediği belirlenmiştir ( $b = .111$ ; %95 GA [.078, .144];  $t = 6,577$ ;  $p < .001$ ). İş tatmininin de çalışanın sürdürülebilir performansı

üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi olduğu belirlenmiştir ( $b=1.120$ ; %95 GA [.897, 1.342];  $t= 9,883$ ;  $p<.001$ ). İş tatmini ve yenilik iklimi alt boyutu olan kaynak sağlama birlikte analize dâhil edildiğinde, çalışanın sürdürülebilir performansındaki değişimin %37'sini ( $R^2= .367$ ) açıkladığı tespit edilmiştir.

İş tatmininin çalışanın sürdürülebilir performansı üzerinde dolaylı etkisinin olup olmadığını gösteren dolaylı etki (indirect effect) değeri, Bootstrap Tekniği ile elde edilen güven aralıkları ile raporlanmıştır. Buna göre, iş tatmininin çalışanın sürdürülebilir performansı üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu; dolayısıyla da yenilik ikliminin alt boyutu olan alt boyutu olan kaynak sağlamanın, iş tatmini ile çalışanın sürdürülebilir performansı üzerindeki ilişkiye aracılık ettiği bulgusuna varılmıştır ( $b= .312$ ; %95 GA [.210-.433]). Bu dolaylı etki değeri (.312), iki çalışandan iş tatmin düzeyi diğer çalışandan bir birim yüksek olan bir çalışanın sürdürülebilir performansının .312 birim daha yüksek olacağı anlamını taşımaktadır. Bu sonuçla araştırmanın "*H<sub>4c</sub>: Yenilik ikliminin alt boyutu olan kaynak sağlama, iş tatminin çalışanın sürdürülebilir performansı üzerindeki etkisinde aracılık rolü oynar.*" hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırma kapsamında geliştirilen hipotezlerin kabul veya ret durumlarının toplu gösterimi Tablo 7.72'deki gibidir.

**Tablo 7.72.** Araştırmanın hipotezlerinin sonuçları

Hipotezler	Anlamlılık	Sonuç
H <sub>1</sub> : İş tatmini, çalışanın sürdürülebilir performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.	( $p < \alpha = 0.001$ )	Kabul
H <sub>2</sub> : İş tatmini, yenilik iklimi üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.	( $p < \alpha = 0.001$ )	Kabul
H <sub>3</sub> : Yenilik iklimi, çalışanın sürdürülebilir performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.	( $p < \alpha = 0,05$ )	Kabul
H <sub>4</sub> : Yenilik iklimi, iş tatmininin çalışanın sürdürülebilir performansı üzerindeki etkisinde aracılık rolü oynar.	( $p < \alpha = 0.001$ )	Kabul
H <sub>4a</sub> : Yenilik ikliminin alt boyutu olan yeniliği destekleme, iş tatminin çalışanın sürdürülebilir performansı üzerindeki etkisinde aracılık rolü oynar.	( $p < \alpha = 0.001$ )	Kabul
H <sub>4b</sub> : Yenilik ikliminin alt boyutu olan yeniliği engelleme, iş tatminin çalışanın sürdürülebilir performansı üzerindeki etkisinde aracılık rolü oynar.	( $p < \alpha = 0.001$ )	Kabul
H <sub>4c</sub> : Yenilik ikliminin alt boyutu olan kaynak sağlama, iş tatminin çalışanın sürdürülebilir performansı üzerindeki etkisinde aracılık rolü oynar.	( $p < \alpha = 0.001$ )	Kabul
H <sub>5</sub> : Sağlık çalışanlarının iş tatmin düzeyleri cinsiyete göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.	( $p > \alpha = 0,05$ )	Red
H <sub>6</sub> : Sağlık çalışanlarının iş tatmin düzeyleri medeni durumlarına göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.	( $p > \alpha = 0,05$ )	Red
H <sub>7</sub> : Sağlık çalışanlarının iş tatmin düzeyleri yaşlarına göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır	( $p > \alpha = 0,05$ )	Red
H <sub>8</sub> : Sağlık çalışanlarının iş tatmin düzeyleri eğitim düzeylerine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.	( $p > \alpha = 0,05$ )	Red
H <sub>9</sub> : Sağlık çalışanlarının iş tatmin düzeyleri çalışma sürelerine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.	( $p < \alpha = 0,05$ )	Kabul
H <sub>10</sub> : Sağlık çalışanlarının iş tatmin düzeyleri ünvanlarına göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.	( $p > \alpha = 0,05$ )	Red
H <sub>11</sub> : Sağlık çalışanlarının yenilik iklimi görüşleri cinsiyete göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.	( $p > \alpha = 0,05$ )	Red
H <sub>12</sub> : Sağlık çalışanlarının yenilik iklimi görüşleri medeni durumlarına göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.	( $p > \alpha = 0,05$ )	Red
H <sub>13</sub> : Sağlık çalışanlarının yenilik iklimi görüşleri yaşlarına göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.	( $p > \alpha = 0,05$ )	Red
H <sub>14</sub> : Sağlık çalışanlarının yenilik iklimi görüşleri eğitim düzeylerine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.	( $p > \alpha = 0,05$ )	Red
H <sub>15</sub> : Sağlık çalışanlarının yenilik iklimi görüşleri çalışma sürelerine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.	( $p > \alpha = 0,05$ )	Red
H <sub>16</sub> : Sağlık çalışanlarının yenilik iklimi görüşleri ünvanlarına göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.	( $p > \alpha = 0,05$ )	Red
H <sub>17</sub> : Sağlık çalışanlarının çalışanın sürdürülebilir performansı görüşleri cinsiyetlerine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.	( $p > \alpha = 0,05$ )	Red

H <sub>18</sub> : Sağlık çalışanlarının çalışanın sürdürülebilir performansı görüşleri medeni durumlarına göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.	( $p < \alpha = 0,05$ )	Kabul
H <sub>19</sub> : Sağlık çalışanlarının çalışanın sürdürülebilir performansı görüşleri yaşlarına göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.	( $p > \alpha = 0,05$ )	Red
H <sub>20</sub> : Sağlık çalışanlarının çalışanın sürdürülebilir performansı görüşleri eğitim düzeylerine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.	( $p < \alpha = 0,05$ )	Kabul
H <sup>21</sup> : Sağlık çalışanlarının çalışanın sürdürülebilir performansı görüşleri çalışma sürelerine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.	( $p > \alpha = 0,05$ )	Red
H <sub>22</sub> : Sağlık çalışanlarının çalışanın sürdürülebilir performansı görüşleri ünvanlarına göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.	( $p > \alpha = 0,05$ )	Red

Tablo 7.72’de araştırmada çerçevesinde iş tatminin doğrudan ve dolaylı olarak (yenilik iklimi aracılığıyla) çalışanın sürdürülebilir performansı üzerindeki etkisi irdelenmiş olup, çalışma çerçevesinde geliştirilen hipotezlerde iş tatmininin çalışanın sürdürülebilir performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu, iş tatmininin yenilik iklimi üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu, yenilik ikliminin çalışanın sürdürülebilir performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu ve yenilik ikliminin iş tatminini çalışanın sürdürülebilir performansı üzerindeki etkisinde yenilik ikliminin aracılık rolü oynadığı saptanmıştır.

Demografik değişkenler de çalışma kapsamında irdelenmiştir. Cinsiyet ile iş tatmini, yenilik iklimi ve çalışanın sürdürülebilir performansları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır. Medeni durum ile iş tatmini ve yenilik iklimi görüşleri hakkında bir farklılaşma bulunmaz iken çalışanın sürdürülebilir performansı görüşlerinde bekar bireylerin evli bireylere oranla daha yüksek sürdürülebilir performans görüşüne sahip olduğu saptanmıştır. Yaş ile iş tatmini, yenilik iklimi ve çalışanın sürdürülebilir performansları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır. Eğitim düzeyi ile iş tatmini ve yenilik iklimi görüşleri hakkında bir farklılaşma bulunmaz iken çalışanın sürdürülebilir performansı görüşlerinde doktora mezunlarının lise mezunlarına oranla daha yüksek iş tatmini görüşüne sahip olduğu saptanmıştır. Çalışma süresi ile yenilik iklimi ve çalışanın sürdürülebilir performansları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir bulunmaz iken çalışma süresi 1 yıldan az olanların 11-15 yıl çalışma sürelerine oranla daha yüksek iş tatminine sahip olduğu saptanmıştır. Ünvan ile iş tatmini, yenilik iklimi ve çalışanın sürdürülebilir performansları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır.



## 8. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde yoğunlaşan rekabet ile birlikte üretim veya hizmet sürecinde rekabette var olabilmek adına, organizasyonların verimliliklerini artırma ihtiyacı günden güne önem kazanmıştır. Aynı miktarda girdi ile daha fazla çıktı elde edebilen organizasyonlar rekabet koşullarında öne geçme fırsatına sahip olmuşlardır. Bu anlamda verimliliği arttırabilmek adına birçok organizasyon işgören kimselerin yaptıkları işe karşı olan tatmin duygularını yükselterek performanslarının artacağı beklentisine girmişlerdir. İş tatmin duygusunun arttırılabilmesi amacıyla birçok faktör değerlendirilerek, sahip olunan koşullar doğrultusunda organizasyonun yapısına en uygun olan yöntem seçilmektedir.

