

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

**ÖRGÜT İKLİMİNİN BİREYLERİN YARATICILIK
PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ :
MODA SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Kemal PIÇAKÇI

KOCAELİ, 2013

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

**ÖRGÜT İKLİMİNİN BİREYLERİN YARATICILIK
PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ :
MODA SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Kemal PIÇAKÇI

Doç.Dr. Ayşe GÜNSEL

KOCAELİ, 2013

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

**ÖRGÜT İKLİMİNİN BİREYLERİN YARATICILIK
PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ :
MODA SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan: Kemal PIÇAKÇI

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar ve No: 10.07.2013 / 11

Jüri Başkanı : Doç.Dr. Ayşe GÜNSEL

Jüri Üyesi : Yrd.Doç.Dr. Duygu FIRAT

Jüri Üyesi : Yrd.Doç.Dr. Özge MEHTAP

KOCAELİ, 2013

ÖNSÖZ

Örgüt ikliminin bireysel yaratıcılık performansına olan etkilerini incelediğim tez çalışmamda; yüksek bir anlayış ve nezaket ile zaman mefhumu gözetmeksizin bana yol gösteren danışman hocam Doç.Dr.Ayşe GÜNSEL'e, her zaman için beni motive eden ve üzerimde emeği büyük olan sevgili babam Mustafa Kemal PIÇAKÇI'ya, anket uygulamamda beni moda sektöründe çalışan tasarımcı arkadaşlarıyla buluşturarak yardım ve desteğini esirgemeyen kardeşim Gözde PIÇAKÇI'ya, bizi kırmayarak anketimize geri dönüş yapan tasarımcılara ve eğitim öğretim konusunda sınırsız anlayış gösteren değerli üstlerim ve silah arkadaşlarıma tüm içtenliğimle teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER.....	ii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
TABLOLAR.....	vi
ŞEKİLLER.....	vii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ÖRGÜT İKLİMİ.....	5
1.1. İklim Kavramı.....	5
1.2. İklimin Önemi.....	10
1.3. İklimin Gelişme Süreci.....	15
1.4. İklim Türleri.....	19

İKİNCİ BÖLÜM

2. YARATICILIK.....	25
2.1. Yaratıcılık Kavramı.....	25
2.2. Yaratıcılığın Önemi.....	28
2.3. Yaratıcılığın Öncülleri.....	36
2.3.1. Bireysel Yaratıcılık.....	38
2.3.2. Örgütsel Yaratıcılık.....	49
2.3.3. Yaratıcılığın Önündeki Engeller.....	54
2.3.3.1. Bireysel Engeller.....	54
2.3.3.2. Örgütsel Engeller.....	56
2.3.3.3. Yönetsel Engeller.....	57

2.3.4. Yaratıcılık ve Yenilik İlişkisi.....	58
2.4. Yaratıcılığın Gelişim Süreci.....	60
2.5. Yaratıcılığın Bireyler ve İşletmeler Açısından Sonuçları.....	68
2.6. Yaratıcılığın Moda Sektörü Açısından Önemi.....	71

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. MODA SEKTÖRÜNDE ÖRGÜT İKLİMİNİN BİREYLERİN YARATICILIK PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.....	75
3.1. Araştırmanın Amacı.....	75
3.2. Araştırmanın Katkısı.....	75
3.3. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlıkları.....	75
3.4. Araştırmanın Varsayımları.....	76
3.5. Araştırmanın Yöntemi.....	76
3.5.1. Araştırma Örneklemine Seçimi.....	76
3.5.2. Araştırma Ölçeklerinin Oluşturulması.....	77
3.5.3. Araştırma Problemlerinin Tanımlanması.....	78
3.5.4. Araştırmanın Hipotezleri.....	78
3.5.5. Araştırmanın Modeli.....	79
3.6. Araştırmanın Analizi.....	79
3.6.1. Demografik Özelliklere Ait Dağılımlar.....	79
3.6.2. Geçerlik ve Güvenilirlik.....	81
3.6.3. Hipotez Testleri.....	84
SONUÇ.....	86
TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	87
EKLER.....	89
KAYNAKÇA.....	91

