

T.C.
AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
2019-YL-065

**OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT İKLİMİNİN ÖRGÜTSEL
YARATICILIĞA ETKİSİ: İZMİR'DEKİ DÖRT VE BEŞ
YILDIZLI OTELLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

HAZIRLAYAN
Didem ALTINIŞIK

TEZ DANIŞMANI
Dr. Öğr. Üyesi Gülnur KARAKAŞ TANDOĞAN

AYDIN-2019

T.C.
AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
AYDIN

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi Didem ALTINIŞIK tarafından hazırlanan “Otel İşletmelerinde Örgüt İkliminin Örgütsel Yaratıcılığa Etkisi: İzmir’deki Dört ve Beş Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Araştırma” başlıklı tez, 17.06.2019 tarihinde yapılan savunma sonucunda aşağıda isimleri bulunan jüri üyelerince kabul edilmiştir.

Ünvanı, Adı Soyadı	Kurumu	İmzası
Başkan :Dr. Öğr. Üyesi Gülnur KARAKAŞ TANDOĞAN	ADÜ	
Üye :Doç. Dr. Ülker ÇOLAKOĞLU	ADÜ	
Üye :Doç. Dr. Dilek ATÇI	MEÜ	

Jüri üyeleri tarafından kabul edilen bu Yüksek Lisans tezi, Enstitü Yönetim Kurulununsayılı kararıylatarihinde onaylanmıştır.

Doç. Dr. Ahmet Can BAKKALCI
Enstitü Müdürü

T.C.
AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
AYDIN

Bu tezde sunulan tüm bilgi ve sonuçların, bilimsel yöntemlerle yürütülen gerçek deney ve gözlemler çerçevesinde tarafımdan elde edildiğini, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce, sonuç ve bilgilere bilimsel etik kuralların gereği olarak eksiksiz şekilde uygun atıf yaptığımı ve kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

09/07/2019

Didem ALTINIŞIK



ÖZET

OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT İKLİMİNİN ÖRGÜTSEL YARATICILIĞA ETKİSİ: İZMİR'DEKİ DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTELLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Didem ALTINIŞIK

Yüksek Lisans Tezi, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı
Tez Danışmanı: Dr. Öğretim Üyesi Gülnur KARAKAŞ TANDOĞAN
2019, XXI + 107 sayfa

Bu çalışma, örgüt ikliminin otel işletmeleri çalışanlarının yaratıcılığına etkisini ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırmanın evrenini İzmir'deki dört ve beş yıldızlı şehir otelleri oluşturmaktadır. Örgüt iklimi ve örgütsel yaratıcılık ile ilişkili faktörler incelenmiştir. Araştırma verisi, on beş maddeden oluşan örgüt iklimi ölçeği ve otuz sekiz maddeden oluşan örgütsel yaratıcılık ölçeği ile hazırlanan anket tekniği kullanılarak toplanmıştır. Araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, örgütsel yaratıcılık konuları, boyutları ve turizmle olan ilişkisi ile ilgili bilgiler verilmiştir. İkinci bölümde, örgüt iklimi kavramı, türleri, boyutları, örgüt kültürü ile olan ilişkisi, yarattığı sonuçlar ve turizmle olan ilişkisine yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ise, İzmir ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanları üzerinde, örgüt ikliminin örgütsel yaratıcılığa etkisini açığa çıkaran bulgular değerlendirilmiştir.

Çalışmanın son kısmında, araştırmanın ayrıntılı bir şekilde açıklaması ve çalışma kapsamında uygulanan anketlere ait veri analizlerinin açıklamaları yer almaktadır. Bulguların değerlendirilmesi için frekans analizi, faktör analizi, güvenilirlik analizi, korelasyon analizi, regresyon analizi, Bartlett's testi, Independent Sample T testi ve One-Way Anova testi uygulamaları yapılmıştır. Elde edilen bilgiler sonucunda İzmir'deki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde örgüt ikliminin çalışanların örgütsel yaratıcılığına etkisi olduğu ortaya konmuştur. Çalışanların demografik bilgileri ve örgüt iklimi alt boyutları ile örgütsel yaratıcılık alt boyutları arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

ANAHTAR SÖZCÜKLER: Örgüt İklimi, Örgütsel Yaratıcılık, İklim, Yaratıcılık

ABSTRACT
**THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CLIMATE ON THE
ORGANIZATIONAL CREATIVITY IN HOTEL BUSINESSES: A
RESEARCH ON FOUR AND FIVE STAR HOTELS IN IZMIR**

Didem ALTINIŞIK

MSC Thesis, Tourism Management

Supervisor: Dr. Öğretim Üyesi Gülnur KARAKAŞ TANDOĞAN

2019, XXI + 107 pages

This study aims to reveal the effect of organizational climate on the creativity of hotel employees. The universe of the study consists of four and five star city hotels in Izmir. Organizational climate and organizational creativity related factors were examined. The research data were collected by using the organizational climate scale composed of fifteen items and the organizational creativity scale consisting of thirty-eight items. The research consists of three parts. In the first chapter, there is information about organizational creativity topics, dimensions and their relation with tourism. In the second chapter, organizational climate concept, types, dimensions, relation with organizational culture, results and relation with tourism are mentioned. In the third chapter, the findings that reveal the effect of organizational climate on organizational creativity of the employees of four and five star hotels operating in İzmir were evaluated.

In the last part of the study, a detailed explanation of the research and explanations of the data analysis of the surveys conducted within the scope of the study are included. Frequency analysis, factor analysis, reliability analysis, correlation analysis, regression analysis, Bartlett's, Independent Sample T and One-Way Anova tests were performed to evaluate the findings. As a result of the information obtained, it is revealed that organizational climate has an effect on the organizational creativity of employees in four and five star hotels in İzmir. Significant differences were determined between the demographic information of the employees and the sub-dimensions of organizational climate and the sub-dimensions of organizational creativity.

KEYWORDS: Organizational Climate, Organizational Creativity, Climate, Creativity

ÖNSÖZ

Öncelikle tez konumun belirlenmesinde beni yönlendiren, tezimin her aşamasında yapıcı ve olumlu eleştirilerde bulunan, pozitif yaklaşımı ile motive eden tez danışmanım Sayın Dr. Öğretim Üyesi Gülnur Karakaş Tandoğan'a çok teşekkür ederim. Tez savunmamda bulunan ve tezime değerli katkılar sağlayan Sayın Doç. Dr. Ülker Çolakoğlu ve Sayın Doç. Dr. Dilek Atçı'ya ayrıca teşekkürlerimi sunarım.

Eğitim hayatımı sürdürmemde desteğini esirgememiş ve beni teşvik etmiş olan aileme teşekkürü bir borç bilirim.

Yüksek lisans eğitimim ve tez aşamam süresince desteğini bir an olsun eksik etmeyen, beni harekete geçiren, olumlu sözleriyle devam etmemi sağlayan, anketlerin dağıtım sürecinde bana yardımcı olan sevgili nişanlım İdris Bezek'e çok teşekkür ederim.

Son olarak, sağladıkları akademik katkının bilincinde olan ve yardımlarıyla anket toplama sürecimi hızlandıran değerli meslektaşlarıma ve çalışmama katılım göstermiş olan İzmir'deki 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanlarına çok teşekkür ederim.

Didem ALTINIŞIK

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY SAYFASI	iii
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİM SAYFASI	v
ÖZET	vii
ABSTRACT	ix
ÖNSÖZ	xi
TABLolar LİSTESİ.....	xvi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xvii
EKLER LİSTESİ.....	xx
GİRİŞ.....	1
1.ÖRGÜTSEL YARATICILIK.....	3
1.1. Yaratıcılık Kavramı.....	3
1.2.Örgütsel Yaratıcılık.....	8
1.3.Örgütsel Yaratıcılığı Etkileyen Faktörler.....	13
1.4. Örgütsel Yaratıcılığın Boyutları.....	17
1.4.1.Bireysel Yaratıcılık.....	19
1.4.2.Yönetmel Yaratıcılık.....	22
1.4.3.Toplumsal Yaratıcılık.....	24
1.5. Örgütsel Yaratıcılık ve Turizm İlişkisi	28
2.ÖRGÜT İKLİMİ	30
2.1.Örgüt İklimi Kavramı.....	30
2.2.Örgüt İklimini Oluşturan Faktörler	35
2.3. Örgüt İklimi Türleri	38
2.4. Örgüt İklimi Boyutları	41
2.5. Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürü İlişkisi	46
2.6. Örgüt İkliminin Yarattığı Sonuçlar	48
2.6.1.İş Tatmini ve Verimlilik Üzerine Etkileri	48
2.6.2.Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri.....	48
2.6.3.Örgütsel Yaratıcılık Üzerine Etkileri	49
2.7. Örgüt İklimi ve Turizm İlişkisi	52

3. ÖRGÜT İKLİMİNİN OTEL İŞLETMELERİ ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL YARATICILIĞINA ETKİSİ: İZMİR’DEKİ 4 VE 5 YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	54
3.1. Araştırmanın Konusu ve Amacı.....	54
3.2. Araştırmanın Yöntemi.....	55
3.2.1.Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları	55
3.2.2. Veri Toplama Süreci ve Araçları.....	55
3.2.3.Evren ve Örneklem.....	57
3.3.Araştırmanın Hipotezleri.....	57
3.4.Verilerin Analizi	58
3.4.1.Demografik Bulgular.....	59
3.4.2.Güvenirlilik Analizi	60
3.4.3. Demografik Değerlerin Örgüt İklimine Göre Normal Dağılım İncelemesi	61
3.4.4. Demografik Değerlerin Örgütsel Yaratıcılığa göre Normal Dağılım İncelemesi	63
3.4.5.Faktör Analizi.....	65
3.4.6.Örgüt İklimi İfadelerine İlişkin Analiz Sonuçları	71
3.4.7. Örgütsel Yaratıcılık İfadelerine İlişkin Analiz Sonuçları.....	78
3.4.8. Regresyon Analizi	85
4.SONUÇ VE ÖNERİLER	88
KAYNAKLAR	93
ÖZGEÇMİŞ	107

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Yaratıcı Problem Çözme Evreleri	4
Tablo 2: Yaratıcı Kişi ve Yaratıcı Örgüt Özellikleri	10
Tablo 3: Örgütsel Yaratıcılığı Güçlendiren ve Engelleyen Faktörler.....	16
Tablo 4: Örgüt İklimi Boyutları.....	45
Tablo 5: Örgüt Kültürü ve Örgüt İkliminin Karşılaştırıldığı Araştırmalar.....	47
Tablo 6: Otel Çalışanlarının Demografik Değişkenlerine İlişkin Bilgiler.....	59
Tablo 7: Demografik Değerlerin Örgüt İklimine Göre Normal Dağılım İncelemesi	61
Tablo 8: Demografik Değerlerin Örgütsel Yaratıcılığa Göre Normal Dağılım İncelemesi ..	63
Tablo 9: Örgüt İklimi Maddelerine İlişkin KMO ve Bartlett's Test Bulguları	66
Tablo 10: Örgütsel Yaratıcılık Maddelerine İlişkin KMO ve Bartlett's Test Bulguları.....	66
Tablo 11: Örgüt İklimi Maddelerine İlişkin Faktör Analizi Bileşen Tablosu	67
Tablo 12: Örgütsel Yaratıcılık Maddelerine İlişkin Faktör Analizi Bileşen Tablosu.....	69
Tablo 13: Otel Çalışanlarının Cinsiyetine Göre Örgüt İklimi Ölçeğine Verdiği Ortalama Değerlere İlişkin Karşılaştırmaları	72
Tablo 14: Otel Çalışanlarının Otel Yıldız Sayısına Göre Örgüt İklimi Ölçeğine Verdiği Ortalama Değerlere İlişkin Karşılaştırmaları	72
Tablo 15: Otel Çalışanlarının Çalıştığı Departmana Göre Örgüt İklimi Ölçeğine Verdiği Ortalama Değerlere İlişkin Karşılaştırmaları	73
Tablo 16: Otel Çalışanlarının Çalıştığı Departmana Göre Örgüt İklimi Alt Boyutlarına Verdiği Ortalama Değerlere İlişkin Karşılaştırmaları.....	74
Tablo 17: Otel Çalışanlarının Yaşına Göre Örgüt İklimi Ölçeğine Verdiği Ortalama Değerlere İlişkin Karşılaştırmaları	75
Tablo 18: Otel Çalışanlarının Eğitim Durumuna Göre Örgüt İklimi Ölçeğine Verdiği Ortalama Değerlere İlişkin Karşılaştırmaları	76
Tablo 19: Otel Çalışanlarının Eğitim Durumuna Göre Örgüt İklimi Alt Boyutlarına Verdiği Ortalama Değerlere İlişkin Karşılaştırmaları	77
Tablo 20: Otel Çalışanlarının Çalışma Süresine Göre Örgüt İklimi Ölçeğine Verdiği Ortalama Değerlere İlişkin Karşılaştırmaları	78
Tablo 21: Otel Çalışanlarının Cinsiyetine Göre Örgütsel Yaratıcılık Ölçeğine Verdiği Ortalama Değerlere İlişkin Karşılaştırmaları	79
Tablo 22: Otel Çalışanlarının Otel Yıldız Sayısına Göre Örgütsel Yaratıcılık Ölçeğine Verdiği Ortalama Değerlere İlişkin Karşılaştırmaları	80
Tablo 23: Otel Çalışanlarının Çalıştığı Departmana Göre Örgütsel Yaratıcılık Ölçeğine Verdiği Ortalama Değerlere İlişkin Karşılaştırmaları	81
Tablo 24: Otel Çalışanlarının Yaşına Göre Örgütsel Yaratıcılık Ölçeğine Verdiği Ortalama Değerlere İlişkin Karşılaştırmaları	81
Tablo 25: Otel Çalışanlarının Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Yaratıcılık Ölçeğine Verdiği Ortalama Değerlere İlişkin Karşılaştırmaları	82
Tablo 26: Otel Çalışanlarının Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Yaratıcılık Alt Boyutlarına Verdiği Ortalama Değerlere İlişkin Karşılaştırmaları	83
Tablo 27: Otel Çalışanlarının Çalışma Süresine Göre Örgütsel Yaratıcılık Ölçeğine Verdiği Ortalama Değerlere İlişkin Karşılaştırmaları	84
Tablo 28: Örgütsel Yaratıcılığı Etkileyen Parametrelerin Modellemesi	85

Tablo 29: Örgütsel Yaratıcılığı Etkileyen Faktörlerin Modellemesi 87



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Yaratıcı Kişiler, Süreçler, Durumlar ve Ürünler Arasındaki Kavramsal Bağlantılar	18
Şekil 2: Örgüt İklimi	33
Şekil 3: Yaratıcı İklim Modeli	41



EKLER LİSTESİ

Ek 1. Anket Formu 104



GİRİŞ

İnsanoğlunun tarih öncesi çağlardan beri gelişimi ve ortaya çıkardığı yenilikler göz alıcıdır. Çağ atlama evrelerine bakıldığında, bu evrelerin tümünde geliştirilen bir icat ve bu icatların yaratım süreci önemli rol oynamaktadır. İnsanın yaratıcılığı onu diğer canlılardan ayıran en önemli özelliklerden biridir. Böylece her geçen gün yeni şeyler üretmekte, bu şekilde güç elde etmekte ve hayatı kolaylaştırmaktadır.

Günümüzde Dördüncü Sanayi Devrimi ile üretim yeniliğinde önemli bir noktaya ulaşılmıştır. Bununla birlikte, geliştirilen dijital teknolojilere rağmen en önemli ve yerine konulması en zor kaynak insan gücüdür. Bu nedenle örgütlerde personel planlaması ve yönetimi çok önemlidir. Personelin yaratıcılığının değerlendirilmesi ve geliştirilmeye çalışılması iş hayatındaki temel unsurlardan biridir.

Yaratıcılık bazı kaynaklarda zeka ile ilişkilendirilse de, bazı araştırmacılar bunun zekayla bir ilişkisi olmadığını ortaya koyan çalışmalar yapmışlardır. Yaratıcılığın her insanda bulunduğu ve bunun geliştirilebilir bir yetenek olduğu savunulmaktadır. İşletmelerde başarıya ulaşmak için çalışanların bireysel ve örgütsel yaratıcılığının önü açılmalıdır. Yaratıcı özellik taşıyan bireyler yalnızca kişisel başarı elde etmekle kalmamakta, ait olduğu örgütün de başarıya ulaşmasını sağlamaktadır.

Bireylerin yaratıcılıklarının iş hayatına etki edebilmesi için özgür ve verimli bir çalışma ortamına ihtiyaç duyulduğu hesaba katılırsa, örgüt ikliminin önemi ortaya çıkmış olur. Olumlu ve sağlıklı bir örgüt ikliminin oluşturulması yaratıcılığı artırmakta ve verimliliği maksimum düzeye çıkarmaktadır.

Hizmet sektöründe yer alan otel işletmelerinde en önemli kaynaklardan biri çalışanlardır. Üreticinin otel çalışanları, tüketicilerin ise misafirler olduğu otel işletmelerinde sunulan hizmetin kalitesinin yüksek olması, müşteri bağlılığına yol açan en temel noktadır. Bağlılığın ve memnuniyetin artması için yenilik ve yaratıcılık yönetiminin sağlanması gerekmektedir. Yaratıcılığa izin veren ve bunu destekleyen bir örgüt iklimi sayesinde otel işletmeleri çalışanlarının yaratıcı davranışlarının artırılması sağlanabilir.

Bu çalışma konusunun seçilme sebebi, örgüt ikliminin örgütsel yaratıcılık üzerinde etkisinin olduğunu ortaya koymaktır. Emek yoğun özelliğe sahip olan otel işletmelerinde çalışanların verimlilik, motivasyon ve yaratıcılıklarında örgüt iklimi önemli bir yere sahiptir. Bu durumu araştırmak amacıyla örgüt ikliminin otel çalışanlarının örgütsel yaratıcılıkları üzerinde etkili olup olmadığı ve hangi alt boyutların örgütsel yaratıcılığı etkilediği ölçülmüştür.

Çalışmanın birinci bölümü “Örgütsel Yaratıcılık” olarak belirlenmiştir. Bu bölümde yaratıcılık kavramı, örgütsel yaratıcılık, boyutları ve turizmle ilişkisinden bahsedilmiştir. İkinci bölüm “Örgüt İklimi” başlığı altındadır. Bu bölümde örgüt iklimi kavramı, türleri, boyutları, örgüt kültürü ile olan ilişkisi, yarattığı sonuçlar ve turizmle olan ilişkisine değinilmiştir.

Çalışmanın uygulama kısmı olan üçüncü bölümde araştırmanın yöntemi, hipotezleri ve veri analizi bulunmaktadır. Evreni İzmir’deki dört ve beş yıldızlı şehir otelleri oluşturmaktadır. Veriler 400 otel çalışanından demografik bilgiler, örgüt iklimi ölçeği ve örgütsel yaratıcılık ölçeğinden oluşan anketler yoluyla elde edilmiştir. Çalışanların departmanları, ön büro, servis, kat hizmetleri ve satış ve pazarlama ile sınırlı tutulmuştur. Bunun sebepleri, belirtilen departmanlardan anket toplama konusunda otellerin kolaylık sağlanması ve bu otellerin çoğunda yalnızca belirli departmanlarda çalışan bulunmasıdır.

Bu bölümde yapılan analizler yoluyla demografik bulguların örgüt iklimi ve örgütsel yaratıcılık üzerindeki anlamlı farklılıkları ve örgüt ikliminin örgütsel yaratıcılığa etkisi analiz edilmiştir. Sonuç kısmında bulgular tartışılmış ve sektöre ve akademiye yönelik önerilerde bulunulmuştur.

1.ÖRGÜTSEL YARATICILIK

1.1. Yaratıcılık Kavramı

İngilizce karşılığı “creativity” olan yaratıcılık kelimesinin kökü, Latince “doğurmak, yaratmak, meydana getirmek” anlamına gelen “creare” kelimesinden gelir. Yaratıcılık, oluşturulan kalıpların tersini düşünebilme ve uygulayabilme sürecidir. Bu tanıma göre, bilinen ve alışılanın yapılmasına, tekrara ve katı prosedürlere yer yoktur (Genç, 2007: 291).

Literatürdeki bazı çalışmalarda yaratıcılık zeka, verim ve özgünlükle bağlantılı kabul edilmiştir. Teknoloji ve sanayi sektörlerinde yaratıcılığın ölçütü veri ve ürün olarak görülür. Yaratıcılığın tanımları; süreç, ürün, kişilik ve çevre koşulları başlıkları altında ayrışmaktadır. Yaratıcılığın bir süreç olduğunu öne süren birçok araştırmacı bulunur. Örneğin Wallas (1926), yaratıcı düşüncenin hazırlık, tasarım/kuluçka, düşünce geliştirilmesi, aydınlanması ve gerçeklik denetimi evrelerinden oluştuğunu belirtmiştir. Buna göre önce sorun öğrenilmeli ve karar vermeden önce seçenekler gözden geçirilmelidir. Aydınlanma, çözümün farkına varmak olarak ifade edilmektedir. Gerçeklik denetimi ise, sorunun çözümünde kullanılacak olan bu yöntemin uygulanabilirliğinin test edilmesi, uygun görüldüğü takdirde uygulanmasıdır (Yurtseven, 2001: 42-43).

Stein’a (1967) göre, yaratıcı süreç üç evreden oluşmaktadır. Bu evreler; varsayım oluşturulması ve plan yapılması, varsayımı ölçmek için dikkatli bir inceleme veya dayanıklılık testi ve elde edilen ürüne gelen tepkiler yoluyla sonucu kabullenme olasılığıdır. Yaratıcılık süreci somut ve soyut ürünleri meydana getirir. Orijinal bir ürün oluşturabilmek için yaratıcılık gereklidir. Yaratıcılığın oluşması için yaratıcı kişilere ihtiyaç vardır. Bunun yanında çevre koşulları hedeflere ulaşma konusunda kilit nokta olabilir. Yaratıcılık yazınında tüm başlıkları birleştiren karma tanımlar da yapılmıştır. Örneğin Mooney (1962), yaratıcılık yaklaşımının ürün ya da verim, yaratıcılık süreci, yaratıcının kişiliği ve yaratılanın oluştuğu ortam olmak üzere dört şekilde olduğunu ortaya koymuştur (Yavuz, 1989: 9-12, Rıza, 1999: 2-9).

Yaratıcı düşünce ve yaratıcı problem çözme süreciyle ilgili bu sürecin evrelerinden bahseden diğer araştırmacılar da bulunmaktadır. Bu araştırmacıların yaratıcı problem çözme evreleri üzerine ortaya koydukları kavramlar Tablo-1’de gösterilmektedir (Xanthacou ve Kaila, 2011: 71).

Tablo 1: Yaratıcı Problem Çözme Evreleri

Osborn (1953)	Osborn (1963)	Parnes (1967)	Isaksen&Treffinger (1987)
<ul style="list-style-type: none"> • Oryantasyon • Hazırlık • Analiz • Hipotez • Kuluçka • Sentez • Doğrulama 	<ul style="list-style-type: none"> • Bilgi toplama • Fikir üretme • Çözüm bulma 	<ul style="list-style-type: none"> • Bilgi toplama • Problemi tespit etme • Fikir üretme • Çözüm bulma • Kabul 	<ul style="list-style-type: none"> • Karışıklıkları tespit etme • Veri toplama • Problemi tespit etme • Fikir üretme • Çözüm bulma • Kabul

Kaynak: Xanthacou ve Kaila, 2011: 71

Yukarıdaki tabloya göre yaratıcı problem çözme evreleriyle ilgili araştırmacıların birleştiği noktalar bulunmaktadır. Osborn (1953), Wallas (1926) gibi hazırlık, kuluçka ve doğrulama evrelerinden bahsetmiştir. Hazırlık evresi daha sonraki araştırmalarda bilgi toplama ve veri toplama olarak adlandırılmıştır. Buna göre öncelikle sorunun tanımlanması sağlanmalıdır. Kuluçka evresinde sorunun çözümü için alternatifler üretilmektedir. Bu aşama sonraki araştırmacılar tarafından fikir üretme şeklinde tanımlanmıştır. Sorunun çözümü için son aşama olarak kabul edilen doğrulama ise çözüm bulma evresiyle paraleldir. Son olarak, Parnes (1967) ve Isaksen & Treffinger (1987) tarafından çözümün kabulünü içeren yeni bir evre literatüre kazandırılmıştır.

Yaratıcılık çoğunlukla sanatla ilişkilendirilen bir kavramdır. Ancak yaratıcılığın iş dünyasında kullanılması, problem çözümünde yeni yaklaşımlar, başarı ve verimlilik sağlar. İş dünyasında orijinallik tek başına yeterli değildir. Bir yaratıcı fikrin aynı zamanda işe uygun, yararlı ve hayata geçirilebilir olması gerekmektedir. Yaratıcılık üzerine birçok

çalışması bulunan Amabile'ye göre (1988), yaratıcılığın oluşmasını sağlayan üç bileşen vardır. Bu bileşenler uzmanlık, yaratıcı düşünme yeteneği ve motivasyondur. Uzmanlık teknik, süreçsel ve entelektüel bilgiyi ifade eder. Yaratıcı düşünme yeteneği, kişilerin problemlere esnek ve hayal gücüne dayanarak yaklaşabilmesidir. Motivasyon ise içsel motivasyonu temsil etmektedir. İnsanların en yaratıcı olduğu durumlar içsel motivasyona sahip olduğu durumlardır. İçsel motivasyon; işe duyulan ilgi, işten alınan keyif ve işin girişimcilik gereksinimlerine bağlı olarak gelişmektedir. Ancak içsel motivasyon dışsal motivasyon etkenlerine bağlı olabilmektedir. Yöneticiler, bu üç yaratıcılık bileşenini iş şartları ve uygulamaları yoluyla iyi veya kötü yönde etkileyebilirler (Amabile vd., 1996: 1159, Amabile, 1998: 78).

Yaratıcı düşünme, insanların sorun ve çözümler karşısında fikirlerini yeni bileşimler oluşturacak şekilde bir araya getirme becerisidir. Bazı kişilerin sorunlara alışılmadık bir biçimde yaklaşım özgün buluşlar getirdiği görülmektedir. Elbette bu çözümler sorunlar karşısında uygun ve yararlı olduğu sürece yaratıcı çözüm olarak kabul edilebilir. Yaratıcı düşünce becerisi kişilikle olduğu kadar, düşünce ve çalışma biçimine de bağlıdır. Farklı açılardan bakma ve bilinen yöntemlerin dışına çıkma, yaratıcılığı artıran faktörlerdendir. İraksak düşünerek, risk alarak, fikirleri analiz ederek ve bu fikirler arasında olağandışı bağlantılar kurarak daha yaratıcı olunabilir. Sınırları genişletilmiş açık bir bakış açısı, bilgi ve uzmanlıkla birleştiğinde çok iyi sonuçlar verebilir (Amabile, 1998: 79, Budak ve Budak, 2004: 591, Coon ve Mitterer, 2012: 293).

Yaratıcılıkla ilgili yapılmış olan bazı gözlem ve hipotezler şu şekildedir (Amabile, 1996):

1. Gündelik yaşamda görülen düşük düzeydeki yaratıcılık döngüsü, bilim, edebiyat ve sanattaki önemli gelişmelere katkıda bulunmaktadır. Normal bir zihinsel yeteneğe sahip olan her insan yaratıcı işler üretebilir.
2. Her insanın yaptığı işte yaratıcılığın seviyeleri vardır.
3. Yüksek yaratıcılık düzeyi, birey ve çalışma alanı arasında özel bir eşleşme olduğunda görülmektedir. Bunun için yapılan işe uygunluk önemlidir.
4. En yaratıcı olunan yaş, çalışma alanlarına göre değişiklik göstermektedir.
5. Bireylerin yaratıcılıkları çalışma alanlarına ve o alandaki potansiyellerine göre değişmesine rağmen, yaratıcılığın farklı alanlarda geliştirilmesi de mümkündür.

6. Yetenek, eğitim ve zihinsel yetenekler yüksek yaratıcılık seviyesi için yeterli değildir.
7. Yüksek yaratıcılık sergileyen kişilerde ortak kişilik özellikleri bulunmaktadır, ancak aynı şekilde bu özellikler tek başına yaratıcılık için yeterli değildir.
8. Birçok yaratıcı bireyin kuluçka döneminden bahsettiği görülmektedir. Bu bireyler, zor bir iş üzerinde çalışırken bazen bir aydınlanma ile çözümün kendilerine geldiğini ifade etmişlerdir.
9. Yüksek yaratıcılıkta, çalışmaya istekli olmanın önemli bir rolü olsa da ve yaratıcılık işe yüksek bağlılık gerektirse de, mizah duygusunun ve dış baskıdan kaçınmanın da önemli olduğuna vurgu yapılmıştır.
10. Dış baskılar yaratıcılığa zarar verse de, baskı altında yaratıcı olan çalışanlar da bulunmaktadır.

Yaratıcılık, kimi faktörlerle ilişkili bulunmuş ve bu faktörlerle aralarındaki ilişki incelenmiştir. Bu faktörlerden bazıları zeka, yaş ve cinsiyettir. Zeka ve yaratıcılık arasında bir ilişki bulunmasına karşın, zekanın tek başına yaratıcılığı açıklayamadığı görülmektedir. Örneğin; zeka seviyesi düşük olan kişilerin yaratıcılığının da düşük olmasına karşın, zeka seviyesi yüksek olan herkes yüksek seviyede yaratıcılığa sahip değildir. Bununla birlikte, yaş ve cinsiyetin yaratıcılığı etkilemediği savunulmuştur (Ömeroğlu, 1986; Aktaran Rıza, 1999: 19-25).

Literatürde yaratıcılık ve yaratıcı kişilik için gerekli olan özelliklerle ilgili birçok araştırmaya rastlanmaktadır. Guilford (1973) yapılan çalışmaları derleyerek yaratıcı kişilerin ortak karakteristik özelliklerini açığa çıkarmıştır (Guilford, 1973: 2-4):

- 1.Esneklik:** Gelenek, alışkanlık ve görünenin ötesinde düşünebilme.
- 2.Akıcılık:** Birçok fikre sahip olma ve bir problem için çeşitli çözümler düşünebilme.
- 3.Detaylandırma:** Bir fikir veya çözüm hakkındaki detayları çözümlenme, eksik parçaları tamamlama.
- 4.Belirsizliği Tolere Etme:** Belirsizliği kabul edebilme, gerilime kapılmadan çatışan düşünce ve değerleri uzlaştırma becerisi.
- 5.Özgünlük:** Yakınsak değil iraksak düşünebilme, kabul edilen fikirlerden ziyade farklı fikir, yaklaşım ve çözümlere sahip olma.
- 6.Geniş Bakış Açısı:** Küçük detaylara değil, büyük resme ve asıl fikre odaklanma.

7.Duyarlılık: Problemleri sezme ve çözüm bulma, eksiklikler ve ihtiyaçları görme ve onları karşılama, kendisinin ve diğer insanların düşünce ve duygularına duyarlılık.

8.Merak: Yeni fikir ve deneyimlere açık olmak, keşfetmek.

9.Bağımsızlık: Olayları kendi özgüven ve etkinliğine dayanarak değerlendirme.

10.Derinlemesine Düşünme: Tüm fikirleri değerlendirme, gözden geçirme, canlandırma ve plan yapma.

11.Harekete Geçme: Fikirleri yüksek enerji ve hevesle hayata geçirme.

12.Konsantrasyon ve Dayanıklılık: Sürekli, sıkı ve dayanıklı bir şekilde çalışma, yüksek konsantrasyona sahip olma.

13.Adanmışlık: Derin bağlılık ve yüksek sadakat.

14.Tüm Kişilik Özelliklerinin Yansıtılması: Tüm kişilik özelliklerinden kastedilen, hem kadın hem de erkek doğasına ait özelliklerdir. Buna göre yaratıcı bir erkeğin kadına atfedilen duyarlılık, öz farkındalık ve geniş bir bakış açısına, yaratıcı bir kadının ise erkeğe atfedilen bağımsızlık, özgüven ve etkinlik özelliklerine sahip olması beklenir.

15.Mizah Duygusu: Yaşamın belirsizlik ve çelişkilerinde mizahı yakalama ve ifade etme yeteneği, bu sırada yükümlülükleri ihmal etmeden dengeyi koruma.

Yaratıcılığın ortaya çıkmasında Kurt Lewin'in alan teorisinden ilham alan kişilik özellikleri ise üç grupta incelenmiştir (Bentley, 2007: 112):

- **Bilgi:** Özel ve genel bilgiye sahip olmak; bağlantı kurma ve özgürce düşünebilme konusunda temeli oluşturur.
- **Entelektüel yetenekler:** Bilgiyi etkin kullanma ve zihinsel beceriler.
- **Kişilik, karakter yapısı:** Kişinin duygusal yönleri, ruh hali, etkinlikleri, risk alırken bilgi ve becerilerini kullanabilmesi ve bu esnada orijinal fikirler üretebilmesi.

Yaratıcılık yalnızca bireysel olarak değil, toplum ve örgüt boyutlarında da önem taşımaktadır. Yaratıcılık ve toplum arasında iki yönlü bir ilişki mevcuttur. Yaratıcılığın geliştirilmesi toplumsal özelliklere bağlıdır. Bunun için yeniliğe açık ve yaratıcılığı teşvik eden bir toplum yapısı bulunmalıdır. Bunun yanında, yapılan projelerde verimliliğe yol açan yeni yöntemler geliştirilmesi toplumun gelişmesini sağlayacaktır. Günümüze uyum sağlayamayan, hatta yaptıkları yeniliklerle verimli üretim gerçekleştiremeyen toplumlar geri kalmaya mahkumdur.

McGill vd. (1992), öğrenen örgütleri konu aldığı makalesinde öğrenme için gereken yaratıcılık özelliklerini kişisel esneklik ve risk alma isteği olarak belirtmiştir (McGill vd., 1992: 12). Bireyler kendi yaratıcılıklarını artırmak için; iş ve hayat felsefesiyle uyumlu olma, kişisel inisiyatif kullanma, resmi olmayan etkinliklerden yararlanma, beklenmedik durumlara hazırlıklı olma, varlık nedenlerini çeşitlendirme ve resmi olmayan iletişim olanakları yaratma gibi yöntemlere başvurabilirler (Luecke, 2008: 115-116). Tüm bu özellikler, merak ve çeşitli konularla ilgilenmek, geçmişteki ve günümüzdeki buluş süreçlerini takip etmek, insanlarla iletişim içinde olmak, gerek fiziksel gerekse zihinsel açıdan kuvvetli olmak, sürprizleri fırsat olarak kabul etmek ve başarıya inanmak şeklinde özetlenebilir (Genç, 2007: 292).

