

# Çalışanlar Perspektifinden İnovatif İş Davranışının Belirleyicileri: İzmir İlindeki Öncelikli Sektörlere İlişkin Bir Araştırma

*Innovative Work Behavior Determinants from the Perspective of Employees: A Research on Prior Industries in Izmir*

Burak Çapraz\*, Nazlı Ayşe Ayyıldız Ünnü\*\*, Derya Kelgokmen İlic\*\*\*, Murat Kocamaz\*\*\*\*, Ural Gökay Çiçekli\*\*\*\*\*, Burcu Aracıoğlu\*\*\*\*\*  
Ayдын Koçak\*\*\*\*\* ,  
Jülide Kesken\*\*\*\*\* , Haluk Soyuer\*\*\*\*\*

- 
- \* Yrd.Doç.Dr., Ege Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü,  
e-mail: burak.capraz@ege.edu.tr
- \*\* Yrd.Doç.Dr., Ege Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü,  
e-mail: nazliayse.ayyildiz@ege.edu.tr
- \*\*\* Yrd.Doç.Dr., Ege Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü,  
e-mail: derya.kelgokmen@ege.edu.tr
- \*\*\*\* Yrd.Doç.Dr., Ege Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü,  
e-mail: murat.kocamaz@ege.edu.tr
- \*\*\*\*\* Yrd.Doç.Dr., Ege Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü,  
e-mail: gokay.cicekli@ege.edu.tr
- \*\*\*\*\* Yrd.Doç.Dr., Ege Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü,  
e-mail: burcu.aracioglu@ege.edu.tr
- \*\*\*\*\* Yrd.Doç.Dr., Ege Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü,  
e-mail: aydin.kocak@ege.edu.tr
- \*\*\*\*\* Prof. Dr., Ege Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü,  
e-mail: julide.kesken@ege.edu.tr;
- \*\*\*\*\* Prof. Dr., Ege Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü,  
e-mail: haluk.soyuer@ege.edu.tr

## Özet

Son yıllarda inovasyon kavramının başka alanlarda olduğu gibi iktisat ve işletme yazınlarında da önem kazanmaya başladığı görülmektedir. Bununla beraber, inovasyon kavramı sadece teknik ve iktisadi disiplinler açısından değerlendirilmemelidir. İşletme disiplini açısından yapılan inovasyon çalışmalarında inovatif iş davranışının önemli bir faktör olarak ele alındığı görülmektedir. Bu araştırmanın temel amacı, inovatif davranışın belirleyicilerinin ne olduğu ve aralarındaki temel ilişkinin ortaya konulmasıdır. Bu kapsamda inovatif iş davranışına ihtiyaç duyulduğu düşünülen ve İzmir Kalkınma Ajansı tarafından öncelikli sektörler olarak belirlenen beş sektörde yer alan firma çalışanları üzerinde yapılan alan çalışması sonucunda birey bazlı değişkenlerin inovatif iş davranışını daha fazla oluşturduğu belirlenmiştir. Kişinin içsel ilgisi, yenilikçilikten beklenen performans çıktıları, yenilikçilikten beklediği olumlu imaj, fikir üretmesi ve farkındalık çalışanları inovatif davranmaya yönlendirdiği belirlenmiştir.

## Abstract

*In recent years it is seen that innovation concept is gaining more importance in economics and business literature as in specific fields. Nonetheless innovation concept should not be considered only from of technical and economics view. It is seen that innovative work behaviour is taken as an important factor for innovation in business studies. Research conducted on data collected from employees in five main industries which are defined as the prior industries by Izmir Regional Development Agency is tested where innovative work behaviour is more likely to be formed by individual-based variables. Intrinsic interest of individuals, expected performance outcomes from novelty, generating ideas and identifying opportunities are found to direct employees to act innovative.*

## 1. İNOVASYON VE İNOVATİF İŞ DAVRANIŞI

İnovasyon kavramı “yeni bir şey yapmak” anlamına gelen Latince *innovare* kelimesinden türemiştir (Ahmad, 2009: 8). İnovasyon sürecini ve ekonomik kalkınmaya etkisini ilk kez fark eden kişi olan Schumpeter (1934: 65) inovasyonu yeni ürünler, hizmetler, iş süreçleri veya pazarlarla ilgili yeni alternatifler yaratma ve uygulama olarak tanımlamıştır. Bununla birlikte zaman içerisinde inovasyon birçok farklı şekilde tanımlanmış, ancak

“yenilik” kavramı her zaman inovasyonun en temel parçası olarak ortaya konulmuştur. Yenilik, insanlar tarafından yapılırken yeni olarak algılanan veya örgüte farklı gelen her şeyi içerebilir (De Jong, 2007: 15-16). King ve Anderson (2002: 2-3) ise inovasyonu, ortaya atan kişiler için yeni olsa da asıl olarak ortaya koyulduğu sosyal düzene yeni gelen olarak tanımlamışlar ve inovasyonun özellikleri olarak yenilik için yeterli bir koşul olmasa da gerekli olan bir fikre dayalı olan, bir fayda sağlamayı amaçlayan, tesadüfi olarak değil bilinçli olarak yapılan, rutin bir değişimi içermeyen ve toplumu etkileyen süreçler olarak belirtmişlerdir. İnovasyonun türlerinin varlığı yazında görülmektedir. De Jong ve Vermeulen (2005 aktaran De Jong, 2007: 16) inovasyonu nesne temelli ve özne temelli inovasyon olarak ikiye ayırmaktadırlar. Nesne-temelli inovasyon yeni ürünler, hizmetler, süreçler radikal veya kesikli değişimler ile yeni teknoloji transferini içerirken, özne-temelli inovasyon ise inovasyonu yapan aktörler üzerine odaklanarak bu aktörlerin nasıl daha fazla inovatif, etkin ve etkili olabileceğini araştırmaktır. Bu çalışmanın konusu olan inovatif iş davranışı her ne kadar özne temelli inovasyon ile özdeşleştirilebilecek olsa da nesne temelli inovasyonun da inovatif iş davranışını üzerinde etkileri mevcuttur.

### 1.1. İnovatif İş Davranışı Kavramı

İnovatif iş davranışı Janssen (2000: 288) tarafından bir iş rolü, grup veya örgüt içinde fayda sağlamak için bilinçli olarak yeni fikirlerin yaratılması, tanıtımı ve uygulaması olarak tanımlanmıştır. West (2002: 357) ise yaratıcılığın inovatif iş davranışının en temel unsuru olduğunu; inovasyon sürecinde problem ve performans sapmalarının fark edilerek, bu ihtiyaçların giderilmesi için yeni fikirlerin geliştirilmesi ile başladığını belirtmektedir. İnovatif davranış, ayrıca “çalışanların inovasyon sürecine katkı sağlayabildikleri” geniş davranış kalıpları içermektedir (De Jong ve Hartog, 2007: 43). Bu davranışların ortaya konmasındaki nedenlerden biri iş dünyasında artan rekabet nedeniyle örgütlerin başarılı olmak ve varlıklarını devam ettirmek için inovatif olmaya çalışmalarıdır (Ahmad, 2009: 10).

