

**T.C KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ÖRGÜT İKLİMİNİN BİREYSEL YARATICILIK
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KAMU KURULUŞLARINDA BİR
ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

FULYA ÖZKAL

KOCAELİ 2021

**T.C KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ÖRGÜT İKLİMİNİN BİREYSEL YARATICILIK
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KAMU KURULUŞLARINDA BİR
ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Fulya ÖZKAL

Prof. Dr. Muhsin HALİS

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar ve No: 29.01.2021 / 04

KOCAELİ 2021

TEŞEKKÜR

Araştırmamın planlanması, araştırılması, yürütülmesi ve oluşum sürecinin her aşamasında değerli bilgilerini benimle paylaşan, kendilerine ne zaman danışsam bana kıymetli zamanını ayırıp sabırla ve büyük bir ilgiyle bana faydalı olabilmek için elinden gelenden fazlasını sunan, her sorun yaşadığımda aramaktan çekinmediğim, güler yüzünü ve samimiyetini benden esirgemeyen ve gelecekteki mesleki hayatımda da bana verdiği değerli bilgilerden faydalanacağımı düşündüğüm kıymetli hocalarım Prof. Dr. Muhsin HALİS ve Doç. Dr. Mine HALİS'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmam boyunca benden bir an olsun yardımlarını esirgemeyen canım ağabeyim Furkan ÖZKAL ve canım ablam Meryem KESKİN'e, çalışma süresince tüm zorlukları benimle göğüsleyen ve hayatımın her evresinde bana destek olan değerli aileme teşekkürü bir borç bilirim.

Son olarak da, sağladığı akademik katkının bilincinde olan ve yardımlarıyla anket toplama sürecimi hızlandıran değerli şefim Necati İBİŞ'e ve çalışmama katılım göstermiş olan kamu çalışanlarına saygı ve teşekkürlerimi sunmaktan büyük mutluluk duyarım.

Ocak - 2021

Fulya ÖZKAL

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	I
ÖZET.....	V
ABSTRACT	VI
ŞEKİL LİSTESİ.....	VII
TABLolar LİSTESİ.....	VIII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1.ÖRGÜT KAVRAMI	3
-----------------------	---

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜT İKLİMİ.....	6
2.1. ÖRGÜT İKLİMİNİN TANIMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ	6
2.2. ÖRGÜT İKLİMİNİ ORTAYA ÇIKARAN FAKTÖRLER.....	12
2.3. ÖRGÜT İKLİMİNİN OLUŞUMUNA YÖNELİK YAKLAŞIMLAR	14
2.3.1. Yapısalcı Yaklaşım	15
2.3.2. Algısal Yaklaşım	15
2.3.3. Etkileşimci Yaklaşım	15
2.3.4. Kültürel Yaklaşım	15
2.4. ÖRGÜT İKLİMİNİN ÖNEMİ.....	16
2.5. ÖRGÜT İKLİMİNİN BOYUTLARI.....	17
2.5.1. Örgütsel Yapı (Structure)	17
2.5.2. Kişisel Sorumluluk (Responsibility)	17
2.5.3. Ödüller (Reward).....	18
2.5.4. Risk Alma (Risk).....	18
2.5.5. Takım ruhu (Warmth)	18
2.5.6. Destek (Support)	18
2.5.7. Standartlar (Standarts).....	19

2.5.8. Çatışma Ortamı (Conflict).....	19
2.5.9. Örgütsel Kimlik, Tanınma (Identity)	19
2.5.10. Yücel Ertekin'e Göre Örgüt İkliminin Boyutları	20
2.6. ÖRGÜT İKLİMİ TÜRLERİ.....	22
2.6.1. Açık İklim	22
2.6.2. Bağımsız İklim	22
2.6.3. Kontrollü İklim.....	23
2.6.4. Samimi İklim.....	23
2.6.5. Babaerkil İklim.....	24
2.6.6. Kapalı İklim.....	24
2.6.7. Yaratıcı (Yenilikçi) İklim.....	25
2.6.8. Güvenlik İklimi	25
2.6.9. Destekleyici İklim	25
2.6.10. Otokratik Yapılı İklim.....	26
2.6.11. Demokratik Yapılı İklim	27
2.7. KENT VE OTTE'NİN ÖRGÜT İKLİMİ TÜRLERİ SINIFLANDIRMASI.....	27
2.8. ÖRGÜT İKLİMİNİN SONUÇLARI.....	28
2.8.1. Verimlilik Üzerine Etkileri.....	28
2.8.2. İş Tatmini Üzerine Etkileri.....	29
2.8.3. Performans Üzerine Etkileri.....	30
2.8.4. Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri.....	30
2.9. ÖRGÜT İKLİMİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİ	32
2.10. ÖRGÜT İKLİMİ İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR.....	37

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. BİREYSEL YARATICILIK.....	43
3.1. YARATICILIK KAVRAMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ	43

3.2. YARATICILIĞIN ÖNEMİ.....	46
3.2.1. Yaratıcılığın Örgütler Açısından Önemi	47
3.2.2. Yaratıcılığın Bireyler Açısından Önemi	48
3.3. YARATICILIĞIN OLUŞUM SÜRECİ	48
3.4. YARATICILIĞI ENGELLEYEN FAKTÖRLER.....	50
3.4.1. Bireysel Engeller	51
3.4.2. Örgütsel Engeller.....	52
3.4.3. Toplumsal Engeller	53
3.5. YARATICILIK TÜRLERİ	54
3.5.1. Örgütsel Yaratıcılık	54
3.5.2. Grup Yaratıcılığı	56
3.5.3. Bireysel Yaratıcılık	57
3.6. BİREYSEL YARATICILIK İLE İLGİLİ KURAMLAR	61
3.6.1. Psikoanalitik Kuram	61
3.6.2. Gestalt Kuramı	63
3.6.3. Bilişsel ve Gelişimsel Kuram	64
3.6.4. Çağırışım Kuramı	64
3.6.5. Faktöriyalist Kuram.....	65
3.6.6. İnsancıl Kuram	66
3.6.7. Algı Kuramı.....	67
3.7. ÖRGÜT İKLİMİ VE BİREYSEL YARATICILIK.....	67
3.8. BİREYSEL YARATICILIK İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR	71

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE ARAÇLARI	75
4.1. METODOLOJİ	75
4.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ.....	76

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. VERİ ANALİZİ VE ARAŞTIRMA BULGULARI	79
5.1. ARAŞTIRMANIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULARI	79
5.2. ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİNE İLİŞKİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER	83
5.3. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	85
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	89
KAYNAKÇA	93
EKLER.....	101
ÖZGEÇMİŞ.....	103

ÖRGÜT İKLİMİN BİREYSEL YARATICILIK ÜZERİNE ETKİSİ: KAMU KURUMLARINDA BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı, işletmenin psikolojik durumu olarak da ifade edilen, işletme çalışanları tarafından algılanıp, onların davranışları üzerinde olumlu ve olumsuz etkileri bulunan örgüt ikliminin örgütte çalışan bireylerin yaratıcılıklarını nasıl ve ne ölçüde etkilediğini inceleyerek, kamu kurumlarındaki etkisini belirlemektir. Bu amaçla Kocaeli Büyükşehir Belediyesi, İzmit Belediyesi, Erzurum Orman Bölge Müdürlüğü ve İzmit Tapu Müdürlüğü'nde çalışan 354 kamu personeli üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir ve anket yöntemi ile veriler toplanmıştır. Örgüt iklimi, bir örgütü diğer örgütlerden ayıran, zaman geçtikçe de o örgütün değişmez ve katı kuralları haline gelen, çalışanların davranışlarını etkileyip; o örgütü niteleyen ve tanımlayan özelliklerin tamamıdır. Bireysel yaratıcılık ise bireylerin, meraklı, bağımsızlığı yüksek, daha az geleneksel ve biçimsel, geniş bir bilgi birikimine sahip, heyecanlara ve duygulara açık, başarılı, sürekli eleştiri yaptığı için mutsuz gibi çeşitli niteliklere sahip olmalarıdır. Örgütsel iklimin verimlilik kültürü, düşük belirsizlik ve güven, insan kaynağına verilen değer, bilgi ve öğrenmeyi teşvik, farklılıklara değer, yönetimin desteği, mizah ortamı, çalışanlara değer, yetkilendirme eğilimi, inovasyon kültürü ve çatışma yönetimi boyutları ile yaratıcılığın bireysel yaratıcılık, yaratıcı öz- yeterlilik ve yaratıcılık için algılanan kurumsal destek boyutları arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmanın sonucunda örgüt ikliminin bireysel yaratıcılık üzerinde anlamlı bir ilişkisi olduğu sonucu bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgüt iklimi, yaratıcılık, bireysel yaratıcılık.

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CLIMATE ON INDIVIDUAL CREATIVITY: A RESEARCH IN PUBLIC INSTITUTIONS

ABSTRACT

The main purpose of this study is to examine how and to what extent the organizational climate, which is also expressed as the psychological state of the enterprise, which is perceived by the employees of the enterprise and has positive and negative effects on their behavior, affects the creativity of the individuals working in the organization and determines the effect on public institutions. For this purpose, a research was carried out on 354 public personnel working in Kocaeli Metropolitan Municipality, Izmit Municipality, Erzurum Regional Directorate of Forestry and Izmit Land Registry Directorate and data were collected with the survey method. Organizational climate, separating an organization from other organizations, has become the constant and strict rules of that organization as time passes, affecting the behavior of employees; they are all of the features that characterize and define that organization. Individual creativity, on the other hand, is that individuals possess various qualities such as being curious, highly independent, less traditional and formal, having a broad knowledge, open to excitement and emotions, successful, and unhappy because of continuous criticism. The productivity culture of the organizational climate, low uncertainty and trust, value given to human resources, encouraging knowledge and learning, value to differences, support of management, humor environment, value to employees, empowerment tendency, innovation culture and conflict management dimensions and the relationship between perceived institutional support dimensions of creativity for individual creativity, creative self-efficacy and creativity was examined. As a result of the study, it was found that organizational climate has a significant relationship on individual creativity.

KeyWords: Organizational climate, creativity, individual creativity.

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Örgüt İkliminin Oluşum Süreci	16
Şekil 2: Örgütte Yaratıcı Sürecin Bileşenleri	69
Şekil 3: Araştırmanın Modeli.....	77
Şekil 4: Hipotezler Bağlamında Değişkenler Arası İlişkiler Modeli	77



TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Yabancı Araştırmacılara Göre Örgüt İkliminin Boyutları.....	20
Tablo 2: Yücel Ertekin Örgüt İklimi Boyutları	21
Tablo 3: Yerli Araştırmacılara Göre Örgüt İkliminin Boyutları	21
Tablo 4: Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürü Arasındaki Farklılıklar.....	35
Tablo 5: Yaratıcı Örgüt – Yaratıcı Birey	60
Tablo 6: Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı.....	79
Tablo 7: Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımı	80
Tablo 8: Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Dağılımı	80
Tablo 9: Katılımcıların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Dağılımı	80
Tablo 10: Katılımcıların Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımı	81
Tablo 11: Katılımcıların Statü Değişkenine Göre Dağılımı.....	81
Tablo 12: Katılımcıların Unvan Değişkenine Göre Dağılımı	81
Tablo 13: Örgüt İklimi Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	83
Tablo 14: Bireysel Yaratıcılık Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler	84
Tablo 15: Yaratıcı Öz- Yeterlilik Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler ..	84
Tablo 16: Yaratıcılık İçin Algılanan Kurumsal Destek Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler	85
Tablo 17: Örgüt İklimi Boyutlarının Bireysel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları.....	86
Tablo 18: Örgüt İklimi Boyutlarının Yaratıcı Öz-Yeterlilik Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları.....	87
Tablo 19: Örgüt İklimi Boyutlarının Yaratıcılık için Algılanan Kurumsal Destek Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları	87

GİRİŞ

Yeni fikir ve düşünceler yaratma yeteneği olarak tanımlanan yaratıcılık, bir ülkenin sosyal ve ekonomik yapısı üzerinde oldukça etkisi olan işletmeler için oldukça önemlidir. Güçlü bir ekonomiye sahip olmak için de, yenilik ve değişimlerin farkında olabilen, çağın gerisinde kalmayıp gelişmeleri yakından takip edebilen ve kârlı büyüme sergileyebilen örgütlerin varlığı gereklidir. Bu bağlamda örgütler, bireylerin ihtiyacı olan mal ve hizmetleri karşılayan ve aynı zamanda bu ihtiyaçlara yön veren, piyasa koşullarında ve rekabet ortamında varlığını devam ettiren sosyal, teknik ve ekonomik özelliklere sahip birimlerdir.

Örgütler stratejik bakış açısı ile bu özellikleri yerine getirebilmek ve nihai amaçları arasında yer alan kâr elde etmek amacıyla devamlı olarak yenilikler yapmak zorundadırlar. Günümüz hayat koşullarındaki, teknoloji ve bilimdeki akıl almaz değişim ve gelişmeler küreselleşmenin etkisi ile ivme kazanmış ve yeni bir çılgır açmıştır. Bu durum yaratıcılık ve teknolojiyi yoğun bir biçimde kullanmayı gerekli kılmaktadır. Örgütler bu duruma ayak uydurabilmek ve sürekli daha iyi ve daha üstün olup rakiplerine karşı fark yaratabilmek amacı ile yeni uygulamalar, yeni ürün, hizmetler ve yeni çözümler üretmektedirler. Ürün çeşitliğinin çok çabuk taklit edilebildiği, rekabetin arttığı ve varlığını devam ettirmenin zorlaştığı çalışma dünyasında işletmelerin en önemli kaynağı hiç kuşkusuz ki “insan”dır. Bunu başarabilmek için de işletmeler çalışanların bireysel yaratıcılıklarına ihtiyaç duymaktadırlar.

Bireysel yaratıcılık, örgütün performansını arttırmak, işin mükemmel yapılmasını ve örgütün rakiplerine karşı rekabet avantajı elde etmesini sağlamak için yeni teknolojiler, yeni yöntemler ve yollar ve faydalı ve pratik ürün fikirleri geliştirmektir. Günümüz şartlarında bu özellikleri taşıyan çoğu yaratıcı birey, işletmeler için kilit konumdaki insan kaynağını oluşturmaktadır. Bu yüzden örgütler sahip oldukları örgüt iklimini bu doğrultuda oluşturarak yaratıcılık potansiyellerini ortaya çıkarabilecekleri ve kullanabilecekleri bir çalışma ortamı ve olanakları oluşturmalıdır.

Bu bağlamda bu çalışmanın ana temasını örgüt iklimi ve bireysel yaratıcılık oluşturmaktadır. Çalışmada örgüt iklimi ile bireysel yaratıcılık arasında anlamlı bir

ilişkinin olup olmadığının ortaya konulması amaçlanmış ve Kocaeli, Erzurum, Erzincan, Kars, Ardahan, Ağrı ve Iğdır il ve ilçelerindeki kamu çalışanlarına bir saha araştırması yapılmıştır.

Beş bölümden oluşan çalışmanın ilk bölümünde, örgüt kavramı ve ideal örgütlerin temel nitelikleri hakkında bilgi verilmiştir.

İkinci bölümde çeşitli araştırmacılar tarafından yapılmış örgüt iklimi kavramının tanımlarından ve tarihsel gelişiminden, ortaya çıkaran faktörlerden ve oluşumuna yönelik yaklaşımlardan bahsedilmiştir. Örgüt ikliminin önemi, boyutları ve türlerinden kısaca bahsedilerek, örgüt iklimi ile yerli ve yabancı yazarlar tarafından yapılmış araştırmalar derlenmiştir.

Üçüncü bölümde araştırmanın diğer değişkeni olan yaratıcılık kavramından ve tarihsel gelişiminden, öneminden, yaratıcılığın oluşum sürecinden, yaratıcılığı engelleyen faktörlerden, türlerinden, bireysel yaratıcılık ile ilgili kuramlardan bahsedilmiş ve açıklanmaya çalışılmıştır. Konuyla ilgili olmasından dolayı da örgüt iklimi ve bireysel yaratıcılık arasındaki ilişkiye de değinilmiştir. Son olarak bu bölümde bireysel yaratıcılık ile ilgili yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

Dördüncü bölümde ise, araştırmadan elde edilen bulgular açıklanmıştır. Araştırmanın temel amacı, kısıtları, veri toplama yöntemi, araştırmanın modeli ve hipotezleri yer almaktadır. Yapılan tanımlayıcı istatistikler ve regresyon analizi sonuçları açıklanmıştır.

Beşinci ve son bölüm olan sonuç bölümünde ise, yapılan analizlerden elde edilen bulgular yorumlanarak, gelecekte örgüt iklimi ve bireysel yaratıcılık ilişkisi üzerine çalışma yapmak isteyen araştırmacılara öneriler geliştirilmiştir.

Türkçe literatürde kamu kuruluşlarında örgüt iklimi ve bireysel yaratıcılık arasındaki ilişkiyi araştıran bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu kapsamda bu çalışma bu ilişkinin ortaya konulması açısından önemlidir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1.ÖRGÜT KAVRAMI

Örgüt kavramı, örgüt konusunda araştırmalar yapan bilim insanlarınca pek çok farklı şekilde tanımlanmıştır. Katz ve Kahn’a (1977: 18) göre örgütler, belirli sayıdaki kişinin, standart ve kalıplaşmış eylemlerinin birleşiminden oluşmaktadır. Yaptığı örgüt tanımında Parsons (1970: 75) ise örgütü, özel olarak belirlenmiş amaçları yerine getirmek için bir araya gelen sosyal birimler olarak tanımlamaktadır.

Gurvitch ise, örgütleri “gruplaşma olgusu/ biçimi” şeklinde ifade etmiş, diğer gruplardan ayrılabilen nitelikleri olduğunu, saptanmış ve belirlenmiş kolektif davranış örüntülerine sahip olduğunu vurgulamıştır. Belli esaslar üzerinde düşünülmüş, tasarlanmış merkezi şekle uydurulmuş, belli bir şekle göre düzenlenmiş formlardır. Örgüt, kalıplaşmış, rutin ve standart hale gelmiş norm ve davranışların tamamıdır (Çelebi, 1983: 34).

Öz olarak ise örgütü, belirlenmiş ortak amaç ve hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş birçok kişinin, aralarında belli bir hiyerarşiye göre görev dağılımında bulunmaları, önem derecesine göre yetki ve sorumlulukları paylaşarak bir araya gelmiş bireylerin izleyeceği yolu gösteren yani onları yönlendiren ve aynı zamanda da denetleyen mekanizmaların olduğu yapı şeklinde tanımlamamız mümkündür. Kurulan her örgüt bir amacı gerçekleştirmek için vardır. Belirlenen bu amaç ve hedefleri gerçekleştirmek de hiç kuşkusuz o örgütte çalışan bireylere düşmektedir. Çalışanların etkinliğinin, veriminin ve motivasyonunun yüksek düzeyde olması, çevresel, örgütsel ve bireysel birçok faktöre bağlı olmaktadır. “Örgüt İklimi” kavramı bu faktörlerin içerisinde en önemlilerinden birisidir (Altınok, 2019:27). Bu kavram ilerde detaylı bir biçimde açıklanmaya çalışılacaktır.

Weber’in ideal tip olarak tanımladığı bürokrasi modeline göre, örgütlerin temel nitelikleri şu şekilde olmalıdır (Weber, 1987: 192-212):

- Örgütlerdeki iş ve işlemlerin yapılmasında açık ve net bir biçimde oluşturulmuş, ilke, yöntem, kural ve yönetmelikler bulunur. Tüm görevlerin temel dayanağını oluşturan yasal bir mevzuat vardır. Örgütün etkinliklerini belirleyen yönerge ve normlara göre kararlar etkin şekilde alınır.

- Örgütte net bir biçimde oluşturulmuş hiyerarşik yapı bulunur. Bu yapıda pozisyonlar dikey şekilde basamaklar halinde oluşturulmuştur. Üst ve ast pozisyonların yer aldığı bu basamaklarda, her pozisyon bir üst pozisyon tarafından kontrol edilir. Yani, otorite üst pozisyondan oluşmaktadır.
- İşbölümünün ve uzmanlaşmanın verimli ve etkin bir şekilde karşılandığı örgütte, işlerin tamamı uzmanlaşmaya uygun ve parçalara ayrılarak yürütülmektedir. Bu durum koordinasyonu zorunlu hale getirmekte, otorite merkezileşmekte, hiyerarşik yapıdaki üstlerin artan denetim fırsatı elde etmelerini sağlamaktadır.
- Tüm işler ve yönetimin faaliyetleri belirlenmiş amaçlara ulaşmak amacıyla, kayıt ve dosyalara ve yazılı evraklara dayalı olarak yürütülmekte ve saklanmaktadır.
- Bu tür modern örgütlerde uzmanlaşmış bilgi ve beceriye ihtiyaç olup, örgütün işlevsellik kazanması için gereklidir. Her görev için, belirli bilgi ve beceri esastır. Yönetim kadrosunda istihdam edilecek personel, ulaşmayı hedeflediği pozisyon için bilgi, beceri ve yeteneklerini arttırarak yönetim kadrosunda yer almalıdır.
- Örgüte çalışan seçmede, esas belirleyici ana etmen karizma, doğaüstü özellikler yada doğuştan gelen statüler değil, nesnel ölçütlere uygun yapılıdır. Personelin pozisyon için gerekli beceri ve yeteneğe sahip olup olmadıklarını belirlemek amacıyla ölçme sınavı yapılır. Kadro atamasında liyakat báz alınmaktadır.
- Personeller liyakata göre atandıklarından, emeklilikleri doluncaya değin o pozisyonda kalırlar. Yani görevler süreklilik arz eder.
- Örgütün amaçlarına ulaşmak için görevliler araçları kullanma yetkisine sahiptirler.
- Maaşlar, her pozisyon için önceden belirlenmiş olarak; personelin emek düzeyine göre değil, hiyerarşideki derece, statü ve kıdemi esas alınarak yapılır. Dikey olarak maaşlar da artış göstermektedir.
- Örgütteki her bir görev o görev için uygun özelliklere sahip bireyler tarafından yerine getirilir. Hiyerarşik basamaklarda saptanmış ilerleme kriterleri dikkate alınarak üst kademeye terfi yapılabilir.

Yukarıda sayılmış olan örgüt özellikleri ideal olanı kapsamaktadır. Weber yukarıda açıklanan ideal tip örgütlerin, akılcılık, düzen, dakiklik, güvenilirlik vb. benzer birçok açıdan diğer yapılara göre bazı üstünlükleri olduğunu dile getirmiştir (Gawthrop, 1984: 4). Tüm bu faktörler yöneticilerin, görevlerin sonucunu önceden görmelerini sağlamaktadır.



İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜT İKLİMİ

2.1. ÖRGÜT İKLİMİNİN TANIMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ

İklim konusunda literatür taraması yapıldığında; psikoloji, meteoroloji ve yönetim alanlarında birçok çalışmanın içinde iklim kavramının olduğu görülmektedir. İklim (climate) kavramı etimolojik bilime yani köken bilime göre Yunancadan gelmektedir ve “meyilli olmak” anlamındadır. Türkçe ’deki kullanım alanı olarak da atmosfer, hava anlamı taşıdığını ifade edebiliriz (Ertekin, 1978: 19). Hatta günlük yaşamda “aramızdaki buzlar çözüldü”, “çok soğuk davranıyor”, “fırtınalı günler yaşıyoruz” ve “hava bulutlu” gibi örgüt iklimi kavramını çağrıştıran deyimlerin ve “havasız bozuk” ve “havasına giremedi” gibi örgüt havası kavramlarına benzeyen kavramların kullanıldığı görülmektedir. Örgüt iklimi, işletmenin yapı, amaç ve süreç boyutlarındandır (Bilgen, 1990: 22). Kavram, yalnızca fiziki olguları anlatmayarak örgütteki bireylerin, organizasyon içerisindeki havayı ne ölçüde betimlediğini de aktarmaktadır (Papila, 2019: 4).

İklim kavramı yalnızca doğa olaylarıyla alakalı olguları açıklamakla kalmamaktadır ve organizasyonlar için kullanılmak istendiğinde, çalışanların ve yöneticilerin ruh durumlarını ve buna uygun olarak yaptıkları davranışlarının oluşturduğu atmosferi de ifade etmektedir. Yani; iklim sözcüğü, kişilerin yaşadığı ortamın, tüm ruhsal ve fiziksel durumunu içermektedir. Bir organizasyonu açıklayan tüm incelemeler, sezişler ve tutumlar örgüt iklimi içinde tanımlanmaktadır. Dolayısıyla örgüt iklimi, kişilerin tutumlarına ilişkin kurumun tutumları ve beklentilerinin olası sonuçları konusundaki verilen işaretleri göstermektir (İşcan ve Karabey, 2007: 105).

Örgüt ikliminin tarihsel gelişimine bakılacak olunursa;

Örgüt ikliminin iş görenler üstündeki etkisine dair araştırmalar 1924 yılındaki Elton Mayo tarafından yapılan Western Elektrik Şirketi araştırmalarına kadar uzanmaktadır. İş görenlerin performansı ile iş tatmini, verimliliği ve motivasyonu arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır. Yapılan bu araştırmaların sonucunda iş görenlerin, örgütün iklimi hakkında olumlu algılarının performansları üstünde pozitif

etkisi olduğu tespit edilmiştir (Tutar ve Altınöz, 2010: 198). Bu ilk çalışmalar, örgüt iklimi kavramının gelişmesinde önemli bir yere sahiptir.

Yönetim alanındaki çalışmalarda örgüt iklimi kavramıyla ilgili çalışmalar 1930’lu yıllarda yapılmış ve zamanla bu kavramın önemi giderek artmıştır (Papila,2019:7). Bu yıllarda örgüt iklimi konusundaki çalışmaların temelini Kurt Lewin’in oluşturduğu görülmektedir (Önen, 2008: 25). Bu ilk çalışmalarda Lewin’in insan davranışları ile dışarıdan gelen çevresel uyarıcılar arasındaki ilişkiyi açıkladığı görülmektedir (Zeybek, 2010:11).

Araştırmacılardan Fleishman da örgüt iklimi kavramını açıklayarak, çalışmasında bireylerin davranışlarının ölçüsü ve liderliğin gelişmesiyle bunun sonuçlarını ele almıştır. Ama Fleishman “liderliğin” iklim boyutunu oluşturduğu tanımında örgüt iklimini detaylı olarak açıklayamamıştır.

İlk kez 1958 yılında Argyris “örgüt iklimini” işletmenin psikolojik durumu kavramıyla anlatmıştır. Argyris örgüt iklimi kavramını, bankaların takım dinamiğini açıklamak amacıyla kullanmıştır. Çalışmasında organizasyonun unsurlarını, çalışanın gereksinim, karakter ile değerini iklim konusu üzerinden anlatmıştır (Papila,2019:7).

“Örgüt iklimi” kavramı tam olarak 1960’lı yıllarda kullanılmaya ve dikkat çekmeye başlamıştır. Yine bu yıllarda Halpin, Likert Litvin ve Forehand, Stringer, Taguiri, Campell Weick isimli araştırmacılar örgüt iklimi terimin açıklanmasına katkı sağlamışlardır (Erdoğan, 2013:2).

Posner ve Kousez’e (1993) göre ise, örgüt iklimi kavramıyla ilgili tartışmalar, dört temel olgu üzerinde başlamıştır. Bunları şu şekilde ifade edebiliriz:

- Yönetici konumunda olanlar örgüt iklimini biçimlendirirler.
- Verimlilik genellikle birey ve grubun normlarıyla ilişkilidir.
- Örgüt iklimi, örgütteki motivasyonu artırır ya da azaltır.
- Benzer şartlardaki örgütlerde üretim önemli ölçüde farklılık gösterebilir (Gül, 2012: 33).

Aşağıda çeşitli *yerli* ve *yabancı* araştırmacıların örgüt iklimi üzerine yaptıkları çalışmalarındaki tanımlarına yer verilmiştir;

- Ülkemizdeki eğitim ve öğretimde öncü sayılabilecek isimlerden biri kabul edilen Bursalıoğlu (1967) örgüt iklimini, bireyler ve gruplar arasında meydana gelen ilişkilerin, belirlenmiş hedef ve amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen organizasyon üyelerinin, amaçlarını gerçekleştirmek, organizasyondaki bireylerin taleplerinin karşılanması ve organizasyonun içinde yer aldığı çevrenin organizasyon ile etkileşiminin bir sonucu olarak tanımlamaktadır.
- Litwin ve Stringer (1968) örgüt iklimini, çalışanlar tarafından doğrudan veya dolaylı olarak çalışma ortamının ölçülebilen farklılıklarının algılanması olarak ifade etmiştir.
- Schneider (1975) Tüm örgütsel yapıların kendilerine özgü bir düzeni bulunur ve kişiler bu düzeni keşfetme, algılama ve kavrama dürtüsü ile birlikte çalışma çevrelerini gözlemeye başlarlar. İçinde yer aldıkları organizasyon hakkında oluşan çıkarımları ve algıları ile kişiler, örgütleri hakkında anlamlı bir düzen algısı yaratırlar. Oluşan bu algısal düzen "algı" ve "algısal örgütlenme" konularında yoğunlaşmış psikoloji teorisi olarak literatüre geçen Gestalt psikolojisinde iklimin en temel tanımı olarak karşımıza çıkmaktadır (Yıldırım, 2019:19).
- Katz ve Kahn (1977) ise örgütsel iklimi, kurumun psikolojik durumu olarak dile getirmişlerdir.
- Ertekin (1978)'e göre ise örgüt iklimi, iş görenlerin davranışlarını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen, organizasyona kişilik kazandırma özelliği bulunan ve organizasyona hâkim olan niteliklerin tamamına denilir.
- Güçlüol (1979) yaptığı çalışmasında örgüt iklimi sözcüğünü; örgütsel güven, bağlılık, iş görenlerin doyumu, demokratik ilişkiler ve planlı olma olarak dile getirmiştir.
- Batlis (1980:234), bir örgütte oluşan iklimin belirli niteliklere sahip olması gerektiğini ifade etmiştir.
 - İklım olgusu ile ilgili birçok sınıflandırma yapılmış olup, yapı olarak çok boyutlu bir kavramı ifade etmektedir.

- İklim, görevle alakalı uygulama ve liderlik tarzları gibi örgüte özgü özelliklerden etkilenir ve çalışanların işe yönelik tutumlarını ve örgütteki davranışlarını şekillendiren bir faktör olarak karşımıza çıkar.
- Örgüt iklimine yönelik algılar tamamlayıcı bir olgu olup çevresel durum ve olayları değerlemez.
- Çalışanların diğer çalışanlar ile süreç ve yapı, norm ve politikalarla, alınan kararlarla etkileşimi sonucu oluşan temel izlenimleridir.
- Hampton vd. (1983) Örgüt iklimi bir örgütte çalışan bireylerin kişisel algılarının bütününe denir. Bu kişisel algılar, örgütün hedef ve amaçları, kuralları, yapısı ve liderlik biçimleri ile ifade edilmektedir (Norman,1969: 53-54).
- Davis (1984) Organizasyonlar kar taneleri ve parmak izleri kadar eşsiz ve birbirinden tamamen farklı oluşumlardır. Her bir örgütün kendisine özgü çalışma ortamları ve yönetim tarzları bulunur. Yöneticiler uzun bir sürede meydana gelen bu örgüt iklimini bir varlık olarak görmelidirler. Kısa dönemde katı kurallar ve disiplin verimi arttırabilir ancak uzun dönemde örgüt iklimi üzerinde negatif etkileri olacağı için, işletmeler bu durumda zarar elde edecektir. Bu durumun en önemli neticesi de çalışanların değişime direncini arttırması olacaktır.
- Gordon (1988) örgüt iklimini işlemelerdeki kişi ve grupların etkileşiminin bir sonucu olarak tanımlamıştır (Altınok,2019:28).
- Varol'a (1989) göre bir örgüte hâkim olan iklimin niteliği şu kriterlere göre saptanabilir:
 - ✓ Açık kalplilik, içtenlik ve açıklık duyguları
 - ✓ Umut ve doyum ile beklentileri,
 - ✓ Güvenlik, güvenme ve inançları,
 - ✓ Katılma ve katılım duyguları,
 - ✓ Yardımseverlik ve yardım duyguları (Çoban,2016:7).
- Hoy ve Meyel (1991) de örgüt iklimi sözcüğünü, her bir bireyin nasıl ki bir kişiliği var ise örgütün kişiliği olarak da mutlaka bir iklimi vardır şeklinde tanımlamıştır (Altınok,2019:28).
- Dinçer (1991) Örgüt iklimi kavramını, işletmeyi oluşturan bireylerin hedef ve amaçları gerçekleştirirken gösterdikleri performansın nasıl ve ne şekilde

olması gerektiğini ve beklentilerine ulaşma düzeyine dair algılarının bir sonucu olarak oluşan genel bir atmosfer şeklinde ifade edilmiştir.

- Genç ve Karcıoğlu, (2000) organizasyonda paylaşılan çalışma ortamını, örgütün kültürünü ve kurumun içinde bulunduğu çevresini, atmosferini ve kurumda hissedilen duygu ve düşünceleri yansıtan özdeş bir sözcük olarak tanımlamıştır.
- Suliman ve İles, (2000)'a göre iş iklimi şeklinde anılan örgüt iklimini, örgütsel iletişim, örgütün yapısı ve kişisel farklılıklar ile bağlayarak açıklanmıştır. İş iklimi;
 - (a) Bir işletmeyi diğer işletmelerden ayırt eden,
 - (b) Zamana dayanıklı
 - (c) İşletmedeki iş görenlerin davranışları üzerinde etkisi olan ve
 - (d) Bir işletmeyi tanımlamada kullanılan niteliklerin tümü 'dür (Işık,2019:9).
- Stringer, (2002) örgüt iklimini, işletmede çalışanların davranışları üzerinde etkisi olan, tecrübe ve deneyimlerini, kurumun farklılıklarını ortaya çıkaran farklı değerler tarafından tanımlanabilen işletmenin içe dönük çevre kalitesinin olmasıdır.
- Karslı (2004) ise bu kavramı bir işletmeyi diğer işletmelere göre farklı ve ayrı kılan kendine özgü bir kişilik yapısına sahip ve işletmeye dâhil olan bireylerin karşılaştıkları bu kişilikle birlikte kendilerinde meydana gelen psikolojik ve duygusal bir karşılıktır olarak ifade etmektedir.
- Silva vd., (2004). İş görenlerin örgütün normları, değerleri, prosedürleri ve inançları hakkında belirgin hale gelen ortak algılarının tamamıdır.
- Arslan (2004)'a göre bir organizasyonu diğer organizasyonlardan ayıran ve başkalaşması için ona belli bir kimlik kazandıran, organizasyonu oluşturan bireyler tarafından algılanıp, davranışlarına etkileyebilen çevresel, örgütsel ve bireysel niteliklerin tümüne örgüt iklimi denilmektedir. Yani, örgütteki çalışanların bulundukları ortamda nasıl hissettikleri, diğer çalışanlara örgütü nasıl anlattıkları, beğendikleri ve beğenmedikleri yönleri ifade edişleri örgüt iklimini oluşturur.
- Bakan vd., (2004) yine benzer şekilde tanımladığı örgüt iklimi kavramını, işletmenin kimliğini belirleyen, işletmeyi diğerlerinden farklılaştıran, işletmeyi tanımlayan, işletmede baskın olan, işletme iç yapısının değişmez ve

oldukça kararlı ve sürekliliğe sahip, işletmedeki iş görenlerin davranışlarına etki eden ve onlardan da etkilenen, iş görenlerce hissedilip algılanan soyut ve psikolojik bir kavramdır.