İş dünyası tarafından bakıldığında yaratıcılık kritik önem taşır. Birçok şirket ve kuruluş müşterilerini artırmak amacıyla yeni girişimler yaparak çeşitli yöntemler geliştirmekte, yani değişim sağlamaktadır. Şirketler değişime direnç göstererek varlıklarını sürdürmezler. İş dünyasında rekabet edebilmek ve verimini artırmak isteyen şirketler, çalışanlarının yaratıcılık yeteneklerini de artırmak zorundadırlar. (Bentley, 1998: 27-29). İş yerinde farklı seslere yer vermek, yeni fikirler elde edebilmek için farklı frekanslara sahip kişilerden yardım almak iyi bir fikirdir. Bu bağlamda Leonard ve Straus (1997), yenilikçi bir kuruluş için yöneticinin rahatsız olduğu insanlarla çalışması, hatta onları terfi ettirmesi gerektiğini savunmuştur (Leonard ve Straus, 1997: 5).

1.2.Örgütsel Yaratıcılık

Örgütsel yaratıcılık, bir sosyal sistemde birlikte çalışan bireyler tarafından değerli ve faydalı yeni bir ürün, hizmet, fikir, prosedür veya süreç oluşturulması olarak tanımlanmıştır (Woodman vd., 1993: 293). Örgütsel yaratıcılık için bireysel yaratıcılığın yanında iş yaratıcılığı da olmalıdır. İş yaratıcılığı hem bireysel hem de toplu çabalarla gerçekleşir. İş yaratıcılığının hayata geçmesi için örgütte açık fikirli, özgür bir ortamın ve bilinçli, demokratik bir yönetim anlayışının bulunması gerekir. (Genç, 2007: 296). Bunun yanında bireyin ve örgütün amaçları örtüşmeli, birbirlerine uyumlu olmalıdır.

Amabile vd. (1996), yaratıcılık için uygun iş ortamı koşullarının incelendiği araştırmalarında, inovasyon ve yaratıcılık ilişkisinden bahsetmişlerdir. İnovasyon, bir örgüt içindeki yaratıcı fikirlerin başarılı bir uygulaması olarak tanımlanmıştır. Başka bir deyişle, inovasyon, çalışanların takım halinde yaratıcı projeler üretmesiyle meydana gelir. Bireyler

ve ekiplerin yaratıcılığı inovasyon için bir başlangıç noktasıdır. Bireylerin yaratıcılığı ekip yaratıcılığı için gerekli ancak yeterli olmayan bir durumdur. Yaratıcı projeler, bireylerin oluşturduğu ekiplerle meydana gelir (Amabile vd., 1996: 1155).

Örgütün bir sonuca ulaşmak için olaylar, eylemler, kavramlar, yani parçalar ve çevre arasındaki ilişkilerin meydana getirdiği bir sistem olduğu düşünülürse, bu sistemin devamlılığı ve gelişimi için de etkileşime ihtiyaç vardır. Bunu başarmak için demokratik liderlik benimsenmeli, çalışanların fikirlerini dile getirmesi teşvik edilmelidir. Dışarıdan yaratıcı personel arayışı yerine mevcut personelin yaratıcılıkları geliştirilmeli, çevreleri buna elverişli hale getirilmelidir. Bireylerin yaratıcılığı desteklenmeli, bunu örgütün amaçları doğrultusunda kullanmaları ve problemlere çözüm bulmaları sağlanmalıdır. (Alder, 2004: 224; Ulutaş, 2011: 97; Şimşek vd., 2003: 296).

Bentley (1998) örgütün değil bireylerin yaratıcı özelliklere sahip olduğunu ve bu yaratıcılığın teşvik edilmesi gerektiğini savunmaktadır. Ancak bunun için bireylere kişisel gelişimlerini sağlayabilecekleri ve yaratıcılıklarını geliştirebilecekleri ideal bir çalışma ortamı sunulmalıdır. İdeal iş ortamında bulunması gereken temel özellikler açık fikirlilik, sezgi, eşitlik, gelişim, cesaretlendirme ve açıklayıcılıktır. Buna göre iş ortamında çalışanların fikirleri önyargı olmadan dinlenmeli, cesaretlendirilmeli, ifade özgürlüğü sunulmalı ve yaratıcılıklarının gelişmesi sağlanmalı, işgörenlerin örgüt iklimine ilişkin algılarının olumlu olması için sezgilerine önem verilmeli ve eşit seviyede katılım olmalı, açık bir iletişim olmalı ve yapıcı eleştiriler yapılmalıdır. Kişilerin örgütteki konumuna bakılmaksızın herkese eşit özgürlük ve kendini gerçekleştirme olanağı sunulması, yaratıcılık için uygun bir örgüt ortamı yaratacaktır (Bentley, 1998: 29-31; Maier ve Hayes, 1967; Aktaran Yurtseven, 2001: 28).

Örgütlerde yaratıcılığın teşvik edilmesi; a) gelişen teknolojiye, b) değişen çevreye, c) değişen örgüt yapıları ve stratejilerine, d) ürünlerini, süreçlerini ve hizmetlerini geliştiren rakiplere, e) gelişmekte olan müşteri taleplerine, f) dünya meseleleri ve farklılıklarından etkilenerek değişmekte olan topluma uyum sağlamak için bir seçenek değil zorunluluk halini almıştır (Egan, 2005: 161). Yaratıcılık olmadan tüketici ihtiyaçlarına cevap vermek ve diğer örgütlerle rekabet edebilmek mümkün değildir (Akın, 2010: 213).

Yaratıcı kişi ve yaratıcı örgütün bazı özellikleri birbirleriyle ilişki içindedir. Bu özellikler Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2: Yaratıcı Kişi ve Yaratıcı Örgüt Özellikleri

Yaratıcı Kişi Özellikleri	Yaratıcı Örgüt Özellikleri
Akıcılık Açık görüşlülük	Açık iletişim kanalları Dış kaynaklara erişim İç içe geçen yetki alanları Öneri sistemleri, beyin fırtınası, grup teknikleri
Özgünlük	Farklılıklara izin verme Takım çalışması
Daha az otoriteye bağlı olma Bağımsızlık	Ademi merkezîyetçilik, kontrol azlığı Hatalara izin verme Risk alma normları
Eğlence Keşif	Problem çözümünde özgürlüğe izin verme Eğlenceli kültür Fikirleri tartışma özgürlüğü
Süreklilik Adanmışlık ve yüksek motivasyona sahip olma	Yaratıcı personel için kaynak sağlanması Yeniliği cesaretlendiren ödül sistemi

Kaynak: Daft, 1991: 310

Tablo 2’deki yaratıcı kişi ve yaratıcı örgüt özelliklerine bakıldığında benzer özelliklerin bulunduğu görülmektedir. Kişi ve örgütlerin yaratıcı özellikleri birbirlerini desteklemektedir. Bir örgütte yer alan bireylerin yaratıcılık özelliklerini işlerinde

kullanabilmeleri için, buna olanak veren bir örgüt yapısı bulunmalıdır. Yaratıcı bireylerin çalıştıkları yerin iklimiyle etkileşimde bulunması yaratıcı bir örgütün ortaya çıkmasına zemin hazırlayacaktır. Elbette bunun için çalışanlar ve örgüt arasında uyum söz konusu olmalıdır.

Örgütsel yaratıcılığı artırmak için yeniliğe katkı sağlayacak yaratıcı insanları işe almak gerekmektedir. Ancak önemli olan bu kişilerin yaratıcılıklarını kullanabilecekleri bir ortama sahip olmalarıdır. Bu ortamı yaratmak örgütün ve yöneticilerin sorumluluğundadır. Çalışanları daha üretken hale getirmek için kurum politikaları ve işyerinin fiziksel koşullarını yaratıcılığı destekleyen şekilde düzenlemek gereklidir. Kurumsal zenginleştirme, kurumun yeniliğe açık özellikler taşımasıyla gerçekleşir. Buna göre yönetim yeni fikirleri ve risk almayı hoşgörüyü karşılamalı, bilgi kaynaklarını erişime açarak her düzeydeki çalışanı bilgi akışına dahil etmeli, yeni ve iyi fikirleri desteklemeli ve ödüllendirmelidir. Bunun yanında işyerinin fiziksel koşulları düzenlenmeli ve çalışanlar için uygun bir atmosfer yaratılmalıdır. Çalışanların kolay iletişimi için uygun toplantı odaları ve dinlenme odaları oluşturulmalı, çalışma ortamları fikir üretmelerini teşvik eden fiziksel uyaranlarla (kitap, kağıt, kalem vb.) donatılmalıdır (Luecke, 2008: 121-136, Kratzer vd., 2004: 63).

İş dünyası bünyesinde çoğu kuralı barındırmaktadır. Örgütte yaratıcılığı sağlamanın en etkili yolu, bu kuralları azaltmak ve bireysel yaratıcılıkların ortaya çıkmasını kolaylaştırmaktır. Bunun yolları bürokratik kısıtlamalardan sıyrılma, özerklik sağlama, uğraştırıcı projeler için destek verme, seçenekler sunma, yönetim desteği, rahatlatıcı bir fiziksel çevre, zaman baskısının olmaması, risk alma ve yenilik için ödüller, orijinalliği tebrik etme, kuralları azaltma ve biraz eğlenceye izin vermedir (Alder, 2004: 217-218). Yaratıcı kişilerin başarılı bir şekilde yönetilmesi için temel alınan bazı kavramlar da şu şekilde açıklanabilir (Mumford, 2000: 318- 327):

Zaman ve Bilgi: Yaratıcılık için personele düşünmesi ve yeni fikirler üretmesi için yeterli zaman sağlanmalıdır. Üretim baskısının arttığı iş dünyasında bunu uygulamak zor olabilir. Bunun için esnek çalışma saatleri ayarlanabilir. Diğer önemli bir konu ise kaynaklardır. İç ve dış kaynaklara açılan erişim ve bilgi akışının sağlanması, yeni fikirlerin üretilmesiyle bir ilişki içindedir.

Hedef ve Ödüller: Birçok araştırmacı katı hedeflerin yaratıcılığı engellediğini ortaya çıkarmıştır. Hedeflerin geniş bir şekilde tanımlanması ve üretimden çok yeniliğe

odaklanmak yaratıcılığı artıracaktır. Bu görüşe göre sonuçtan çok çalışanların olaylara yaklaşımı öne çıkmaktadır. Bunun yanında, çalışanların yaratıcılığını yalnızca maaş artışı ve terfi gibi dış motivasyon araçlarıyla ödüllendirmek yanlış bir tutumdur ve yeterli olmamaktadır. Bu nedenle hem dış hem de iç motivasyon araçlarıyla (çalışana daha fazla özgürlük verilmesi, kişisel gelişim imkanlarının sunulması vb.) ödüllendirme sağlanmalıdır.

İnsanlar ve Kaynaklar: Yaratıcı iş, üzerinde çalışan insanların niteliğine bağlıdır. Yaratıcı kişiler kendileri gibi yaratıcı olan insanlarla çalışmayı tercih etmektedirler. Buna göre işe alımda yetenekli kişilerin seçilmesi yenilik için kilit bir noktadır. Ayrıca yeteneklerin geliştirilmesi ve uzmanlık için işyeri gerekli kaynakları çalışanlarına sunmalıdır. İnsan kaynakları tarafından çalışanlara gerekli eğitimler sağlanmalı ve kariyer planlaması için rehberlik edilmelidir.

Örgütte yaratıcılık ve yenilikçiliğin kullanılmasını sağlama ve buna uygun bir ortam oluşturma konusunda en önemli görev yöneticilere düşmektedir. Çalışanların yaratıcılık yeteneklerini geliştirmeleri için bilinçli bir yönetim gereklidir. Farklı deneyim ve fikirlere sahip olan kişilerin takım halinde çalışmasını sağlamak ve inisiyatif almalarının önünü açmak, yaratıcılık için uygun bir ortam hazırlayacaktır. Yöneticinin liderlik üslubu da oldukça önemlidir. Örneğin yeni fikirler istendiğinde otoriter davranmak yaratıcılığı engeller. Ancak önemli bir karar aşamasında her şeyi kabullenici tavırda olan bir yönetici başarısızlığa yol açabilir. Yöneticiler çalışanlara yaklaşımında ve onlarla ilişkisinde bir denge sağlamak durumundadır (Şimşek vd., 2003: 296, Morley ve Silver, 1977; Çeviren Gürsel, 2000: 105, Genç, 2007: 296).

Örgütlerdeki yaratıcı süreç üç aşamadan oluşur. Bunlar; fikir üretme, sorun çözme ve uygulamaya koymadır (Şimşek vd., 2003: 296).

- **Fikir Üretme:** Yeni fikirlerin üretilmesi açık bir iletişimin sağlanmasıyla mümkün olabilir. Açık iletişim yöneticilerin iş süreçleri ve sonuçları konusunda daha fazla bilgi sahibi olmasını sağlar. Süreç ve sonuçlar hakkında uzman olan kişiler, eksiklikleri fark ederek yenilik kararı alabilmektedir. Örgüt içinde aktif katılım ve öneriler yaratıcı fikir ve kararları destekler.
- **Sorun Çözme:** Sorun çözme genellikle örgüt üyeleri arasında gerçekleşir. Yöneticilerin çalışanlarına uygun bir ortam sunması ve esneklik sağlaması, örgüt içerisinde fikir alışverişine ve sorun çözümüne olanak sağlar.

- **Yeniliklerin Uygulamaya Konması:** Alınan yeni kararların sorunsuz gerçekleşebilmesi için üretim, pazarlama, reklam, geliştirilme gibi farklı fonksiyonlardan sorumlu kişilerin birbirleriyle iletişim ve işbirliği içinde olması gereklidir (Şimşek vd.,2003: 296-297).

Yurtseven (2001), benzer olarak örgütlerdeki yaratıcı düşünce aşamasıyla ilgili üç süreç olduğunu belirtmiştir. Bunlar başlangıç, gerçekleşme ve yenilemedir. Yani öncelikle yaratıcı düşüncenin oluşması ve daha sonra bu düşüncenin uygulanması örgütü yeniliğe ulaştıracaktır (Yurtseven, 2001: 51-53).

Özetle örgütsel yaratıcılık, yaratıcı bireylerin grup halinde ve aynı amaç ve hedefler doğrultusunda oluşturdukları bir süreçtir. Bu sürecin gerçekleşmesi için hem duygusal hem de fiziksel yönden ideal bir iş ortamı içerisinde olmaları gerekir. Örgüt yönetimi tarafından destek gören, fikirleri önemsenen, yeni ve yararlı fikirleri için ödüllendirilen çalışanlar yaratıcılık için gerekli teşviği edinmektedirler. Bu sürecin kurucularının yaratıcı özelliklere sahip olan ve yenilikçi bir iklim oluşturmaya önem veren yöneticiler olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Bu anlamda yenilikçi ve yaratıcı bir örgüt için gerek çalışanların gerekse yöneticinin doğru seçilmesi çok önemlidir.

1.3.Örgütsel Yaratıcılığı Etkileyen Faktörler

Amabile (1996), işletmelerde yaratıcılığın yönetilmesi için dört faktör önermiştir. Bu faktörler amaç belirleme, değerlendirme, ödül ve baskıdır. Amaç belirlendikten sonra görevle ilgili değerlendirmeler olmalı, çalışanlar yapılan değerlendirmelerle ilgili bilgilendirilmeli, yaratıcı gayret sarf eden çalışanlara ödül verilmelidir. Amabile (1996) bunun yanında rekabet amaçlı kullanılan baskının yaratıcılığı artırdığını ifade etmiştir (Aktaran Akgündüz, 2013: 133).

Amabile, örgütsel yaratıcılığı ölçmek için KEYS adı verilen bir model geliştirmiştir. Bu modele göre; yaratıcılığın örgütsel, yönetsel ve çalışan desteği düzeyinde teşvik edilmesi, otonomi ve özgürlük, yeterli kaynaklar, işin girişimci yönleri ve baskılar, ve örgütsel engeller başlıkları altında incelenen beş iş ortamı faktörü işyerinde yaratıcılık sonucunu oluşturmaktadır. KEYS modelinde hem teşvik edici hem de engelleyici ölçekler yer almakta ve yaratıcılığı etkilemektedir (Amabile vd., 1996: 1158-1159). Yani örgütsel yaratıcılığın hem pozitif hem de negatif etkenleri olabilmektedir.

Chang ve Chiang (2007), yaratıcılığı etkileyen yedi faktörden bahsetmiştir (Chang ve Chiang, 2007: 5-7):

- 1. Örgüt Kültürü:** Pozitif ve açık bir örgüt kültürü yaratıcı davranışlara teşvik eder ve tatmin edici sonuçlara yol açar. Etkili koordinasyon ve entegrasyona sahip olan bir örgüt yaratıcı davranışları kolayca kabul edebilir ve sürdürülebilir operasyona yardımcı olan örgüt sisteminin istikrarını sağlayabilir.
- 2. Takım İklimi:** Örgüt kültürüne göre daha çok kişilerarası ilişkileri kapsayan takım ikliminin pozitif olması, çalışanların örgüte güven duymasını sağlar. Bu güven duygusu doğrudan veya dolaylı olarak örgütte yenilik ve gelişmeye sebebiyet verir. Takımda gerçekleşen aşırı toplumsallaştırma, sorunları zamanında çözememe, yetersiz iletişim veya örgüt yapısının otoriterliğinden kaynaklanan aşırı kontrol ise yaratıcılığın gelişmesine zarar verir.
- 3. Liderlik:** Lider davranışları ve çalışanların performansı arasında güçlü bir ilişki vardır. Liderlerin destekleyici tavırları ve çalışanların duygularına duyarlı olmaları çalışanların yaratıcılığını teşvik eder.
- 4. Çalışma Güdüsü:** Yaratıcı davranışlara sebep olan faktörler içsel ve dışsal olarak ikiye ayrılır. Çalışanın kendisine güvenini temel alan ve kendini gerçekleştirme amacı taşıyan içsel güdü yaratıcılık üzerinde daha etkilidir.
- 5. Örgüt Yapısı:** Örgütün yapısı ve süreçleri örgütsel yaratıcılık üzerinde belirli bir etkiye sahiptir. Kalıplaşmış ve merkezileştirilmiş yapıya sahip olan bir örgüt, örgütsel yenilik becerilerini kısıtlar. Oysa iyi yapılanmış bir örgüt, üyelerinin farklılaşmasını ve yeni fikirlerin paylaşılmasını destekler.
- 6. Değerlendirme Sistemi:** Yaratıcılık performansının değerlendirilmesi günlük işlerin değerlendirilmesinden farklıdır. Yaratıcı fikirleri değerlendirme sistemi tek bir standarda bağlı olmamalıdır.
- 7. Hedefler ve Süreçler:** Örgütlerin sahip olması gereken hedefler vardır; ancak bu hedeflerin çok katı olması yaratıcılığı saf dışı bırakır. Yaratıcı iş süreçlerinde hedeflerin sınırları çizilmiş şekilde açıklanmasındansa, süreç içinde rehberlik etme daha etkilidir.

Ne yazık ki tüm örgütler yenilik ve yaratıcılığı destekleyen bir yapıya sahip değildirler ve kimi zaman bunu kısıtlayabilirler (Mumford vd., 2012: 6). Örgütsel yaratıcılığı kısıtlayan

örgütler; Ashkenas vd. (1995) tarafından sınırlı örgütler olarak isimlendirilmiştir. Bu örgütler dört alanda sınırlama oluşturmaktadır (Aktaran Yurtseven, 2001: 58):

1. **Dikey Sınır:** Örgüt çalışanlarının kademeleri arasında,
2. **Yatay Sınır:** Örgüt bölümleri ve işlemler arasında,
3. **Dışsal Sınır:** Örgüt ve tedarikçiler, müşteriler arasında,
4. **Coğrafik Sınır:** Uluslar, kültürler ve pazarlar arasında.

Örgütsel yaratıcılığın temelleri yaratıcı birey, yaratıcı yönetici ve yaratıcı ortamdır. Bir işyerinde uygun şartlar sağlandığı takdirde örgütsel yaratıcılığın gelişmesi söz konusu olur. Bunu sağlayabilmek için örgüt yapısında kısıtlamalar ve sınırlamalardan kaçınmak gereklidir. Coon ve Mitterer'e (2012) göre yaratıcı düşüncüyü engelleyen duygusal, kültürel, öğrenilen ve algılama engelleri olmak üzere dört faktör bulunmaktadır. Duygusal engeller genellikle hata yapma ve başarısızlık korkusu gibi bireye bağlı olan engellerdir. Ancak örgütün hoşgörüsüzlüğü çalışanların bu korkuya sahip olmasına neden olabilir. Kültürel engeller toplumun değerlerinden veya örgüt kültüründen kaynaklanmaktadır. Öğrenilen engeller, gelenekler ve tabularla ilişkilidir. Algılama engelleri ise bir problemin önemli unsurlarını tespit etmenin süregelen düşünce kalıpları yüzünden başarısız olmasıdır (Coon ve Mitterer, 2012: 289).

Çevresel faktörler yaratıcı sürecin kolaylaştırılmasında veya engellenmesinde kritik bir rol oynamaktadır. Kimi çalışanların yaratıcılığa değer veren ve destekleyen ortamlarda daha fazla yaratıcılık sergileyebildikleri bir gerçektir. Bu tür çalışanlar yaratıcılığı geliştiren teknikleri bilseler de, uygulamaya koyma fırsatına sahip değildirler. Örneğin, yaratıcılıkla ilgili seminerlere katılmış ve bilgi edinmiş olan bireyler, bilgilerinin önemsenmediği çalışma ortamına geri dönmektedirler. Bu tarz bir eğitim programı, yalnızca çevre destekleyici ve uygunsa verimlilik sağlayabilir (Stein, 1974: 9).

Örgütsel yaratıcılığı etkileyen faktörlerle ilgili yurtiçi ve yurt dışında çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Amabile'nin KEYS modelini uygulamaya koyan Coveney (2008), yaratıcılığı en çok geliştiren örgüt iklimi faktörlerinin çalışma grubu desteği, özgürlük ve yönetici desteği olduğunu belirlemiştir. Lang ve Lee (2010), işyerinde mizahın örgütsel yaratıcılığı olumlu etkilediğini bulmuşlardır. Çavuş ve Akgemci (2008), personel güçlendirmenin örgütsel yaratıcılığı %48,3'ünü açıkladığını ortaya koymuşlardır. Akgündüz (2013), çalışanların yaratıcılığına içsel ve dışsal motivasyon araçlarının etki ettiğini ifade

etmiştir. Meriç (2018), örgüt kültürü düzeyleri ile örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkinin çok güçlü olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Örgütsel yaratıcılığı güçlendiren ve engelleyen faktörler Tablo 3'te yer almaktadır (Akın, 2010: 219):

Tablo 3: Örgütsel Yaratıcılığı Güçlendiren ve Engelleyen Faktörler

Örgütlerde Yaratıcılığı Güçlendiren Faktörler	Örgütlerde Yaratıcılığı Engelleyen Faktörler
Katılımcı ve demokratik yönetim	Otokratik yönetim
Yönetici desteği ve cesaretlendirme	Çalışanlara destek sağlanmaması
Farklı yeteneklere sahip örgüt üyeleri	Benzer özelliklere sahip çalışanlar
Çalışanlara özgürlük ve bireysel sorumluluk verilmesi	Kuralcılık ve aşırı kontrol
Yetki devri, bağımsızlık	Merkeziyetçi örgüt
Katılım, ifade özgürlüğü, çalışanlara güven ve saygı	Çalışanlara güvensizlik
Çalışanların his ve gereksinimlerine cevap verilmesi	Çalışanlara değer gösterilmemesi
Az kademeli yatay örgüt yapısı	Çok kademeli dikey örgüt yapıları
Kaynaklara ulaşım, bilgi paylaşımı	Bilgi, ekipman ve kaynak yetersizliği
Yapıcı eleştiri	Yıkıcı eleştiri
Yüksek iç ve dış motivasyon	Düşük motivasyon
Hatalara tolerans gösterilmesi	Başarısızlık korkusu
Ödüllendirme	Ceza korkusu
Değişime pozitif bakış	Değişime negatif bakış
Adil ve destekleyici ortam	Tehdit
Çalışanların işini sevmesi	Çalışanların işini sevmemesi
Müşteri öneri ve şikayetlerinin değerlendirilmesi	Müşteri fikirlerinin önemsenmemesi
İş için yeterli zaman	Zaman baskısı
Çalışanlar arasında iyi iletişim ve güven	Çalışanlar arasında huzursuzluk, iletişim yetersizliği
Uzun süreli istihdam politikası	Hızlı çalışan devri
Pozitif duygusallık	Negatif duygusallık
Kıyafet özgürlüğü	Katı kıyafet kuralları
Eleştiriye açık olma	Eleştirilere tepki gösterme
Risk alma potansiyeli	Riskten kaçma
Örgütsel bağlılık	Örgüte ait hissetmeme
Esnek mesai saatleri	Katı mesai saatleri

Kaynak: Akın, 2010: 219.

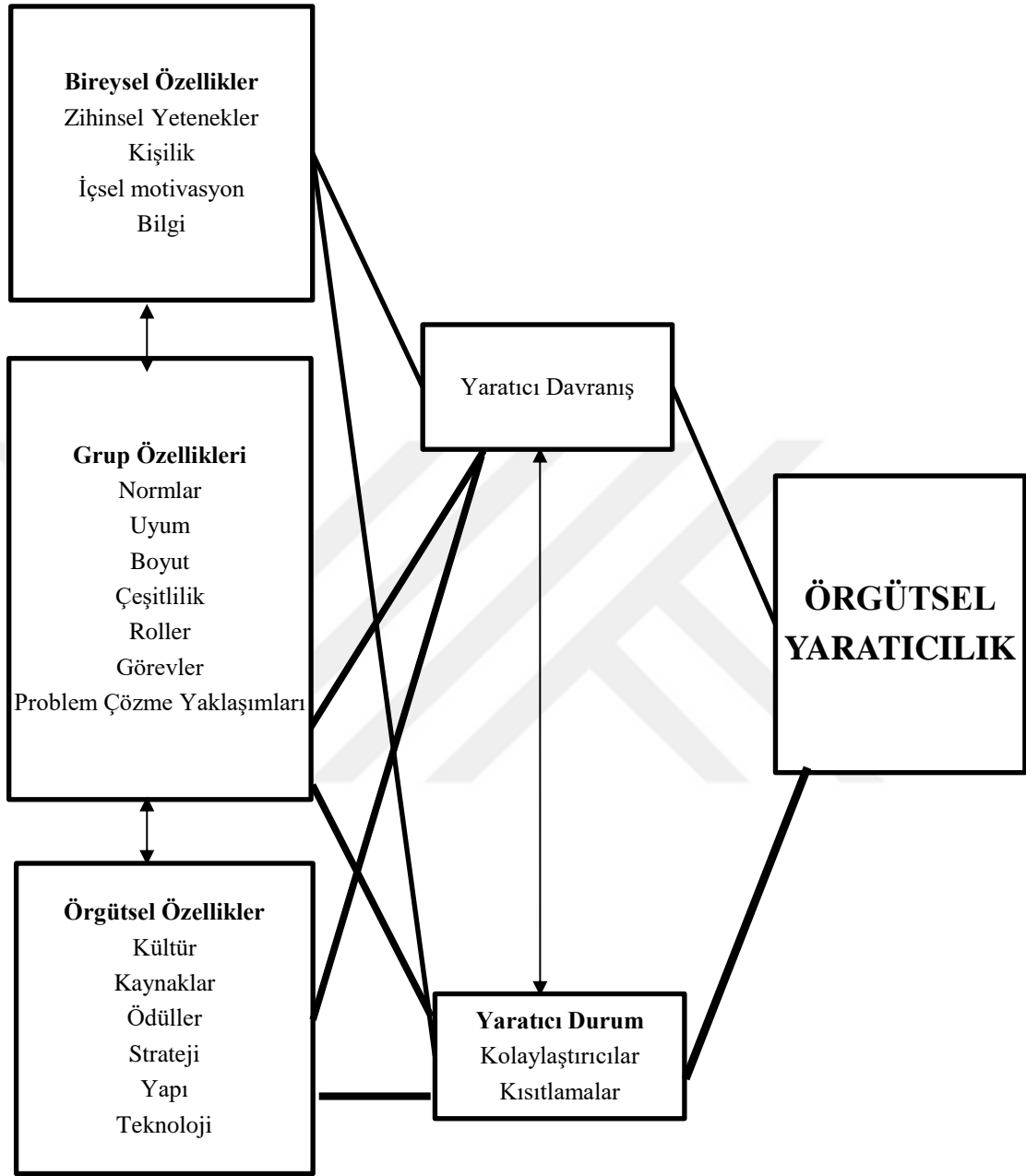
Tablo 3'te görüldüğü üzere, örgütlerde yaratıcılığı güçlendiren faktörler özgürlük, esneklik, iletişim ve güven ilkelerinde birleşmektedir. Buna karşın; katı örgüt kuralları, özgürlüğün kısıtlanması, değişime ve gelişime önem verilmemesi, desteğin azlığı gibi faktörler örgütsel yaratıcılığı engellemektedir.

1.4. Örgütsel Yaratıcılığın Boyutları

Örgütsel yaratıcılık boyutlarıyla ilgili çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Amabile'nin yaratıcılık için belirlediği uygun örgüt iklimi koşulları faktörleri, literatürde örgütsel yaratıcılık boyutları olarak da ele alınmıştır (Sözbilir ve Yeşil, 2015: 89). Bu modele göre kurumsal destek, yönetici desteği, çalışma grubu desteği, kaynak yeterliliği ve serbestlik yaratıcılığı teşvik eden boyutlar; işin zorluğu, kurumsal engeller ve iş yükü baskısı da yaratıcılığı engelleyen boyutlardır (Amabile vd., 1996: 1159).

Woodman vd. (1993), örgütsel yaratıcılığı etkileyen kavramlarla bir model oluşturmuştur. Bu modele göre, birey, grup ve örgüt özellikleri yaratıcı süreç ve durumlara etki eder ve örgütün yaratıcı ürünler ortaya çıkarmasıyla sonuçlanır. Bireysel özellikler hem grup hem de örgüt düzeyinde sosyal etki süreçleri ve çevresel etki süreçleri ile etkileşime girer. Sosyal etki; norm, rol ve görev dağılımı, uyum vb. grup özellikleri aracılığıyla şekillenir. Liderlik stili, grubun büyüklüğü ve çeşitliliği gibi grup özellikleri de birey ve grup yaratıcılığına etki eder. Önemli örgüt özellikleri ise kültürel etki, kaynaklara ulaşılabilirlik, örgüt hedef ve stratejileri, ödül politikası, yapı ve teknolojiyi içerir (Woodman vd., 1993: 309-310).

Şekil 1’de Woodman vd.nin örgütsel yaratıcılık modeli görülmektedir.



Şekil 1: Yaratıcı Kişiler, Süreçler, Durumlar ve Ürünler Arasındaki Kavramsal Bağlantılar

Kaynak: Woodman vd., 1993: 309

Şekil 1’de görüldüğü üzere; birey, grup ve örgüt özellikleri birbirleriyle ilişki içerisinde. Bu özellikler birbirlerini etkileyerek yaratıcı davranışa, sonuç olarak da

örgütsel yaratıcılığa yol açmaktadır. Örgütsel yaratıcılık, bireyin, takımın, yöneticinin ve örgütün özelliklerinden meydana gelen bir bütündür.

Örgütsel yaratıcılığın literatürde yaygın şekilde kullanılan diğer alt başlıkları bireysel, yönetsel ve toplumsal boyuttur. Yaratıcı bir iklim yönetici tarafından oluşturulmaktadır. Yaratıcı yeteneği göstermek için yöneticinin sözü edilen boyutlara sahip olması gereklidir (Genç, 2007: 294):

Bireysel Yaratıcılık Boyutu: Sorun ve gereksinimlere duyarlı, akıcı gelişen, esnek ve orijinal fikirlere sahip olan, girişimci insanlar yaratıcı kişilik özelliklerini taşımaktadırlar.

Yönetsel Yaratıcılık Boyutu: Yöneticinin örgüt üyelerine yaratıcı beceriler kazandırmasıdır.

Toplumsal Yaratıcılık Boyutu: Toplumun insanlara araştırma, kendini ifade etme özgürlüğü ve çalışmalarında özerklik sağlaması yaratıcılığı artıran tutumlardır.

1.4.1. Bireysel Yaratıcılık

Yaratıcılık, doğası gereği bireysel bir süreçtir (Çiçek, 2011: 47). Herkes yaratıcılık kapasitesine sahiptir, yaratıcı olmayan birey yoktur (Sungur, 1997: 45, Daft, 1991: 310). Bireysel yaratıcılık terimi, bireylerin serbest bırakıldığında yaratıcılık sürecine dahil olan kişilik ve entelektüel özellikleri olarak tanımlanmıştır (Findlay, 1988: 9). Bireysel yaratıcılığın ortaya çıkmasında etkili olan faktörler; önceden belirlenmiş koşullar, bilişsel stiller ve yetenekler, kişilik, motivasyonel faktörler ve bilgidir. Bireysel yaratıcılık grup yaratıcılığının artmasına da katkı sağlamaktadır (Woodman vd., 1993: 302).

İş yaşamında bireysel yaratıcılık, örgüt çalışanlarının çalışma ortamlarında anlamlı ve yeni bir şeyi geliştirme yeteneklerini artırmak için üstlendikleri faaliyetleri ifade eder (Bharadwaj ve Menon, 2000: 425). Bireysel yaratıcılık örgütsel yaratıcılığın temelidir. En iyi yaratıcılık sonuçları, bireysel yaratıcılığın örgüte entegrasyonu ile gerçekleşmektedir (Chang ve Chiang, 2007). Örgütün uygulayabileceği yaratıcı fikirleri üretenler bireylerdir.

Bireysel yaratıcılık boyutu, kişilerin sahip olduğu özellikleri kullanabilmesi ve kendini gerçekleştirmesini içerir. Bireysel yaratıcılık ve özgüven doğru orantılıdır. Yaratıcı insanlar potansiyellerinin farkında olurlar. Bunun yanında, yaratıcılık en zor gelişen ve sahip

olunması en fazla arzu edilen yetilerden biridir. Bireysel yaratıcılık, örgütsel yaratıcılığın en önemli ögesi olduğundan; örgüt liderlerinin yaratıcı fikirleri desteklemesi, çalışanların esnek ve yenilikçi olması konusunda motive edilmesine artık daha fazla rastlanmaktadır. Başarılı olan örgütlerin ortak özelliği, örgüt üyelerini yaratıcılığa teşvik etmesi ve verimliliği maksimuma çıkarmasıdır. (Balay, 2010: 47-48). Bireysel yaratıcılığın yaratıcı örgüt yapısını desteklediği tartışılmaz bir gerçektir. İşletmesinin gelişmesini ve rekabet avantajı sağlamayı amaçlayan örgüt liderleri, çalışanlarının yaratıcılığını artırması ve işinde uygulaması için onlara destek olmalıdır.