### 1.2. İnovatif İş Davranışını Etkileyen Faktörler

İnovatif iş davranışını etkileyen faktörler bireysel, grup ve örgütsel ol-

mak üzere üç farklı düzeyde ortaya çıkmaktadır. Çevre ise bir dış etki olarak bireysel inovasyonu etkileyebilmektedir. De Jong (2007; 29-30) karmaşayı tolere edebilme, özyeterlilik, dışa dönüklük gibi kişilik özelliklerinin, alana özgü bilgi ve problem çözme tarzı örneklerini verdiği bilişsel kabiliyetlerin, görev karmaşıklığı, iş memnuniyetsizliği gibi iş özelliklerinin bireysel düzeyde çalışanların inovatif davranışlarını etkileyen faktörler olarak tanımlamıştır. Liderlik ve grup özellikleri faktörleri ise grup düzeyinde inovatif davranışı etkileyen faktörlerdir. İnovatif davranışı etkileyen faktörler içinde örgüt, sahip olduğu kaynaklar, ödül sistemi, kurallar gibi değişkenlerle ön plana çıkmaktadır.

De Jong ve Hartog (2007) örgütlerin, çalışanlarının inovasyon yapma yeteneklerine yatırım yaptıkları takdirde, çalışanların daha inovatif olabileceklerine inanmaktadır. Nitekim örgütler insan kaynaklarının eğitim ve gelişimlerine destek vermeli, onların bilgi ve yeteneklerini genişletmeye odaklanarak yeni fikirler ortaya koymalarını teşvik etmelidir (Ahmad, 2009: 11).

Yazın irdelediğinde katılımcı liderlik ile inovatif davranış arasında olumlu ilişki tespit eden çalışmalara rastlanmaktadır. Örneğin Krause (2004: 79) Alman işletmelerinde 399 orta kademe yönetici üzerine gerçekleştirdiği çalışmasında bağımsızlık ve otonominin inovatif davranışın çeşitli türlerini ortaya çıkardığını tespit etmiştir. Bağımsızlık ve otonomi, yaratıcı ve inovatif davranışların sergilenmesinde elverişli bir ortam sağlamaktadır (Hackman ve Oldham, 1980). İrlanda'da üretim işletmeleri üzerine gerçekleştirilen bir başka çalışmada da, işe yönelik otonomi ve ücretin inovatif iş davranışı üzerinde doğrudan etkisi olduğu ortaya konulmuştur (Ramamoorthy vd., 2005: 142). İşin anlamlılığında önemli yer sahibi olan otonominin yanında işin sahiplenilme düzeyi de etkili olmaktadır. Dorenbosch vd. (2005: 139) Hollanda'da yerel yönetimde yönetici olmayan 450 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmada sahiplenme düzeyi arttıkça fikirlerin geliştirilmesi ve uygulanması eğilimini arttırdığı tespit edilmiştir.

Varma ve Stroh (2001), Byrne tarafından 1971 yılında geliştirilen "Benzerlik-Çekim Yaklaşımı" çerçevesinde bireylerin kendilerine benzeyenlerden etkilenme eğilimlerinin olduğunu ifade etmektedir. Tsui ve O'Reilly'in (1989) çalışması da benzer bir duruma işaret etmekte, ast-üst arasındaki de-

mografik benzerliklerin az olması halinde üstün değerlendirmesinin daha düşük olacağını belirtmektedir. Diğer taraftan Varma ve Stroh (2001) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ise aynı cinsiyete sahip olan ast üst ikililerinin daha olumlu inovatif performans sergiledikleri tespit edilmiştir (Reuvers vd., 2008: 233).

### 1.3. İnovatif İş Davranış Süreci ve Aşamaları

İnovatif iş davranış çalışmaları genellikle, inovasyon sürecinin farklı adımlarını içeren boyutlar üzerine odaklanmaktadır. Kanter'e (1988) göre inovatif iş davranışı fikir üretme, koalisyon kurma ve uygulama adımlarından oluşan üç basamaklı bir süreç olarak ortaya konmuştur. Janssen'in çalışmalarında (Janssen vd., 2004:133; Janssen, 2000:288) ise inovatif iş davranışı daha da geliştirilerek dört aşamalı bir süreç olarak ele alınmıştır. Bunlar problem tanımlama, fikir üretme, fikir tanıtmaya/sunma, fikir gerçekleştirme olarak sıralanmaktadır (Dorenbosch vd., 2005:130). De Jong (2007:8) ile De Jong ve Hartog (2010: 24)'un çalışmalarında da buna benzer bir şekilde dört basamak oluşturulmuştur. Bu aşamalar **fikir/fırsat keşfetme**, **fikir üretme**, **fikir savunma** ve **fikir uygulama** olarak sıralanmaktadır.

İnovatif iş davranışında ilk aşama "fırsat keşfetme" olarak tanımlanmıştır. Hem yaratıcılık çalışmaları hem de girişimcilik yazınında fırsatların keşfedilmesi "fikir üretme" aşamasına ön hazırlık olarak değerlendirilmiştir (West, 2002:357). İnovasyon sürecinin başlangıcı bir fırsatın ya da fikrin keşfedilmesi veya bir problemin ortaya çıkması ile başlamaktadır. Drucker'a (1985) göre sözü edilen fırsatların yedi temel kaynağı: beklenmeyen başarı, başarısızlık ve olaylar; beklenen ve gerçekleşen arasındaki farklar; belirlenen problemler veya başarısızlıklara tepki vermek için ihtiyaç duyulan süreçler, pazar ve endüstri yapılarındaki değişimler, işgücü niteliği gibi demografilerdeki değişimler; algısal değişimler ve yeni bilgi olarak tanımlanmaktadır.

Fikir üretme aşaması yeni ürünler, hizmetler ve süreçler geliştirme, yeni pazarlara girme, mevcut iş süreçlerini iyileştirme ve belirlenen problemlere çözümler üretmeyi kapsamaktadır (De Jong, 2007: 26; Van de Ven, 1986:592; Paulus, 2002: 396; Nijstad ve De Dreu, 2002: 404).

Fikir savunma, fikri gerçekleştirmek için destek bulma, koalisyonlar oluşturma, heyecan duyma, yeniliğin başarı ile sonuçlanacağına güvenme,

ısrarcı olma ve doğru insanları inovasyona dâhil etme davranışlarını içermektedir (De Jong, 2007: 27; De Jong ve Hartog, 2010: 25).

Son olarak, fikirlerin uygulamaya geçirilmesi gerekmektedir. Bunun için kayda değer çaba ve sonuç odaklı bir tutuma ihtiyaç duyulmaktadır. İnovatif iş davranışının aşamaları sonucunda inovatif iş sonuçları ortaya çıkmaktadır.

#### 1.4. İnovatif İş Davranışının Belirleyicileri

Yazında bireylerin inovatif davranışlarını belirleyen değişkenler ortaya konulmuştur. Bunlardan bazıları, içsel ilgi (Yuan ve Woodman, 2010), teknik etkinlik beklentisi (Yuan ve Woodman, 2010), sosyal grup bağlamı (Munton ve West, 1995), resmi iş rolü (Kanter, 1988), sosyal ün (Leary ve Kowalski, 1990), örgütsel iklim (Scott ve Bruce, 1994), paydaşlarla etkileşim düzeyleri (Getz ve Robinson, 2003), liderlik (De Jong, 2004) olarak yazında geçmektedir. Bu araştırmalarda daha çok psikolojik süreçlerin farklı bireylerin ve bağlamsal değişkenlerin inovatif davranışı nasıl etkilediği ortaya konulmaktadır.

Her ne kadar inovatif iş davranışının belirleyicisi olarak tanımlanan farklı değişkenler var olsa da yaratıcılık inovatif davranışın en temel unsurlarından biri olması nedeniyle çalışanın inovatif davranışını açıklayabilecek önemli bir unsurdur. Bu kapsamda bireyin yaratıcılığı üzerinde pozitif etkisi olan içsel ilgi inovatif iş davranışını etkileyen önemli değişkenlerden birisidir. (Amabile, 1996; Woodman vd., 1993; Yuan ve Woodman, 2010: 323).