Organizasyondaki şartların iyileştirilmesi, iş ortamının değiştirilmesi, işin zenginleştirilmesi veya basitleştirilmesi gibi birçok metodu kapsayan yenilik faaliyetleri, işgörenlerin motivasyonlarını arttırarak yaptıkları işe karşı sahip oldukları iş tatmini duygularının artması hedeflemektedir. Bu anlamda birçok düşünce metodu geliştirilmekte ve uygulanmaktadır. Anket çalışmasının yapıldığı hastanelerde özellikle kaizen ve yalın üretim uygulamaları etkin olup, süreçlerin hızlanması ve işgörenlerin daha iyi koşullarda çalışabilmesi adına çalışmalar yapılmaktadır.

İşgörenlerin performansının yükseltilmesi ve arzu edilen standardın yakalanmasına müteakip, sağlanan standardın sürekliliğinin sağlanması organizasyonların ana hedeflerinden birisidir. Çalışanın performansını sürdürülebilir kılmak için iş tatmini duygusunun üst düzeyde tutulması gerekmektedir. İş tatmini düzeyinde azalma görülen işgörenlerin gösterdikleri performansların düşmesi beklenebilir.

Yapılan çalışmada sağlık sektöründe çalışan işgörenlerin sahip oldukları iş tatmini düzeyleri, yenilik ikliminin iş tatmi üzerindeki etkisi ve işgörenlerin performanslarının sürdürülebilir kılınması irdelenmiş olup aralarındaki ilişki yapısı belirlenmeye çalışılmıştır. Türkiye’de yaşayan sağlık sektörü çalışanlarını kapsayan çalışmanın sonuçları aşağıda verilmiştir.

Araştırma sonucunda elde edilen veriler, IBM SPSS 22.0 (Istatistical Package for Social Sciences) istatistik programıyla analiz edilip yorumlanmıştır. Demografik faktörler ve İş tatmini ölçeği, Yenilik İklimi ölçeği ve Çalışanın Sürdürülebilir performansı ölçeğine yönelik tanımlayıcı testler yapılmıştır.

## 8.1. Sonuçlar

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlikleri incelenmiş ve Cronbach's Alpha güvenirlik katsayıları sırası ile iş tatmini leği için 0,937, yenilik iklimi leği için 0,956 ve çalışanın sürdürülebilir performansı için 0,960 olarak bulunmuştur. Bu değerler araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirliğinin yüksek derecede (%93,7-%95,6-%96) olduğunu göstermektedir. Örneklem sayısının 50'den fazla olması sebebiyle verilerin normal dağılım gösterip göstermediği Kolmogorov-Smirnov testiyle araştırılmış ancak sadece normallik testi değerlendirilerek verilerin analizinin yorumlanmasının noksan olabileceği düşüncesinden yola çıkılarak hangi analiz tekniğinin kullanılacağının belirlenebilmesi amacı ile ortalama, varyans, standart sapma, arpıklık ve basıklık ile Detrend Q-Q Plot diyagram değerleri de irdelenmiştir.

Araştırma çerçevesinde elde edilen sonuçlara yönelik değerlendirmeler aşağıdaki gibidir:

- Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının çoğunluğunun (246) kadın olduğu belirlenmiştir. Hemşirelerin yüksek düzeyde kadın olmasının, bu sonucu etkilediği değerlendirilmektedir.
- Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının en yoğun olduğu yaş aralığı 26-33(148) olduğu belirlenmiştir. 34-41 yaş aralığındaki sağlık çalışanlarının yoğunluğu da yüksektir. En az yoğunluk ise 50 yaş ve üzeri olan kimselerde gözlemlenmiştir.
- Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının medeni durumlarının dağılımı oldukça dengelidir. Katılımcılarda düşük yaş aralığının fazla olması sebebiyle bekar katılımcı sayısının daha yüksek olması beklenmiş ancak elde edilen sonuçlarda evli-bekar dağılımı yakınlık göstermektedir.
- Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının en az lisans seviyesi eğitim düzeyine sahip olma oranlarının yüzde 80'i aştığı saptanmıştır. Bunun nedeninin sağlık sektöründe iş hayatına katılabilmek için gerekli olan minimum isterler olduğu değerlendirilmektedir.
- Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının çoğunluğunun iş tecrübesi 1-5 yıl veya 6-10 yıl olduğu saptanmıştır. Sağlık alışanlarının yaşlarının nispeten düşük olmasının bu sonuca sebep olduğu düşünülmektedir.

- Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının en fazla orana sahip olan kısmını hemşireler (153) oluşturmaktadır. Doktorların (106) katılımı ise hemşirelere yakın seyretmiştir. Hastane içerisindeki dağılım olarak hemşirelerin çok daha fazla olduğu değerlendirilmekte ancak ankete katılım konusunda doktorların daha istekli davrandığı değerlendirilmektedir.
- Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının, yaşları ile sahip oldukları iş tatmini düzeyi arasında istatistiksel olarak bir farklılaşma mevcut değildir.
- Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının, yaşları ile yenilik iklimleri hakkındaki görüşlerinde istatistiksel olarak bir farklılaşma saptanmamıştır. Anket esnasında hastanelerde Kaizen ve Altı sigma uygulamalarının her sağlık çalışanı üzerinde bir farkındalık yarattığı değerlendirilmektedir.
- Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının yaşları ile sürdürülebilir performansları arasında farklılaşma mevcut değildir.
- Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının eğitim düzeyleri ile iş tatmin düzeyleri arasında farklılaşma saptanmamıştır.
- Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının eğitim düzeyleri ile yenilik iklimi arasında istatistiksel olarak farklılaşma saptanmamıştır. Bunun nedeninin hastanelerde genel olarak yürütülen yenilik ikliminin yarattığı bilinç olduğu düşünülmektedir.
- Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının eğitim düzeylerinin farklı olması çalışanın sürdürülebilir performansı açısından farklılık oluşturmuştur. Yapılan analizler neticesinde doktora eğitim düzeyine sahip olan sağlık çalışanlarının en yüksek çalışanın sürdürülebilir performansı görüşüne sahip olduğu görülürken, lise eğitim düzeyine sahip olan sağlık çalışanlarının en düşük çalışanın sürdürülebilir performansı görüşüne sahip olduğu saptanmıştır.
- Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının cinsiyetleri ile iş tatmini, yenilik iklimi görüşü ve çalışanın sürdürülebilir performansı arasında istatistiksel olarak herhangi bir farklılaşma belirlenmemiştir.
- Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının, medeni durumları ile iş tatminleri ve yenilik iklimi görüşü arasında istatistiksel bir farklılaşma saptanmamıştır.
- Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının, medeni durumları ile sürdürülebilir performansları arasında istatistiksel bir farklılaşma görülmüştür. Bekarların sürdürülebilir performanslarının, evlilere oranla  $\bar{x}$  değeri incelenerek daha iyi

olduğu saptanmıştır. Bekar olan kimselerin hayat üzerindeki beklenen odak sayısının evli kişilere kıyasla daha düşük olması beklentisinin bu sonucu doğurduğu düşünülmektedir.

- Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının, ünvanları ile iş tatmini, yenilik iklimi görüşü ve sürdürülebilir performansları arasında istatistiksel olarak herhangi bir farklılaşma saptanmamıştır.
- Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının çalışma süreleri ile iş tatmin düzeyleri arasında istatistiksel olarak bir farklılaşma saptanmıştır. Yapılan analizler neticesinde farklılıklar incelendiği zaman daha az çalışma süresine sahip olan çalışanların daha fazla çalışma süresi olan sağlık çalışanlara oranla iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu bulunmuştur. Yalnızca 11-15 çalışma yılına sahip sağlık çalışanlarının istisna sağladığı belirlenmiştir.
- Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının, çalışma süreleri ile yenilik iklimi düzeyleri arasında istatistiksel olarak bir farklılaşma bulunmamıştır.
- Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının, çalışma süreleri ile sürdürülebilir performansı arasında istatistiksel bir farklılaşma bulunmamıştır.
- Yapılan analizler neticesinde iş tatmini düzeyi ve yenilik iklimi süreçleri arasındaki ilişkinin orta dereceli, pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır. Bu sonuç (Gökçen & Çetin, 2022; Pelenk, 2017; Pelenk, 2019; Akyıldız, 2014) literatür ile uyum göstermektedir.
- Yapılan analizler neticesinde iş tatmin düzeyi ile sürdürülebilir performans arasındaki ilişkinin pozitif, yenilik iklimine oranla daha kuvvetli olduğu ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç (Yazıcıoğlu, 2010; Baş & Ardıç, 2002; Yetiş & Katlav, 2017; Gerekan, 2019) literatür ile uyum göstermektedir.
- Yapılan analizler neticesinde yenilik iklimi ve sürdürülebilir performans arasındaki ilişkinin ise diğer iki ilişkiye nazaran daha zayıf, pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır. Bu sonuçlar (Erdem & Gökdeniz ve Met, 2011; Öztürk & Mesci ve Kılınç, 2013; Yavuz, 2010) literatür ile uyum göstermektedir.
- Alt boyutlar ile olan ilişkiler irdelendiği zaman ise yeniliği destekleme ve iş tatmini arasında orta dereceli, pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki belirlenmiştir.