Yaratıcı bireylerin işe ilişkin özellikleri şunlardır (Budak ve Budak, 2004: 598-601, Bentley, 1998: 193-194, Sungur, 1997: 28, Şimşek vd., 2003 : 295, Coon ve Mitterer, 2012: 293):

- Kendine özgü, farklı kişilik özellikleri vardır. Kişilikleri çocuksu ve yetkin davranışların birleşiminden oluşur.
- Sorunlara karşı duyarlıdırlar. Engelleri aşarlar
- Ortalamanın üzerinde bir bilgi ve ilgi alanına sahiptir. Çeşitli kaynaklardan gelen fikirleri birleştirmede daha akıcıdırlar. Düşünmede zihinsel imgeleri ve metaforları kullanmada iyidirler.
- Meraklıdırlar, araştırmayı severler.
- Kendine güveni yüksektir.
- Özgür ve esnek davranırlar.
- İnsanlarla iletişim kurmaktan zevk alırlar. İletişim esnasında etkin bir konumda olurlar.
- İfadeleri düzgün ve akıcıdır.
- Dinamiktirler, kolayca harekete geçer ve inisiyatif kullanırlar. Eylem insanıdırlar.
- Ayrıntılı ve rutin çalışmalardan daha az keyif alırlar.
- Uzlaşmaya kapalı davranabilirler. Kuşkucu bir kişiliğe sahiptirler.
- Otoriteden hoşlanmazlar. Kurallara uyma konusunda sorun yaşayabilirler.
- İş güvenliğine daha az önem verirler.
- Zaman yönetimi konusunda kötü olabilirler.
- Yeni şeyleri tecrübe etmeyi severler. Deneyime açıktırlar. Geçmişte de yenilik ve deneme yanılma yöntemlerini tecrübe etmişlerdir.
- Orijinal fikirleri vardır.

- Yaratma konusunda istekleri yüksektir.
- Belirsizlikten rahatsızlık duymazlar.
- Başarısızlıktan korkmazlar.
- İyi bir mizah anlayışına sahiptirler. Eğlenceyi severler.
- Açık ve dürüsttürler, kimsenin hoşuna gitmeyecek geri dönüşler yapabilirler. Tepkileri ani olabilir.
- İşlerine yüksek derecede motive olmuşlardır. Dış motivasyon araçlarına gereksinimleri azdır. Kendilerine inandıklarında kolay vazgeçmezler.
- Sabırlı ve dayanıklıdırlar.
- Yaratma esnasında alışılmadık yöntemlere başvururlar. Diğer insanların göremediklerini görürler.
- Geniş açıdan bakarlar, mantıklı olmayan düşünceleri kabul edebilirler.
- Zihinsel çalışmalara büyük ilgileri vardır. Simgesel düşünce ve fikirlerden zevk alırlar. Hayal güçleri gelişmiştir.
- Sezgi güçleri gelişmiştir. Hem özgün hem de işe yarayacak fikirler üzerinde dururlar.

Bireysel yaratıcılığın temel faktörleri genel kişilik özellikleri, beş büyük faktör kuramını temel alan kişilik özellikleri ve kişilik algısıdır. Yaratıcı kabul edilen genel kişilik özelliklerinden bazıları yetenekli, zeki, kendine güvenen, mizah duygusu gelişmiş, gayri resmi, bireysel, anlayışlı, zeki, ilgi alanları geniş, özgün, becerikli ve sıra dışıdır. Beş büyük faktör kuramı açıklık, sorumluluk, dışadönüklük, uyumluluk ve duygusal denge faktörlerini içermektedir. Yaratıcılıkla en çok ilişkilendirilen özellikler sorumluluk ve deneyime açıklıktır. Bunun yanında kişilik algısı, yani kişilerin kendilerini yaratıcı görüp görmedikleri de son derece önemlidir. Bu temel faktörleri etkileyen dış faktörler ise; yaratıcı hedef belirleme, liderlik ve yöneticilik, değerlendirme ve geribildirim, rol modeller ve takım çalışmasıdır. Yaratıcılığı destekleyen liderler ve yöneticiler yaratıcı hedeflerin belirlenmesi üzerinde etkiye sahiptir. Bunun yanında işyerinde yeniliği destekleyen rol modellerin bulunması çalışanları bu konuda teşvik eder. Takım çalışmasının yaratıcı enerjisi yaratıcı iklimi belirler. Uygun değerlendirme ve geri bildirim olması ise gelecekte yaratıcı çabaların devam etme olasılığını artırır (Egan, 2005: 164-174).

1.4.2.Yönetmel Yaraticılık

Yönetim bir sorun çöme süreci; sorun çöme ise başarıda etkinliğin esas olarak değerlendirilirse, örgütlerin çevresel koşullara uyum sağlama yaratıcı yönetimin bir fonksiyonudur. Yaraticılık, bir örgütün devamını sürdürmesini sağlar. Yönetim açısından yaratıcılık, bireylerin ve örgütün düşünsel becerilerini hayata geçirmesi ve yeni bir şeyler yaratması olarak açıklanabilir (Yurtseven, 2001: 27). Yaraticılık modern bir yönetim işlevi haline gelmiştir.

Yaratıcı bir örgütün oluşması için bireylerin yaratıcılığı önemli bir konu olsa da, bu ortamı sağlayan öncüler örgüt yöneticileridir. Örgütün amaçlarına ulaşmasında ve bu doğrultuda harekete geçirebilme noktasında liderin davranış biçimi önem taşımaktadır (Eren, 2007: 431).Yönetimde kısıtlama olmaması için yöneticiler aynı zamanda örgüt lideri olabilmeli, yaratıcı eylemleri başlatabilmeli ve desteklemelidir. Çalışanlarına yaratıcı kişiliği ve bilgisi ile iyi örnek olan, iş sürecinde onlara rehberlik eden, yaratıcı fikirlerini destekleyen, bireysel katkıları önemseyen, çalışma grubuna güvenen ve onlara güven veren yöneticiler çalışanların yaratıcılıklarını geliştirirler. Yöneticinin yaratıcı süreçlere hakim olması, yaratıcılık performansını artırır (Sözbilir, 2015: 93, Sungur, 1997: 90). Çalışanlar için gerekli iş ortamının hazırlanması ve yaratıcılığı destekleyen yönetsel mekanizmalar yaratıcı yeteneğin kullanılmasını motive eder (Yahyagil, 2001: 10).

Yaratıcı örgüt kültürünü oluşturan yönetici tutumları aşağıda sıralanmaktadır (Sungur, 1997: 232):

- **Bireysel İnisiatif:** Bireylerin örgütteki tutumları ve kararlarının özgürlük ve bağımsızlık içerisinde oluşması, bireysel sorumluluğa sahip olunma derecesi.
- **Risk ve Belirsizliğe Yönelik Esneklik:** Bireylerin girişimci, yenilikçi ve risk alabilen tutumlara motive edilme dereceleri.
- **Yönlendirme:** Örgüt amaçlarının ve başarıya dair beklentilerin açık ve anlaşılır bir şekilde belirtilme derecesi.
- **Bütünleştirme:** Örgütte yer alan birimlerin eşgüdümlü olarak çalışmalarının teşvik edilme dereceleri.
- **Yönetimle İlişkiler:** Yöneticilerin çalışanlarına açık iletişim, yardım ve destek sağlama dereceleri.

- **Denetim:** Çalışanların davranışlarını denetleme, kural ve düzenlemeler ve teftiş etme miktarı ve dereceleri.
- **Özdeşleşme:** Örgüt üyelerinin kendilerini bir çalışma grubu ya da uzmanlık alanından çok örgütün tamamıyla özdeşleştirme dereceleri.
- **Ödül Sistemleri:** Ödüllerin (maaş artışı, terfi vb.) örgüt üyelerinin başarısına göre dağıtılma dereceleri.
- **Anlaşmazlıkların Yönetimi:** Örgüt üyelerinin aralarındaki anlaşmazlıkları dile getirmelerinin teşvik edilme derecesi.
- **İletişim:** Örgütsel iletişimin resmi hiyerarşik düzenle sınırlandırılma derecesi.

Örgütünü yaratıcı yönde güdülemek isteyen bir yöneticinin sahip olması gereken bazı özellikler literatürde yaratıcı yetenek olarak adlandırılmaktadır. Bu özellikler şunlardır (Genç, 2007: 294-295):

- **Bilgi Birikimi:** Bir işin temelinde sahip olunması gereken bilgidir. Yeni düşünceler üretebilmek için belli bir bilgi seviyesi gerekir.
- **İletişim Becerileri:** Kişinin düşüncelerini etkili bir şekilde aktarabilme becerisidir.
- **Analiz:** Bütünden parçalara veya parçalardan bütüne ulaşarak analiz edebilme yeteneğidir.
- **Özen Göstermek:** Bir işi özenli bir şekilde yaparak kusursuz sonuca ulaşmaya çalışmaktır.
- **Geliştirmek:** Değişim, düzeltme, geliştirme ve daha iyi duruma getirme anlamında kullanılmaktadır.
- **Akıcılık:** Sürekli ve üretken düşünme sürecidir.
- **Esneklik:** Olayları değişik açılardan ve değişik düşüncelerle yorumlayabilmektir.
- **Özgünlük:** Yeni buluşlar ve fikirler üretmek, rutinin dışına çıkmaktır.

Başarısızlığa karşı güçlü yaptırımlar olduğu sürece, yöneticiler risk almayı ve ihtiyatlı olmayı işlerinin bir parçası saymaktadırlar. Yaratıcı olmaya teşvik eden yöneticilerin özelliği, bu korkudan uzaklaşmış olmalarıdır. Öğrenen örgütlerde hatalar ders alınacak ve yaratıcılığı geliştirecek araçlar olarak görülür. Bu tarz bir yapılanmada yönetim ödüllendirme, bölüm ve işler arasında değişim hareketliliği, personel geliştirme ve destekleyici bir grup kültürü sağlayarak kişisel esnekliği motive eder. Yaratıcı bir iklim amaçlayan yöneticilerin sahip olması gereken özellikler arasında, duyarlılık ve problem

çözmeyi içeren kişisel etkinlik ve empati bulunmaktadır. Bununla birlikte açıklık, sistemik düşünme ve mesleki öz yeterlilik gibi niteliklerinin olması örgütün öğrenme becerisini kolaylaştırmaktadır (McGill, 1992: 13-15, 5).

Örgütünün yaratıcı olmasını isteyen bir yönetici, içinde yaşadığı yaratıcı gerilimi örgüt üyelerine aktarır. Bir başka deyişle, davranışlarıyla çalışanlarını da harekete geçirir. Aynı zamanda çalışanlarının davranışlarına yön verir. Bu etki çalışanların işbirliği içinde ve aynı amaç doğrultusunda hareket etmesini sağlar. Çalışanların amaçları ve örgütün amaçları örtüşmelidir. Bunu başarmak kolay bir iş olmasa da, yönetici bu beceriye sahip olması gereken kişidir (Senge, 2004: 380-381, Hicks, 1979: 290).

Yaratıcı önder, örgüte yaratıcı katkılarda bulunur. Çalışanlarına otonomi ve özgürlük sağlayarak işte duyarlılık kontrolüne sahip olur. Takımının zor işleri başardığı duygusunu yaratır. Başarının elde edilmesi için gerekli kaynakları ve bilgiyi sağlar. Amaç belirleyen, destekleyici ve güven duygusunu artıran bir yönetim tarzını benimser. Örgüt içi iletişimi artırır. Açık ve olumlu bir iklim ile ödül, onay ve teşvik sunar (Angela, 1997; Aktaran: Yurtseven, 2001: 50-51).

Takımını yaratıcı hale getirmek isteyen bir yöneticinin başvurabileceği bazı yöntemler; süreci eğlenceli ve ilgi çekici hale getirmek, engellerden kurtulmak, yaratıcı olmak için yeni yaklaşımlar öğrenmek ve öğrendiklerini iş hayatıyla ilişkilendirmektir. Bununla birlikte takımıyla birlikte çalışarak kendi yaratıcılıklarını bulmalarını sağlamalıdır (Bentley, 1998: 44-45).

Gelişen ve değişen örgüt yapıları, içinde barındırdığı kişiler sayesinde şekillenmektedir. Bu yapının öncülleri örgüt yöneticileridir. Yenilikçi ve demokratik anlayışa sahip olan yöneticiler çalışanlarını bu yönde güdüleyecektir.

1.4.3. Toplumsal Yaratıcılık

Hızlı değişimler ve sorunlar gerçekleştiği zaman, toplumlar yaratıcı değişime uymak ya da yok olmak durumunda kalırlar (Yurtseven, 2001: 27). Ataman'ın Yaratıcılık ve Eğitim konulu Türk Eğitim Derneği toplantısında, toplumun ve sahip olunan kültürün yok olmaması için ulusal düzeyde hayal gücünün kullanılması ve bilimin gelişme hızına bağlı olarak yaratıcı sorun çözme tekniklerinin geliştirilmesinin gerekli olduğu belirtilmiştir.

Bunun için işe çocuklardan başlanması ve eğitim sisteminin yaratıcı düşünmeye teşvik etmesi gerektiğine değinilmiştir (Ataman, 1993: 108-109).

Yaratıcılığın temeli ailede atılır. Demokratik bir ortamda yetişen bireyler kendilerini ifade etme ve yeni fikirleri ortaya koyma özgürlüğüne sahip olurlar. Bunun tam tersi olan baskı ise yaratıcılığa ket vurur. Aileden sonra okul gelmektedir. Ailenin yaratıcılığa katkıda bulunan özellikleri okul söz konusu olduğunda da geçerli olmaktadır. Bu noktada aile ve okulun birbirini dengelemesi gerekir. Okulda genellikle bireysel farklılıklar törpülenmeye çalışılır ve öğrenciler tek tip hale getirilir. Bu durum da yaratıcılığı bastırmaktadır (Rıza, 1999: 26-27). İlk eğitim yerleri olan aile ve okulda yaratıcılığı engellenmiş olan kişilerin hayatlarının sonraki evrelerinde de yenilikten çekinmeleri olasıdır.

Toplumsal yaratıcılık birey ve bireylerin çevreleri arasındaki etkileşim yoluyla meydana gelir (Fischer vd., 2005: 483). Yaratıcılık sürecinde kişilik özellikleri kadar çevre koşullarının da büyük etkisi bulunmaktadır (Yavuz, 1989: 9). Yaratıcılığın ortaya çıkış süreci ilk olarak bireysel düzeyde, ikincil olarak toplumsal düzeyde olmaktadır. Bireysel düzeydeki yaratıcılık aşamaları; bilgi toplama, kuluçka, aydınlanma, deneme ve formülleştirme aşamalarıdır. Son olarak da toplumsal düzeyde buluşun yaygınlaştırılması aşaması gerçekleşmektedir (Budak ve Budak, 2004: 597).

Yaratıcılık yeniliğe değer veren bir topluma ihtiyaç duyar. Yaratıcılığa katkıda bulunan bir toplum, deneyim kazanmayı destekleyen bir toplumdur. Yaratıcılığın var olmasına veya geçerli olmasına izin verilmiyorsa, toplumdaki rolü şüpheli bir konumda demektir. Baskı ve yasaklarla dolu olan bir toplum yaratıcılığı zedeler. Değişimin ve yeniliklerin gerçekleşmesi için risk almak gereklidir (Moran, 2010: 8-9, Sungur, 1997: 295).

Örgütsel yaratıcılığın temel şartlarından biri de aynı şekilde yaratıcılığa imkân veren toplumsal bir çevrenin olmasıdır (Kwasniewska ve Necka, 2004, 189). Yaratıcılığı güçlendirmek isteyen bir toplum, bireylere keşfetme, kendisi olma, sınırsız düşünebilme ve düşüncelerini baskı ve sansür korkusu olmadan ifade edebilme özgürlüğü sunmalıdır. Bununla birlikte, bireylerin yaratıcı süreçleri toplum tarafından değerlendirilmekte ve ortak toplum görüşüne bağlı olarak onaylanmaktadır. Yaratıcılık toplumsal bir kabule dayanır. Bireyler genellikle bu onaylanma düzeyine göre kendilerini gerçekleştirdiklerini hissetmektedirler. Bu bağlamda toplumun geri bildirim ve desteği bireyin ortaya çıkardığı yaratıcılığı pekiştirmektedir (Stein, 1974: 24, 36, Csikszentmihalyi, 2014: 49).

Yaratıcı ürünler; insanlar, gelenekler ve kültürlerden oluşan bir sistem içerisinde oluşur. Yaratıcı kişiler bu sistemin bir parçasıdır. Bu da demektir ki, ortaya çıkarılan nihai sonucun yaratıcı olarak adlandırılması çevre tarafından gerçekleşir. Yaratıcılık sosyal bir oluşumdur. Kişisel yaratıcılık süreci; bir sistem, alan, kültür ve çevre tarafından kabul görür. Yaratıcılık özgünlük gerektirse de, yaratıcı ürünler bulunduğu çevrenin özelliklerine uyumlu bir şekilde gelişir. (Alder, 2004: 124-131). Yaratıcı ürün özelliklerinden biri olan yeniliğin bir başka özelliği, yararlı veya kullanışlı olması veya başkalarına göre sosyal bir değerinin olmasıdır (Nickerson, 1999; Aktaran Eren ve Gündüz, 2002: 66).

Ortam ve toplumsal kültürün yaratıcılık üzerindeki etkisi konusunda çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bhawuk (2003) Hindistan'da yaptığı araştırmada tarih ve kültürün yaratıcılık üzerindeki etkisini ortaya koymuştur. Coccia (2014) din ve kültürün teknolojik yenilikler ve yenilikçi çıktılar konusunda etkili olduğunu belirtmiştir. Yaratıcılık kültürel sistem ve süreçlerden etkilenir (Alder, 2004: 139-143).

Güvenç (1993), toplumun ve kültürün yaratıcılığı teşvik düzeyinin zaman kuramına bağlı olarak geliştiğini ifade etmiştir. Buna göre kültür, bireylere dünyanın geçmişte yaratılan (olup bitmiş), şimdi yaşanmakta olan (oluşan, değişen) veya gelecekte yaratılacak (gerçekleşecek) bir varlık olduğunu benimsetebilir. Geçmişe yönelik bir dünyada yaşayan bireyler, dünyayı olduğu gibi korumak dışında bir görüşe sahip olmazlar. Güncele yönelik yaşayan bir toplumda ise, değişen ve gelişen dünyaya uyum sağlama düşüncesi hakim olur. Geleceğe yönelik bir dünyada yetişen bireyler, kişileri bilinmezi görmeye ve olabilecekleri önceden bilmeye özendirir. Tüm bu zaman olgularına aynı oranda da önem verilebilir. Tüm zaman kavramlarının nedensellik içerisinde öğretilmesi, yaratıcılığı artıran bir yaklaşımdır (Güvenç, 1993: 132). Yaratıcı düşünce ve bu doğrultuda hareket etme, içinde bulunulan topluma göre şekillenebilmektedir. Her düzeyde bireyler üzerinde etki eden toplum, yaratıcılık düzeyinde de bu etkisini devam ettirebilmektedir. Bağlı bulunulan kültür sahip olunan normları da belirler.

Sungur (1997), çalışmaları doğrultusunda toplumsal yaratıcılığa ilişkin bazı gözlemler yapmıştır (Sungur, 1997: 194):

- Yaratıcılık zekaya bağlı olmayıp kişilik, tutumlar, özgüven ve anlamlı bir amaçla ilgilidir.

- Yaratıcılık açığa çıkarılabilir, geliştirilebilir. Yaratıcılık engelleri ortadan kaldırılabilir.
- Yaratıcılığı engelleyen bireysel faktörler dışında, Türk toplumundaki engelleyici faktörleri yöneticiler, öğretmenler ve anne babalar meydana getirmektedir.

Yaratıcılık toplum ve çevre içerisinde gerçekleşir ve dış dünya etkileri sonucu ortaya çıkar. İçinde bulunulan ortam yaratıcı değilse, yaratıcılık olumsuz yönde etkilenir (Bentley, 1998: 105). Yaratıcı kararların alınmasında toplumun yarattığı kimi engeller aşağıda belirtilmiştir (Yurtseven, 2001: 62):

Tabular: Belli kültür ve davranış kalıpları kişinin yaratıcılığını engelleyebilir.

Geleneksel Güç: Geleneklerin güçlü olduğu toplumlarda yaratıcılığa karşı çıkılır. Bu tarz kültürlerde değişime adapte olmak zordur.

Neden ve Mantık Karşısında Nükte, Fantezi ve Sanatsal Düşünce: Duygular, sezgiler ve coşku yaratıcı düşüncenin geliştirilmesinde ve sorun çözümünde kullanılır. Bilgi, anlama ve analitik düşünce de önemlidir. Bu iki alan arasında denge sağlanmalıdır.

Toplumun yaratıcılık yolundaki engelleri bağlamında, bireylerin yaratıcı olmaları için toplumsal etkilerden sıyrılmaları gerektiği de savunulan bir başka teoridir. Buna göre, toplumun kabul ettiği normlara karşılık, geleneklere karşı çıkma ve yeniliğe hazır olma savunulmaktadır. Toplum kurallarına uyma tahmin edilebilirliği beraberinde getirmektedir. Bu durum özgünlüğün azalmasına yol açmaktadır. Yaratıcı birey ise, toplum kurallarına uyum sağlamayan kişidir (Emir vd., 2007: 76).Torrance'a (1994) göre, yaratıcılık bazen uyumla ters düşer. Csikszentmihalyi'ye (1996) göre ise, yaratıcı kişiler en uçta ve çelişkili olsalar da her şarta uyum sağlamayı başarırlar (Aktaran Rıza, 1999: 8).

Balay (2010), öğretim elemanlarının örgütsel yaratıcılıklarını incelediği araştırmasında örgütsel yaratıcılık ölçeği oluşturmuştur. Bu ölçeğin alt başlıkları bireysel, yönetsel ve toplumsal yaratıcılıktır. Toplumsal yaratıcılık konusunda Amabile'nin (1997) KEYS modelinden bahseden Balay, toplumsal yaratıcılığın örgütsel yaratıcılıkla ilişkisine değinmiştir. Örgütsel yaratıcılık, örgütsel teşvik, takım desteği, yönetici desteği, kaynaklar, işin girişimci yönleri ve özgürlüğü kapsamaktadır. Bu kavramlara ulaşılabilmesi için grubun desteği şarttır (Balay, 2010: 50-51).

1.5. Örgütsel Yaratıcılık ve Turizm İlişkisi

Emek yoğun nitelik taşıyan turizm sektöründe somut ürünler kadar sunulan hizmetin de önemi büyüktür. Hatta hizmetin kimi zaman ürünün ötesine geçtiği söylenebilir. Otel işletmelerinin ikame edilebilir olmaları rekabete yol açar. Müşteri bağlılığının oluşturulmasında en önemli etken insan faktörüne, yani çalışanlara bağlıdır. Yaratıcı sürece katkıda bulunan, gerektiğinde inisiyatif alan ve orijinal çözümler sunabilen çalışanlar, konaklama işletmesinin tercih edilmesini kolaylaştırmaktadır.

İşte yaratıcılığın kullanılabilmesi, çalışanların yaptıkları işten tatmin sağlayarak verimliliklerinin artmasına yol açan bir durumdur. Verimliliğin artması, örgütlerin üretim ve hizmet kalitesinde artış yaşanmasına ve müşteri memnuniyetine sebebiyet verir. Buna göre yaratıcılık çift yönlü bir avantaj sağlamaktadır.

Yaratıcılık iş hayatında, özellikle de turizm sektöründe önemli bir unsurdur. Turizm sektörü sosyal durumlardan oldukça etkilenmektedir. Tüm dünyada gerçekleşmekte olan doğal afetler, politik krizler gibi sorunlarda insanların güvenliği ve rahatı için çalışanlar yaratıcı çabalar göstermelidir. Wong ve Pang'a (2003) göre, otelin planlama, operasyon ve yönetim birimleri dünyada yaşanan bu sorunlara ilişkin yaratıcı ve yenilikçi bir tutuma sahip olmalıdır (Wong ve Pang, 2003: 551).

Örgüt üyelerinin yaratıcılıklarının üst seviyeye çıkması için kendilerine uygun bir mesleği seçmeleri oldukça önemlidir. Otel işletmelerinde diğerlerine göre daha fazla yaratıcılık özelliği gerektiren departmanlar bulunur. Uçkun vd., otel organizasyonundaki işler ve kişilik özelliklerini ilişkilendirdikleri çalışmalarında, otel işletmelerinde yaratıcılık gerektiren meslekleri ele almışlardır. Otel yapısında özellikle ön büro ve servis departmanlarında çalışanların yaratıcılık becerilerine sahip olması gerektiği belirtilmektedir. Araştırma verileri sonuçları, yaratıcı kişilik boyut özelliklerine en fazla sahip olan departmanların mutfak, yiyecek-içecek (servis) ve animasyon olduğunu ortaya koymuştur (Uçkun vd.). Bu çalışmadan da anlaşılmaktadır ki, bazı departman ve mesleklerin yapısı, yaratıcılığı ve yaratıcı kişilik özelliklerinin kullanılmasını zorunlu kılar. Bu mesleklerin belirlenmesi ve insan kaynakları tarafından uygun kişilik yapısına sahip çalışanların seçilmesi, otel işletmelerinde yaratıcılık sürecinin aksamamasını sağlayacaktır.

Otel işletmelerinde, yaratıcılığın geliştirilmesi ve yeniliğin ortaya çıkması için gerekli olan boyutlar bulunmaktadır. De Jong vd. (2003) yenilik ve başarı için dört boyuttan bahsetmişlerdir. Bunlar; insan, yapı, kaynaklar ve bağlantılardır. İnsan faktörü ön ofis çalışanlarını, yenilikçi rolleri ve uzmanlığı içermektedir. Yapı; roller ve prosedürleri, görev tanımını ve rotasyonu, çok işlevli takımları, işbirliğini ve ödül sistemini ifade etmektedir. Kaynaklar; mali kaynaklar, bilgi teknolojileri ve çalışanların görevlerinin belirlenmesidir. Bağlantılar ise, müşterilerle etkileşim, dış odaklılık, dış gruplarla iş birliği, lansman öncesi test, pazara giriş ve meslektaş ve uzmanlar arasındaki itibardır (De Jong vd., 2003: 38).

Akdoğan ve Kale (2011) konaklama işletmeleri üzerine yaptıkları araştırmada, örgüt içi faktörlerin yaratıcılık performansına %44,5 oranında etki ettiğini ortaya koymuşlardır. Yapılan literatür araştırmalarına göre örgütlerin yenilik ve yaratıcılık performansını etkileyen boyutlar; örgüt kültürü ve iklim, strateji, liderlik, iletişim, örgütsel yapı ve destek mekanizmalarıdır (Akdoğan ve Kale, 2011: 168-170, 176). Yaratıcılığa etki eden en önemli kavramlardan biri örgüt iklimidir. Bir sonraki bölümde örgüt iklimi tanımı, özellikleri, boyutları ve örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisinden bahsedilecektir.

2.ÖRGÜT İKLİMİ

2.1.Örgüt İklimi Kavramı

Örgüt iklimi kavramını açıklamak için öncelikle örgüt ve iklim tanımlarına değinilmelidir. Örgüt, iş ve görev dağılımı yaparak, bir sorumluluk paydasında, ortak ve belli bir amacı gerçekleştirebilmek için bir grup insanın yaptığı faaliyetlerin rasyonel koordinasyonudur (Schein, 1978: 11). İklim, örgüt ortamı, uygulama ve koşullarına dair çalışanların sahip olduğu algılarını ifade eden bir tanımdır (Şişman, 2007: 156). İklim, sosyolojik bir benzetmeden fiziksel bir iklim kavramına doğru evrilmiştir. Fiziksel iklim değişkenleri fiziksel dünyanın nitelikleri olarak görülebildiği gibi, bir organizasyonun veya örgütsel birim veya sistemin bir özelliği olarak da görülebilir (Guion 1973: 121).

Örgüt iklimi kavramı 1930'lardan beri araştırılmakta olan bir kavramdır. Bu konuda bulunan en önemli araştırmalardan bir tanesi Lewin'in davranışları kişi ve çevrenin bir fonksiyonu olarak gördüğü Alan Teorisi'dir (Aydoğan, 2004:9). 1960'larda önem kazanan örgüt iklimi kavramının farklı tanımları bulunmaktadır. Örgüt iklimi, bireysel ve örgütsel ilişkiler arasında bir köprü vazifesi görerek ikisi arasındaki ilişkiyi anlamaya olanak veren bir kavramdır. İklimi anlamak, yönetsel süreçlerin çalışanlar üzerindeki etkisinin anlaşılmasına yardım edecektir (Ertekin, 1978: 1). Tagiuri ve Litwin'e (1968) göre, iklim objektif bir örgüt koşulları seti veya bireysel ve örgütsel özelliklerin öznel yorumları olmak üzere iki farklı şekilde tanımlanabilir. Denison (1996), örgüt ikliminin bireysel motivasyonu etkilediğini, buna göre iklimin hem örgütsel koşulları hem de bireysel tepkileri kapsadığını öne sürmüştür (Denison, 1996: 623). Hemingway ve Smith (1999)'e göre, örgüt iklimi, çalışanların iş ortamının kişiliği ve hissiyatına dair sahip oldukları ortak algılarıdır (Hemingway ve Smith, 1999: 286).

Örgüt iklimi, kişilerin karşılaştıkları duruma karşı verdikleri tepkilerin davranışlar üzerindeki etkisi olarak tanımlanabilmektedir. Örgütteki ilişkileri ve bu ilişkilerdeki davranış ve hisleri içerir (Şişman, 2002: 156). Örgüt iklimi, özellikleri bakımından (a) örgütü diğer örgütlerden ayıran, (b) nispeten kalıcı olan, (c) örgütte bulunan kişilerin davranışlarını etkileyen bir örgütü tanımlayan nitelik kümesi olarak ifade edilmiştir (Forehand ve Gilmer, 1964: 362).

Mullins (1993), örgüt iklimini örgütü kuşatan atmosfer olarak açıklamıştır. Bu atmosfer örgüt üyelerini etkilemekte, örgüte duydukları bağlılığın ve duyguların seviyesini

göstermektedir. Çalışanların performansına ve kişisel ilişkilerine olan etkilerinin yanında, çalışanların sahip olduğu moral, motivasyon ve bağlılıkları, olumlu bir örgüt ikliminin oluşmasına hizmet eder (Aktaran Özdede, 2010: 39-40).

Örgütler sıcak, yenilikçi, ya da tutucu gibi insana ait olan özelliklerle tanımlanabilmektedir. Bu özellikler psikolojik bir yön barındırmaktadır. Örgüt iklimi, bir örgüt ile ilgili psikolojik açıdan tanımlanan bir kavramdır. Buna göre örgütte oluşan psikolojik ortama örgüt iklimi adı verilmektedir (Katz ve Kahn, 1977: 123). Örgüt iklimi, örgüt üyelerinin çalıştıkları ortamdaki uygulamalara ve yönetici davranışlarına dair algılarına dayalı gelişen psikolojik çevre olarak ifade edilebilir (Küçüksarı, 2012: 4).

Örgütsel iklim araştırmaları, endüstriyel ve örgütsel psikolojide popüler bir yere sahiptir. Örgütsel iklim, iklim değişkenlerinin performans ve tutumların nedensel veya ara bulucu faktörler olarak değerlendirildiği durumsal bir psikolojik süreç olarak görülmüştür. (James ve Jones, 1974: 1096, 1100). Örgüt iklimindeki psikolojik taraf, çalışanların işyerindeki tutumları ve gösterdikleri tepkilerin ölçülmesiyle anlam kazanmaktadır. Bir örgüt iklimi ölçeği, kişilerin bireysel yargı ve değerlerini değil, örgüte dair genel algı ve anlayışlarını ölçtüğü oranda geçerlidir (Bilir, 2005: 40).

Örgütsel iklimin tanımlarında algı kavramına çokça yer verilmektedir. Guion (1973), iklime ilişkin algıyı rüzgarın soğutma etkisiyle açıklamıştır. Değişik bölgelerde yaşayan kişilerin soğuğu algılama ve tarif etme şekli subjektif olmaktadır. Bu algılama yalnızca yaşanan soğğun derecesine değil, aynı zamanda bireylerin soğuğa dair tecrübelerine göre değişmektedir (Guion, 1973: 122). İklim, yaşanan durumların örgüte dahil olan üyelerin düşünce, duygu ve davranışlarıyla bağlantısı anlamına gelir. Bu nedenle öznel ve çoğu zaman güç ve nüfuzu olan insanlar tarafından manipüle edilebilir (Denison, 1996: 644). Fikir birliği geçerliliğe inandırsa da, bireyler durumla ilgili yanlış algılarını paylaşabildiklerinden, gerçeğin tam tersi olup olmadığına dikkat edilmelidir. Bireylerin algıları doğru veya yanlış olsa da, örgüttekiler tarafından desteklenme derecesi yanıltıcı bir etkiye sebep olabilmektedir (James ve Jones, 1974: 1102).