Çalışanlar sergiledikleri inovatif iş davranışlarının, iş rolleri veya iş birimleri için performans artışı sağlayacağına inandıkları zaman yüksek düzeyde performans göstermektedir (Yuan ve Woodman, 2010: 325). Bu bakış açısı inovasyon yazınında teknik etkinlik beklentisine inovatif iş davranışında bir başka öncül olarak rastlanmaktadır.

Kişilerin davranışlarının önemli belirleyicileri diğer kişilerin potansiyel algıları ve izlenimleridir. Böylece o kişiye karşı olan tepkileri oluşturmada ve kişinin amaçlarına ulaşmak için başkalarından alması gereken sosyal destek ve kaynakların miktarını etkilemektedir (Leary ve Kowalski, 1990: 35-36). Birlikte çalışılan kişilerin algılarını etkileyerek fayda sağlama düşün-

cesi, sosyal grup bağlamında inovatif iş davranışını tetiklemektedir. Sutton ve Hargadon'un (1996) araştırmasında kişilerin fayda sağlamak için yöneticileri etkilemeye çalıştıkları bunun için de beyin fırtınası buluşmalarını bu amaç için kullandıkları ortaya konulmuştur.

Çalışanların inovatif iş davranışını etkileyen bağlamsal faktörlerden bir diğeri de örgütteki resmi iş rolüdür. Kişinin işyerindeki pozisyonunun gerekliliklerinin inovasyonu harekete geçiren ilk güdü olduğu ortaya konulmuştur (Kanter 1988). İnovatif olmayı yaptıkları işin bir parçası olarak algılayan çalışanlar diğerlerine göre daha fazla düzeyde inovatif fikir üretme, benimseme ve uygulamanın yaptıkları işe katkı sağlayacağını düşünmektedirler (Yuan ve Woodman, 2010: 328). Ancak işin rutin ve çalışanın takdir yetkisinin az olduğu durumlarda, inovatif iş davranış eğiliminin azaldığı görülmektedir (Scott ve Bruce, 1994: 588).

Bireyin çalıştığı örgüt, yöneticisi ve resmi iş rolünün yanı sıra örgütteki informal sosyal "ün"ü de ondan beklenen inovatif davranışın imajını ve performans düzeyini etkilemektedir (Leary ve Kowalski, 1990). Diğer bir deyişle insanlar kendilerini diğer kişiler tarafından algılanan imajları ile tutarlı olacak şekilde tanıtmaktadırlar (Schlenker, 1980). Sosyo-politik açıdan değerlendirildiğinde, inovatif olarak nitelendirilen bir çalışanın inovatif bir davranış sergilediğinin düşünülmesi olağan ve beklenen bir durumdur. Bu çalışan imajının bozulma riskini azaltır ve davranışını meşrulaştırır. Bu anlamda inovatif olduklarına dair "ün"e sahip olan çalışanların inovasyonu bir değer olarak içselleştirmeleri ve inovasyonun yaptıkları işe katkı sağlayacağına inanmalarını sağlamaktadır. İnovatif ün bir insanın benliğini de şekillendirmektedir.

Örgütsel iklim davranışların olası çıktılarına ilişkin beklentilere işaret eden önemli bir belirleyici değişkendir (James vd., 1977: 230). İnovasyona yönelik örgütsel destek; inovasyona yönelik iklim veya kültürün yerleştirilmesinde (Amabile, 1988; Kanter, 1988; Scott ve Bruce, 1994), örgütte inovatif iş davranışıyla ilgili değerleri ve normları oluşturmaktadır.

Bir örgütte çalışanların paydaşlarla etkileşim düzeyleri de inovatif iş davranışını etkileyen bir diğer önemli değişkendir. Birçok işletme müşterileri ve diğer paydaşları ile pazarlık süreçleri, tedarikçi ilişkileri gibi bağlantılar kurmaktadır. Çalışanların; işbirliği yapılan işletmeler, tedarikçiler, müş-

teriler ve rakiplerle bağlantıda olması örgütlerin başarısında temel rol oynamaktadır (Getz ve Robinson, 2003: 135). Bu kapsamda dışsal bağlantıları daha fazla olan çalışanların inovatif olma şansları daha yüksek olmaktadır.

İnovatif iş davranışını etkileyebilecek liderlik davranışları da belirlenmiştir. Bu davranışlar inovatif rol-modelleme, vizyon sunma, inovasyona ilişkin destek, fark etme, ödüllendirme, kaynak yaratma ve görev tahsisidir (De Jong, 2004: 9–12).

Yukarıda tanımlanan inovatif iş davranışını belirleyen değişkenler örgütlerde çalışanların inovatif davranış göstermelerinde hangi değişkenlerin rol oynadığını ortaya koymaktadır. Bu anlamda ülkemizde çalışanların inovatif iş davranışını nasıl algıladıklarının belirlenmesinin önemli olduğu düşüncesiyle, İzmir ilinde inovasyon eğiliminin yüksek olması beklenen İZKA (İzmir Kalkınma Ajansı) tarafından tanımlanmış beş gelişim sektöründen oluşturulan örnekleme araştırma sorusu test edilmiştir.

## 2. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

### 2.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu çalışma kapsamında inovatif iş davranışlarının hangi faktörler olarak iş hayatında görüldüğü ortaya konulmuştur. Yazında tanımlanmış olan inovatif iş davranışına ilişkin değişkenler ile araştırma ekibi tarafından gerçekleştirilen odak grup çalışmalarında ortaya çıkarılan değişkenler araştırmanın alan çalışmasında test edilmiştir.

Bu amaçla araştırma, inovatif iş davranışını yüksek miktarda gösterdiği düşünülen, İzmir Kalkınma Ajansı tarafından beş öncelikli sektör olarak tanımlanmış tarım, lojistik, turizm, ileri teknoloji ve yenilenebilir enerji sektörlerinde yer alan 56 firmada çalışan toplam 208 kişilik bir örneklem üzerinde faktör analizi ve korelasyon analizi yoluyla test edilmiştir. Veri toplanan firmaların dağılımına bakıldığında araştırmaya katılan firmaların %32'si 1-9 kişi, %20'si 10-49 kişi, %21'i 50-249 kişi ve %27'sini 250 ve üstü sayıda çalışanı olan şirketler oluşturmaktadır. Örnekleme oluşturan çalışanların özelliklerine bakıldığında %42,79'u yönetici, %36,06'sı profesyonel meslek mensubu, %11,06'sı eleman, %5,77'si uzman, %2,40'ı teknisyen-



ler, teknikerler ve yardımcı profesyonel meslek mensubu, %1,44'ü sorumlu ve %0,48'i üst düzey yöneticiden oluşmaktadır. Meslek kıdem sürelerine bakıldığında ise dağılımın %13,5'ini 2 yıl ve daha az süredir çalışanların, %19'unu 3-5 yıl çalışanların, %22'sini 6-8 yıl çalışanların, %9,5'ini 9-11 yıl çalışanların, %7,5'ini 12-14 yıl çalışanların, %7'isini 15-17 yıl çalışanların, %9'unu 18-20 yıl çalışanların, %12,5'ini ise 21 ve üstü yıl çalışanların oluşturduğu görülmektedir.