- Özçer, (2005) Bireylerin davranış tiplerinin, yaklaşımlarının ve içsel çevresinde oluşan duygularının tamamıdır.
- Özdemir, (2006)' e göre örgüt iklimi, örgüt kültürünün oluşmasına katkısı olan yapıları göstermesi açısından da önemlidir. Literatürde iki çeşit örgüt iklimi tanımı yapılmaktadır. İlki, çalışanların aniden bir olay ve durumla karşı karşıya geldiklerinde göstermiş oldukları algı ve tepkilerinin tamamına örgüt iklimi denir. İkinci tanım ise, örgüt ikliminin bireylerin davranışlarını ve tutumlarını etkileyen yargılardır şeklindedir. Çalışanların örgüt içindeki kararlara katılımı, farklı bölümler arasındaki koordinasyonun, görevler arasındaki konum farklılıklarının neden olduğu uzaklığın vb. durumların örgütte oluşturduğu iklimden söz edilebilir (Papila, 2019:5).
- Tutar ve Altınöz, (2010) örgüt ikliminin oluşumunu bir örgütte çalışan bireylerin yönetsel ve örgütsel süreç aşamasında birbirlerine etki etmesi olarak ifade etmektedir.
- Castro ve Martinz yaptıkları araştırmalardan elde ettikleri neticeler sonucunda; örgüt iklimi teriminin birçok kez değişikliğe uğradığını belirtmişler, açık ve net bir tanımın yapılamadığını ama çeşitli araştırmacıların (Forehand ve Gilmer 1964; Litwin ve Stringer 1968; Tagiuri ve Litwin 1968; Pritchard ve Karasick 1973; Hellriegel ve Slocum 1974; Schneider ve Snyder 1975; Moran ve Volkwein 1992; Gerber 2003; Mc Murray (2003) yapmış oldukları tanımların bazı benzer noktaları bulunduğunu ifade etmişlerdir. Bunlar;
 - İklim, oluşumsal olarak çok geniş kapsamlıdır.
 - İklim algısı, çevrede olanları fark etmeye ve çevrenin mevcut durumu hakkında da bilgi verir.
 - İklim, organizasyonun duygusu olarak tanımlanabilir.
 - İklim ortak bir duygu ve düşünceyi paylaşan organizasyon üyelerince paylaşılan ve hissedilen bir olgudur.
 - İklim, organizasyon üyelerinin iletişimlerinden doğan karar ve aşamalar sonucu organizasyonda evrensel bir bakış oluşturur.

- İklim, gruplara mahsus bir oluşumdur ve zaman geçtikçe farklılaşır (Castro ve Martinz,2010:2).

Örgüt iklimine ait birçok farklı tanım yapılmış olsa da, kavramı açık ve net bir şekilde tanımlayan bir tanımı bulunmamaktadır. Ancak, çeşitli tanımlamalardan yola çıkarak ortak açıklamalar vardır. Bu açıklamaları;

- İş görenler tarafından kabul edilmiş algıların tamamı,
- Çalışma ortamı üzerinde olumlu ve olumsuz etkisi olan alan,
- İş görenlerin gönüllü ve gönülsüz çalışmasına sebep olan niteliklerin tamamı şeklinde tanımlamak mümkündür (Tolu, 2019:40).

Tüm bu tanımlardan hareketle, örgüt iklimini şu şekilde ifade edebiliriz. Bir örgütü diğer örgütlerden ayıran, zaman geçtikçe de o örgütün değişmez ve katı kuralları haline gelen, çalışanların davranışlarını etkileyip; o örgütü niteleyen ve tanımlayan özelliklerin tamamına örgüt iklimi adı verilmektedir (Cıranoglu, (2011).

2.2. ÖRGÜT İKLİMİNİ ORTAYA ÇIKARAN FAKTÖRLER

Örgüt ikliminin oluşum sürecinin Kurt Lewin'in 1939 yılındaki "Alan Teorisi" ile başlamıştır. Lewin bu teorisinde, işletme üyelerinin hareketlerin anlayabilmek, hissettikleri durumları doğru, açık ve net bir şekilde çözebilmek amacıyla, çevrenin niteliklerini dikkate almanın önemli olduğunu ileri sürmüştür. Yapılmış bu araştırma örgüt iklimi konusunun ne kadar önemli olduğunu vurgulamaktadır (Gök, 2009: 589).

Örgüt iklimini oluşumuna etkisi olan etkenlerin somut verilerin soyut algılamaya biçimine aktarıldığı söylenmektedir. Başka bir ifadeyle, organizasyonun kavramsal ve fiziksel nitelikleri, iş görenleri psikolojik olarak etkilemektedir. Bütün bu nitelikler çalışanın bağlılığı, iş tatmini ve bağlılığı, motivasyonu gibi birçok duygusal faktörlerle neden ve sonuç ilişkisi içinde yer almaktadır.

Örgüt iklimi, organizasyonda çalışanların yönetsel ve örgütsel süreçlerde birbirlerini etkilemesiyle oluşmakta, aniden ortaya çıkmamaktadır. Bu sürecin ortaya çıkmasında birçok faktörün katkısı olmakta ve özellikle yöneticilerin önemli görevleri bulunmaktadır (Altınok,2019:30).

Aşağıda Taymaz'ın (2003) örgüt iklimini oluşturan yedi faktörü aşağıda kısaca açıklanmaya çalışılacaktır;

1.Örgütün Amacı: Organizasyonların önceden belirlenmiş ve zamanla ulaşmayı hedeflediği amaçları vardır. Bu amaçlar örgütteki iklimin oluşmasında önemli bir role sahiptir. Kişilerin bu örgüt amaçlarını algılayıp benimsemeleri en önemlisi de kabullenmeleri kurumun çalışma ortamını etkilemektedir. Bu nedenle de bir örgütte sağlıklı iklimin oluşmasında birincil koşulun, çalışanların bu amaçları benimseyip özümsemesi olduğu ifade edilebilir.

2.Örgütün Görev Boyutları: Bir işletmede görev, yetki ve sorumluluklar net bir biçimde belirlenir ve iş tanımları doğru bir şekilde yapılandırılırsa; bu durum çalışanlar üzerinde güven ve huzur oluşturur. Böyle bir çalışma ortamında iş görenler işlerini daha rahat, daha verimli ve uyum içerisinde yürütebilirler.

3.Örgütün Yapısı: Organizasyonun yapılanma şekli ve küçük-büyük olması iklim üzerinde etkileyicidir. Personelin az olduğu küçük ölçekli olarak adlandırdığımız örgütlerde çalışan sayısının az olması çalışanların birbirini tanımasını ve ilişki kurmasını kolaylaştıracaktır. Öte yandan çalışan sayısının çok olduğu büyük ölçekli işletmelerde Personel sayısının çok olduğu personelin birbirini tanıyıp ilişki kurması güç olacaktır.

4.Personel: Bir örgütte çalışanların davranış biçimleri örgütün çalışma ortamı üzerinde etkilidir. Yani, iş görenlerin davranışsal özellikleri, görevlerin uygulanmasında, iş huzuru ve uyumun sağlanmasında, örgütün amaç ve hedeflerinin yerine getirilmesinde, çalışanlar arası uyum ve işbirliği üzerinde etkilidir.

5.Yönetim: İşletmenin yönetim proseslerinde, amaç ve hedeflerine ulaşmasının yanı sıra iş görenlerin beklenti ve isteklerinin farkında olunması ve karşılanması da önemlidir. İş görenlerin ve işletmenin elde ettikleri faydalar dengeli olursa, iş görenlerin işletmeye karşı güveni artar ve motivasyonu sağlanmış olur. Böyle bir çalışma ortamından örgüt iklimi olumlu şekilde etkilenir.

6.Sağlanabilen Kaynaklar: Üretim faktörleri makine, para, insan gücü, malzeme ve yönetim şeklinde sıralandığında her birinin temin edilmesindeki başarı düzeyi üretilen ürün ve hizmetin kalitesini ve niceliğini etkilemektedir. Bu üretim başarısı,

kişileri mutlu eder ve güven duygularını geliştirir. Bu durum, sağlıklı ve daha iyi olmasına katkı sağlar

7.Örgüt Çevresi: İşletmeler içinde yer aldıkları iç ve dış çevre ile devamlı etkileşimdedir. Çevrede meydana gelen yenilikler, gelişmeler ve çevrenin çalışanlardan beklentileri kişilere aynı etkiler yapsa da, kişilerde birbirinden oldukça farklı tepkiler oluşturacaktır. Bu tepkiler örgütün belirlenmiş amaçlarına yönlendirilirse işbirliği ve uyum sağlanabilir.

Örgüt iklimini ortaya çıkaran faktörler olarak ifade edebileceğimiz bir başka sınıflandırmayı da Forehand yapmıştır. Forehand'a göre örgüt iklimi en azından şu 3 faktörü barındırmalıdır. Bu faktörler iklimin oluşmasında etkin ve vazgeçilmez olgulardır. Bunları şöyle açıklayabiliriz:

- **Çevresel Değişkenler:** Çalışanın kendi durumlarından kaynaklı olmayan ancak onlar üzerinde dışarıdan etkisi olan faktörlerdir. Örnek olarak; sosyo-ekonomik koşullar, örgütün sendikalaşma oranları, işletmenin büyüklüğü vb.

- **Kişisel Değişkenler:** Örgütte istihdamı sağlayan personelin bilgi, beceri, tecrübe ve yetenekleri, yaklaşım tarzları, karakterleriyle ilgili özellikleri, çalışanların işlerine ve örgüte karşı ilgi ve alakaları, vb. her çalışanın sahip olduğu değerleri ve nitelikleri olarak söylenebilir.

- **Sonuç Değişkenler:** Kişisel ve çevresel faktörlerinin birleşiminden meydana gelen bu faktörlere, verimlilik, motivasyon, güdülenme, iş tatmini, etkinlik ve verimlilik gösterilebilir.

Yukarıda kısaca değinilen faktörler dikkate alındığında, örgüt iklimi birçok değişkenden etkilenmekte ve çevresel ve kişisel değişkenlerin etkileşmesi sonucu ortaya çıkmaktadır (Forehand, 1968:66).

2.3. ÖRGÜT İKLİMİNİN OLUŞUMUNA YÖNELİK YAKLAŞIMLAR

Örgüt ikliminin oluşumuna yönelik yaklaşımlar literatürde yapısalcı, algısal, etkileşimci ve kültürel olmak üzere 4 başlık altında ele alınmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi sınıflandırılmıştır (Moran ve Volkwein,1992).

2.3.1. Yapısalcı Yaklaşım

İklimin oluşmasını tanımlamak için organizasyonun yapısal yönünü saptamak gerekir. Çünkü iklimin oluşmasında bu yaklaşım dikkate alınmaktadır. Bu yaklaşıma göre, iklimin oluşmasında, organizasyonu oluşturan kişilerin organizasyonun yapısal özelliklerine bağımlı bir biçimde etkilenmesi gerekmektedir. Bu yapısal özelliklerin bazıları ise, örgüt içi hiyerarşik sıralama, çalışanların bireysel davranışını kısıtlayan formel kural ve politikaların ölçüsü, örgütün kapasitesi ve teknolojik imkânlardır.

2.3.2. Algısal Yaklaşım

Psikolojik yaklaşım olarak ifade edilen algısal yaklaşım, örgüt ikliminin oluşumunu, farklı kişilik özelliklerine sahip bireylerin oluşturduğunu savunur. Kişilerin durumsal değişkenleri algılama düzeyleri ve bu değişkenlere verecekleri tepkiler farklıdır. Kişiler bu değişkenleri psikolojik olarak kendilerine anlamlı gelecek şekilde yorumlar ve tepkilerini de bu doğrultuda ortaya koyarlar. Yani, bu yaklaşıma göre, bireylerin bu örgütsel durumlara karşı geliştirdikleri algılar neticesinde davranışları ortaya çıkmaktadır (Erdoğın,2013:7).

2.3.3. Etkileşimci Yaklaşım

Bir örgütte çalışanların olay ve durumlara karşı birleşip ortak bakış açıları geliştirmeleridir. Çalışanların bu etkileşimleri aralarında bir uzlaşmanın doğmasına neden olur ve bu da örgüt ikliminin kaynağını oluşturur.

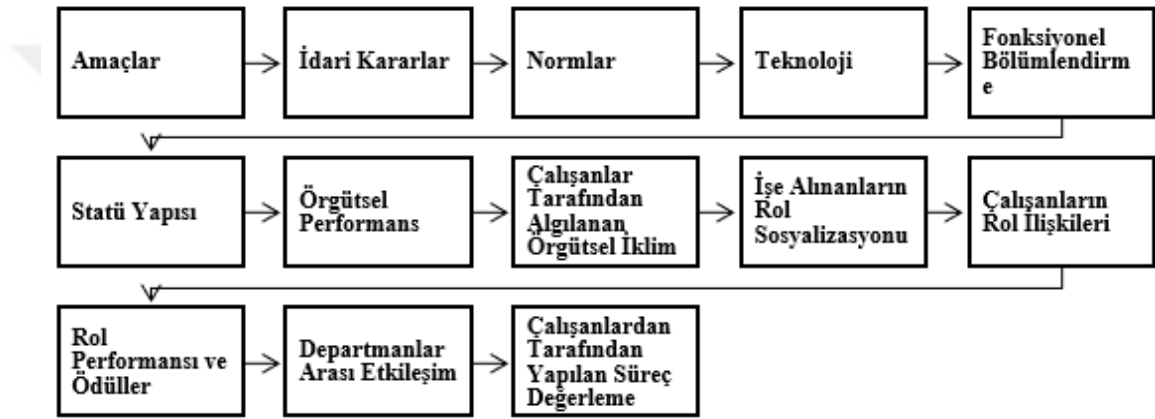
2.3.4. Kültürel Yaklaşım

Bu yaklaşım ise, çalışanların bir takım olarak işletmenin değerlerini ve hedeflerini nasıl algıladıklarına yönelik bakış açılarını sunar. Burada kişilerin değil takımların algısı önemlidir (Yeşil,2019:13). Birbirleri ile etkileşime geçen bu bir grup insanın ortak algıları, örgüt iklimini oluşturur. Bu bireylerin etkileşimlerinin ortak yeri belirlenmiş temel ilkeler, normlar ve değerlerdir.

Aşağıda yer alan Şekil 1'e göre; işletmenin üst düzey yöneticilerinin örgütün uzun dönemli amaçlarına ulaşabilmesi için aldıkları kararlar; örgütün faaliyetinin bir sonucu olarak ürettiği ürün ve hizmette kullanacağı teknoloji düzeyinin ne olacağı, örgüt içinde ne tür bir fonksiyonel bölümlendirme yapılacağı ve işletmede çalışan bireylerin davranışlarını düzenlemek amacıyla oluşturulan normları (kuralları) etkilemektedir. Tüm bu sürecin sonunda, yeni çalışanların da sürece dâhil olduğu

kurumun hiyerarşik yapısı ve çalışanların statüleri oluşmaktadır. Böylece kuruma yeni katılanların yerine getireceği roller belli olmaktadır ve çalışanların astları, üstleri ve grup arkadaşları ile arasında bir etkileşim meydana gelmektedir. Bu etkileşim sonucunda çalışanların olumlu ve olumsuz olarak performansı etkilenmekte ve gösterilen performans sonucunda ödül paylaşımı yapılmaktadır. İşe yeni başlayan çalışanların rolünün belirlenmesi, üst, ast ve takım üyeleriyle olan rol ilişkileri ve sonucunda oluşan performansı birleşerek işletmedeki departmanlar arasındaki ilişkinin türü etkilenmektedir.

Şekil 1: Örgüt İkliminin Oluşum Süreci



Kaynak: Evan, M. W. 1968. A Systems Model of Organizational Climate. In R. Tagiuri, & H. Litwin (Eds.). 1968. "Organizational Climate: Explorations of A Concept". Division of Research Graduate School of Business Administration. Printed United States of America. s. 114 'ten uyarlanmıştır.

Çalışanların performansları sonucu elde ettikleri ödüller ve örgütte edindikleri deneyimler onların örgütü değerlendirmelerine neden olmaktadır. Tüm bu süreç ise çalışanlar tarafından algılanan örgüt ikliminin oluşmasını sağlamaktadır. Örgüt ikliminin oluşması örgütün performansı üzerinde etkiler yaratmakta ve oluşan bu olumlu atmosferde örgütün amaçlarına ulaşmasına ve ileriye yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesine katkı sağlamaktadır (Yılmaz, 2019:6).

2.4. ÖRGÜT İKLİMİNİN ÖNEMİ

Örgüt ikliminin oluşmasından etkilenen çalışanlar, örgüt ikliminin her zaman merkezinde yer almaktadır. Örgüt, çalışanların örgüte yönelik olan beklentilerinin ne düzeyde oluştuğuna ilişkin algılarını inceler. Eğer beklentileri ile elde edilen sonuçlar uyumlu olarak algılanırsa; iyi bir örgüt iklimi, eğer uyumsuz olarak algılanmışsa da zayıf bir örgüt iklimi olduğu söylenebilir. Bu durum örgüt ikliminin algılara bağlı

değişim gösterebilmesinden dolayı dinamik olduğunu göstermektedir (Memduhoğlu ve Şeker, 2011:6).

Örgüt iklimi yaratıcılığın başladığı noktayı da ifade etmektedir. Organizasyondaki unsurlar ve yapı, faaliyet alanları ve uygulamalar, iş etkileyen doğrudan faktörlerdendir (Gündüz Çekmecelioğlu, 2005: 25). Çalışanların fikirlerini olumlu etkileyen bir örgüt ikliminin olması durumunda, çalışanların performansı da bu doğrultuda olumlu etkilenecek ve çalışanlarda örgüte karşı bağlayıcı duygular oluşmasına neden olacaktır. Örgüt iklimi ile ilgili kurumda araştırmalar yapılması çalışanların sorunlarını, örgüt hakkındaki iyi ve kötü düşüncelerinin fark edilmesinde önemlidir (Savaşkan,2019: 22)

2.5. ÖRGÜT İKLİMİNİN BOYUTLARI

Birçok farklı değişkene bağlı olan örgüt ikliminin örgüt içinde oluşmasında etkili olan faktörlere “*örgüt ikliminin boyutları*” adı verilmektedir. Örgüt iklimini, örgütlerde ölçmek amacıyla birçok farklı iklim boyutu üzerinde durulmaktadır. Yapılan araştırmalarda, örgüt iklimi alanında en fazla önem gören Litwin ve Stringer’in geliştirmiş olduğu örgüt iklimi boyutlarına kısaca değinildikten sonra yabancı ve Türk araştırmacıların çeşitli iklim boyutlarına yer verilecektir.

Litwin ve Stringer (1968) çalışmalarında örgüt iklimini ölçülebilir yapan dokuz boyut olduğunu ifade etmişlerdir.

2.5.1. Örgütsel Yapı (Structure)

Hiyerarşi ve otorite özellikli örgütler hiyerarşi ve yetki güdülenmesi oluşturur. Örgütte hiyerarşi ve hiyerarşiye uyumun artması, biçimsel yapının keskinleşmesi, örgütte sosyalizasyonun ve biçimselliğin azalmasına yol açar. Örgütte meydana gelen bu eğilim dayanışma ve takım ruhunu azaltabilir. Örgütün yapısı, örgütsel normlar, prosedürler, yönetmelikler ve çalışanlar arasında grup kısıtlamaları ve zorlamaları hakkında bilgi vermesi açısından önemlidir.

2.5.2. Kişisel Sorumluluk (Responsibility)

Çalışanlara sorumluluk verilmesi kendi işlerine sahip oldukları duygusu verir. Çalışanlar işlerini kendileri yaparlar ve doğacak sonuçlardan sorumlu olduklarını kabul ederler. Böylece çalışanların her kararında çifte kontrole gerek duyulmaz.

Şahsi sorumluluk verilmeye önem verilen örgütlerde örgütsel iklimde başarı güdüsünün uyarıldığı ve yetki güdüsünün de yoğun olduğu görülmektedir.

2.5.3. Ödüller (Reward)

Bu boyut, başarılı bir şekilde yerine getirilen bir işin sonucunda ödüllendirilmeyi ifade eder. Önemli olan örgütte ceza yerine ücret politikalarının eşit bir biçimde algılanması yani pozitif bir ödüllendirmenin varlığıdır. Böyle bir örgüt iklimine sahip örgütlerde çalışanlar performanslarına göre fark edilirler. Ödüller, cezalardan daha fazla başarı güdüsü ve örgüte bağlılık oluşturur.

2.5.4. Risk Alma (Risk)

Bir örgütteki mücadele ve riski tanımlamaktadır. Olması muhtemel olası riskler üzerinde vurgu bulunuyor mu ve risk konusunda uygulanan yöntem doğru mu şeklindeki birtakım soruları çalışanlar göz önünde bulundurmalıdır. Risk almayı çalışanlarına teşvik edip, özendiren örgüt iklimi başarı güdüsü oluşturmaktadır.

2.5.5. Takım ruhu (Warmth)

Bu boyut, çalışanların o örgütte dâhil olmaktan gurur duydukları, tüm çalışanların ortak bir amaç etrafında birleştiği ve bu amaca yönelik çalıştıkları, çalışanların gerektiğinde daha fazla çaba sarf edeceği ile ilgili örgüt üyelerinin hislerini ifade eder (Tezcan,2019: 49).

Bunun yanında takım ruhu ve dayanışmanın baskın olduğu örgüt iklimlerinde örgütsel bağlılık güdüsü yoğundur (Ertuğrul,2018: 94).

2.5.6. Destek (Support)

Çalışanların kurumlarına ait bir algıları vardır. Bu yüzden çalışanlara sağlanan yardım ve destek onların olumlu davranışlar sergilemeleri ve kendilerini güvende hissetmeleri üzerinde etkilidir. Kurumdan destek alan, kendini değerli ve işe yarar bulan çalışanlar işlerine daha sıkı bağlanıp, işten ayrılma fikrini düşünmeyeceklerdir (Uysal, 2013: 98).

Destek boyutunun, başarı odaklı çalışanların motivasyonu üzerinde olumlu, güç odaklı çalışanlar üzerinde ise herhangi bir etkisinin bulunmadığı söylenebilir (Litwin ve Stringer, 1968: 51).

2.5.7. Standartlar (Standarts)

Bu boyutta, kurumu motive ederek daha çok çalışması için özendirecek performanslar ile kısa ve uzun dönemdeki hedefler incelenmektedir (Tataroğlu,2017:16). Önemli olan, işleri iyi bir şekilde yerine getirmektir; çalışanların grup ve kişisel hedeflerine mücadele vardır. Yüksek performans standartları, yüksek hedefler iş görenler üzerinde başarı güdüsü oluşturur.

2.5.8. Çatışma Ortamı (Conflict)

Çalışanlar ile yöneticilerin farklı durumlarda verdikleri tolerans algıları bu boyutu ifade etmektedir (Kılıçer,2018: 37). Önemli olan problemleri görmezden gelmek veya yumuşatmak yerine net bir hale getirmektir. Çatışmaları iletişim ile çözen örgüt ikliminde başarıma güdüsü yüksek olur, bilgi akışı daha sağlıklı ve daha kolay hale gelir. Bilginin paylaşılma oranı artar. Örgüt içinde etkin bir geribildirim sistemi oluşur ve geribildirimlerin etkinlik ve doğruluğu artar.

2.5.9. Örgütsel Kimlik, Tanınma (Identity)

İşletmeye ait olma ruhu örgüt ikliminin kimlik boyutu olarak ifade edilmektedir (Tataroğlu,2017: 16). Bu boyut örgüte bağlanma güdüsü ile ilgilidir. Takım çalışmasına ve grup bağlılığına, bağlanma güdüsü yüksek olan kişiler yatkındır. Örgütte bu boyutun yoğun olması çalışanlar arasında arkadaşlık ve yakınlık oluşmasına neden olur (Ertuğrul,2018: 95)

Başka ifade ile örgütsel kimlik ve tanınma iş görenlerin kurumlarını; diğer kurumlardan ayıran niteliklerinin ne olduğuna ilişkin algı ve inançlarını; kurumun örgüt imajının temelini oluşturur (Tataroğlu,2017: 16).

Örgüt ikliminin boyutları ile ilgili araştırmalara temel oluşturan çalışmaların Litwin ve Stringer'e ait olduğu ifade edilebilir. Bunun yanında literatür incelendiğinde örgüt iklimi boyutlarıyla ilgili çok sayıda çalışmanın da olduğu görülmektedir. Bu çalışmalardan bazıları yabancı ve yerli araştırmacılara göre örgüt iklimi boyutları şeklinde aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

Tablo 1: Yabancı Araştırmacılara Göre Örgüt İkliminin Boyutları

<i>Decotis ve Koy's'un Makalesinde İnceledikleri Örgüt İklimi Boyutları</i> ❖ Adalet ❖ Baskı ❖ Destek ❖ Güven ❖ Özerklik ❖ Tanınma ❖ Uyum ❖ Yenilik (Ertuğrul,2018: 96).	<i>James ve Arkadaşlarının Geliştirdiği Örgüt İklimi Boyutları</i> ❖ İş Görenler Arasında Sıcaklık, İşbirliği, Samimiyet ❖ Belirsizlik ve Çatışma ❖ Görevin Çeşitliliği, Önemi ve Meydan Okuması ❖ Karşılıklı Güven ❖ Çalışanları Destekleme ve Liderliği ❖ Kolaylaştırma ❖ Örgütsel ve Profesyonel Takım Ruhu (Altınışık,2019: 42-43).
<i>Goleman ve arkadaşlarının İklim Boyutları</i> ❖ Açıklık ❖ Esneklik ❖ Grup Bağlılığı ❖ Ödüller ❖ Sorumluluk ❖ Standartlar (Şakar,2019: 23-24).	<i>Campbell ve arkadaşları Örgüt İklimi Boyutları</i> ❖ Bireysel Özerklik ❖ Bulunulan Konumun Yapı İçerisindeki Düzeyi ❖ Ödüllendirme ❖ Destek, Saygınlık ve İçtenlik (Yaşar, 2005: 14)
<i>Krakower ve Zammuto Örgüt İklimi Boyutları</i> ❖ Çatışma ❖ Değişime Direnç ❖ Günah Keçiliği / Baskı ❖ Güven ❖ Lider Güvenilirliği ❖ Birlik Ruhu ❖ Ödüller (Küçüksarı, 2012: 33)	<i>Lloréns Montes vd., Decotis Ve Koy's'tan Uyarladığı Örgüt İklimi Boyutları</i> ❖ Bağdaşıklık ❖ İçsel Takdir ❖ İş Yüğü Baskısı ❖ Tarafsızlık ❖ Üstün Desteği (Altınışık,2019: 43-44).

2.5.10. Yücel Ertekin'e Göre Örgüt İkliminin Boyutları

Türkiye’de örgüt iklimi ilgili en kapsamlı ve en çok kabul görmüş olan çalışmaların temelini Yücel Ertekin (1978) tarafından yapılan araştırmaya dayandırmak mümkündür. Ertekin, literatürde yer alan tüm örgüt iklimi boyutlarını üç alt başlık altında birleştirerek, özet bir biçimde oluşturmuştur (Kızıl, 2011: 92).

Örgüt iklimi ile ilgili özellikler çevresel, bireysel ve örgütsel olarak üçe ayrılmış ve kendi içinde de alt başlıkları tanımlanmıştır. Yücel Ertekin tarafından oluşturulan bu örgüt iklimi boyutları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 2: Yücel Ertekin Örgüt İklimi Boyutları

<i>Çevresel Özellikler</i> ❖ Sınırlayıcı ve güdüleyici çevre ❖ Çalışma koşulları (sıkıcı, hoşnut edici) ❖ Yönetmel destek ❖ Baskı ❖ Uyum ❖ Yönetimi eleştirme	<i>Bireysel Özellikler</i> ❖ Arkadaşlık ilişkileri ❖ Doyum ❖ Engellenme ❖ Güven duygusu ❖ Kişiyeye verilen önem ve saygınlık ❖ Öteki örgüt üyelerine karşı beslenen duyarlılık ❖ Tehlikeyi göze alabilme ❖ Yükselme ve ilerleme olanakları	<i>Örgütsel Özellikler</i> ❖ Bildirişme ❖ Büyüklüğü ❖ Çok sıkı gözetim ve denetim ❖ Karar verme ❖ Ödül düzeni ve ücret ❖ Önderlik ❖ Örgüt politikası ❖ Örgüt yapısı ❖ Örgütle bağdaşmazlık ❖ Örgütsel açıklık ❖ Örgütsel çatışma ❖ Örgütün amacı ❖ Örgütün gelişme olanakları ❖ Sorumluluk
---	--	--

Kaynak: Ertekin, Yücel; Örgüt İklimi; Doğan Basımevi; Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No: 174; Ankara 1978. s. 27.

Literatürün derlemesi ile oluşturulan bu örgüt iklim boyutlarının sınıflaması, bütünü görme ve özetleme özelliklerini taşıdığından önemlidir. Yani, çeşitli araştırmacı ve yazarlar tarafından çevresel, bireysel ve örgütsel ölçütlerle ilişkilendirilerek yapılan bu ayrımlar, Ertekin tarafından genel hatları ile bir çerçeveye oturtularak akademik yazına kazandırılmıştır (Erkan,2017: 41).

Tablo 3: Yerli Araştırmacılara Göre Örgüt İkliminin Boyutları

<i>Karabey ve İşçan'a Göre Örgüt İklimi Boyutları</i> • Bağdaşlılık • İçsel Takdir • İş Yüğü Baskısı • Tarafsızlık • Üstün Desteğı (Kılıçer,2018: 40-41-42)	<i>Topçu, Kaya ve Koç'un Çalışmalarında Kullandıkları Örgüt İklimi Boyutları</i> • İş Yüğü Baskısı • Örgütsel Etik • Örgütsel Sınırlar • Uyum • Yaratıcılık İçin Destek • Yönetim Yeteneğı ve Tutarlılık (Ertuğrul,2018: 95).	<i>Bilir'in Oluşturduğu Örgüt Ölçeğine Örgüt İklimi Boyutları</i> • Biometrik İklim • Destekleyici İklim • Ekip Çalışması • Hiyerarşi • İletişim • İnsan İlişkileri • İş Doyumu • İşe Bağlılık • Olumsuz Etkileşim • Stres • Yenilikçi İklim (Altınışık,2019: 45).
--	---	---

Örgüt iklimi boyutlarını araştıran yazarların tümüne bakıldığında, örgüt ikliminin çalışanlar ve yöneticiler tarafından birlikte oluşturulduğu, örgüt özelliklerinin ve yapısının anlaşılmasına imkân sağladığı, oluşturulan örgüt değerlerinin algılanma düzeylerinin ölçülebildiği sonucuna varılmıştır (Altınışık,2019:46).

2.6. ÖRGÜT İKLİMİ TÜRLERİ

Örgüt üyeleri tarafından farklı düzeylerde algılandığından örgüt iklimi için farklı örgüt iklimi türleri oluşmuştur. Bu kapsamda yapılmış çalışmalara bakıldığında da bu farklılıklar görülmektedir. Yani, her örgütün yapı ve amacına göre iklimin türleri bulunmaktadır (Enön,2019:24). Buna göre; bu çalışmada da Halpin ve Croft'a ait aşağıdaki şekilde altı iklim türü kısaca açıklanmaya çalışılacaktır;

2.6.1. Açık İklim

Bu iklim tipinde, canlı yapıda bir örgüt iklimi vardır. Çalışanlar amaçlarına uygun davranabilir ve yöneticiler çalışanları destekleyici davranışlar sergilerler. Çalışanlar açısından örgüt politika ve yöntemleri işleri kolaylaştırıcı niteliktedir (Enön,2019:24). Açık iklime sahip örgülerde çalışanlarla yöneticiler uyum içerisindedir. Örgütte çatışma ve kişisel tartışmalar düşük seviyededir. Fazla samimiyet gereksinimi duymayan çalışanlar birbirleriyle olan ilişkilerinden de oldukça memnundur. Çalışanların iş tatminleri yüksektir. Çalışanlar ve yöneticiler örgütleriyle övünürler (Halis & Uğurlu, 2008:107).

2.6.2. Bağımsız İklim

Çalışanların moral ve motivasyonları yüksektir ancak açık iklim türüne göre daha düşüktür. Bu iklim tipinde sosyal ihtiyaçlar ile sosyal doyum ön plandadır. Yöneticiler çalışanlara kendi kendilerine karar vermelerine ve yönetmelerine izin verir. Örgütte küçük bir baskı grubu varsa da onlarla da uyumlu bir çalışma yürütülmektedir (Kılıçer,2018:32). Çalışanlar kırtasiye işlemleri ile engellenmez (Halis & Uğurlu, 2008:107). Bağımsız iklimle açık iklim arasında aynı özelliklere sahiptir (Çağlar, 2008: 46). Bağımsız iklimi açık iklimden ayıran fark ise, yöneticilerin çalışanlar ile arasına belli düzeyde bir mesafe koymalarıdır (Enön,2019: 25). Bu iklim türünün en önemli özelliklerinden biri de takım içindeki sosyal

gereksinimlerin karşılanmasında kullanılacak yolları bulmaları için onlara vermiş olduğu özgürlüktür. Bu kapsamda amaç, sosyal gereksinimlerin giderilmesidir (Çağlar, 2008: 46).