Stringer'e göre örgüt iklimi yöneticiler tarafından oluşturulmaktadır. İyi bir örgüt ikliminin oluşturulması, çalışanların performansının artmasında en etkili olan faktörlerden biridir (Stringer, 2002: 1). Örgütler kendilerine özgü bir kişilik geliştirerek çevrelerini ve örgüte yeni katılanları etkilemektedirler. Örgütün kişiliği, işin gerektirdikleri, örgütün yapısı

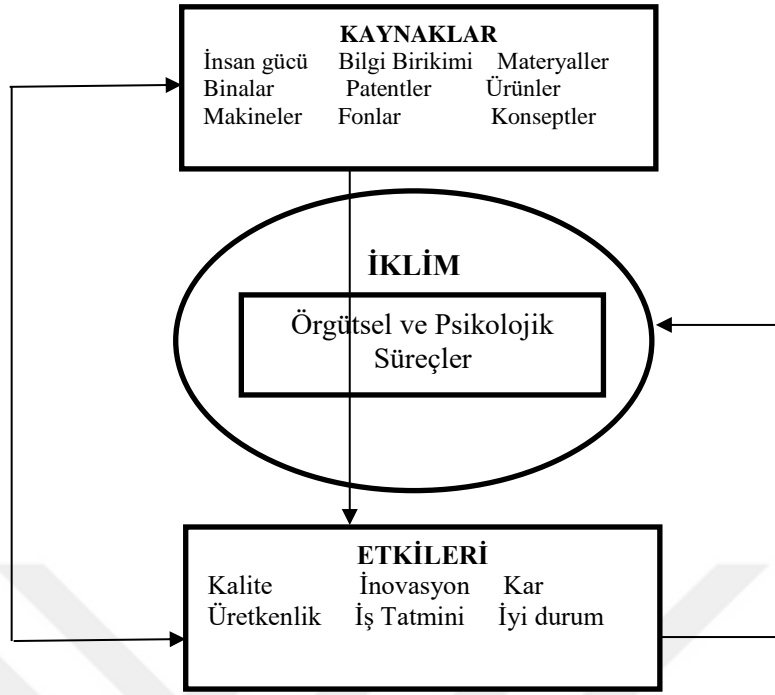
ve amaçları birbirinden etkilenererek bir “iklim” yaratır. Kendisine özgü bir kişiliğe sahip olan iklim, çalışanların davranışlarının şekillenmesinde etkili olur (Gürkan, 2006: 59). Örgüt ikliminin kendine has bir “hava”sı bulunmaktadır ve bu hava tüm örgüt üyelerini etkisi altına almakta, onların üzerinde değişiklikler yaratmaktadır.

Örgüt ikliminin özellikleri konusunda çeşitli görüşler bulunmaktadır. Moran ve Volkwein (1992)’a göre, örgüt iklimi, sahip olduğu ve onu diğer örgütlerden ayıran kalıcı özelliklerdir. Birinci özellik, örgüt üyelerinin özerklik, güven, uyum, destek, onaylanma, yenilikçilik ve adalet gibi boyutlara ilişkin sahip oldukları toplu algılamaları içerir. İkinci özelliği, örgüt üyelerinin etkileşimi ile üretilmesidir. Üçüncü özelliği, karşılaşılan durumları yorumlama konusunda bir temel teşkil etmesidir. Dördüncü özelliği, örgüt kültürünün geçerli normlarını, değerlerini ve tutumlarını yansıtmasıdır. Beşinci özelliği ise davranışları şekillendirme konusunda bir etki kaynağı olarak hareket etmesidir (Moran ve Volkwein, 1992: 20).

Örgüt iklimi, örgütsel ve psikolojik süreçlere müdahale eden ve buna bağlı olarak bir örgütün tüm verimliliğini ve refahını etkileyen bir değişkendir. İklimi etkileyen birçok faktör vardır. Örneğin; örgütün faaliyet gösterdiği çevre, örgütte kullanılabilen kaynaklar, örgütün stratejik konumlandırması, kültürü ve liderlik uygulamaları gibi. İklim, örgütsel performansı ve değişimi anlamayı sağlar (Isaksen vd., 1999: 666-667). İklim değişkenlerinden bazıları ise örgütün kişisel gelişime verdiği önem, örgütsel karar alma yöntemleri, örgütsel iletişimin akışı ve motivasyonel faktör özellikleridir (Bedeian vd., 1981: 251).

Tüm tanımlar bir araya getirildiğinde örgüt iklimi; yönetici ve çalışanlar tarafından oluşturulan, o örgüte özgü olan, çalışanların örgüte dair his ve algılarını içeren, çeşitli durumlardaki davranışlarını belirleyen, öznel yorumların bir araya gelmesi ve kalıcı hal almasıyla oluşan örgüt kişiliği veya özellikleri olarak açıklanabilir.

Ekvall (1996) tarafından bir örgüt iklimi modeli oluşturulmuştur. Bu modele göre örgütün sahip olduğu kaynaklar iklime etki etmekte, bu etkilerin olumlu olması ise kalite, üretkenlik, verimlilik gibi sonuçlar doğurmaktadır.



Şekil 2: Örgüt İklimi

Kaynak: Ekvall, 1996: 106

Şekil 2’de görüldüğü gibi, örgütsel süreçler içerisinde personel, bilgi ve uzmanlık gibi soyut ve ürünler, makineler gibi somut kaynaklar üretkenliğe verimliliğe ve kar elde edilmesine yardımcı olmaktadır. Buna göre bir işyerinde kaynakların yeterliliği örgütün olumlu sonuçlara ve olumlu bir iklime sahip olmasını sağlayacak ilk adımdır.

Srinath (1993), üniversite kütüphanelerindeki örgüt iklimini inceleyen bir çalışma yapmıştır. Buna göre uygun bir iklim yaratılması için gerekli olan özellikleri aşağıda belirtilen alt başlıklar halinde açıklamıştır (Srinath, 1993: 28-30):

1.Liderlik Stili: Hem resmi hem gayriresmi liderliğin benimsenmesi, çalışanlar arasındaki güveni ve çeşitli hiyerarşik düzeyler arasındaki ilişkiyi geliştirir.

2.Motive Edici Faktörler: Alt seviyedeki çalışanlar için terfi olanakları artırılmalıdır. Terfi için yüksek niteliklere sahip olma hedefi yerine; çalışanların tecrübe, yaş, performans kalitesi ve bağlılık duygularına öncelik verilmelidir.

3.İletişim Modeli: Daha açık, iki yönlü ve gayriresmi iletişim daha iyi anlayış ve işbirliğine yol açacaktır. Öneri şeklinde sunulan sözlü talimatlar, resmi yazılı bildirimlerden daha iyi sonuçlar vermektedir.

4.Karar Alma Mekanizması: Karar almanın yerinden yönetime dayanması, astların sorumluluklarını tayin edecek, bu da bağlılıklarını artıracaktır. Bu nedenle, uygun bir iklim için üstten asta doğru yetki dağıtımını olmalıdır.

5.Hedef Belirleme Süreci ve Eğitim: Temel hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli eğitimin verilmesi önem taşır. Bu konuda eğitim sağlandığında, çalışanların başarı duygusu artmakta, bu da çalışılan örgüte ait olma ve bağlılık ile sonuçlanmaktadır.

6.Çevre: İç ve dış çevre, iklimi çok büyük ölçüde etkilemektedir. Örgütün politik, sosyal, finansal, eğitim ve işe alma gibi temel politikaları dış çevreyi oluşturur. İşe yaklaşım, iş tatmini, güvenlik gereksinimleri ve personelin performansının takdir edilmesi de iç çevre ile ilişkilidir.

Mullins'e (2005) göre bir örgüt ikliminin sağlıklı olması için sahip olması gereken özellikler şunlardır (Mullins, 2005: 900):

- Örgütsel ve kişisel amaçların iç içe geçmesi,
- Örgüt yapısının sosyo-teknik sistemin gerekliliklerine uygun olması,
- Örgütün demokratik bir yapıya sahip olması ve katılım için tüm olanaklara sahip olması,
- Adaletli insan kaynakları yönetimi ile istihdam politikaları ve uygulamalarıyla ilgili adil davranışın olması,
- Örgütteki katmanlar arasında ortak güven, düşünce ve desteğin olması,
- Çatışmayı önlemek için anlaşmazlıklar konusunda açık tartışma ortamı olması,
- Belirli iş durumlarına uygun yönetim davranışı ve liderlik stilleri,
- Çalışan ve örgüt arasında bir psikolojik sözleşmenin olması,
- Çalışanların işteki ihtiyaç ve beklentilerinin, kişisel farklılık ve özelliklerinin farkında olunması,
- Takdire dayalı adil ödül sistemleri,
- İş yaşamı ve iş dizaynının kalitesine dikkat edilmesi,
- Kişisel gelişim ve kariyeri ilerletme fırsatları,
- Örgüt ile özdeşlik ve sadakat duygusu ile değer verilen ve önemli bir üye olma duygusu.

Ayrıca, bir örgüt ikliminin sağlıklı kabul edilebilmesi için her çalışan örgüte anlamlı bir katkı sağladığını hissetmelidir. Her çalışanın katkısına önem verildiğinde örgütün sağlıklı olması garantilenir (Juniper, 1996: 17).

2.2.Örgüt İklimini Oluşturan Faktörler

İklimin örgütlerde nasıl oluştuğuna dair bazı psikolojik ve felsefi açıklamalar bulunmaktadır. Motivasyon, performans, iş özelliklerine verilen tepkiler ve örgütsel davranışın açıklanmasında bireysel farklılıklara değinilirken, bu bireyler örgüt yaşamının boyutlarına benzer bakış açıları geliştirmekte ve iş çevresine dair homojen algılara sahip olmaktadır (Schneider ve Reichers, 1983: 25). Sahip olunan bu ortak algı ve bakış açısı örgüt iklimini meydana getirmektedir.

Örgüt ikliminin oluşmasına dair yapısalıcı, algısal, interaktif ve kültürel olmak üzere dört tür yaklaşım bulunmaktadır (Moran ve Volkwein, 1992: 19).

Yapısalıcı Yaklaşım: Yapısalıcı olan yaklaşım, iklimi bir kuruma ait olan bir özellik ya da bir nitelik olarak görür. Bu niteliklerin örgütün kendisine ait olduğu ve örgüt üyelerinin algılarından bağımsız olarak mevcut olduğu kabul edilir. Yapısalıcı yaklaşım, örgütsel iklimin nesnel ve algısal ölçüleri arasındaki ilişkiyi ele almaktadır. Bununla birlikte, ortak bir örgüt kültürünü paylaşan ve birbirleriyle etkileşimde bulunan kişiler topluluğu içinde ortaya çıkan yorumlayıcı süreçleri açıkça ele almamaktadır. Yapısalıcı yaklaşım, algısal ve nesnel faktörlerin bir noktada birleşmesinin teorik olarak mümkün olabileceğini öne sürmesine rağmen; örgütsel iklim, örgüt özelliklerine dair toplu bireysel algıların ölçüsü değildir, ortak toplumsal anlamın ölçüsüdür. Bu nedenle bu yaklaşım içerisinde problem ve çelişkiler barındırmaktadır.

Algısal Yaklaşım: Algısal yaklaşım, yapısalıcı yaklaşıma karşıt bir bakış açısına sahiptir. Bu yaklaşım psikolojik yaklaşım olarak da adlandırılmaktadır. Yapısalıcı bakış açısı temelde iklim oluşumunu örgütsel mülklerde bulmakta, algısal yaklaşım ise iklimin kökenini bireyde bulmaktadır. Algısal yaklaşımın iki metodu vardır. Bunlardan biri, Schneider ve Reichers'ın (1983) seçim- çekim- aşınma (selection-attraction-attribution= SAA) yaklaşımıdır. Schneider ve Reichers, örgütsel seçim süreçleri ve örgütün çekiciliği gibi bireysel süreçlerin, belirli bir organizasyonda nispeten homojen bir üyelik oluşturmak için birleştiğine inanmaktadır. Bu demektir ki, çalışanlar çekim duydukları, kendilerine yakın gelen örgütlerde çalışmayı,

örgütler de kendi değerlerine yakın olan üyeleri çalıştırmayı tercih etmektedirler. Sonuç olarak, örgüt üyeleri ortak algılara sahiptir ve durumlara benzer anlamlar yüklerler; çünkü üyeler birbirine benzerdir. Algısal yaklaşımın iklim için diğer metodu da Joyce ve Slocum (1984) tarafından sunulan “kolektif iklim”dir. Bu terim, bireyleri örgüt iklimi algılarına göre sınıflandırmayı veya gruplamayı ifade etmektedir. Buna göre savunulan teori, bir organizasyon içerisinde nispeten az sayıda iklim boyutu kümesi olduğu ve benzer psikolojik özelliklere sahip bireylerin bu kümelere göre sınıflandırılabilirliği. Algısal yaklaşımla ilgili temel sorun ise, iklimin kaynağını bireyde bulması ve bireyin iklime ve örgüte anlam kazandırdığını varsaymasıdır. Bu yaklaşım, sahip olunan tüm algılamaların örgüt üyelerinin etkileşimi sonucu ortaya çıktığını savunduğu için yetersizdir.

İnteraktif Yaklaşım: İnteraktif yaklaşım, önceki iki yaklaşıma dayanmasına rağmen onlardan farklıdır. Yapısal yaklaşımın aksine, iklimin örgütün özelliklerinden kaynaklandığı varsayılmaz. Algısal yaklaşımdaki gibi iklimin bireylerden kaynaklandığını da iddia etmez. Temel görüşü, durumlara gösterilen tepkiler konusunda bireylerin etkileşim göstermesinin ortak bir anlaşmayı meydana getirmesidir. Bu ortak anlaşma örgüt ikliminin kaynağını oluşturur. Buna göre, örgüt iklimi, grup üyelerinin etkileşiminin yarattığı soyut bir simgedir. İnteraktif yaklaşımın zayıf olduğu nokta, sosyal bağlamın ve örgütsel kültürün amaçlarına yönelik etkileşimin nasıl şekillendiğini açıklayamamasıdır. Başka bir deyişle, etkileşime giren bireyler ortak algılarını kendi kendilerine oluşturmazlar. Etkileşimleri, değerler, normlar ve mitler gibi unsurlar tarafından ortaya çıkmış olan örgüt kültürü ile olur.

Kültürel Yaklaşım: Yapısal, algısal ve interaktif yaklaşımların her biri, önceki yaklaşımlarda sunulan ilgili kavramsal gelişmeler üzerine inşa edilmiştir. Bununla birlikte, bu yaklaşımlar, hangi algıların ve etkileşimlerin etkileşimde bulunan bireylerin bulunduğu örgüt kültüründen etkilendiğini dikkate almamaktadır. Örgütlerin biçimsel özelliklerini dikkate alan yapısal yaklaşımın, bireylerin öznel psikolojik özelliklerine odaklanan algısal yaklaşımın ve bireysel insan bilincinin bu unsurları nasıl karıştıracağını inceleyen interaktif yaklaşımın aksine; kültürel yaklaşım, grupların bir örgüt kültürü yaratma yoluyla gerçekliği yorumlama, inşa etme ve tartışma şekline odaklanır. Bu yaklaşıma göre, örgütsel iklim, ortak değerleri paylaşan, yani örgütün kültürünü durumsal koşullara göre kabullenen, örgütsel şartlara göre oluşan talepleri yerine getiren bir etkileşimli bireyler grubu tarafından yaratılır. Kültürel yaklaşım, iklimin kaynağının bireysel algılardan değil, örgüt üyelerinin etkileşiminden oluştuğunu vurgulamaktadır (Moran ve Volkwein, 1992: 20-26).

Örgüt ikliminin oluşumu bir sürece dayanır. Örgüt amaçları yönetimin kararlarını etkilemektedir. Alınan idari kararlar; mal ve hizmet üretimi için hangi teknolojinin kullanılacağı, fonksiyonel bölümlendirmenin yapılması ve örgüt üyelerinin davranışlarına yön vermek için belirlenen normlardır. Tüm bunların sonucunda örgütteki statü yapısı meydana gelir. Her üye örgütte belirli bir rol üstlenir. Üyelerin örgütte sahip olduğu rol sosyalizasyonu, rol ilişkileri ve rol performansları birbiriyle etkileşim halindedir. Bunlara dayalı olarak bölümler arası ilişki ve etkileşim şekillenmektedir. Üyelerin performansları nedeniyle aldıkları ödüller ile departman içi ve departmanlar arası edindikleri deneyimler, onları tüm süreci değerlemeye götürür. Bu değerlendirme süreci üyelerin rollerine ve örgütsel bağlılıklarına göre şekillenir ve süreç örgütsel iklimin oluşmasıyla sonuçlanır. Örgütsel iklim örgütsel performansı ve buna bağlı olarak örgüt amaçlarının başarıya ulaşmasını etkiler (Dönmez, 2009: 40).

Örgüt iklimini oluşturan temel faktörler örgütün amacı, yapısı, görev boyutları, çevresi, yönetim, personel ve sağlanabilen kaynaklardır (Bilgen, 1990; Aktaran Taymaz, 2002: 114).

- **Örgüt Amacı:** Örgütün amaçlarının toplumdaki değeri, örgüt ikliminin oluşumuna katkı sağlar. Çalışanların örgüt amaçlarını algılamaları, kabul etme ve benimsemeleri örgüt ortamını etkilemesi, bu amaçların benimsenmesini önemli kılar. Bu koşul sağlandığı takdirde örgüt ikliminin olumlu yapıda olduğu söylenebilir.
- **Örgüt Yapısı:** Örgüt yapısının büyük veya küçük olması ve yapılanma biçimi örgüt iklimi üzerinde etkilidir. Personelin fazla olduğu büyük örgütlerde bireylerin birbirini tanıması ve ilişki kurması zor olurken, personelin az olduğu küçük örgütlerde ilişki kurmak kolaylaşır. Bununla birlikte örgütün yapısının dikey veya yatay olması da iklimi etkiler. Dikey yapılanmalarda hiyerarşik düzende emir ve talimatlarla işler yürürken, yatay yapılanmalarda işbirliği ve uyumlu çalışma görülmektedir.
- **Görev Boyutları:** Örgütteki görev tanımlarının yapılması, sorumluluk ve yetkilerin saptanması ve görevlerin yapılmasıyla ilgili kuralların belirli olması, güvenli ve rahat bir iklim oluşturur. Bu ortamda çalışan personel kolayca koordine olabilir.
- **Çevre:** Bireylere aynı şekilde etki ettiği düşünülen çevredeki yenilik ve gelişmeler farklı tepkilere yol açabilir. Bu tepkilere örgütün amaçlarına göre yön verilmeli ve örgütte uyum sağlanmasına özen gösterilmelidir.

- **Yönetim:** Yönetim sürecinde örgütün amaçlarına ulaşılmalı ve personelin ihtiyaç ve beklentileri karşılanmalıdır. Örgüt ve personelin birbirine sağladığı katkılar dengelendiği takdirde personelin güven, bağlılık ve motivasyonu artar ve olumlu bir örgüt ikliminin oluşmasına katkı sağlar.
- **Personel:** Personelin gösterdiği davranışlar örgüt iklimini oluşturan önemli faktörlerden biridir. Bu davranışlar kişiler arası ilişkileri, görevlerin yapılışını, başarıyı ve huzurlu bir ortam oluşmasını etkiler.
- **Sağlanabilen Kaynaklar:** Örgütte sağlanabilen kaynaklar, mal veya hizmet üretimi açısından önemlidir. Üretimin insan gücü, para, malzeme, makine ve yönetim faktörleri, ortaya çıkan malın veya hizmetin kalitesine etki eder. Kaynakların yeterli olması çalışan ve işyeri huzuru, motivasyonu ve başarısını artırır (Taymaz, 2002: 115).

Ekvall'in (1983) örgüt iklimi modeli bahsedilen faktörlere benzerlik göstermektedir. Emvalle göre örgüt iklimini ve örgütsel ve psikolojik süreçleri etkileyen on faktör bulunmaktadır. Bu modele göre iklimi etkileyen faktörler liderlik davranışı, örgüt kültürü, misyon ve strateji, örgüt yapısı ve örgüt boyutu, kaynaklar ve teknoloji, görev gereksinimleri, kişisel beceri ve yetenekler, yönetim uygulamaları, örgüt sistemleri, prosedür ve politikaları, bireysel ihtiyaç, güdü ve stillerdir (Aktaran Kwasniewska ve Necka, 2004: 188).

Örgüt iklimini oluşturan faktörlerin, somut verilerin soyut algılayış biçimine aktarımı olduğu söylenebilir. Başka bir deyişle, örgütün sahip olduğu fiziksel ve kavramsal özellikler, çalışanlara psikolojik düzeyde etki etmektedir. Tüm bu özellikler personelin iş tatmini, bağlılığı ve motivasyonu gibi duygusal boyutlarla neden-sonuç ilişkisi içindedir.

2.3. Örgüt İklimi Türleri

Örgüt iklimi türleriyle ilgili literatürde değişik sınıflandırmalar yapılmıştır. Okulların örgüt iklimi hakkında bir çalışma yapan Halpin ve Croft (1963), iklimin altı çeşide ayrıldığını belirtmişlerdir. Bu iklim türleri ve özellikleri şu şekilde verilmiştir (Aktaran Halis ve Uğurlu, 2008: 107):

- **Açık İklim:** Üst kademe ve alt kademe uyum içinde çalışmaktadır. Örgüt içinde anlaşmazlık ve huzursuzluk görülmemektedir. Çalışanlar kendi aralarında arkadaşça

iletişim kurarlar. İş tatmini yüksek düzeydedir. Hem yönetici hem de çalışanlar çalıştıkları yerle gurur duyarlar.

- **Bağımsız İklim:** Açık iklime benzer bir iklim tipidir. Sosyal doyum yüksektir. Sosyal gereksinimlere önem verilir. Baskılar çalışmayı engelleyecek düzeyde değildir. Çalışanlar çalışmayı engelleyici durumlarla karşılaşmazlar.
- **Kontrollü İklim:** Odak noktası görevdir. Bünyesinde morali daha düşük, arkadaşça ilişkiler kurmayan ve yardımlaşmayan çalışanlar barındırır. Yönetici emredici konumdadır.
- **Samimi İklim:** Çalışanların ve yöneticinin arkadaşça ilişkiler kurduğu, sosyalliğe önem veren iklim türüdür. Çalışanların morali orta seviyededir. Örgüt, yöneticiler tarafından aile ortamı olarak nitelendirilebilir.
- **Babaerkil İklim:** Yöneticinin çalışanları kontrol etmek, aynı zamanda onların sosyal gereksinimlerini karşılamak istediği iklim türüdür. Kapalı iklim türüne yakındır. Arkadaşlık ilişkisinden ziyade kontrol bulunmaktadır. Çalışma esnasında uyum bulunmaz.
- **Kapalı İklim:** Yüksek seviyede anlaşmazlık içeren, uyumun, samimiyetin ve iş doyumunun bulunmadığı iklim türüdür. Çalışanların moral seviyesi düşüktür. Yönetici emredici konumdadır. Verimliliğe ulaşmak istense de bu iklim türü verimlilikten uzaktır.

İklimin bir diğer sınıflandırması ise hiyerarşik veya bürokratik iklim, destekleyici iklim ve yenilikçi iklim şeklinde ele alınmıştır (Wallach, 1983; Aktaran Hofstede vd., 1990: 313, Shadur vd., 1999: 480, Memduhoğlu ve Şeker, 2011: 6-7).

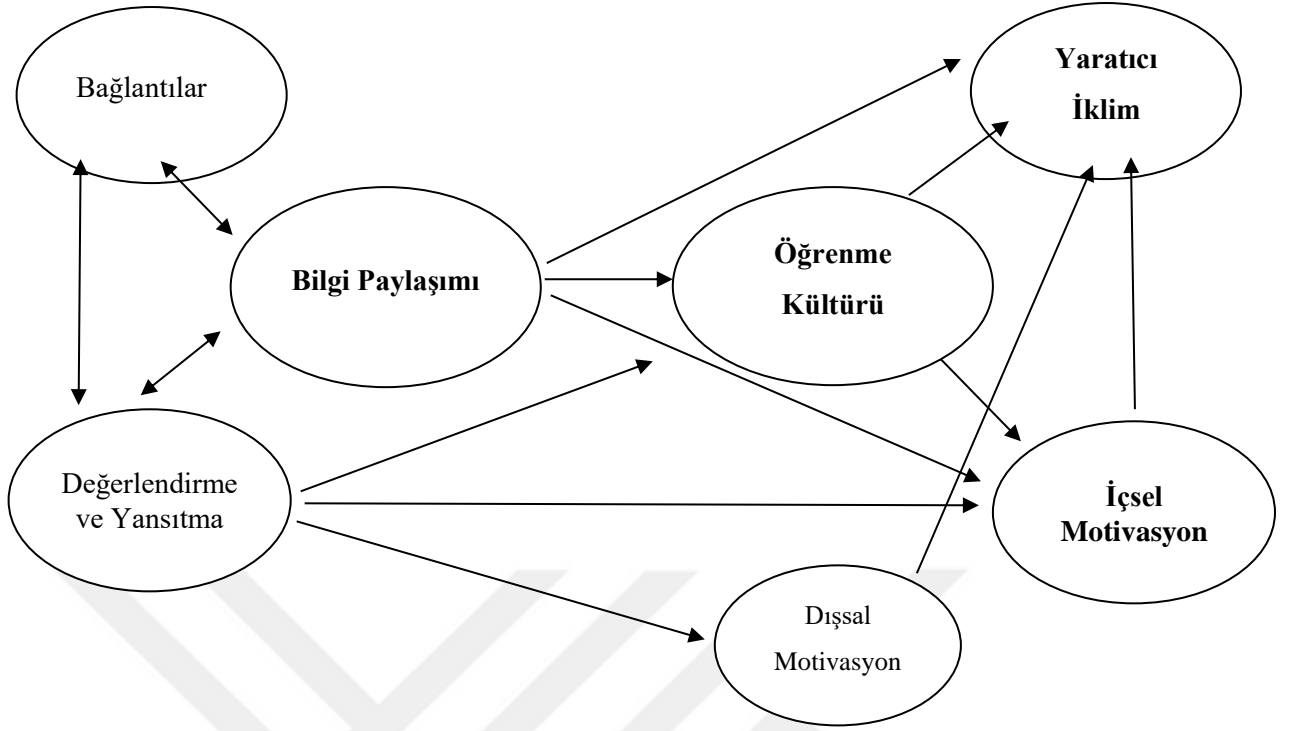
- **Bürokratik İklim:** Ay ve Çelik'in yaptığı tanıma göre (2003) bürokratik iklimler hiyerarşik düzene ve emir-komuta zincirine sahip olan, esneme gücüne sahip olmayan katı ve kuralcı iklimlerdir (Aktaran Bilir 2005: 30). Bürokratik örgütler; dikey hiyerarşiler, resmi iletişim mekanizmaları ve katı prosedürlere bağlıdır. Yetki ve sorumluluğa dair belirlenmiş olan kesin çizgileri olan ve güç ve kontrole dayanan bürokratik iklimler, iş organizasyonunu ve çalışanların tutumlarını benzer şekilde etkiler (Shadur vd., 1999: 486).
- **Destekleyici İklim:** Bu iklim türü, çalışanların görevlerini başarıyla yerine getirmelerine yardımcı olan, örgüt üyelerinden, diğer departmanlardan ve amirlerinden gördükleri algılanan destek miktarı olarak tanımlanabilir. Algılanan

destekleyici iklim, istenen sonuçlara ulaşılmasında etkilidir (Luthans vd., 2008: 225).

- **Yenilikçi İklim:** Yenilikçi iklim, örgüt üyelerinin yeni fikir ve uygulamaların oluşturulmasını, tanıtılmasını ve gerçekleştirilmesini teşvik eden eylemler, prosedürler ve davranışlarla ilgili paylaşılan algıları olarak tanımlanır (Van der Vegt vd., 2005: 1172, Moolenaar vd., 2010: 627). Bir örgütün yenilikçi olması, yeni ürün veya hizmetleri benimseyerek, eski ürünleri veya hizmetleri değiştirerek, yeni pazarlar ve hedef gruplar keşfederek, çalışma yöntemlerini değiştirerek veya yeni teknolojiler ve / veya organizasyon yapıları sunarak, kendisini ve faaliyetlerini çevreden gelen yeni taleplere adapte edebilme yeteneğini ifade eder (Ekvall, 1996: 113).

Literatürde yenilikçi iklimin yanı sıra yaratıcı iklimden bahsedilmektedir. Turgut ve Beğenirbaş (2013), yaratıcı iklimin yeni fikirlerin oluşturulmasının arttırılmasına yardımcı olduğunu, yenilikçi iklimin ise yeni fikirlerin oluşturulmasına ve uygulanmasına yardımcı olduğunu Janssen'den (2003) aktarmışlardır. Buna göre yenilikçi iklim, yaratıcı iklimi kapsamaktadır (Turgut ve Beğenirbaş, 2013: 105). Amabile (1988), bireysel yaratıcılık ve örgütsel yenilikçiliğin iç içe geçmiş kavramlar olduğunu ifade etmiştir. Bireysel yaratıcılık örgütsel yenilikçilik için gereken en önemli unsur olmasına rağmen, tek başına yeterli değildir. Bireysel yaratıcılık üzerinde örgüt özelliklerinin önemli bir rolü vardır (Amabile, 1988: 125). Cummings (1965), yaratıcı olmayan örgütü bürokratik iklimle özdeşleştirerek, bu tür iklimin özelliklerini, iş tanımlarının kesin çizgilerle belirlenmesi ve aşırı uzmanlaşma olarak ifade etmiştir (Cummings, 1965: 223). Buna göre yaratıcı iklime sahip olan örgütlerde katı kurallar ve belirlenen görevin dışına çıkmama gibi özellikler bulunmamaktadır. Yaratıcı iklimde inovatif uygulamalar, personel desteği, anlayış, özgürlük ve olumlu bir atmosfer bulunur.

Sundgren vd., yaratıcılığa etki eden faktörleri temel alan bir yaratıcı iklim modeli oluşturmuştur.



Şekil 3: Yaratıcı İklim Modeli

Kaynak: Sundgren vd.,2005: 368.

Yaratıcı iklimi ölçmek için etki eden özellikleri konu alan bu modele göre; çalışanlar arasında bilgi paylaşımı ve bağlantıların bulunması, öğrenme kültürünün gelişmiş olması ve çalışanların motivasyon düzeyleri arasında bir ilişki bulunmaktadır. Bilgi paylaşımı, öğrenme kültürü, içsel motivasyon ve dışsal motivasyonun algılanan yaratıcı iklimin %86'sını açıklaması, modelin anlamlılığını göstermektedir (Sundgren, 2005: 363-369).

2.4. Örgüt İklimi Boyutları

Örgüt iklimi boyutlarıyla ilgili pek çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Her yeni araştırmada iklim boyutları farklı açı ve tarzda ele alınmıştır. Literatürde en önemli yere sahip olan iklim boyutları Litwin ve Stringer'e (1968) aittir. Örgüt iklimini en iyi şekilde açıklamak için dokuz başlık altında toplanan bu boyutlar aşağıdaki gibidir (Aktaran Kurt, 2012: 44):

- **Örgütsel Yapı:** Çalışanların örgütte kısıtlama hissedip hissetmediği, örgütte bulunan kural, düzenleme ve prosedür sayısı, bürokrasi vurgusu veya gayriresmi bir atmosfer olması.

- **Bireysel Sorumluluk:** Kendi kendinin patronu olma hissi, alınan tüm kararları bir yöneticiye danışma zorunluluğunun bulunmaması, sorumluluğu bilme.
- **Ödül:** İyi yapılan bir işin ödüllendirilmesi, cezadan çok ödüle yer verilmesi, maaş ve terfi politikalarının adil olması.
- **Risk Alma:** Örgütte ve işte risk alma ve girişimciliğin teşvik edilip edilmediği.
- **Samimiyet Ortamı:** Çalışanlar arasında iyi arkadaşlık ilişkilerinin olması, samimi ve arkadaş canlısı sosyal gruplar bulunması.
- **Destek:** Yöneticilerden ve çalışma arkadaşlarından destek görme.
- **Performans Standartları:** Hedef ve performans standartlarının algılanan önemi.
- **Çatışma:** Yöneticilerin ve çalışma arkadaşlarının farklı fikirleri duymak istemesi, problemlerin tatlıya bağlanması veya göz ardı edilmesi yerine açıkça tartışılması.
- **Kimlik ve Bağlılık:** Örgüte bağlılık ve bir takımın önemli bir üyesi olma hissi.

James ve Jones (1979) örgüt iklimine çok boyutlu bir yaklaşım getirmiştir. Bu yaklaşıma göre iklim altı boyuttan oluşmaktadır (James ve Jones, 1979: 1101):

- **Liderliği kolaylaştırma ve çalışanları destekleme:** Yöneticinin astlarının ihtiyaçlarının farkında olması, çalışanlarının kişisel değer ve önem duygularını geliştirmesi, çalışanların örgüt amaçlarına katılımlarını sağlaması, yüksek performansı takdir etmesi ve çok çalışarak çalışanlara örnek teşkil etmesi, programlama, koordinasyon, planlama ve kaynak sağlama yoluyla hedeflere ve yüksek performansa ulaşılmasını sağlaması, grupta yakın ilişkiler kurulmasını teşvik etmesi.
- **Çalışanlar arasında işbirliği, samimiyet ve sıcaklık:** Örgüt üyeleri arasında açık bir iletişim ve güven ortamı olması, örgüt atmosferinde samimi ilişkilerin kurulması.
- **Çatışma ve belirsizlik:** Örgüt hedefleri ve politikaları konusunda farklı gruplar arasında çatışmanın olması, otoritenin belirsiz veya iyi tanımlanmamış olması.
- **Profesyonel ve örgütsel takım ruhu:** Örgüt politikalarının tam anlamıyla ve istikrarlı bir şekilde uygulanması, bireylerin bulunduğu örgütün önemli bir işlevi yerine getirdiğine inanması, işinin iyi bir imaja sahip olduğunu ve ona gelişme fırsatları sunduğunu düşünmesi.
- **İşin önemi, çeşitliliği ve meydan okuması:** Yapılan işin çalışana yetenek ve becerilerini kullanma fırsatı sunması, çalışanın yaptığı işle anlamlı bir katkı sağladığını ve örgütte önemli olduğunu hissetmesi, işinin çeşitli görevleri içermesi.

- **Karşılıklı Güven:** Örgüt üyelerinin yöneticilerine, yöneticinin örgüt üyelerinin performans ve muhakemesine güvenmesi.

Ekvall(1996), yaratıcı iklimin örgütsel ve psikolojik süreçlerini ölçtüğü araştırmasında on boyuttan bahsetmiştir (Ekvall, 1996: 107-108):

- **Girişkenlik ve Motivasyon:** Örgüt üyelerinin örgüt işleyişi ve hedeflerine duygusal olarak kendini ait hissetmesi, yaptığı işten keyif alması ve bu işte bir anlam bulması.
- **Özgürlük:** Örgüt üyelerinin bağımsız olması, iletişim kurması, bilgi alışverişinde bulunması, problemler ve çözümleri hakkında tartışabilmeleri ve karar alabilmeleri.
- **Fikir Desteği:** Yeni fikir ve önerilerin yönetici ve iş arkadaşları tarafından desteklenmesi, cesaretlendirme, yaratılan yeni fikirlerin uygulamaya konma olanağı, örgütte yapıcı ve pozitif bir atmosferin olması.
- **Güven/Açıklık:** Örgütte fikirlerin ifade edilebildiği, hata yapma korkusu olmadan inisiyatif alınabilen bir güven ortamı olması, açık ve kolay iletişim.
- **Dinamizm/Canlılık:** Yeniliklerin gerçekleştiği dinamik bir ortam olması, sorunlarla başa çıkma konusunda yeni yöntemlerin geliştirilmesi.
- **Şakacılık/Mizah:** Örgütte şaka ve kahkahaların hakim olduğu rahat bir ortam olması.
- **Tartışmalar:** İnsanların fikirlerini ifade edebilmesi, bakış açıları, tecrübeler ve bilgilerin paylaşılması ve tartışılması.
- **Çatışmalar:** Kişisel ve duygusal gerilimin olması, örgüt üyelerinin birbirinden hoşlanmaması, dedikodu ve iftiranın olması.
- **Risk Alma:** Örgütte bilinmezliğe olan hoşgörü, kararların ve aksiyonun anında ve hızlı alınabilmesi, fırsatların değerlendirilmesi.
- **Fikir Zamanı:** İnsanların yeni fikirler üretmek için kullandığı zaman miktarı, görevlendirmede yer almayan önerilerin tartışılması için zaman olması, zaman baskısının olmaması.