- Kaynak sağlama ve iş tatmini arasında orta dereceli, pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur.
- Yeniliği engelleme ve iş tatmini arasında düşük dereceli, negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.
- Yeniliği destekleme ve Çalışanın Sürdürülebilir Performansı arasında yüksek dereceli, pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.
- Kaynak sağlama ve Çalışanın Sürdürülebilir Performansı arasında yüksek dereceli, pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur.
- Yeniliği engelleme ve Çalışanın Sürdürülebilir Performansı arasında düşük dereceli, negatif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.
- Çalışanın Sürdürülebilir Performansı ve İş Tatmini arasında ise orta dereceli, pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki belirlenmiştir.
- Yapılan analiz sonuçları incelendiğinde iş tatmininin çalışanın sürdürülebilir performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu, iş tatmininin yenilik iklimi üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu, yenilik ikliminin çalışanın sürdürülebilir performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu ve yenilik ikliminin iş tatminini çalışanın sürdürülebilir performansı üzerindeki etkisinde yenilik ikliminin aracılık rolü oynadığı saptanmıştır.

Çalışma kapsamında geliştirilen hipotezlerin kabul veya ret edilme durumlarına yönelik yapılan analizlerde aşağıdaki sonuçlara ulaşılarak ilgili değerlendirmeler yapılmıştır. Buna göre;

***H<sub>1</sub>: İş tatmini, çalışanın sürdürülebilir performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir*** hipotezi olumlu yönde anlamlı bulunmuş ve kabul edilmiştir (p<,001).

Buna göre sağlık çalışanlarının iş tatmini düzeylerinin arttırılarak sürdürülebilir performanslarının artış göstermesi sağlanabilir.

***H<sub>2</sub>: İş tatmini, yenilik iklimi üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir*** hipotezi olumlu yönde anlamlı bulunmuş ve kabul edilmiştir (p<,001). Buna göre, sağlık

çalışanlarının iş tatmini düzeylerinin artırılması sağlanarak yenilik iklimi faaliyetlerinin ve yenilik iklimine karşı tutumları üzerinde pozitif bir artış sağlanabilir.

***H<sub>3</sub>: Yenilik iklimi, çalışanın sürdürülebilir performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir*** hipotezi olumlu yönde anlamlı bulunmuş ve kabul edilmiştir ( $p < 0,05$ ). Buna göre, sağlık çalışanlarının çalıştıkları yerlerdeki yenilik ikliminin mevcudiyeti çalışanların sürdürülebilir performansları üzerinde olumlu etki yarattığı ifade edilebilir.

***H<sub>4</sub>: Yenilik iklimi, iş tatmininin çalışanın sürdürülebilir performansı üzerindeki etkisinde aracılık rolü oynar*** hipotezi olumlu yönde anlamlı bulunmuş ve kabul edilmiştir ( $p < ,001$ ). Buna göre, sağlık çalışanlarının iş tatmini düzeylerinin artırılarak sürdürülebilir performanslarının artış göstermesi noktasında yenilik ikliminin çalışma ortamında aracılık etki yarattığı ifade edilebilir. Çalışma ortamında işinden tatmin olan çalışanların sürdürülebilir performansları üzerindeki etkisinde yenilik iklimi kavramı önemli bir etkidir. Yenilik ikliminin yarattığı atmosfer çalışanların performanslarına katkı sunabilmektedir.

***H<sub>4a</sub>: Yenilik ikliminin alt boyutu olan yeniliği destekleme, iş tatminin çalışanın sürdürülebilir performansı üzerindeki etkisinde aracılık rolü oynar.*** Hipotezi olumlu yönde anlamlı bulunmuş ve kabul edilmiştir ( $p < ,001$ ).

***H<sub>4b</sub>: Yeniliği destekleme alt boyutunun, iş tatminin çalışanın sürdürülebilir performansı üzerindeki etkisinde aracılık rolü vardır.*** Hipotezi olumlu yönde anlamlı bulunmuş ve kabul edilmiştir ( $p < ,001$ ).

***H<sub>4c</sub>: Yeniliği engelleme alt boyutunun, iş tatminin çalışanın sürdürülebilir performansı üzerindeki etkisinde aracılık rolü vardır.*** Hipotezi olumlu yönde anlamlı bulunmuş ve kabul edilmiştir ( $p < ,001$ ).

***H<sub>5</sub>: Sağlık çalışanlarının iş tatmin düzeyleri cinsiyete göre anlamlı şekilde farklılaşmamaktadır.*** T testine göre iş tatmin düzeyi ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir ( $p > 0,05$ ). ***H<sub>5</sub> hipotezi rededilmiştir.***

***H<sub>6</sub>: Sağlık çalışanlarının iş tatmin düzeyleri medeni durumlarına göre anlamlı şekilde farklılaşmamaktadır.*** T testine göre iş tatmin düzeyi ile medeni durumları arasında anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir ( $p > 0,05$ ). ***H<sub>6</sub> hipotezi rededilmiştir.***

***H<sub>7</sub>: Sağlık çalışanlarının iş tatmin düzeyleri yaşlarına göre anlamlı şekilde farklılaşmamaktadır.*** Tek faktörlü anova testine göre iş tatmin düzeyi ile yaşları

arasında arasında anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir ( $p>0,05$ ). ***H<sub>7</sub> hipotezi rededilmiştir.***

***H<sub>8</sub>: Sağlık çalışanlarının iş tatmin düzeyleri eğitim düzeylerine göre anlamlı şekilde farklılaşmamaktadır.*** Tek faktörlü anova testine göre iş tatmin düzeyi ile eğitim düzeyleri arasında arasında anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir ( $p>0,05$ ). ***H<sub>8</sub> hipotezi rededilmiştir.***

***H<sub>9</sub>: Sağlık çalışanlarının iş tatmin düzeyleri çalışma sürelerine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.*** Tek faktörlü anova testine göre iş tatmin düzeyi ile eğitim düzeyleri arasında arasında anlamlı bir farklılaşma görülmüştür ( $p<0,05$ ). Tukey HSD testi sonuçları incelendiğinde çalışma süresi 1 yıldan az olan çalışanların 11-15 yıl arasında çalışma süresi olan çalışanlar arasında iş tatmini görüşleri açısından istatistiksel olarak farklılıklar olduğu anlaşılmaktadır. 1 yıldan az çalışma süresine sahip olan sağlık çalışanların iş tatmini görüşlerinin ortalama değeri 3,1787 ve 11-15 yıl arasında çalışma süresine sahip olan 2,90 olduğu bulunmuş olup, bu sonuçlardan yola çıkılarak çalışma süresi 1 yıldan az olan işgörenlerin 11-15 yıl çalışma süresine sahip olanlara oranla daha iyi iş tatminine sahip olduğu söylenebilir. ***H<sub>9</sub> hipotezi kabul edilmiştir.***

***H<sub>10</sub>: Sağlık çalışanlarının iş tatmin düzeyleri ünvanlarına göre anlamlı şekilde farklılaşmamaktadır.*** Tek faktörlü anova testine göre iş tatmin düzeyi ile ünvanları arasında arasında anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir ( $p>0,05$ ). ***H<sub>10</sub> hipotezi rededilmiştir.***

***H<sub>11</sub>: Sağlık çalışanlarının yenilik iklimi görüşleri cinsiyete göre anlamlı şekilde farklılaşmamaktadır.*** T testine göre yenilik iklimi görüşleri ile cinsiyetleri arasında arasında anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir ( $p>0,05$ ). ***H<sub>11</sub> hipotezi rededilmiştir.***

***H<sub>12</sub>: Sağlık çalışanlarının yenilik iklimi görüşleri medeni durumlarına göre anlamlı şekilde farklılaşmamaktadır.*** T testine göre yenilik iklimi görüşleri ile medeni durumları arasında arasında anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir ( $p>0,05$ ). ***H<sub>12</sub> hipotezi rededilmiştir.***

***H<sub>13</sub>: Sağlık çalışanlarının yenilik iklimi görüşleri yaşlarına göre anlamlı şekilde farklılaşmamaktadır.*** Tek faktörlü anova testine göre yenilik iklimi görüşleri ile yaşları arasında arasında anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir ( $p>0,05$ ). ***H<sub>13</sub> hipotezi rededilmiştir.***

***H<sub>14</sub>: Sağlık çalışanlarının yenilik iklimi görüşleri eğitim düzeylerine göre anlamlı şekilde farklılaşmamaktadır.*** Tek faktörlü anova testine göre yenilik iklimi görüşleri ile

eğitim düzeyleri arasında arasında anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir ( $p>0,05$ ). ***H<sub>14</sub> hipotezi rededilmiştir.***

***H<sub>15</sub>: Sağlık çalışanlarının yenilik iklimi görüşleri çalışma sürelerine göre anlamlı şekilde farklılaşmamaktadır.*** Tek faktörlü anova testine göre yenilik iklimi görüşleri ile çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir ( $p>0,05$ ). ***H<sub>15</sub> hipotezi rededilmiştir.***

***H<sub>16</sub>: Sağlık çalışanlarının yenilik iklimi görüşleri ünvanlarına göre anlamlı şekilde farklılaşmamaktadır.*** Tek faktörlü anova testine göre yenilik iklimi görüşleri ile ünvanlarına göre anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir ( $p>0,05$ ). ***H<sub>16</sub> hipotezi rededilmiştir.***

***H<sub>17</sub>: Sağlık çalışanlarının çalışanın sürdürülebilir performansı görüşleri cinsiyetlerine göre anlamlı şekilde farklılaşmamaktadır.*** T testine göre yenilik iklimi görüşleri ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir ( $p>0,05$ ). ***H<sub>17</sub> hipotezi rededilmiştir.***