## 2.2. Araştırma Yöntemi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak, birincil kaynaktan veri toplama yöntemlerinden anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket sorularının oluşturulması aşamasında öncelikle ilgili yazın taranmıştır. Uluslararası ve ulusal yazında yer alan çalışmalarda kullanılan değişkenler ve odak grup çalışmalarından elde edilen değişkenlere dayandırılarak inovatif iş davranışını ortaya koyan bir ölçek geliştirilmiş, ölçeğin ön testleri gerçekleştirildikten sonra yapılandırılmış sorular ile birlikte oluşturulan anket ile test edilmesi sağlanmıştır.

Ölçeğin hazırlanmasında yukarıda belirtilen beş öncelikli sektörde bulunan 14 firmadan 21 temsilci ile odak grup çalışmaları yapılmıştır. Gerçekleştirilen odak grup çalışmaları sonucunda elde edilen veriler ile birlikte ifadelerin doğru kullanımı ve anlaşılabilirliğinin artırılmasına yönelik olarak anket formunda ele alınan sorular yeniden düzenlenmiştir. Hazırlanan anket formları firmalarda görev yapan 88 çalışan üzerinde ön teste tabi tutulmuştur. Bu ön test sonucunda gerekli düzeltmelerin yapılmasıyla anket formlarının son şekli elde edilmiştir. Ön test aşamasında gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda 24 ana boyut altında toplam 106 değişkenin kullanılabilir olduğu belirlenmiştir. Ölçek güvenilirlik oranı 0,960 olarak bulunmuştur. Nunnaly (1978) cronbach alfa katsayısı için 0,7 ve üzerini güvenilir bulmuştur. Bu oran ölçeğin çok yüksek seviyede güvenilir olduğunu göstermektedir.

Ön test aşamasından sonra revize edilen soru formu belirtilen beş sektördeki 56 firmadan toplam 208 katılımcı üzerinde test edilmiştir. Ölçekte kullanılan verilerin güvenilirlik testi sonucu cronbach alfa katsayısı 0,976 olarak bulunmuştur.

### 2.3. Bulgular

Araştırmanın üç önemli çıktısı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi inovatif iş davranışı boyutlarının tanımlanması, boyutlar arasındaki ilişkinin belirlenmesi ve sonuncusu inovatif davranışı oluşumunda hangi boyutların daha fazla gösterildiğidir. Bu kapsamda öncelikle faktör analizi yoluyla inovatif iş davranışının boyutları tanımlanmıştır.

Çalışmada geliştirilen ölçek toplanan veriler ışığında faktör analizi yoluyla test edilmiştir. Analiz sonucunda inovatif iş davranışını oluşturan 24 ana boyutta toplam 99 alt boyut belirlenmiştir. Bu kapsamda elde edilen ana boyutlar ve bu boyutları oluşturan alt boyutlar aşağıda verilmiştir.

**Tablo 1. Faktör Ağırlıkları Tablosu**

<b>F1: İnovatif Rol Modelleme</b>	Faktör Ağırlığı
Astın fikrini alma	0,758
İşi farklı şekillerde yapmak	0,829
Yeni süreç, teknik ve araçlar ortaya koymak	0,919
Yeni fikirler konusunda çalışanları ikna etmesi	0,889
Yenilikçi olmak	0,917
Fırsatlar aramak	0,906
Ürün, hizmet ve prosedürlere yönelik yenilikler sunmak	0,932
<b>F2: İnovatif Vizyon</b>	
İnovatif temelli vizyon	0,950
Yeniliğe ilişkin heyecan	0,954
İnovasyonun önemine vurgu	0,956
<b>F3: İnovasyona Yönelik Destek</b>	
Fikirlere ciddi derecede ilgi	0,931
Yaratıcı düşünceye coşkulu yanıt	0,936
Geliştirme ve iyileştirmeyi destekleme	0,911
Yanlış yapılsa da güvenilme	0,813
<b>F4: İnovatif Davranışı Farketme</b>	
İnovatif davranışın takdir edilmesi	0,945
İnovasyona yönelik katkıların farkındalığı	0,962
İnovatif davranışlara inanç	0,972

<b>F5: İnovatif Davranışı Ödüllendirme</b>	
İnovasyona yönelik katkıların ödüllendirilmesi	0,955
Ödüllerin belirlenmesinde inovatif çabanın dikkate alınması	0,960
İnovatif davranışın sonuçlarının ücrete yansıtılması	0,906
<b>F6: Kaynak Yaratma</b>	
Yeni fikirler için zaman yaratma	0,931
İnovasyona yönelik gerekli araçları sağlamak	0,940
İnovatif çabalara yönelik kaynak harcamaya isteklilik	0,918
<b>F7: Görev Tahsisi</b>	
Mücadele gerektiren görevler tahsis etmek	0,860
İlginç işler vermek	0,818
Geniş kapsamlı görevler vermek	0,913
<b>F8: Yenilik İçin Algılanan Örgütsel Destek</b>	
Yukarıdan gelen emirlerin takip edilmesi	0,534
Aykırı olanların zorlukla karşılaşması	0,679
Esnek ve değişime adapte olan işyeri	-0,689
Uyum sağlamada diğerleri gibi düşünebilmek	0,785
Değişime karşı tepkinin varlığı	0,540
Başkalarının fikirleri sayesinde puan kazanan yöneticiler	0,709
Bilinen yoldan sapmama eğilimi	0,779
İşyerinin statükoyla ilgilenmesi	0,837
<b>F9: İşin İçeriği Bakımından Yenilikçilik</b>	
Görevde yeni teknoloji ve tekniklerin araştırılması	0,743
İşin parçasının yeni fikirlerin geliştirilmesi	0,846
İş yapmada yenilikçi olmaya ihtiyaç duymak	-0,588
İşin problemlere yeni bakış açıları geliştirmeyi gerektirmesi	0,797
Yeni fikirlerin önerilmesinin iş sorumluluklarının bir parçası olmak	0,819
<b>F10: İçsel İlgi</b>	
Karmaşık problemlere ilişkin çözümler bulmayı sevmek	0,792
Ürünler için yeni fikirlerle ortaya çıkarmayı sevmek	0,794
Analitik düşünme ile ilgilenmeyi sevmek	0,801
İş görevleri için yeni prosedürler yaratmayı sevmek	0,679
Mevcut süreçleri ve ürünleri geliştirmeyi sevmek	0,782
<b>F11: Yenilikçi Olarak İtibar</b>	
Yeni fikirlere ihtiyaç duyulduğunda başvurulmak	0,929
Yenilik fikirlere katkı yapmasını istemek	0,929