Lloréns Montes vd., (2004), Koys ve Decotis'ten (1991) uyarladığı örgüt iklimi ölçeğinde beş boyuta değinmiştir (Lloréns Montes vd., 2004: 173).

Üstün Desteği: Örgüt üyeleri ve yöneticileri arasında açık bir iletişim sağlanması için tolerans, destek ve özgürlük algısı.

İş Yükü Baskısı: Görevleri bitirmek ve performans standartlarına ulaşmak için gereken zaman algısı.

Tarafsızlık: Örgüt uygulamalarının adil olduğuna dair algı.

Bağdaşıklık: Örgüt ikliminde takım ruhu ve yardımlaşma algısı.

İçsel Takdir: Örgüt üyelerinin ekonomik açıdan örgüte sağladığı getirilerin dışındaki katkılarının takdir edildiği algısı.

Ertekin (1978), örgüt iklimi boyutlarının bireye ait özellikler, örgüte ve örgütsel süreçlere ait özellikler ve çevreye ait özellikler olmak üzere üç grupta toplandığını belirtmiştir. Bu özellikler birbirleriyle de etkileşim halindedir (Ertekin, 1978: 27-28).

Tablo 4: Örgüt İklimi Boyutları

Bireysel Özellikler	Örgütsel Özellikler	Çevresel Özellikler
<ul style="list-style-type: none">• Doyum• Yükselme ve ilerleme olanakları• Kişiyeye verilen önem ve saygınlık• Engellenme• Güven duygusu• Öteki örgüt üyelerine karşı beslenen duyarlılık• Tehlikeyi göze alabilme• Arkadaşlık ilişkileri	<ul style="list-style-type: none">• Örgüt yapısı• Örgüt politikası• Örgütün amacı• Örgütün büyüklüğü• Ödül düzeni ve ücret• Örgütsel çatışma• Örgütle bağdaşmazlık• Çok sıkı gözetim ve denetim• Bildirişme• Önderlik• Karar verme• Örgütün gelişme olanakları• Örgütsel açıklık• Sorumluluk	<ul style="list-style-type: none">• Sınırlayıcı ve güdüleyici çevre• Çalışma koşulları (sıkıcı, hoşnut edici)• Yönetimsel destek• Baskı• Uyum• Yönetimi eleştirme

Kaynak: Ertekin, 1978: 27

Tablo 4'te gösterilen iklim boyutları üç gruba ayrılmaktadır. Bununla birlikte bu özellikler birbirleriyle ilişki içerisindedirler. Tüm boyutlar önem taşımakta ve birbirlerine katkıda bulunmaktadır.

Bilir'in (2005) oluşturduğu örgüt iklimi ölçeğine göre örgüt iklimi boyutları; iş bağlılık, ekip çalışması, destekleyici iklim, stres, insan ilişkileri, olumsuz etkileşim, iş doyumu, hiyerarşi, iletişim, biometrik iklim ve yenilikçi iklim olarak belirlenmiştir.

Örgüt ikliminin boyutlarını inceleyen araştırmaların tümü ele alındığında, iklimin yöneticiler ve çalışanlar tarafından ortak bir şekilde oluşturulduğu, örgüt yapısı ve özelliklerinin anlaşılmasına olanak sağladığı, üretilen örgüt değerlerinin algılanma düzeyi ve şekli itibariyle ölçülebildiği ortaya çıkmaktadır.

2.5. Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürü İlişkisi

Örgüt iklimi kavramı sık sık örgüt kültürü kavramıyla birlikte kullanılmakta, veya bu iki kavram birbiri yerine kullanılmaktadır. Bunun sebebi bu iki kavramın birbirleriyle ilişkili olmalarıdır. Bununla birlikte; kültür kavramı örgüt ve yönetim, iklim kavramı insan ve grupla ilgilidir. Örgüt kültürü, yönetim biçimi, örgütsel yapı gibi başlıklar altında yer alırken; örgüt iklimi liderlik, motivasyon, iş tatmini ve örgütsel sadakat gibi faktörlerle ilişkilidir. İklimi kavramı, hem ilişkili olduğu faktörler hem de ilgilendiği alan bakımından psikoloji bilimine yakındır (Aktan, 2006: 27). Kültür kavramı ise antropoloji ve sosyoloji bilimlerine dayanır. Her iki kavram ilişkili olsa da, iklim kavramı daha somut ve ölçülebilir olarak kabul edilmiştir (Şişman, 2007: 156).

Denison (1996), iklim ve kültürün birbirlerine çok benzer kavramlar olduğunu, bu kavramların iki ayrı olgudansa iki farklı bakış açısı olarak ele alınmasının daha doğru olacağını belirtmiştir. İklimi, örgüt üyelerinin bir duruma ait düşünce, duygu ve davranışlarıyla ilişkilirken, kültür ise daha gelişmiş bir bağlamı ifade etmektedir (Denison, 1996: 644-645). Denison (1996) örgüt iklimi ve örgüt kültürünü çeşitli yönlerden karşılaştırmıştır.

Tablo 5: Örgüt Kültürü ve Örgüt İkliminin Karşılaştırıldığı Araştırmalar

Farklılıklar	Kültür Literatürü	İklim Literatürü
Bilgi Teorisi	Durumsal ve Öznel	Karşılaştırmalı ve Genel
Bakış Açısı	Yerli (toplumsal) bakış açısı	Etik (araştırmacı) bakış açısı
Yöntem	Niteliksel saha gözlemi	Niceliksel anket verileri
Analiz Düzeyi	Değer ve ön kabulleri vurgulamak	Yüzeysel gösteri
Zaman Oryantasyonu	Tarihsel evrim	Anlık durum
Teorik Temeller	Sosyal yapı; eleştirel teori	Lewin'in alan teorisi
Disiplin	Sosyoloji & antropoloji	Psikoloji

Kaynak: Denison, 1996: 625

Tablo 5'te görüldüğü gibi örgüt iklimi ve örgüt kültürünün ölçülmesi konusunda belli ayrımlar bulunmaktadır. Kültür daha uzun sürede oluşmakta ve daha zor değişmektedir. Bunun yanında, toplumu ve insanı inceleyen sosyoloji ve antropoloji bilim dallarının kapsamına girmektedir. İklimi ise kişilerin algıları meydana getirmektedir. Bu nedenle psikolojinin alanına giren iklim, bu algıları niceliksel yöntemle gözleyebilir.

Örgüt kültürünü oluşturan çalışanların değer ve inançları, onların örgütsel politikalar, uygulamalar ve prosedürler hakkındaki yorumlarını belirler. Bu yorumlamalar ve algılar örgüt iklimini ifade eder. Örgütsel değişim hedefleniyorsa, örgüt üyelerinin tecrübelerinden oluşan iklimin ve örgüt üyelerinin inandığı örgüt değerlerinden oluşan kültürün birlikte değişmesi gereklidir (Schneider vd., 1996: 9). Bir örgütün sahip olduğu örgüt kültürü, örgüt iklimini şekillendirmektedir. Örgüt iklimi çalışanların sahip oldukları değerler ve örgüt kültürü arasındaki ilişki yoluyla ortaya çıkar. Örgüt kültürü ile örgüt ikliminin etki ettikleri zaman dilimi farklıdır. Daha kalıcı ve sürekli özelliğe sahip olan ve değişmesi daha zor olan

örgüt kültürüne karşılık, örgüt iklimi daha kısa süreler içinde değişkenlik gösterebilir (Aktan, 2006: 28, Türk, 2007; Aktaran Akkanat, 2014: 70).

Örgüt kültürü ve ikliminin değiştirilmesi isteniyorsa, etkin konumda olan yöneticilere büyük bir görev düşmektedir.

2.6. Örgüt İkliminin Yarattığı Sonuçlar

Örgüt ikliminin yenilik, yaratıcılık, iş tatmini, motivasyon, örgütsel bağlılık, verimlilik ve personel güçlendirme gibi konular üzerinde etkisi bulunmaktadır (Doğan ve Üngören, 2009: 46).

2.6.1. İş Tatmini ve Verimlilik Üzerine Etkileri

Yapılan araştırmalar, iklimin iş tatmini, işten ayrılma oranı gibi unsurları etkilediğini ortaya koymuştur (Çekmecelioğlu, 2005: 24). Hatta iklimin bireylerin algıları ile ölçüldüğü düşünüldüğünde, çoğu araştırmacı tarafından bu algıların da iş tatminine bağlı olduğu sonucu çıkarılmıştır (Schneider ve Snyder, 1975: 318). Bunun yanında yaratıcı özellikler taşıyan örgüt ikliminin iş tatminini artırdığı saptanmıştır. Örgütsel cesaretlendirme, yönetim desteği, takım desteği ve işin iddialı olması gibi yaratıcı iklim unsurları, iş tatminini etkilemektedir (Çekmecelioğlu, 2005: 29).

Stogdill (1965) örgüt iklimi ve çalışanların verimlilikleri arasında önemli bir ilişkinin olduğunu belirlemiştir. Örgüt ikliminin yarattığı iş tatmini, çalışanların performans ve verimliliklerinin artmasına yol açmaktadır (Aktaran Tutar ve Altınöz, 2010: 205). İş tatmini yetenek gerektiren işlerle bağlantılı olduğundan, iş tatmininin artması başarıyı yani verimliliği de pozitif yönde etkiler (Katz ve Kahn, 1977: 419).

2.6.2. Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüt hedefleriyle özdeşleşmesi, örgütün üyesi olmaya verdiği değer ve örgüt hedeflerine ulaşmak için ne kadar çaba harcamaya istekli olduğuyla ölçülmektedir. Örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğunu ortaya çıkaran birçok çalışma yapılmıştır. Örgüt ikliminin sağlıklı olması örgütsel bağlılığı artırır (Tyagi ve Wotruba, 1993: 145). Türkiye’de öğretmenler ve akademisyenlerle yapılan çalışmalardan bazıları (Gürkan (2006), Yüceler (2009), Korkmaz (2011)) göstermektedir ki, örgüt iklimi

çalışanların örgütsel yaratıcılığı üzerinde belirleyicidir. Örgütsel bağlılık; örgüt politikaları, yöneticilerin çalışanlara karşı olan tutumları, fiziksel çalışma şartları ve çalışanlar arasındaki ilişkiler gibi örgüt iklimi faktörleri sonucu oluşmaktadır (Yüceler, 2009: 455).

2.6.3.Örgütsel Yaratıcılık Üzerine Etkileri

Örgütün yaratıcılığı çalışanları sayesinde meydana gelir. Çalışanların yaratıcılık için motive edilmesinde iklim etken faktörlerden biridir (Nybakk ve diğerleri, 2011: 417). Örgüt çalışanlarının yaratıcılıklarının desteklenmesi ve yönlendirilmesi çok önemlidir. Çünkü bu sayede çalışanların verimliliğinin artması ve buna bağlı olarak maliyetin azalması, çalışanların performans ve yeteneklerini ortaya koymaları ve iş tatminlerinin artması sağlanabilir (Besler, 2004; Aktaran Akın Acuner, 2010: 28).

Yeni buluşların ortaya çıkacağı bir ortamın hazırlanması, yeniliği destekleyen bir iklim sayesinde gerçekleşir. Örgüt iklimini oluşturan iletişim politikaları ve süreçleri, ödüllendirme sistemi, eğitim politikası, ölçme ve değerlendirme sistemleri gibi faktörler yaratıcılık üzerinde önemli bir rol oynar (Uzkurt, 2008: 151). Yaratıcı örgütlerde insanlar rutin görev tanımlarına sıkışıp kalmazlar. Bu örgütler açık iletişim ve kişisel özgürlükle yaratıcılığı desteklerler. En yaratıcı örgütlerin çalışanlarını risk almaya teşvik ettiği ve hatalar sayesinde öğrenmeye izin verdiği görülür. Yöntemlerin uygulanmasında değişiklikten kaçınılmaz, yenilik cesaretlendirilir (Daft, 1991: 310-311).

Örgütlerdeki sosyal-çevresel etkiler üzerine yapılan yaratıcılık araştırmaları, çalışma ortamının örgüt, yönetim ve çalışanlar düzeyinde etkileri olduğunu ortaya çıkarmıştır (Amabile vd., 1996: 1157). Çalışma ortamının yaratıcılığa olan etkisini KEYS modeliyle ölçmüş olan Amabile vd.'ne (1996) göre, örgütsel, yönetsel ve çalışan düzeylerinde teşvik sağlanmalı, örgütte yeterli derecede özgürlük olmalı, yeterli kaynaklar sağlanmalı, iş girişimciliği ve iş yükü baskısı dengelenmeli, örgütsel engeller azaltılmalıdır (1159-1162). Bunun yanında yönetici çalışanlar için bir rol modeli temsil etmeli, iyi bir iletişim yeteneğine sahip olmalı, yeniliğin ödüllendirildiği ve hataların cezalandırılmadığı bir iş ortamı sağlanmalı, çalışanlar başarıları için takdir edilmeli, gerektiğinde farklı çözüm ve bakış açıları için yaratıcı düşünmeye zaman verilmelidir (Amabile, 1988: 147).

Örgütün çevresi, çalışanların davranışlarını etkiler. En yaratıcı özelliğe sahip olan çalışanlar bile, yeniliğe karşı tavır alan çevrelerde harekete geçme konusunda zayıf kalırlar.

Kimi örgütler ortak görüşten ayrılmayı kabul etmez ve hatta cezalandırırlar. Bu baskı özgün fikirlerin ortaya çıkmasını engeller (Hicks, 1979: 289, 291).

Yaratıcılığın yeteri kadar desteklenmediği örgütler katı çalışma kurallarına sahip olan örgütlerdir. Bu özelliğe sahip olan iklimler genellikle bürokratik iklim olarak adlandırılır. Yaratıcılığı engelleyen örgüt iklim özellikleri şunlardır (Amabile, 1988: 147-148):

- **Çeşitli Örgüt Özellikleri:** Örgütte uygunsuz ödül sistemleri, aşırı bürokrasi ve kurallar, kademeler arasında işbirliği olmayan kurumsal yapı, yeniliğe ilgisizlik.
- **Kısıtlama:** Görevlerde özgürlük olmaması, çalışanların kendi işlerinde kontrol sahibi olamamaları.
- **Örgütsel İlgisizlik:** Örgütsel destek, ilgi ve inancın olmaması, yönetimin başarılarla karşı tepkisiz kalması.
- **Kötü Proje Yönetimi:** Yöneticinin net hedefler belirlememesi, zayıf teknik veya iletişim becerilerine sahip olması, fazla kontrolcü olması veya çalışanların çabalarını görmezden gelmesi.
- **Değerlendirme:** Uygunsuz veya haksız değerlendirme ve geribildirim, gerçekçi olmayan beklentiler, eleştiriye odaklanan bir ortam.
- **Yetersiz Kaynaklar:** Uygun olanak, araç, materyal, maddi kaynak veya personelin olmaması.
- **Zaman Baskısı:** Problemler hakkında yaratıcı düşünme için yeterli zaman verilmemesi, fazla iş yükü ve gerçekçi olmayan bitiş zamanı belirlenmesi.
- **Mevcut Durumun Aşırı Vurgulanması:** Yönetici veya çalışanların bir işi yapma biçimini değiştirmeye isteksiz olması, risk almak istememeleri.
- **Rekabet:** Örgütte kişiler arası veya gruplar arası iletişimin savunmacı bir tutumla gerçekleşmesi.

Örgütlerde yaratıcılığı artırmak için örgütte yaratıcı kişilerin bulunması tek başına yeterli değildir. Örgütsel yaratıcılığın sağlanmasında yöneticilerin büyük rolü vardır. Örgüt yöneticileri, işyerinde yapacakları düzenlemelerle, birey düzeyinde olan yaratıcılığı örgüte yaymakla sorumludurlar. Personelin düşüncelerini ifade ederek yönetime katılması teşvik edilerek örgütsel yaratıcılığa katkıda bulunmaları sağlanabilir (Akin, 2010: 213). Çalışanlar yaratıcı becerilerini ortaya çıkarabilecekleri bir ortama sahip olduklarında, yaratıcılığın temel şartı gerçekleşmiş demektir.

Yaratıcı bir iklim için yöneticiler ideal bir iş ortamı oluşturmalarıdır. Bu ortam için yöneticinin hayata geçirmesi gereken etmenler şunlardır (Bentley, 1998: 152-13):

- **Açık Fikirlilik:** Yönetici, çalışanları esneklik ve yaratıcılık için teşvik etmelidir. Bunun için çalışanlara kendi iş özgürlüklerini vermeli, yaratıcı yaklaşımlarla kendilerini geliştirmelerine izin vermeli, yaratıcılık çabalarının farkına varmalı, bunun için onları takdir etmeli ve maddi yönden ödüllendirmelidir.
- **Sezgi:** Yönetici, olayları çalışanların bakış açısından görmeye çalışmalıdır. Çalışanların tatmin düzeyinin artması için uğraşmalı, onlardan fikir alarak katılımcı bir ortam yaratmalı, kendi yaratıcılığıyla iyi bir model olmalı ve sorumlulukları paylaşmalıdır.
- **Eşitlikçilik:** Yönetici, herkese iş ortamına kattığı özelliklerden dolayı saygı duymalıdır. Çalışanların fikirlerini fazla değiştirmeden kullanarak onlara verdiği değeri göstermeli, fikirlerinin uygulanmasını sağlamalı, kişisel liderlik tarzlarıyla her çalışanın ihtiyacına göre yaklaşmalıdır.
- **Geliştiricilik:** Yönetici, fikirlerin özgürce paylaşılmasını cesaretlendirmelidir. Yaratıcı fikirleri dikkate almalı, kişisel yaratıcılığın grup yaratıcılığına etki etmesi için çaba göstermeli, çalışanların izin ve tatil gibi dinlenme süreçlerine destek vermelidir.
- **Cesaretlendiricilik:** Yönetici, çalışanların sorunlarına yaratıcı çözümler getirmeleri için onları cesaretlendirmelidir. Çözüm sürecinde çalışanlara yeterli zaman vermeli, yararlanabilecekleri kaynakları onlara sunmalı, risk almaya karşı olumlu bir yaklaşım sergilemeli ve yaratıcı kişilerin gruba liderlik etmesinin önünü açmalıdır.
- **Açıklayıcılık:** Yönetici, çalışanlara yapılması gerekeni açıklamalı ve yerinde eleştiriler yapmalıdır. İş tanımında belirsizlikten uzak durmalı, açık ve destekleyici eleştiriler sağlamalıdır.

Çalışanlar yaratıcı becerilerini ortaya çıkarabilecekleri bir ortama sahip olduklarında, yaratıcılığın temel şartı gerçekleşmiş demektir (Genç, 2007: 293). Örgüt iklimi, bireylerin bilgileri öznel şekilde düşünmelerine ve yorumlamalarına izin vermelidir. Örgütte etkili iletişimi sağlayan yaratıcı yorumlama yeteneğidir (Budak ve Budak, 2004: 605).

Örgütsel yaratıcılık için uygun bir iklimin oluşturulması şu şekillerde gerçekleşebilmektedir (Şimşek vd., 2003: 298):

- Değişime direnmenin üstesinden gelme
- Yeni fikirlerin teşvik edilmesi
- Daha çok etkileşime izin verme
- Başarısızlığı hoşgörü ile karşılama
- Yol ve hedeflerin açıklıkla belirlenmesi
- Başarının takdiri ve tanınma

2.7. Örgüt İklimi ve Turizm İlişkisi

Araştırmalar, bireylerin örgüte olan katkısında birey özelliklerinden çok örgüt ikliminin etkisi olduğunu göstermektedir (Holt, 1993: 330). Örgüt ikliminin motivasyona, verimliliğe, iş tatminine ve yaratıcılığa olan katkıları göz önünde bulundurulduğunda iş dünyasındaki önemi anlaşılmaktadır. Emeğe ve dolayısıyla insan faktörüne dayalı olan turizm sektöründe de aynı durum geçerlidir.

Örgüt iklimi etik iklim, güvenlik iklimi gibi çeşitli konularla ilişkilendirilerek kullanılabilir. Turizm ve ağırlama endüstrisiyle ilişkili olarak ise literatürde hizmet iklimi kavramına yer verilmiştir. Bu kavram, müşteri hizmetleri ve bu hizmetlerin kalitesi ile ilişkili olarak beklenen, desteklenen ve ödüllendirilen uygulama, prosedür ve davranışlara dair çalışanların algılarını ifade etmektedir (Manning vd., 2012: 4). Bu özel iklim teriminin yanı sıra, turizm ve konaklama sektöründeki genel iklimle de ilgilenen çalışmacılar olmuştur. Davidson vd. (2001) THOCS'u (Turizm ve Ağırlama Endüstrisi Örgüt İklimi Ölçeği), Manning vd. (2004) ise THOCS- R'yi (Turizm ve Ağırlama Endüstrisi Örgüt İklimi Ölçeği- Revize) geliştirmişlerdir. Davidson vd.'nin (2002) yaptıkları araştırmada, iklimin, müşteri tatminine dair çalışan algısının %30'unu açıkladığı tespit edilmiştir. Davidson ve Manning'in araştırması (2003), THOCS skorlarının, yiyecek içeceklerle ilgili müşteri tatminine dair çalışan algısının %26.9'unu açıkladığını göstermiştir (Manning vd., 2012: 9-12). Sonuçlar göstermektedir ki, örgüt ikliminin etkisi çalışan boyutuyla sınırlı değildir. Çalışanlara olumlu yönde etki eden sağlıklı bir örgüt iklimi müşteri tatminine de katkıda bulunur.

Örgüt iklimi turizm literatüründe çeşitli konularla ilişkilendirilmiştir. Çevirgen ve Üngüren'in Alanya'da bulunan 5 yıldızlı otel işletmeleri üzerinde yaptıkları araştırma sonuçlarına göre, etik iklimin iş tatminine pozitif yönde etkisi bulunmaktadır (Çevirgen ve Üngüren, 2009: 280). Etik iklimle ilgili yapılan bir başka çalışma Sarı ve Doğanekin'e

aittir. İstanbul'daki 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde gerçekleştirilen araştırma sonuçları, örgütsel etik iklim düzeyi ve örgütsel sinizm arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunduğunu ortaya çıkarmıştır (Sarı ve Doğantekin, 2016: 239). Eröz'ün Trakya'da bulunan üç şehirdeki otel çalışanlarında gerçekleştirdiği uygulama ise, örgüt ikliminin, otel işletmeleri çalışanlarının duygusal emek düzeyini etkilediği sonucunu vermiştir (Eröz, 2014: 217). Buna göre örgüt iklimi düzeyi çalışanlara pozitif ve negatif yönde etki etmektedir.

Örgüt iklimi, çalışanların motivasyonlarını anlamak için bir yönetim aracı olarak kullanılabilir. Bunun yanında hizmet kalitesini teşvik eden bir örgüt iklimi, müşteri memnuniyetine önem veren yöneticiler için de kritik bir konudur (Bellou ve Andronikidis, 2009: 298). Turizm ve konaklama sektörlerinde müşteri memnuniyeti ve bağlılığının önemine dayanarak örgüt ikliminin öneminin yadsınamaz düzeyde olduğu söylenebilir.

3. ÖRGÜT İKLİMİNİN OTEL İŞLETMELERİ ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL YARATICILIĞINA ETKİSİ: İZMİR'DEKİ 4 VE 5 YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Konusu ve Amacı

Bu tezin konusunu örgüt ikliminin otel çalışanlarının örgütsel yaratıcılığına olan etkisi oluşturmaktadır. Turizm sektöründe yöneticilerin işgörenler üzerinde dikkate aldığı en önemli faktörler performans ve verimlilik denebilir. İşyerinde iyi bir performans sergilenmesi ve verimliliğin sağlanması, dolayısıyla müşteri memnuniyetinin maksimum düzeyde olması için işgörenin yaratıcı olması gereklidir. Sorunları çözme ve ihtiyaçları gidermek için yeni fikirler geliştirme gibi avantajlar sağlayan örgütsel yaratıcılık çok önemlidir. Örgütsel yaratıcılık için uygun ortamın oluşturulması ise örgüt iklimine bağlıdır.

Turizm sektöründe personel devir hızının fazla olması, zaman baskısı ve yeterli eğitimin verilmemesi, kariyer geliştirme planlarının azlığı gibi sebepler örgüt iklimini olumsuz yönde etkileyen faktörler bulunmaktadır. Ancak misafirlerle birebir iletişim içerisinde bulunan çalışanlar, otel işletmelerinin sahip olduğu en önemli kaynaktır. Çalışanların örgüt iklimi algılarının yüksek olması, iş tatminini ve bağlılığı artıracak, işgücü devrini azaltacak, verimlilik ve performansa olumlu yönde etki edecektir. Bu nedenle çalışanların örgüt iklimi algılarının ölçülmesi hedeflenmektedir.

Yaratıcılık ise, tüm sektörlerde rekabet gücünü, piyasa şartlarına uyum sağlamayı, öne çıkmayı ve müşteri memnuniyetini artıran bir özelliktir. Bu özelliğin otel işletmelerinde de önemli bir yeri vardır. Otel işletmeleri marka olmak için çalışmalar yapmalı ve fark yaratmalıdırlar. Ancak reklam ve tanıtım faaliyetleri tek başına yeterli olmamaktadır. Otel işletmeleri kendilerini yenilemeli ve yenilikçi kültürü çalışanlarına aşılmalıdır. Turizm sektöründe dinamik bir çalışma sistemi ve anlık çözümler üretilmesi beklendiğinden, çalışanların yaratıcılıklarının artırılması hedeflenmelidir.

Yukarıda belirtilen sebepler, otel işletmelerinde örgüt iklimi ve örgütsel yaratıcılık konularının incelenmesi gereğini ortaya çıkarmıştır. Buna göre, bu çalışmanın temel amacı, örgüt ikliminin otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel yaratıcılığına etki edip etmediğini ölçmektir. Bunun yanında katılımcıların demografik özellikleri ile örgüt iklimi ve örgütsel yaratıcılıkları arasında bir ilişki bulunup bulunmadığı araştırmanın diğer amacıdır.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmanın yöntem bölümünde araştırmaya ilişkin hipotezler, kapsam ve sınırlılıklar, veri toplama araçları, evren ve örneklem, verilerin toplanması ve analizine ilişkin bilgiler sunulmuştur.

3.2.1. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları

Araştırmada İzmir ilinin Bornova, Bayraklı, Balçova ve Konak ilçelerindeki 4 ve 5 yıldızlı oteller çalışma kapsamına alınmıştır. İzmir ili kapsamında belirtilen ilçelerin seçilme kriteri ise, şehir otellerinin en fazla yer aldığı bölgelerin belirlenmesidir.

Sınırlılık, araştırmacıların zorunlu veya tercihli olarak çeşitli nedenlerle ideal gördükleri ve normalde yapmak istediklerinden vazgeçmek zorunda kaldıkları hususlardır. Zorunlu sınırlılıklar, uygun görülen şartlardan sapma anlamına gelmektedir. Bu tür zorunluluklar, araştırmacıların kendi yeterlikleri, kontrol ve etki alanları dışında kalan veya fayda-maliyet bakımından pratik olmayan durumlardır. Tercihli sınırlılıklar ise, problemin kapsamı, veri kaynakları ve izlenen süreçte araştırmacı tarafından uygun görülen sınırlamaları içermektedir (Karasar, 2018: 104).

Otel işletmeleri kapsamında; 4 ve 5 yıldızlı otellerde bulunan diğer departmanlarda çalışan sayısı özellikle 4 yıldızlı otellerde az olması nedeniyle bu departmanlara ulaşmada sıkıntı yaşanmıştır. Bu nedenle anketler sadece ön büro, servis, kat hizmetleri ve satış-pazarlama departmanları olmak üzere 4 departman çalışanlarına uygulanmıştır. İzmir merkezinde 5 yıldızlı otellerin sayısının 4 yıldızlı otellere göre daha az olmasının yanı sıra 5 yıldızlı otel çalışanlarına erişimin ve otellerden izin almanın zor olması nedeniyle örneklem dağılımları arasında fark bulunmaktadır.

3.2.2. Veri Toplama Süreci ve Araçları

Bu araştırmada veri toplamak amacıyla nicel yöntemlere ilişkin anket tekniği tercih edilmiştir. Nicel araştırmalar, belirli bir problemin/problemlerin teoriler aracılığıyla sınanması, sayısal olarak ölçülmesi ve istatistiksel yöntemler aracılığıyla analiz edilmesi olarak tanımlanmaktadır. Farklı yöntemlerle veri toplama ve istatistiksel analizler kullanılarak ölçme ve değerlendirmeler söz konusudur. Nicel araştırmalarda tümdengelim

anlayışına göre hareket edilmektedir. Yöntemsel açıdan anketler, deneyler, tarama ve yapılandırılmış görüşmeler nicel araştırma teknikleri arasında bulunmaktadır. Araştırmalarda hipotezlerin bulunduğu veya istatistiksel olarak bir sonuca varmak amaçlandığında, anket tekniğinin tercih edilmesi uygun görülmektedir (Padem, Göksu ve Konaklı, 2012: 58).

Anketler, insanların yaşam koşullarını, davranışlarını, inançlarını ve tutumlarını betimlemek amacıyla oluşturulan bir dizi sorudan meydana gelen araştırma materyali olarak tanımlanmaktadır. Gözlem ve görüşme gibi diğer veri toplama yöntemlerine göre çok daha büyük gruplara hızlı şekilde uygulanma olanağının bulunması ve daha düşük maliyete sahip olması açısından avantajlıdır. Ancak daha yüzeysel bilgi toplamaya uygun olması, katılımcıları sorulara cevap vermeye yönelik güdülemekte sorunlar yaşanması, esnekliğe sahip olmaması ise anketlerin kısıtları arasında yer almaktadır (Büyüköztürk, 2018: 129). Bu araştırmada evrenin çok fazla kişiden meydana gelmesi nedeniyle anket tekniğinin tercih edilmesi daha uygun görülmüştür.

Bu çalışmada veri toplamak amacıyla demografik bilgi formu, örgüt iklimi ölçeği ve örgütsel yaratıcılık ölçeği olmak üzere üç araç kullanılmıştır.

- **Demografik Bilgi Formu**

Araştırmacı tarafından geliştirilen demografik bilgi formu, araştırmada yer alan katılımcıların cinsiyet, çalışılan departman, yaş, eğitim durumu ve çalışma süresi özelliklerini içermektedir. Demografik bilgi formunun oluşturulması sürecinde literatürde konuya yönelik daha önce yapılan çalışmalar temel alınmıştır.

- **Örgüt İklimi Ölçeği**

Çalışmada örgüt ikliminin ölçülmesi için, Montes vd. (2004) tarafından Koys ve Decotis'in (1991) oluşturduğu ölçeği temel alıp yeniden düzenlenmesiyle geliştirdiği ve 5 alt boyuttan oluşan 15 maddelik ölçek kullanılmıştır. Anket formundaki tüm ifadeler 5'li Likert ölçeği (1: Kesinlikle Katılmıyorum – 5: Kesinlikle Katılıyorum) şeklinde oluşturulmuştur. Ölçek toplam 15 sorudan meydana gelmektedir.

- **Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği**

Balay (2010) tarafından geliştirilen Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği iki kısımdan meydana gelmektedir. Ölçeğin birinci kısmında kişisel bilgiler, ikinci bölümde ise; bireysel, yönetsel ve toplumsal boyutlarda örgütsel yaratıcılık algı düzeylerine ilişkin toplam 38 ifade bulunmaktadır. Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği üç alt boyuttan oluşmaktadır. Bu alt boyutlar bireysel boyut (1.-16. arası maddeler), yönetsel boyut (17.-27. arası maddeler) ve toplumsal boyut (28.-38. arası maddeler) şeklinde sıralanmaktadır. Güvenirlilik analizi sonucunda bireysel boyuta ilişkin Cronbach alfa katsayısı .947, yönetsel boyuta ilişkin Cronbach alfa katsayısı .947 ve toplumsal boyuta ilişkin Cronbach alfa katsayısı .951 olarak bulunmuştur.

3.2.3.Evren ve Örneklem

Çalışmanın evrenini, İzmir ili merkezinde bulunan 4 ve 5 yıldızlı otellerin ön büro, servis, kat hizmetleri ve satış ve pazarlama departmanlarında çalışan personeller oluşturmaktadır. İzmir il merkezinde 6 adet 5 yıldızlı, 55 adet 4 yıldızlı otel bulunmaktadır. Çalışmanın örneklemini ise, 29 adet 4 yıldızlı ve 6 adet 5 yıldızlı otelin ön büro, servis, kat hizmetleri ve satış-pazarlama departmanlarında çalışan toplam 400 katılımcıdan meydana gelmektedir. Örneklem, 4 yıldızlı otelerde çalışan 300 katılımcı ve 5 yıldızlı otelerde çalışan 100 kişiden oluşmuştur. Verilerin toplanma sürecinde kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

3.3.Araştırmanın Hipotezleri

H₁: Otel çalışanlarının örgüt iklimi ölçeğine verdikleri puanlar cinsiyete göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H₂: Otel çalışanlarının örgüt iklimi ölçeğine verdikleri puanlar otel yıldız sayısına göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H₃: Otel çalışanlarının örgüt iklimi ölçeğine verdikleri puanlar departmana göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H₄: Otel çalışanlarının örgüt iklimi ölçeğine verdikleri puanlar yaşa göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H₅: Otel çalışanlarının örgüt iklimi ölçeğine verdikleri puanlar eğitim durumuna göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H₆: Otel çalışanlarının örgüt iklimi ölçeğine verdikleri puanlar çalışma süresine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H₇: Otel çalışanlarının örgütsel yaratıcılık ölçeğine verdikleri puanlar cinsiyete göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H₈: Otel çalışanlarının örgütsel yaratıcılık ölçeğine verdikleri puanlar otel yıldız sayısına göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H₉: Otel çalışanlarının örgütsel yaratıcılık ölçeğine verdikleri puanlar departmana göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H₁₀: Otel çalışanlarının örgütsel yaratıcılık ölçeğine verdikleri puanlar yaşa göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H₁₁: Otel çalışanlarının örgütsel yaratıcılık ölçeğine verdikleri puanlar eğitim durumuna göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H₁₂: Otel çalışanlarının örgütsel yaratıcılık ölçeğine verdikleri puanlar çalışma süresine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H₁₃: Örgüt ikliminin otel çalışanlarının örgütsel yaratıcılığına etkisi vardır.