Yönetici, çalışanların bireysel bazda görevlerini yerine getirip getirmediğini kontrol etmez ve üretim konusunda baskı oluşturmaz. Bunun yerine çalışanların çalışma hızından memnundur ve nadiren onları denetler. Genel olarak düşüncelidir ve çalışanların sosyal ihtiyaçlarını karşılamak için çaba sarf eder. Örgütte güven oluşması için çalışan yöneticiler, çalışma hızları arttırarak diğer personele örnek olurlar. Görevler için gerekli araç ve gerecin hazır ve kullanımını garanti eder. Bireysel esnekliğe, çalışanın refahı için ve kontrolün devamı için önem verir. Ancak yine de açık iklim tipindeki yönetici davranışı ile karşılaştırılırsa daha katı bir tavır almaktadır. (Çoban,2006:11).

2.6.3. Kontrollü İklim

Otonom iklim olarak da ifade edilen kontrollü iklimde odak nokta görevdir (Halis & Uğurlu, 2008:107). Bu yüzden görev başarısı baskı aracı olarak görülür. İş görenlerin görevi başarmasına engel teşkil edecek uğraştırıcı işler, çalışma kâğıtları ve rutin olarak düzenlenen raporlar vardır (Çoban,2006:12). Açık iklime kıyasla çalışanların moralleri daha düşük seviyededir. Bu iklimde anlayış ve samimiyet düzeyi düşüktür ve sürekli kontrol vardır. Arkadaşça ilişkiler çalışanlar arasında pek de yaygın değildir. Çünkü herkes çok çalışır ve ilişki kurmak için zamanları azdır (Çoban,2006:12). Yöneticilerin emir verici üslupları söz konusudur (Halis & Uğurlu, 2008:107). İlgi ve yardımlaşma düşüktür. Görevlerin yerine getirilmesi öncelikli olduğundan bireysellikten uzaktır ve yönetici görüşleri doğru olarak kabul edilir. Öte yandan yöneticiler örgütün tamamını harekete geçirmeyi hedefler ve iş görenlerin görevlerini başarmaları amacıyla sıkı çalışır (Çoban,2006:12). Örgütte başarı odaklı bir yapı mevcut olduğundan çalışanlar arasında samimiyet ve birlik ruhu yoktur (Enön,2019:25).

2.6.4. Samimi İklim

Bu iklim tipinde yöneticiler, örgütte mutlu bir aile tablosu oluşturmak ister. Aynı zamanda örgütte çalışanlar ve yöneticiler arkadaşça ilişkiler kurabilmektedir. Sosyal ihtiyaçların karşılanması önemli ve önceliklidir. Çalışanlar işlerin nasıl

yürütülmesi gerektiğiyle ilgili düşüncelerini ifade edebilirler. Kendilerini çalışan gibi gören ve etkin görev alan yöneticiler anlayışlıdır. İşi yürütme sürecinde denetim azdır ama buna rağmen çalışanların sosyal ihtiyaçlarının doyumu yüksektir (Enön,2019:25,26).

2.6.5. Babaerkil İklim

Babaerkil iklim tipinde, yönetici hem çalışanların sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasını hem de çalışanlarını kontrol etmek ister. Fakat her ikisinde de başarı şansı oldukça düşüktür (Halis & Uğurlu, 2008:107). Çünkü yöneticinin bu babacan tavrı çalışanlarca samimiyetsiz olarak algılanmaktadır (Kılıçer,2018:32). Çalışanlar uyumsuzdur ve aralarında arkadaşlık söz konusu

2.6.6. Kapalı İklim

Açık iklim tipinin tam tersi olarak nitelendirilebilecek kapalı iklimde, samimiyet, moral, motivasyon, anlayış ve işe dönüklük düşüktür. Çalışanların iş arkadaşlarıyla olan ilişkileri samimi değildir. Motive edici davranışlar sergilemeyen yöneticiler, aynı zamanda çalışanlara örnekte olmaz. Bu yüzden çalışanların kişisel farklılıklarını anlayıp yönlendirme konusunda yetersizdirler (Enön,2019: 26).Yöneticiler emretme karakterindedir ve çalışanların başarılı olması için yardımcı olmazlar. Yöneticilerin çalışanların iş doyumuyla ilgili endişeleri ve yeterli çabaları yoktur ve çalışanların sosyal ihtiyaçlarıyla ilgili belirli bir düşünceleri bulunmaz (Kılıçer,2018: 32). Bu örgüt iklim tipinde otoriter bir yapı görüldüğünden hiyerarşik örgüt yapısına uyma eğilimi yüksektir (Enön,2019:26). Örgüt içinde verimliliğin yüksek olması vurgulansa da uygulamada verim oldukça düşük düzeyde seyreder. Çalışanların başarılı olma hedefleri yoktur ve örgüte olan bağlılıkları bulunmaz (Kılıçer,2018: 32). Bu bağlamda babaerkil iklimle bazı yönlerden benzer özellik taşıdığı söylenebilir (Enön,2019:26). Kapalı iklime sahip örgütlerde iş görenlerin iş doyumunu düşük, motivasyon seviyeleri az, mutsuz ve huzursuz oldukları için verimleri düşük ve örgütün hizmet kalitesi azdır (Güner, 2015: 50). Otoriter yöneticilerin emir komuta zincirine aşırı düzeyde uymaları, katı tutum ve davranışları, açıkça ya da gizli yaptıkları denetimlerle sürekli olarak nefeslerini iş görenlerin enselerinde hissettirmeleri, kapalı örgüt iklimine sahip örgütlerin karşılaştığı stres kaynakları arasındadır (Akyol, 2010: 11).

2.6.7. Yaratıcı (Yenilikçi) İklim

Bu tür örgüt iklimi, baskın, gayretli, sonuç odaklı, girişimci, risk almayı bilen, meydan okuyan, gayret gösteren ve etkin şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tür iklimi sahip örgütlerde, karar vermede iletişim ve takım çalışmasından etkin ve verimli bir biçimde yararlanılmaktadır. Yeni ve alışılmıştın dışındaki fikirler için örgüt çalışanlarına destek sağlamaktadır. Açık ve net ilişkiler, güven, motivasyon, ortak sorumlu olma, kurumun hedef ve işleyişine bağlılık, inisiyatif alma ve bilgiyi aramada özerklik, görüş, bilgi ve tecrübe konularında çoğulculuğu sağlama, fikirlerin değişiminde netlik gibi birçok özelliğe sahiptir (Cerit, 2009: 25).

2.6.8. Güvenlik İklimi

Güvenlik iklimi, iş görenlerin güvenlikle ilgili uygulama, prosedür ve politikalarına yönelik paylaşılan algı, iş görenlerin işletmedeki güvenlikle alakalı algı ve inançlarının özeti, çalışanların kurumdaki güvenliğe göre davranış tarzlarının tahminidir (Tüzüner ve Özaslan, 2011: 142).

Kurumdaki güvenlik psikolojik ve fizikseldir. Psikolojik açıdan, iş görenler için ödül ve teşvik sistemini içermektedir. Çalışanların eleştirilme, azarlanma korkusu taşımadan soru sorma özgürlüğüne sahip olması ile alakalıdır. Güvenliğin fiziksel unsuru olarak ise, çalışanlar için yeterli düzeyde donanımın sağlanmasını, uygun bir iş ortamını, güvenli fiziksel yapıları içermektedir (Cerit, 2009: 25).

2.6.9. Destekleyici İklim

Destekleyici örgüt ikliminin tanımını, iş görenlerin çalışma arkadaşlarından, diğer bölümlerden ve işlerini başarıyla yapmalarında onlara yardım eden üstlerinden aldıkları algılanan desteğin toplam miktarı olarak ifade edilmektedir (Özer vd, 2013: 439). Wallach (1983) destekleyici iklimi şöyle tanımlamıştır: Paylaşımıcı değerler destekleyici iklimde ön plandadır. Genel olarak bu örgüt türünde sosyalleşme, dostluk, yüksek düzeyde cesaretlendirme, kişisel özerklik, işbirliği, açık ve net ilişkiler ve çalışanlar arasında güven gibi kavramlar arasında ahenkli dayalı bir uyum vardır (Bilir, 2005: 31). Örgütsel çabaların merkezinde, üst düzey yönetimin iş görenlerine verdiği destek yatmaktadır. Açıklık ve işbirliği yaratılarak, iletişim ve takım çalışmasına kalite getirilmektedir (Cerit, 2009: 25). Yönetici ve çalışanlar dostça ilişkiler kurup bunu sürdürebilirler. Sosyal ihtiyaçların giderilmesi esastır.

Yöneticiler personellerinin üzerinde mutlu aile tablosu oluşturmaya çalışırlar (Halis, 2008: 107).

Destekleyici iklim, iş görenlerin, yöneticilerinin işbirlikçi bir çalışma ortamı oluşturdıklarını ve kurumun vizyon ve misyonunu gerçekleştirmek için iş görmelerine destek verdiklerini algılamalarını ifade etmektedir. İş görenlerin, yöneticilerinin davranışlarındaki tutarlılığını, işbirliğini ve yeterlilik düzeylerini algılamaları ve bunu hissetmeleri destekleyici örgüt ikliminin var olması için önemli bir kriterdir (Özer vd, 2013: 439). Wallach (1983). Personeler destek olmak, uygun yönetim uygulamalarıyla mümkündür. Örgüt, personel katılım programlarını oluştururken ve geliştirirken bu uygulamaları dikkate alması gerekmektedir.

Destekleyici iklimin düzeyine göre psikolojik sermaye ile iş doyumu arasındaki ilişkinin, farklılaşması öngörülmektedir. Çalışan tarafından algılanan örgüt ikliminin pozitiflik ve destek seviyesinin zayıf olması bu ilişkiyi zayıflatabilmektedir. Destek düzeyi yüksek iklimde ise iş doyumu ile psikolojik sermaye arasındaki ilişki güçlenmektedir.

Yönetim kadrosunda bulunanların yeni politikalar geliştirmesinde ve yeni atılımlar yapmalarında örgütün içinde yer aldığı çevre etkin olsa da sözü geçen örgütlerdeki iklim, destekleyici iklimdir. Şu nitelikleri taşıdığı ifade edilebilir (Arslan, 2004: 221):

- Örgüt yeni buluş ve deney araştırmalarına fırsat tanımaktadır.
- Hiyerarşide üst düzeyde yer alan yöneticiler alt pozisyonundaki personellerin duygu ve düşüncelerine önem vermektedir.
- Yönetim kadrosundakiler amaçları gerçekleştirmede performanslarını kullanırken özgürce hareket edebilmektedirler.
- Örgüt, yönetim kadrosundakilerden yeni bilgiler öğrenip, yeni gelişmeleri yakından izlemelerini talep etmektedir.

2.6.10. Otokratik Yapılı İklım

Personellerin rol tanımları açıktır ve görev çevreleri net çizgilerle çizilmiştir. Onlar bu çerçevede işlerini yüksek performansla yapmaktan sorumludurlar. Yöneticiler sürekli olarak resmi yapının devamlılığına vurgu yapmaktadır. Emir, ciddiyet ve statü vurgulanmaktadır. Örgütün koymuş olduğu kuralların dışına

çıkanlar cezalandırılır ve tüm yönetim kadrolarında pozisyon için gerekli olan otorite uygulanır. Resmi biçimde dikey olarak ve yalnızca iş ile ilgili konularda iletişim gerçekleşir. Böyle bir örgüt iklim türünde iş görenler formal yapıya tepki gösterirler ve yüksek seviyede saldırı gerçekleştirirler. Bu durum örgütte iş tatmininin düşük olması sonucunu doğurur (Halis, 2008: 107).

2.6.11. Demokratik Yapılı İklim

Demokratik yapılı iklime sahip örgütte grup çalışması, takım bağlılığı, dayanışma davranışları görülür. Gayri resmi bir yapının egemen olduğu iklimde, cezalandırma yerine cesaretlendirme ve yardımlaşma vardır. Kararlarda tüm kademelerde katılım sağlanır. Yöneticiler bu değerleri davranış olarak da sergilerler. Özel olarak kişisel gelişim önemlidir. İş görenlerin birbirleriyle kaynaşmaları ve tanımaları için takım toplantıları yapılır. Örgüt çalışanları arasında birlik ve beraberlik hâkimdir. İş mükemmelliğine bireyler arası ilişkilerden daha yüksek düzeyde öncelik verilir (Halis, 2008: 108).

2.7. KENT VE OTTE'NİN ÖRGÜT İKLİMİ TÜRLERİ SINIFLANDIRMASI

Kent ve Otte, farklı örgüt iklimlerine sahip kurumlarda, kariyer yönetimi stratejileri oluşturmaya ilgili yapmış olduğu çalışmada, farklı beş örgüt ikliminin niteliklerini saptamışlardır. Kariyer yönetimi politikalarına rehber olması amacıyla bu araştırmayı yürütmüşlerdir. Bu iklim tipleri aşağıda yer almaktadır (Gürkan, 2006: 62):

□ **Tam Otoriter İklim-Düşman İlişkiler:** Örgüt içerisinde alınan tüm kararlar hiyerarşik olarak üst pozisyonda yer alan kişilerce alınır. Kârlar, ücret ve maaşlar, “terk et- kabul et” şeklindedir.

□ **Yoğun Şekilde Otoriter İklim:** Örgütte alınacak kararlarda temsilcilerin etkisi düşüktür. İş görenlerle az sayıda metot ve karar tartışılır. Kârlar, ücret ve maaşlar uzlaşarak belirlense dahi düşmanca tutumlar halen vardır.

□ **Tipik Olarak Örgütsel İklim:** Karar almada yetkiler yöneticilerdedir. Yöneticiler arasında rekabet vardır. Yöneticilerle diğer yöneticiler arasında takım ve grup çalışmalarında samimi olmayan bir destek ilişkisi vardır. Kârlar, ücret ve maaşlarda bazı girişimler sonucu uzlaşma sağlanır.

□ **Az Miktarda Katılımcı İklim:** Karar alma yöneticilere bırakılmıştır. Yöneticiler arasında takım çalışması özendirilir. Kârlar, ücret ve maaşlar örgütün başındaki kişilerin talebiyle saptanır. Prosedür belirlenirken ilgili personelin öneri sunması için özendirilir.

□ **Yüksek Düzeyde Katılımcı İklim:** Çalışan temsilcilerine işbirliğini geliştirmeleri için sorumluluk verilmiştir. Kaynakların tamamı yönetim tarafından oluşturulmuştur. Kârlar, ücret ve maaşlar için personel kararlara katılır ve fikir ifade edebilir. İş yapma metotları en düşük seviyede belirlenmiştir.

2.8. ÖRGÜT İKLİMİNİN SONUÇLARI

Örgüt iklimi, ilişkide bulunduğu personel üzerinde etkisi olan havadır. Örgüt iklimi sayesinde çalışanlar birbirleriyle etkileşimdedirler (Erdoğan, 2013, s.20). Bu bağlamda örgü iklimi kavramı, diğer örgütsel durum ve olaylarla ilişkisinden dolayı örgütsel davranış alanı içerisinde en kapsamlı ve en çok araştırılan konuların başında gelmektedir. Yapılmış araştırmalar örgüt iklimi ile verimlilik, iş tatmini, performans, örgütsel bağlılık arasında ilişki bulmuştur (Özdevecioğlu, 2003: 116). Çalışmanın bu kısmında örgüt ikliminin olumlu ya da olumsuz sonuçlarıyla ilgili bu konular üzerinde ne gibi etkileri olduğu kısaca açıklanmaya çalışılacaktır.

Bunlar;

2.8.1. Verimlilik Üzerine Etkileri

Verimlilik kavram olarak, minimum kaynakla (maliyetle) en çok çıktıyı (kazancı) elde etmektir. Verimlilik aynı zamanda işleri doğru biçimde yapmak olarak da tanımlanabilir. Yapılan çalışmalar neticesinde farklı iklim ortamlarındaki liderlik tarzları izlenmiştir (Tatar, 2019:14). 3 değişik tipi oluşturulmuş oluşturulup sonuçları gözlemlenmiştir. Bu ortamlardan birincisi bürokratik, resmi ilişkiler ve otoriter özelliklere sahiptir. Görevler net bir şekilde tanımlanmıştır, kurallar kesindir, disiplin ve haberleşmede uyulacaklar belirtilmiştir. İkinci örgüt ikliminde ise ilişkiler arkadaşça ve demokratiktir. Gayri resmi ilişkilerde sinerji yani beraber çalışma ruhu alınan kararları benimseme hakimdir (Tatar,2019:14). Gayri resmi ilişkiler, takım ruhu, kararlara katılım, işbirliği üzerine iyi ilişkiler kurulmuştur. (Efil, 1996: 111). Üçüncü iklim ile diğer iklimlerden daha üstün ve farklı bir örgüt iklimi oluşturmak amaçlanmıştır. Her kişi ve takım için yaratıcılık ve yenilikler özendirilmiş, teşvik

edilmiştir ve yüksek hedef ve amaçlar oluşturulmuştur. Kişiler çeşitli ödüllendirme sistemleriyle yüksek verimlilik için teşvik edilmiştir. Yapılmış olan bu araştırmada ikinci örgüt ikliminde çalışanların daha yüksek tatmin duydukları ve verimlilik konusunda örgütün yeterli sonuçlara ulaştığı gözlenmiştir. (Efil, 1996: 111).

Verimlilikle ilgili yapılan diğer bir çalışmada, işletmede pozitif ve ılımlı örgüt ikliminin yaratılması için, 4 farklı iklim ortamının oluşturulması gerektiği ifade edilmiştir. Bunlar;

1. Bir işletmede çalışanların moral ve motivasyonunun yüksek düzeyde olması işteki performansını artırır.
2. İşletmede çalışan iş görenlerin önceden oluşturulmuş hedeflere ulaşabilmesi için etkileşim ve işbirliği içinde olması gerekir (Tatar,2019: 15).
3. İşletmeye karşı bağlılık duygusunun oluşmasıdır. Çalışanlarda örgütsel bağlılık söz konusu olunca, işletmenin hedefleri, amaçları, vizyon ve misyonu ve değerlerinin benimsenmesi çalışanlar tarafından daha kolay olacak ve işletme varlığını iyi bir şekilde sürdürecektir.
4. İşletmede tüm personel tarafından bilinen yapı ve standartların olmasıdır. İşletmenin oluşturduğu sistemin uygulanabilmesi için saptanan standart ve kurallara dayandırılması belirsizlik ve tutarsızlığını kaldırarak objektif yönetimin meydana gelmesini sağlar (Yıldırım,2009: 49,50).

2.8.2. İş Tatmini Üzerine Etkileri

Örgütteki mevcut iklimin iş tatmini nedeni olduğu açıktır. Bu bağlamda, iş tatmini ile iklimi ortaya koymak için araştırmalarda ölçüm araçları ile bu ilişki araştırılmıştır. Örgüt ikliminin algılanma nedeni olarak iş tatmini varsayılmıştır. Bir başka ifadeyle, iş tatmin düzeyinin düşük ya da yüksek olmasında örgütün ikliminin nasıl algılandığının önemli bir payı bulunur.

İş görenlerin kendileri için uygun bir örgüt iklimine sahip çalışma ortamına sahip olmadıkları durumlarda iş tatminsizliği yaşadıkları; işi bırakma, zihinsel ve fiziksel sağlık problemleri ve bu konudaki şikâyetlerinin artması, işe zorla gelme ya da hiç gelmeme gibi tutumlar sergiledikleri görülmüştür. Örgüt ikliminin pozitif olması halinde ise, iş görenlerin işe mutlu ve zevkle geldikleri, iş motivasyonlarının yüksek olduğu gözlemlenmiştir (Efil, 1996: 111-112). Her işletmenin kendine ait

örgüt ikliminin aynı zamanda genel çalışma koşulları ve iş güvenliğinin olması, örgütün ikliminin bir parçası olup çalışanın iş tatmin düzeyini etkiler (Yıldırım, 2009).

2.8.3. Performans Üzerine Etkileri

Bir işletmenin çalışan tarafından algılanan çalışma çevresi, çalışanın tutum, davranış ve bilinci üzerindeki yüksek etki olarak tanımlanmaktadır. Çalışma çevresi, örgütü, örgüte olan bağlılığı, çalışma başarısını, iş görenlerin işi bırakma seviyesini, iş görenin mesleğe ilişkin katkısını etkilemektedir. Yapılan birçok araştırma örgütün performansı ve altında yatan sebepleri (teknoloji, yapı, örgütün büyüklüğü gibi) anlamaya çalışırken, literatüre bakıldığında örgütsel iklimin performans üzerindeki belirgin etkilerini belirlemeye yönelik çok az çalışma olduğu görülmektedir. Yapılmış çalışmalar ise, büyük endüstrilerde yoğunlaşmıştır. Bu yüzden örgüt ikliminin performans üzerindeki etkisine yönelik kanıtlar sınırlı düzeydedir (Kangis ve Williams, 2000: 532).

Ülkemizde konuyla alakalı Şener (2017) tarafından örgüt ikliminin iş performansı üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin ara değişken rolü adlı bir çalışma yapılmıştır. İş görenlerin işletmede çalışma hayatına dair algılarının bireysel performanslarını nasıl etkileyeceği araştırılmış ve psikolojik sermaye faktörünün ara değişken olarak ne tür bir rolü bulunduğu irdelenmiştir. Araştırma İstanbul ilindeki özel bir bankanın genel müdürlük çalışanları ile anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Araştırma bulgularına göre iş performansı ile örgüt iklimi arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur ve örgüt ikliminin iş performansı ve alt elemanları üzerinde açıklayıcı etkisi saptanmıştır. İş görenlerin takım desteği almaları ve katılım sağlayabilmeleri, örgütte kendilerini özerk hissetmeleri, sahip oldukları umut ve dayanıklılıkları yoluyla iş performanslarını etkilemektedir. Bir örgütte katılım esnekliği gösterebiliyor olmaları veya iş görenlerin cesaretlendirilmesi bağlamsal performanslarını etkilemektedir.

2.8.4. Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri

Örgütsel bağlılık, iş görenlerin örgütün amaçları ile özdeşleştiği ve bu amaçları gerçekleştirmek için çok çaba harcadığı tutum ve davranışları, o örgütte çalışmanın değerli olarak algılandığı boyut üzerine yoğunlaşmıştır. Teoride uygun örgüt iklimi

örgütsel bağlılık oluşturmaktadır. Yaş, cinsiyet, eğitim, çalışma süresi, yöneticinin liderlik tarzı ve becerisi, meslek tasarımı gibi faktörler örgütsel bağlılıkta önemlidir. Bundan dolayı örgütün yapısı ve pozitif örgüt iklimi, karar vermeye katılım oranı, işin güvenliği, işte başına buyruk ya da sorumlu olma iş görenin örgüte duyduğu aidiyet üzerinde etkilidir (Bayram, 2005:125).

Yönetici ve müdürlerin iş görenlerine danışmanlık yaptığı, onlara yardımcı olarak işlerini yapmayı kolaylaştırdığı, karar vermede yetki devredebildiği örgüt iklimlerinde iş görenler örgüt ile kendilerini özdeşleştirebilmektedir. Straus çoğunlukla etkin ve uygun bir örgüt ikliminin verimli örgüt bağlılığı meydana getirdiğini savunmuştur. (Tyagi ve Wotruba, 1993:145). İş görenlerin örgüte bağlılık duygusu, yüksek motivasyona, daha sağlıklı bir iklime katkısı olan değişkenlerden biridir. Bu örgütsel bağlılık boyutu çalışma performans düzeyi üzerinde büyük oranda etkilidir (Gümüş, Hamarat ve Erdem, 2003: 987).

Weterings'e (1998)göre, günümüz örgütlerinde güçlü bağlılık ve bireysel değerler alt seviyedeki liderlik için önemlidir. Bir lider örgüt bağlılığını emredemez bağlılık üzerinde ilham verici bir etki yaratabilir. Liderin astlarına ne şekilde örnek oluşturduğuna ve desteklediği değerleri kendisi ne kadar yaşantısına indirgediğine bağlı olarak astların bağlılığının gücü belirlenecektir. Örgüt içerisinde oluşturulan güveni yönlendirmek doğru bir davranış olacaktır. Güven ortamının olmadığı bir örgüt iklimi, çalışanların algılama düzeylerini bozar ve algılamayı engeller, oluşan enerjiyi başka tarafa yönlendirir ve gerçekçi çözümler için yaratıcılığı sınırlar (Çağlar,2008:82).

İşletmedeki ilk amirler, iş görenle doğrudan temas kuran kişiler olarak köprü görevi görmektedirler. Yapılan araştırmalar ortaya koymuştur ki; ilk amirlerin, astların iş arkadaşları ile ilişkilerinin iyi olmasında ve destekleyici örgüt iklimi oluşturmada önemli bir etkisi vardır. İlk amirin astlarına karşı takındığı tutum ve sergilediği davranışlar, görevlerini yerine getirirken etki alanlarını ve otoritelerini genişletme imkânı sağlaması iş görenlerin örgüte olan bağlılığını arttıracaktır.

Allen ve Meyer tarafından sosyalizasyon sürecinin örgütsel bağlılığı etkilediği ifade edilmiştir. Yönetici ve çalışan arasındaki ilişkiler, müşteri odaklı işletme

atmosferi, işletmenin güvenilirlik düzeyi ve örgütün iklimi bu faktörler arasında sayılabilir (Özdevecioğlu, 2003: 116).

2.9. ÖRGÜT İKLİMİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Genelde “örgüt iklimi” kavramının “örgüt kültürü” kavramı yerine kullanıldığı literatürde karşımıza çıkmaktadır. Birbiri yerine kullanılsalar da bu iki kavram farklı anlamları ifade etmektedir (Akyol, 2010: 13). Konunun daha açık anlaşılabilmesi amacıyla birbirleriyle karıştırılan; benzerlikleri ve farklılıkları bulunan bu 2 kavram tez kapsamında açıklanmaya çalışılmıştır.

Smireich’e göre kültür, farklı ve önemli fonksiyonları yerine getiren ve paylaşılan anahtar inanış ve değerlerdir. Örgüt kültürü üyelerine bir kimlik duygusu kazandırır. Çalışanların kendinden büyük bir şeye bağlı olmasını, sosyal sistemin dengesini artırır. Örgüt üyelerinin davranışlarını şekillendiren ve yönlendiren rasyonelleşme servsidir (Smireich, 1983:339).

Kültür kavramı örgütsel ve toplumsal olarak iki seviyede ele alınmaktadır. Ayrı olarak ele alınması gereken ancak birbirleri ile etkileşimi olan olgulardır. Toplumsal olarak ele alınan kültürün 3 ana niteliği vardır:

- (a) Nesilden nesle aktarılması,
- (b) Bir grup tarafından paylaşılan olgular olması,
- (c) Bireylerin davranışlarını yönlendirmesi,
- (d) Literatürde örgüt kültürü kavramı, işletme üyelerinin kendi davranışlarını ve diğerlerinin davranışlarını analiz amacıyla referans kaynağı; normlar, öğrenilen ve paylaşılan değerler, sosyal etkileşim, inançlar, beklentiler, ön yargılar, örgüt üyelerine nasıl davranmaları gerektiğini gösteren görünmez ve güçlü bir varlık olarak tanımlanmaktadır (Bingöl, 2006: 73).

Shein (2004: 17) tüm tanımları içine alacak şu tanımlı yapmıştır. Örgüt kültürünü, işletmenin dıştaki adaptasyon ve içteki bütünleşme sürecindeki problemleri çözmesi sonucunda ulaştığı doğru düşünme, algılama ve hissetme olarak tanımlamıştır.

İşletmenin tüm kademelerindeki çalışanların davranışlarını ve işletmenin genel görüntüsü üzerinde etkisi bulunan normlar, düşünceler ve değerlerin tamamına örgüt kültürü denilmektedir.

Örgüt kültürü, değişken ve dinamik bir çevre içinde işlemlerini yürüten örgütlerin çevrenin beklenti ve koşullarına uyumunu kolaylaştırarak, ana fonksiyonlarından olan dışa olan uyumunu sağlamaktadır. Örgüt kültürü, iş görenlerin örgütte ortak değerler ve ortak davranış normları oluşturmalarını, nasıl ve ne şekilde davranmaları konusunda yol gösterir ve aynı zamanda içsel uyumu da sağlar. Örgütteki belirlenmiş ortak amaçların başarılması ve çalışanlar arasında birlik ve bütünlük duygularının oluşturulmasında katkıları bulunan örgüt kültürü, örgütteki işlerin yapılış ve devam eden uygulamalardır (Dönmez, 2009: 7).

Özkalp ve Kirel'e (1996) göre örgüt kültürü, işletmedeki çalışanların geneli tarafından baskın olarak paylaşılan değerlerden oluşmakta, çalışanların sembolik anlamlarla hissettiği, işletmedeki inanç, masal, slogan ve hikâyelerden oluşmaktadır (Kaya, 2020: 9).

Örgütün kültürü, işletmedeki üyelerini ortak inanç ve değerler için bir arada tutan ve bireylere karışık çalışma hayatının içinde takip edeceği duygusal ve düşünsel yol göstermektedir. Yönetim kadrosunda yer alanların da iş ortamını nasıl yorumladıklarını, oluşan değişimlere karşı nasıl tutum geliştireceklerini belirleme işlevi gören örgütün stratejisidir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2013: 46).

Eliot Jaques ise örgüt kültürünü şu şekilde tanımlamıştır. Bütün örgüt üyelerince paylaşılan ve örgütte yeni olan üyelerin, kurumlarında kabul görmek amacıyla, kabul etmesi veya öğrenmesi gereken alışlagelmiş ve geleneksel davranış ve düşüncelerin tamamıdır.(Rosenfeld ve Wilson, 1999: 269-270).

Cohen ise örgütün sahip olduğu kültürü anlamak amacıyla iki değişik kavramı ifade etmektedir. İşletmelerde informel ve formel yapılar bulunmaktadır. İnformel kültür içinde örgütün kapalı davranış normları, rol modelleri, örgütün kullandığı dili, tarihi bilgileri; formel kültür içerisinde ise, örgütün teşvik sistemi, örgütsel yapı ve çevresi, liderlik tarzları, karara alma süreci gibi olgular kapsamaktadır (Kuşçu, 2011: 29).

Yukarıdaki tanımların ortak noktası, örgüt kültürünün örgüt üyelerinin paylaştığı değerlerin tamamı olmasıdır. Yani örgüt kültürü, çalışanlara kabul edilir veya edilemez, doğru veya yanlış davranışları göstermekte ve zorlamaktadır. Örneğin bir işletmede müşteri ile tartışmak yanlış bir davranış olarak kabul edilebilir. Fakat diğer bir işletmede ise, sorunu müşteri ile tartışmak sorumlu olanı bulmak ya da çözüm yolları belirlemek haklı davranış olarak kabul görebilir (Vural, 2012: 43). Bu açıdan bakıldığında tüm örgütlere yönelik belirlenmiş ve tek bir norm veya davranış olmamakta, örgütün kültürel yapısıyla alakalı olarak norm ve davranış kalıpları değişmektedir (Ünlü, 2019: 20).

Örgüt kültürünün tanımlarına yer verdikten sonra örgüt iklimi ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiye kısaca değinecek olursak;

Tüm işletmeler kendi kültür ve iklimini kendileri meydana getirmektedirler. Bunu meydana getirirken de toplumun ahlak anlayışından, davranışlarından ve yasaklardan etkilenirler. Bir örgütün hizmet kalitesi ve iklimini incelemek için o örgütün kültürü ile iklimi arasındaki ilişkiye bakılmalıdır (Hocaniyazov, 2008: 42). Örgüt iklimi ve örgüt kültürü ortak bir amaçta birleşmekte ve işletmenin niteliklerini belirtmektedir. Ancak yine de bu iki kavram için kullanılan tanımlar çok net ve açık değildir. En önemli ayrım ise, iklimin iş görenlerce paylaşılan algılardır; kültür ise, örgüt üyelerince paylaşılan normlar, değerler, inançlar, ideolojiler ve sayılılardan oluşmasıdır. Yapılacak örgüte dönük araştırmalarda, çalışanların yönetimle ilgili amaçlara ulaşmasıyla ilgili davranışları örgüt iklimi ile işletmede kullanılan dil ve sembollere ilişkin olaylar örgüt kültürü yaklaşımı içerisinde değerlendirilmektedir (Altun, 2001: 12).

Halis ve Uğurlu'ya (2008) e göre örgüt iklimi ile örgüt kültürü arasındaki **benzerliklerin** şu 3 ana dayanağı bulunmaktadır. Bunlar şu şekildedir:

- Her iki kavram da davranış ve örgüt ile ilgili nitelikler üstünde yoğunlaşmıştır. Bu nedenle örgütün birimlerinin davranışlarının araştırılması ve analiz edilmesinde uygun olduğu söylenebilir.
- İki kavram da kapsamlı bir dizi fenomen içermektedir. Konu olarak, örgüt kültürünü oluşturan ihtimalleri ve bu ihtimallere dayanan fiili davranış kalıplarını ve uygulamaları içerir.

- Örgüt iklimi de örgüt kültürü de benzer bir sorunu paylaşırlar. Bir sistemin davranışla alakalı karakteristiklerinin kişilerin davranışları üzerinde ne gibi etkileri olduğunu anlamlandırmaya çalışılırken; diğer yönden de zaman içerisinde kişilerin davranışlarının örgütteki sistemlerin niteliklerini nasıl ve ne şekilde yönlendirdiği açıklanmaktadır (Halis ve Uğurlu, 2008: 112).

Örgüt iklimi, örgüt kültürü ile iş görenlerin değerleri arasındaki uyumun en net göstergesidir. Örgüt iklimi, işletmenin benimseyip kabul ettiği kültürü meydana getiren norm ve değerlerin etkisi ile oluşan bir atmosferdir. Eğer iş görenler tarafından örgütün kültürü benimseniyorsa, örgütün iklimi yapıcı ve olumlu bir havada olacaktır. Ama örgüt kültürünün açıkça benimsenmediği hallerde, iş görenlerin rahatsız olduğu yıkıcı ve olumsuz bir örgüt iklimi oluşacaktır (Çoban, 2016: 32).

Örgüt iklimi ve örgüt kültürünün benzer yanları olmakla birlikte birbirlerinden ayrılan yanları da bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 4: Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürü Arasındaki Farklılıklar

	ÖRGÜT İKLİMİ	ÖRGÜT KÜLTÜRÜ
DİSİPLİNİ	Psikoloji ve Sosyal Psikoloji	Antropoloji ve Sosyoloji
İÇERİĞİ	Davranışların Algılanması	İdeoloji ve Sayıltı
SOYUTLUK DÜZEYİ	Somut	Soyut
YÖNTEMİ	Çok Yönlü İstatistik, Alan Araştırması	Dil Analizi, Etnografik Teknik

Kaynak: Akyol, T., (2010), ‘‘Örgütsel İklimin Hizmet Kalitesi Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama’’, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Örgüt iklimi psikolojinin ana prensipleriyle, örgüt kültürü ise, antropoloji ve sosyoloji biliminin ana prensipleri ile ilgili kavramlardır (Bakan; Büyükbeşe; Bedestenci, 2004: 67- 68).