<b>F12: Yenilikçiliğin Beklenen Performans Çıktıları</b>	
Yenilikçi olmakla performansın artacağı düşüncesi	0,876
Yaratıcı fikirler geliştirdiğinde işi daha iyi yapmak	0,904
Amaçlara ulaşmak için yeni yollar üretmenin çalışılan birim performansını arttırması	0,861
<b>F13: Yenilikçiliğin Beklenen Olumlu İmaj Etkisi</b>	
İnovatif olmanın örgüt içindeki imajı artırması	0,910
Yeni teknolojiler ve teknikleri araştırmanın daha iyi görünmeyi sağlaması	0,914
Yeni fikirlerin uygulanmasına katılımın örgüt içindeki imajı geliştirmesi	0,906
Yeni fikir önermenin üstün değerlendirmesini olumlu yönde arttırması	0,827
<b>F14: Yenilikçiliğin Beklenen Olumsuz İmaj Etkisi</b>	
Yeni yöntemler denemenin iş arkadaşlarında kötü düşünceye sebep olması	0,881
Yeni yöntemlerle ortaya çıkmanın deli olduğunu düşündürmesi	0,824
İşleyen süreçleri değiştirmeye çalışmanın kötü düşünceye sebep olması	0,852
<b>F15: İnovatif İklim</b>	
Çalışanların birbirleri tarafından anlaşıldıklarını hissetmesi	0,863
Çalışanların birbirleri tarafından kabul edildiklerini hissetmesi.	0,757
Çalışanlar birbirlerine karşı rahat hissetmesi	0,836
Azınlığı temsil etse dahi herkesin fikrinin dinlenmesi	0,819
Çalışanların farklılaşan görüşleri kabul etmesi	0,864
Daha iyi bir iş ortaya çıkarabilmek için birbirine faydalı fikirler sunmak	0,879
Bir görevi yerine getirme sürecinde doğru yolda olup olmadıklarını değerlendirme	0,901
En iyi olası sonuca ulaşmak için birbirinin fikirlerinden yararlanmak	0,904
Çalışanların sorunlara ilişkin sürekli bakış açıları araması	0,913
Çalışanların yeni fikirler üretmek ve hayata geçirmek için birlikte hareket etmesi.	0,873
Çalışanların yeni fikirleri hayata geçirmek için birbirlerine kaynak sağlaması ve paylaşması	0,852
Çalışanların yeni fikirler ve bu fikirlerin hayata geçirilmesine destek sağlaması	0,812
Çalışanların birliktelik tutumu	0,811
Bir işi yapma yöntemi üzerinde tartışmak	0,778
Takımın etkili bir şekilde çalışıp çalışmadığını tartışmak	0,803
Geçmiş faaliyetlerimizden neler öğrendiğimiz üzerinde çalışmak	0,770
<b>F16: Dışsal İş Bağlantıları</b>	
Dış müşterileri ziyaret etmek	0,799
Olasıl müşterilerle bağlantıda kalmak	0,792

Konferansları, ticari fuarları ve sergileri ziyaret etmek	0,761
Pazarda faaliyet gösteren diğer firmalardaki kişilerle iletişim kurmak	0,849
Üniversite ve diğer benzer bilgi üreten kuruluşlardaki kişilerle bağlantıda kalmak	0,731
Müşterilere satış sonrası hizmet sağlamak	0,774
Rakiplerin davranışlarını izlemek	0,749
Tedarikçi ve taşeronlarla iletişim sağlamak	0,653
<b>F17: İnovatif Çıktı</b>	
Ürün ya da hizmetleri geliştirmeye yönelik önerilerde bulunmak	0,852
Mevcut iş uygulamalarını geliştirmeye yönelik önerilerde bulunmak.	0,862
Yeni bilgi edinmeye yönelik önerilerde bulunmak.	0,913
Yeni ürün ya da hizmetleri geliştirmeye yönelik aktif olarak katkıda bulunmak.	0,869
Yeni müşteri kazanmaya yönelik aktif katkıda bulunmak.	0,734
Örgütü değiştirmeye yönelik aktif katkıda bulunmak.	0,641
<b>F18: Fikir Üretme</b>	
Yeni teknolojiler, süreçler, teknikler ve/veya ürün fikirlerine yönelik araştırma yapılması	0,926
Yaratıcı fikirler üretilmesi	0,938
Sorunlara ilişkin orijinal çözüm önerileri üretilmesi	0,915
Görevleri yerine getirmeye yönelik yeni yaklaşımlar geliştirilmesi	0,925
<b>F19: Fikirlerin Desteklenmesi</b>	
Yeni fikirlerin hayata geçirilmesine yönelik onay ve kabul mekanizmalarının hayata geçirilmesi	0,921
Yeni fikirlerin hayata geçirilmesine yönelik desteklerin harekete geçirilmesi	0,961
Yeni fikirlerin hayata geçirilebilmesi için önemli örgütsel aktörlerin harekete geçirilmesi	0,922
<b>F20: Farkındalık</b>	
Çalışanların kendi işleri dışındaki konulara ilgi göstermesi	0,911
İşlerin nasıl daha iyiye gideceğine ilişkin kafa yorulması	0,911

\* Faktör 21,22,23,24 tek değişkenden oluştuğundan yeniden adlandırılmamıştır. Bu faktörler yaratıcı fikirlerin aktarımı, öncülük etme, fikirlerin uygulanması, fikirlerin gerçekleştirilmesidir.

Faktör ağırlıklarına bakıldığında inovatif rol modelleme, inovatif vizyon, inovasyona yönelik destek, inovatif davranışı farketme, inovatif davranışın ödüllendirilmesi, kaynak yaratma, yenilikçi olarak itibar, yenilikçiliğin bek-

lenen olumlu imaj etkisi, fikir üretme, fikirlerin desteklenmesi ve farkındalık faktörlerinin ilgili değişkenlerce yüksek oranda açıklandığı görülmektedir.

Faktör analizi sonucunda oluşan KMO değerleri tablosuna bakıldığında ise veri kümesinin faktörlenmesinde inovatif rol modelleme ve inovatif iklim ilişkili verilerin mükemmel düzeyde uygun olduğu belirlenmiştir. KMO değeri 0,5'e eşit veya daha yüksek olması gerektiğinden (Leech vd., 2005) tüm veri kümelerinde faktörlenmeye uygunluk bulunmakta ve veri kümelerinden yalnızca yenilikçi olarak itibar ve farkındalık faktörleri alt sınırdan oluşmuştur. Genel itibarıyla tüm verilerde KMO değeri 0,5 ve üstünde olduğundan faktörlenmeye uygundur.

**Tablo 2. Faktör Analizi KMO Değerler Tablosu**

	Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçeği	Ki-kare değeri	Ser. Der.	Sig.
F1: İnovatif Rol Modelleme	0,916	1343,379	21	0,000
F2: İnovatif Vizyon	0,776	547,297	3	0,000
F3:İnovasyona Yönelik Destek	0,845	588,009	6	0,000
F4:İnovatif Davranışı Farketme	0,758	613,454	3	0,000
F5: İnovatif Davranışı Ödüllendirme	0,733	515,661	3	0,000
F6: Kaynak Yaratma	0,758	416,245	3	0,000
F7: Görev Tahsisi	0,675	225,481	3	0,000
F8: Yenilik İçin Algılanan Örgütsel Destek	0,864	583,143	28	0,000
F9: İşin İçeriği Bakımından Yenilikçilik	0,784	357,330	10	0,000
F10: İçsel İlgi	0,850	330,012	10	0,000
F11: Yenilikçi Olarak İtibar	0,500	149,225	1	0,000
F12: Yenilikçiliğin Beklenen Performans Çıktıları	0,722	271,306	3	0,000
F13: Yenilikçiliğin Beklenen Olumlu İmaj Etkisi	0,837	561,672	6	0,000
F14: Yenilikçiliğin Beklenen Olumsuz İmaj Etkisi	0,703	204,450	3	0,000
F15: İnovatif İklim	0,954	3294,628	120	0,000
F16: Dışsal İş Bağlantıları	0,860	813,373	28	0,000
F17: İnovatif Çıktı	0,860	746,628	15	0,000
F18: Fikir Üretme	0,820	486,924	6	0,000
F19: Fikirlerin Desteklenmesi	0,721	300,989	3	0,000
F20: Farkındalık	0,500	71,049	1	0,000