3.4.Verilerin Analizi

Verilerin istatistiksel analizinde SPSS (Statistical Package For Social Sciences for Windows, Release ver.) 25.0) paket programından yararlanılmıştır. SPSS 25.0 paket programı kullanılarak frekans dağılımları, faktör analizi, güvenilirlik analizi, korelasyon analizi, regresyon analizi, Bartlett's testi, Independent Sample T testi ve One-Way Anova testi bulguları incelenmiştir.

3.4.1. Demografik Bulgular

Tablo 6: Otel Çalışanlarının Demografik Değişkenlerine İlişkin Bilgiler

Cinsiyet	N	Geçerli Yüzde	Otel Yıldız Sayısı	N	Geçerli Yüzde
Kadın	182	45,5	4 Yıldız	300	75
Erkek	218	54,4	5 Yıldız	100	25
Toplam	400	100	Toplam	400	100
Çalışılan Departman	N	Geçerli Yüzde	Yaş Aralıkları	N	Geçerli Yüzde
Ön Büro	184	46	18 – 30 Yaş Arası	214	53,5
Servis	85	21,3	31 – 40 Yaş Arası	140	35
Kat Hizmetleri	83	20,8	41 Yaş ve Üzeri	46	11,5
Satış & Pazarlama	48	12	Toplam	400	100
Toplam	400	100			
Eğitim Durumu	N	Geçerli Yüzde	Çalışma Süresi	N	Geçerli Yüzde
İlköğretim	26	6,5	1 Yıldan Az	71	17,8
Lise	128	32	1 – 3 Yıl Arası	135	33,8
Üniversite	227	56,8	4 – 6 Yıl Arası	87	21,8
Lisansüstü	19	4,8	7 – 9 Yıl Arası	57	14,2
Toplam	400	100	10 Yıl ve Üzeri	50	12,5
			Toplam	400	100

Tablo 6’da görüldüğü gibi, katılımcı 400 otel çalışanının demografik özelliklerine bakılmıştır. Katılımcı otel çalışanların 182 (%45,5)’si kadın çalışan, 218 (%54,5)’i erkek çalışandır. Ankete katılanların çoğunluğunun erkek olduğu görülmektedir.

Katılımcı otel çalışanlarının çalıştığı otellerin yıldız sayısına bakıldığında, 300 (%75)’ü dört yıldızlı otelde çalışırken, 100 (%25)’ü beş yıldızlı otelde çalışmaktadır. İzmir şehir merkezinde bulunan beş yıldızlı otellerin dört yıldızlı otellerin sayısına oranla daha az olması, katılımcı sayılarındaki bu farklılığı açıklamaktadır.

Katılımcı otel çalışanlarının departmanlarına bakıldığında, 184 (%46)’ü ön büro elemanı olarak, 85 (%21,3)’i servis elemanı olarak, 83 (%20,8)’ü kat hizmetleri elemanı

olarak ve 48 (%12)'i satış ve pazarlama elemanı olarak çalışmaktadır. Anket yapılan otellerin genelinde ön büro çalışanlarının sayısının daha fazla olmasının yanı sıra, bu departmanda çalışanların anketleri cevaplandırma düzeyi de daha yüksektir. Buna karşılık, bazı 4 yıldızlı otellerde satış ve pazarlama departmanı bulunmamakta veya bu departmanda çok az sayıda kişi çalıştırılmaktadır. Anketlerde satış ve pazarlama departmanlarında çalışan kişi sayısının azlığı da bundan ileri gelmektedir.

Katılımcı otel çalışanlarının yaşına bakıldığında, çalışanların 214 (%53,5)'ü 18 yaş ile 30 yaş arasında yoğunlaşmıştır. 140 (%35) kişi 31 ile 40 yaş arasında ve 46 (%11,5) kişi 41 yaş ve üzerindedir.

Katılımcı otel çalışanlarının eğitim düzeyine bakıldığında, 26 (%6,5)'sı ilköğretim mezuniyetine, 128 (%32)'i lise mezuniyetine, 227 (%56,8)'si üniversite mezuniyetine ve 19 (%4,8)'u lisansüstü mezuniyetine sahiptir. Ankete katılanların yarısından fazlası üniversite mezunudur.

Katılımcı otel çalışanlarının çalışma süresi incelendiğinde ise, 71 (%17,8)'inin 1 yıldan az, 135 (%33,8)'inin 1-3 yıl arası, 87 (%21,8)'sinin 4-6 yıl arası, 57 (%14,2)'sinin 7-9 yıl arası, 50 (%12,5)'sinin 10 yıl ve üstü çalışmakta olduğu tespit edilmiştir. Katılımcı çalışanların çoğunluğu 1-3 yıl arası tecrübeye sahiptir.

3.4.2.Güvenirlilik Analizi

Güvenirlilik analizinden Cronbach Alpha katsayısı testi kullanılmıştır. Verilen ifadelerde ölçeklerin ikiden fazla olduğunda ve maddelerin güvenirliliğine bakılmak amacıyla Cronbach Alpha kullanılmıştır. Burada Cronbach Alpha'nın kullanılma nedeni, yapılan anketin güvenilirliğini ölçmek olduğundan, anketten elde edilen verilere uygulanan analizin, daha doğru ve gerçekçi sonuçlar ortaya çıkmasında yol gösterici bir katsayı değeri olarak görülmektedir (Şencan, 2005: 168). Burada Cronbach Alpha değerini bulmak için SPSS 25.0 paket programı kullanılmıştır.

Örgüt İklimi Ölçeği ile ilgili yapılan güvenirlilik analizi sonucunda Cronbach's Alpha değeri 0,872 olarak hesaplanmıştır. Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği ile ilgili yapılan güvenirlilik analizi sonucunda Cronbach's Alpha değeri 0,962 olarak hesaplanmıştır. değeri 0,962 olarak hesaplanmıştır.

3.4.3. Demografik Değerlerin Örgüt İklimine Göre Normal Dağılım İncelemesi

Elde edilen demografik bulguların örgüt iklimi ölçeğine göre normal dağılıp dağılmadığı aşağıdaki tabloda incelenmiştir.

Tablo 7: Demografik Değerlerin Örgüt İklimine Göre Normal Dağılım İncelemesi

	Değişkenler	n	Çarpıklık / Basıklık
Cinsiyet	Kadın	182	-0,432 /-0,186
	Erkek	218	-0,425 /-0,087
Otel Yıldız Sayısı	4 Yıldız	300	-0,428 /-0,100
	5 Yıldız	100	-0,355 /-0,494
Çalışılan Departman	Ön Büro	184	-0,270 /-0,334
	Servis	85	-0,483 /-0,251
	Kat Hizmetleri	83	-0,337 /-0,346
	Satış & Pazarlama	48	-0,159 /-0,956
Yaş Aralıkları	18 – 30 Yaş Arası	214	-0,562 /-0,003
	31 – 40 Yaş Arası	140	-0,596 /-0,195
	41 Yaş ve Üzeri	46	
Eğitim Durumu	İlköğretim	26	-0,090 /-0,311
	Lise	128	-0,460 /-0,419
	Üniversite	227	-0,398 /-0,368
	Lisansüstü	19	
Çalışma Süresi	1 Yıldan Az	71	-0,381 /-0,460
	1 – 3 Yıl Arası	135	-0,255 /-0,119
	4 – 6 Yıl Arası	87	-0,819 / 0,351
	7 – 9 Yıl Arası	57	-0,142 /-0,573
	10 Yıl ve Üzeri	50	-0,509 / 0,164

Cinsiyet değişkeninin örgüt iklimine göre inceleme sonucuna göre; kadınların Basıklık / Çarpıklık değerleri -0,432 /-0,186 (-1,50 ile +1,50) aralığında olması ve erkeklerin de Basıklık / Çarpıklık değerleri -0,425 /-0,087 (-1,50 ile +1,50) aralığında olmasından dolayı her iki grup normal dağılmaktadır.

Otel yıldız sayıları değişkeninin örgüt iklimine göre inceleme sonucuna göre; 4 yıldızlıların Basıklık / Çarpıklık değerleri -0,428 /-0,100 (-1,50 ile +1,50) aralığında olması ve 5 yıldızlıların da Basıklık / Çarpıklık değerleri -0,355 /-0,494 (-1,50 ile +1,50) aralığında olmasından dolayı her iki grup normal dağılmaktadır.

Çalışanların departmanları değişkeninin örgüt iklimine göre inceleme sonucuna göre; tüm departman gruplarının Basıklık / Çarpıklık değerlerinin -1,50 ile +1,50 aralığında olmasından dolayı farklı departmanlarda çalışan katılımcılar örgüt iklimine göre normal dağılmaktadır.

Yaş aralıkları değişkeninin örgüt iklimine göre inceleme sonucuna göre; tüm yaş aralığı gruplarının Basıklık / Çarpıklık değerlerinin -1,50 ile +1,50 aralığında olmasından dolayı tüm yaş aralığındaki katılımcılar örgüt iklimine göre normal dağılmaktadır.

Eğitim durumu değişkeninin örgüt iklimine göre inceleme sonucuna göre; tüm eğitim seviyesi gruplarının Basıklık / Çarpıklık değerlerinin -1,50 ile +1,50 aralığında olmasından dolayı tüm eğitim seviyesindeki katılımcılar örgüt iklimine göre normal dağılmaktadır.

Çalışma süresi değişkeninin örgüt iklimine göre inceleme sonucuna göre; tüm çalışma süresi gruplarının Basıklık / Çarpıklık değerlerinin -1,50 ile +1,50 aralığında olmasından dolayı tüm çalışma süresi deneyimine sahip olan katılımcılar örgüt iklimine göre normal dağılmaktadır.

Örgüt iklimi ölçęinde demografik veriler normal dağılım gösterdiğinden, örgüt iklimi ile otel çalışanlarının demografik bilgileri arasındaki ilişkilerin tespitinde istatistiksel analizlerde parametrik testler kullanılmıştır.

3.4.4. Demografik Değerlerin Örgütsel Yaratıcılığa göre Normal Dağılım İncelemesi

Elde edilen demografik bulguların örgütsel yaratıcılık ölçeğine göre normal dağılıp dağılmadığı aşağıdaki tabloda incelenmiştir.

Tablo 8: Demografik Değerlerin Örgütsel Yaratıcılığa Göre Normal Dağılım İncelemesi

	Değişkenler	n	Çarpıklık / Basıklık
Cinsiyet	Kadın	182	-0,005 /0,005
	Erkek	218	-0,278 /0,158
Otel Yıldız Sayısı	4 Yıldız	300	-0,283 /0,063
	5 Yıldız	100	0,294 /-0,364
Çalışılan Departman	Ön Büro	184	-0,046 /0,115
	Servis	85	-0,456 /0,095
	Kat Hizmetleri	83	0,185 /-0,421
	Satış & Pazarlama	48	0,210 / 0,109
Yaş Aralıkları	18 – 30 Yaş Arası	214	0,113 /-0,240
	31 – 40 Yaş Arası	140	-0,448 / 0,159
	41 Yaş ve Üzeri	46	-0,308 / 0,358
Eğitim Durumu	İlköğretim	26	-0,133 /-0,491
	Lise	128	-0,076 / 0,009
	Üniversite	227	-0,108 / 0,026
	Lisansüstü	19	0,236 / 0,161
Çalışma Süresi	1 Yıldan Az	71	-0,073 / 0,419
	1 – 3 Yıl Arası	135	0,037 /-0,379
	4 – 6 Yıl Arası	87	-0,546 / 0,263
	7 – 9 Yıl Arası	57	-0,311 / 1,229
	10 Yıl ve Üzeri	50	-0,117 / -0,251

Cinsiyet değişkeninin örgütsel yaratıcılığa göre inceleme sonucuna göre; kadınların Basıklık / Çarpıklık değerleri $-0,005 / 0,005$ (-1,50 ile +1,50) aralığında olmasından ve erkeklerin de Basıklık / Çarpıklık değerleri $-0,278 / 0,158$ (-1,50 ile +1,50) aralığında olmasından dolayı her iki grup normal dağılmaktadır.

Otel yıldız sayıları değişkeninin örgütsel yaratıcılığa göre inceleme sonucuna göre; 4 yıldızlıların Basıklık / Çarpıklık değerleri $-0,283 / 0,063$ (-1,50 ile +1,50) aralığında olması ve 5 yıldızlıların da Basıklık / Çarpıklık değerleri $0,294 / -0,364$ (-1,50 ile +1,50) aralığında olmasından dolayı her iki grup normal dağılmaktadır.

Çalışanların departmanları değişkeninin örgütsel yaratıcılığa göre inceleme sonucuna göre; tüm departman gruplarının Basıklık / Çarpıklık değerlerinin -1,50 ile +1,50 aralığında olmasından dolayı farklı departmanlarda çalışan katılımcılar örgütsel yaratıcılığa göre normal dağılmaktadır.

Yaş aralıkları değişkeninin örgütsel yaratıcılığa göre inceleme sonucuna göre; tüm yaş aralığı gruplarının Basıklık / Çarpıklık değerlerinin -1,50 ile +1,50 aralığında olmasından dolayı, tüm yaş aralığındaki katılımcılar örgütsel yaratıcılığa göre normal dağılmaktadır.

Eğitim durumu değişkeninin örgütsel yaratıcılığa göre inceleme sonucuna göre; tüm eğitim seviyesi gruplarının Basıklık / Çarpıklık değerlerinin -1,50 ile +1,50 aralığında olmasından dolayı tüm eğitim seviyesindeki katılımcılar örgütsel yaratıcılığa göre normal dağılmaktadır.

Çalışma süresi değişkeninin örgütsel yaratıcılığa göre inceleme sonucuna göre; tüm çalışma süresi gruplarının Basıklık / Çarpıklık değerlerinin -1,50 ile +1,50 aralığında olmasından dolayı tüm çalışma süresi deneyimine sahip olan katılımcılar örgütsel yaratıcılığa göre normal dağılmaktadır.

Örgütsel yaratıcılık ölçeğinde demografik veriler normal dağılım gösterdiğinden, örgütsel yaratıcılık ile otel çalışanlarının demografik bilgileri arasındaki ilişkilerin tespitinde istatistiksel analizlerde parametrik testler kullanılmıştır.

3.4.5.Faktör Analizi

Faktör analizi, birbirleriyle ilişkili çok sayıdaki değişkeni az sayıda, anlamlı ve birbirlerinden bağımsız faktörler haline getirmektedir ve yaygın olarak kullanılmaktadır. Faktör analizinde, aralarında yüksek korelasyon olan değişkenler setinin bir araya getirilmesi suretiyle faktör adı verilen genel değişkenler (Faktörler) oluşturulması söz konusudur. Burada amaç; değişken sayısını azaltmak, değişkenler arası ilişkilerdeki yapıyı ortaya çıkarmak ve başka bir ifade ile değişkenleri sınıflandırmaktır (Kalaycı, 2006: 321-327).

Faktör analizinde 4 temel aşama vardır. Bunlar veri setinin faktör analizi için uygunluğunun değerlendirilmesi, faktörlerin elde edilmesi, faktörlerin rotasyonu ve elde edilmesidir. Bir veri setinin faktör analizi için uygunluğunun değerlendirilmesi için faktör analizinde veri setlerinin uygun olup olmadığını değerlendirmek için üç yöntem kullanılır. Bunlar korelasyon matrisinin oluşturulması Barlett's ve KMO testidir. Analizde kullanılan tüm değişkenlerin korelasyon matrisinin oluşturulması, Veri setinin faktör analizi için uygun olup olmadığını tespit edilmesi için korelasyon katsayılarının incelenmesi ve istenen değişkenler arasında korelasyonların yüksek olmasıdır. Bu yüzden değişkenler arasındaki korelasyon ne kadar yüksek olursa değişkenlerin ortak faktörler oluşturma olasılıkları o kadar yüksek olur. Bir diğer durum ise Barlett's testidir. Korelasyon matrisinde değişkenlerin bir kısmı arasında yüksek korelasyon olup olmadığını test eder. Eğer hipotez reddedilirse değişkenler arasında yüksek korelasyon vardır ve veri seti faktör analizi için uygundur. Kaiser Meyer Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ölçütü ise, gözlenen korelasyon katsayısının büyüklüğünü karşılaştıran bir ölçüttür. KMO oranının 0,5'ten büyük olması beklenir ve bu oran ne kadar büyük olursa faktör analizi sonuçları o kadar güvenilirdir. Uygun faktör sayısının belirlenmesi amacıyla toplam varyansın açıklamayı sağlayan öz değerler matrisi kullanılmaktadır. Öz değerlerin 1 değerinden büyük olduğu bileşenler faktöre alınmaktadır. Faktör analizi sonucunda bileşenler matrisi ortaya çıkmaktadır. İstenilen sonucun çıkması durumunda döndürme işlemi yapılır ve verilerin faktörlere net bir şekilde ve doğru dağılımı gerçekleşir (Özdamar, 2013: 209-210).

İlk olarak; Örgüt İklimi verilerinin faktör analizine uygunluğu değerlendirilmiştir. Analizde kullanılan tüm değişkenler için korelasyon matrisi incelemesinde elde edilen matris sonucuna göre, birim matris değildir ve değişkenler arasında yüksek korelasyon vardır.

Örgütsel Yaratıcılık verilerinin faktör analizine uygunluğunun değerlendirilmesi yapılmıştır. Analizde kullanılan tüm değişkenler için korelasyon matrisi incelemesinde elde edilen matris sonucuna göre, birim matris değildir ve değişkenler arasında yüksek korelasyon vardır.

Tablo 9: Örgüt İklimi Maddelerine İlişkin KMO ve Bartlett's Test Bulguları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçütü		,894
Bartlett's Küresellik Testi	Yaklaşık Ki Kare	3976,382
	Serbestlik Derecesi	105
	P	,000

Tablo 9'da Örgüt İklimi verilerinin Bartlett testi sonucu incelenmiştir. Bartlett testinin sonucuna göre, P değerinin 0,000 çıkmasıyla korelasyon matrisinde değişkenler arasında yüksek korelasyon olduğu anlaşılmıştır. KMO değeri örneklem yeterliliği ölçütü ile gözlenen korelasyon katsayıları büyüklüğü ve kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğü karşılaştırılacaktır. KMO oranının 0,5 üzerinde olması gereklidir. KMO değeri 0,894'tür; buna göre Örgüt İklimi ölçeği faktör analizine uygundur.

Tablo 10: Örgütsel Yaratıcılık Maddelerine İlişkin KMO ve Bartlett's Test Bulguları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçütü		,944
Bartlett's Küresellik Testi	Yaklaşık Ki Kare	12551,244
	Serbestlik Derecesi	703
	P	,000

Tablo 10'da Örgütsel Yaratıcılık verilerinin Bartlett testi sonucu incelenmiştir. Bartlett testinin sonucuna göre, P değerinin 0,000 çıkmasıyla korelasyon matrisinde değişkenler arasında yüksek korelasyon olduğu anlaşılmıştır. KMO değeri örneklem yeterliliği ölçütü ile gözlenen korelasyon; katsayıları büyüklüğü ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğü karşılaştırılacaktır. KMO oranının 0,5 üzerinde olması gereklidir. KMO değeri 0,944'tür; buna göre Örgütsel Yaratıcılık ölçeği faktör analizine uygundur.

Tablo 11’de üç faktör (sütunlar) ve her bir değişkenin faktörler altındaki ağırlıkları verilmiştir.

Tablo 11: Örgüt İklimi Maddelerine İlişkin Faktör Analizi Bileşen Tablosu

Faktörler	Faktör Yüğü	Varyans	Özdeğer	Cronbach Alfa
Örgüt İklimi Faktör 1: Üstün Desteği		44,865	6,730	0,909
İhtiyacım olduğunda yardım almak için üstlerime güvenebilirim.	,835			
Üstlerim yükselmemle yakından ilgilenirler.	,880			
İşle ilgili problemleri üstlerimle rahatça konuşabilirim.	,869			
Üstlerim beni destekler ve hatalar sayesinde öğrenmeme izin verirler.	,773			
Üstlerim yüksek performansı görür ve takdir ederler.	,593			
Üstlerim beni örnek gösterirler.	,645			
Üstlerim çalışanlar arasında ayırım gözetmez.	,635			
Üstlerim hak edeni cezalandırırlar.	,449			
Örgüt İklimi Faktör 2: Baskı		15,154	2,273	0,820
Çok fazla iş yüküm ve işimi yapabileceğim çok az zamanım var.	,811			
Hiç tatilim yokmuş gibi hissediyorum.	,859			
Benimle aynı düzeydeki birçok çalışan tükenmiş hissetmektedir.	,872			
Örgüt İklimi Faktör 3: Bağdaşıklık		9,543	1,431	0,907
Çalışanlar birbirlerine yardımcı olurlar.	,836			
Çalışanlar birbirleriyle iyi geçinirler.	,828			
Çalışanlar birbirlerine kişisel ilgi gösterirler.	,839			
Çalışanlar arasında güçlü bir takım ruhu vardır.	,806			

Birinci faktör, üstün desteği olarak adlandırılmış ve altında bulunan soruların rotasyon sonucunda faktör yüklerine dağılan maddeleri bu faktöre eklenmiştir.

İkinci faktör, baskı olarak adlandırılmış ve altında bulunan soruların rotasyon sonucunda faktör yüklerine dağılan maddeleri bu faktöre eklenmiştir.

Üçüncü faktör, bağdaşıklık olarak adlandırılmış ve altında bulunan soruların rotasyon sonucunda faktör yüklerine dağılan maddeleri bu faktöre eklenmiştir.

Yapılan faktör analizi sonucunda, örgüt iklimi ölçeği içinde belirlenen 3 faktör yükünün analiz kısmına geçildiğinde anlamlı farklılıklara, regresyona ve ilişkilerine bakılmıştır. Bundan sonra örgüt iklimi ölçeği için uygulanacak analiz, faktör sonuçlarına göre yapılacaktır.

Tablo 12’de üç faktör (sütunlar) ve her bir değişkenin faktörler altındaki ağırlıkları verilmiştir.

Tablo 12: Örgütsel Yaratıcılık Maddelerine ilişkin Faktör Analizi Bileşen Tablosu

Faktörler	Faktör Yüğü	Varyans	Özdeğer	Cronbach Alfa
Örgütsel Yaratıcılık Faktör 1: Bireysel Yaratıcılık		41,508	15,773	0,909
Yeni yaşantı ve deneyimleri merak ederek, çeşitli konularla yakından ilgilenirim.	,679			
Risk almayı ve beklenmeyen sonuçlarla karşılaşmayı işimin bir parçası sayarım.	,600			
Bireysel inisiyatif alarak, cesur davranırım.	,647			
Olay ve olgular arasındaki farklı ilişki noktalarını görür ve değerlendiririm.	,674			
Yeni düşünceleri özümseyebilmek için esnek davranmaya çalışırım.	,700			
Rekabet ederek, potansiyel fırsatları somut yararlarına dönüştürmeye çalışırım.	,635			
Yeni şeyler denemeyi/uygulamayı önemseyerek, girişimci davranırım.	,769			
Her seferinde yeni bilgi ve becerileri kullanmaya çalışırım.	,748			
Sürekli öğrenerek kendimi geliştirmenin yollarını ararım	,791			
Yeni hedeflere ulaşmak için mevcut sınırların ötesine geçmeye çalışırım.	,716			
Yapılandırılmamış, farklı iş süreçlerini kullanırım.	,658			
Yeni yöntemlerin işe koşulması için değişime açık bir tutum takınırım.	,743			
Beklenenin üstünde performans göstermeye çalışırım.	,721			
Çok yönlü hareket ve dinamizm içinde olmaya gayret ederim.	,740			
Sorunlara farklı çözümler geliştirmek için rutin davranış kalıplarını terk ederim.	,762			
Sıradanlığı aşarak özgün düşünceler üretmeye ve buluşlar yapmaya çalışırım.	,725			

Örgütsel Yaratıcılık Faktör 2: Yönetmel Yaratıcılık		12,110	4,602	0,945
Yeni fikirlerin ortaya çıkması ve uygulaması için yöneticiler gerektiğinde kuralları esnetirler.	,554			
İşimi geliştirmeye dönük yeni bir düşünceye/uygulamaya sahip olduğumda bunu yöneticilerimle kolaylıkla paylaşırım.	,604			
Yönetim, yeni bir fikir/uygulama önerdiğimde onu ciddiye alır ve geliştirme yollarını arar.	,695			
Yönetim, çalışanların sıra dışı buluş veya uygulamalarını gördüğünde hemen ödüllendirme yoluna gider.	,756			
Yönetim, çalışanlara özgürce düşünme ve davranmaları için uygun bir ortam hazırlar.	,820			
Yönetim, çalışanlara hata yapmaktan korkmamalarını ve risk almalarını teşvik eder.	,801			
Yönetim, yapılan hata ve yanlışları birer öğrenme aracı olarak görür ve değerlendirir.	,825			
Yöneticilerim, farklı düşünme ve davranmaya özendirilen demokratik liderliği benimserler.	,867			
Üstün başarılarla imza atan personelle gurur duyan bir yönetim vardır.	,798			
Yöneticiler, farklı insanların farklı düşünme biçimlerine saygı gösterirler.	,763			
Yönetim, çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmek için sürekli biçimde eğitim hizmetleri sunar.	,662			
Örgütsel Yaratıcılık Faktör 3: Toplumsal Yaratıcılık		7,135	2,711	0,927
İş arkadaşlarım, mevcut durumu aşmak için gerektiğinde kalıplaşmış düşünce ve uygulamalara direnirler.	,567			
İş arkadaşlarım, gerektiğinde aykırı görüşlerden bile istifade etmeye çalışırlar.	,621			
İş arkadaşlarım genellikle eleştiriye açık bir tutum sergilerler.	,716			
İş arkadaşlarım, sorun çözmede farklı alternatifler geliştirmeye gayret ederler.	,710			
İş arkadaşlarım, etkili hizmet sunmada farklı beklentileri dengelemeye çalışırlar.	,748			
İş arkadaşlarım, değişim için gerektiğinde mevcut politika ve prosedürleri sorgularlar.	,700			
İş arkadaşlarım, farklı inanç ve düşünmeden olanlarla görüşlerini rahatlıkla paylaşırlar.	,768			

İş arkadaşlarım, önyargısız esnek düşünme eğilimi gösterirler.	,808			
İş arkadaşlarım, farklılıklara saygıyı öne çıkaran bir kültüre sahiptirler.	,800			
İş arkadaşlarım, hatalardan öğrenme deneyimine hep açık kapı bırakırlar.	,674			
İş arkadaşlarım, farklı bilgi ve becerilerinin önemini kavrayarak hareket ederler.	,414			

Birinci faktör, bireysel yaratıcılık olarak adlandırılmış ve altında bulunan soruların rotasyon sonucunda faktör yüklerine dağılan maddeleri bu faktöre eklenmiştir.

İkinci faktör, yönetsel yaratıcılık olarak adlandırılmış ve altında bulunan soruların rotasyon sonucunda faktör yüklerine dağılan maddeleri bu faktöre eklenmiştir.

Üçüncü faktör, toplumsal yaratıcılık olarak adlandırılmış ve altında bulunan soruların rotasyon sonucunda faktör yüklerine dağılan maddeleri bu faktöre eklenmiştir.

Yapılan faktör analizi sonucunda, örgütsel yaratıcılık ölçeği içinde belirlenen 3 faktör yükünün analiz kısmına geçildiğinde anlamlı farklılıklara, regresyona ve ilişkilerine bakılmıştır. Bundan sonra örgütsel yaratıcılık ölçeği için uygulanacak analiz, faktör sonuçlarına göre yapılacaktır.

3.4.6.Örgüt İklimi İfadelerine İlişkin Analiz Sonuçları

Otel işletmeleri çalışanlarının örgüt iklimi ölçeğine verdikleri cevaplar doğrultusunda bu ifadeler ve demografik değişkenler arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla Independent Sample T test ve ANOVA testleri yapılmıştır.

Otel Çalışanlarının Cinsiyetine Göre Örgüt İklimi Ölçeğine Verdiği Ortalama Değerlere İlişkin Karşılaştırmalarına Yönelik Bulgular

H₁: Otel çalışanlarının örgüt iklimi ölçeğine verdikleri puanlar cinsiyete göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

Hipotez kapsamında cinsiyetlere göre örgüt iklimi puanı arasında fark olup olmadığını belirlemek için Independent Sample T testi kullanılmıştır. Yanıtlara ilişkin sonuçlar tabloda verilmiştir.

Tablo 13: Otel Çalışanlarının Cinsiyetine Göre Örgüt İklimi Ölçeğine Verdiği Ortalama Değerlere İlişkin Karşılaştırmaları

Cinsiyet	n	Ort±SS	Min-Mak (median)	Test değeri	^a P	
Örgüt İklimi Puanı	Kadın	182	3,23±0,76	1,00-4,80(3,33)	0,458	^a0,647
	Erkek	218	3,19±0,79	1,00-5,00(3,26)		

^aIndependent Sample T Test * $p < 0,05$

Tablo 13'te görüldüğü gibi, kadınların örgüt iklimi puanları ile erkeklerin örgüt iklimi puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur ($p=0,647$; $p > 0,05$). Kadınlar ve erkekler yaklaşık olarak aynı oranda örgüt iklimi puanına sahiptirler. Bu nedenle, kurulan hipotez yapılan analiz sonucunda reddedilmiştir.

Otel Çalışanlarının Otel Yıldız Sayısına Göre Örgüt İklimi Ölçeğine Verdiği Ortalama Değerlere İlişkin Karşılaştırmalarına Yönelik Bulgular

H₂: Otel çalışanlarının örgüt iklimi ölçeğine verdikleri puanlar otel yıldız sayısına göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

Hipotez kapsamında otellerin yıldız sayısına göre örgüt iklimi puanı arasında fark olup olmadığını belirlemek için Independent Sample T testi kullanılmıştır. Yanıtlara ilişkin sonuçlar tabloda verilmiştir.

Tablo 14: Otel Çalışanlarının Otel Yıldız Sayısına Göre Örgüt İklimi Ölçeğine Verdiği Ortalama Değerlere İlişkin Karşılaştırmaları

Otel Yıldız Sayısı	n	Ort±SS	Min-Mak (median)	Test değeri	^a P	
Örgüt İklimi Puanı	4 Yıldız	300	3,18±0,79	1,00-5,00(3,20)	-1,382	^a0,168
	5 Yıldız	100	3,30±0,71	1,40-4,80(3,4)		

^aIndependent Sample T Test * $p < 0,05$

Tablo 14'e göre, 4 yıldızlı otellerin örgüt iklimi puanları ile 5 yıldızlı otellerin örgüt iklimi puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur ($p=0,168$; $p>0,05$). 4 yıldızlı oteller ve 5 yıldızlı oteller yaklaşık olarak aynı oranda örgüt iklimi puanına sahiptirler. Bu nedenle, kurulan hipotez yapılan analiz sonucunda reddedilmiştir.

Otel Çalışanlarının Çalıştığı Departmana Göre Örgüt İklimi Ölçeğine Verdiği Ortalama Değerlere İlişkin Karşılaştırmalarına Yönelik Bulgular

H₃: Otel çalışanlarının örgüt iklimi ölçeğine verdikleri puanlar departmana göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

Hipotez kapsamında departmanlara göre örgüt iklimi puanı arasında fark olup olmadığını belirlemek için One-Way Anova testi kullanılmıştır. Yanıtlara ilişkin sonuçlar tabloda verilmiştir.

Tablo 15: Otel Çalışanlarının Çalıştığı Departmana Göre Örgüt İklimi Ölçeğine Verdiği Ortalama Değerlere İlişkin Karşılaştırmaları

Departmanlar	n	Ort±SS	Min-Mak (median)	Test değeri	^b p	
Ön Büro	184	3,31±0,68	1,47-5,00(3,33)	3,004	^b0,030*	
Örgüt İklim Puanı	Servis	85	3,08±0,86			1,00-4,73(3,26)
Kat Hizmetleri	83	3,06±0,87	1,00-4,73(3,13)			
Satış Pazarlama	48	3,28±0,69	1,80-4,53(3,23)			

^bOne-Way Anova Testi

* $p<0,05$

Yapılan incelemeler sonucunda; çalışanların departmanlarına göre örgüt iklimi puanı istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p=0,030$; $p<0,05$). Bu nedenle, kurulan hipotez yapılan analiz sonucunda kabul edilmiştir. Departmanlara göre çalışanların örgüt iklimi yaklaşımları farklıdır. Örgüt iklimi ölçeği sonuçlarında departmana göre en yüksek ortalama ön büro departmanına (3,31), en düşük ortalama kat hizmetleri departmanına (3,06) aittir. Bu sonuç ön büro çalışanlarının örgüt iklimi algısının daha olumlu, kat hizmetleri çalışanlarının ise daha olumsuz olduğunu göstermektedir.

Otel çalışanlarının çalıştığı departmana göre örgüt iklimi ile anlamlı bir farklılık bulunduğundan dolayı örgüt iklimi alt boyutları ile arasındaki anlamlılığa aşağıdaki tabloda One-Way Anova ile bakılmıştır.

Tablo 16: Otel Çalışanlarının Çalıştığı Departmana Göre Örgüt İklimi Alt Boyutlarına Verdiği Ortalama Değerlere İlişkin Karşılaştırmaları

Çalıştığımız Departman	n	Ort±SS	Min-Mak (median)	Test Değeri	^b p
Üstün Desteği	Ön Büro	184 0,081±0,99	-2,61-1,99(0,23)	3,060	^b 0,028*
	Servis	85 -0,228±1,03	-2,36-1,71(-0,08)		
	Kat Hizmetleri	83 -0,085±0,94	-2,00-1,47(-0,17)		
	Satış & Pazarlama	48 0,241±0,97	-1,96-1,84(0,52)		
Bağdaşıklık	Ön Büro	184 0,128±0,92	-2,97-2,03(0,21)	9,991	^b 0,025*
	Servis	85 0,051±1,09	-3,45-2,43(0,29)		
	Kat Hizmetleri	83 -0,237±1,02	-2,71-1,56(-0,23)		
	Satış & Pazarlama	48 -0,179±1,00	-2,57-1,61(0,17)		
Baskı	Ön Büro	184 -0,027±0,96	-1,92-2,01(-0,07)	8,907	^b 0,812
	Servis	85 -0,046±1,05	-1,89-1,83(0,10)		
	Kat Hizmetleri	83 0,066±0,97	-1,72-1,97(-0,03)		
	Satış & Pazarlama	48 0,073±1,09	-1,66-2,22(0,07)		

^bOne-Way Anova Testi

* $p < 0,05$

Çalışanların departmanlarına göre örgüt ikliminin alt boyutu olan üstün desteğine olan yaklaşımları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır ($p=0,028$; $p < 0,05$). Otel çalışanlarının üstün desteğini almalarına karşı olan tutumları buldukları departmanlara göre farklılık göstermektedir. Örgüt ikliminin alt boyutu olan üstün desteği faktörünün departmanlar üzerinde en yüksek ortalamaya sahip departman 0,241 ortalama ile satış ve pazarlama departmanı, en düşük ortalamaya sahip olan departman ise -0,228 ortalama ile servis departmanıdır. Bu sonuç satış ve pazarlama çalışanlarının üstün desteğini daha fazla, servis çalışanlarının ise daha az düzeyde hissettiğini göstermektedir.