Örgüt iklimi, kültüre göre daha kısa sürelidir. Genelde görece olarak daha kısa zaman aralıkları içinde daha büyük değişiklikler gösterir ve geçicidir. Yani örgüt iklimine ait değişimler görülebilir, algılanabilir ve somuttur. Örgütün iklimini yönlendiren kültür ise, örgütsel iklime nazaran daha derin bir yöne sahiptir ve daha soyut olgulardan oluşmaktadır. Kültürün değişimi örgüt iklimi kadar hızlı değildir,

daha yavaş seyreder ve örgüt içerisindeki değişimi daha uzun zaman dilimi içinde olmaktadır.

Örgüt iklimi, işletmedeki iş görenlerin daha çok tutum ve davranışla ilgili niteliklerini yansıtmakta, dış gözlem ve deneysel çabalara dayanmaktadır. Örgüt kültürü ise, işletmenin değerlerini, üyelerine genel kabul görmüş duygu ve düşünceleri iletmektedir.

Örgüt ikliminde örgütün dış çevresi tarafından rahatlıkla algılanmakta ve hissedilmektedir. Ancak örgüt kültürünün algılanması daha zordur. İklimin değişkenliğinin yanında örgüt kültürü örgütte daha kalıcıdır.

Kültür kavramı varsayım ve değerleri paylaştığından iklimi de kapsamaktadır. Kültür ideal olan çevrenin varsayımları iken, iklim örgütün iç çevresinin maddi olmayan algılarıdır. Yani, örgütün kültürü örgüt iklimini şekillendirmektedir. İki kavram arasındaki diğer bir farklılık ölçekleriyle alakalıdır. Örgüt iklimi ile alakalı araştırmaların geneli kantitatif özelliğe sahip ölçekler kullanılarak yapılmakta ve kıyaslama yapılarak bir çok işletme için de uygulanmaktadır. Fakat örgüt kültürünü araştırırken kalitatif özelliğe sahip ölçekler seçilmekte ve tüm örgütler için değil her örgüte ayrı ayrı odaklanılmaktadır (Çakır, 2010: 26-27).

Sonuç olarak örgüt iklimi ile örgüt kültürü kavramları genelde karıştırılan, birbirleri ile benzer nitelikleri olan ve birbirleriyle etkileşim ve ilişkide bulunan kavramlar olmakla birlikte farklı anlamlar içermektedir. Kültür, işletmenin niteliklerini yansıtan, ölçümünde nitel değerlendirme araçları kullanılan, algılaması güç, norm ve değerlerden meydana gelen derin ve soyut bir kavramdır. İklım ise, iş görenlerin algılamaları ile oluşan, kolayca hissedilebilen, nicel ölçme araçları ile ölçülebilen, örgüt kültürü tarafından yönlendirilen, kısa zamanda değişebilen ve gözlemlenebilen, işletmeye özgü atmosferi açıklayan bir kavramdır. Her iki kavramda işletmenin insan boyutuyla ilgilenmektedir. Örgüt ikliminin kültürden etkilendiği, kültürün iklimi kapsadığı, daha durağan ve genel olduğu ifade edilebilir (Çoban, 2016: 33).

2.10. ÖRGÜT İKLİMİ İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR

Örgüt iklimi ile ilgili çok sayıda araştırma yapılmıştır. Çalışmanın bu kısmında çeşitli araştırmacılar tarafından yapılmış bu araştırmalar derlenmiştir.

Erken dönem örgüt iklimi araştırmaları 1930’lu yıllar ile 1960’lı yılların ortalarına dayanmaktadır. Bu dönemde deneysel ve kavramsal çalışmalara başlayan araştırmacılar örgüt iklimi kavramına yönelik yapıyı farklı bakış açıları ile irdelemişlerdir. Lippitt, White ve Lewin, “Sosyal İklim” (1939), iklim kavramını sosyal psikoloji çalışmalarıyla tanıtmışlardır. Meslektaşlarıyla beraber, grupların performansı ve işleyişi için otokratik ve demokratik liderlik tarzlarının etkisi üzerinde çalışmalar yaptılar. On yaşında erkek çocukları ile yürütülen araştırma sonucunda, iklim kavramını ilk kez kullandılar ve toplumsal atmosfer veya grup atmosferi kavramlarına da atıfta bulunmuşlardır. Çocukların demokratik koşullarda birbirlerine daha az karıştıkları ve daha fazla işbirliği içinde oldukları, otokratik koşullar altında birbirlerine karşı saldırgan davranışlar sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Lewin ve arkadaşları spesifik bir iklim türünü de araştırmışlardır. Sosyal iklim olarak adlandırdıkları bu kavram, çocukların birbirleriyle etkileşimleri sonucu ayırt edilen bir iklimdir. Belirli liderlik tiplerinin belirli iklim türleri oluşturduğu ve bu durumun grupta belirli sosyal davranışlara neden olduğu araştırmanın diğer bulguları arasındadır. Bu araştırma sonucunda modern örgüt iklimi üzerine araştırmalar yapanlar tarafından da konu ilgi çekmeye başlamıştır (Ertuğrul,2018:103).

Küçüksarı’nın (2012) “Örgüt İklimi İle Stres Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Araştırma” adlı bir çalışma yapmıştır. Bu araştırmanın sonucundan çalışanların örgütte olması muhtemel ile değerlendirmenin sonucunda algılanmış olan örgüt iklimi olumsuzluğu arttıkça çalışanlar üstünde stresin daha çok ortaya çıktığı ortaya çıkmıştır (Altınok,2019:51).

Özdoğan (2014) tarafından “İşe Yabancılaşma, Örgütsel İklim ve Koçluğun İş Tatminine Etkileri Üzerine İstanbul İlinde Ampirik Bir Çalışma” adlı araştırmasında İstanbul ilindeki farklı şirketlerde çalışan 207 çalışana bu değişkenlere ilişkin ilişkiyi incelemek amacıyla çok kapsamlı bir anket araştırması uygulamıştır. Elde ettiği sonuçlarda, iş tatminine en çok etkisi olan faktörün ılıman örgüt iklimi olduğu sonucuna varılmıştır. İliman örgüt ikliminin etkin olduğu örgütlerde iş görenlerin çatışmadan uzak, sağlıklı bir ortamda iş arkadaşları ve yöneticileri ile iyi ilişkiler

geliştirerek iş tatminini sağladıkları saptanmıştır. Yöneticilerle iyi ilişkileri olan ve değer verilen çalışanların iş tatminin arttığı görülmüştür.

Yılmaz (2014) tarafından “EQ’nun Örgütsel İklim Etkisini” araştıran bir araştırma yapılmıştır. Karabük ilindeki kamu kurumlarında üst ve orta düzey yöneticilerle ve bu kurumlarda çalışan memurlarla yapılan nitel araştırma sonucunda EQ’nun örgütsel iklim etkisinin varlığı tespit edilmiştir. Bu etkinin çalışanların duygusal yeterliliklerini geliştirmesine bağlı olarak giderek artmakta olduğu ortaya konmuştur.

Karasick, B. ve Pritchard, R.D. (1973), iklimin iş tatmini ve çalışan verimliliği için bireysel gereksinimler arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Yaptıkları araştırmada iş görenlerin tutumları ile örgütsel davranışla ilgili olarak, belli örgüt iklimi özelliklerinin iş tatmini oluşturabileceği bilgisine ulaşmışlardır. Yüksek düzeyde destekleyici iklim özelliklerine sahip örgütlerde, yöneticiler çalışanların kişilik özelliklerinden bağımsız şekilde iş tatmini oluşturmaktadır. Merkezileşmenin düşük seyrettiği iklimde yöneticiler ortamdaki farklı biçimde etkilenmişlerdir. Özerklik ihtiyacı fazla olan yöneticiler bu tarz bir iklimde az özerklik ihtiyacı bulunan yöneticilerden daha yüksek oranda iş tatmini duymaktadır

Ertekin (1978) tarafından yapılan diğer bir örgüt iklimi araştırmasında, Devlet Su İşleri’nin ve İç İşleri Bakanlığı’nın örgüt iklimi özelliklerini saptamak ve genelleme oluşturmak amacıyla bir araştırma yapılmıştır. İklim kavramı 24 boyutta incelenmiştir. Devlet Su İşleri’nin örgütsel ikliminin, daha açık, etkin ve canlı bir görünüme sahip olduğu, net, özendirici ve daha içten bulunduğu, işletme-üye uyumunun daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Buna karşılık, İç İşleri Bakanlığı’nda, iklimin çalışanlarca itici olarak algılandığı, erke ve biçimsel norm ve kurallara göre bir iklimin olduğu, örgütte çatışmanın yoğun yaşandığı belirtilmiştir. Bu çalışmada örgüt ikliminin sadece kişiyi güdüleyen bir faktör olmadığı, kurumun etkililiği üzerinde de katkısının bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ankara ili Merkez Liselerinde çalışan öğretmen ve yöneticilerin örgüt atmosferine yani iklime dönük algılarını saptamak amacıyla Peker (1978) tarafından yapılmış araştırma sonucunda liselerde çalışan öğretmen ve yöneticilerin örgüt havasına yönelik algılarında anlamlı bir fark saptanmamıştır. Örgüt ikliminin özel ve

kamu okulu olmasına göre, farklı olduğu ifade edilmiştir. Üniversite Seçme Sınavı'ndaki başarıma düzeyi ile okulların örgüt iklimi türü arasında farklılıklar belirlenmiştir. Okullardaki örgüt iklimi kapalı iklimden açık iklime doğru gittikçe öğrencilerin başarı durumlarının arttığı, açık iklimden kapalı iklime doğru gittikçe öğrenci cezalarının şiddetinde ve disiplin olayları yüzdesinde artış olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Peker, 1978: 78-79).

“Örgütsel iklim ve Motivasyon” isimli çalışması ile Dağdelen (1986) yarı askeri bir kurumda örgüt tutumunu araştırmıştır. Araştırmanın amacı, algılanan örgütsel iklimin çalışanların kendi ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmede motivasyonu önleyen unsurları ortaya çıkarmak ve engelleyici faktörler için en iyi çözüm fikirlerini bulmak ve geliştirmektedir. Tüm gruplar için motivasyonu engelleyen iklim faktörleri olarak; iletişim sistemindeki yetersiz olması, maddi özendiricilerin yetersiz olması ve örgütte kararlara katılmanın az olması olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Motivasyonu arttıran faktörleriyle, örgütsel etkinlik ile iş tatmini arasında anlamlı ilişki belirlenmiştir (Dağdelen, 1986:5).

Bu çalışmayla ilgili olması açısından Parlak (1990) tarafından yapılan araştırma önemlidir. “Türk Kamu Yönetiminde Örgüt İklimi” başlıklı bu çalışmada, kamu kurumlarında hâkim olan örgüt iklimi belirlenmeye ve hangi iç ve dış faktörlerin iklimi oluşturduğu saptanmaya çalışılmıştır. Çalışmanın yürütüldüğü kamu örgütünün destek ve içtenlikten yoksun, sorumluluk ve yetki sorunlarının yanında siyasi otorite baskılarının ve çözümlenemeyen çatışmaların yaşandığı bir yapıya sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Kamu örgütünde mali, hukuki ve örgütlenme gibi olguların olumsuz olarak yaşandığını ifade etmişlerdir.

Örgüt iklimi kıyaslama amacıyla Ay ve Çelik (2003) tarafından bir araştırma yapılmıştır. Adana'da faaliyet gösteren 2 tekstil firmasındaki örgüt iklimi 23 maddeli bir iklim ölçeği kullanılarak karşılaştırılmıştır. İki örgütün birbirinden farklı örgüt iklimine sahip olduğu sonucu elde edilmiştir. İlk örgütün iklim özellikleri olarak; yakından kontrol yaygındır ve anlayış ve samimiyet düzeyi düşük, arkadaşlıklar ve sosyal ilişkiler çoğu zaman yoktur. Örgütte önemli olan görevlerin yapılmasıdır. Çalışanların moralleri düşüktür, yönetim kadrosundakilerin sözleri doğrudur ve diğerlerinin düşünceleri onları genelde ilgilendirmez, kurumda gereksiz yığılma ve yoğun biçimsel görevler bulunur, yöneticilerin önceden belirlediği kurallara uyulur,

dışına pek çıkılmaz, yöneticilerde yalnızca benim dediğim doğrudur anlayışı hâkimdir. Tüm bu özelliklerinden dolayı bu örgütte bürokratik iklim özellikleri görülmektedir. İkinci örgütün iklim özellikleri ise, iş görenler ve yöneticiler arasında güçlü bir uyum vardır, iş görenler işlerini büyük bir zevk ve şevkle yürütürler, moralleri yüksektir. Yöneticiler eleştirilmeye açıktırlar, anlayış düzeyleri ve işe dönüklük seviyeleri yüksektir. Yöneticiler iş görenlerin örgütteki kararlara katılmasına önem verirler ve kişisel kurallar koyarlar. Bu iklime sahip örgütün ise nitelikleri itibari ile destekleyici örgüt iklim tipinin özelliklerini taşımaktadır (Ay ve Çelik, 2003: 445-458).

Güngör (2017) “zincir otel işletmelerinde mutfak birimlerindeki örgütsel iklim ve mutfak şeflerinin liderlik tarzları arasında bir ilişki olup olmadığını” araştıran bir çalışma yapmıştır. Bu amaç doğrultusunda zincir otel işletmelerinde örgütsel iklimin oluşumunda lider stillerinin ne derecede önemli bir etkiye sahip olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. 12 otel işletmesiyle anket yolu ile veri toplanmıştır. Mutfak personellerinin yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, aylık gelir, günlük çalışma süresi, çalışma şekli, alınmış eğitimin turizmle alakalı olup olmadığı faktörleri ile çalışanların örgütsel iklim algılaması üzerinde anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. İşletme ve sektör tecrübesi az olan çalışanların, diğer araştırmaya katılan çalışanlara göre, algılanan örgütsel iklime yönelik görüşleri daha olumlu çıkmıştır.

Harvard Business School’dan Robert Stringer ve George Litwin’in başkanlık ettiği bir grup araştırmacı tarafından yapılmış “örgüt iklimi ve motivasyon” konulu araştırmada, işletmede görev alan bireylerin işe katılımları, çalışma çevresi ile ilişkili olarak değerlendirilmiştir. Araştırmacılar işletmede görev alan çalışanlara, çalışanların algılarına ve bu algıların davranışlarını ne şekilde etkilediğine odaklanmışlar süreç ve yapı üzerinde pek durmamışlardır. Örgütte verimliliği arttırmak amacıyla yöneticilerin oluşturduğu çevre ile çalışanların enerjik, yüksek motivasyona sahip, örgüte bağlı olabilmeleri için nasıl bir iklimin olması gerektiğine yönelik çalışmalar yürütmüşlerdir (Yıldırım,2019:23).

Tolu (2019) “yabancılaşma ve psikolojik şiddet kavramlarının örgüt iklimi kavramına yönelik algılamalar üzerindeki etkilerinin” incelenmesini amaçlayan bir çalışma yapmıştır. 208 sağlık çalışanından oluşan örneklem grubundan anket

yöntemi ile veri toplanmıştır. Araştırma sonucunda, psikolojik şiddet ve yabancılaşmanın örgüt iklimini olumsuz etkilediği ortaya çıkmıştır.

Yıldırım (2019) tarafından “üniversitelerin Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulları ve Spor Bilimleri Fakültelerinde çalışan öğretim üyelerinin örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık düzeylerinin demografik özelliklerine göre farklılıklarını” belirlemek için 158 öğretim üyesinin katıldığı bir araştırma yürütülmüştür. Elde edilen sonuçlardan katılımcıların güçlü örgütsel bağlılıkları bulunduğu ve kurumun iyi bir örgüt iklimine sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Öğretim üyelerinin kendilerini çalıştıkları kurumun bir parçası gibi hissettikleri, kurumun onlar için özel bir anlamı olduğu, uzun vadede o kurumda çalışmanın onlara fayda sağlayacağı, meslek hayatlarına o kurumda devam etmek istedikleri, kurumlarına karşı güçlü aidiyet bağlarının olduğu elde edilen bulgulardandır.

Yine benzer bir çalışmayı Yüceler (2009) yapmıştır. Üniversitede çalışan akademik personelin işlerine ve kurumlarına bağlılıklarında örgüt içi iklimin etkisini ortaya koymaya yönelik araştırmasında, çalıştıkları kurumun problemlerini önemsedikleri, kurumda uzun vadede devam etmek istedikleri sonucuna varılmıştır.

Güçlüol (1979) tarafından “Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı Merkez Örgütlerinde Örgütsel İklim” adlı bir araştırma gerçekleştirilmiştir. İki bakanlıkta genel müdürlük ve şube müdür yardımcılığı düzeyinde görev yapanların çalıştıkları kurumdaki örgüt iklimi algıları sorgulanmıştır. Elde edilen bulgulara göre, iki örgüt ikliminin de merkez örgütlerinin orta düzeyde ılık bir iklime sahip olduğu ve Kültür Bakanlığı’ndaki algılanan iklimin diğer örgüte oranla daha yumuşak olduğu saptanmıştır. Fakat iki örgütün de ideal olan örgüt iklimine yaklaşmadığı görülmüştür. Örgütsel iklimin 9 alt boyutunun incelendiği çalışmada, bu boyutların örgüt iklimini oluşturduğu düşünülen planlılık, iş tatmini ve demokratiklik kriterleriyle ilgili olduğu belirtilmiştir.

Ertuğrul (2018) “insan kaynakları uygulamalarının tükenmişlik sendromu üzerindeki etkisinde örgüt ikliminin düzenleyici rolü” adlı çalışmada uluslararası bir sağlık kuruluşunun İstanbul’daki belirli hastanelerinde toplam 250 çalışanın katılımı ile bir araştırma yapmıştır. Bu çalışmada, çalışanların tükenmişlik seviyelerinin düşük ancak ortaya yakın olduğu tespit edilmiştir. Bulguları arasında ise, insan kaynakları uygulamalarının örgüt iklimini etkilediği, örgüt ikliminin

tükenmişlik sendromu üzerinde herhangi bir etkisinin bulunmadığı sayılabilir. İnsan kaynakları uygulamalarından kariyer yönetimi, eğitim ve geliştirme, performans yönetiminin örgüt iklimi üzerinde etkisinin olduğu saptanmıştır.

Merkez insan kaynakları kararlarının, hastane insan kaynakları kararlarına göre güçlü olduğu ve tükenmişliği etkilediği, örgüt ikliminin hastane insan kaynakları yönetimince farklılaştığı ancak, merkezi kararlarda bu farklılıkların bulunmadığı görülmüştür.

Akyol (2010) örgüt iklimi kavramını, hizmet kalitesinin nelerden oluştuğunu, hizmet kalitesi sürecinde oluşan eksiklikleri araştırmak için; “Örgütsel İklimin Hizmet Kalitesi Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama” adlı çalışmasını yapmıştır. Örgüt iklimi kavramının örgütteki hizmet kalitesi üzerindeki etkilerini incelemiştir. Örgütsel iklimin hizmet kalitesi üzerine etkisini farklı değişkenler arasındaki ilişkileri karşılaştırılması sonucunda; iklim değişkenlerinde yönetsel destek, iş yükünün, yönetimin yeteneği ve tutarlılığının hizmet kalitesi boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Örgütsel iklim ile ilgili diğer bir değişkenlerden, etğin ve çalışanların uyumunun hizmet kalitesi boyutları üzerinde anlamlı yönde etkisinin olduğu belirtilmiştir (Altınok,2019:49).

Topçu (1998) yaptığı çalışmada, “örgütsel iklim kavramının kuramsal analizi ve eğitim kurumları üzerine olan etkisi” konusunu incelemiştir. Araştırmada edinilen bilgilere göre, okullarda kapalı iklim tipinden açık iklim tipine doğru geçildikçe; müdür ve öğretmen davranışlarında olumlu yönde bir gelişme olduğu gibi, okuldaki öğrencilerin de başarı durumları ve davranış şekillerinde pozitif yönde anlamlı bir farklılaşma görülmektedir (Altınok,2019:50).

Çekmecelioğlu (2006), “kişileri farklı ve yeni fikirler geliştirmeye cesaretlendiren, yönetsel destek sağlayan örgüt ikliminin örgütsel bağlılık boyutlarından yaratıcılık ve duygusal bağlılık üstündeki etkilerini” incelemiştir. Örgüt ikliminin; yönetimin desteği, takım desteği, işin iddialı olması ve örgütsel cesaretlendirme değişkenlerinin yaratıcılığı pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuç, iş görenlerin farklı ve yeni fikirlerinin desteklenmesinin, örgüt içinde paylaşılan bir vizyon oluşturma, işbirliğine dayalı bir örgüt yapısına sahip olmanın ve örgüte duyulan güçlü ve gönüllü bir bağlılık türü olan duygusal bağlılığı artırdığını göstermektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. BİREYSEL YARATICILIK

3.1. YARATICILIK KAVRAMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ

Yaraticılık kavramının kökeni, İngilizce 'de “Creativity”, Fransızca 'da “Cr  er” ve Latince 'de “Creativit  t” fiilinden gelen “Cr  ativite” kelimesinden gelmektedir. Yaraticılık kavramının tarihine kısaca bakılacak olursa, yapılan araştırmaları 1950 yılından öncesi ve sonrası olarak iki  a da inceleyebiliriz. Einstein, Freud, Plato ve Jung gibi düşünürler kavram hakkında çalışmalar yapmışlar ve araştırıp, tartışmışlardır. Ancak hiçbirisi de kavramı detaylıca incelememiştir. Araştırılan ve tartışılan araştırmalarda gerçekte başka konulara odaklanmışlardır. Kimi araştırmacılar zek ayı ölçmede, kimileri kalıtıma ve insan yeteneklerine, kimileri de algı üzerine odaklanmışlardır (Kaufman, 2009: 9-10). 1950 yılı sonrasında ise yaraticılık kavramına yönelik araştırmalar artmıştır. 1970'li yıllarda ise kavram, “yeni ürünlerin ortaya çıkarılması” olarak tanımlanmış ve yaygın olarak kabul edilmiştir. Bu bağlamda “yaratıcı bir fikrin ya da işin yeni olması” vurgulanmıştır. Fakat yeni bir fikir saçma veya anlamsız olabilir bu yüzden yenilik tek başına yeterli değildir. Bunun için toplum tarafından sosyal olarak değerli kabul edilmesi ve bir anlam ifade etmesinin gerekli olduğu vurgulanmıştır (Canal, 2017: 49).

Geleneksel düşüncede yaraticılı ın sadece yaratıcı insanlar tarafından yapıldığı düşünülmüş ve araştırmalar bu doğrultuda yapılmıştır. Sosyal  evre g  z ardı edilmiştir. Çağdaş inanışta ise yaraticılık, normal kapasitedeki tüm bireylerin görevlerinde orta seviyede yaratıcı oldukları ve sosyal  evreninde bireylerin yaratıcı davranışları etkilediği belirtilmiştir (Amabile, 1996: 1).

Çağdaş inanışa göre, yaraticılı ı olumlu yönde teşvik edip cesaretlendiren bir çevrede doğan uygun eğitimle desteklenen insanların yaratıcı olmaları ve bu yaraticılıklarını geliştirme ihtimalleri daha yüksektir. Diğer taraftan sanatsal becerilerde ve yeteneklerde bazı kişilerin daha yaratıcı olduğu da unutulmamalıdır (Naktiyok, 2004: 163).

Anlam olarak yaratıcılık kavramı çok çeşitli şekilde tanımlanmıştır. Farklı yaklaşımlarla ele alınmış olsa da yaratıcılık kavramı yararlı ve yeni olan bir şeye atıfta bulunduğu dair bir fikir birliği bulunmaktadır (Gökkaya,2019:79). Aşağıda yaratıcılık kavramının tanımları yer almaktadır.

- Yaratıcılık, mevcut düşünceleri, bilgileri veya daha önce var olmayan düşünceyi, bilgiyi, maddeyi, olayı, vb. durumları ortaya çıkartma veya herhangi bir şeyi tekrar düzenleyip değişikliklere yol açma sürecidir.
- Yaratıcılık, farklılıkları ve üreten fikirleri harekete geçirerek alışılmış düşünceden değişik düşüncelere yönelerek, neticesinde işletmelere ve iş görenlere memnuniyet sağlayan duyarlılığın, verimliliğin ve orijinallığın bulunmasıdır.
- Yaratıcılık, sorunların çözümünde faydalı olacak yeni fikir sunmak için bireye ait zihinsel bir süreçtir.
- Daha önce olmayan fikirler üretebilme becerisi ve herkesten ayrı düşünüp hayal kurmaya yaratıcılık denir (Canal,2018:48).
- Türk Dil Kurumu'na göre “yaratıcılık”, tüm kişilerde var olduğu kabul edilen, bir şeyi yaratmaya iten farazi yatkınlık, yaratma yeteneği olarak tanımlanmıştır (Gökçe, 2007: 13)
- Yaratıcılık kavramını Disney şirketinden Mike Vance “eskinin elden geçirilmesi ve yeninin oluşturulması” olarak tanımlamıştır (Bentley, 2004: 87).
- Genç'e (2004) göre yaratıcılık, “daha önceden var olmayan bir şeyi hayal gücü ile diğer insanlardan farklı ve ayrı yöntemlerle yapmak veya hiç olmayan bir fikir oluşturmak”; insanların gördüğü şeyleri görüp farklı düşünceler oluşturabilmek olarak tanımlamıştır (Canal,2017:50).
- Maslow (1959) yaratıcılığı “temel ve ikincil yaratıcılık” olarak iki tip olarak tanımlamıştır. Temel yaratıcılık, kendiliğinden oluşan, oyun niteliğindeki yaratıcılıktır. İkincil yaratıcılık ise, disiplinli, kontrollü ve oyun niteliğinde olmayan yaratıcılıktır (Aslan, 2001:17).
- Howieson ve Carroll (1986) yaratıcılık kavramını şu şekilde ifade etmiştir. Yaratıcılık üzerinde konuşulduğunda ya sanatsal üstünlüğü ayırt edilebilir bir süreç veya akademik bir yetenek. Yaratıcı düşünce, performansı ve yeteneği

zenginleştiren sanatsal veya akademik alandaki üstünlüğün yardımı ile oluşabilir. Problem çözme yaklaşımının ya da kişilik değişkenlerinin birleşiminden doğabilir ancak bu durum kişinin yaratıcı davranışlarda bulunacağına garanti değildir.

- Yaratıcılık, bilgi eksikliğine, sorunlara, uyumsuzluklara ve yetersizliklere karşı duyarlı olma, güçlükleri saptama, tahminlerde bulunma, çözümleri bulma, eksikliklerle ilgili hipotez oluşturma ya da hipotezleri değiştirme, alternatif çözümlerden herhangi birini seçme, deneme, yeniden deneme, daha sonra sonuçları oluşturma olarak tanımlanabilir (Kanbur ve Özyer,2016:266).
- Torrance (1962) ise yaratıcılığın dört bileşenden oluştuğunu ifade etmiştir; esneklik, orijinallik (özgünlük), detay ve akıcılık.
- Binning'in tanımlamasına göre yaratıcılık; "bir sistemin gelişen doğal kabiliyeti" olup üç temel terimi içermektedir;
 - **Doğal Kabiliyet (Aptitude):** Yaratıcılığın sadece bir durum olmadığı, yenilenme, gelişme ve değişme yeteneği olduğu düşüncesine bağlıdır. Her sistemin değişim için bu doğal yeteneği vardır.
 - **Değişim (Revolution):** Değişim yaratıcılık için gerekli fakat yeterli olmayan bir olgudur.
 - **Sistem (System):** Yaratıcılık yeni bir sistemle ilişkilidir. Sadece bireyler değil; aynı zamanda örgütler, sosyal sistemler, girişimler de yaratıcı olarak ifade edilebilir. Bu faktörlerin tümü değişim kabiliyeti gerektirir (Günaydın,2017:42).

Taylor' a göre "**beş yaratıcılık seviyesi**" vardır:

1. Önceden elde edilmiş tecrübe ve bilgileri kullanarak yeni ilişkilerin algılanması sonucu oluşan buluşçu yaratıcılık.
2. İlerlemenin üretime dönüştüğü ve güçlü soyutlama yeteneği gerektiren yenilikçi yaratıcılık.
3. Bütütün yeni prensiplere dayanan su yüzüne çıkmış yaratıcılık.
4. Kişilerin sahip olduğu en orijinal yaratıcılık seviyesi olan "anlatımsal (expressive) yaratıcılık": Üretilen ürünün kalitesinden çok bireyin gösterisi önem arz eder.

5. Geliştirilebilen ve belirli bir disiplin çerçevesinde kontrolde tutulan kabiliyetlerin kullanılması sonucu oluşan üretici yaratıcılık: Bu durumda kişi yaptıkları çok özgün olmasa bile kendisini gerçekleştirebilir (Rouquette; 1992, 14–15).

Yapılan tüm bu tanımlamalar kapsamında yaratıcılık kavramının **ortak noktalarını** şu şekilde ifade etmek mümkündür:

- 1- Genelde yaratıcılık kavramından sıra dışı veya özel bir şey olarak bahsedilir. Yaratıcılık bireylerin olağanüstü fark edici niteliklerinden biridir. O halde yaratıcılık, bir yere raptedilmesi zor, sihirli, gizemli ve analize dirençli bir şeydir.
- 2- Yaratıcılık problem çözme ve düşünmeyle ilişkili bir kavramdır. Çoğu zaman da zihinsel bir fonksiyon olarak tanımlanır.
- 3- Yaratıcılık düşünme şekli olarak ele alınırsa, mantığa ve rasyonelliğe ters olarak ifade edilebilir (Barker, 2001: 39):

3.2. YARATICILIĞIN ÖNEMİ

Organizasyonlar için yaratıcılığın önemi, günümüzün rekabet koşulları altında, fiziksel güçten daha değerli olan beyin gücünün zorunluluğunun kavranmasıyla tarif edilebilir (Basadur, 2011: 85).

Bir organizasyonda yaratıcılığın stratejik bir öneme sahip olduğu durumlar üç grupta incelenmektedir. Bunlar;

- **Yeni ürün geliştirme:** Yeni ürün geliştirebilmek için pazarın gereksinimleri belirlenmelidir. Bir ürünün organizasyonda yaratıcı olarak kabul edilmesini o ürünün kullanışlı olmasının belirlediği unutulmaması gereken bir gerçektir.
- **Rekabet üstünlüğüne sahip olma:** Örgütlerin rekabet koşullarında olmazsa olmazlarından biri de yaratıcılıktır. Çünkü rakip firmalardan üstün olabilmek için alıcıları değerli ve farklı kılacak ürün geliştirmek zorunludur. Hizmet sektörü için bu alanın stratejik önemi su götürmez bir gerçektir.
- **Büyümeyi sağlama:** Örgütlerin, değişen toplumun değişen gereksinimlerine cevap verebilecek düzeye erişmesi, hiç kuşkusuz o gereksinimlere yaratıcı

karşılıklar vermesiyle mümkün olur. Bu nedenledir ki, örgütlerin büyümesi bu duruma paralel bir şekilde devam eder (Samen, 2008: 368-370).

3.2.1. Yaratıcılığın Örgütler Açısından Önemi

Yaratıcılığın işletmeler için önemi her geçen gün artmaktadır ve bu durumun nedeni olarak da tüketicilerin talep ve isteklerinin devamlı olarak değişmesi gösterilmektedir (Kanbur, 2015: 7). Bu tür talep ve istekleri karşılayabilmek ve işletme içi başarıyı sağlamak için en iyi ürün ve hizmeti etkili ve hızlı bir biçimde sunmak lazımdır ve örgütlerin bu başarıyı yakalamak için değişik, özgün ve farklı yollar aramak durumunda kaldığının bilincinde olması ve bu yönde yöntemler geliştirmesi gerekmektedir (Cook, 1998: 179). Bu yöntemlerden belki de en önemlisi, yaratıcılık kavramını birincil olarak toplumda daha sonra da örgüt içinde güçlendirmektir (Çidem, 2016: 48).

Yaratıcılık kavramı olarak en basit tanımıyla yeni ve farklı fikirlerin ortaya çıkarılması ve kişinin bir işi gerçekleştirme yöntemine uygun şekilde, örgütsel uygulama ve örgütsel süreye olumlu yansımaları nedeniyle çalışanların yaratıcılık seviyeleri işletmelerin nezdinde oldukça önem arz etmektedir (Özsoy, 2013: 264). Yaratıcı fikir ve davranışları olan iş görenlere sahip işletmeler, yaratıcılıklarını ön plana çıkartarak değişik ve farklı düşünceleri ve fikirleri bir araya getirebilir ve örgütteki çalışmalarda herhangi bir probleme karşı yeni çözümler getirebilirler (Bakan, 2013: 8).

Endüstri ve bireyin gereksinimlerini karşılayan hizmet ve ürün anlamındaki yaratıcılık, örgütlerin geleceklerini garantiye almaktadır (James, Edden, 2001: 133). Örgütlerin rekabetçi yapıya sahip olması amacıyla zorunluluk oluşturan değişim ve yenileşme faaliyetleri sadece yaratıcı bir yönetim, yaratıcı bir örgüt ve yaratıcı bir bireyle mümkündür (Yavuzer, 1989: 10).

İstikrarsız ve rekabetçi bir ekonomide faaliyette olan örgütler için yenilik ve yaratıcılık, diğer reçete ve önerilerden daha çok önemli olarak ifade edildiğinden günümüzdeki işletmelerin rekabet üstünlüğünü elde edebilmek için yaratıcı olmaları lazımdır (Mumford, Scott, Gaddis Strange, 2002: 705).

3.2.2. Yaratıcılığın Bireyler Açısından Önemi

Yaratıcı fikirlere sahip kişiler aynı amaca değişik ve farklı amaçlarla ulaşmak için çaba veren, diğer bireylerle beraber takım olarak koordineli bir şekilde çalışabilen, farklı kültürleri deneyimleme konusunda esnek düşünebilen, olağan dışı durum ve görevleri inceleme konusunda motivasyonlu bireyler olduğunu söylemek mümkündür. (Acuner, Baki, Cengiz, 2004: 326-327). Yaratıcı düşünce, daha ciddi ve karlı veya daha tatminkâr örgüt içi görevleri oluşturduğundan, yönetimin tüm alanlarına ve örgüte katkı sağlamaktadır. Yönetimde meydana gelen problemler yeni çözüm önerilerine ihtiyaç duymakta ve alışılmışın dışında bir tarzda düşünerek oluşan problemlere çözüm bulmak zor olduğundan, problemlerin kişilere ait yaratıcı düşünceyle çözülmesi zorunludur (Proctor, Tan, Fuse, 2004: 207-208).