ÖZET

Giderek artan rekabet koşulları ve tüketici talepleri doğrultusunda devamlılıklarını sağlayabilmek ve rakiplerinin önüne geçebilmek adına sürekli bir arayış içerisinde olan işletmelerin temel rekabet avantajı kaynaklarından biri de şüphesiz ki yaratıcılıktır. İşgörenlerin yaratıcı potansiyelinin açığa çıkarak işletme çıkarlarına hizmet edebilmesinde iklimin önemli bir rolü mevcuttur. Bireysel yaratıcılığın hayati bir role sahip olduğu moda sektörü tasarımcılarından toplanan veriler kapsamında iklim ile yaratıcılık ilişkisinin incelendiği bu çalışmada örgüt iklimi “örgütsel destek”, “içsel takdir” ve “baskı” olmak üzere üç boyut altında ele alınmakta, sonuçlar ise özellikle içsel takdir boyutunun bireysel yaratıcılık üzerindeki etkisinin altını çizmektedir.

Anahtar kelimeler ; Örgüt iklimi, yaratıcılık, moda sektörü.

ABSTRACT

As a result of increasing competition and consumer demands, creativity emerges as one of key sources of competitive advantage for the organizations trying to survive and be ahead of their competitors. Climate plays a crucial role in revealing the creative potential of the employees and using this potential in benefit of the organizations. Based on the data gathered from fashion industry, in which the individual creativity has a vital importance, this study investigates the relationship between organizational climate and individual creativity. Organizational climate is categorized into three dimensions as “organizational support”, “internal recognition” and “pressure”. The results underline the effect of internal recognition on individual creativity.

Key words; Organizational climate, creativity, fashion industry.

TABLULAR

Tablo 1.	Örgütlerde Yaratıcılığı Güçlendiren ve Engel Olan Unsurlar.....	35
Tablo 2.	Yaratıcı Birey ve Yaratıcı Örgütün Özellikleri.....	52
Tablo 3.	Firma Çalışan Sayısı Dağılım Tablosu.....	80
Tablo 4.	Firma Yaşı Dağılım Tablosu.....	80
Tablo 5.	Firmaların Faaliyette Bulunduğu Sektör Dağılım Tablosu.....	81
Tablo 6.	Örgüt İklimi Boyutlarına Ait Faktör Analizi.....	82
Tablo 7.	Bağımlı Değişken Bireysel Yaratıcılığa Ait Faktör Analizi.....	82
Tablo 8.	Ortalama, Standart Sapma, Korelasyon ve Güvenilirlik Değerleri.....	83
Tablo 9.	Örgütsel İklim Boyutlarının Bireysel Yaratıcılık Üzerindeki Etkilerini Gösteren Regresyon Analizi.....	84

ŞEKİLLER

Şekil 1.	Örgüt İklimine Kültürel Yaklaşım.....	9
Şekil 2.	Örgüt İçindeki Personelin Davranışı.....	14
Şekil 3.	Teorik Model.....	79

GİRİŞ

Küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve yenilikler ile şiddetli rekabetin damgasını vurduğu 21.yüzyılda bireylerin ve bu bireylerin oluşturduğu toplumların talepleri hem nitelik hem de nicelik açısından ciddi bir artış sergilemektedir. Toplumsal hayatta artan bu taleplerin karşılanması, bu talepleri karşılamak üzere kurulmuş olan örgütlerin başarısına bağlıdır. Her örgüt belli bir talebi karşılamak amacıyla kurulmuştur (Arslan, 2004). Dolayısıyla bütün sektörlerde, mevcut ürün ve hizmetlerin geliştirilmesine büyük önem verilmektedir. Bu şekilde daha yüksek yaşam standartlarına ulaşma arayışı ve gayreti çoğalarak devam etmektedir. İçinde bulunduğumuz çağda ulaşılan teknolojik düzey ve yaşam standartları bu gayretlerin sonucudur. Bugün yaratıcılığın önemli olmadığı ve ürünlerin geliştirilmediği bir sektör kalmamıştır. Eskiden en durgun sektör olarak kabul edilen tekstil sektöründe dahi, ısı yalıtımlı çorapların, kurşungeçirmez gömleklerin, güneş enerjisini toplayarak cep telefonu şarj edebilen dağcı montlarının geliştirildiği görülmektedir. Nano teknoloji alanındaki gelişmelerin atomlara müdahale imkânını doğurması, önümüzdeki yıllarda çok daha farklı ürünlerin ortaya çıkmasına bir temel sağlayabilecektir (Akın, 2010).