Faktör analizinde farklı yaklaşımlar ve seçim kriterleri olmakla birlikte bu çalışmada “gruplandırma” seçim kriteri olarak kullanılmıştır. Gruplandırma görsel olarak araştırmacının ilgili değişkenleri belirli gruplar içine koyarak bu grupları faktör analizine tutması esasına dayanmaktadır (Rummel, 1988: 325). Her ne kadar öznellik fazla olsa da bağlamın öneminden dolayı söz konusu yorumsamacı yaklaşım kabul görmektedir. Literatürde inovatif iş davranışına ilişkin farklı ölçeklerin geliştirilmiş olması ancak hepsini ele alan ve Türkiye bağlamındaki olası davranış paternlerini de göz önüne alan bir ölçüm yapılmamış olması nedeniyle gruplandırma seçim kriteri olarak temel alınmıştır. Faktör analizi sonuçlarına göre inovatif iş davranışı 24 temel boyutta toplanmıştır. Araştırmada sorulan sorulara verilen cevaplara bakıldığında da inovasyon davranışının ortaya çıkışında en fazla belirtilen boyut “içsel ilgi”dir. Bu boyutun önemini vurgulayan kesim örneklemin yaklaşık %93’ünü oluşturmaktadır. Bu boyutu sırasıyla yenilikçiliğin beklenen performans çıktıları (%85), yenilikçiliğin beklenen olumlu imaj etkisi (%76), fikir üretme (%74), farkındalık (%74), fikirlerin gerçekleştirilmesi (%74), inovatif çıktı (%70), inovasyona yönelik destek (%68), yaratıcı fikirleri aktarma (%66), yenilikçi olarak itibar (%65), fikirlerin uygulanması (%65) ve diğer boyutlar takip etmektedir.

İzmir ilinde öncelikli sektörlerle ilişkin inovasyon boyutlarının birbiri arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Bu analizler sonucunda birbiriyle ilişkisi olduğu saptanan boyutlar Tablo 3’de verilmiştir.

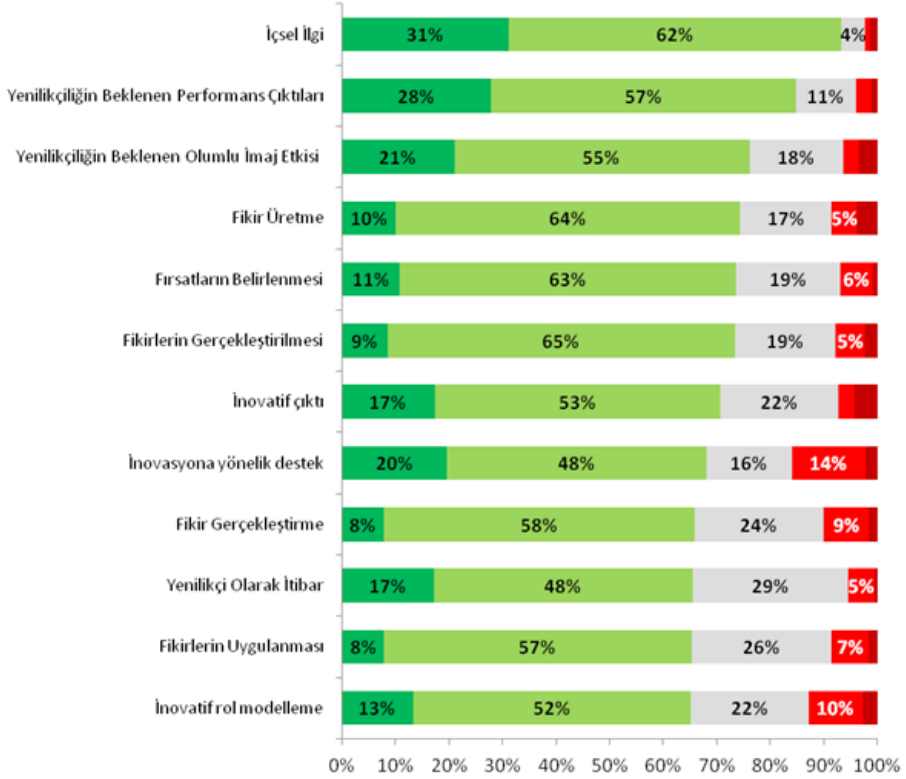
**Tablo 3. Boyutlar Arasındaki Korelasyon İlişkileri**

Değişken 1	Değişken 2	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N
<b>İnovatif Rol Modelleme</b>	İnovatif vizyon	0,902	0,00	187
	İnovasyona yönelik destek	0,845	0,00	187
	İnovatif davranışı tanıma	0,841	0,00	187
	İnovatif davranışı ödüllendirme	0,808	0,00	187
	Kaynak yaratma	0,798	0,00	187
<b>İnovatif Vizyon</b>	İnovasyona yönelik destek	0,810	0,00	187
	İnovatif davranışı tanıma	0,829	0,00	187
	İnovatif davranışı ödüllendirme	0,822	0,00	187
	Kaynak yaratma	0,798	0,00	187
<b>İnovasyona Yönelik Destek</b>	İnovatif davranışı tanıma farketme	0,876	0,00	188
	İnovatif davranışı ödüllendirme	0,805	0,00	188
	Kaynak yaratma	0,803	0,00	188
<b>İnovatif Davranışı Tanıma</b>	İnovatif davranışı ödüllendirme	0,822	0,00	188
	Kaynak yaratma	0,784	0,00	188
<b>İnovatif Davranışı Ödüllendirme</b>	Kaynak yaratma	0,853	0,00	188
<b>İnovatif İklim</b>	Kaynak yaratma	0,709	0,00	187
<b>Fikir Üretme</b>	Yaratıcı Fikirleri Aktarma	0,749	0,00	129
	Fikirlerin Desteklenmesi	0,785	0,00	129
	Fikirlerin Gerçekleştirilmesi	0,717	0,00	129
	Farkındalık	0,746	0,00	129
<b>Yaratıcı Fikirleri Aktarma</b>	Öncülük Etme	0,958	0,00	208
	Fikirlerin Desteklenmesi	0,740	0,00	129
	Fikirlerin Uygulanması	0,947	0,00	208
	Fikirlerin Gerçekleştirilmesi	0,953	0,00	208
<b>Öncülük Etme</b>	Fikirlerin Desteklenmesi	0,756	0,00	129
	Fikirlerin Uygulanması	0,960	0,00	208
	Fikirlerin Gerçekleştirilmesi	0,938	0,00	208
<b>Fikirlerin Uygulanması</b>	Fikirlerin Gerçekleştirilmesi	0,948	0,00	208