Örgütlerin insan kaynakları birimleri, kişinin işe kabul edilmesi ve işten ayrılması aşamalarında kişilerin yaratıcılık yeteneklerini kontrol etmektedir (Jiang, Wang, Zhao, 2012: 4029). Yaratıcılık bu bağlamda iyi bir biçimde yapıldığında, özellikle çalışma yaşamında hem özgün düşünceler yaratmak hem de ilerlemeyi engelleyen problemleri çözmede bir araç olarak yararlanılabilmektedir (Birch, Clegg, 1997: 7). Bu yüzden örgütün nihai amaçlarından biri olan var olabilme ve geleceğe yönelik bütün oluşturmada örgüt ve birey uyumu oldukça önemlidir (Ertekin, 2016: 11).

3.3. YARATICILIĞIN OLUŞUM SÜRECİ

Yaratıcılığın oluşumunu ilk defa bir süreç olarak ifade eden Wallas'tır. Wallas (1926) yaratıcılığın oluşum sürecinin dört evreden meydana geldiğini belirtmiş ve hazırlık, tasarım (kuluçka), geliştirilme (aydınlanma) ve denetim (doğrulama) olarak bunları sıralamıştır (Torrance, 1988: 45).

Horng-Hu (2008) ise bu süreci, yeni düşüncelere hazırlık, düşünceyi tasarlama, düşünceyi geliştirme ve düşünceyi değerlendirme olarak ifade etmiştir (Tür, 2019: 36).

Yaratıcı düşünceler, belli bir sürecin gerçekleşmesi ile oluşur. Stein, bu yaratıcı süreci üç aşamaya ayırarak açıklamıştır. Varsayım oluşturma, hazırlık evresi ve denenecek bir görüş veya görüşle tamamlanması. İlk olarak varsayımın gerçeğe

uygunluğunu belirlemek için detaylı ve dikkatli bir inceleme, teste tabi tutup dayanıklılık seviyesini ölçme, son olarak da iletişim yani üretilen ürünü başkalarına sunup tepkilerini görme ve kabullenilme ihtimalidir (Çavuş,2006:84).

Bentley'e göre yaratıcılık beş aşamalı bir süreçten oluştuğunu ve ihtiyacın belirlenmesi, eldeki bilgilerin gözden geçirilmesi, bilginin sindirilmesi, parıltının sezilmesi ve ortaya çıkanların değerlendirilmesi olarak sıralamıştır.

1.İhtiyacın Belirlenmesi: Yaratıcı birçok ürünün veya fikrin keşfedilebilmesi onlara duyulan gereksinim ile doğru orantılıdır.

2.Eldeki Bilgilerin Gözden Geçirilmesi: Önceden gereksinim duyulan bilgi saptanır ve bilgiye ulaşmak istenen öncelikli durumlar gözden geçirilip, bilgi elde edilir.

3.Bilginin Sindirilmesi: Wallas'ın ifade ettiği kuluçka süreciyle benzerlik göstererek, bir önceki adımda elde edilmiş bilgiler zihne yerleştirilmesi sağlanır.

4.Parıltının Sezilmesi: Yaratıcılık odaklı anlık parıltılar olarak söylenmesinden dolayı gereksinime yönelik oluşmuş düşünceler olarak kabul edilmektedir.

5.Ortaya Çıkanların Değerlendirilmesi: Ortaya çıkan düşünceler kontrol edilir ve fayda sağlayacaklar bir kenara ayrılır (Bentley,2004:75-77)

Yaratıcılığın oluşum sürecini altı ve yedi adımdan oluştuğunu belirten araştırmacılar da bulunmaktadır.

Haşit (2003) yaratıcılığın altı aşamalı bir süreçten oluştuğunu belirterek bunları sırasıyla; ilgi duyma, hazırlık, kuluçka (tasarım), aydınlanma, deneme ve buluş şeklinde ifade etmiştir.

Zimmerer-Scarborough (2005) ise, bu süreci yedi aşamalı olarak şu şekilde tanımlamıştır. hazırlanma, transformasyon (değişim), kuluçkaya yatma, aydınlanma, onaylanma ve uygulama.

Haris ise, yaratıcılık aşamasını altıya ayırır; ihtiyacı gerçekleştirme, bilgi toplama, detaylıca bir konu hakkında düşünme, çözümleri hayal etme, gerçekliğini belirleme ve fikirleri işleme çevirme (Yıldırım,1998:10-41).

Osborn (1953), e göre yaratıcılık süreci, problemi gösterme (yönlendirme), uygun veriyi toplama (hazırlık), konu ile ilgili materyali dağıtmak (analiz)

düşüncelerle alternatifleri yığmak (düşünce) , aydınlanmaya izin verme, davet etme (kuluçka), parçaları bir araya koyma (sentez) ve sonuç düşünceleri değerlendirme / yargılama (değerlendirme) olmak üzere 7 aşamadan oluşan bir süreci ifade etmektedir (Kanbur,2015:21).

Treffinger ve Isaksen (1985) ise, hedefi bulma, gerçeği bulma, problemi bulma, düşünceyi bulma, çözümü bulma, kabulü bulma aşamalarından oluşmaktadır (Kanbur,2015:21).

Buraya kadar olan süreçte yaratıcılık kavramının kısaca tarihçesinden, farklı araştırmacılar tarafından tanımlanmış yaratıcılık tanımlarından, öneminden ve oluşum sürecinden bahsedilmiştir. Çalışmanın bundan sonraki bölümünde öncelikle örgütsel yaratıcılık ve grup yaratıcılığı kavramı değerlendirilecek daha sonra bireysel yaratıcılık kavramı üzerinde durulacaktır.

3.4. YARATICILIĞI ENGELLEYEN FAKTÖRLER

Rawlinson'a (1995) göre kişilerde yaratıcılığın oluşmasında yardımcı olan içsel ve dışsal birçok unsur bulunmaktadır. Bu unsurlar kişilerin yaratıcılık seviyelerini geliştirdiği gibi bazı durumlarda da yaratıcılık düzeylerini engelleyebilmektedir (akt. Altın, 2010: 39).

Literatürde yaratıcılığı engelleyen faktörler ana hatları ile şu şekildedir:

- Olay ve durumlar karşısında çabuk yargıya varmak, ön yargılı bir tutum sergilemek,
- Kişilerin olay ve durumlar esnasında sezgilerini hafife almak,
- Örgütte iş zenginleştirmeyi yeterli seviyede uygulayamamak,
- Kişilerin düşüncelerini küçümsemek ya da aşırı ciddi davranışlar göstermek,
- Sorunlarımızı dar bir alanı kilitlemek ya da gerektiğinden fazla geniş boyutlarda düşünmek,
- Çevrenin farklılıkları kabulde zorlanması,
- Çevrenin fiziksel koşulları (iç karartan veya dikkat dağıtan ortam gibi),
- Problemleri zihinde canlandıramama, dili kullanma becerisindeki zayıflık,

- Korku ve kaygılar, farklılıkları dikkate almama ve özgüven eksikliği (Yıldırım, 1998: 48).

Literatürde yaratıcılığı engelleyen faktörlerin 3 temel başlıkta incelendiği görülmektedir. Bunlar bireysel engeller, örgütsel engeller ve toplumsal engellerdir. Bunun yanı sıra eğitsel engeller adı altında okullarda eğitim- öğretim alan çocukların yaratıcılığını engelleyen faktörlerde çeşitli araştırmalarda karşımıza çıkmaktadır. Ancak bu çalışmada konuyu aşmamak adına bu faktörlere değinilmeyecektir.

3.4.1. Bireysel Engeller

Bireylerin kendi zihinlerinde oluşturdukları, kendi kendilerine önlerine koymuş oldukları engellerdir. Bireyler bu engelleri bilincinde olarak ya da olmayarak kendileri oluştururlar (Bakırcı,2019:35).Kişiler bazen problemlerini kişiselleştirerek, sorunların kendisinden kaynaklı hatalardan olduğunu düşünmekte ve problemlerine karşı yaratıcı fikirler üretememektedir. Bu sebeple kişiler yaratıcılıklarını engelleyecek bazı engeller oluşturmaktadırlar (Çelebi ve Bayhan, 2008: 81).

Bireylerin yaratıcılıklarının oluşmasını engelleyen faktörler şöyle sıralanmaktadır:

- Bir konuda yoğunlaşırken sabırsız ve isteksiz davranma,
- Engellerden kaynaklı endişe hissetme,
- Gerçekleştirdiği davranışlar sonucu eleştirilme ve hata korkusu,
- Karşılaştığı engeller karşısında dirençli olmama,
- Kişilerin kendilerine güvenlerinin ya hiç olmaması ya da çok düşük seviyede olması,
- Kişilerin takındıkları savunma mekanizması
- Mükemmeliyetçilik arzusu (Sungur, 1997: 275).
- İş görenlerin kişisel refahını ön planda tutması,
- İş görenlerin içsel özgürlüklerinin olmayışı,
- Çalışma arkadaşları tarafından dışlanma korkusu,
- İş görenlerin endişe ve korku doğrultusunda kendilerini yönlendirmeleri,
- İş arkadaşlarına karşı yenilme endişesi,
- Kişisel hırslarını doğru kullanamama,

- Bireylerin bir otorite karşısında baskı hissetmesi (Şen, Yılmaz ve Gürdoğan, 2013:4)

Tüm bu engeller dışında kişilerin algılarıyla alakalı engeller de vardır. Özellikle sorunları analizde yaşanan güçlük olabilmektedir. Sorunu gereğinden fazla genişletme ya da daraltma, gözlemlemedeki yetersizlikleri, neden- sonuç ilişkisi kurmada yaşanan sorunlar, terimler hakkında yeterli bilgiye sahip olmama ve olgular arası ilişki kurmada yaşanan güçlükler de bireyin yaratıcılığı üzerinde karşılaşılan engellerdendir (Savieski, 2004: 14).

3.4.2. Örgütsel Engeller

Yöneticilerin “yapılan şey kurallara aykırıdır”, “saçmalama” ve “bu tarz bir tehlikeyi göze alamam” vb. söylemleri yaratıcılığı olumsuz yönde etkilemektedir. Yöneticilerin bu tarz davranış ve ifadeleri işletmede yeni oluşmaya başlayan yaratıcı düşüncelerinin körelmesine ve zamanla kaybolmasına sebep olmaktadır. Örgütte bu tarz davranışla karşılaşan iş görenler robotlaşmakta ve genel ve basmakalıp, özgünlükten yoksun fikir ve bilgiler etrafında ilerlemektedirler. Bu yüzden örgütün gelişimini sağlamak amacıyla geçmişte kalmış kuralların değiştirilmesi gerekmektedir (Sungur, 1992: 277).

Amabile’e göre, örgütün yaratıcılığının temelinde yenilik ve değişime kapalı bir yönetim anlayışı vardır. Astlarla üstler arasında güvensizlik ortamının bulunması, eski model yönetim anlayışının getirdiği baskılar, otoriter yönetim anlayışı, üstlerin kusursuzluk isteği, hiyerarşik anlayışın getirdiği sıkıyönetim ve kurulu düzenin bozulmasından kaynaklanacak tedirginlik kurumun yaratıcılığı önünde büyük engellerdendir (Amabile, 1997: 42).

Yeniliğe ve değişime kapalı yönetim anlayışının yanında, geçmişte kalmış yönetim anlayışından dolayı iş görenlerin hayal güçlerini önemsememe, kurulu düzene karşı oluşturulan farklı ve yeni düşüncelere önem vermeme ve yaratıcılığın süreçten meydana geldiğini bilmeyen bir yönetimin anlayışı örgütün yaratıcılığını engelleyen faktörler arasındadır (İnce ve Gül, 2006:228).

Örgütsel bazda fikir yürütme ve yaratıcı düşüncenin önündeki ana kriter, değişim ve dönüşümü kabul etmeyen bir yönetim, geleneksel düzene olan sempati ve iş görenler arasındaki iletişim, yönetimin çalışanlarına karşı itimatsızlığıdır. Baskı ile

yönetilen bir örgüt hayal gücü ve akıl yürütme doğrultusunda yeni bir oluşturma, yeniyi keşfetme yeteneğine sahip çalışanların örgütten kaçmasına neden olabilmektedir (Akdeniz,2019:22).

3.4.3. Toplumsal Engeller

Kişilerin içinde büyüüp yetiştiği fiziksel ve ailesel çevre faktörleri yaratıcılığı engelleyen toplumsal engeller içinde değerlendirilmektedir. Bu faktörler kişilerin içinde bulunduğu ortamın yaratıcılığı üzerinde ne gibi etkisi olduğunu göstermektedir (Gümüşsuyu, 2004: 15-16).

Örgütün yaratıcılığının ana etmenlerinden biri de yaratıcılığın oluşmasına olanak sağlayan bir *toplumsal çevrenin* varlığıdır. Buna göre bireyin yaratıcılığını bir noktaya kadar toplumsal çevre etkilemektedir (Balay, 2010: 50). Fakat bazı durumlarda yaratıcılık, içinde var olunan toplumun ve dogmatik inanç sisteminin engeli ile karşı karşıyadır. Yaratıcılık sonucu ortaya konan ürün ve hizmetler toplumun inanç yapısını ve düzenini derinden etkileyecek bir yapıda olmakta ve bu nedenle engellere maruz kalabilmektedir (Arköse, 2004: 34).

Değişiklik ve yeniliği kültüründe benimsemiş toplumlarda yaratıcılık görülebilir. Fakat cezalar, şiddet, sıkı normlar, ikili ilişkilerdeki üst-ast ilişkisi, insanları ayırma gibi nitelikleri olan toplumlarda ise yaratıcılık engellenmektedir. Bu doğrultuda, zorlamaya dayalı sosyal baskılar yaratıcılığı olumsuz etkilemektedir (Yavuzer, 1989: 21). Toplumun gelişmesinde etkisi olan ideolojiler, inançlar, görüşler, fikirler ve kültür gibi toplumsal faktörler yaratıcılık sürecinde önemlidir (Çelebi ve Bayhan, 2008: 82). Toplumda olan var olanı kaybetmeme korkusu, risk almama gibi durumlar toplumdan kaynaklı yaratıcılık engellemektedir (Özen, 1996: 24).

Sungur (1997) yaratıcılığın toplumsal engellerini şu şekilde ifade etmektedir:

- Problemlerin çözümünde tek bir çözümün var olduğuna inanılması,
- Problemlerin bireylere fazla para ödeyerek veya sayısal zekâ ile çözmeye çalışmak,
- Bireylerdeki sezginin saçma olarak görülmesi,
- Toplum tarafından hayal kurmanın zaman kaybı olarak görülmesi (Sungur (1997: 278).

Genellikle örgütsel yaratıcılık için önemli bir kavram olan toplumsal çevrenin yaratıcılığı olduğu açık ve net bir biçimde anlaşılmaktadır. Çünkü toplumsal çevrenin bireyin motivasyonunu ne kadar pozitif yönde etkilerse, bireyin özgüveni de bir o kadar yüksek olacak ve akabinde örgütün yaratıcılığına katkısı da fazla olacaktır. Yaratıcılıkta toplumun yapısı bireyler üzerinde baskı oluşturmamalı ve yenilik ve değişime açık olmalıdır. Baskının olduğu toplumlarda çevre yaratıcılık düzeyini bitirmekte ve bireylerin yetenekleri ancak uygun toplumlarda ortaya çıkabilmektedir (Shibu,2017:51).

3.5. YARATICILIK TÜRLERİ

Günümüzde kişilerin yaratıcılık nitelikleri, işletmelerin yaratıcılık etkinliklerinin ortaya çıkmasında önemlidir ve işletmelerin sürdürülebilirliği ve başarısı ile ilişkilendirilmektedir. Başka bir deyişle, örgütte yaratıcılığın oluşumunda, bireysel yaratıcılığın olması gerekli ve önemlidir (Yılmaz ve İraz, 2013: 834).

Literatürde yaratıcılık; örgüt, grup ve birey düzeyinde yâda sadece birey ve grup düzeyinde incelenmektedir.

3.5.1. Örgütsel Yaratıcılık

Örgütsel yaratıcılık, örgütsel inovasyon ve değişimle keşfedilmemiş bir alanı tanımlamaktadır. Karmaşık bir sosyal sistemde beraber çalışan kişilerin faydalı, değerli, yeni bir fikir, ürün, hizmet, süreç ve prosedür meydana getirmesine örgütsel yaratıcılık denir. Bu sebepten, genel kabul görmüş yaratıcı davranışlarının tanımı yâda bu tip davranışların ürünleri örgütsel bir bağlam içinde değerlendirilir (Woodman, Sawyer, Griffin, 1993: 293).

Örgütsel yaratıcılık çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır:

Gümüştuyu'na (2004) göre örgütsel yaratıcılık, kişilerin bilişsel gelişimi, karakter niteliği, içsel güdülenmesi yıllar içinde biriktirmiş olduğu tecrübeleri ve yaratıcılık yeteneği ile çalıştığı veya bulunduğu takımın yapısı, kültürü, büyüklüğü, iklimi ve özellikleri ile bütünleşip, kişilerin ve organizasyonun nitelikleri arasındaki etkileşimden doğmaktadır.

Martins ve Terblanche' (2003: 68) göre örgütsel yaratıcılık, örgüt içindeki gruplar ya da bireylerce yeni hizmet, ürün ya da süreçlerle ilgi farklı ve işlevsel düşünceler ortaya koyabilmektir.

Örgütsel yaratıcılık, bireylerin doğal kabiliyetinden kaynaklanmakla birlikte, işletmede yapısal olarak gömülü bir durum olarak görülebilir (Akdeğirmen,2015:35).

Kılınç'a göre, (2018) örgütsel yaratıcılıkta süreç ve uygulamaların tamamında yaratıcı fikirlerden faydalanarak, oluşan sinerji ile bireysel yaratıcılıktan gelen katkıdan daha fazla fayda sağlanabilecektir.

Kahn ve Katz, günümüz şartlarında, yaratıcı davranışlara duyulan ihtiyaçların kaçınılmaz derecede önemli olduğunu; yeniliğe ve gönüllüğe yönelik eylemleri destekleyen örgüt kültürünün örgütsel hayat için son derece hayati olduğunu belirtmiştir (Gümüüşsuyu, 2004). Basadur yaratıcı örgütün çıktılarını aşağıdaki gibi ifade etmiştir.

Beşeri çıktılar;

- Daha akılcı karar verme
- Daha iyi çalışan ve organizasyon hedefleri uyumu
- Daha iyi liderlik becerileri
- Daha üst düzey düşünme becerileri ve adaptasyon sağlama
- Departmanlar arası ve hiyerarşik düzende hedef belirlemenin birlik içinde olması
- Elverişli işbirliği
- İş memnuniyeti, motivasyon, takım olma, bağlılık, güven, grup etkileşimi gibi faktörlerin artışı
- Müşteri memnuniyeti ve stratejik odaklı düşünme yeteneği

Ekonomik çıktılar;

- Daha az işe devamsızlık ve daha düşük iş gücü devir hızı
- Daha başarılı ve doğru örgüt dizaynı
- Daha hızlı proje bitirme
- Daha net oluşturulmuş işletme hedefleri ve vizyonu
- Gelişmiş ve yeni mal ve hizmetler

- Maliyet minimizasyonu (Basadur, 1997: 69)

İşletmelerin, örgütsel yaratıcılığı yaygınlaştırmak için iki yöntemi bulunur:

İş görenlerin motivasyonlarını, bağlılıklarını ve yaratıcılıklarını arttıran yeni düşünce becerilerini geliştirmeleri için teşvik etmek ve bu becerilerin düzenli kullanılabilmesini sağlayan bir altyapı oluşturmak.

Örgütsel yaratıcılık anlayışı mutlaka;

- (a) Yaratıcı durum
- (b) Yaratıcı birey
- (c) Yaratıcı süreç
- (d) Yaratıcı ürün
- (e) Bu bileşenlerin her birisinin etkileşimini içermektedir (Akan,2019: 39).

Çavuş'a (2006) göre örgütlerin yaratıcı olmaları için uymaları gereken özellikler şu şekildedir:

1. Yaratıcılık seviyesi bazı bireylerde daha fazladır, ancak her bireyde yaratıcılığın farklı boyutları bulunur.
2. Yaratıcılık, bireyler tarafından anlaşılabilir, denenebilir, teşhis edilebilir, ölçülebilir düzeydedir.
3. Yaratıcılık eğitim ve günlük yaşam metotlarıyla yaratıcılık geliştirilebilir.
4. Yaratıcılık becerileri, belirli sınırlar dâhilinde özendirilebilir, yeteneğin ortaya çıkması sağlanabilir ya da yok edilebilir (Adıyaman,2019:32).

3.5.2. Grup Yaratıcılığı

Genelde yaratıcılık bireysel bir eylem olarak düşünülse de, çok ünlü mucitlerin esasında destekleyici gruplar ile çalıştığı bilinmektedir. Özellikle çalışma yaşamında grup ruhunun önemli olduğu işlerde takımın kendi içindeki uyumu veya uyumsuzluğu bireysel yaratıcılıktan örgütsel yaratıcılığa kadar tüm yaratıcılık boyutlarını etkilemektedir. Grubun yaratıcı olması, bazı paradoksların yönetim tarafından kabul edilmiş olması, o grubun yaratıcılık düzeyinin yükselmesi veya düşmesi açısından önem arz etmektedir. Bu paradokslar, özgürlüğe karşı disiplin, doğaçlamaya karşı planlama, cahil cesaretine karşılık deneyim ve oyuna karşı profesyonelliktir. Bu niteliklerin karşılıkları ile birlikte var olması gerekmektedir.

Yaratıcı bir örgüte sahip olmak isteyen yöneticiler bu durumun farkında olmalıdırlar (Luecke, 2008, 102-104).

Burbiel'e göre, grup yaratıcılığı üzerinde etkisi olan 3 önemli faktör bulunmaktadır:

- **Grubun büyüklük ve yapısı:** Grupta pek çok kişinin bulunması farklı ve değişik fikir ve bilgilerin elde edilmesine olanak sağlasa da, oluşturulan bu fikirlerin uygulanmasında sorunlar oluşabilir. Çok sayıda kişinin aynı performans ve hassasiyeti sergilemesi mümkün olmayabilir. Aynı zamanda birden fazla kişi ile gerçekleştirilen toplantılar daha fazla zaman kaybettirebilir.
- **Yaratıcılık teknikleri:** Kullanılan yaratıcılık teknikleri de grubun yaratıcılığı üzerinde etkileyici bir etmendir.
- **Liderlik davranışının etkisi:** Liderler grupta çatışma içine girebilirler ve genelde liderlik davranışı sergileyenler kendi inanıp bildiklerini yaptıkları takdirde başarılı olacaklarını düşündükleri için diğerlerinin fikir ve görüşlerini reddedebilirler veya yapmaları gereken davranışları yapmaktan kaçınabilirler (Burbiel, 2009: 42-45).

3.5.3. Bireysel Yaratıcılık

Yaratıcılık açısından değerlendirildiğinde kişiler arasında önemli yetenek ve beceri farklılıkları olduğu görülmektedir. Kişi yaratıcı güç ve kabiliyete sahipse, yaratıcılığı az olan kişilere göre daha özgün ve farklı fikirler ortaya koyabilmektedir. Ayrıca, yaratıcı düşünebilen bireyler daha özgür düşüncelere sahip ve esnek davranışlar sergileyemeye yatkındırlar. Yaratıcılığı var veya yok biçiminde ifade etmek yerine bireye ve koşullara göre farklı kademelerde boyutları olan bir düşünce sistemi olarak tanımlamak daha doğrudur. Yani yaratıcılık zamanla geliştirilebilen ve öğrenilebilen bir kabiliyettir (Yıldırım, 2007:112).

Eren ve Çekmecelioglu'na (2007) göre yaratıcı birey, meraklı, bağımsızlığı yüksek, daha az geleneksel ve biçimsel, meraklı, geniş bir bilgi birikimine sahip, heyecanlara ve duygulara açık, başarılı, sürekli eleştiri yaptığı için mutsuz, kadınımsı ilgileri olan erkekçe saldırganlıktan yoksun bireylerdir.

Bireylerin yaratıcı olabilmesi için bazı özelliklere sahip olması gerekir. Barker (2001) çalışmasında, yaratıcı bireylerin özelliklerini şu biçimde ele almaktadır.

- 1- **Kişisel estetiğe sahiptirler:** Yaratıcı bireyler, muğlaklık, belirsizlik ve asimetri karşısında büyük tahammül gösterir. Karmaşıklığı basitleştirme dürtüsüne sahiptirler. Kalıpları, benzerlikleri ve bağlantıları bulmaya çalışırlar.
- 2- **Problem arama yeteneğine sahiptirler:** Araştırma yapmayı severler. Problemlerin en zorlarıyla uğraşıp, tercih ederler. Bilgi açlığı çekerler. Yanıtsız kalmış soruları araştırırlar. Bir sonraki bilmeden, bir sonraki meydan okumanın ne olacağı konusunda doymaz bir merakları bulunur.
- 3- **Zihinsel hareketliliğe sahiptirler:** Fikirleri ters yüz ederler. Ardışık hipotezleri birbirinden kolayca ayırabilirler. Değişik olayları alışılmadık kelime oyunlarına veya imgelere başvurarak açıklamaya çalışırlar. Belirli bir olaya çeşitli noktalardan bakabilirler.
- 4- **Risk almaya isteklidirler:** Keşfedilmeyi bekleyen bilinmeyen olguları arayıp bulmaya çalışırlar. Yetkinliğin sınırlarını zorlamaktan hoşlanırlar. Tehlike içinde yaşamayı severler. Bir işten çok çabuk sıkılırlar. Başarısızlık karşısında sağlıklı bir kabulleniş sergilerler.
- 5- **Kendi yaptıkları işe nesnel yaklaşabilirler:** Eleştirileri kabul ederler ve bunlardan ders çıkartarak sonraki çalışmalarında bundan faydalanırlar. Geri bildirimlerden beslenirler. Yaptığı iş hakkında diğer insanların fikirlerine başvururlar.
- 6- **Öz-motivasyonları vardır:** Gözetim altında tutulmayı sevmezler. Onlar için iş yapmak kendi başına bir amaçtır. Performansın dışı motivasyonundan etkilenmezler. İşe tutkuyla bir şeyler yaratmak için yaklaşırlar.

Günümüzde bu niteliklerin çoğunu taşıyan yaratıcı bireyler, işletmelerin vazgeçilmez insan kaynağını oluşturur. Dolayısıyla devamlılık, sürdürülebilirlik ve başarı için işletmelerin yaratıcı kişileri kendi bünyesine katma ve elinde tutma konusunda özel çaba sarf etmeleri önemlidir. Bunun yanı sıra; yaratıcılık potansiyeli bulunan kişilerin bu potansiyellerini kullanabilecekleri bir ortam ve olanakları oluşturmaları gerekmektedir (Akdeğirmen, 2015:34).

Literatürdeki birçok yazın derlendiğinde *yaratıcı kişilerde bulunan belirgin özellikler* aşağıdaki şekildedir:

- Çok zeki olmak zorunda olmasalar da zekidirler. Yaratıcılık için üst düzey zekâ gerekli değildir.
- Kısa sürede çok sayıda farklı fikir üretme konusunda başarılıdırlar. Yaratıcı kişiler bir problemle karşılaştıklarında iyi bilgi bulamadıkları takdirde tahminlerde bulunup bu tahminlerini desteklemeye çalışırlar. Bu nedenden dolayı hatalı karar verme olasılıkları yüksektir. Çevrelerinden fazlaca haber elde etmeye hazırdırlar.
- Benliği yüksek, kendilerini seven bireylerdir.
- Yeniliğe uyum konusunda hızlıdırlar. Gelenekçi olmaktan çok yenilikçidirler.
- Çevrelerine karşı empati sahibi ve duyarlıdırlar.
- Otoriteden korkmazlar, karşı da değildirler. Başkalarının önerilerini ve eleştirilerini dinlerler ancak kendileri ile ilgili kararları kendileri verirler.
- Öğrenme arzuları yüksek düzeydedir, araştırmacıdırlar. İleri seviyede kavrama kabiliyetleri vardır.
- Özgün düşünürler ve farklı ve ilginç öneriler sunarlar. Uyum sağlayıcı ve esnek düşünce yapılarına sahiptirler.
- Meraklıdırlar, güçlü hafızaları vardır.
- Mizah yetenekleri ve espri kabiliyetleri yüksektir. Kendi hatalarına bile gülebilirler.
- İstedikleri şeyleri elde etme konusunda kararlı ve azimlidirler.
- Güçlü sosyal ilişkileri rahatça kurabilirler.
- Kusursuzluğu ilke edinirler. Rekabet ettikleri şey esasında kendileridir.
- Farklılıklardan kaynaklanan çatışmaların üstüne giderler.
- Enerjileri pek çok konuyla ilgilenmelerinden ötürü oldukça fazladır.
- Onları sorunlarla uğraşmak güdüler.
- İdealisttirler.
- Motivasyonları sürekli ve yüksektir.
- Özgüvenleri yüksek olduğundan karmaşık ve belirsizlikten korkmazlar.
- Özerk ve bağımsızdırlar.
- Bağımsızlığa önem verirler bu yüzden takım onayına ihtiyaçları yoktur.
- Gerçeklerle ilgilenirler ancak düş kurmaktan da hoşlanırlar.

- Seçicilik yetenekleri ve sezgileri yüksektir.
- Sorunlara karşı duyarlı bir yapıları vardır.
- Esnekliğe önem verirler ve daha az otoriter yönetim sergilerler.
- Onları çalışmaya iten şey problemin kendisidir. Ele aldıkları problemi sonuna kadar çözmeye çabalarlar.
- İşkoliktirler.
- Hırslı ve girişimcidirler.
- Özgün ve renkli bir hayatları vardır.
- Değerleme ve yargılama konularında ani karar almaktan kaçınırlar. Açıklama ve analizlere fazla zaman harcarlar (Arslantaş, 2001:18; Bakan ve Büyükbeşe, 2013:11; Woodman vd., 1993:297; Yıldırım, 2007:112; Gürüz ve Gürel, 2009:364).

Son dönemlerde yayımlanmış kaynaklara bakıldığında; yeniliklere açık olunması gerektiği ve yaratıcılığın başarılı bir şirketin temel nitelikleri arasında sayılmakla birlikte bu yeteneklerin örgütlerin hayatta kalması için önemli ve gerekli olduğu vurgulanmaktadır. Bu yüzden örgütlerin hayatta kalabilmesi ve başarıya giden yolda ilerlemesini sağlayacak özelliklerin yeniliklere açık olmak ve yaratıcılığı teşvik etmek olmalıdır (Bentley, 1999: 93).

Yaratıcı örgütler ile yaratıcı bireylerin birbirlerine benzer özellikleri bulunur. Yaratıcılık düzeyi yüksek örgütlerin bazı özellikleri ile yaratıcılığı yüksek bireylerin bazı özellikleri benzer niteliktedir (Hicks, 1979: 279-280). Bu benzerlikler konuya açıklık getirmek amacıyla aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 5: Yaratıcı Örgüt – Yaratıcı Birey

YARATICI ÖRGÜT	YARATICI BİREY
İş görenlerin problem seçimi ve problemleri kabul etmesi onları heyecanlandırır. Âdemi merkeziyetçi düzen vardır. Riski yüklenerek toleranslı davranış sergiler. İş görenlerin farklı görüşlerini rahatça tartışabildiği bir iş ortamı vardır. Yanlışların düzeltilmesinde emek ve zaman harcanır.	Esnektir. Otoriter bir yapıda değildir. Buluşları düzensizdir. İçgüdülerinin onu yönlendirmesine imkân tanır.
Haberleşme yolları açıktır. Dış kaynaklarla ilişkiler teşvik edilir. Düşünce adamlarına sahiptir. Düşünce kuruluşları ve öneri sistemleri olmakla birlikte çok fazla sorumlulukları yoktur.	Farklı ve değişik fikir ve görüşler kolaylıkla oluşturulur. Yüksek düzeyde kavrama kabiliyetine sahiptir.

Tablo 5: (Devam) Yaratıcı Örgüt – Yaratıcı Birey

YARATICI ÖRGÜT	YARATICI BİREY
Farklı ve özgün hedefleri bulunur. Bağımlı değildir. Kendi liderlerini izlemeye çalışmaz.	Her düşünceye anında iştirak etmez. Kendini diğer iş görenlerden ayrı bir yere koyar. Yargılamada özgürdür. Herkesin kabul ettiği genel fikirlerden sıklıkla ayrılır.
Sorunların çözümünde uzman olmayan kişileri işe alır. Farklı ve değişik niteliklere sahip kişilerden yararlanır.	İlginç fikir ve görüşler ortaya atar. Orijinaldirler.
Yaratıcı fonksiyonları verimli olanlardan ayırır. Görüşleri değerlendirir, ancak yeni görüşleri oluşturan bağımsız birimleri veya fırsatları meydana getirir. Günlük işleri hakkında azami düzeyde güvenlik önlemleri bulunur.	Gerçekleri yakından takip edip, fantezi ve zengin bir yaşantısı vardır.
Temel araştırmalara yatırım yapıp, uzun dönemli ve senek planlamalar yürütür. Bu yüzden mevcut ürünler için yaptığı harcamaların yetersiz olduğu düşüncesindedir. Yeni düşüncelerle uğraşır ve her şey için imkân sağlar.	Değerleme ve yargılama konularında ani ve hızlı karar almaktan kaçınır, açıklama ve analizlere daha çok vakit harcar.
Liyakata göre seçim ve terfi yapar. Görüşleri de liyakat esasına göre değerlendirir. Belli bir amacı vardır. Görüşlerin nasıl olduğuna ve statüyü göz önünde tutmaz. Yaklaşımı temel esaslara dayandırır.	Meseleyle sonuna kadar yani çözene kadar uğraşır. Onu teşvik eden problemin kendisidir. Farklı görüşler onların doğuş kaynakları açısından değil, örgüt için taşıdığı önem bakımından göz önüne alınır.

Kaynak: Hicks, H. G. (1979). Örgütlerin Yönetimi (3 b.). (Çev. O. Tekok, B. Aytek, & B. Bumin)
Ankara: Turhan Kitabevi.