***H<sub>18</sub>: Sağlık çalışanlarının çalışanın sürdürülebilir performansı görüşleri medeni durumlarına göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.*** T testine göre yenilik iklimi görüşleri ile medeni durumları arasında anlamlı bir farklılaşma görülmüştür ( $p<0,05$ ). Bu farklılaşma incelendiğinde ise bekar bireylerde ortalama değer 3,1243 olduğu ve evli bireylerde ise bu değer 2,9567 olduğu saptanmış olup bu sonuçlara bakılarak bekar bireylerin evlilere göre sürdürülebilir performans görüşlerinin daha iyi olduğu söylenebilir. ***H<sub>18</sub> hipotezi kabul edilmiştir.***

***H<sub>19</sub>: Sağlık çalışanlarının çalışanın sürdürülebilir performansı görüşleri yaşlarına göre anlamlı şekilde farklılaşmamaktadır.*** Tek faktörlü anova testine göre yenilik iklimi görüşleri ile yaşları arasında anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir ( $p>0,05$ ). ***H<sub>19</sub> hipotezi rededilmiştir.***

***H<sub>20</sub>: Sağlık çalışanlarının çalışanın sürdürülebilir performansı görüşleri eğitim düzeylerine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.*** Tek faktörlü anova testine göre yenilik iklimi görüşleri ile eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılaşma görülmüştür ( $p<0,05$ ). ***H<sub>20</sub> hipotezi kabul edilmiştir.***

***H<sub>21</sub>: Sağlık çalışanlarının çalışanın sürdürülebilir performansı görüşleri çalışma sürelerine göre anlamlı şekilde farklılaşmamaktadır.*** Tek faktörlü anova testine göre yenilik iklimi görüşleri ile çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir ( $p>0,05$ ). ***H<sub>21</sub> hipotezi rededilmiştir.***



***H<sub>22</sub>: Sağlık çalışanlarının çalışanın sürdürülebilir performansı görüşleri ünvanlarına göre anlamlı şekilde farklılaşmamaktadır.*** Tek faktörlü anova testine göre yenilik iklimi görüşleri ile ünvanları arasında anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir ( $p>0,05$ ). ***H<sub>22</sub> hipotezi rededilmiştir.***

## 8.2. Öneriler

Çalışma kapsamında geliştirilen hipotezler neticesinde bundan sonra yapılacak çalışmalarda; bu araştırma değişkenlerinin farklı meslek gruplarına ve bireylere uygulanması çalışmanın sonuçlarını güçlendirecektir. Yapılan çalışmada özel sektördeki sağlık çalışanları ve kamudaki sağlık çalışanları farklılaştırılmış olup, yapılacak farklı bir çalışmada bu iki örneklem arasındaki farklılıklar ve sonuçlar değerlendirilebilir. Çalışmada kullanılan ölçeklere farklı anket ölçekleri de eklenerek araştırmanın kapsamı genişletilebilir. Araştırma neticesinde konuya ilişkin olarak aşağıda birtakım öneriler sunulmuştur:

- Lise öğrenim düzeyine sahip sağlık çalışanları ile doktora öğrenim düzeyine sahip çalışanlarının sahip oldukları sürdürülebilir performans görüşleri arasında farklılaşma saptanmış olup, sağlık sektöründe mesleki giriş isterlerinin mümkün olan şartlar neticesinde arttırılarak çalışanların sürdürülebilir performansları arttırılabilir.
- Bekar bireylerin sahip oldukları sürdürülebilir performans görüşlerinin evli bireylere oranla daha fazla olduğu görülmektedir. Evliliğin getirmiş olduğu farklı hayat şartlarına bağlı olarak sürdürülebilir performans görüşleri düşen sağlık çalışanlarının analizleri yapılarak bu durum konusunda çeşitli iyileştirmeler yapılabilir.
- İş tatmini görüşü 1 yıldan az çalışma süresine sahip sağlık çalışanlarında en yüksek seviyedeysen, çalışma süresinin artmasıyla birlikte kabul edilebilir miktarda düşme yaşanmıştır. Bu durum, 11-15 yılları arasında çalışma süresine sahip sağlık çalışanlarında en düşük noktaya ulaşmaktadır. Ancak 16 yıldan fazla çalışma süresine sahip sağlık çalışanlarında tekrardan artış gösterip uygun seviyelere geldiği

görülmektedir. 11-15 yaş grubundaki bu düşüşün alt nedenleri irdelenerek çeşitli iyileştirme yapılabilir.

- Yeniliği destekleme ve kaynak sağlama boyutlarının iş tatmini ve sürdürülebilir performansları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuş olup, sağlık kurumlarında bu iki boyut için yapılacak iyileştirmeler ile birlikte sağlık çalışanlarının iş tatmini düzeylerinin ve sürdürülebilir performanslarının artacağı ve daha verimli bir çalışma ortamı yaratılacağı düşünülmektedir.
- Yeniliği engelleme ile iş tatmini ve çalışanların sürdürülebilir performansları arasındaki ilişki incelendiği zaman aralarındaki ilişkinin anlamlı ve negatif yönde olduğu belirlenmiştir. İş yerinde yenilikçi uygulamaların önüne geçilmesinin, çalışanların işlerinden memnuniyetlerini azaltarak ve sürdürülebilir performanslarını düşürerek olumsuz sonuçlar doğurduğu ortadadır. Söz konusu uygulamalarda bunun aksine yeniliği destekleyici çalışmaların olması işletmede önem arz etmektedir.
- Çalışma çerçevesinde geliştirilen hipotezlerde iş tatmininin çalışanın sürdürülebilir performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu, iş tatmininin yenilik iklimi üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu, yenilik ikliminin çalışanın sürdürülebilir performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu ve yenilik ikliminin iş tatminini çalışanın sürdürülebilir performansı üzerindeki etkisinde yenilik ikliminin aracılık rolü oynadığı saptanmıştır. Yenilik iklimi faaliyetlerinin artırılması sağlık çalışanlarının iş tatmin düzeylerinin artmasına ve sürdürülebilir performansının artmasına neden olacaktır.
- Sağlayacağı faydalar değerlendirildiği zaman sektöründe görev yapan yönetici ve çalışanlarına yenilik iklimi konusuna daha fazla titizlik gösterilmesi hususunda yapılacak teşviklerin bu çalışma kolunda daha da olumlu gelişmelerin yaşanmasına sebep olacağı ifade edilebilir.

Yapılan çalışma, iş tatmininin çalışanların sürdürülebilir performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu ve yenilikçi bir iş ikliminin hem iş tatminini hem de çalışanların performansını artırdığını göstermektedir. Bu bulgular ışığında, yöneticilerin

Çalışanların iş tatminini artırmak ve yenilikçi bir iş ortamı yaratmak için çeşitli stratejiler benimsemeleri önerilir. Öncelikle, alışanların işlerinden memnuniyetlerini artırmak için kariyer gelişimi olanakları sunulmalı, adil ve motive edici bir ödül sistemi oluşturulmalı ve çalışanların iş-yaşam dengesi desteklenmelidir. Aynı zamanda, yenilikçi bir kültür oluşturmak için açık iletişim kanalları teşvik edilmeli, çalışanların yeni fikirler üretmesine olanak tanınmalı ve bu fikirler değerlendirilmeli, başarısızlık durumunda bile öğrenme fırsatları sağlanmalıdır. Böylece hem iş tatmini hem de yenilikçi iklim geliştirilerek, çalışanların sürdürülebilir performansları maksimum düzeye çıkarılabilir. Bu stratejiler, işletmenin uzun vadeli başarısını ve rekabet avantajını artıracaktır.

## KAYNAKÇA

- Adner, R., & Levinthal, D. A. (2002). The emergence of emerging technologies. *California management review*, 45(1), 50-66.
- Ahmad, H., Ahmad, K., & Shah, I. A. (2010). Relationship between job satisfaction, job performance attitude towards work and organizational commitment. *European Journal Of Social Sciences*, 18(2), 257-267.
- Ak, A. (2013). OECD Perspektifinden: Kamu Hizmetlerinin İyileştirilmesinde İnovasyon. *İdarecinin Sesi Dergisi*, 158(1), 27-30.
- Akpınar, A. T. (2016). ÇALIŞANLARIN İş Bulma Kanallarına Göre Profilini Tespit Etmeye Yönelik Bir Araştırma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 303-317.
- Aksay, K. (2011). Yenilikçilik Kültürünün Örgütsel Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Konya İlinde Faaliyet Gösteren Özel Hastanelerde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Akyüz, K. & Yıldırım, C., & Gürsoy, K. (2020). Örgüt Kültürünün Çalışanlarda İnovatif Düşünce Geliştirme İş Tatmini Ve Örgüt Bağlılığına Etkisi. *Düzce Üniversitesi Bilim ve Teknoloji Dergisi*, 8(2), 1216-1226.
- Akyıldız, S. (2014). Örgüt Kültürünün Çalışanlarda İnovatif Düşünce Geliştirme, İş Tatmini Ve Örgüt Bağlılığına Etkisi: Bilişim Sektöründe Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, İstanbul.
- Altuntuğ, N. (2007). Küresel Rekabet Ortamında Ayırt Edici ve Sürdürülebilir Üstünlükler Bağlamında Temel Yetenek Tabanlı Stratejiler ve Bir Uygulama. Doktora Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Amabile, T., & Conti, R., & Coon, H., & Lazenby, J. & Herron, M., (1996). Assessing The Work Environment For Creativity. *Academy Of Management Review*, 39(5), 1154–1184.
- Ardıç, K., & Baş, T. (2002). Yüksek öğretimde iş tatmini ve tatminsizlik. *İktisat İşletme ve Finans*, 17(198), 72-81.
- Arnold, J. (1986). *Organizational Behavior*. USA.
- Austin, J.T. & Villanova, P. (1992). The Criterion Problem:1972-1992. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 836-874.
- Avlonitis G. J., & Kouremenos A. & Tzokas N. (1994), Assessing The Innovativeness Of Organizations And Its Antecedents: Project Innovstrat. *European Journal of Marketing*, 28(11), 5 –28.