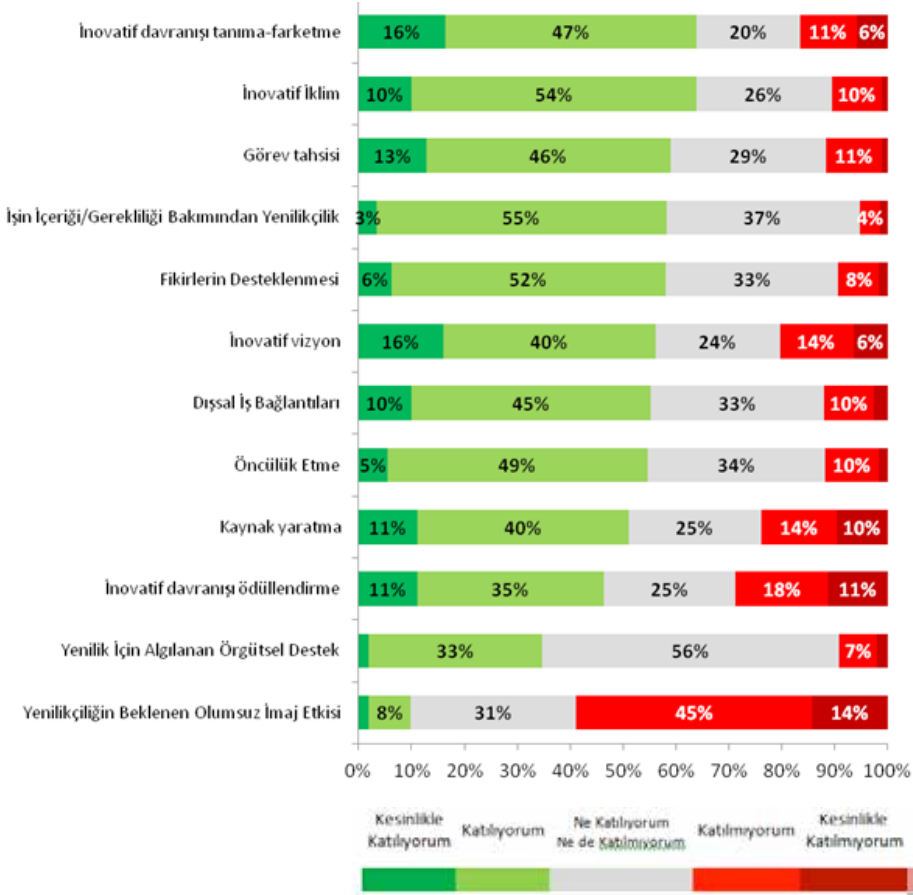


İnovatif iş davranışlarına ilişkin temel boyutlar arasındaki ilişkide fikirlerin uygulanması ile öncülük etme arasında (0,96); fikirlerin uygulanması ile yaratıcı fikirlerin aktarılması arasında (0,95); fikirlerin uygulanması ile yaratıcı fikirlerin aktarılması (0,95); fikirlerin gerçekleştirilmesi ve yaratıcı fikirlerin aktarımı arasında (0,95) ile inovatif vizyon ile inovatif rol modelleme arasında (0,90) yüksek oranda aynı yönde korelasyon bulunmuştur. Aralarında ilişki bulunan boyutlar Tablo 3’de ayrıntılı olarak sunulmuştur.

**Şekil 1. İnovatif Davranış Boyutlar Frekans Analizi**



Şekil 1. İnovatif Davranış Boyutlar Frekans Analizi (devamı)



Araştırmada verilen cevaplara ilişkin tanımlayıcı istatistik olarak frekans analizi de gerçekleştirilmiştir. İnovatif iş davranışının ortaya konulmasında en öne çıkan ilk beş değişkenin **işsel ilgi, yenilikçilikten beklenen performans çıktıları, yenilikçiliğin beklenen olumlu imaj etkisi, fikir üretme ve farkındalık** olmuştur. Yenilikçiliğin beklenen olumsuz imaj etkisi son sırada yer alırken yenilik için algılanan örgütsel destek sondan ikinci sıraya almaktadır.

Bulgular içerisinde yenilik için algılanan örgütsel destek cevabında önemli miktarda kararsızlık gösteren katılımcının olması (%56) dikkat çe-

kicidir. Elde edilen sonuçlar daha önce de belirttiğimiz gibi çalışanların bireysel özelliklerinin inovatif iş davranışını ortaya koymada örgütsel öğelerin önüne geçtiğinin bir göstergesidir.

## SONUÇ

İnovatif iş davranışının gerçekleşmesinde en çok gösterilmesi gereken boyut kişinin kendisinden gelen içsel ilgidir. Ortaya çıkan bu sonucun nedeni karmaşık problemlere çözüm aranması, ürünler için yeni fikirlerin ortaya çıkarılması, analitik düşünmenin önemi, işe yönelik prosedürlerin oluşturulması ile mevcut süreç ve ürünlerin geliştirilmesinin kişi tarafından sevilmesinin inovatif iş davranışını tetiklemesidir. İkinci ve üçüncü sırada gelen yenilikçilikten beklenen performans çıktıları ve yenilikçiliğin beklenen olumlu imaj etkisi de inovatif iş davranışında önemlidir. Kişinin kendi performansını arttıracak, işini daha iyi yapmasını sağlayacak çıktılar elde edilmesini sağlayacak ve kurum içindeki kişisel imajını iyileştirerek daha iyi görünmesini sağlayacak olumlu imaj etkisi inovasyonun bireysel nedenlerle ortaya konulmasında öne çıkan faktördür. Dolayısıyla elde edilen bulgular kurum kaynaklı inovatif iş davranışından fazla birey kaynaklı inovatif iş davranışının daha fazla etkili olduğunu göstermektedir.

Araştırma bulgularımız, inovatif davranışın işletmelerde ortaya çıkışında yeterli seviyede ödüllendirilmemesi ve inovasyona yönelik kaynak tahsisinin çalışanlara yeterli seviyede yapılmaması inovatif iş davranışının ortaya konulmasında engel teşkil edebileceğini göstermektedir.

İnovatif rol modellemesi (yöneticinin işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusunda astlardan fikir alması, farklı şekillerde yapmayı denemesi, yöneticinin yeni iş süreçleri, teknikler ve araçlar ortaya koyması vb.), inovatif vizyon sahibi olunması, inovasyona yönelik destek verilmesi, kaynak yaratılması, ortaya konulan inovatif iş davranışını tanınması ve bu davranışın ödüllendirilmesi örgütte ayrı ayrı değil bir bütün olarak gerçekleştirildiğinde inovatif davranışı tetiklemektedir. Bu durumun oluşmasında inovatif iş davranışı faktörlerinin tamamını içeren kurumsal eylemlerin faydalı olacağını düşünmekteyiz.

Korelasyon analizi sonucunda, inovatif davranışın ödüllendirilmesi ile kaynak yaratma arasında pozitif yönlü ilişki olduğu görülmektedir. Bu

iliŖki nedeniyle inovasyona yönelik kaynak yaratılırken bu kaynak içinde ödüllerin de planlanması gereklidir. Bu anlamda inovatif davranıŖın ortaya ıkıŖında etkili faktörlerin birbirleriyle olan iliŖkisinin göz ardı edilmemesi gerekmektedir.

İnovatif fikirlerin üretilmesi faktörü ile yaratıcı fikirlerin aktarılması, fikirlerin desteklenmesi, fikirlerin gerekleŖtirilmesi ve farkındalık faktörleri arasında pozitif korelatif iliŖki mevcuttur. Dolayısıyla fikirlerin retilbilmesi için iŖletmelerde belirtilen koŖulların (inovatif fikirlere iliŖkin ödüllendirme sistemlerinin oluŖturulması, inovatif fikirlere maddi kaynak ayrılması vb.) hazırlanması gerekmektedir. İnovatif farkındalık ise gerek örgüt içindeki inovatif iklime gerekse içsel ilgi nedeniyle alıŖanların inovasyon oluŖturabilme kabiliyetlerine bağlıdır.

Elde edilen bulgular birey bazlı inovatif iŖ davranıŖ faktörlerinin daha önemli algılandığı ve inovatif iŖ davranıŖını oluŖturan faktörlerin birçoğunun tek baŖına dŖnlmemesi gerektiğini ortaya koymuŖtur. Bu anlamda inovatif iŖ davranıŖına iliŖkin olumsuz etkinin ortadan kaldırılmasında davranıŖı arttıracak ödüllendirme sistemlerinin kurulması ve alıŖanlara ihtiyaç duydukları kaynakların (zaman, araç-gereç-ekipman ve finansal kaynak) sağlanması gerektiğini dŖnmekteyiz. Birey bazlı inovatif iŖ davranıŖının daha ön planda olması nedeniyle de terfi, dl, eğitim olanakları sunma gibi tedbirler ile inovatif davranıŖ konusunda ilgisinin arttırılabileceğini dŖnmekteyiz.