Otel çalışanlarının departmanlarına göre örgüt ikliminin alt boyutu olan bağdaşıklığa olan yaklaşımları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır ($p=0,025$; $p < 0,05$). Otel çalışanlarının birbirleriyle olan ilişkileri hakkında olan olumlu ya da olumsuz yaklaşımları buldukları departmanlara göre farklılık göstermektedir. Bağdaşıklık faktörüne ait en yüksek ortalamaya sahip olan departman 0,128 ortalama ile ön büro, en düşük ortalamaya sahip departman -0,237 ortalama ile kat hizmetleridir. Çıkan sonuç örgüt iklimi ortalamalarıyla paralellik göstermektedir. Bağdaşıklık boyutunda ön büro çalışanlarının en olumlu, kat hizmetleri çalışanlarının ise en olumsuz algıya sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Otel çalışanlarının departmanlarına göre örgüt ikliminin alt boyutu olan baskıya olan yaklaşımları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur ($p=0,812$; $p>0,05$). Otel çalışanlarının üstlerinden gördükleri baskıya dair algıları, buldukları departmanlara göre farklılık göstermemektedir.

Otel Çalışanlarının Yaşına Göre Örgüt İklimi Ölçeğine Verdiği Ortalama Değerlere İlişkin Karşılaştırmalarına Yönelik Bulgular

H₄: Otel çalışanlarının örgüt iklimi ölçeğine verdikleri puanlar yaşa göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

Hipotez kapsamında yaşa göre örgüt iklimi puanı arasında fark olup olmadığını belirlemek için Anova testi kullanılmıştır. Yanıtlara ilişkin sonuçlar tabloda verilmiştir.

Tablo 17: Otel Çalışanlarının Yaşına Göre Örgüt İklimi Ölçeğine Verdiği Ortalama Değerlere İlişkin Karşılaştırmaları

Yaş Aralığı	n	Ort±SS	Min-Mak (median)	Test değeri	^b p	
18-30 Yaş Arası	214	3,24±0,69	1,47-5,00(3,33)			
Örgüt İklimi Puanı	31-40 Yaş Arası	140	3,19±0,86	1,00-4,73(3,26)	0,478	^b0,620
	41 Yaş ve Üzeri	46	3,12±0,87	1,00-4,73(3,13)		

^bOne-Way Anova Testi

* $p<0,05$

Yapılan incelemeler sonucunda; örgüt iklimi sorularına verilen cevaplarda yaşa göre örgüt iklimi puanı istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p=0,620$; $p>0,05$). Her yaş aralığında bulunan otel çalışanları, yaklaşık olarak aynı oranda örgüt iklimi puanına sahiptirler. Bu nedenle, kurulan hipotez yapılan analiz sonucunda reddedilmiştir.

Otel Çalışanlarının Eğitim Durumuna Göre Örgüt İklimi Ölçeğine Verdiği Ortalama Değerlere İlişkin Karşılaştırmaları

H₅: Otel çalışanlarının örgüt iklimi ölçeğine verdikleri puanlar eğitim durumuna göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

Hipotez kapsamında eğitimine göre göre örgüt iklim puanı arasında fark olup olmadığını belirlemek için One-Way Anova Testi kullanılmıştır. Yanıtlara ilişkin sonuçlar tabloda verilmiştir.

Tablo 18: Otel Çalışanlarının Eğitim Durumuna Göre Örgüt İklimi Ölçeğine Verdiği Ortalama Değerlere İlişkin Karşılaştırmaları

Eğitim Durumu	n	Ort±SS	Min-Mak (median)	Test değeri	^b p	
Örgüt İklimi Puanı	İlköğretim	26	3,11±0,82	1,00-4,73(3,16)	7,087	^b0,000*
	Lise	128	2,96±0,88	1,00-5,00(2,93)		
	Üniversite	227	3,35±0,67	1,47-4,80(3,40)		
	Lisansüstü	19	3,32±0,68	1,93-4,53(3,26)		
^b One-Way Anova Testi		*p<0,05				

Çalışanların eğitim durumlarına göre örgüt iklimi puanı istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir (p=0,000; p<0,05). Bu nedenle, kurulan hipotez yapılan analiz sonucunda kabul edilmiştir. Yapılan incelemeler sonucunda; en yüksek puana sahip eğitim grubu 3,35 ortalama ile üniversite mezunu çalışanlar, en düşük puana sahip eğitim grubu 2,96 ile lise mezunu çalışanlardır.

Otel çalışanlarının eğitim durumlarına göre örgüt iklimi ile anlamlı bir farklılık bulunmasından dolayı örgüt iklimi alt boyutları ile arasındaki anlamlılığa One-Way Anova ile bakılmıştır. Yanıtlara ilişkin sonuçlar Tablo 19’da verilmiştir.

Tablo 19: Otel Çalışanlarının Eğitim Durumuna Göre Örgüt İklim Alt Boyutlarına Verdiği Ortalama Değerlere İlişkin Karşılaştırmaları

Çalıştığınız Departman	n	Ort±SS	Min-Mak (median)	Test Değeri	^b p	
Üstün Desteği	İlköğretim	26	0,029±1,10	-1,69-1,71(0,70)	3,461	^b 0,016*
	Lise	128	-0,229±1,03	-2,36-1,91(-0,23)		
	Üniversite	227	0,109±0,96	-2,61-1,99(0,27)		
	Lisansüstü	19	0,193±0,79	-1,42-1,47(0,75)		
Bağdaşıklık	İlköğretim	26	-0,213±1,35	-3,45-1,56(-0,10)	3,730	^b 0,011*
	Lise	128	-0,189±1,05	-2,72-2,43(-0,16)		
	Üniversite	227	0,144±0,92	-2,97-1,67(0,31)		
	Lisansüstü	19	-0,155±0,67	-1,82-1,03(-0,10)		
Baskı	İlköğretim	26	0,145±0,94	-1,66-1,97(0,06)	1,937	^b 0,123
	Lise	128	-0,134±0,98	-1,89-1,84(-0,23)		
	Üniversite	227	0,027±1,00	-1,92-2,22(0,11)		
	Lisansüstü	19	0,380±1,01	-1,40-1,61(0,91)		

^bOne-Way Anova Testi

* $p < 0,05$

Yapılan incelemeler sonucunda; çalışanların eğitim durumlarına göre örgüt ikliminin alt boyutu olan üstün desteğine olan yaklaşımları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır ($p=0,016$; $p < 0,05$). Örgüt ikliminin alt boyutu olan üstün desteği faktörüne ait en yüksek ortalama 0,193 ile lisansüstü seviyesine, en düşük ortalama -0,229 ortalama ile lise eğitim seviyesine aittir. Buna göre üstlerinden destek alma konusunda lisansüstü mezunları en olumlu, lise mezunları en olumsuz algıya sahiptir.

Otel çalışanlarının eğitim durumlarına göre örgüt ikliminin alt boyutu olan bağdaşıklıkla olan yaklaşımları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır ($p=0,011$; $p < 0,05$). Otel çalışanlarının birbirleriyle olan ilişkileri hakkında olan olumlu ya da olumsuz yaklaşımları eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir. Örgüt ikliminin alt boyutu olan bağdaşıklık faktörüne ait en yüksek ortalama 0,144 ile üniversite seviyesine, en düşük ortalama -0,213 ortalama ile ilköğretim eğitim seviyesine aittir. Bu sonuca göre üniversite mezunları arasındaki ilişkilerin olumlu olduğu ve yardımlaşma düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir. İlköğretim mezunlarında ise tam tersi bir durum söz konusudur.

Otel çalışanlarının eğitim durumlarına göre örgüt ikliminin alt boyutu olan baskıya olan yaklaşımları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur ($p=0,123$; $p > 0,05$).

Otel Çalışanlarının Çalışma Süresine Göre Örgüt İklimi Ölçeğine Verdiği Ortalama Değerlere İlişkin Karşılaştırmalarına Yönelik Bulgular

H₆: Otel çalışanlarının örgüt iklimi ölçeğine verdikleri puanlar çalışma süresine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

Hipotez kapsamında eğitimine göre örgüt iklim puanı arasında fark olup olmadığını belirlemek için One-Way Anova Testi kullanılmıştır. Yanıtlara ilişkin sonuçlar tabloda verilmiştir.

Tablo 20: Otel Çalışanlarının Çalışma Süresine Göre Örgüt İklimi Ölçeğine Verdiği Ortalama Değerlere İlişkin Karşılaştırmaları

Çalışma Süresi	n	Ort±SS	Min-Mak (median)	Test değeri	^b p	
Örgüt İklim Puanı	1 Yıdan Az	71	3,12±0,80	1,00-4,53(3,2)	0,816	^b0,515
	1-3 Yıl	135	3,16±0,77	1,00-5,00(3,20)		
	4-6 Yıl	87	3,23±0,79	1,00-4,53(3,3)		
	7-9 Yıl	57	3,33±0,73	1,73-4,80(3,3)		
	10 Yıl Üzeri	50	3,29±0,76	1,00-4,73(3,4)		

^bOne-Way Anova Test

*p<0,05

Çalışma süresi farklılıkları arasında örgüt iklimi puanlaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (p=0,515; p>0,05). Yapılan incelemeler sonucunda her çalışma süresine sahip olan çalışanlar yaklaşık olarak aynı örgüt iklim puanına sahiptirler. Bu nedenle, kurulan hipotez yapılan analiz sonucunda reddedilmiştir.

3.4.7. Örgütsel Yaratıcılık İfadelerine İlişkin Analiz Sonuçları

Otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel yaratıcılık ölçeğine verdikleri cevaplar doğrultusunda bu ifadeler ve demografik değişkenler arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla Independent Sample T test ve ANOVA testleri yapılmıştır.

Otel Çalışanlarının Cinsiyetine Göre Örgütsel Yaratıcılık Ölçeğine Verdiği Ortalama Değerlere İlişkin Karşılaştırmalarına Yönelik Bulgular

H₇: Otel çalışanlarının örgütsel yaratıcılık ölçeğine verdikleri puanlar cinsiyete göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır

Hipotez kapsamında cinsiyetlere göre örgütsel yaratıcılık puanı arasında fark olup olmadığını belirlemek için Independent Sample T testi kullanılmıştır. Yanıtlara ilişkin sonuçlar tabloda verilmiştir.

Tablo 21: Otel Çalışanlarının Cinsiyetine Göre Örgütsel Yaratıcılık Ölçeğine Verdiği Ortalama Değerlere İlişkin Karşılaştırmaları

Cinsiyet	n	Ort±SS	Min-Mak (median)	Test değeri	^a P
Örgütsel Yaratıcılık Puanı	Kadın	182	3,33±0,78	1,00-5,47(3,32)	-1,538 ^a 0,125
	Erkek	218	3,45±0,79	1,00-5,00(3,47)	

^aIndependent Sample T Test *p<0,05

Yapılan teste göre kadınların örgütsel yaratıcılık puanları ile erkeklerin örgütsel yaratıcılık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur (p=0,125; p>0,05). Kadınlar ve erkekler yaklaşık olarak aynı oranda örgütsel yaratıcılık puanına sahiptirler. Bu nedenle, kurulan hipotez yapılan analiz sonucunda reddedilmiştir.

Otel Çalışanlarının Otel Yıldız Sayısına Göre Örgütsel Yaratıcılık Ölçeğine Verdiği Ortalama Değerlere İlişkin Karşılaştırmalarına Yönelik Bulgular

H₈: Otel çalışanlarının örgütsel yaratıcılık ölçeğine verdikleri puanlar otel yıldız sayısına göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

Hipotez kapsamında otellerin yıldızlarına göre örgütsel yaratıcılık puanı arasında fark olup olmadığını belirlemek için Independent Sample T testi kullanılmıştır. Yanıtlara ilişkin sonuçlar tabloda verilmiştir.

Tablo 22: Otel Çalışanlarının Otel Yıldız Sayısına Göre Örgütsel Yaratıcılık Ölçeğine Verdiği Ortalama Değerlere İlişkin Karşılaştırmaları

Otel Yıldız	n	Ort±SS	Min-Mak (median)	Test değeri	^a P
Örgütsel Yaratıcılık Puanı	4 Yıldız	300	3,36±0,79	1,00-5,00(3,42)	
	5 Yıldız	100	3,50±0,77	1,80-5,47(3,39)	-1,544 ^a0,123

^aIndependent Sample T Test

* $p < 0,05$

4 yıldızlı otellerin örgütsel yaratıcılık puanları ile 5 yıldızlı otellerin örgütsel yaratıcılık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur ($p=0,123$; $p > 0,05$). 4 yıldızlı oteller ve 5 yıldızlı oteller yaklaşık olarak aynı oranda örgütsel yaratıcılık puanına sahiptirler. Bu nedenle, kurulan hipotez yapılan analiz sonucunda reddedilmiştir.

Otel Çalışanlarının Çalıştığı Departmana Göre Örgütsel Yaratıcılık Ölçeğine Verdiği Ortalama Değerlere İlişkin Karşılaştırmalarına Yönelik Bulgular

H₉: Otel çalışanlarının örgütsel yaratıcılık ölçeğine verdikleri puanlar departmana göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

Hipotez kapsamında departmanlara göre örgütsel yaratıcılık puanı arasında fark olup olmadığını belirlemek için One-Way Anova testi kullanılmıştır. Yanıtlara ilişkin sonuçlar tabloda verilmiştir.

Tablo 17: Otel Çalışanlarının Çalıştığı Departmana Göre Örgütsel Yaratıcılık Ölçeğine Verdiği Ortalama Değerlere İlişkin Karşılaştırmaları

Departmanlar	n	Ort±SS	Min-Mak (median)	Test değeri	^b p	
Ön Büro	184	3,50±0,70	1,05-5,00(3,52)			
Örgütsel Yaratıcılık Puanı	Servis	85	3,33±0,89	1,00-5,00(3,47)	2,377	^b0,070
	Kat Hizmetleri	83	3,25±0,85	1,24-5,47(3,18)		
	Satış Pazarlama	48	3,35±0,76	1,53-4,89(3,18)		

^bOne-Way Anova Testi

* $p < 0,05$

Çalışanların departmanlarına göre örgütsel yaratıcılık puanı istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p=0,070$; $p>0,05$). Departmanlara göre çalışanların örgütsel yaratıcılık yaklaşımları farklı değildir. Bu nedenle, kurulan hipotez yapılan analiz sonucunda reddedilmiştir.

Otel Çalışanlarının Yaşına Göre Örgütsel Yaratıcılık Ölçeğine Verdiği Ortalama Değerlere İlişkin Karşılaştırmalarına Yönelik Bulgular

H₁₀: Otel çalışanlarının örgütsel yaratıcılık ölçeğine verdikleri puanlar yaşa göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

Hipotez kapsamında yaşa göre örgütsel yaratıcılık puanı arasında fark olup olmadığını belirlemek için Anova testi kullanılmıştır. Yanıtlara ilişkin sonuçlar tabloda verilmiştir.

Tablo 18: Otel Çalışanlarının Yaşına Göre Örgütsel Yaratıcılık Ölçeğine Verdiği Ortalama Değerlere İlişkin Karşılaştırmaları

Yaş Aralığı	n	Ort±SS	Min-Mak (median)	Test değeri	^b p	
18-30 Yaş Arası	214	3,44±0,78	1,05-5,47(3,39)			
Örgütsel Yaratıcılık Puanı	31-40 Yaş Arası	140	3,39±0,77	1,26-5,00(3,51)	1,297	^b0,274
	41 Yaş ve Üzeri	46	3,23±0,87	1,00-5,47(3,40)		

^bOne-Way Anova Testi

* $p < 0,05$

Yaşa göre örgütsel yaratıcılık puanı istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p=0,274$; $p>0,05$). Her yaştan çalışan yaklaşık olarak aynı oranda örgütsel yaratıcılık puanına sahiptir. Bu nedenle, kurulan hipotez yapılan analiz sonucunda reddedilmiştir.

Otel Çalışanlarının Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Yaratıcılık Ölçeğine Verdiği Ortalama Değerlere İlişkin Karşılaştırmalarına Yönelik Bulgular

H₁₁: Otel çalışanlarının örgütsel yaratıcılık ölçeğine verdikleri puanlar eğitim durumuna göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

Hipotez kapsamında eğitim durumuna göre örgütsel yaratıcılık puanı arasında fark olup olmadığını belirlemek için One-Way Anova Testi kullanılmıştır. Yanıtlara ilişkin sonuçlar tabloda verilmiştir.

Tablo 19: Otel Çalışanlarının Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Yaratıcılık Ölçeğine Verdiği Ortalama Değerlere İlişkin Karşılaştırmaları

Eğitim Durumu	n	Ort±SS	Min-Mak (median)	Test değeri	^b p	
İlköğretim	26	3,33±0,87	1,55-4,92(3,38)			
Örgütsel Yaratıcılık Puanı	Lise	128	3,23±0,85	1,00-5,47(3,21)	2,986	^b0,031*
	Üniversite	227	3,49±0,74	1,05-5,00(3,52)		
	Lisansüstü	19	3,42±0,65	2,11-4,84(3,44)		

^bOne-Way Anova Test

* $p<0,05$

Çalışanların eğitim durumlarına göre örgütsel yaratıcılık puanı istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p=0,031$; $p<0,05$). Bu nedenle, kurulan hipotez yapılan analiz sonucunda kabul edilmiştir. Yapılan incelemeler sonucunda; en yüksek puana sahip eğitim grubu 3,49 ortalama ile üniversite seviyesi, en az ortalamaya sahip eğitim grubu 3,23 ile lise eğitim seviyesinde bulunan çalışanlardır. Buna göre üniversite mezunlarının örgütsel yaratıcılık algıları daha olumludur.

Otel çalışanlarının eğitim düzeyi ve örgütsel yaratıcılık arasında anlamlı bir farklılık bulunduğundan dolayı örgütsel yaratıcılık alt boyutları ile arasındaki anlamlılığa bakılmıştır.

Hipotez kapsamında eğitim durumlarına göre örgütsel yaratıcılık faktörleri arasında fark olup olmadığını belirlemek için her bir faktör ile departmanlar arasında Anova testi kullanılmıştır. Yanıtlara ilişkin sonuçlar Tablo 26’da verilmiştir.

Tablo 20: Otel Çalışanlarının Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Yaratıcılık Alt Boyutlarına Verdiği Ortalama Değerlere İlişkin Karşılaştırmaları

Çalıştığınız Departman		n	Ort±SS	Min-Mak (median)	Test Değeri	^b p
Bireysel Yaratıcılık	İlköğretim	26	-0,334±1,20	-3,00-1,67(-0,38)	6,249	^b 0,000*
	Lise	128	-0,249±1,09	-2,90-2,06(-0,24)		
	Üniversite	227	0,153±0,88	-3,27-2,28(0,16)		
	Lisansüstü	19	0,308±0,90	-1,50-1,84(0,46)		
Yöneltil Yaratıcılık	İlköğretim	26	0,260±0,93	-1,97-1,72(0,51)	1,203	^b 0,308
	Lise	128	0,052±1,04	-2,59-2,20(0,16)		
	Üniversite	227	-0,070±0,98	-2,92-1,76(0,00)		
	Lisansüstü	19	0,135±0,94	-1,42-1,49(0,07)		
Toplumsal Yaratıcılık	İlköğretim	26	-0,278±0,78	-1,56-1,84(0,02)	3,136	^b 0,025*
	Lise	128	-0,144±1,09	-2,91-2,23(-0,08)		
	Üniversite	227	0,119±0,95	-2,50-2,39(0,17)		
	Lisansüstü	19	-0,418±0,92	-2,13-0,48(-0,06)		

^bOne-Way Anova Testi

* $p < 0,05$

Yapılan incelemeler sonucunda; çalışanların eğitim durumlarına göre örgütsel yaratıcılığının alt boyutu olan bireysel yaratıcılığa olan yaklaşımları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır ($p=0,000$; $p < 0,05$). Otel çalışanlarının sorunlara karşı duyarlı olma, güçlüğü tanımlama, bunlara ilişkin çözümler arama, tahminlerde bulunma, çözümleri uygulama, bunları değiştirme ya da yeniden sınama, daha sonra da net sonucu ortaya koymaya karşı olan tutumları eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir. Örgütsel yaratıcılığın alt boyutu olan bireysel yaratıcılık faktörünün eğitim seviyeleri üzerindeki etkisine göre ortalamalar sırasıyla 0,308 ile lisansüstü, 0,153 ile üniversite, -0,249 ile lise ve -0,334 ortalama ile ilköğretim eğitim seviyesidir. Buna göre eğitim seviyesi arttıkça bireysel yaratıcılığın arttığı söylenebilir.

Otel çalışanlarının eğitim durumlarına göre örgütsel yaratıcılığının alt boyutu olan yönetsel yaratıcılığa olan yaklaşımları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur ($p=0,308$; $p > 0,05$). Otel çalışanlarının yaratıcı, yenilikçi ve girişimci eylemlerinin harekete geçirildiği bir ortamda çalıştıkları düşüncesi, eğitim durumlarına göre farklılık göstermemektedir.

Otel çalışanlarının eğitim durumlarına göre örgütsel yaratıcılığının alt boyutu olan toplumsal yaratıcılığa olan yaklaşımları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık

vardır ($p=0,025$; $p<0,05$). Otel çalışanlarının tutum, davranış ve duygularından oluşan sosyal iklim algısının örgütsel yaratıcılığı güçlü biçimde etkilediği düşüncesi eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir. Farklılıklar incelemesinde, üniversite eğitim seviyesine sahip otel çalışanları 0,119 ile en yüksek ortalamaya, lisansüstü eğitim seviyesine sahip otel çalışanları ise -0,418 ortalamayla en az ortalamaya sahiptir.

Otel Çalışanlarının Çalışma Süresine Göre Örgütsel Yaratıcılık Ölçeğine Verdiği Ortalama Değerlere İlişkin Karşılaştırmalarına Yönelik Bulgular

H₁₂: Otel çalışanlarının örgütsel yaratıcılık ölçeğine verdikleri puanlar çalışma süresine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

Hipotez kapsamında çalışma süresine göre örgütsel yaratıcılık puanı arasında fark olup olmadığını belirlemek için One-Way Anova Testi kullanılmıştır. Yanıtlara ilişkin sonuçlar tabloda verilmiştir.

Tablo 21: Otel Çalışanlarının Çalışma Süresine Göre Örgütsel Yaratıcılık Ölçeğine Verdiği Ortalama Değerlere İlişkin Karşılaştırmaları

Çalışma Süresi	n	Ort±SS	Min-Mak (median)	Test değeri	^b p	
1 Yıldan Az	71	3,29±0,73	1,05-5,00(3,23)			
Örgütsel Yaratıcılık Puanı	1-3 Yıl	135	3,43±0,83	1,34-5,47(3,46)	0,681	^b0,606
	4-6 Yıl	87	3,43±0,80	1,24-4,92(3,55)		
	7-9 Yıl	57	3,33±0,75	1,00-5,00(3,23)		
	10 Yıl Üzeri	50	3,48±0,76	1,66-5,00(3,40)		

^bOne-Way Anova Test

Yukarıdaki tabloya göre, çalışma süresi ile örgütsel yaratıcılık puanlaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p=0,606$; $p>0,05$). Yapılan incelemeler sonucunda çalışma süresi; 1 yıldan az çalışanlar, 1 ile 3 yıl arasında olan çalışanlar, 4 ile 7 yıl arasında çalışanlar, 7 ile 9 yıl arasında çalışanlar, 10 yıl ve üzeri süredir çalışanların hepsi yaklaşık olarak aynı örgütsel yaratıcılık puanına sahiptirler. Bu nedenle, kurulan hipotez yapılan analiz sonucunda reddedilmiştir

3.4.8. Regresyon Analizi

Örgüt İklimi Ölçeğinin Örgütsel Yaratıcılık Ölçeğine Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Bulguları

H₁₃:: Örgüt ikliminin otel çalışanlarının örgütsel yaratıcılığına etkisi vardır.

Örgüt ikliminin örgütsel yaratıcılığa etkisine bakılmak amacıyla Regresyon analizi uygulanmıştır.

Regresyon Modeli Denklemi: Örgütsel Yaratıcılık = $\alpha_0 + \beta_1$ (Örgüt İklimi)

Regresyon Modellemesine Doğru R Kare ve Otokorelasyon İncelemesi

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	R Std. Tahmini	Hatanın Durbin-Watson
1	,719 ^a	,517	,516	,55071	1,887

a. Bileşenler: (Sabit), Örgütsel İklim Skor

b. Bağımlı Değişken: Örgütsel Yaratıcılık Skor

Model özeti tablosuna göre; R Kare değeri Örgütsel Yaratıcılık parametresinin değişiminin %71'i modele dahil edilen parametreler tarafından açıklanmaktadır. Düzeltilmiş R² değeri örneklem yerine evren olsaydı toplam örgüt ikliminin %51,6'sını açıklayacağını ifade eder.

Durbin Watson değeri 1,887'dir ve (1,5-2,5) arasındadır.

Otokorelasyon yoktur ve standart hatalar çok küçüktür.

Tablo 28: Örgütsel Yaratıcılığı Etkileyen Parametrelerin Modellemesi

	Standartlaştırılmamış β	Standart Hata	Standartlaştırılmamış Katsayılar Beta	P
(Sabit)	1,048	0,118		^c 0,000*
Örgüt İklimi	0,732	0,036	0,719	^c 0,000*

^cRegression Analysis

Tablo 28’de görüldüğü gibi, katsayı değerlerinin yer aldığı tabloda örgüt iklimi ölçeği örgütsel yaratıcılık ölçeğine etki etmektedir. ($p=0,000<0,05$). Örgüt iklimi ölçeğinin etkisine yönelik katsayı değeri 0,732’dir. Örgüt iklimi ölçeğine katılım değerinin 1 birimlik artışında örgütsel yaratıcılık 0,732 birimlik bir değer artışa neden olmaktadır.

Regresyon Modeli Denklemi: Örgütsel Yaratıcılık = 1,048 + 0,732 (Örgüt İklimi)

Örgüt ikliminin örgütsel yaratıcılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olması sonucunda örgüt ikliminin alt boyutlarına bakılarak hangi örgüt iklimi alt boyutlarının etkili olduğu araştırılmıştır. Örgüt iklimi alt boyutlarından Baskı, Bağdaşıklık, Üstün desteğinin birlikte ve tek tek örgütsel yaratıcılığa etkisi aşağıdaki bölümde araştırılmıştır.

Örgüt İklimi Faktörlerinin Örgütsel Yaratıcılık Ölçeğine Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Örgüt iklimi faktörlerinin örgütsel yaratıcılığa etkisine bakılmak amacıyla Regresyon analizi uygulanmıştır.

Regresyon Modeli Denklemi:

Örgütsel Yaratıcılık = $\alpha_0 + \beta_1$ (Üstün Desteği) + β_2 (Bağdaşıklık) + β_3 (Baskı)

Regresyon Modellemesine Doğru R Kare ve Otokorelasyon İncelemesi

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Hatanın Tahmini	Durbin-Watson
1	,751 ^a	,565	,561	,52418	1,918

a. Bileşenler: (Sabit), Baskı, Bağdaşıklık, Üstün Desteği

b. Bağımlı Değişken: Örgütsel Yaratıcılık Skor

Model özeti tablosuna göre; R Kare değeri Örgütsel Yaratıcılık parametresinin değişiminin %75,1’i modele dahil edilen parametreler tarafından açıklanmaktadır . Düzeltilmiş R^2 değeri örneklem yerine evren olsaydı toplam örgüt ikliminin %56,1’ini açıklayacağını ifade eder.

Durbin Watson değeri 1,918’dir ve (1,5-2,5) arasında kalmıştır.

Otokorelasyon yoktur ve standart hatalar çok küçüktür.

Tablo 29: Örgütsel Yaratıcılığı Etkileyen Faktörlerin Modellemesi

	Standartlaştırılmamış β	Standart Hata	Standartlaştırılmış Katsayılar Beta	P
(Sabit)	3,401	0,026		^c 0,000*
Üstün Desteği	0,440	0,026	0,554	^c 0,000*
Bağdaşıklık	0,400	0,026	0,507	^c 0,000*
Baskı	-0,028	0,026	-0,035	^c 0,000*

^cRegression Analysis

Tablo 29’da görüldüğü gibi, katsayı değerlerinin yer aldığı tabloda örgüt ikliminin alt boyutlarından üstün desteği, bağdaşıklık ve baskı örgütsel yaratıcılık ölçeğine etki etmektedir ($p=0,000<0,05$).

Örgüt ikliminin alt boyutlarından üstün desteğinin örgütsel yaratıcılığa etkisine yönelik katsayı değeri 0,440’tır. Örgüt ikliminin alt boyutlarından üstün desteğinin değerinin 1 birimlik artışı örgütsel yaratıcılıkta 0,440 birimlik bir değer artışına neden olmaktadır.

Örgüt ikliminin alt boyutlarından bağdaşıklığın örgütsel yaratıcılığa etkisine yönelik katsayı değeri 0,400’dür. Örgüt ikliminin alt boyutlarından bağdaşıklığın değerinin 1 birimlik artışı örgütsel yaratıcılığın 0,400 birimlik bir değer artışına neden olmaktadır.

Örgüt ikliminin alt boyutlarından baskının, örgütsel yaratıcılığa etkisine yönelik katsayı değeri -0,028’dir. Örgüt ikliminin alt boyutlarından baskının değerinin 1 birimlik artışı örgütsel yaratıcılığın -0,028 birimlik bir değer azalışına neden olmaktadır.

Regresyon Modeli Denklemi:

$$\text{Örgütsel Yaratıcılık} = 3,401 + 0,440 (\text{Üstün Desteği}) + 0,400 (\text{Bağdaşıklık}) - 0,208 (\text{Baskı})$$

4.SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, çalışanların çalıştıkları ortama dair algı ve hislerini içeren örgüt ikliminin örgütsel yaratıcılığa olan etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda İzmir'in şehir merkezinde yer alan 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanlarından veri elde edilmiştir. Verilerin toplanması için demografik bilgiler, örgüt iklimi ölçeği ve örgütsel yaratıcılık ölçeğinden oluşan anket kullanılmıştır.

Bulgular kısmında görüldüğü üzere öncelikle demografik verilere bakılmıştır. Araştırmaya katılan otel çalışanlarının çoğunluğu cinsiyet olarak erkeklerden (%54,5), otel yıldız sayısına göre 4 yıldızlı otel çalışanlarından (%75), departmana göre ön büro çalışanlarından (%46), yaş olarak 18-30 yaş arası kişilerden (%53,5), eğitim durumu olarak üniversite mezunlarından (%56,8) ve çalışma süresi olarak 1-3 yıllık çalışanlardan (%33,8) oluşmaktadır.

Çalışmada oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla demografik değişkenler ve örgüt iklimi ile örgütsel yaratıcılık ölçekleri arasındaki anlamlı farklılıklar incelenmiştir. Bu bulgular aşağıdaki gibidir:

Katılımcıların cinsiyetleri, çalıştıkları otelin yıldız sayısı, yaşları ve çalışma süresi ile örgüt iklimi ölçeği arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle belirtilen demografik değişkenler ve örgüt ikliminin alt boyutları arasındaki anlamlılığa bakılmamıştır. Anlamlı farklılık olmamasıyla birlikte, bu değişkenlerde örgüt iklimi algısı orta düzeydedir.

Katılımcıların çalıştıkları departman değişkenlerinin örgüt iklimine verdiği değerler arasında anlamlı bir farklılık vardır. En yüksek değer ön büro çalışanlarında, en düşük değer kat hizmetleri çalışanlarında bulunmuştur. Ön büro çalışanlarının örgüt iklimine dair algılarının diğer departman çalışanlarına kıyasla daha olumlu olduğu görülmektedir. Çalışma sırasında en fazla fiziksel güç kullanan departmanlardan biri olan kat hizmetleri çalışanları ise, ait oldukları örgütün olumsuz bir iklime sahip olduklarını düşünmektedirler. Farklılıkların hangi boyutlarda gerçekleştiğinin anlaşılması için departman değişkenleri ve örgüt iklimi alt boyutları arasındaki anlamlılığa bakılmıştır.

Katılımcıların çalıştıkları departman ve örgüt ikliminin alt boyutları olan üstün desteği ve bağdaşıklık faktörlerinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Üstün desteğine en yüksek değer

satış ve pazarlama, en düşük değer ise servis çalışanları tarafından verilmiştir. Alt boyutlardan biri olan üstün desteği konusunda fiziksel gücün yoğun olarak kullanıldığı servis çalışanları olumsuz bir iklim algısına sahiptir.

Bağdaşıklığa en yüksek değer ön büro çalışanları, en düşük değer ise kat hizmetleri çalışanları tarafından verilmiştir. Örgüt ikliminin departmanlara göre gösterdiği anlamlı fark, bağdaşıklık, yani takım ruhu boyutunda da görülmektedir. Buna göre kat hizmetleri çalışanlarının iklim konusundaki olumsuz algıları, temelde çalışma arkadaşlarının birbirleriyle çok iyi geçinememesi ve birbirlerine destek düzeyinin az olmasından kaynaklanmaktadır. Ön büro çalışanlarında ise tam tersi bir durum söz konusudur. Bu departman çalışanları, çalışma arkadaşlarından güç almakta, yardımlaşma düzeyinin artması iklim algısını güçlendirmektedir.