Örgütler arasındaki şiddetli rekabet, yeni ürün ve hizmetler bulunması ve mevcut ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi konusunda ciddi bir motivasyon kaynağıdır. Devamlı olarak yeni yöntemler keşfedebilen, yeni ürün ve hizmetler geliştirebilen örgütler büyük bir rekabet üstünlüğü elde etmektedir. Yeni yöntemler, yeni ürün ve hizmetler üretmenin sırrı ise yaratıcılıkta gizlidir. Dolayısıyla örgütlerde yaratıcılığın artırılmasını sağlayacak yol ve yöntemlerin belirlenmesi örgütler için çok önemlidir (Akın, 2010).

Rekabete dayalı pazar ortamında değişimle başa çıkma ve hayatta kalma mücadelesi, yaratıcılığın örgütler için hayati bir başarı faktörü olmasını sağlamaktadır. Örgütsel yaratıcılık ve yenilikçiliğin özünde ise bireylerin yaratıcı fikirleri ve bu fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayacak olan destekleyici örgüt iklimleri vardır. Başka bir deyişle, rekabetçi ortamda iyi bir pozisyonda olmayı başarmak, yaratıcılığın varlığı, desteklenmesi ve cesaretlendirilmesini gerektirmektedir.

Nitekim Porter'a göre (1980; akt. Aksüzek, 2008) yarımın dünyasında rekabetin gizli silahları olarak, yaratıcı düşünce, yaratıcılık ve yenilik ön plana çıkmaktadır.

Geleneksel psikolojik yaklaşımın yaratıcılığa bakış açısında, yaratıcı bireylerin özellikleri üzerinde durulmaktadır. Fakat yaratıcı davranışın düzeyi ve sıklığı sosyal çevrenin etkisi altındadır. Modern yaklaşım ise, bir bireyin ortalama bir yaratıcılık kapasitesine sahip olduğunu ve bulunduğu ortamda yaratıcı çıktılar üretebileceğini kabul ederek, bireyin yaratıcılığında sosyal çevrenin önemini vurgulamaktadır. Bu noktadan hareket eden pek çok araştırmacı, örgüt ikliminin yaratıcılık üzerindeki rolünü incelemiş ve yaratıcılığı destekleyici bir örgüt ikliminin yaratıcılık üzerinde olumlu etkilere sahip olduğu yönünde sonuçlara ulaşmıştır. Bununla birlikte, örgüt ikliminin iş tatmini, işten ayrılma niyeti gibi iş gücü davranışları üzerindeki etkisinin de çalışmalara konu olduğu gözlemlenmiştir (Çekmecelioğlu, 2010). Nitekim örgütlerin başarı için öncelikle yapmaları gereken şey hedeflerine uygun bir örgüt iklimi oluşturmaktır (Arslan, 2004).

Moda ise geçmişten bugüne insan hayatına yaptığı büyük etki ile kitleleri peşinden sürüklemiş, sürekli değişen dinamik yapısıyla tüketime ivme kazandırmıştır. Bu tüketim çarkının döndüğü milyarlarca dolarlık moda sektöründe, moda markaları haline gelebilmek ve global arenada tanınıp milyonlarca insana ulaşabilmek için moda firmaları, pazarlamanın sunduğu tüm nimetlerden yararlanmakta ve etkin moda pazarlaması planları geliştirmektedir. Tasarıma ve yaratıcılığa odaklanan, tüm dünyada birçok perakende noktası olan küresel moda markaları, marka kimliklerini ve marka imajlarını her türlü pazarlama iletişimlerinde kullanmakta ve bu şekilde kendilerini farklılaştırıp, yüksek kar marjlarına erişmektedirler (Sevil, 2006). Özellikle moda sektörü açısından yaratıcılığın önemli olduğu söylenebilmektedir.