3.6. BİREYSEL YARATICILIK İLE İLGİLİ KURAMLAR

Yaratıcılık kavramı ile ilgili tanımlardan da anlaşılacağı üzere yaratıcılığın doğasını anlayabilmek amacıyla çok sayıda farklı teorik görüş ortaya atılmıştır ve bu teorilerin tümüne değinmek pek mümkün olmasa da kuramcıların yaratıcılık kavramını nasıl incelediklerine dair açıklamalardan bir kısmına aşağıda değinilmiştir (Uğur, 2018: 6).

3.6.1. Psikoanalitik Kuram

Psikoanalitik Kuram, yaratıcılık kavramının kökeni, sapmaları, güdülenmeleri, verimleri ve anlatımları ile en fazla ilgilenen kuramdır. Bu kuramın savunucularına göre yaratıcılık, içgüdüsel dürtüler ile atılganlığın ürünüdür (Akıllı, 2012: 25). Psikoanalitik kuramın savunucusu kabul edilen Freud (1957), yaratıcılığın içsel çatışmaların merkezinde yaşandığını belirtmiş ve yaratma dürtüsünün bu çatışmalara çözüm bulma çabası içerisinde olduğunu söylemiştir (Şahin, 2010: 34-35).

Freud yazar ve sanatçıların bilinç dışı arzularının toplumsal bazda güzel görülebilir duruma gelebilmeleri amacıyla yaratıcı çalışmalar oluşturmalarının gerekli olduğunu ifade etmiştir (Sternberg, Lubart, 1999: 6). Freud'a göre yaratıcılık, kişinin bilinçaltı ile engelleyemediği libido enerjisi arasındaki çatışmanın savunmasıdır (Altın, 2010: 9). Bu tarz davranışlar bireyin saldırgan enerjisinin ve iç çatışmalarının toplum tarafından benimsenen ürünlere dönüşmesi ile oluşur. Kişi suçluluk duygusu taşıdığına, engellendiğinde ve korkuya kapıldığında yaratıcılığı de engellenmiş olacaktır (Akıllı, 2012:25).

Psikoanalitik kuramın önemli savunucusu Kris (1952) egonun bilinç öncesindeki faaliyetlerinin yaratıcılığı oluşturduğunu ve Freud'un aksine bilinç öncesi gerçekleştirilen bütün faaliyetleri yaratıcılık olgusu ile ilişkili olarak açıklamıştır (Okutan, 2012: 22).

Kuramın diğer bir savunucusu olan Kubie (1958) de Kris ile benzer biçimde, Freud'un yaratıcılıkta savunduğu bilinçdışı ifadesine karşı çıkmıştır ve bu görüşü daha da ileriye götürmüş, bilinçdışının yaratıcılığı olumsuz yönde etkilediğini savunmuştur. Bilinç öncesinin yaratıcı düşüncenin temelini meydana getirdiğini, yaratıcılık için bilinç öncesi dönemin önemini, bilgilerinin alınması, birleştirilip karşılaştırılmasını ve yeniden taşınmasındaki serbestlikte gizli olduğunu ileri sürmüştür (Sungur, 1997: 35).

Yaratıcılık kavramını psikolojik ve biyolojik nitelikler açısından araştıran psikoanalitik kuramı diğer kuramlardan ayıran en önemli fark kişinin içsel süreçlerine önem atfetmesidir. Yani, kişilerin istek, arzu, çaba ve çatışmaları ile ilgilenmektedir (Akıllı, 2012: 25).

Psikoanalitik kuram yaratıcılığı pozitif bir savunma mekanizması olarak görmektedir ve bu durumu yüceltme biçiminde söylemektedirler. (Yalçın, Acar, 2006: 2). Tüm bunların yanı sıra kuramın en fazla eleştiriye maruz kalan yönü, yaratıcılığı kişinin negatif taraflarıyla açıklayarak yaratıcılığa sahip bireylerin negatif kişilik özellikleri barındırdığına dair düşünceler yaratmaları ve kuramın yaratıcılık odaklı teorilerini genellikle vaka çalışmaları ile aktif duruma getirmeleridir. (Akçum, 2005: 35).

3.6.2. Gestalt Kuramı

Yaratıcılık yerine, problem çözme ve üretken düşünceyi ön plana çıkartan Gestalt Kuramı savunucuları, yaratıcı düşüncenin, sorunun yeniden gözden geçirilmesini gerektiğini ifade ederler. Bir sorunun yapısal yönlerini ve gereklerinin bireyde gerilim ve stres yarattığını ve sorunun çözülmeden önce yeniden yapılandırılmasını gerektiğini savunurlar (Acıbozlar, 2006: 50). Bu yüzden Gestalt kuramına göre, önemli olan etmen, sorunların kişilerde oluşturduğu stres kavramıdır. Eğer ki kişi, stresi takip ederse onun etkisini azaltmalı ve problemlere çözüm olanağı bulmak için farklı yollar bulması mümkün olabilecektir (Gürbüz, 2004: 16).

Gestalt Kuramı, ürünün doğası ve yaratıcı sürecin bileşenleri ile ilgilenir. Bir keşif süreci olarak, bir olayın tekrardan keşfedilmesi ve kişinin kendine özgü bilgileri toplayarak sorunu çözebilmesini ifade etmektedir (Tezci, 2002: 84). Tüm bu bilgiler, kişilerin güdülleri, istekleri, hevesleri, değerleri, acıları, korkuları ve umutları olarak değerlendirilmektedir (Hunt ve Bullis, 1991: 342).

Bu kuramın savunucuları, bireyin kendisini gerçekleştirme güdüsü ile doğduğunu fakat bu güdünün değişik sosyal baskılarda çoğu zaman gerçekleşmediğini, bu duruma sürekli engel olduğunu ileri sürmekte olup, gestalt kuramının ana dayanağının “farkında oluş” olduğunu belirtmektedir (Karacabey, 2011: 10). Bu bakımdan bakıldığında kendi duygu ve düşünceleri ile nasıl etkilendiğinin farkında olan birey, tercihlerini özgürce yaparak yaratıcılığını gerçekleştirebilecek ve sonucunda bireyin kendisine karşı ve dış çevreye karşı bilinçli olması mümkün olabilecektir (Savieski, 2004: 8).

Gestalt alanında çalışmalar yapan uzmanlar 3 tür düşünce tanımlamaktadırlar.

- Y Tipi Düşünce Tarzı: Yönü-amacı belirsiz ve mekanik düşünce tarzıdır. Kişi elemanları ve alanı hakkında rastgele davranışlar sergiler.
- A tipi düşünce tarzı: Üretici, yaratıcı, gruplama ve yeniden örgütleme yapabilen, ana etmenleri görüp yeni çözümler yaratabilen düşünme tarzıdır.
- B Tipi Düşünce tarzı: Yaratıcı, yarı mekanik, yarı üretken düşünce tarzına denilmektedir.

Bu kuramın savunucuları, üretken düşünce tarzını sürekli olarak kullanan bireyleri toplumda üstün yetenekli olarak tanımlamaktadırlar. Bu düşünce biçimine sahip bireyler olay ve durumların esasını ararlar ve yapısal gerçeklere yönelirler (<http://erorhan.wordpress.com>)

3.6.3. Bilişsel ve Gelişimsel Kuram

Bu teori, kişinin kendisine ve diğerlerine ait bütün bilgilerin, karmaşık ve geniş yapıların yorumlanması, koordine edilmesi ve değerlendirmesinin nasıl olduğunu tanımlayan bilişsel yapı üzerine kurulmuştur (Karacabey, 2011:9). Bilişsel Gelişim Kuramında David Feldman, Piaget'nin Gelişim Kuramı ile yaratıcılığı başarma arasında benzerlikler saptamıştır (Akıllı, 2012: 26). Yaratıcılığı zihinsel kalkınmanın özel bir durumu olarak ifade eden Feldman, Piaget'in zihinsel kalkınma basamakları ile yaratıcılığı başarmaları arasında 4 noktada benzerlik vardır (Yıldırım, 2006: 25):

- Sorunun çözümüne yönelik tepki durumu genellikle sürprizlerden biridir.
- Çözüm bir kez başarıldığı takdirde anlaşılır ve açık halde demektir.
- Problem hakkında yapılan çalışmada çoğunlukla çözüme doğru çekilme duygusu yaşanır.
- Çözüm bir defa başarıldığında artık bir önemi kalmaz.

David Feldman geliştirdiği bu kuramla beraber yaratıcılığı Piaget'in basamaklarının öngördüğü gelişmeyi de kapsayan genel zihinsel kalkınmanın spezial bir durumu olarak açıklamıştır. Aynı zamanda zihinsel kalkınmayla yaratıcılıkta başarıyı belirten bir düşünce ve faaliyet alanının tekrardan örgütlenmeleri arasında bir süreklilik olduğunu belirtmiştir (Sungur, 1997: 41).

3.6.4. Çağrışım Kuramı

Çağrışım kuramı, yaratıcı düşünmeyi çağrışımlar ile tanımlamaya çalışmaktadır. Kuramın önemli ismi Mednick yaratıcı çözümlerin rastlantı, aracılık ve benzerlik yollarıyla oluşacağı görüşünü savunmaktadır (Canal, 2017: 60). Bazı kaynaklara göre Çağrışım Kuramının temellerini İngiliz Hume ve Mill atmıştır (Sungur, 1997: 37). Çünkü onlar bilginin temelini tecrübeye dayandırmakta, dolayısıyla da çağrışımların önemine vurgu yapmaktadırlar (Adıyaman, 2019: 36).

Yaratıcılık süreci, uyarıcıların rastlantı sonucu istenilen çağrışım elemanlarını bir araya getirerek meydana getirmesi ile oluşur (Altın, 2010: 11). Yaratıcılık oluşan bu çağrışımların alışılmamış olmasına ve sayısına bağlıdır. Yaratıcılık bu çağrışımların alışılmamış olmasına ve sayısına bağlıdır. Yaratıcılık, çözümlere erişimde birbirinden uzak, bir araya gelmeyecek gibi görünen fikirleri bir araya getiren bir eğilim ve yetenek ile oluşmaktadır (Şenol, 2013: 24).

Vexliard'a göre kuramın en fazla eleştiriye maruz kalan tarafı, eski birikim ve düşüncelerle bir arada düşünülmesidir (Akçum, 2005: 39). Ancak yaratıcılık kabiliyeti, alışılmış olan bağlantılardan uzaklaşarak, yaratıcı ve spontan bir tecrübe ile özgün bileşimler kurar ve bu tarz yeni tecrübeler özgün ürün oluşturur ve eski teçhizat ile kurulamayan, bilinen bir şeye indirgenemeyen yeni şeyler oluşturur. (Öztunç, 1999: 20-21).

3.6.5. Faktöriyalist Kuram

Faktöriyalist Kuramın temsilcisi J. P. Guilford, yapmış olduğu aktör analizleri ile zekâyı meydana getiren yüzlerce özellik bulmuştur ve bu özellikleri temel faktörlere indirgemıştır. Bunun sonucunda ise, “insan zekâsının yapısı” modelini oluşturmuştur. Zekânın üç boyutunu içerik, ürünler (çıktılar) ve işlemler şeklinde sınıflandırmıştır (Yıldırım, 2006: 26).

İçerik kısmında zihinsel işlemlerin hangi materyallerden yararlanılarak yapıldığını ortaya koymuştur. Ürünler kısmı ise sırasıyla işaretler, ilişkiler, sistemler ve dönüşümden oluşmaktadır. Son olarak işlemler de ise, biliş, hafıza, yakınsak düşünme, ıraksak düşünme ve değerlendirmeden meydana gelmektedir (Tezci, 2002: 84).

Zekânın işlemler kısmında yakınsak düşünme ve ıraksak düşünme adlı 2 farklı düşünme şekli bulunur. Yakınsak düşünme (convergent thinking) verimli olmakla birlikte, yaratıcılık ıraksak düşünme üzerinde şekillenmektedir. Yakınsak düşünme bilinen şeylerden, doğruluğu daha önceden belirlenmiş bir ilişkiye ve problemin çözümüne ulaşmaktır. Yapılan zekâ testleri genellikle bu tarz düşünme biçimi esas alınarak yapılandırılmaktadır. Yakınsak düşünme yöntemi olan, güvenilir ve tutucu bir düşünce tarzıdır (Yıldırım, 2006: 26).

İraksak düşünme (divergent thinking) ise, öğrenilmiş olanı ve bilineni eleştirme ve gerekli olursa düzeltmedir. Bu tarz düşünme eğiliminde bulunan bireyler, belirsiz alanlarda gezinme eğilimindedirler. Tehlikeler ve bilinmezler ıraksak düşünce biçiminde en büyük ilgi kaynağıdır. Burada pek çok farklı çözümler olabilir ve her bir çözüm fikri geçerli ve doğru kabul edilebilir.

Yakınsak düşünme tarzında doğru olan cevap bulunmaya çalışılmaktadır. İraksak düşünme biçimindeyse 4 farklı nitelikten bahsedilmektedir. Bunlar akıcılık, esneklik, orijinallik ve detaylara girmedir.

Akıcılık (Fluency): rahatça ve çok sayıda düşünce üretme yeteneğidir. Burada önemli olan, nitelikten ziyade niceliktir.

Esneklik (Flexibility): Aynı uyararla alakalı pek çok kategori içine toplanabilen tepki verme yeteneğidir. Kişinin durumlara, olaylara ve çevresine kolayca uyum gösterebilmesinde, çok yönlü düşünüp, düşüncelerini değiştirebilmesinde gözlenir. Örnek olarak, yanlışlıkla kâğıda damlayan boyayı resmin bir parçasıymış gibi kullanmak, yeni anlatılara yönelmek, bir pamuk parçasını bir gün saç olarak diğer bir gün ise bulut olarak kullanmak gösterilebilir.

Orijinallik (Originality): Öğrenilmiş, bilinen ve kurumsallaşmış olanın dışında çok nadir görülen yeni düşünceler üretebilme yeteneğidir.

Detaylara Girme (Elaboration): Genel bir resmin veya fikrin ayrıntılarla tamamlanması, geliştirilmesi ve zenginleştirilmesi yeteneğidir (Yıldırım, 2006: 27).

3.6.6. İnsancıl Kuram

Literatürde hümanist kuram olarak da ifade edilen bu kuramın öncü isimleri arasında Maslow ve Rogers yer almaktadır. Rogers, yaratıcı süreci maddelerin, bir taraftan insanların ve olayların veya onun yaşantısının koşullarının ortaya çıkışı; diğer taraftan ise bireyin eşitsizliği dışında gelişen karmaşık ilişkisel ürünün ortaya çıkışı olarak tanımlamıştır (Sungur, 1992: 51-52).

Rogers'a göre, "iyi" ya da "kötü" yaratıcılık diye bir şey yoktur. Kişinin biri katı bir işkence yöntemi bulmak için diğeri ise bir acıyı azaltmak için çalışabilir. Toplumun değerleri açısından farklılık gösterse de her ikisi de yaratıcıdır. Fakat insancıl görüşün savunucuları, insanları yok etmek gibi yıkıcı amaçları

benimseyenlerin yaratıcılık ürünlerinin karşısında yer alırlar. Bu ürünleri alt seviyede yaratıcılık olarak açıklamaktadırlar. Rogers'a göre, yaratıcılık belli alanlarla sınırlı tutulamaz. Bir şarkı bestelemek, yeni bir terapi süreci geliştirmek, resim yapmak, insan ilişkilerinde yeni bir terapi süreci geliştirmek arasında yaratıcı süreç açısından temelde belirgin bir fark bulunmamaktadır (Savieski, 2004: 9).

Maslow ise, her insanda bulunan kendini gerçekleştirme arzusunun bir sonucu olan yaratıcılık ile özel yetenek gerektiren yaratıcılık şeklinde bir ayrım yapmıştır. Bu bağlamda kendisini gerçekleştiren kişi, olağanüstü esnek yapıdadır, bu nedenle insanlara hoşgörülü davranarak karmaşık hayatı eğlenceli hale getirip, çelişkili kavramları kendi içinde barındırabilir (Karacabey, 2011: 13).

Abraham Maslow yaratıcılığı bir etkinlik, bir süreç, karakter, tutum veya bir ürün olarak görmektedir. Yaratıcı kişiler güçlü çocuksu nitelikler gösterirler ve yaptıkları ne olursa olsun, kendi ruhlarını ortaya koymaktan çekinmezler. Yani, bir oto tamircisi, bir yönetici, bir memur, bir ev hanımı kısacası yapmış olduğu etkinliğe bireysel özelliklerini katan herkes yaratıcı durumundadır (Savieski, 2004: 9).

3.6.7. Algı Kuramı

Algı Kuramını geliştiren Ernest Schactel, yaratıcılığın gerçekleşmesi için dış dünya ile bağlantı kurmanın ve güdülenmenin zaruri bir durum olduğunu belirtmiştir. Yaratıcılığın bir nesneye farklı açılardan bakabilmeye fırsat sağlayan algısal bir boşluktan doğduğunu belirtip, bu algısal eylemin yoğun bir ilgiyle birlikte olduğunu, geleneksel düşünmeyi koordine eden kurallar tarafından kısıtlanmayacağı açıklamıştır (Sungur, 1997: 37). Bu algısal eylem, geleneksel kurallar tarafından sınırlandırılmayacağı için de yeterli seviyede özgün ve özgürdür (Altın, 2010: 12).

3.7. ÖRGÜT İKLİMİ VE BİREYSEL YARATICILIK

Yaratıcılığı, bazı yazarlar doğduğumuz anda sahip olduğumuz bir yeti olarak açıklamış, bazı yazarlar da bunun çevresel durumlarla birlikte geliştirilebilen bir nitelik olduğunu belirtmişlerdir (Güler,2019:36).

Bentley (2004) yaratıcılık için ortaya konabilecek en büyük katkının, yaratıcı olma konusunda bireyleri bilinçlendirmek ve çevrede olan tüm kısıt ve engelleri ortadan kaldırmak olduğunu ifade etmiştir. Bireysel yaratıcılık için oluşabilecek

zorluklar, örgütler bağlamında düşünüldüğünde, en büyük sorunun yönetimden kaynaklı düşünce ayrılıkları ve örgüt ikliminin yaratıcılığa uyumsuzluğu olarak açıklanabilir.

Örgütsel iklimin ilişkili olduğu işe bağlılık, iş tatmin, moral ve motivasyon, liderlik vb. kavramların yanı sıra iş görenlerin ve grupların yaratıcılık etkinlikleri önemli bir yer tutmaktadır. Örgütler için rekabeti geliştirecek ve rekabet koşullarında önemli rol almasını sağlayacak olan faktör yaratıcılıktır. Bu yüzden yaratıcılık ile örgütün iklimi arasında doğru orantılı vardır. Yapılan birçok araştırmada yaratıcılık bireysel performansa bağlı olduğundan ve bu durumu etkileyen çevresel birçok faktörün oluşumundan da bahsetmektedir.

Yaratıcı kişiler sabit zaman ve monotonluk sözcüklerinden pek hoşlanmazlar. Çalışanlar işlerini gelişim ve yetkinlikle tamamlayıp, yönetimden destek ve fikir duymak isterler. Örgütte yaratıcılığın devam etmesi ve gelişmesi için yönetimin yaratıcılığı anlamaları, iş görenleri bu doğrultuda teşvik etmeleri, destekleyici tutumlarda olmaları, buna yönelik örgüt iklimi oluşturmaları gerekir (Stonar ve Wankel, 1986:397).

Sungur (1997: 281) yaratıcı örgüt iklimini oluşturacak ana varsayımları şöyle tanımlamıştır:

- Çalışma ortamında zihni ve fiziki çabaların kullanılması dinlenme veya oyun kadar doğaldır.
- Çabayı, örgütün amaçlarına yöneltecek tek yol, dışardan yönetme ve ceza ile korkutma değildir.
- Amaçlara bağlı olmak, onların elde edilmesiyle ilgili ödüllere bağlı olarak değişir.
- Uygun şartlar altında, sıradan bir birey sorumluluğu sadece almayı değil arayıp bulmayı da öğrenir.
- Örgütsel problemlerin çözümünde büyük oranda ustalık, imge ve yaratıcılık kullanma kabiliyeti, kişiler arasında oldukça yaygındır.
- Modern endüstri hayatının koşulları altında sıradan bir bireyin kabiliyetlerinin sadece bir bölümünden faydalanılmaktadır.

İşletme yönetimi bu faktörlerin farkına vardığı ve iş görenlerin niteliklerini görebildiği ölçüde onların yenilikçiliklerinden ve yaratıcılıklarından faydalanabilecektir. Bundan dolayı bu koşulları sağlayacak örgüt iklimi oluşturulması gerekir.

Örgüt yöneticileri bu varsayımların farkına vardığı ve çalışanlarının özelliklerini görebildiği sürece onların yaratıcılıklarında ve yenilikçiliklerinden faydalanabilir. Bu nedenle bunu sağlayacak bir örgüt iklimi oluşturmalıdır (Çavuş, 2006: 135).

Yaratıcı fikirlerin çalışanlar tarafından benimsenebilmesi için örgüt ikliminin bu duruma uygun atmosferi oluşturacak biçimde olması, işletmedeki çalışanlara her türlü destek ve teşvikin sağlanması önemlidir. Bu bağlamda uygun çalışma koşullarının sağlanması, iş yapma usullerinde farklı teknikler ve alışılmışın dışında fikirler kullanılması, normal rutinin dışında izlenmeyen yöntemlerin uygulanması konusunda, işletmelerin destekleyici tutumlarıyla yön verebilmesi gerekmektedir (Kovancı, 2001:244).

Yaratıcı süreç bu noktada işletmenin yaratıcılığı nasıl içselleştirdiği ve yönlendirdiği ile ilgilidir. Şekil 2’de görüleceği gibi, sistemin doğru bir biçimde çalışabilmesi ve çıktılar oluşabilmesi için süreçte “yönlendirme,” “özendirme” ve “ödüllendirme” olmak üzere üç faktör zorunlu görülmüştür (Coade, 2002:126).

Şekil 2: Örgütte Yaratıcı Sürecin Bileşenleri



Kaynak: Coade, N. 2002, Her Koşulda Yaratıcı Olmak- İşletmenizde Yaratıcılığı ve Yeniliği Nasıl Teşvik Edebilirsiniz? çev. Aydın Ekim Savran. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

Ancak bu tür yatırım ve risk oluşturan konularda destekleyici bir tutum içinde olmak, yöneticilerin genelde kabul etmekte zorlandığı bir durumdur (Şimşek, 1997, 322).

Bir işletmede yaratıcılığın gelişmesi, yaratıcı fikirler üretmenin işletmenin ana stratejilerinden biri haline gelecek şekilde doğru bir biçimde uygulanmaya başlanması için örgütsel iklimin yeterli bir dinamizme sahip olması gerekir. Örgütte yaratıcılığın ön plana çıkabilmesi ve iş görenler tarafından da benimsenebilmesi, işletmede gücü elinde tutan yönetimin bunu ne kadar teşvik ettiği, buna ne kadar inandığı ve ne kadar katılımcı bir tavır takındığına bağlı olarak değişmektedir (Güler,2019: 38).

Bireysel yaratıcılığın destekleyici aşamalarından biri olan yönetsel boyut, tamamlanması en zor etmenlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun en büyük sebeplerinden biri, yönetimin değişime olan olumsuz tutumlarıdır. Yaratıcılık, çalışanların bireysel yaratıcılıkları ve örgüt ikliminin birleşmesi ile ürün, hizmet ve süreçlerin ortaya çıkması ile kendini gösterir.

Bireysel yaratıcılığın bir örgütte doğup gelişmesine engel olan en büyük sebepler ise iletişimsel sıkıntılar, örgüt ikliminin yenilik üretmek için uygun olmayışı, farklı yollar izlenmesi için daha önce izlenmemiş yollardan ilerlenmesi konusunda kaçınıcı ve önleyici tutumların örgüt içinde benimsenmekte olduğu bilinen bir gerçektir (Kovancı, 2001: 245).

Bireysel yaratıcılığın örgüt iklimi tarafından desteklendiği durumlarda, yönetim, genel yönetim prosedürlerinin yanı sıra çalışana yeni yetiler katma üstüne çalışmalar yürütmektedir. Bireysel yaratıcılığın ortaya konmasında, yönetimin desteğinin güçlü olmasını; yenilik ve yaratıcılığın kaynağını, yaratıcı fikirlerin ve örgüt ikliminin etkisini somut kaynaklara dönüştürebilmesi için yapılacakları algılayacak seviyede olması belirlemektedir (Marşap, 1999: 76). Yaratıcı düşüncenin ortaya çıkması için kısıtlama ve baskılardan bağımsız bir çalışma ortamı gerekse de, yönetim çoğu zaman bu tarz uygulamaları düzen ve mali açıdan tehdit olarak algılayabilmektedir (Şimşek, 1997: 322).

Yaratıcı fikir ve stratejilerin üretiminin sağlanması için, iş görenler tarafından teşvik edilen, özgür düşünme ve seçim imkânı sağlayacak çevresel etmenlerin

bulunması gerekir (Kovancı, 2001: 245). Yönetimin, yaratıcı fikirlerin oluşmasını sağlayacak iklimi oluşturmaları ve çalışanların yaratıcılığı tüm yönleriyle algılayıp yeni tecrübeler kazanmaları için desteklenmesi ve teşvik edilmesi gerekir. Yeterli zaman, yeterli kaynak sağlanması da örgütte çalışanların yaratıcı fikirler üretip geliştirebilmesi için şarttır (Kaya ve Arkan, 2005: 10).

Yaratıcılığın türleri olan, kopya çekmek, genişletmek, sentez ve yenilik ve bunların kombinasyonlarını ortaya çıkarmada çalışma ortamı öncelikli, geleceğe dönük ve sağlıklı oluşturulmalıdır (Marşap, 1999: 80).

3.8. BİREYSEL YARATICILIK İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Araştırmacılar tarafından yaratıcılık ile çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Bu kısımda yapılan alan yazın incelemesinde yapılan araştırmalar derlenmiştir.

Çekmecelioğlu (2006), kimya sektöründe faaliyet gösteren sanayi işletmesindeki 450 beyaz yakalı çalışan üzerinde yapılan araştırmada, örgüt iklimi, yaratıcılık ve duygusal bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Örgüt iklimi değişkenlerinden örgütsel cesaretlendirme faktörünün ve işin özelliğinin duygusal bağlılığı pozitif etkilediği ifade edilmiştir. Yönetimin ve takımın desteği, işin niteliğinin yaratıcılığı pozitif etkilediği vurgulanmıştır (Kanbur, 2015: 26).

Akın (2010) tarafından yapılan büyük ölçekli bir imalat işletmesinde algılanan yaratıcı iklim, çalışanı güçlendirme ve bireyin yaratıcı kişilik özelliklerinin örgüt düzeyinde yaratıcı çıktılarla ilişkileri incelenmiştir. Araştırma sonucunda tüm bu faktörlerin örgütsel yaratıcılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir ilişkisi olduğu sonucu elde edilmiştir. Ayrıca yaratıcı örgüt iklimi algısının, çalışanı güçlendirme algılamasının anlamlı bir aracılık rolünün bulunmadığı ve örgüt düzeyinde yaratıcı çıktılar ve yaratıcı kişilik özellikleri arasında aracılık rolü bulunduğu belirtilmiştir.

Gökkaya (2019), iş görenin yaratıcı davranışının bağımsız değişkenlerden olan örgüt kültürü ve bireysel değerler tarafından ne oranda etkilediğini araştırmıştır. Çalışma farklı sektörlerde üretimde faaliyet gösteren, 281 katılımcıyla ve Ar-Ge merkezlerinin bulunduğu kuruluşlarda yapılmıştır. Araştırma sonucunda değişime açık olan kişiler ile çalışanların yaratıcı davranışları arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Hiyerarşi kültürüne sahip örgütlerin yaratıcı davranışların görülme

sıklığının azalma eğiliminde olduğunu sonucu bir diğer bulgudur. Klan kültürünün yönetici desteği ve görevin önemi aracılığıyla iş görenin yaratıcı davranışı ile olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğu da saptanmıştır.

Amabile (1982) sosyal psikolojinin yaratıcılık üstündeki etkisini araştırdığı araştırmasında, yaratıcılıkta bireysel farklılıklar üzerinde daha çok durulsa da sosyal boyutunun da incelenmesi gerektiğini belirtmiştir. Aynı zamanda çalışmasında çevresel ve toplumsal faktörlerin yaratıcılığın gelişmesinde önemli olduğuna vurgu yapmıştır. Sosyal psikolojinin yaratıcılıkta önemli bir zemin oluşturacağını ortaya koymaktadır.

Canal (2017), örgütsel özdeşleşmesinin bireysel yaratıcılık üzerindeki etkisini analiz etmeyi amaçlamıştır. Nevşehir’de faaliyet gösteren bankalarda çalışanlar araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Araştırma sonuca göre, iş görenlerin bankalarına yönelik örgütsel özdeşleşmelerinin artmasının, bireysel yaratıcılığı arttıracığı ifade edilebilir. Bu bağlamda banka işletmesi yönetiminin örgütsel özdeşleşmeyi destekleyici tedbirler alarak bireysel yaratıcılığı arttırmak mümkün olabilir.

Kargın ve Karcıoğlu (2013), dönüştürücü liderlik anlayışının yenilik ve yaratıcılığı nasıl etkilediğini saptamaya yönelik çalışmalarında, dönüştürücü liderliğin rol model olmak, vizyon sağlamak, takipçilerden yüksek başarı beklemek, onlara bireysel ilgi göstermek, entelektüel teşvik sağlamak gibi özellikleri içerdiğinden takipçileri harekete geçirir, cesaretlendirir, iş yapma heveslerini artırır. Dönüştürücü liderler yaratıcılığı destekleyip, yeniliği teşvik ederek piyasada sürdürülebilir başarı elde edebilir ve rakipleriyle rekabet etmede avantaj sağlayabilirler (Kanbur, 2015: 29).

Duran ve Saraçoğlu (2009) tarafından yapılmış araştırmada, yenilik ve yaratıcılığın arasındaki ilişki incelenmiştir. Yenilik sürecinin en etkin şekilde nasıl kullanılabileceğini ortaya koymak ve yaratıcı ve yenilikçi bireylerin düşünce ve kişilik yapılarını karşılaştırmalı olarak değerlendirmeye çalışmıştır. Yenilikçi ve yaratıcı kişilerin özelliklerinin birbirine benzer nitelikler gösterdiği, ancak yenilikçi kişilerin yaratıcı bireylerden daha fazla inisiyatif ve sorumluluk aldıkları ve dışa dönüklük gibi farklı özellikleri olduğu sonucuna varılmıştır. Aynı zamanda yaratıcı

bireyler bireysellik, entelektüel özerklik ve belirsizliğe yenilikçi kişilerden daha fazla tolerans göstermiştir. Yaratıcı bireylerde yatay düşünme tarzı, yenilikçi bireylerde ise derinlemesine (dikey) düşünme tarzı elde edilen diğer bir bulgudur.

Gong, Chang ve Zhou (2013) tarafından gerçekleştirilen ve iş görenlerin yaratıcılığının kurum performansı ile ne zaman pozitif veya negatif ilişkisi olduğunu inceleyen bir araştırma yapmıştır. Araştırma bulguları, özümseme kabiliyeti yüksek olduğunda yaratıcılığın performans ile pozitif yönlü ilişkili olduğunu, küçük ölçekli işletmelerde bu ilişkinin daha olumlu sonuçlar verdiği, risk uyumu yüksek olduğunda yaratıcılığın performans ile negatif yönlü bir ilişki olduğunu belirtmektedir.

Günaydın (2017), Kocaeli'ndeki kamu kuruluşlarında çalışan 241 çalışana anket yoluyla veri toplamıştır. Bireysel yaratıcılık ile beş faktör kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi belirleme yönelik yapılan araştırmada beş faktör kişilik özelliklerinden, dışadönüklük, öz denetim, uyumluluk ve deneyime açıklık boyutları ile bireysel yaratıcılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Nevrotiklik boyutu ile bireysel yaratıcılık arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır.

Değirmen (2015), sosyal medya araçlarının kullanım amaçları ve bu amaçların iş gören performansı, bireysel yaratıcılık ve inovasyon düzeylerine etkisini incelenmiştir. Yapılan araştırmada sosyal medya kullanımının bireysel yaratıcılık ve inovasyon üzerindeki etkisi açıkça gözlemlenmiştir. Firma performansına etkisinin inovasyon ve bireysel yaratıcılığa göre daha az olduğu anlaşılmıştır.

Dionne ve Jaussi'nin Amerika'da yaptığı araştırmada bireysel yaratıcılık ile dönüşümcü liderlik arasında bir ilişkinin olmadığı belirtilmiş, ancak Shin tarafından 2003 yılında Kore'de 260 Ar-Ge çalışanı ve 46 yönetici ile yapılan araştırmada ve ülkemizde ise Gümüsoğlu tarafından 165 çalışan ve 43 yöneticinin katıldığı bir araştırma ile bireysel yaratıcılık ile dönüşümcü lider arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğunu ifade edilmiştir (Gümüsoğlu ve İlsev, 2009: 470).

MacKinnon (1978) yaptığı çalışmada yaratıcı bireylerin karakter özelliklerini şöyle ifade etmektedir: baskı altında çalışabilme, ortalamanın üzerinde mevcut koşullara adapte olma yeteneği, içe dönüklük eğilimi ve bazı durumlarda baskıyı sönümleyebilme. MacKinnon'un yapmış olduğu bu araştırmada, katılan her grubun üçte ikisinin veya daha fazlasının içe dönüklük eğilimi göstermesi, içe dönük

bireylerin genel popülasyonun sadece dörtte birini içerdiğini ifade etmiştir (Kiersey ve Bates, 1984).