## Kaynakça

Ahmad K. (2009): Management Development: Its Influence On Innovative Behaviour and the Moderating Role of Proactivity, A Thesis Submitted in Fulfillment Of The Requirements For The Master Degree in Educational Science And Technology, Specialisation in Human Resource Development, Faculty Of Behavioural Sciences, University Of Twente The Netherlands.

Amabile, T. (1988): "A Model Of Creativity and Innovation in Organizations", In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), Research in Organizational Behavior, Vol: 10, pp. 123 – 167, Greenwich, CT: JAI Press.

Amabile, T. M. (1996): Creativity in Context: Update to "The Social Psychology of Creativity." Boulder, CO: Westview Press.

Byrne, D. (1971): The Attraction Paradigm, New York: Academic Press.

De Jong Jeroen J.(2004): "How Can Leaders Trigger Bottom-Up Innovation?, An Empirical Research Into Knowledge Intensive Services", Research Report, Zoetermeer, SCALES-Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs.

De Jong J.P.J.(2007): Individual Innovation, The Connection Between Leadership and Employees' Innovative Work Behavior, Academisch Proefschrift, ISBN 978-90-371-0725-8

De Jong J.P.J. and Den Hartog, D.N. (2010): "Measuring Innovative Work Behaviour", Vol: 19, No: 1, pp. 23 – 36.

De Jong, J.P.J., and Den Hartog, D. (2007): "How Leaders Influence Employees' Innovative Behaviour", European Journal of Innovation Management, 10(1), pp.41-64.

De Jong, J.P.J. and Vermeulen, P.A.M. (2005): "Innovatie in Onderzoek en Onderwijs: wat Leren Onze Studenten? (Innovation in Research And Education: What Do Our Students Learn?)", Tijdschrift voor Hoger Onderwijs, Vol: 43, No: 1, pp. 17 – 43.

Dorenbosch L., Van Engen M. L. and Verhagen M. (2005): "On-the-job Innovation: The Impact of Job Design and Human Resource Management through Production Ownership", Creativity And Innovation Management, Vol: 14, No: 2.

Drucker, P.F (1985): Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles. Harper and Row, New York.

Getz, I. and Robinson, A.G. (2003): "Innovate or Die: Is That A Fact?", Creativity And Innovation Management, Vol: 12, No: 3, pp. 130 – 136.

Hackman, J.R., Oldham, G.R. (1980): *Work Redesign*, Reading, MA: Addison-Wesley.

James, L., Hartman, E., Stebbins, M., and Jones, A. (1977): “An Examination Of The Relationship Between Psychological Climate And A VIE Model For Work Motivation”, *Personnel Psychology*, Vol: 30, No:2, pp. 229 – 254.

Janssen, O. (2000): “Job Demands, Perceptions Of Effort-Reward Fairness and Innovative Work Behaviour”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol: 73, pp. 287 – 302.

Janssen, O., Van de Vliert, E., West, M. (2004): “The Bright And Dark Sides Of Individual And Group Innovation: A Special Issue Introduction”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol: 25, pp. 129 – 145.

Kanter, R. M. (1988): “When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organization”, in B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT: JAI Press, Vol: 10, pp. 169 – 211.

King N. and Anderson, N. (2002): *Managing Innovation And Change: A Critical Guide For Organizations*, London: Thomson.

Krause, D.E. (2004): “Influence-Based Leadership as a Determinant of the Inclination to Innovate and f Innovation-Related Behaviors: An Empirical Investigation”, *Leadership Quarterly*, Vol: 15, No: 1, pp. 79 – 102.

Leary, M. R., and Kowalski, R. M. (1990): “Impression Management:A Literature Review And Two-Component Model”, *Psychological Bulletin*, Vol:107, pp. 34 – 47.

Leech, N.L., Barrett, K.C., Morgan, G.A. (2005): *SPSS for Intermediate Statistics; Use and Interpretation*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, NJ, USA.

Leonard, D. and W. Swap (2005): *When Sparks Fly: Harnessing The Power of Group Creativity*, Boston: Harvard Business Publishers.

Munton, A. G., and West, M. A. (1995): “Innovations And Personal Change: Patterns Of Adjustment To Relocation”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol: 16, pp. 363 – 375.

Nijstad, B.A. and De Dreu, C.K.W. (2002): “Creativity and Group Innovation”, *Applied Psychology: An International Review*, Vol: 51, pp. 400 – 406.

Nunnally, J. (1978): *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.

Paulus, P.B. (2002): “ Different Ponds for Different Fish: A Contrasting Perspec-

tive on Team Innovation”, *Applied Psychology: An International Review*, Vol: 51, pp.394 – 399.

Ramamoorthy, N., Flood, P. C., Slattery, T., and Sardessai, R. (2005): “Determinants of Innovative Work Behaviour: Development and Test of an Integrated Model”, *Creativity & Innovation Management*, 14(2), pp.142-150.

Reuvers, M., Van Engen, M.L., Vinkenburg, C.J. and Wilson-Evered, E. (2008): “Transformational Leadership And Innovative Work Behaviour: Exploring The Relevance Of Gender Differences”, *Creativity And Innovation Management*, Vol: 17, No: 3, pp. 227-244

Rummel, R.J. (1988): *Applied Factor Analysis*, Northwestern University Press, USA.

Schlenker, B. R. (1980): *Impression Management: The Self-Concept, Social Identity, And Interpersonal Relations*. Monterey, CA: Brooks/Cole.

Schumpeter, J.A. (1934): *Theory of Economic Development*, Cambridge: Harvard University Press.

Scott, S. G. and Bruce, R. A. (1994): “Determinants Of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace”, *Academy of Management Journal*, Vol: 37, pp. 580 – 607.

Sutton, R.I., and Hargadon, A. (1996): “Brainstorming Groups in Context: Effectiveness in a Product Design Firm”, *Administrative Science Quarterly*, Vol: 41, pp. 685 – 718.

Tsui, A.S., and O’Reilly, C.O. (1989): “Beyond Simple Demographic Effects: The Importance of Relational Demography in Superior-Subordinate Dyads”, *Academy of Management Journal*, 32, pp.402-423.

Van de Ven, A. (1986): “Central Problems in the Management of Innovation”, *Management Science*, Vol: 32, pp. 590 – 607.

Varma, A., and Stroh, L. K. (2001): “The Impact Of Same-Sex LMX Dyads on Performance Evaluations”, *Human Resource Management*, 40(4), pp.309-320.

West, M.A. (2002): “Sparkling Fountains or Stagnant Ponds: An Integrative Model of Creativity and Innovation Implementation in Work Groups”, *Applied Psychology: An International Review*, Vol: 51, pp. 355 – 387.

Woodman, R. W., Sawyer, J. E., and Griffin, R. W. (1993): “Toward A Theory Of Organizational Creativity”, *Academy of Management Review*, Vol:18, pp. 293 – 321.

Yuan, F. and Woodman, R.W. (2010): “ Innovative Behavior in the Workplace: The Role of Performance and Image Outcome Expectations”, *Academy of Management Journal*, Vol: 53, No: 2, pp. 323 – 342.