Bahsedilenlerle birlikte yaratıcılık noktasından bakıldığında, örgütlerde yaratıcılığı geliştirmek için; tüm örgüt üyelerini yeni düşünceler üretmeye ve bunları çekinmeden söylemeye teşvik etmeli, zaman içerisinde yaratıcılığın azalmaması için ortaya çıkan düşünceleri değerlendirmek ve denemek, çalışanları yetkilendirmek ve belirli sınırlar içinde kendi kararlarını vererek çalışmalarına izin vermek

gerekmektedir. Bununla beraber, çalışanlara dönük iletişimin niteliğini yükseltmek, çalışanlarda kaygı ve diğer duygusal tepkilere yol açacak mesajlar vermekten kaçınmak, iş ortamını çalışanlar için tehlikelerden arındırmak, çalışanların başarılı olacağına inanmak ve onlara güvenmek başarı şansını artıracaktır. Yaratıcılığın örgütlerdeki uygun ortamı, çalışanların örgüt içindeki konumu ne olursa olsun, ona en uygun bireysel özgürlük ve toplumsal alanda kendini gerçekleştirmesine imkan tanımaktır (Acuner, Baki ve Cengiz, 2010). Dolayısıyla bu araştırmada; moda sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde örgüt ikliminin örgütsel destek, içsel takdir ve baskı boyutları ile tasarımcıların yaratıcılıklarını arasındaki ilişki araştırılmakta; örgütsel destek, içsel takdir ve baskı tasarımcıların bireysel yaratıcılıklarını etkiler mi sorusuna cevap aranmaktadır.

Bu bağlamda, bireysel yaratıcılığın örgütsel yaratıcılığa dönüştürüldüğü bir sektör olan moda sektöründe faaliyet gösteren işletmelerdeki iklim ile bireysel yaratıcılık arasındaki ilişkinin araştırılacağı bu çalışmada;

a) Örgüt iklimi kavramı, örgüt ikliminin örgüt kültürü ile olan ilişkisi, örgütler açısından ikliminin önemi, iklimin gelişme süreci ve iklim türleri konuları ele alınacak,

b) Yaratıcılık kavramından, yaratıcılığın öneminden, yaratıcılığın öncüllerinden, bireysel ve örgütsel yaratıcılık kavramlarından bahsedilecektir. Bunların devamında; yaratıcılığın önündeki engellerden, yaratıcılığın yenilik ile olan ilişkisinden, yaratıcılığın gelişim sürecinden, örgüt iklimi ve yaratıcılık ilişkisinden, yaratıcılığın bireyler ve işletmeler açısından sonuçlarından bahsedilecek ve bölümün sonunda da yaratıcılığın moda sektörü açısından önemi üzerinde durulacaktır.

c) Ardından tezin uygulama kısmında ise örgüt ikliminin bireylerin yaratıcılık performansı üzerindeki etkilerinin moda sektöründe incelemesi yapılacaktır. Bu incelemede örgüt iklimi faktörlerinden örgütsel destek, içsel takdir ve baskı olmak üzere üç boyut altında ele alınacak ve bu boyutlar ile işgörenlerin yaratıcılık performansı arasındaki ilişkilere dair geliştirmiş olduğumuz hipotezler, moda sektöründe faaliyet göstermekte olan işletmelerden toplanan veriler ışığında değerlendirilecektir.

d) Sonuç kısmında ise araştırma bulguları yorumlanarak, tartışılacak, geleceğe yönelik önerilerde de bulunulacaktır.

Sonuç olarak bu tez çalışması kapsamında örgüt iklimi değişkenlerinden örgütsel destek, içsel takdir ve baskı faktörlerinin hem moda sektöründe, hem de farklı sektörlerde yönetimsel yaklaşımların belirlenmesine yardımcı olacağına inanılmakta ve gelecekte örgüt ikliminin bireysel yaratıcılığa olan etkilerinin inceleneceği araştırmalara da yol göstermesi hedeflenmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ÖRGÜT İKLİMİ

Bu bölümde öncelikle örgütlerdeki iklim kavramından ve örgüt ikliminin örgüt kültürü ile ilişkisinden bahsedilecektir. Daha sonra örgütler açısından ikliminin önemi, iklimin gelişme süreci ve iklim türleri konuları ele alınacaktır.