Katılımcıların eğitim durumu değişkenlerinin örgüt iklimine verdiği değerler arasında anlamlı bir farklılık vardır. En yüksek değer üniversite mezunlarında, en düşük değer ise lise mezunlarında olduğu tespit edilmiştir. Katılma düzeyi en yüksek olan üniversite mezunlarının örgüt iklimi algıları daha olumludur. Lise mezunlarının eğitim düzeyi olarak ara grupta bulunması, onların bazen ilköğretim mezunları, bazen ise üniversite ve lisansüstü mezunları ile çalışmalarına yol açmaktadır. Bu durum lise mezunu çalışanların arada kalmalarına yol açarak örgüt iklimi algılarına zarar verebilir. Sebebin daha net anlaşılabilmesi için alt boyutların incelenmesinde yarar vardır.

Katılımcıların eğitim durumu ve örgüt ikliminin alt boyutları olan üstün desteği ve bağdaşıklık arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Üstün desteği alt boyutu incelendiğinde, çıkan değerler olumludan olumsuza sırasıyla lisansüstü, üniversite, ilköğretim ve lise mezunlarındadır. Sonuçlara göre, genel anlamda yönetici desteği eğitim düzeyiyle aynı oranda artmasına rağmen, en düşük üstün desteği algısı lise mezunlarına aittir. Lise mezunlarının çalıştıkları yerde yükselme olanağı, üniversite ve lisansüstü eğitim seviyesine sahip çalışanlara göre daha azdır. Bu nedenle üstlerden yardım veya terfi alma konusundaki algıları zayıf bulunmuştur. Örneklemin büyük kısmının ön büro çalışanlarından oluşması, bu sonuca etki eden bir faktördür. Çünkü üniversite ve üstü eğitim seviyesinde çalışanı en fazla olan departman ön bürodur.

Bağdaşıklık alt boyutuna bakıldığında, verilen değerler olumludan olumsuza sırasıyla üniversite, lisansüstü, lise ve ilköğretim mezunlarına aittir. Bu boyutta da genel anlamda

eğitim seviyesi azaldıkça takım ruhunun da azaldığı görölmektedir. Bağdaşıklığa en az puan veren departman olan kat hizmetleri çalışanları genellikle ilköğretim mezunudur. Eğitim değişkeninde çıkan bu sonuç üzerinde departmanın da etkili olduğu yorumu yapılabilir. İlköğretim mezunları, en çok fiziksel güç gerektiren işlerde çalışmaktadırlar. Bu nedenle işte hissettikleri yorgunluk daha fazladır. Takım çalışmasının gerektiği ortamlarda sivrilmeye isteği, kimi zaman ise daha bireysel çalışmalarının gerekmesi de (örn. Kat hizmetleri departmanı), çalışanlar arasındaki ilişkiyi azaltabilmektedir.

Katılımcıların cinsiyetleri, çalıştıkları otelin yıldız sayısı, yaşı, çalıştıkları departman ve çalışma süresi ile örgütsel yaratıcılık ölçeği arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle belirtilen demografik değişkenler ve örgütsel yaratıcılık alt boyutları arasındaki anlamlılığa bakılmamıştır. Belirtilen tüm değişkenler örgütsel yaratıcılık boyutunda benzer puanlara sahiptir. Verilen değerler, katılımcıların örgütsel yaratıcılık maddelerine göre kararsız ve olumlu cevaplarda yoğunlaştığını göstermektedir.

Katılımcıların eğitim durumu değişkenlerinin örgütsel yaratıcılığa verdiği değerler arasında anlamlı bir farklılık vardır. En yüksek değer üniversite mezunları, en düşük değer lise mezunları tarafından verilmiştir. Örgütsel yaratıcılık algısı, örgüt iklimi algısına benzer şekilde bulunmuştur. Yaratıcılık algısının hangi boyutlarda farklılaştığını sağlıklı olarak yorumlanması için alt boyutlar incelenmelidir. Anlamlı farklılığı olan örgütsel yaratıcılık ölçeğinin alt boyutları ve eğitim durumu değişkenleri arasındaki anlamlılığa bakılmıştır.

Örgütsel yaratıcılık alt boyutlarında anlamlı farklılıklar, bireysel ve toplumsal yaratıcılıkta görölmüştür. Bireysel yaratıcılık maddelerine verilen puanlar sırasıyla lisansüstü, üniversite, lise ve ilköğretim eğitim seviyesi çalışanlara aittir. Buna göre eğitim seviyesi arttıkça bireysel yaratıcılık da artmaktadır.

Toplumsal yaratıcılık alt boyutunda, en yüksek puan üniversite mezunlarına, en düşük puan lisansüstü mezunlarına aittir. Lisansüstü mezunları bireysel yaratıcılıkları konusunda en yüksek algıya sahip olmasına rağmen, toplumsal yaratıcılık algıları bunun tam tersidir. Buna göre lisansüstü mezunları, çalışma arkadaşlarının kendi yaratıcılıklarına kıyasla daha düşük yaratıcılık seviyesine sahip olduklarını düşünmektedirler. Üniversite mezunları ise hem kendilerinin hem de takımlarının yaratıcılığı konusunda olumlu bir görüşe sahiptir.

Otel çalışanlarının örgütsel yaratıcılıklarına, örgüt ikliminin etkisini ortaya koymak amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda, bağımsız değişken örgüt

iklimi ölçeğinin örgütsel yaratıcılık ölçeğinin %71,9'unu açıkladığı sonucu elde edilmiştir. Bu sonuç “H13: Örgüt ikliminin otel çalışanlarının örgütsel yaratıcılığına etkisi vardır.” hipotezinin kabul edilmesini sağlamıştır.

Bu çalışmada, örgüt ikliminin örgütsel yaratıcılığa etkisinin olduğu görülmüştür. Örgüt ikliminin üstün desteği ve bağdaşıklık alt boyutlarının artması, örgütsel yaratıcılığa ayrıca etki etmektedir. Baskı alt boyutunun artması ise örgütsel yaratıcılığı olumsuz etkilemektedir. Örgüt ikliminin alt boyutlarının örgütsel yaratıcılığa olan etkilerine bakıldığında, en yüksek değer üstün desteği alt boyutunda olduğu görülmüştür. Bu sonuçtan yola çıkarak örgütsel yaratıcılığa etki eden en önemli örgüt iklimi özelliğinin yöneticilerin çalışanlara sağladığı teşvik olduğu söylenebilir. Buna göre aşağıdaki çıkarımlar yapılabilir:

- Yönetici seviyesindeki çalışanların orta ve alt düzey çalışanlarının çalışma koşullarını iyileştirmeleri, destekleyici tutumları ve açık iletişim olanağı sağlamaları çalışanların örgütsel yaratıcılığına katkıda bulunmaktadır.
- Örgütte takım ruhunun bulunması ve çalışanların birbirine yardımcı olması çalışanların örgütsel yaratıcılığını artırmaktadır.
- Örgütte baskı düzeyinin artması, çalışanların örgütsel yaratıcılığını azaltmaktadır.

Örgütlerin günümüz koşullarına uyum göstermesi, hatta yenilikçi ve önder konuma geçmeleri ve rekabet avantajı sağlamaları için çalışanlarının örgütsel yaratıcılığını geliştirmeleri şarttır. Örgütsel yaratıcılığın oluşması yalnızca kişilere değil, yöneticiler, çalışma arkadaşları ve fiziksel çalışma ortamı gibi somut özelliklere bağlı olduğundan, örgüt iklimi çalışmalarının önemi ortaya çıkmaktadır.

Bu çalışma kapsamında otel işletmeleri ve yöneticilerine bazı önerilerde bulunulabilir:

- Çalışanların yaratıcılığını destekleyici faaliyetlerde bulunma konusunda yöneticiler ve insan kaynakları işbirliği yapmalıdır.
- Yönetici anlayışının yaratıcı bir ortam yaratmaya yönelik olarak şekillenmesi gereklidir.
- Örgütte personel güçlendirme uygulamalarına yer verilmelidir.

- Örgüt iklimi algısını üst seviyeye çıkarmak için kuralların çok katı olmadığı, çalışanların fikirlerini özgürce ifade edebildikleri, takdir edildikleri bir iş ortamı yaratılmalıdır.
- Yöneticilerin ve uygulamaların tarafsız olması rekabeti azaltarak çalışanlar arasındaki yardımlaşmayı artırabilir.
- Çalışanların örgüt iklimi algıları bağlılıklarını ve iş performansını etkilemektedir. Motive edici iklim faktörleri, çalışanların ve örgüt amaçlarının uyumlu olmasını ve yaratıcılığın desteklenmesini sağlayacaktır.

Akademiye yapılacak olan önerilerden biri, gelecekteki araştırmalarda önemi artarak devam edecek olan bu konunun nitel araştırma ile yapılması olabilir. Ayrıca çalışmanın sınırlılıkları göz önüne alındığında, farklı bir bölgede veya daha geniş bir örneklem ile gerçekleştirilmesi önerilebilir.

KAYNAKLAR

- Alder, H. (2004). *Yaratıcı Zeka*. Çev. M. Zaman- C. Avşar. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Akdoğan, A. ve Kale, E. (2010). Konaklama İşletmelerinde Örgüt İçi Faktörlerin Yenilik ve Yaratıcılık Performansına Etkisi. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 1(1), 165-186.
- Akın Acuner, Ş. (2010). *Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Motivasyonel Etkileri*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No: 713.
- Akın, M. (2010). Personeli Güçlendirme Algılaması, Örgüt İklimi Algılaması ve Yaratıcı Kişilik Özelliklerinin Örgüt Düzeyinde Yaratıcı Çıktılar Üzerindeki Doğrudan ve Dolaylı Etkileri. *Bozok Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 29, 211-238.
- Akgündüz, Y. (2013). Çalışanların Yaratıcılığına Motivasyon Araçlarının Etkisi: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(20), 131-148.
- Akkanat, F. (2014). *Çalışan Motivasyonunda Algılanan Örgütsel Yaratıcılığın Rolü: Bir Kamu Kurumu Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aktan, C.C. (2006). *Kurumsal Kültür: Organizasyonlar, Kurallar ve Kurumlar*. Ankara, Sermaye Piyasası Kurulu, 195.
- Amabile, T.M. (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10 (1), 123-167.
- Amabile, T.M. (1996). *Creativity in Context*. Boulder, CO: Westview.
- Amabile, T.M. (1998). *How to Kill Creativity*. (Vol. 87). Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. Ve Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Aydoğan, ZF. (2004). *Örgüt Kültürü ve İklimi*. Ankara: Başkent Üniversitesi.

- Bedeian, A.G., Armenakis, A.A. ve Curran, S.M. (1981). The Relationship Between Role Stress and Job-related, Interpersonal and Organizational Climate Factors. *The Journal of Social Psychology*, 113, 247-260.
- Bellou, V. ve Andronikidis, A.I. (2009). Examining Organizational Climate in Greek Hotels from a Service Quality Perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(3), 294-307.
- Bentley, T. (1998). *Yaratıcılık*. Çev. O. Yıldırım. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Bharadwaj, S. ve Menon, A. (2000). Making Innovation Happen in Organizations: Individual Creativity Mechanisms, Organizational Creativity Mechanisms or Both?. *Journal of Product Innovation Management: An International Publication of the Product Development & Management Association*, 17(6), 424-434.
- Bhawuk, D.P. (2003). Culture's Influence on Creativity: The Case of Indian Spirituality. *International Journal of Intercultural Relations*, 27(1), 1-22.
- Bilir, F.P. (2005). *Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Örgüt İklimi ve Çalışanların Katılımla İlgili Algıları*, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Adana
- Budak, G. ve Budak, G. (2004). *İşletme Yönetimi*. (5. Baskı). İzmir: Barış Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 8(4), 470-483.
- Chang, W.C. ve Chiang, Z.H. (2007). A Study on How to Elevating Organizational Creativity of Design Organization. *International Association of Societies of Design Research*, The Hong Kong Polytechnic University, 1-24.
- Coccia, M. (2014). Socio-cultural Origins of the Patterns of Technological Innovation: What Is the Likely Interaction Among Religious Culture, Religious Plurality and Innovation? Towards a Theory of Socio-cultural Drivers of the Patterns of Technological Innovation. *Technology in Society*, 36, 13-25.
- Coon, D. ve Mitterer, J.O. (2012). *Introduction to Psychology: Gateways to Mind and Behavior*. (13th edition). USA: Wadsworth Cengage Learning.

- Coveney, B.H. (2008). Assessing the Organisational Climate for Creativity in a UK Public Library Service: A Case Study. *Library and Information Research*, 32(102), 38-56.
- Csikszentmihalyi, M. (2014). "Society, Culture, and Person: A Systems View of Creativity". *The Systems Model of Creativity*. Springer, Dordrecht, 47-61.
- Cummings, L. (1965). Organizational Climates for Creativity. *Academy of Management Journal*, 8(3), 220-227.
- Çavuş, M.F. ve Akgemci, T. (2008). İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (20), 229-244.
- Çekmecelioglu, H.G. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Bir Etkisi: Bir Araştırma. *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2), 23-39.
- Çevirgen, A. ve Üngüren, E. (2009). Konaklama İşletmelerinde Etik İklim ve İş Tatmini İlişkisi. *10. Ulusal Turizm Kongresi*, 21-24.
- Çiçek, I. (2011). Teknoloji Geliştirmede Yaratıcılığı Yönetmek. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 45-55.
- Daft, R.L. (1991). *Management*. Second Edition. USA: The Dryden Press.
- De Jong, J.P., Bruins, A., Dolfsma, W. ve Meijaard, J. (2003). Innovation in Service Firms Explored: What, How and Why. *EIM, Business & Policy Research*, 1-65.
- Denison, D.R. (1996). What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. *The Academy of Management Review*, 21 (3), 619-654.
- Doğan, H. ve Üngüren, E. (2009). Farklı Meslek Gruplarındaki Çalışanların Örgüt İklimi Algılamaları ve Alanya Başkent Hastanesi'nde Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(2), 41-58.
- Dönmez, B. (2009). *Örgüt Kültürü ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Egan, T.M. (2005). Factors Influencing Individual Creativity in the Workplace: An Examination of Quantitative Empirical Research. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 160-181.
- Ekvall, G. (1996). Organizational Climate for Creativity and Innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 105-123.
- Emir, S., Erdoğan, T. ve Kuyumcu, A. (2006). Türkçe Öğretmenliği Öğrencilerinin Yaratıcı Düşünme Düzeyleri ile Sosyo-kültürel Özelliklerinin İlişkisi. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(1), 73-87.
- Erdem, F. (1996). *İşletme Kültürü*. Ankara: Friedrich- Naumann Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi.
- Eren, E. (2007). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. (11. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Eren, E. ve Gündüz, H. (2002). İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5, 65-84.
- Eröz, S.S. (2014). Otel İşletmelerinde Örgüt İklimi ve Duygusal Emek İlişkisi: Trakya Bölgesinde Bir Araştırma. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 3(7), 198-223.
- Ertekin, Y. (1978). *Örgüt İklimi*. (174). Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.
- Fischer, G., Giacardi, E., Eden, H., Sugimoto, M. ve Ye, Y. (2005). Beyond Binary Choices: Integrating Individual and Social Creativity. *International Journal of Human-Computer Studies*, 63(4-5), 482-512.
- Forehand, GA. ve Gilmer, B.V.H. (1964). Environmental Variation in Studies of Organizational Behavior. *Psychological Bulletin*, 62 (6), 361-382.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. (3. Baskı). Ankara: Seçkin Yayınları.

- Guilford, J.P. (1973). *Characteristics of Creativity*. Springfield, IL, Illinois State Office of the Superintendent of Public Instruction, Gifted Children Section.
- Guion, R. (1973). A Note on Organizational Climate. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9: 120-125.
- Gürkan, G.Ç. (2006). *Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması*. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Halis, M. ve Uğurlu, Ö.Y. (2008). Güncel Çalışmalar Işığında Örgüt İklimi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 10(2), 101-123.
- Hemingway, M.A. ve Smith C.S. (1999). Organizational Climate and Occupational Stressors as Predictors of Withdrawal Behaviors and Injuries in Nurses. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 285-299.
- Hicks, H.G. (1979). *Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından*. (1.Cilt, 3.Baskı). Çev. O. Tekok, B. Aytek, B. Bumin. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, DD. Ve Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35 (2), 286-316.
- Holt, M. (1993). Deming on Education: A View From the Seminar. *Phi Delta Kappan*, 75(4), 329-330.
- Isaksen, S., Lauer, K ve Ekvall, G. (1999). Situational Outlook Questionnaire: A Measure of the Climate for Creativity and Change. *Psychological Reports*, 85, 665-674.
- İraz, R. ve Altınışık, İ. (2016). Örgüt İçi Faktörlerin Yenilik ve Yaratıcılık Performansına Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, (11), 114-132.
- James, L.R. ve Jones, A.P. (1974). Organizational Climate: A Review of Theory and Research. *Psychological Bulletin*, 81(12), 1096-1112.

- Jones, A.P. ve James, L.R. (1979). Psychological Climate: Dimensions and Relationships of Individual and Aggregated Work Environment Perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23(2), 201-250.
- Juniper, D. (1996). Human Resource and Creativity. *Work Study*, 45(7), 15-22.
- Kalaycı, Ş. (Ed.) (2006). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Katz, D. ve Kahn, R.L. (1977). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*. (167). Çev. H.Can-Y.Bayar. TODAE Yayınları, Ankara: Doğan Basımevi.
- Korkmaz, M. (2011). İlköğretim Okullarında Örgütsel İklim ve Örgüt Sağlığının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(1), 117-139.
- Kratzer, J., Leenders, O.T.A. ve Engelen, J.M.V. (2004). Stimulating the Potential: Creative Performance and Communication in Innovation Teams. *Creativity and Innovation Management*, 13(1), 63-71.
- Kurt, I. (2012). *The Relationship Between Organizational Climate, Individual Values and Creativity: The Mediating Role of Leadership*. Doktora Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Küçüksarı, Ş. (2012). *Örgüt İklimi ile Stres Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Kwasniewska, J. ve Necka, E. (2004). Perception of the Climate for Creativity in the Workplace: The Role of the Level in the Organization and Gender. *Creativity and Innovation Management*, 13(3), 187-196.
- Lang, J.C., Lee, C.H. (2010). Workplace Humor and Organizational Creativity. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(1), 46-60.
- Leonard, D. ve Straus, S. (1997). Putting Your Company's Whole Brain to Work. *Harvard Business Review*, 75, 110-122.

- Lloréns Montes, F.J., Ruiz Moreno, A.R., Molina Fernandez, L.M. (2004). Assessing the Organizational Climate and Contractual Relationship for Perceptions of Support for Innovation. *International Journal of Manpower*, 25(2):167-180.
- Luecke, R. (2008). *İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık*. Çev. T.Parlak. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Luthans, F., Norman, S.M., Avolio, B.J. ve Avey, J.B. (2008). The Mediating Role of Psychological Capital in the Supportive Organizational Climate-Employee Performance Relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 219-238.
- Manning, M., Shacklock, A., Bell, N. ve Manning, R. (2012). Organizational Climate and Service Climate in Tourism and Hospitality: A Review. *The Journal of New Business Ideas & Trends*, 10(2), 1-18.
- McGill, M.E., Slocum Jr, J.W. ve Lei, D. (1992). Management Practices in Learning Organizations. *Organizational Dynamics*, 21(1), 5-17.
- Memduhoğlu, H.B., Şeker, G. (2011). Öğretmenlerin Algılarına Göre İlköğretim Okullarının Örgütsel İklimi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(1), 1-26.
- Meriç, Ç. (2018). *İlkokullarda Örgüt Kültürü ve Örgütsel Yaratıcılık İlişkisinin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Dayalı Olarak Değerlendirilmesi: Balıkesir İli Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Moolenaar, N.M., Daly, A.J. ve Slegers, P.J.C. (2010). Occupying the Principal Position: Examining Relationships Between Transformational Leadership, Social Network Position, and Schools' Innovative Climate. *Educational Administration Quarterly*, 46(5), 623-670.
- Moran, E.T. ve Volkwein, J.F. (1992). The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate. *Human Relations*, 45(1), 19-47.
- Moran, S. (2010). "The Roles of Creativity in Society". In J. Kaufman & R. Sternberg (Eds), *The Cambridge Handbook of Creativity* (Cambridge Handbooks in Psychology, 74-90). Cambridge: Cambridge University Press.

- Morley, E. ve Silver, A. (2000). “ Bir Film Yönetmeninin Yaratıcılık Yönetimine Yaklaşımı”. *Çığır Açıcı Düşünme*. Harvard Business Review, Mess Yayın No: 326, s. 89- 115.
- Mullins, L.J. (2005). *Management and Organisational Behaviour*. (7). England: Prentice Hall.
- Mumford, M.D., Hester, K.S., Robledo, I.C. (2012). Creativity in Organizations: Importance and Approaches. In *Handbook of Organizational Creativity*. Academic Press, 3-16.
- Mumford, M.D. (2000). Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation. *Human Resource Management Review*, 10(3), 313-351.
- Nybakk, E., Crespell, P. ve Hansen, E. (2011). Climate for Innovation and Innovation Strategy as Drivers for Success in the Wood Industry: Moderation Effects of Firm Size, Industry Sector, and Country of Operation. *Silva Fennica*, 45(3), 415-430.
- Özdede, A. (2010). *Bir Yükseköğretim Kurumunda, ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Belgesine Sahip Olan ve Olmayan Birimler Arasındaki Örgüt İklimi Farklılıkları: Dokuz Eylül Üniversitesi Örneği*. Yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Rıza, ET. (1999). *Yaratıcılığı Geliştirme Teknikleri*. İzmir: Anadolu Matbaası.
- Sarı, Y., Doğantekin, A. (2016). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Etik İklim ve Örgütsel Sinizm İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(3), 222-250.
- Schein, E. H. (1978). *Örgüt Psikolojisi*. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No: 173.
- Schneider, B., Brief, A.P. ve Guzzo, R.A. (1996). Creating a Climate and Culture for Sustainable Organizational Change. *Organizational Dynamics*, 24(4), 7-19.
- Schneider, B. ve Reichers, A.E. (1983). On the Etiology of Climates. *Personnel Psychology*, 36(1), 19-39.

- Schneider, B. ve Snyder, R.A. (1975). Some Relationships Between Job Satisfaction and Organization Climate. *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 318.
- Senge, P.M. (2004). *Beşinci Disiplin*. (11. Baskı). Çev. A. İldeniz, A. Doğukan. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Shadur M.A., Kienzle M.A. ve Rodwell J.J. (1999). The Relationship Between Organizational Climate and Employee Perceptions of Involvement. *Group & Organization Management*, 24(4), 425-479.
- Sözbilir, F., Yeşil, S. (2015). Kurumsal Yaratıcılık: Yaratıcılığı Etkileyen Faktörler Açısından Türkiye’de Bir Kamu Kurumunda Alan Araştırması. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 33(4), 87-111.
- Srinath, M. (1993). The Organizational Climate of University. *Library Management*, 14(1), 28-30.
- Stein, M.I. (1974). *Stimulating Creativity*. New York: Academic Press.
- Stringer, R. (2002). *Leadership and Organizational Climate*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Sundgren, M., Dimenäs, E., Gustafsson, J.E ve Selart, M. (2005). Drivers of Organizational Creativity: A Path Model of Creative Climate in Pharmaceutical R&D. *R&D Management*, 35(4), 359-374.
- Sungur, N. (1997). *Yaratıcı Düşünce*. (2. Baskı). İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenirlik ve Geçerlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Şimşek, M.Ş., Akgemci, T., Çelik, A. (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. (3. Baskı). Konya: Adım Matbaacılık.
- Şişman, M. (2007). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Taymaz, H. (2002). *Eğitim Sisteminde Teftiş*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- Turgut, E. ve Beğenirbaş, M. (2013). Çalışanların Yenilikçi Davranışları Üzerinde Sosyal Sermaye ve Yenilikçi İklimin Rolü: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 23(2), 101-124.
- Tutar, H. ve Altınöz, M. (2010). Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(02), 196-218.
- Tyagi, P.K. ve Wotruba, T.R. (1993). An Exploratory Study of Reverse Causality Relationships Among Sales Force Turnover Variables. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21(2), 143-153.
- Uçkun, C.G., Latif, H., Uçkun, S. ve Pelit, E. Otel Organizasyonundaki İşlerin Yaratıcı ve Tutucu Kişilik Boyutunda Değerlendirilmesine İlişkin Bir Uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10.
- Ulutaş, M. (2011). *Örgütsel Demokrasi (Katılımcı Yönetim)*. Konya: Ulvita Yayıncılık.
- Uzkurt, C. (2008). *Pazarlamada Değer Yaratma Aracı Olarak Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü*. (1. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Van der Vegt, G.S., Van de Vliert, E. ve Huang, X. (2005). Location-level Links Between Diversity and Innovative Climate Depend on National Power Distance. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1171-1182.
- Woodman, R.W., Sawyer, J.E.ve Griffin, R.W. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321.
- Wong, C.K.S., ve Pang, L., (2003). Motivators to Creativity in the Hong Kong Hotel Industry. *Tourism Management*, 24, 551–559.
- Xanthacaou, Y. ve Kaila, M. (2011). *Creative Problem Solving*. New York: Nova Science Publishers.
- Yahyagil, M.Y. (2001). Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçilik. *Yönetim*, 12 (38), 7-16.
- (1993). *Yaratıcılık ve Eğitim Türk Eğitim Derneği XVII. Toplantısı*. (17). Ankara: Türk Eğitim Derneği Yayınları.

Yavuz, H.S. (1989). *Yaratıcılık*. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi.

Yıldırım, E. (2007). Bilgi Çağında Yaratıcılığın ve Yaratıcılığı Yönetmenin Önemi. *Selçuk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(9), 109-120.

Yurtseven, R. (2001). *Yaratıcı Yönetim*. Çanakkale: Onsekiz Mart Üniversitesi.

Yüceler, A. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (22), 445-458.



EKLER

Ek-1: Anket Formu

ÖRGÜT İKLİMİNİN OTEL İŞLETMELERİ ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL YARATICILIĞINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Değerli Otel Çalışanları,

Bu çalışmanın amacı, otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel yaratıcılıklarına örgüt ikliminin etkisini ortaya koymaktır. Ankette bulunan sorulara vereceğiniz cevaplar tarafımızca saklı tutulacak ve tamamen bilimsel amaçlı olarak kullanılacaktır.

Bu anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm demografik bilgilerin elde edilmesi amacıyla hazırlanan sorulardan, ikinci bölüm çalıştığımız kurumdaki örgüt iklimini, üçüncü bölüm ise örgütsel yaratıcılık düzeyinizi belirleme amacıyla hazırlanan sorulardan meydana gelmektedir.

Anket sonuçlarının sağlıklı olabilmesi için soruları samimi ve doğru olarak yanıtlamanız gerekmektedir. Lütfen anketlerin üzerine isim belirtmeyiniz.

İlgi ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Didem ALTINIŞIK (Adnan Menderes Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi)

Dr. Öğr. Üyesi Gülnur KARAKAŞ TANDOĞAN (Danışman)

BİRİNCİ BÖLÜM

Cinsiyet	Kadın ()	Erkek()			
Çalıştığınız Departman	Önbüro ()	Satış & Pazarlama ()	İnsan Kaynakları ()	Servis ()	Kat Hizmetleri ()
Yaş	20 yaş ve altı ()	21-30 yaş arası ()	31-40 yaş arası ()	41-50 yaş arası ()	51 yaş ve üstü ()
Eğitim Durumu	İlköğretim ()	Lise ()	Üniversite ()	Lisans Üstü ()	
Çalışma Süresi	1 yıldan az ()	1-3 yıl ()	4-6 yıl ()	7-9 yıl ()	10 yıl ve üstü ()

İKİNCİ BÖLÜM

Bu bölümde örgüt iklimi ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen bu soruları kendi düşünceleriniz doğrultusunda;

1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kısmen Katılıyorum, Kısmen Katılmıyorum,

4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum, seçeneklerinden birini tik (X)koyarak cevaplandırınız.

MADDE NO	MADDELER	1	2	3	4	5
1.	İhtiyacım olduğunda yardım almak için üstlerime güvenebilirim.					
2.	Üstlerim yükselmeme yakından ilgilenerler.					
3.	İşle ilgili problemleri üstlerimle rahatça konuşabilirim.					
4.	Üstlerim beni destekler ve hatalar sayesinde öğrenmeme izin verirler.					
5.	Çok fazla iş yüküm ve işimi yapabileceğim çok az zamanım var.					
6.	Hiç tatilim yokmuş gibi hissediyorum.					
7.	Benimle aynı düzeydeki birçok çalışan tükenmiş hissetmektedir.					
8.	Çalışanlar birbirlerine yardımcı olurlar.					
9.	Çalışanlar birbirleriyle iyi geçinirler.					
10.	Çalışanlar birbirlerine kişisel ilgi gösterirler.					
11.	Çalışanlar arasında güçlü bir takım ruhu vardır.					
12.	Üstlerim yüksek performansı görür ve takdir ederler.					
13.	Üstlerim beni örnek gösterirler.					
14.	Üstlerim çalışanlar arasında ayırım gözetmez.					
15.	Üstlerim hak edeni cezalandırırlar.					

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Bu bölümde örgütsel yaratıcılık ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen bu soruları kendi düşünceleriniz doğrultusunda;

1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kısmen Katılıyorum, Kısmen Katılmıyorum,

4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum, seçeneklerinden birini tik (X)koyarak cevaplandırınız.

MADDE NO	MADDELER	1	2	3	4	5
1.	Yeni yaşantı ve deneyimleri merak ederek, çeşitli konularla yakından ilgilenirim.					
2.	Risk almayı ve beklenmeyen sonuçlarla karşılaşmayı işimin bir parçası sayarım.					
3.	Bireysel inisiyatif alarak, cesur davranırım.					
4.	Olay ve olgular arasındaki farklı ilişki noktalarını görür ve değerlendiririm.					
5.	Yeni düşünceleri özümseyebilmek için esnek davranmaya çalışırım.					
6.	Rekabet ederek, potansiyel fırsatları somut yararlarla dönüştürmeye çalışırım.					
7.	Yeni şeyler denemeyi/uygulamayı önemseyerek, girişimci davranırım.					

MADDE NO	MADDELER	1	2	3	4	5
8.	Her seferinde yeni bilgi ve becerileri kullanmaya çalışırım.					
9.	Sürekli öğrenerek kendimi geliştirmenin yollarını ararım.					
10.	Yeni hedeflere ulaşmak için mevcut sınırların ötesine geçmeye çalışırım.					
11.	Yapılandırılmamış, farklı iş süreçlerini kullanırım.					
12.	Yeni yöntemlerin işe koşulması için değişime açık bir tutum takınırım.					
13.	Beklenenin üstünde performans göstermeye çalışırım.					
14.	Çok yönlü hareket ve dinamizm içinde olmaya gayret ederim.					
15.	Sorunlara farklı çözümler geliştirmek için rutin davranış kalıplarını terk ederim.					
16.	Sıradanlığı aşarak özgün düşünceler üretmeye ve buluşlar yapmaya çalışırım.					
17.	Yeni fikirlerin ortaya çıkması ve uygulaması için yöneticiler gerektiğinde kuralları esnetirler.					
18.	İşimi geliştirmeye dönük yeni bir düşünceye/uygulamaya sahip olduğumda bunu yöneticilerimle kolaylıkla paylaşıyorum.					
19.	Yönetim, yeni bir fikir/uygulama önerdiğimde onu ciddiye alır ve geliştirme yollarını arar.					
20.	Yönetim, çalışanların sıra dışı buluş veya uygulamalarını gördüğünde hemen ödüllendirme yoluna gider.					
21.	Yönetim, çalışanlara özgürce düşünme ve davranmaları için uygun bir ortam hazırlar.					
22.	Yönetim, çalışanlara hata yapmaktan korkmamalarını ve risk almalarını teşvik eder.					
23.	Yönetim, yapılan hata ve yanlışları birer öğrenme aracı olarak görür ve değerlendirir.					
24.	Yöneticilerim, farklı düşünme ve davranmaya özendirilen demokratik liderliği benimserler.					
25.	Üstün başarılarla imza atan personelle gurur duyan bir yönetim vardır.					
26.	Yöneticiler, farklı insanların farklı düşünme biçimlerine saygı gösterirler.					
27.	Yönetim, çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmek için sürekli biçimde eğitim hizmetleri sunar.					
28.	İş arkadaşlarım, mevcut durumu aşmak için gerektiğinde kalıplaşmış düşünce ve uygulamalara direnirler.					
29.	İş arkadaşlarım, gerektiğinde aykırı görüşlerden bile istifade etmeye çalışırlar.					
30.	İş arkadaşlarım genellikle eleştiriye açık bir tutum sergilerler.					
31.	İş arkadaşlarım, sorun çözmeye farklı alternatifler geliştirmeye gayret ederler.					
32.	İş arkadaşlarım, etkili hizmet sunmada farklı beklentileri dengelemeye çalışırlar.					
33.	İş arkadaşlarım, değişim için gerektiğinde mevcut politika ve prosedürleri sorgularlar.					
34.	İş arkadaşlarım, farklı inanç ve düşünceden olanlarla görüşlerini rahatlıkla paylaşırlar.					
35.	İş arkadaşlarım, önyargısız esnek düşünme eğilimi gösterirler.					
36.	İş arkadaşlarım, farklılıklara saygıyı öne çıkaran bir kültüre sahiptirler.					
37.	İş arkadaşlarım, hatalardan öğrenme deneyimine hep açık kapı bırakırlar.					
38.	İş arkadaşlarım, farklı bilgi ve becerilerinin önemini kavrayarak hareket ederler.					

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı: Didem ALTINIŞIK

Doğum Yeri ve Tarihi: İzmir / 20.06.1988

EĞİTİM DURUMU

Lisans Öğrenimi: 2011: Adnan Menderes Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Konaklama İşletmeciliği bölümü (Lisans)

2008-2009: Erasmus Student Exchange Programme – Universidad de Extremadura, Cáceres (Spain)

Lisansüstü Öğrenimi: Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ABD, Yüksek Lisans

Bildiği Yabancı Diller: İngilizce (YDS: 88)

İspanyolca

BİLİMSEL FAALİYETLERİ

Bildiriler

Uluslararası: Şenol Çavuş, Didem Altınışik. Perceptions of Undergraduate Tourism Students Towards Gender Discrimination in Tourism Sector. IV. International Symposium on Multidisciplinary Studies (ISMS), 27-28 April 2018, Paris /France

İŞ DENEYİMİ

Rezervasyon Elemanı : 2018 yaz sezonu, Lux* Bodrum Resort & Residences

Rezervasyon Elemanı : 2016 ve 2017 yaz sezonu, Mandarin Oriental Bodrum

Rezervasyon Elemanı : 2012-2016, Meridian Tur

İLETİŞİM

E-posta Adresi : altin.didem@gmail.com

TARİH: 03.07.2019