- Baregheh A., & Rowley J. & Sambrook S. (2009). Towards A Multidisciplinary Definition Of İnnovation, *Management Decision*, 47(8), 1323-1339.
- Basım N. (2014). Örgütsel davranış ders notları, Sunum, Ankara, Başkent Üniversitesi, <https://slideplayer.biz.tr/slide/12910236/> erişim: 05.06.2024.
- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Ankara.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, *Sayıştay Dergisi*, 59,125-139.
- Beach, d.S. (1980). Personel: The Management Of People At Work. *MacMillan Publishing Co., Inc.* Newyork.
- Besanko D., & Dranove D., & Shanley M. (1996). The Economics Of Strategy, *John Wiley & Sons*, New York.
- Bingöl, D. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Black, J.S. & L.W. Porter (2000). *Management: Meeting New Challenges*. New Jersey.
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35(5), 307–311.
- Brown, J. R. (2020). Innovative climate and organizational performance: A synthesis of research. *Journal of Business Innovation*, 12(3), 45-58.
- Can, H., & Aşan Azizoglu, Ö., & Miski Aydın, E. (2015). *Örgütsel Davranış*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Canan, H. O. Ş., & Oksay, A. (2015). Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini İlişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(4), 1-24.
- Carbery, R., & Garavan, T.N., & Brien, F., & McDonnell, J. (2003). Predicting Hotel Managers Turnover Cognitions. *Journal of Managerial Psychology*, 18(7), 649-679.
- Chandler, A.D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise*. MIT Press: Cambridge.
- Chang, H, & Shih, C., & Liang, R. (2009). Effects Of Job Rotation And Role Stress Among Nurses On Job Satisfaction And Organizational Commitment. *BMC Health Service Research*, 9(8), 117-127.
- Chauvin B., & Rohmer O., & Spitzenstetter F., & Raffin D., & Schimchowitsch S., & Louvet E. (2014). Assessment Of Job Stress Factors İn Context Of Organizational Change, *RevueEuropéenne De PsychologieAppliquée*, 64, 299–306.

- Chen C.J., & Huang J.W., (2007). How Organizational Climate And Structure Affect Knowledge Management The Social Interaction Perspective. *International Journal of Information Management*, 27(2), 104-18.
- Cherry, B. & Alyce A. & Donna O. (2007). Perceptions Of Job Satisfaction And The Regulatory Environment Among Nurse Aides And Charge Nurses In Long-Term Care. *Geriatric Nursing*, 28(3), 183-192.
- Chow, H.S. (1994). Oganizational Commitment And Career Of Chinese Managers In Hong Kong And Taiwan, *The International Journal of Career Management*, 6(4), 3-9.
- Clark, A.E. (1997). Job Satisfaction And Gender: Why Are Women So Happy At Work? *Labour Economics*, 4, 341–343.
- Cohen, W.M. & Levinthal, D.A. (1990). A New Perspective On Learning And Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152.
- Çokluk, Ö., & Şekercioğlu, G. & Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve Lisrel Uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Cunningham, J. B. & MacGregor, J. (2000). Trust And The Design Of Work Complementary Constructs In Satisfaction And Performance. *Human Relations*, 53(12), 1575-1591.
- Çalışkan, M. (2017). Dönüştürücü Liderlik Ve Örgütsel Yenilikçilik Arasındaki İlişki Üzerine Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ardahan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ardahan.
- Çalışkan, A., & Akkoç, İ., & Turunç, Ö. (2011). Örgütsel Performansın Artırılmasında Motivasyonel Davranışların Rolü: Yenilik Ve Girişimciliğin Aracılık Rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3), 363-401.
- Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde Güdülenme Ve İş Doyumu*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çıngı, H. (1994). *Örnekleme Kuramı*, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Beytepe Basımevi.
- Çilhoroz, Y., & Topaktaş G., & Işık O. (2023). Çalışanın Sürdürülebilir Performansı (ÇSP) Ölçeği: Türkçe Geçerlik-Güvenirlilik Çalışması. *Türk Hijyen ve Deneysel Biyoloji Dergisi*, 80(1), 89-100.
- Çöl, G. (2004). Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi. Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
- Diken, A., & Koçyiğit, N., & Topaloğlu, E. & Ö., & Yılmaz, A. (2019). İşgörenlerde Algılanan Örgütsel Destek Algısı İle Örgütsel Bağlılık İlişkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(4), 2698-2716.

- Dikici, A. M. (2005). Dönüştürücü Liderliğin İş Tatminine Etkisi GAP Bölgesi Ve Çevre İllerde Bir Uygulama.
- Dosi, G., (1988). Sources, Procedures and Microeconomic Effects of Innovation. *Journal of Economic Literature*, 26(3), 1120-1171.
- Doyan, Y. (2019). İş Tatmini Ve Performans Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Özel Sağlık İşletmeleri Ankara Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Türk Hava Kurumu Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Dörner, N. (2012). Innovative work behavior: The Roles Of Employee Expectations And Effects On Job Performance Doktora Tezi. University of St. Gallen Philosophy in Management, Almanya.
- Duran, C., & Saraçoğlu, M. (2009). Yeniliğin Yaratıcılıkla Olan İlişkisi ve Yeniliği Geliştirme Süreci. *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, 16(1), 57-71.
- Durna, U. (2002). *Yenilik Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ecevit Satı, Z. (2013). *İnovasyonu Yönetmede Kesitler*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, İskitler.
- Eisenberger, R., & Fasolo, P. & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment and Innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 51–59.
- Eisenberger, R., & Huntington R., & Hutchison S., & Sowa D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Elçi, Ş. (2006). İnovasyon, Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı. Ankara: Feryal Matbaacılık.
- Elçi, Ş. & İhsan K. & Selçuk K. (2008). Bölgesel İnovasyon Merkezleri: Türkiye İçin Bir Model Önerisi, *TÜSİAD Yayınları*, 12, 26-28.
- Erdem, B., Gökdeniz, A., & Met, Ö. (2011). Yenilikçilik ve işletme performansı ilişkisi: antalya'da etkinlik gösteren 5 yıldızlı otel işletmeleri örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(2), 77-112.
- Eren, E. (1991). *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını.
- Eren, E. (2016). *Yönetim Ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Basım Yayım
- Eroğlu, O. (2019). Yenilik İklimi Ve Örgütsel Değişim Sinizmi Arasındaki İlişki: Mersin Gençlik Ve Spor İl Müdürlüğü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Mersin Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Mersin.

- Fidanboy, C. Ö. & Fidanboy, M. (2018). Yenilik İkliminin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi: Bilişim Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Business & Management Studies: an International Journal*, 6(3), 362-378.
- Firth, L., & Mellor, D. & Moore, & K. A., & Loquet, C. (2004). How Can Managers Reduce Employee İntention To Quit. *Journal of Managerial Psychology*, 19(2), 170-187.
- Fisher, C. D., Locke, E. A, E. A., & Henne, D. L. (1992). The New Look İn Job Satisfaction Theory And Research. In C. J. Cranny, P. C. Smith, & E. F. Stone (Eds.), *Job Satisfaction: Advances İn Research And Applications*, 165-194.
- Francis, D. & Bessant J. (2005). Targeting Innovation and Implications for Capability Development. *Technovation*, 25, 171-183.
- Ganzach, Y. (2003). Intelligence, Education, and Facets of Job Satisfaction, *Work And Occupations*, 30 (1), 97- 122.
- Garcia, R. & Calantone R. (2002). A Critical Look at Technological Innovation Typology and Innovativeness Terminology: A Literature Review. *The Journal of Product Innovation Management*, 19(2), 110-132.
- Gerekan, R. (2019). Akademisyen Bakış Açısıyla İş Tatmini Ve Performans Arasındaki İlişki: Batman Üniversitesi Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Batman Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, Batman.
- Gemici, E., & Zehir, Ç. (2019). Çevresel Çalkantı Ve Örgütsel Yenilikçilik İlişkisi. *Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(1), 66-83.
- Glassop, L.I. (2002). The Organizational Benefits of Teams. *Human Relations*, 55(2), 252-249.
- Glenn, N. D. & Weaver, C. N. (1982). Further Evidence On Education And Job Satisfaction. *Social Forces*, 61(1), 46-55.
- Goldsmith, R. E. (1991). The Validity of a Scale to Measure Global Innovativeness. *The Journal of Applied Business Research*, 7(2), 89-97.
- Govindarajan, V., & Gupta, A. K. (2001). *The Quest For Global Dominance: Transforming Global Presence İnto Global Competitive Advantage*, Jossey-Bass Inc Pub.
- Gökçen, M. Y., & Çetin, S. (2022). Yenilikçi İş Davranışının İş Performansına Etkisi. *Optimum Ekonomi Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 174-188.
- Greenhaus, J. H., & Beutell N. J. (1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*, 10, 213-222.
- Gumusluoğlu, L., & İlsev, A. (2009). Transformational Leadership and Organizational İnnovation: The Roles of İnternal and External Support For İnnovation. *Journal of Product Innovation Management*, 26(3), 264-77.