Balay (2010) Harran Üniversitesi öğretim üyelerinin örgütsel yaratıcılık algılarını araştırmıştır. Öğretim üyelerinin toplumsal, bireysel ve yönetsel düzeydeki örgütsel yaratıcılık algılarını saptamayı amaçlamıştır. Ayrıca öğretim üyelerinin örgütsel yaratıcılık algılarının; unvanlarına, akademik birimlerine, cinsiyetlerine, görev yaptıkları kuruma ve görevlerine göre farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemiştir. Örgütsel Yaratıcılık Ölçeğini geliştirilerek veri toplamıştır. Araştırma 473 kişiden oluşan bir örneklem grubu üzerinde yapılmıştır. Araştırma sonucunda öğretim elemanlarının örgütsel yaratıcılık algılarının, toplumsal ve yönetsel boyutta “orta düzeyde”, bireysel boyutta ise “yeterli seviyede” gerçekleştiği bulunmuştur. Meslek Yüksekokullarındaki öğretim üyelerinin, fakülteadaki öğretim üyelerinden; yine Meslek Yüksekokuldaki öğretim üyelerinin, Tıp, Ziraat ve Veteriner Fakültelerindeki meslektaşlarından; yöneticilerin öğretim üyelerinden; öğretim görevlisi olanların araştırma görevlisi ve Dr. olanlardan ve erkek öğretim üyelerinin kadın öğretim üyelerinden anlamlı şekilde daha yüksek örgütsel yaratıcılığa sahiptirler (Eroğlu,2014: 55).

Baloğlu (2020), sınıf öğretmenlerinin öz yeterlilik inançları ile örgütsel yaratıcılığa ilişkin görüşleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu ilişki arasındaki çeşitli demografik değişkenlere göre (mesleki kıdem, öğrenim durumu, cinsiyet, medeni durum ve görev yaptıkları okuldaki öğretmen sayısı) farklılık bulunup bulunmadığı ortaya konmuştur. Kütahya ili merkez ilçesindeki 261 sınıf öğretmeninden “Öğretmen Öz Yeterlilik İnancı Ölçeği” ve “Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği” yolu ile veri toplanmıştır. Sonuç olarak sınıf öğretmenlerinin kendilerini öz yeterlilik inançları ile örgütsel yaratıcılık açısından “oldukça yeterli” görmüşlerdir. Sınıf öğretmenlerinin örgütsel yaratıcılık ile ilgili görüşlerinde alt boyutlarda yer alan cinsiyet değişkeninde bireysel yaratıcılıkta, medeni duruma göre ise yönetsel ve toplumsal yaratıcılıkta anlamlı bir farklılaşma saptanmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE ARAÇLARI

4.1. METODOLOJİ

Çalışmanın bu bölümünde; araştırmanın temel amacı, araştırmanın kısıtları, veri toplama yöntemi, araştırmanın modeli ve araştırmanın hipotezlerine yer verilmiştir.

Bu çalışmanın temel amacı, işletmenin psikolojik durumu olarak da ifade edilen, işletme çalışanları tarafından algılanıp, onların davranışları üzerinde olumlu ve olumsuz etkileri bulunan örgüt ikliminin örgütte çalışan bireylerin yaratıcılıklarını nasıl ve ne ölçüde etkilediğini incelemektir. Bu bağlamda, Kocaeli, Erzurum, Erzincan, Kars, Ardahan, Ağrı ve Iğdır il ve ilçelerindeki kamu kuruluşlarında bireysel yaratıcılığı geliştiren ve destekleyen faktörleri belirlemek amaçlanmıştır.

Araştırmanın evrenini Kocaeli Büyükşehir Belediyesi, İzmit Belediyesi, Erzurum Orman Bölge Müdürlüğü başta olmak üzere, Fidanlık, Oltu, Şenkaya, Erzincan, Refahiye, Kars, Sarıkamış, Ardahan, Ağrı ve Iğdır Orman İşletme Müdürlüğü ve İzmit Tapu Müdürlüğü oluşturmaktadır. Örnek kütle araştırmaya katılan 354 kişiden oluşmaktadır. Araştırma verileri anket yöntemi ile elde edilmiştir. Anketler, araştırma kapsamına dâhil edilen işletmelere mail yoluyla ve elden dağıtılmıştır. Yaratıcı Örgütsel İklim ölçeği, Bernard M. Johnson tarafından yazılmış olan “*Bireysel Yaratıcılık ve İşyerinde Bireysel Verimlilik Derneği*” adlı kitaptan uyarlanarak oluşturulmuştur. Güvenirlik analizi sonuçlarına göre 34 önermeden oluşan örgütsel iklim ölçeğinin güvenirlilik değeri; *Cronbach's Alpha* (α) = ,927 olduğu bulunmuştur. Bireysel yaratıcılık ölçeği mevcut çalışma için özel olarak geliştirilen beş maddeyi kullanarak yaratıcı davranışlarda bulunma fırsatlarının bireysel algısı açısından işlevselleştirilmiştir ve ölçek *Cronbach's Alpha* (α) = ,78 ile güvenirlilik göstermiştir. Yaratıcı öz-yeterlilik, altı madde kullanılarak ölçülmüştür; bunlardan dördü “Tierney ve Farmer'ın (2002) “Öz-Yeterlilik” ölçeğinden alınmıştır ve iki yaratıcı öz-yeterlilik nüansının değerlendirilmesi amacıyla bu çalışma için oluşturulmuştur. İlk madde çalışanların işlerinde başarılı olma yeteneklerine veya uzmanlıklarına olan algılarını değerlendirirken, ikinci madde çalışanların yeni fikirler deneyerek risk almaya

yönelik algılarını ölçmeye yönelik geliştirilmiştir. Bu çalışmada güvenirlik değeri; *Cronbach's Alpha* (α) = ,82 ile sağlam güvenirlik göstermiştir. Yaratıcılık için algılanan kurumsal destek ölçeği ise, Yaratıcı Liderlik Merkezi (Center for Creative Leadership) tarafından oluşturulmuş olan “Yaratıcılık için İklimi Değerlendirme” adlı ölçekten alınan altı madde ile ölçülmüştür ve *Cronbach's Alpha* (α) sayısı = ,82 olarak bulunmuştur.

Bu sonuçlara göre, bireysel yaratıcılık ölçeği oldukça güvenilir olup; yaratıcı örgütsel iklim, yaratıcı öz-yeterlilik ölçeğinin ve yaratıcılık için algılanan kurumsal destek ölçeğinin yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuçlardan yola çıkarak, kullanılan ölçeklerin hepsinin, güvenirliliğinin kabul edilebilir düzeyde çıkmış olduğunu söyleyebiliriz.

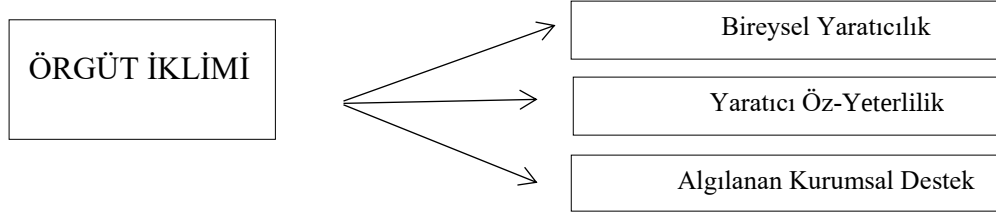
Toplam 58 sorudan oluşan anket formunda birinci kısımdaki 7 soru demografik özellikleri içeren sorulardan meydana gelmektedir. İkinci kısımdaki 34 soru örgüt iklimi ile ilişkili ve üçüncü ve son bölümde ise, 17 soru bireysel yaratıcılıkla alakalı sorulardan oluşmaktadır. Anket formu birinci kısımdaki sorular hariç diğer kısımlarda “kesinlikle katılmıyorum (1) katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kararsızım, (4) katılıyorum, (5) kesinlikle katılıyorum” şeklinde beşli Likert Ölçeği kullanılarak hazırlanmıştır.

Araştırmanın kısıtları olarak ise; Kocaeli Büyükşehir Belediyesi, İzmit Belediyesi, Erzurum Orman Bölge Müdürlüğü ve İzmit Tapu Müdürlüğü’nde araştırmaya katılan çalışan personellerin görüşleri ile sınırlıdır. Araştırmada veri toplamada yaygın olarak kullanılan yöntemlerden biri olan “anket” yöntemi kullanılmıştır ve anket uygulamasının genel sınırlılıkları bu araştırma için de geçerlidir. Buna rağmen, elde edilecek bulguların konu ile ilgili araştırma yapacaklara, önemli ipuçları sağlayacağı düşünülmektedir.

4.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Araştırma amaçları ve hipotezleri doğrultusunda oluşturulan model aşağıda verilmektedir:

Şekil 3: Araştırmanın Modeli

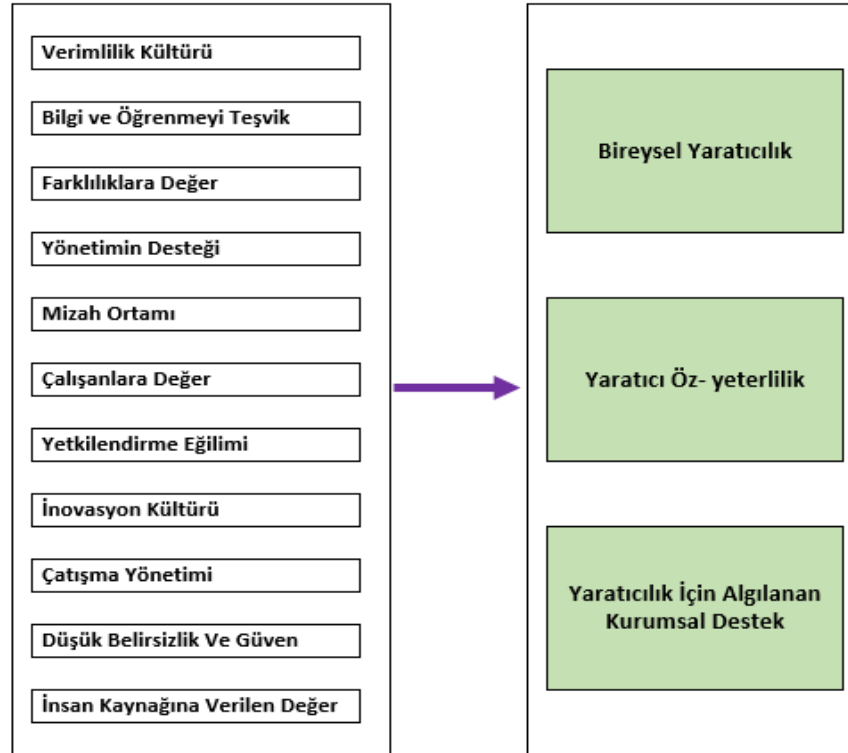


Bu model ile örgüt iklimi ile yaratıcılık arasındaki ilişki incelenecek ve örgüt ikliminin yaratıcılık değişkenlerini ne derecede açıklayacağı belirlenecektir.

Araştırmanın Hipotezleri: Araştırmanın temel amacına bağlı olarak test edilecek hipotezler ise aşağıdaki gibidir:

- H_1 Örgüt iklimin yaratıcılık üzerinde etkisi vardır.
- H_{1a} Örgüt iklimini oluşturan değişkenlerin bireysel yaratıcılık üzerinde etkisi vardır.
- H_{1b} Örgüt iklimini oluşturan değişkenlerin yaratıcı öz yeterlilik üzerinde etkisi vardır.
- H_{1c} Örgüt iklimini oluşturan değişkenlerin yaratıcılık için algılanan kurumsal destek üzerinde etkisi vardır.

Şekil 4: Hipotezler Bağlamında Değişkenler Arası İlişkiler Modeli



Örgüt ikliminin boyutlarından verimlilik kültürü, bilgi ve öğrenmeyi teşvik, farklılıklara değer, yönetimin desteği, mizah ortamı, çalışanlara değer, yetkilendirme eğilimi, inovasyon kültürü, çatışma yönetimi, düşük belirsizlik ve güven ve insan kaynağına verilen değer boyutlarının her biri yaratıcılık boyutlarından bireysel yaratıcılık, yaratıcı öz-yeterlilik ve yaratıcılık için algılanan kurumsal destek arasındaki ilişki incelenmiştir.



BEŞİNCİ BÖLÜM

5. VERİ ANALİZİ VE ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırma verileri dijital ortamda SPSS İstatistik Programı kullanılarak değerlendirilmiştir. Bu bölümde kamu kurumlarında çalışan ve araştırmaya katılan 354 katılımcının vermiş olduğu cevaplardan elde edilen verilerin sonuçları yer almaktadır. Araştırmaya katılan katılımcıların demografik özellikleri bağlamında; “cinsiyet”, “medeni durum”, “yaş”, “eğitim durumu”, “çalışma süresi”, “statü” ve “unvan” değişkenleri hakkında bilgiler sağlanmıştır. Çalışmada kullanılan örgüt iklimi ölçeği, bireysel yaratıcılık ölçeği, yaratıcı öz- yeterlilik ölçeği ve yaratıcılık için algılanan kurumsal destek ölçeğinin tanımlayıcı istatistiklerine yer verilmiştir. Bağımsız değişken olarak ele alınan örgüt iklimi ile bağımlı değişken olarak ele alınan bireysel yaratıcılık arasındaki ilişkinin açıklanması amacıyla yapılan regresyon (ilişki) analizi sonuçları açıklanmaya çalışılmıştır.

5.1.ARAŞTIRMANIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULARI

Araştırmaya katılan çalışanların, demografik özelliklerini belirlemek amacıyla yapılan frekans analizi sonuçları ve katılımcılara yöneltilen sorular ve verdikleri cevaplar tablolar aşağıda düzenlenmiştir.

Tablo 6: Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

Katılımcıların Cinsiyeti	Kişi Sayısı	Yüzde (%)
Bay	248	70,1
Bayan	106	29,9
TOPLAM	354	100,0

Araştırmaya katılan 354 kamu çalışanının 248 kişisi bay, 106 kişisi bayan katılımcılardan oluşmaktadır. Bayanların yüzdesi (%29,9) bay çalışanların yüzdesinden (%70,1) düşüktür. Böylece ankete katılanların büyük çoğunluğunun baylardan oluştuğunu söyleyebiliriz.

Tablo 7: Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımı

Medeni Durum	Kişi Sayısı	Yüzde %
Evli	255	72,0
Bekâr	99	28,0
TOPLAM	354	100,0

Ankete katılan kişilerin medeni durumu değerlendirildiğinde (Tablo 8), %72’si evli, %28’i ise bekâr olduğu tespit edilmiştir. Bu açıdan, katılımcıların çoğunluğunun medeni durumunun evli olduğu söylemek mümkündür.

Tablo 8: Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Dağılımı

Yaş	Kişi Sayısı	Yüzde %
18-25 yaş	27	7,6
26-30 yaş	70	19,8
31-35 yaş	48	13,6
36-40 yaş	61	17,2
41-45 yaş	51	14,4
46 ve üstü yaş	97	27,4
TOPLAM	354	100,0

Katılımcıların yaş değişkenine göre dağılımı incelediğimizde, araştırmaya katılanların, %7,6’sı 18-25 yaş aralığında , %19,8’i 26-30 yaş aralığı, %13,6’sı 31-35 yaş aralığı, %17,2’si 36-40 yaş aralığı, %14,4’ü 41-45 yaş aralığı ve %27,4’ü 46 yaş ve üstü yaş aralığında olduğu tespit edilmiştir. Yani katılımcıların yaş değişkeninde en yüksek yaş grubunu 97 kişi ile 46 yaş ve üstü grup oluşturmaktadır.

Tablo 9: Katılımcıların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Kişi Sayısı	Yüzde %
Ortaöğretim	38	10,7
Lise	77	21,8
Ön Lisans	77	21,8
Lisans	127	35,9
Yüksek Lisans	35	9,9
TOPLAM	354	100,0

Diğer bir değişken olan eğitim durumu değişkenine ait dağılım da ise, %10,7’si ortaöğretim, %21,8’i lise ve ön lisans, % 35,9’u lisans mezunudur. Yüksek lisans mezun oranı çok az olup %9,9 oranındadır.

Tablo 10: Katılımcıların Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımı

Çalışma Süresi	Kişi Sayısı	Yüzde %
1 yıldan az	51	14,4
1-10 yıl	102	28,8
11-20 yıl	85	24,0
21-30 yıl	54	15,3
31 yıl ve üzeri	60	16,9
TOPLAM	354	100,0

Analize katılan 354 kişinin kurumlarındaki çalışma sürelerine bakıldığında 1 yıldan az 51 kişi, 1-10 yıl arasında 102 kişi, 11-20 yıl arasında çalışan 85 kişi, 21-30 yıl arası çalışan 54 ve 31 yıl ve üzeri çalışan 60 kişi çalıştığını ifade etmek mümkündür. Oran olarak 1 yıldan az %14,4, 1-10 yıl %28,8, 11-20 yıl %24,0, 21-30 yıl %15,3 ve 31 yıl ve üstü %16,9 oranındadır. Kurum çalışanlarının çoğu 1-10 yıl arası bulundukları örgütte çalışmaktadır.

Tablo 11: Katılımcıların Statü Değişkenine Göre Dağılımı

Statü	Kişi Sayısı	Yüzde %
İşçi	83	23,4
Memur	185	52,3
Sözleşmeli Memur	69	19,5
Diğer	17	4,8
TOPLAM	354	100,0

Araştırmaya katılan 354 kişinin %23,4'ü işçi, % 52,3'ü memur, %19,5'i sözleşmeli memur ve %4,8'i diğerdir. Diğer grubu danışman mühendisler ve ücretli olarak kamuda çalışanlar oluşturmaktadır. Ankete katılanlar içerisinde çoğunluğu 185 kişi ile memurlar oluşturmaktadır. Aşağıda işçi, memur, sözleşmeli memur ve diğer statüsünde çalışanların unvanlarına ilişkin veriler yer almaktadır.

Tablo 12: Katılımcıların Unvan Değişkenine Göre Dağılımı

Unvan	Kişi Sayısı	Yüzde %
Öğretmen	13	3,7
Avukat	1	0,3
Memur	40	11,4
Doktor	2	0,6
Hemşire	1	0,3
Mühendis	58	16,5

Tablo 12: (Devam) Katılımcıların Unvan Değişkenine Göre Dağılımı

Unvan	Kişi Sayısı	Yüzde %
Evrak Kayıt Görevlisi	2	0,6
Fotokopici	2	0,6
Gece Bekçisi	2	0,6
Müdür Yardımcısı	2	0,6
Güvenlik Görevlisi	2	0,6
Kimyager	1	0,3
Mutemet	7	2,0
Operatör	3	0,8
Şube Müdürü	2	0,6
Özel Bütçe Yetkilisi	2	0,6
Uzman Yardımcısı	2	0,6
Paramedik	1	0,3
Peyzaj Mimarı	2	0,6
Sayman	2	0,6
Bilgisayar İşletmeni	38	10,8
Büro Personeli	31	8,8
Muhasebe Personeli	6	1,7
Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni	7	2,0
Psikolog	3	0,9
Şef	22	6,3
Kâtip	5	1,4
Asistan	4	1,2
İşçi	35	9,9
Uzman	2	0,6
Şoför	18	5,1
Teknisyen	36	10,3
TOPLAM	354	100,0

Katılımcıların unvanlarına ait Tablo 12 incelendiğinde, birçok farklı unvan grubu olduğu görülmektedir. %3,7 ‘si öğretmen, %0,3 ü avukat, %11,4’ü memur, %0,6’sı doktor, %0,3’ü hemşire, %16,5’i mühendis, %0,6’sı evrak kayıt görevlisi, %0,6’sı fotokopici, %0,6’sı gece bekçisi, %0,6’sı müdür yardımcısı, %0,6’sı güvenlik görevlisi, %0,3’ü kimyager, %2,0’ı mutemet, %0,8’i operatör, %0,6’sı şube müdürü, %0,6’sı özel bütçe yetkilisi, %0,6’sı uzman yardımcısı, %0,3’ü paramedik, %0,6’sı peyzaj mimarı, %0,6’sı sayman, %10,8’i bilgisayar işletmeni, %8,8’i büro personeli, %1,7’si muhasebe personeli, %2,0’ı veri hazırlama ve kontrol işletmeni, %0,9’u psikolog, %6,3’ü şef, %1,4’ü kâtip, %1,2’si asistan, %9,9 ‘u işçi, %0,6’sı uzman, %5,1’i şoför, %10,3’ü teknisyendir. En fazla sayıyı 58 kişi ile mühendisler oluşturmaktadır.

5.2. ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİNE İLİŞKİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

Aşağıda araştırma kapsamında kullanılan ölçeklere ilişkin olarak tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir.

Tablo 13: Örgüt İklimi Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Örgüt İklimi Ölçeği	Ort.	S.Sapma
Kendimi tehlikede hissetmiyorum.	3,44	1,265
Yönetimin beklentileri çalışanları endişelendirmiyor.	3,24	1,135
Çalışanlar endişelerini dile getirmeye ve sorun çözmeye teşvik edilir.	3,11	1,243
Çalışanlar genellikle çalışma gerekliliklerini ve talimatlarını anlar	3,62	1,000
Liderler, kurum genelinde hedeflerin iletilmesinde etkilidir.	3,66	1,180
Yöneticiler çalışanlara güvenme eğilimindedir	3,37	1,071
İş gören fikirleri muteber kabul edilmektedir.	3,27	1,045
Hata, başarının bir bileşeni olarak tolere edilir	3,31	1,119
Yöneticiye ulaşma hususunda her düzeydeki çalışan eşit imkân sahibidir.	3,04	1,328
Organizasyon aracılığıyla iş görenlere eğitim verilmektedir.	3,22	1,163
Yöneticiler çalışan eğitime değer verir ve destekler	3,19	1,190
Çalışanlar kuruluş içinde bilgi paylaşmaya teşvik edilir	3,34	1,116
Kuruluştaki insanlar farklı geçmişlere sahiptir.	3,98	1,136
Liderler çoklu bakış açılarının önemli olduğunu düşünüyor	3,34	1,156
Örgüt kültürü çalışanlara samimiyet ortamı sağlar	3,58	1,117
Yöneticilerin organizasyona karşı tutumları olumludur.	3,31	1,003
Çalışanların organizasyona karşı tutumları olumludur.	3,42	,946
Çalışanların bilgi paylaşmaya yönelik tutumları olumludur.	3,51	,997
Yöneticiler, çalışanlarını, işlerini yaparken eğlenmeye teşvik eder	2,62	1,227
Örgüt üyelerinin çoğu iyi bir mizah anlayışına sahiptir.	2,75	1,101
Yöneticilerimizin iyi bir mizah anlayışı var.	2,82	1,158
Kurumumuz, çalışanlara en değerli varlığımız olduğunu hissettirir.	2,83	1,176
Çalışanların elde tutulması her zaman küçülmekten daha önemlidir.	3,24	1,194
Devamsızlık ve işten ayrılmalar nadir görülen olaylardır	3,39	1,188
Çalışanlar icrai kararlar alma yetkisine sahiptir	2,71	1,067
Çalışanlar yöneticilere güvenme eğilimindedir.	3,21	,997
Çalışanlar yaptıkları iş için takdir edilirler.	2,97	1,168
Yenilik başarıyı getirir.	3,96	1,089
Yenilik günlük rutinin bir parçasıdır.	3,54	1,156
Yenilik ağırlıklı olarak yeni ürün veya hizmetlerle ilgilidir.	3,58	1,060
Ekip üyeleri aynı fikirde olmadığında, çözümlere genellikle tartışma yoluyla ulaşılır.	3,26	1,002
Anlaşmazlıklar genellikle uzlaşma ile sonuçlanır.	3,49	1,027
Çalışanlar, tartışılan diğer bakış açılarına değer verir	3,09	,973
Çalışan verimliliği kurumun hedeflerine göre değerlendirilir.	3,24	1,054

Tablo 13’de 34 maddelik örgüt iklimi ölçeğinin maddeleri, ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır. Örgüt İklimi alt boyut puanları değerlendirildiğinde, en yüksek ortalama değeri $\bar{x}=3,98$ “Kuruluştaki insanlar farklı geçmişlere sahiptir”

maddesi almışken, en düşük ortalama değeri $\bar{x}= 2,62$ “*Yöneticiler, çalışanlarını işlerini yaparken eğlenmeye teşvik eder*” maddesi almıştır.

Tablo 14: Bireysel Yaratıcılık Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Bireysel Yaratıcılık Ölçeği	Ort .	S. Sapma
Yeni fikirler üretmede iyi olduğumu hissediyorum.	3,8 3	0,9 07
Sorunları yaratıcı bir şekilde çözme yeteneğime güveniyorum.	3,8 5	0,8 51
Başkalarının fikirlerini daha da geliştirmek için hünerliyimdir.	3,6	0,9 11
Sorunları çözmek için yaratıcı yollar bulma konusunda iyiyim.	3,7 9	0,9 08
İşimde başarılı olacak yetenek ve becerilere sahibim.	4,0 3	0,9 54
Yeni fikirleri denerken kendimi rahat hissediyorum.	3,6 7	1,0 1

Tablo 14’de 6 maddelik bireysel yaratıcılık ölçeğinin maddeleri, ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır. En yüksek ortalama değeri $\bar{x}=4,08$ ile “*İşimde başarılı olacak yetenek ve becerilere sahibim*” maddesi almışken, en düşük ortalama değeri $\bar{x}= 3,60$ “*Başkalarının fikirlerini daha da geliştirmek için hünerliyimdir*” maddesi almıştır.

Tablo 15: Yaratıcı Öz- Yeterlilik Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Yaratıcı öz- yeterlilik Ölçeği	Ort.	S.Sapma
Yaratıcı beceri ve yeteneklerimi iş yerinde kullanma fırsatım var	3,12	1,041
İşyerinde bir iyileştirme gerekli olduğunda fikrime başvurulur.	2,83	1,08
İş takımlarının aranan elemanıyım.	3,29	0,988
İşimi nasıl yapacağım konusunda karar verme özgürlüğüne sahibim	3,25	1,077
Yaratıcı yeteneklerimi işimde tam kapasite kullanıyorum.	3,08	1,043

Tablo 15’de 5 maddelik yaratıcı öz-yeterlilik ölçeğinin maddeleri, ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır. En yüksek ortalama değeri $\bar{x}= 3,29$ ile “*İş takımlarının aranan elemanıyım.*” maddesi almışken, en düşük ortalama değeri $\bar{x}= 2,83$ “*İşyerinde bir iyileştirme gerekli olduğunda fikrime başvurulur*” maddesi almıştır.

Tablo 16: Yaratıcılık İçin Algılanan Kurumsal Destek Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Yaratıcılık için Algılanan Kurumsal Destek Ölçeği	Ort.	S.Sapma
İnsanlar bu organizasyonda yaratıcı çalışmalar ile tanınırlar.	3,1	1,109
Bu organizasyonda fikirler adil bir şekilde değerlendirilir.	2,9	1,065
Bu kurumda çalışanlar yaratıcı bir şekilde sorun çözmeye teşvik edilir.	2,72	1,018
Bu kurumda yaratıcı fikirler geliştirmeyi teşvik edici mekanizmalar var.	2,67	0,919
İnsanlar bu organizasyonda risk almaya teşvik edilir.	2,61	0,982
Bu kurumda yenilikçi ve yaratıcı fikirler ödüllendirilir	2,48	0,988

Tablo 16’da 6 Maddelik Yaratıcılık İçin Algılanan Kurumsal Destek Ölçeğinin maddeleri, ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır. En yüksek ortalama değeri $\bar{x}= 3,10$ ile “İnsanlar bu organizasyonda yaratıcı çalışmalar ile tanınırlar” maddesi almışken, en düşük ortalama değeri $\bar{x}= 2,48$ “Bu kurumda yenilikçi ve yaratıcı fikirler ödüllendirilir” maddesi almıştır.

5.3. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Örgüt ikliminin bireysel yaratıcılık üzerindeki etkisini test etmek için kurgulanan bu çalışmada örgüt iklimi bağımsız, bireysel yaratıcılık ise bağımlı değişken olarak kabul edilmiştir. Bu çerçevede belirlenen temel hipotez ve alt hipotezler şunlardır:

- H_1 Örgüt iklimin yaratıcılık üzerinde etkisi vardır.
 - H_{1a} Örgüt iklimini oluşturan değişkenlerin bireysel yaratıcılık üzerinde etkisi vardır.
 - H_{1b} Örgüt iklimini oluşturan değişkenlerin yaratıcı öz- yeterlilik üzerinde etkisi vardır.
 - H_{1c} Örgüt iklimini oluşturan değişkenlerin yaratıcılık için algılanan kurumsal destek üzerinde etkisi vardır.

Temel hipotez alt hipotezlerin test edilmesi şeklinde araştırılmıştır. Alt hipotezleri test etmek için regresyon analizi yapılmıştır.

Regresyon analizi, “bir bağımlı değişken ile bir bağımsız (basit regresyon) veya birden fazla bağımsız (çoklu regresyon) değişken arasındaki ilişkilerin bir matematiksel eşitlik ile açıklanması sürecidir” (Küçüksille, 2010: 199). Bu çalışmada da bağımsız değişken olarak örgüt iklimi, bağımlı değişken olarak da bireysel yaratıcılık ele alınmıştır.

Regresyon analizleri tablosunda bulunan R^2 değeri, bağımlı değişkenin yüzde kaçlık kısmının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını ifade etmektedir (Kalaycı, 2008: 267). Yapılan analiz sonucunda R^2 değeri, 360 olarak bulunmuş ve örgüt ikliminin bağımlı değişken olan bireysel yaratıcılığı %3,6 oranında açıkladığı sonucu elde edilmiştir.

Standardize edilmiş beta (β), bağımsız değişkenlerin her birinin, bağımlı değişkeni açıklamadaki katkısını ve önem sırasını ifade eder (Sipahi, vd 2008: 172). Regresyon analizleri tablosunda bulunan t değeri ve bu değere karşılık gelen anlamlılık seviyesi, değişkenlerin tek tek anlamlı olup olmadığını işaret eder ve değişkenlerin ayrı ayrı modelin açıklayıcılarına anlamlı bir katkılarının olup olmadığına gösterir (Kalaycı, 2008: 268). Regresyon modelinin anlamlılığını gösteren F (ANOVA) istatistiği ve bu değer anlamlılık seviyesini gösteren ise p (significant) değeridir.

Çalışma kapsamında oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla regresyon (ilişki) analizi uygulanmıştır. Aşağıda bu analizlerin sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 17: Örgüt İklimi Boyutlarının Bireysel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	Beta	t değeri	p değeri	ΔR^2	F	Sig.
Sabit	-2,837	-10,519	,000	,322	15,931	,000
Verimlilik Kültürü	,076	1,244	,214			
Düşük Belirsizlik Ve Güven	-,083	-1,309	,192			
İnsan Kaynağına Verilen Değer	,098	1,425	,155			
Bilgi Ve Öğrenmeyi Teşvik	,071	1,148	,252			
Farklılıklara Değer	,067	1,171	,242			
Yönetimin Desteği	,029	,439	,661			
Mizah Ortamı	,216	3,413	,001			
Çalışanlara Değer	,041	,660	,510			
Yetkilendirme Eğilimi	,081	1,183	,238			
İnovasyon Kültürü	,052	1,001	,318			
Çatışma Yönetimi	,142	2,405	,017			

H_{1a} Örgüt iklimini oluşturan değişkenlerin “Bireysel Yaratıcılık” üzerinde etkisi vardır.

Örgüt iklimi boyutlarından mizah ortamı ve çatışma yönetiminin yaratıcılık boyutlarından bireysel yaratıcılık ölçeği üzerinde etkisi olduğu sonucu bulunmuştur. Mizah ortamı değişkeninin (β = ,216; $p < 0,05$) ve çatışma yönetimi değişkeninin (β = ,142; $p < 0,05$) bireysel yaratıcılık üzerinde anlamlı ve pozitif etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır. Bu anlamda H_{1a} “Örgüt iklimini oluşturan değişkenlerin bireysel yaratıcılık üzerinde etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 18: Örgüt İklimi Boyutlarının Yaratıcı Öz-Yeterlilik Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	Beta	t değeri	p değeri	ΔR^2	F	Sig.
Sabit	-2,304	-7,677	,000	0,158	6,953	0,000
Verimlilik Kültürü	-,028	-,413	,680			
Düşük Belirsizlik Ve Güven	,099	1,399	,163			
İnsan Kaynağına Verilen Değer	-,045	-,586	,558			
Bilgi Ve Öğrenmeyi Teşvik	-,166	-2,439	,015			
Farklılıklara Değer	,068	1,081	,280			
Yönetimin Desteği	,237	3,214	,001			
Mizah Ortamı	,045	,640	,523			
Çalışanlara Değer	-,042	-,608	,543			
Yetkilendirme Eğilimi	-,010	-,128	,898			
İnovasyon Kültürü	,138	2,407	,017			
Çatışma Yönetimi	,192	2,942	,003			

H_{1b} Örgüt iklimini oluşturan değişkenlerin “Yaratıcı Öz Yeterlilik” üzerinde etkisi vardır.

Örgüt iklimi boyutlarından bilgi ve öğrenmeyi teşvik, yönetimin desteği, inovasyon kültürü ve çatışma yönetiminin yaratıcılık ölçeği boyutlarından yaratıcı öz- yeterlilik ölçeği üzerinde etkisi olduğu sonucu bulunmuştur. Bağımsız değişken olarak Örgüt iklimini oluşturan boyutların bağımlı değişken olan yaratıcılık ölçeği boyutlarından yaratıcı öz- yeterliliği %1,58 oranında açıklayabildiği anlaşılmış olup, bilgi ve öğrenmeyi teşvik değişkeninin ($\beta=-,166$; $p<0,05$) yaratıcı öz-yeterlilik üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu, yönetimin desteği değişkeninin ($\beta=,237$; $p<0,05$), inovasyon kültürü değişkeninin ($\beta=,138$; $p<0,05$) ve çatışma yönetimi değişkeninin ($\beta=,192$; $p<0,05$) yaratıcı öz-yeterlilik üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır. Bu doğrultuda “*H_{1b} Örgüt iklimini oluşturan değişkenlerin “Yaratıcı Öz- Yeterlilik” üzerinde etkisi vardır*” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 19: Örgüt İklimi Boyutlarının Yaratıcılık için Algılanan Kurumsal Destek Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	Beta	t değeri	p değeri	ΔR^2	F	Sig.
Sabit	-2,532	-10,222	,000	0,426	24,527	0,000
Verimlilik Kültürü	-,025	-,452	,652			
Düşük Belirsizlik Ve Güven	,054	,925	,356			
İnsan Kaynağına Verilen Değer	,020	,317	,752			
Bilgi Ve Öğrenmeyi Teşvik	,212	3,775	,000			
Farklılıklara Değer	-,053	-1,022	,307			
Yönetimin Desteği	,033	,547	,585			
Mizah Ortamı	,123	2,124	,034			
Çalışanlara Değer	,130	2,278	,023			
Yetkilendirme Eğilimi	,320	5,074	,000			
İnovasyon Kültürü	-,127	-2,695	,007			
Çatışma Yönetimi	,067	1,240	,216			

H_{1c} Örgüt İklimini oluşturan değişkenlerin “Yaratıcılık İçin Algılanan Kurumsal Destek” üzerinde etkisi vardır.