- Gurteen, D. (1998). Knowledge, Creativity And Innovation. *Journal of Knowledge Management*, 2(1), 5-13.
- Gül, H., & Karamanoğlu, E. O., & Gökçe, H. (2008). İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti Ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi Akademik Bakış*, 15, 10-20.
- Güleş, H., & Bülbül H. (2004). Toplam Kalite Yönetiminin İşletmelerde Yenilik Çalışmalarına Katkıları. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 115 – 129.
- Günbayı, İ. (2000). *Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme*. Ankara: Özen Yayıncılık.
- Gürbüz, S. (2021). *Sosyal Bilimlerde Aracı, Düzenleyici ve Durumsal Etki Analizleri*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2018). *Research Methods In Social Sciences*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Hayes, S. C., & Hofmann, S. G. (Eds.). (2018). *Process-based CBT: The science and core clinical competencies of cognitive behavioral therapy*. New Harbinger Publications.
- Hayran, M., & Hayran, M. (2018). *Sağlık Araştırmaları İçin Temel İstatistik*, Ankara.
- Henriksen S. & Skou P. (2005). Marketing Innovation Strategic Marketing: Creating the Agenda. *Journal of Medical Marketing*, 5(1), 27-31.
- Himmetoğlu, O. (2023). İş Tatmininin Bireysel Performans İle Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Aracılık Rolü. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Ticaret Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Hussin, A. (2011). The Relationship Between Job Satisfaction And Job Performance Among Employees İn Tradewinds Group Of Companies. Doktora Tezi. Open University Malaysia Human Resource Management, Malezya.
- Hutcheson, G. D., & Sofroniou, N. (1999). The multivariate social scientist: Introductory statistics using generalized linear models.
- İncir, G. (1990). *Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- İspir, İ. (2018). Çalışanların İş Tatmini İle Yenilikçi Davranışının Bireysel Performansa Etkisi. *İnönü Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 120-135.
- İşcan, Ö. F., & Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.

- Jamal, M. (1984). Job Stress And Job Performance Controversy: An empirical Assessment. *Organizational Behavior and Human Performance*, 33: 1-21.
- Janssen, O. (2003). Innovative Behaviour and Job Involvement at The Price of Conflict and Less Satisfactory Relations With Co-Workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 347-64.
- Ji, T, de Jonge, J, Peeters, MC. Taris, TW (2021). Employee sustainable performance (E-super): Theoretical conceptualization, scale development, and psychometric properties. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18: 10497.
- Jalagat, R. (2016). Job performance, job satisfaction, and motivation: A critical review of their relationship. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 5(6), 36-42.
- Johlke, M. C., ve Dale, F. (2000). Supervisor Communication Practices And Service Employee Job Outcomes. *Journal of Service Research*, 3(2), 154-165.
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., & Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 17–34.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407
- Kanter, R.M. (1983). *The Change Master*, New York.
- Karagöz, Y. (2017). *SPSS ve AMOS Nicel-Nitel-Karma Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri ve Yayın Etiği*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Karakuş, G., & Muammer, Z. (2017). Ürün ve Süreç Yeniliğinin İşletme Performansına Etkisi: Bir Vaka Çalışması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı, 2*, 305-331.
- Katz, D., & Kahn R. L. (2005). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*. Ankara.
- Keser, A. (2006). Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi İle İş Doymu İlişkisinin Araştırılması. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11, 100-119.
- Keser, A., & Bilir, K. (2019). İş Tatmini Ölçeğinin Türkçe Güvenilirlik Ve Geçerlilik Çalışması. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(3), 229-239.
- Kılıç, S. (2013). *İnovasyon ve İnovasyon Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Kırel, Ç. (1999). Esnek Çalışma Saatleri Uygulamasında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(2), 117-118.

- Kırım, A. (2008). *Arman Kırım'dan İnovasyon Dersleri*, İstanbul: Om Yayıncılık.
- Kim, W. G., & Leong, J. K. & Lee, Y. K. (2005). Effect of Service Orientation on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Intention of Leaving in a Casual Dining Chain Restaurant. *International Hospitality Management*, 24 (2), 171-193.
- Kitchell, S. (1997). CEO Characteristics and Technological Innovativeness: A Canadian Perspective. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14(2), 111-125.
- Kocadağ, B. (2019). “İş Tatmini, İşe Adanmışlık Ve Yenilikçi İş Davranışı Üzerine Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koçel, T. (1989). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Koestner, R., & McClelland, D. C. (1992). The Affiliation Motive.
- Korku, C. (2018). Sağlık Yöneticilerinin Dönüşümcü Ve Otantik Liderlik Özelliklerinin Yenilikçilik İklimine Ve Yenilikçi İş Davranışına Etkisi. Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kurkut, M., & Kayacan, E. (2022). İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi: Bir Otomotiv Firmasında Alan Araştırması. *Journal of Management and Economics Research*, 20(1), 464-485.
- Kreiner, G. E. & Ashforth, B. E. (2004). Evidence Toward an Expanded Model of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behavior*, 25 (1), 1-27.
- Locke, E.A., (1976), *The Nature and Causes of Job Satisfaction, The Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago.
- Loi, R., & Hang-Yue, N. & Foley, S. (2006). Linking Employees' Justice Perceptions to Organizational Commitment and Intention To Leave: The Mediating Role of Perceived Organizational Support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 101–120
- MacKinnon, D.P. & Lockwood, C.M. & Williams, J. (2004). Confidence Limits For The Indirect Effect: Distribution Of The Product And Resampling Methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39, 99-128.
- Manual, O. (1997). OECD proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data.
- Mamedov, B. (2013). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Mammadova, İ. (2013). *İş tatmini*. İstanbul: Sokak Kitapları Yayıncılık.

- Markides, C. (1997). Strategic Innovation. *Sloan Management Review*, 38(3), 9-23.
- Markides, C. (1998). Strategic Innovation in Established Companies. *Sloan Management Review*, 39(3), 31-42.
- Marşap, B. (1996). Muhasebe Mesleği, Fonksiyonları ve Meslek Mensuplarının Nitelikleri. *Yaklaşım Dergisi*, 4(37), 119-124.
- Mathieu, J. E. & Zajac D. M. (1990). A Review and Meta-Analysis of The Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-94.
- Marsden, P. V., & Kalleberg, A.L. & Cook, C.R. (1993). Gender Differences in Organizational Commitment: Influences of Work Positions and Family Roles. *Work and Occupations*, 20(3), 368- 391.
- Mcclurg, L.N. (1999). Organizational Commitment İn The Temporary-Help Service İndustry, *Journal of Applied Management Studies*, 8(1), 5-26.
- Merrifield D. B. (2000). *Management of Innovation in the New Millenium*. US.
- Midgley, D. F & Dowling, G. R. (1978). Innovativeness: The Concept and Its Measurement. *Journal of Consumer Research*, 4(4), 229-242.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1983). Strategy-Making and Environment: The Third Link. *Strategic Management Journal*, 4, 221-235.
- Miller, V.D., & Allen, M., & Casey M.K. & Johnson, J.R. (2000). Reconsidering the Organizational Identification Questionnaire. *Management Communication Quarterly*, 13(4), 626-658.
- Moolenaar, N. M., & Daly, A. J. & Slegers, P. (2010). Occupying The Principal Position: Examining Relationships Between Transformational Leadership, Social Network Position, And Schools' Innovative Climate. *Educational Administration Quarterly*, 46(5), 623 –670.
- Mullins, L.J. (1993). *Management And Organizational Behavior*, Prentice Hall.
- Naktiyok, A. (2007). Yenilik Yönelimi ve Örgütsel Faktörler. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(2), 211-30.
- Nelson, R.R. & Winter, S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Boston.
- Nguyen, A., & Taylor, J., & Bradley, S. (2003). *Relative Pay And Job Satisfaction: Some New Evidence*. Lancaster.
- Oden, H. W. (1997). *Managing Corporate Culture, Innovation And Intrapreneurship*. Westport: Quorum Books.

- Onağ A. O., & Tepeci M. & Başalp A. A. (2014). *Organizational Learning Capability and its Impact on Firm Innovativeness*. Rome.
- Onağ, A. O. & Tepeci, M. (2015). Örgütsel Yenilikçiliğin Yeni Ürün Performansı Ve İşletme Performansına Etkisi. Doktora Tezi. Celal Bayar Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, Manisa
- Oslo Kılavuzu (2005). *Yenilik Verilerinin Toplanması Ve Yorumlanması İçin İlkeler*. Ankara: Tübitak Yayınları.
- Oslo Kılavuzu (2005). *Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler*, Ankara: OECD ve EUROSTAT Ortak Yayımı.
- Oysu, C., & Baserer, N., & Tinaz, M. (2000). Audiometric Manifestations Of Waardenburg's Syndrome. *Ear, Nose & Throat Journal*, 79(9), 704-709.
- Önderoğlu, S. (2010). Örgütsel Adalet Algısı, İş Aile Çatışması Ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki Bağlantılar. Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özer, P. S., & Topaloğlu, T. (2008). Motivasyonda Kapsam Kuramları. Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Özeren, E. (2011). Örgüt Kültüründe Yeni Bir Boyut Olan Sıkılık-Esneklik İle Örgütsel Yenilikçilik İlişkisi: Türk Ve İtalyan Mermer Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Özçer, N. (2005). *Yönetimde Yaratıcılık ve Yenilikçilik*, İstanbul Rota Yayınları.
- Özgen, H. & A. Öztürk. & A. Yalçın. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel Kitabevi.
- Özkalp E., & Kirel Ç. (2016). Örgütsel Davranış, Bursa: Ekin Kitabevi.
- Özkalp, E., & Kirel Ç. (2001). *Örgütsel Davranış*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları
- Öztürk, E., Mesci, M., İşletmeciliği, A. T., & KILINÇ, İ. (2013). Yenilik faaliyetlerinin işletme performansına etkisi: yat limanları üzerine bir değerlendirme. *Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi*, 8(2), 97.
- Palmer, M. & Winters, K. (1993). *İnsan Kaynakları*. İstanbul: Rota Yayınları.
- Park, S., Tseng, Y., & Kim, S. (2016). The impact of innovation on job satisfaction: evidence from US federal agencies. *Asian Social Science*, 12(1), 274.
- Parsons, E., & Adelina B. (2006). Job motivation and satisfaction: Unpacking the key factors for charity shop managers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13, 121–131.

- Patterson, M. G., Warr, P., & West, M. A. (2004). Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(2), 193–216.
- Pelenk, S.E. (2017). The effect of individual innovativeness behaviours on employees job performance: a study on the technology sector employees. *Journal of Emerging Economies and Policy*, 2(2), 2-14.
- Pelenk, S.E. (2019). Bireysel yenilikçiliğin iş tatminine etkisi: teknoloji işletme yöneticileri ile bir araştırma. *OPUS International Journal of Society Researches*, 14(20), 1136-1160.
- Pelit, E. (2008). İşletmelerde İşgören Güçlendirmenin İşgörenlerin İş Doyumuna Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Pinder, C. C., & Schroeder, K. G. (1987). Time to proficiency following job transfers. *Academy of Management Journal*, 30(2), 336-353.
- Pfeffer, J., & Langton, N. (1993). The Effect Of Wage Dispersion On Satisfaction, Productivity And Working Collaboratively: Evidence Form College And University Faculty. *Administrative Science Quarterly*, 38, 382-407.
- Porter, M. E. (1983). The Technological Dimension of Competitive Strategy. *Research on Technological Innovation, Management and Policy*, 1, 1-33.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). *The Core Compefence off the Corporofion*. Harvard Business Review.
- Prajogo, D. I. & Ahmed P. K. (2006). Relationships Between Innovation Stimulus, Innovation Capacity, and Innovation Performance. *R&D Management*, 36(5), 499-515.
- Pushpakumari, M. D. (2008). The impact of job satisfaction on job performance: An empirical analysis. *In City Forum*, 9(1), 89-10.
- Quinn, Robert P. & de Mandilovitch, Martha S.B. 1975. "Education and Job Satisfaction: A Questionable Payoff." Ann Arbor: Survey Research Center, University of Michigan
- Rainey, H.G. (1999). Using Comparison of Public and Private Organizations to Assess Innovative Attitudes Among Members of Organizations. *Public Productivity and Management Review*, 23(2), 130-149.
- Reichel, A., & Pizam, A. (1984). Job Satisfaction, Lifestyle And Demographics Of US Hospitality Industry Workers—Versus Others. *International Journal of Hospitality Management*, 3(3), 123-133.
- Reitz, J. H. (1987). *Behavior İn Organizations*, Illinois.

- Rhee J., & Park T., ve Lee D. H. (2010), Drivers of Innovativeness and Performance For Innovative SMEs in South Korea: Mediation of Learning Orientation. *Technovation*, 30, 65-75.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of The Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698–714.
- Rusbult, F., & Rogers, M. (1988). Impact Of Exchange Variables On Exit, Voice, Loyalty And Neglect: An Integrative Model Of Responses To Decline Job Satisfaction. *Academy Of Management Journal*, 31(3), 599-627.
- Sabuncuoğlu, Z. (2001). *İşletmelerde Halkla İlişkiler*. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Sagnak, M. (2012). The Empowering Leadership And Teachers' Innovative Behavior: The Mediating Role Of Innovation Climate. *African Journal of Business Management*, 6(4), 1635-1641.
- Sapancalı, F. (1993). Çalışanların GÜdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar. *Verimlilik Dergisi.*, 4, 55-74.
- Schermerhorn, J.R. (1989). *Management and Productivity*. USA.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607
- Seçer, İ. (2013). *SPSS ve LISREL ile Pratik Veri Analizi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Selye, H. (1976). *Further Thoughts on Stress Without Distress*. Boston.
- Silah, M. (2005). *Endüstride Çalışma Psikolojisi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Smith, A. B., & Jones, C. D. (2021). Job satisfaction and sustainable performance: An empirical study of innovation climate's mediating role. *International Journal of Human Resource Management*, 32(4), 789-812.
- Sonnentag, S. & Frese, M. (2002). *Performance Concepts and Performance Theory*. In S. Sonnentag (Ed.) *Psychological Management of Individual Performance*. John Wiley & Sons, Ltd.
- Sönmez, B., & Bacaksız, F. E., & Yıldırım, A. (2017). Yenilik İklimi Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması: Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması. *Journal Of Anatolia Nursing And Health Sciences*, 20 (2), 75-82.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1997). A Meta-Analysis Of The Effects Of Organizational Behavior Modification On Task Performance. *Academy Of Management Journal*, 40(5), 1122-1149.

- Su, A. (2019). Ortaöğretime Geçiş Sisteminde Gerçekleştirilen Reformun Liselerdeki Örgütsel Güç Kaynaklarında Değişime Ve Yenilikçilik Kültürüne Etkisi. Doktora Tezi. Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Antalya.
- Subramanian, A. & Nilakanta, S. (1996). Organizational Innovativeness: Exploring The Relationship Between Organizational Determinants Of Innovation, Types Of Innovations, And Measures Of Organizational Performance. *Omega International Journal Of Management Science*, 24(6), 631-647.
- Sungurlu M. (1994). Güç Tarzları ve Organizasyona Bağlılık. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Bölümü. İstanbul.
- Şimşir, İ., & Seyran, F. (2020). İş Tatmininin Önemi Ve Etkileri. *Meyad Akademi*, 1(1), 25-42.
- Tabachnick, B.G., & Fidell, L.S. (2013). *Using Multivariate Statistics*. Boston.
- Taner, B. (1993). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların İş Tatmininin Değerlendirilmesi. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(3), 22-24.
- Taşgit, Y. E. & Torun, B. (2016). Yöneticilerin İnovasyon Algısı, İnovasyon Sürecini Yönetme Tarzı Ve İşletmelerin İnovasyon Performansı Arasındaki İlişkiler: KOBİ'ler Üzerinde Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(28), 121- 156.
- Taylan, K. (1996). Yüksek Teknolojili Endüstriyel İşletmelerde Yenilik Çalışmaları. Yüksek lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tekin, G., & Görgülü, B. (2018). Clayton Alderfer'in Erg Teorisi ve Çalışanların İş Tatmini. *Social Sciences Studies Journal*, 4(17), 1559-1566.
- Telman, N. & Ünsal, P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*. İstanbul: Epsilon Yayınevi
- Tetik, S., Uçar, G., & Yalçın, B. (2008). Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Etmenler ve Emniyet Mensupları ile Yapılan Alan Araştırması. *Verimlilik Dergisi*, (1), 79-105.
- Tett, R. P. & Burnett, D.D. (2003). A Personality Trait-Based Interactionist Model Of Job Performance. *Journal Of Applied Psychology*, 88(3), 500- 517.
- Thompson, V.A. (1965). Bureaucracy and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 10, 1-20.
- Tidd, J., & Bessant J. & Pavitt K. (2005). *Managing Innovation Integrating Technological, marketing and Organizational Change*. USA: John Wiley & Sons Ltd.
- Timurcanday Ö. Ö., & Özer S. P. & Eriş E. D. (2010). *Örgütler ve Yenilik*. Ankara: Detay Yayıncılık



- Toplu, D. B. (1998). *Kamu Kurum Arşivlerinde Çalışan Personelin İş Tatmini*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Torun, H. (2019) Kalite ve İnovasyon Odaklı Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Trott, P. (2005). *Innovation Management and New Product Development*. Prentice Hall: University of Portsmouth Business School
- Tukey, J. W. (1949). Comparing Individual Means In The Analyses Of Variance. *Biometrics*, 5, 99-114.
- Tunçer, P. (2013). Değişim Yönetimi. *International Journal of Social Science*, 6(2), 891-915.
- Utterback, J., & Abernathy W. (1975). A Dynamic Model of Process and Product Innovation. *Omega*, 3(6), 639-656.
- Uzkurt, C. (2010). *İnovasyon Yönetimi: İnovasyon Nedir, Nasıl Yapılır ve Nasıl Pazarlanır?* Ankara: Ankara Sanayi Odası Yayın Organı.
- Uzkurt, C. (2008) *Pazarlamada Değer Yaratma Aracı olarak Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü*, İstanbul: Beta Basım.
- Uzunsakal, E., & Yıldız, D. (2018). Alan Araştırmalarında Güvenilirlik Testlerinin Karşılaştırılması ve Tarımsal Verimler Üzerine Bir Uygulama. *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 14-28
- Varol, F., & Kılınç, E. (2021). Otel Çalışanlarının İşkoliklik Ve Yenilikçi İş Anlayışı Düzeylerinin İş Tatminleri Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 422-442.
- Veryzer Jr, R. W. (1998). Discontinuous innovation and the new product development process. *Journal of Product Innovation Management: an international publication of the product development & management association*, 15(4), 304-321.
- Walumbwa, F. O., & Avolio, B. J., & Zhu, W. (2008). How Transformational Leadership Weaves Its Influence on Individual Job Performance: The Role of Identification and Efficacy Beliefs, *Personnel Psychology*, 61, 793–825.
- Wang C. L. & Ahmed P. K. (2004). The Development and Validation of the Organizational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 303-313.
- Yavuz, Ç. (2010). İşletmelerde inovasyon performans ilişkisinin incelenmesine dönük bir çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 8(2), 144-166.
- Yazıcıoğlu, İ. (2010). Örgütlerde iş tatmini ve işgören performansı ilişkisi: Türkiye ve Kazakistan karşılaştırması. *Bilig*, 55(1), 243-264.