Örgüt iklimi boyutlarından bilgi ve öğrenmeyi teşvik, mizah ortamı, çalışanlara değer, yetkilendirme eğilimi ve inovasyon kültürünün yaratıcılık ölçeği boyutlarından yaratıcılık için algılanan kurumsal destek ölçeği üzerinde etkisi olduğu sonucu bulunmuştur.

Örgüt iklimini oluşturan boyutların bağımlı değişken olan yaratıcılık ölçeği boyutlarından yaratıcılık için algılanan kurumsal destek %4,26 oranında açıklayabildiği anlaşılmış olup, bilgi ve öğrenmeyi teşvik değişkeninin ($\beta = ,212$; $p < 0,05$), mizah ortamı değişkeninin ($\beta = ,123$; $p < 0,05$), çalışanlara değer ($\beta = ,130$; $p < 0,05$) ve yetkilendirme eğilimi değişkeninin ($\beta = ,320$; $p < 0,05$) yaratıcı yaratıcılık için algılanan kurumsal destek ölçeği üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu, inovasyon kültürü değişkeninin ($\beta = -,127$; $p < 0,10$), üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır. Bu doğrultuda “*H_{1c} Örgüt İklimini oluşturan değişkenlerin “Yaratıcılık İçin Algılanan Kurumsal Destek” üzerinde etkisi vardır*” hipotezi kabul edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bir işletmede yaratıcılığın gelişmesi, yaratıcı fikirler üretmenin işletmenin ana stratejilerinden biri haline gelecek şekilde doğru bir biçimde uygulanmaya başlanması için örgütsel iklimin yeterli bir dinamizme sahip olması gerekir. Örgütte yaratıcılığın ön plana çıkabilmesi ve iş görenler tarafından da benimsenebilmesi, işletmede gücü elinde tutan yönetimin bunu ne kadar teşvik ettiği, buna ne kadar inandığı ve ne kadar katılımcı bir tavır takındığına bağlı olarak değişmektedir (Güler,2019:38). Yaratıcılık, çalışanların bireysel yaratıcılıkları ve örgüt ikliminin birleşmesi ile ürün, hizmet ve süreçlerin ortaya çıkması ile kendini gösterir. Dolayısıyla yaratıcılığa üst düzey yönetim dâhil her kademedeki çalışan katılmalıdır. Bu bağlamda bu çalışmanın temel konusunu örgüt iklimi ve bireysel yaratıcılık oluşturmaktadır. Çalışmanın öncelikli amacı olan, örgüt ikliminin yaratıcılık üzerindeki etkisi açıklanmaya çalışılmıştır ve araştırmanın kamu sektöründe yapılmasının nedeni örgüt iklimine yönelik yapılan araştırmaların genelinin özel sektöre yönelik gerçekleştirilmesinden dolayıdır. Bu bağlamda yazın dünyasına bir katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

Çalışmanın temel hipotezini destekleyen örgüt ikliminin verimlilik kültürü, düşük belirsizlik ve güven, insan kaynağına verilen değer, bilgi ve öğrenmeyi teşvik, farklılıklara değer, yönetimin desteği, mizah ortamı, çalışanlara değer, yetkilendirme eğilimi, inovasyon kültürü ve çatışma yönetimi boyutları olmak üzere 11 boyutu ile yaratıcılığın bireysel yaratıcılık, yaratıcı öz- yeterlilik ve yaratıcılık için algılanan kurumsal destek olmak üzere 3 boyutu arasındaki ilişki incelenmiştir.

Bu doğrultuda Kocaeli, Erzurum, Erzincan, Kars, Ardahan, Ağrı ve Iğdır il ve ilçelerindeki kamu kuruluşlarında görev yapan 354 çalışan ile gerçekleştirilen bu araştırmada, 3 bölümden oluşan anket formu kullanılmış; elden ve mail yolu ile veriler elde edilmiştir. Toplam 58 sorudan oluşan anket formunda birinci kısımdaki 7 soru demografik özellikleri içeren sorulardan meydana gelmektedir. İkinci kısımdaki 34 soru örgüt iklimi ile ilişkili ve üçüncü ve son bölümde ise, 17 soru bireysel yaratıcılıkla alakalı sorulardan oluşmaktadır. Anket formu birinci kısımdaki sorular hariç diğer kısımlarda “kesinlikle katılmıyorum (1) katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kararsızım, (4) katılıyorum, (5) kesinlikle katılıyorum” şeklinde beşli Likert Ölçeği kullanılarak hazırlanmıştır. Ölçek geliştirme ve uyarlama çalışmalarında iç

tutarlılığın tespit edilmesinde çoğunlukla kullanılan ve bir güvenilirlik tespit yöntemi olan Cronbach Alpha değeri bu çalışma için de bulunmuştur. Genel kabul gören en az $\alpha=,70$ ve üzeri olması durumunda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilen Cronbach Alpha değerinin 4 anket ölçeği için de, 70'in üzerinde bulunmuş ve ölçeklerin hepsinin, güvenilirliğinin kabul edilebilir düzeyde çıkmış olduğunu ifade edebiliriz.

Araştırmanın evrenini Kocaeli Büyükşehir Belediyesi, İzmit Belediyesi, Erzurum Orman Bölge Müdürlüğü başta olmak üzere, Fidanlık, Oltu, Şenkaya, Erzincan, Refahiye, Kars, Sarıkamış, Ardahan, Ağrı ve Iğdır Orman İşletme Müdürlüğü ve İzmit Tapu Müdürlüğü oluşturmaktadır. Araştırmada 4 farklı ölçek kullanılmıştır. Yaratıcı Örgütsel İklim ölçeği, Bernard M. Johnson tarafından yazılmış olan “*Bireysel Yaratıcılık ve İşyerinde Bireysel Verimlilik Derneği*” adlı kitaptan uyarlanarak oluşturulmuştur. Bireysel yaratıcılık ölçeği mevcut çalışma için özel olarak geliştirilen beş maddeyi kullanarak yaratıcı davranışlarda bulunma fırsatlarının bireysel algısı açısından işlevselleştirilmiştir ve yaratıcı öz-yeterlilik, altı madde kullanılarak ölçülmüştür; bunlardan dördü “Tierney ve Farmer'ın (2002) “Öz-Yeterlilik” ölçeğinden alınmıştır ve iki yaratıcı öz-yeterlilik nüansının değerlendirilmesi amacıyla bu çalışma için oluşturulmuştur. İlk madde çalışanların işlerinde başarılı olma yeteneklerine veya uzmanlıklarına olan algılarını değerlendirirken, ikinci madde çalışanların yeni fikirler deneyerek risk almaya yönelik algılarını ölçmeye yönelik geliştirilmiştir. Son olarak da yaratıcılık için algılanan kurumsal destek ölçeği ise, Yaratıcı Liderlik Merkezi (Center for Creative Leadership) tarafından oluşturulmuş olan “Yaratıcılık için İklimi Değerlendirme” adlı ölçekten alınan altı madde ile ölçülmüştür.

Araştırmanın temel amacına bağlı olarak test edilecek 1 temel hipotez ve temel hipoteze bağlı 3 alt hipotez oluşturulmuştur. Bunlar; H_1 Örgüt iklimin yaratıcılık üzerinde etkisi vardır temel hipotezi, H_{1a} Örgüt iklimini oluşturan değişkenlerin bireysel yaratıcılık üzerinde etkisi vardır, H_{1b} Örgüt iklimini oluşturan değişkenlerin yaratıcı öz yeterlilik üzerinde etkisi vardır, H_{1c} Örgüt iklimini oluşturan değişkenlerin yaratıcılık için algılanan kurumsal destek üzerinde etkisi vardır hipotezleri ise alt hipotezlerdir.

Araştırmaya katılan çalışanların, demografik özelliklerini belirlemek amacıyla frekans analizi yapılmış ve cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, statü ve unvan değişkenleri belirlenmeye çalışılmıştır. Katılımcıların verdikleri cevaplara göre, cinsiyet olarak bay çalışanların, medeni durum olarak evli çalışanların, yaş

olarak 46 yaş ve üstü çalışanların, eğitim durumu olarak lisans mezunu çalışanların, çalışma süresi olarak da 1-10 yıl arası çalışanların, memur statüsünde çalışanların ve mühendislerin araştırmaya daha fazla katılım sağladığı görülmektedir.

Çalışmada örgüt iklimi boyutlarının yaratıcılık ölçeği boyutlarıyla ilişkisini belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Bağımsız değişken olarak örgüt iklimi, bağımlı değişken olarak da bireysel yaratıcılık ele alınmıştır. Elde edilen sonuçlar ise şu şekildedir: Örgüt iklimi boyutlarından mizah ortamı ve çatışma yönetiminin yaratıcılık boyutlarından bireysel yaratıcılık ölçeği üzerinde etkisi olduğu sonucu bulunmuştur. Bu anlamda H_{1a} “*Örgüt iklimini oluşturan değişkenlerin bireysel yaratıcılık üzerinde etkisi vardır*” hipotezi kabul edilmiştir.

Örgüt iklimi boyutlarından bilgi ve öğrenmeyi teşvik, yönetimin desteği, inovasyon kültürü ve çatışma yönetiminin yaratıcılık ölçeği boyutlarından yaratıcı öz- yeterlilik ölçeği üzerinde etkisi olduğu sonucu bulunmuştur. Bu doğrultuda “ H_{1b} *Örgüt iklimini oluşturan değişkenlerin “Yaratıcı Öz- Yeterlilik” üzerinde etkisi vardır*” hipotezi kabul edilmiştir.

Örgüt iklimi boyutlarından bilgi ve öğrenmeyi teşvik, mizah ortamı, çalışanlara değer, yetkilendirme eğilimi ve inovasyon kültürünün yaratıcılık ölçeği boyutlarından yaratıcılık için algılanan kurumsal destek ölçeği üzerinde etkisi olduğu sonucu bulunmuştur. Bu doğrultuda “ H_{1c} *Örgüt İklimini oluşturan değişkenlerin “Yaratıcılık İçin Algılanan Kurumsal Destek” üzerinde etkisi vardır*” hipotezi kabul edilmiştir.

Yani elde edilen regresyon analizi sonuçlarından örgüt iklimi boyutlarından bilgi ve öğrenmeyi teşvik, yönetimin desteği, inovasyon kültürü, çatışma yönetimi, mizah ortamı, çalışanlara değer, yetkilendirme eğilimi boyutlarının yaratıcılık ölçeği üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu sonucuna varılmıştır.

Bu açıdan gelecekte örgüt iklimi ve bireysel yaratıcılık ilişkisi üzerine çalışma yapmak isteyen araştırmacılara şu önerilerde bulunulabilir:

Örnekleme sayısını arttırarak sonuçların genellenebilirlik düzeyi arttırılabilir.

İşletmede çalışanların örgüt iklimi ve bireysel yaratıcılık hakkındaki görüş ve algılarını netleştirmek üzere nicel araştırmaların yanı sıra nitel çalışmalar da gerçekleştirilebilir,

Kamu kurumunda çalışanların yanı sıra farklı sektörlerde de bu araştırma tekrarlanarak sonuçlar karşılaştırabilir,

Çalışanlara işinde inisiyatif kullanma, işini planlama ve karar verme olanağı verilebilir,

Çalışanların eleştiri veya cezalandırma korkusu olmadan yeni öneriler geliştirebilmeleri, sezgilerini savunmaları yöneticiler tarafından desteklenen bir örgüt iklimi oluşturulabilir ve

Kamu kurumlarındaki yöneticilerin bireysel yaratıcılığı desteklemesinin faydaları konusunda farkındalık yaratacak yöntemler keşfedilmelidir.

Yöneticiler, çalışanlarının yaratıcılıklarını destekleyen bir ortam oluşturup, kurs, konferans, hizmet içi eğitim ve seminerler düzenleyerek yaratıcılıklarını yeni ürün ve hizmete dönüştürmelerini sağlayarak, işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmasına yardımcı olabilirler.

KAYNAKÇA

1. Kitaplar

Altun, Sadegül Akbaba (2001). Örgüt Sağlığı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. İstanbul: Beta Basım Yayınları.

Bakan, İsmail (2013). Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar. İstanbul: Beta Kitap.

Bakan, İsmail, Büyükbeşe, Tuba (2013). Yaratıcılık ve Yaratıcılık Yönetimi. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Bakan, İsmail, Tuba, Büyükbeşe, H., Çetin, Bedestenci (2004). Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü, Teorik ve Ampirik Yaklaşım. İstanbul: Alfa Aktüel Yayıncılık.

Barker, Alan (2001). Yenilikçiliğin Simyası. İstanbul: Mess Yayınları.

Bentley, Trevor (1999). Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Yaratıcılık (Creativity). (Çev. O.Yıldırım). İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Bentley, Trevor (2004). Yaratıcılık (Creativity).(Çev. O. Yıldırım). İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Bilgen, Nihat (1990). Örgüt İklimi. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.

Bingöl, Dursun (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Arıkan Basım Yayın

Birch, Paul, Clegg, Brian (1997). İş Hayatında Yaratıcılık. (Çev. T. Savaşır). İstanbul: Rota Yayıncılık.

Bursalıoğlu, Ziya (1967). Eğitim İdaresi. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Coade, Neil (2002). Her Koşulda Yaratıcı Olmak-İşletmenizde Yaratıcılığı ve Yeniliği Nasıl Teşvik Edebilirsiniz?. (Çev. A. E. Savran). İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

Çelebi, Nilgün (1983). Aydın'daki Küçük Sanayilerin Sosyolojik Açıdan İncelenmesi. İzmir: Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları.

Davis, Keith (1984), İşletmede İnsan Davranışı Örgütsel Davranış. (Çev. K. Tosun). İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları.

Dinçer, Ömer (1991). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Timaş Yayınevi.

Ertekin, Yücel (1978). Örgüt iklimi. Ankara: Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.

Forehand, G. (1968). On the Interaction of Persons and Organizations. In R. Tagiuri, H. Litwin (Eds.), Organizational climate: explorations of a concept. Division of Research Graduate School of Business Administration, Printed United States of America: 64-82.

Gawthrop, Louis (1984). Public Sector, Managements, Systems And Ethics. Indiana University Press.

Genç, Nurullah, Karcıoğlu, Fatih (2000). Örgüt İkliminin Gücü, Aşkale ÇimentO Örneği. İstanbul: Karizma Yayınları.

Gökçe, Yeşim (2007). Ben Büyüyünce Yazar Olacağım. İstanbul: Kapital Kitapları.

Gürüz, Demet, Gürel, Emet (2009). Yönetim ve Organizasyon: Bireyden Örgüte, Fikirden Eyleme. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Hicks, Herbert (1979). Örgütlerin Yönetimi Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından. (Çev. O. Tekok, B., Aytek, B., Bumin) Ankara: Turhan Kitabevi.

James, Judi, Edden, Mike (2001). Uzun Saplı Gelincik. İstanbul: Mess Yayınları.

Jiang, Jianwu, Wang, Shuo, Zhao, Shuming (2012). “Does HRM Facilitate Employee Creativity and Organizational Innovation? A Study of Chinese Firms” The International Journal of Human Resource Management, 23(19): 4025-4047.

Kalaycı, Şeref (2008). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Kallaus, Norman (1969). “Organizational Behavior and the Practice of Management, David R. Hampton, Charles E. Summer, and Ross A. Webber, Scott, Foresman and Company, Glenview, Illinois, 1968.” International Journal of Business Communication, 6(3), 53-55.

Karslı, Mehmet, Durdu (2004), Yönetmel Etkililik. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Katz Daniel, Kahn, Robert (1977). Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi. (Çev. H. Can, Y. Bayar). Ankara : Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü.

Kaufman, James (2009). Creativity 101 (Elektronik Sürüm). Newyork: Spring Publishing Company.

Kovancı, Ahmet (2001). Toplam Kalite Yönetimi. Ankara: Sistem Yayıncılık.

Küçükşille, Engin (2010). “Basit Doğrusal Regresyon”,SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Uygulamaları. Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti.

Litwin, George, Stringer, Robert (1968). Motivation and Organizational Climate. Boston: Harvard Univeristy Press.

Luecke, Richard (2008). İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık. (Çev. T. Parlak). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Marşap, Akın (1999) . Yaratıcı Liderlik. Ankara: Öncü Kitapları.

Özçer, Necip (2005).Yönetimde Yaratıcılık ve Yenilikçilik. İstanbul: Rota Yayınları.

Özen, Şükrü (1996). Bürokratik Kültür 1: Yönetimsel Değerlerin Toplumsal Değerleri. Ankara: Todaie Yayınları.

Parsons, Talcot (1970). Social Systems, The Sociology of Organizations. New York: The Gree Press.

Rosenfeld, Robert H. ve Wilson, David C. (1999). Managing Organizations: Text, Readings And Cases. London: Mcgraw-Hill Publishing Company.

Rouquette, Michel- Louis, (1992). Yaratıcılık. (Çev. I. Gürbüz). İstanbul İletişim Yayınları.

Sabuncuoğlu, Zeyyat, Vergiliel Tüz, Melek (2013). Örgütsel Davranış. Bursa: Aktüel Yayınları.

Shein, Edgar (2004). Organisational Culture And Leadership. Jossey-Bass, San Fransisco: USA.

Sipahi, Beril, Yurtkoru, Serra, Çinko, Murat (2008). Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri

Smireich, Linda (1983). Organizational Culture and Organizational Analysis. Administrative Seicnce Quarterly.

Stonar, J.ve Wankel, C. (1986). Management, New Jersey: Prestige Hall Press.

Stringer, Robert (2002). Leadership and Organizational Climate, Prentice Hall, New Jersey.

Sungur, Nuray (1992). Yaratıcı Düşünce. Ankara: Özgür Yayın Dağıtım.

Sungur, Nuray (1997). Yaratıcı Düşünce. İstanbul: Evrim Yayınları.

Şimşek, Şerif. (1997). Yönetim ve Organizasyon. Konya: Damla Matbaası.

Taymaz, Haydar (2003). İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Müdürleri için Okul Yönetimi: Okul Yöneticisinin İş Alanları, Alanlara Giren İşler, İşlerin İşlemleri, İşlem Basamakları. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Torrance, Paul (1988). The Nature of Creativity: Contemporary Psychological Perspectives. Cambridge, University Press.

Vural, Beril Akıncı (2012). Kurum Kültürü. İstanbul: İletişim Yayınları.

Weber, Max (1987). Sosyoloji Yazıları (Çev. T. Parla), İstanbul: Hürriyet Vakfı Yayınları.

Yavuzer, Halide (1989). Yaratıcılık. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınları.

Yıldırım, Ramazan (1998). Yaratıcılık ve Yenilik. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Zimmerer, Thomas, Scarborough, Norman (2005). Essential of Entrepreneurship and Small Business Management. New Jersey, Pearson Education International.

2. Makaleler, Bildiriler, Diğer Basılı Yayınlar

Abdullah, Yılmaz, Rifat, İraz (2013). “Örgütsel Yaratıcılık Kültürü Bağlamında Çalışanların Yaratıcılık Yönetimine İlişkin Tutumlarının Değerlendirilmesi: Konya İli Devlet Ve Katılım Bankaları Örneği.” The Journal of Academic Social Science Studies, 6(5): 829-855.

Amabile Teresa (1996). “Creativity and Innovation in Organization.” (Örgütlerde Yaratıcılık ve Yenilik). Harvard Business School, 1(5), 1-15.

Amabile, Teresa (1982). “Social Psychology of Creativity: A Consensual Assessment Technique.” Journal of Personality and Social Psychology, 43(5), 997-1013.

Amabile, Teresa (1997). “Motivating Creativity in Organizations: on Doing What You Love and Loving What You Do.” California Manegement Review, 40(1), 39-58.

Arslan, Nagehan Talat (2004), “Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak Örgüt Kültürü ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme.” Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, 9(1), 203-228.

Arslandaş, Cem Cüneyt (2001). “Girişimde Yaratıcılık ve Yenilik.” İÜ İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, 12(38), 17-23.

Aslan, Esra (2001). “Kavram Boyutunda Yaratıcılık.” Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi, 2(16),15-21.

Aslan, Selçuk (2008). “Kişilik, Huy ve Psikopatoloji”. RCHP, Psikiyatride Derlemeler, Olgular ve Varsayımlar Dergisi, 2(1-2), 7-18.

Ay, Ünal, Çelik, Cemile (2003). “Çalışanların Örgüt ve Yönetmel Uygulamalar İle İlgili Algılamaları”. 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon, 22-24 Mayıs 2003.

Balay, Refik (2010). “Öğretim Elemanlarının Örgütsel Yaratıcılık Algıları.” Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 43 (1), 41-78.

Burbiel, Joachim (2009). “Creativity in Research and Development Environments: A Practical Review”, Journal of Business Science and Applied Management, 4(2),36-51.

Cook, Peter (1998). “The Creativity Advantage -is Your Organization the Leader of the Pack?” Industrial and Commercial Training, 30(5), 179-184.

Çekmecelioğlu, Hülya (2005). “Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma.” Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 6(2), 23-39.

Çekmecelioğlu, Hülya (2006). “Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık Ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma.” İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 20(2), 295-310.

Ebubekir, Suliman, Paul, Iles, (2000): “Is Continuance Commitment Beneficial to Organizations? Commitment-Performance Relationship: A New Look.” Journal of Managerial Psychology,15(5): 407-420.

Engin, Kanbur, Kubilay, Özeyer (2016). “Çalışanların Bireysel Yaratıcılık Düzeylerinin İç Girişimcilik Performanslarına Etkisi.” Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi,14(2): 264-275.

Eugene, Hunt, Avı, Ronald. K. Bullis, (1991). “Applying the Principles of Gestalt Theory to Teaching Ethics.” Journal of Business Ethics, 10(5): 341-347.

Gök, Sibel (2009). “Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma.” Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 6(2), 588-605.

Hanife, Tiryaki, Şen, Feride, Taşkın, Yılmaz, Eylem, Paslı, Gürdoğan (2013). “Hemşirelikte Yaratıcılık.” Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, 38(1), 1-8.

Hasan, Basri, Memduhoğlu, Güneş, Şeker (2011). Organizational Climate of Primary Schools in the View of Teachers. Inonu University Journal of The Faculty of Education. 12(1): 1-26.

Hasan, Tutar, Mehmet, Altınöz (2010), “Örgütsel İklimin İş gören Performansı Üzerine Etkisi: OSTİM İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma.” Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 65(2): 195-218.

Haşit, Gürkan (2003).“İşletme Başarısında Yönetmel Yaraticılığın Rolü.” Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 5(8), 171-180.

Hülya, Çekmecelioğlu, Erol, Eren (2007). “Psikolojik Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve Yaraticı Davranış Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi”. Yönetim: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi, 18(57): 13-25.

John, Carroll, Noel, Howieson (1986). “Recognizing Creative Thinking Talent In The Classroom.” Roeper Review, 15(1): 209- 212.

Kaya, Nihat, Aziz, Fahri, Arkan (2005). “Örgütsel Faktörlerin, Şirket Girişimciliğinin Potansiyel Sonuçlarına Etkileri: Bilgi Teknolojileri ve İletişim Sektöründe Bir Araştırma.” Yönetim: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi, 16(52): 7-16.

Mats, Sundgren, Alexander Styhre, (2003). “Creativity- A Volatile Key of Success ? Creativity in New Drug Development.” Creativity and Innovation Management, 12(3), 145-161.

Mehmet, İnce, Hasa, Gül, (2006). “Bilgi Çağında Rekabetin Temel Belirleyicisi: Bireyin Yaraticılığı.” Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2006(2) :220-234.

Michael, Mumford, Ginamarie, Scott, Blaine, Gaddis, vd (2002). “Leading Creative People: Orchestrating Expertise and Relationships.” The Leadership Quarterly, 13(6): 705-750.

Monia, Castro, Martins Nico (2010). “The Relationship Between Organisational Climate And Employee Satisfaction in A South African Information And Technology Organisation”, SA Journal of Industrial Psychology, 36(1): 1-31.

Muhsin, Halis, Özlem, Yaşar, Uğurlu, (2008), “Güncel Çalışmalar Işığında Örgüt İklimi.” “İş, Güç”, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 10(2): 102-123.

Nurhayat, Çelebi, Güzide, Bayhan (2008). “İlköğretimde Çalışan Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Yaraticılık Potansiyellerinin Değerlendirilmesi.” Marmara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 27(27): 79-97.

Ömer, Faruk, İşcan, Atılhan, Naktiyok (2004).“Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları”. Ankara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi. 59(1): 182-201.

Ömer, Faruk, İşcan, Canan, Nur, Karabey (2007). “Örgüt İklimi ile Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki”, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6(2): 103-116.

Özsoy, Emrah (2013). “Birey-Örgüt Uyumunun Yaratıcılığa Olan Etkisinin Belirlenmesi”. (Ed.) Kemal Demirci, Gülten Eren Gümüştakin, Derya Ergun Özler, Ceren Giderler Atalay. Kütahya 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bildiriler Kitabı: Kütahya: 264.

Pınar, Süral, Özer, Tayfun Topaloğlu, Ömür Timurcanday Özmen (2013). “Destekleyici Örgüt İkliminin, Psikolojik Sermaye ile İş Doyumu İlişkisinde Düzenleyici Etkisi.” Ege Akademik Bakış Dergisi, 13(4): 437-447.

Richard, Woodman, John, Sawyer, Ricky Griffin (1993). “Toward a Theory of Organizational Creativity”. The Academy of Management Review, 18(2), 293-321.

Robert, Pritchard, Bernard, Karasick,(1973), “The Effect Of Organizational Climate On Managerial Job Performance And Job Satisfaction”, Organizational Behavior and Human Performance, 9(1): 126-146.

Robert, Sternberg, Todd, Lubart (1999). “The Concept of Creativity: Prospects and Paradigms” Handbook of Creativity, 2 (1): 3-15.

Samen, Selda (2008). “İşletmelerde Yaratıcılığın Önemi.” Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17(2), 363-378.

Silva, Silvia; Lima Maria L ve Baptista Conceição (2004), “OSCI: An Organisational and Safety Climate inventory”, Safety Science, 42 (3), 205–220.

Taner, Acuner, Birdoğan Baki, Ekrem, Cengiz (2004). “Yaratıcı Örgüt Kültürü Faktörlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma: Trabzon Yurdu Müdürlüğü Örneği,” Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 4(2): 325-338.

Thomas, Moran, Fredericks, Volkwein,(1992).”The Cultural Approach To The Formation Of Organizational Climate.” Human Relations, 45(1), 19-47.

Tonny, Proctor, Kim, Hua, Tan, Kensuke, Sigorta (2004). “Cracking The Incremental Paradigm Of Japanese Creativity.”Creativity And Innovation Management, 13(4): 207-215.

Torrance, Paul (1962) “Testing and Creative Talent.” Educational Leadership, October, 7-11.

Uysal, Tezcan (2013). “Stajyer Çalışanların Mesleki Bağlılık Gelişimine Örgüt İkliminin Etkisi.” Business and Economics Research Journal. 4(3), 93-110.

Vala, Lale, Tüzüner, Burcu, Özge, Özaslan (2011). “Hastanelerde İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarının Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma.” İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 40(2), İstanbul: 138-154.

Yalçın, İlhan, Acar, Nilüfer Voltan (2006). “Candan Erçetin'in Seslendirdiği şarkıların Gestalt Terapi Açısından Değerlendirilmesi”. Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi, (20) :1-10.

Yıldırım, Ebru (2007). “Bilgi Çağında Yaratıcılığın ve Yaratıcılığı Yaratmanın Önemi”. Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi, 9(12), 109-120.

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

3. Elektronik Kaynaklar

Er, Orhan (2016).”Yaratıcılığın Tanımı ve Önemi”.
<https://erorhan.wordpress.com/2016/11/22/okul-oncesi-donem-yarraticilik/>
21 Haziran 2016.

EKLER

ANKET FORMU

Bu anket formu Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yürütülmekte olan **“Örgüt İkliminin Bireysel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi”** başlıklı yüksek lisans tezi çalışması için yapılmaktadır. Sizlerden edinilecek bilgiler tamamen bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Katkılarınız bizim için değerli ve önemlidir. Değerli katkınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Mine HALİS
Kocaeli Üniversitesi İ.İ.B.F.
İşletme Ana Bilim Dalı (Tez Danışmanı)

Fulya ÖZKAL
Kocaeli Üniversitesi
İşletme Ana Bilim Dalı

1. BÖLÜM: Bu bölüm **“Demografik Özelliklerinize”** ilişkin sorular yer almaktadır.

Lütfen size uygun cevabı işaretleyiniz.

1.Cinsiyetiniz : () Bay () Bayan

2.Medeni durumunuz: () Evli () Bekâr

3.Yaşınız : () 18-25 () 26-30 () 31-35 () 36-40 () 41- 45 () 46 ve

üstü

4. Eğitim Durumunuz : () Ortaöğretim () Lise () Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans

5. Meslekteki Çalışma Süreniz : () 1 yıldan az () 1-10 yıl () 11-20 yıl

() 21-30yıl () 31 yıl ve üzeri

6. Statünüz: () İşçi () Memur () Sözleşmeli Memur () Diğer

7.Görev Unvanınız

2. BÖLÜM: Bu bölümde **“Yaratıcı Örgütsel İklim”** ilişkin sorular yer almaktadır. Lütfen her ifadeyi okuyun ve bu ifadelere katılma derecenizi, yan tarafta bulunan kutucuklardan uygun olanını biçiminde işaretleyerek belirtiniz.

☐

YARATICI ÖRGÜTSEL KÜLTÜR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıy- orum	Bazen Katılmıyorum	Genellikle Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1. Kendimi tehlikede hissetmiyorum.					
2. Yönetimin beklentileri çalışanları endişelendirmiyor.					
3. Çalışanlar endişelerini dile getirmeye ve sorun çözmeye teşvik edilir.					
4. Çalışanlar genellikle çalışma gerekliliklerini ve talimatlarını anlar					
5. Liderler, kurum genelinde hedeflerin iletilmesinde etkilidir.					
6. Yöneticiler çalışanlara güvenme eğilimindedir					
7. İş gören fikirleri muteber kabul edilmektedir.					
8. Hata, başarının bir bileşeni olarak tolere edilir					
9. Yöneticiye ulaşma hususunda her düzeydeki çalışan eşit imkân sahibidir.					
10. Organizasyon aracılığıyla iş görenlere eğitim verilmektedir.					
11. Yöneticiler çalışan eğitimine değer verir ve destekler					
12. Çalışanlar kuruluş içinde bilgi paylaşmaya teşvik edilir					
13. Kurulustaki insanlar farklı geçmişlere sahiptir.					
14. Liderler çoklu bakış açılarının önemli olduğunu düşünüyor					
15. Örgüt kültürü çalışanlara samimiyet ortamı sağlar					
16. Yöneticilerin organizasyona karşı tutumları olumludur.					
17. Çalışanların organizasyona karşı tutumları olumludur.					

18. Çalışanların bilgi paylaşmaya yönelik tutumları olumludur.					
19. Yöneticiler, çalışanlarını, işlerini yaparken eğlenmeye teşvik eder					
20. Örgüt üyelerinin çoğu iyi bir mizah anlayışına sahiptir.					
21. Yöneticilerimizin iyi bir mizah anlayışı var.					
22. Kurumumuz, çalışanlara en değerli varlığımız olduğunu hissettirir.					
23. Çalışanların elde tutulması her zaman küçülmekten daha önemlidir					
24. Devamsızlık ve işten ayrılmalar nadir görülen olaylardır					
25. Çalışanlar icrai kararlar alma yetkisine sahiptir					
26. Çalışanlar yöneticilere güvenme eğilimindedir.					
27. Çalışanlar yaptıkları iş için takdir edilirler.					
28. Yenilik başarıyı getirir.					
29. Yenilik günlük rutinin bir parçasıdır					
30. Yenilik ağırlıklı olarak yeni ürün veya hizmetlerle ilgilidir.					
31. Ekip üyeleri aynı fikirde olmadığında, çözümlere genellikle tartışma yoluyla ulaşılır.					
32. Anlaşmazlıklar genellikle uzlaşma ile sonuçlanır.					
33. Çalışanlar, tartışılan diğer bakış açılarına değer verir					
34. Çalışan verimliliği kurumun hedeflerine göre göre değerlendirilir.					

3. BÖLÜM: Son bölümde ise “*Yaratıcılıkla İlgili*” sorular yer almaktadır. Bu ifadelere katılma derecenizi, yan tarafta bulunan kutucuklardan ☐ uygun olanını biçiminde işaretleyerek belirtiniz.

1. Yeni fikirler üretmede iyi olduğumu hissediyorum.					
2. Sorunları yaratıcı bir şekilde çözme yeteneğime güveniyorum.					
3. Başkalarının fikirlerini daha da geliştirmek için hünerliyimdir.					
4. Sorunları çözmek için yaratıcı yollar bulma konusunda iyiyim.					
5. İşimde başarılı olacak yetenek ve becerilere sahibim.					
6. Yeni fikirleri denerken kendimi rahat hissediyorum.					
7. Yaratıcı beceri ve yeteneklerimi iş yerinde kullanma fırsatım var					
8. İşyerinde bir iyileştirme gerekli olduğunda fikrime başvurulur.					
9. İş takımlarının aranan elemanıyım.					
10. İşimi nasıl yapacağım konusunda karar verme özgürlüğüne sahibim.					
11. Yaratıcı yeteneklerimi işimde tam kapasite kullanıyorum.					
12. İnsanlar bu organizasyonda yaratıcı çalışmalar ile tanınırlar.					
13. Bu organizasyonda fikirler adil bir şekilde değerlendirilir.					
14. Bu kurumda çalışanlar yaratıcı bir şekilde sorun çözmeye teşvik edilir.					
15. Bu kurumda yaratıcı fikirler geliştirmeyi teşvik edici mekanizmalar var.					
16. İnsanlar bu organizasyonda risk almaya teşvik edilir.					
17. Bu kurumda yenilikçi ve yaratıcı fikirler ödüllendirilir.					

ÖZGEÇMİŞ

Araştırmacı, 1994 yılında İzmit’te doğdu. İlköğrenimini Gündoğdu İlköğretim Okulunda bitirdikten sonra, liseyi İzmit Kız Meslek Lisesi’nde tamamladı. Sakarya Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi bölümünden 2018 yılında mezun oldu. Aynı yıl Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı’nda yüksek lisans eğitimine başladı. 2020 yılından beri Erzurum Orman Bölge Müdürlüğü’nde görev yapmaktadır.