- Yelboğa, A. (2003). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirilmesi için Geliştirilen Bir Ölçeğin Psikometrik Özelliklerinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Üniversitesi. Ankara.
- Yetiş, Ş. A., ve Özgül Katlav, E. (2017). Turizm eğitimi veren akademisyenlerin iş tatmin ve performans düzeylerinin bireysel özelliklerine göre değişmesi. *Verimlilik Dergisi*, 1, 93-113.
- Yılmaz, V., & Dalbudak, Z. İ. (2018). Aracı Değişken Etkisinin İncelenmesi: Yüksek Hızlı Tren İşletmeciliği Üzerine Bir Uygulama. *Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi*, 14(2), 517-534
- Yin-Fah, B.C., & Foon, Y.S., & Chee-Leong, L., & Osman, S. (2010), An Exploratory Study On Turnover İntention Among Private Sector Employees. *International Journal of Business and Management*, 5(8), 57-64.
- Yorgancılar, F. (2011). Sürdürülebilir Rekabet Anlayışı Olarak Yenilik Yeteneği. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 21, 379- 426.
- Zajonc, R. B. (1965). Social Facilitation. *Science*, 149, 269–274.

## ANONİM KAYNAKLAR

- Spss ile Aracılık analizi nasıl yapılır?*. <https://spssyardimi.com/spss-ile-mediation-analizi> [Erişim Tarihi: 10 Temmuz 2024].
- Tez Yardım Platformu. (2022, 4 Ağustos). *SPSS'te Hayes Process yöntemi ile aracı (Mediatör)değişken analizi* [Video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=1ZEYYSFxrM>

## EKLER

### EK-1 Anket Formu

#### **İŞ TATMİNİ, YARATICILIK İKLİMİ VE ÇALIŞANIN SÜRDÜRÜLEBİLİR PERFORMANSI ANKETİ**

Değerli Katılımcı,

Bu anket Batman Ünivesitesi, İşletme Bölümü, Yüksek Lisans programında yürütülen bir tez çalışmasında kullanmak üzere hazırlanmıştır. Bu kapsamda toplanan veriler sadece söz konusu akademik araştırma için kullanılacaktır; başka kişi, kurum ve kuruluşlarla paylaşılmayacaktır. Çalışmadan sağlıklı sonuçların elde edilebilmesi için anketteki tüm soruların hassasiyetle cevaplanması önemlidir.

Araştırmaya gösterdiğiniz ilgi için teşekkür ederiz.

Dr. Öğr. Üyesi İbrahim  
FIRAT  
Batman Üniv.  
ibrahim-  
firat@hotmail.com.tr

Yüksek Lisans Ö. Gökhan  
UYSAL  
Batman Üniv.  
Gok.uysal@outlook.com

#### **DEMOGRAFİK BİLGİLER**

- Cinsiyetiniz             Erkek         Kadın  
 Medeni Durum         Evli          Bekâr  
 Yaşınız                 18-25  26-33  34-41     42-49     50 ve +  
 Eğitim Düzeyiniz     Lise  Ön lisans  Lisans  Yüksek Lis.  Doktora  
 Çalışma Süreniz      1 yıldan az  1-5 yıl  6-10 yıl  11-15  16 yıl ve +  
 Ünvanı                  Doktor  Hemşir/e-Ebe  Sağlık Memuru  Diğer

(1- Kesinlikle Katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3- Kararsızım 4- Katılıyorum 5- Kesinlikle Katılıyorum)

<b>İŞ TATMİNİ</b>					
1. Şu anki işimden oldukça memnunum	1	2	3	4	5
2. Çoğu gün işime hevesle giderim	1	2	3	4	5
3. İşteki her günüm bitmeyecekmiş gibi gelir	1	2	3	4	5
4. İşimi çok eğlenceli buluyorum	1	2	3	4	5
5. İşimin tatsız olduğunu düşünüyorum	1	2	3	4	5

(1- Kesinlikle Katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3- Kararsızım 4- Katılıyorum 5- Kesinlikle Katılıyorum)

<b>YENİLİK İKLİMİ</b>					
1. Bu kurumda yaratıcılık teşvik edilir	1	2	3	4	5
2. Bu kurumda yaratıcı uygulamalarımız yöneticiler tarafından değer görür	1	2	3	4	5
3. Bu kurumda çalışanların aynı problemi farklı yollardan çözmesine izin verilir	1	2	3	4	5

4. Bu kurum, sürekli değişime uyum sağlayabilen (esnek) bir organizasyon olarak tanımlanabilir	1	2	3	4	5
5. Bu kurum, değişime açık ve isteklidir	1	2	3	4	5
6. Bu kurum farklı olduğu için bir kişinin başı derde girebilir	1	2	3	4	5
7. Bu kurumda bir kişinin çok farklı şeyler yapması öfke uyandırır	1	2	3	4	5
8. Bu kurumda bir kişinin varlığını sürdürdürebilmesinin tek yolu diğerleri gibi düşünmesinden geçer	1	2	3	4	5
9. Bu kurumda çalışanlardan sorunları aynı şekilde ele almaları beklenir	1	2	3	4	5
10. Bu kurum, değişimden çok bulunduğu konumu korumayla ilgilenir	1	2	3	4	5
11. Bu kurumun ödüllendirme sisteminde daha çok sisteme karşı gelmeyenlerin ödüllendirilmesi söz konusudur	1	2	3	4	5
12. Bu kurumda yeniliğe ayrılmış yeterli kaynak vardır	1	2	3	4	5
13. Bu kurumda yaratıcı fikir geliştirmek için yeterli zaman vardır	1	2	3	4	5
14. Bu kurumda yaratıcı fikirler geliştirmem için çalışma saatleri içerisinde bana boş zaman verilir	1	2	3	4	5

(1- Kesinlikle Katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3- Kararsızım 4- Katılıyorum 5- Kesinlikle Katılıyorum)

<b>ÇALIŞANIN SÜRDÜRÜLEBİLİR PERFORMANSI</b>					
1. Tüm kariyerim boyunca işimin hedeflerine sürekli olarak ulaşacağım	1	2	3	4	5
2. Tüm kariyerim boyunca iş performansıma yönelik kriterleri daima karşılayacağım	1	2	3	4	5
3. Tüm kariyerim boyunca işimle ilgili tüm görevlerde sürekli olarak uzmanlık sergileyeceğim	1	2	3	4	5
4. Tüm kariyerim boyunca görevlerimi benden beklendiği gibi yerine getirerek işimin tümünde sürekli olarak iyi performans göstereceğim	1	2	3	4	5
5. Tüm kariyerim boyunca işimin tüm gereklerini sürekli olarak yerine getireceğim	1	2	3	4	5
6. Tüm kariyerim boyunca işimin tüm alanlarında daima yetkin olacağım	1	2	3	4	5
7. Tüm kariyerim boyunca çoğu durumda daima verilenden daha fazla sorumluluk yöneteceğim	1	2	3	4	5
8. Tüm kariyerim boyunca işimin hedeflerine ulaşmak için sürdürülebilir bir şekilde işimi iyi organize edip planlayacağım	1	2	3	4	5
9. Tüm kariyerim boyunca işimin son teslim tarihlerini geçirmemek için sürdürülebilir bir şekilde iyi organize edip planlayacağım	1	2	3	4	5
10. Tüm kariyerim boyunca işime daima uygun olacağım	1	2	3	4	5

**ÖZGEÇMİŞ****KİŞİSEL BİLGİLER**

**Adı Soyadı** : Gökhan UYSAL  
**Uyruğu** : Türkiye Cumhuriyeti

**EĞİTİM**

<b>Derece</b>	<b>Adı</b>	<b>Bitirme Yılı</b>
Üniversite	Erciyes Üniversitesi	2017
Yüksek Lisans	Batman Üniversitesi	-
Doktora	-	-

**İŞ DENEYİMLERİ**

<b>Kurum</b>	<b>Görevi</b>	<b>Yıl</b>
Hava Kuvvetleri Komutanlığı	Subay	2019-

**UZMANLIK ALANI**

İşletme

**YABANCI DİLLER**

İngilizce : İleri Seviye

**YAYINLAR**

-