1.1. İklim Kavramı

Örgüt; belirli amaçlara ulaşmak için birden fazla insanın bir araya gelmesi ile oluşan, aralarında görev, yetki ve sorumluluğun paylaşımı bulunan ve bir araya gelenleri yönlendiren ve denetleyen birimlerin olduğu yapılar şeklinde tanımlanabilir. Her örgüt belirli bir amaç için kurulmuştur. Bu amaçlara ulaşmada en önemli görev şüphesiz personele düşmektedir. Personelin etkili ve verimli çalışması ise bireysel, örgütsel ve çevresel olmak üzere birçok faktöre bağlıdır. İşte bu faktörlerin en önemlisi de “Örgüt İklimi” kavramıdır (Arslan, 2004).

Bütün örgütler zamanla kendilerine has bir kişilik geliştirirler ve bu kişilikleriyle çevrelerini ve örgüte yeni katılanları etkilerler. Kişilikler, işin gerekleri, örgütün yapı ve amaçları etkileşim içerisine girerek bir “iklim” oluştururlar. Bu durum üyeler ve örgüt için ayrı bir değer taşır. İklim, hem örgüte kendine has bir kişilik kazandırır hem de bireylerin davranışlarını etkiler (Dönmez ve Korkmaz, 2011).

Örgüt iklimi ile ilgili araştırma yapan yazarlar bu kavramı tanımlarken çok çeşitli noktalara önem vermektedir. Yazarların örgüt iklimi ile ilgili olarak üzerinde durdukları noktalar arasında; bireysel algılama, psikolojik iklim, iklim uyumsuzluğu, iş tatmini gibi konular yer almaktadır. Bu konular ile ilgili bilgiler örgüt iklimi tanımı başlığı altında incelenmektedir (Arslan, 2004).

Örgüt iklimi, örgütün psikolojik ortamını ifade eder. Başka bir deyişle bir örgüt gezildiğinde hissedilen hava olarak tanımlanabilir (Küçükgöde, 2005). Örgütsel iklim, örgütsel ve yönetsel süreçler sırasında çalışanlar ile örgütün karşılıklı olarak birbirini etkilemesi ile meydana gelir (Tutar ve Altınöz, 2011).

Literatürde, örgütsel iklim kavramının tanımı ve anlamı üzerinde tam bir anlaşma sağlanamamıştır (Tutar ve Altınöz, 2011). Yaygın olarak, örgüt iklimi, bireylerin örgütün iş ortamına ilişkin algıları olarak tanımlanmaktadır. Çalışanlar içinde buldukları ortam koşulları, örgütten aldıkları bilgiler gibi birçok yol ile örgüte ilişkin algılar elde ederler. Bireyler, iklimi iş odaklı, yenilik odaklı, ya da destekleyici olarak algılayabilirler. Bireyin iklime ilişkin bu ve buna benzer algıları, örgüte ait değişkenlere göre farklılaşacaktır (Çekmecelioğlu, 2010).

Örgüt ikliminin çalışanlar tarafından olumlu olarak algılanması, çalışanların başarı güdülerinde, verimlilik ve etkinliklerinde önemli bir yere sahiptir. Dolayısıyla örgütsel iklim algılaması ile işgören performansı arasında bir ilişkinin olduğu varsayılabilir (Tutar ve Altınöz, 2011).

Bütün bu algılama biçimlerinin sonucunda kişi örgütsel iklime ilişkin bir kanaat edinir. Örgüt iklimi söz konusu kanaatlerin toplamının sonucunda ortaya çıkar. Çalışanların kurumsal başarı güdülerinin, yaratıcı performanslarının ve verimliliklerinin arkasında bireysel özellikleri olduğu kadar örgüt iklimine ilişkin özelliklerinin algılanması da vardır (Tutar ve Altınöz, 2011).

Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürü İlişkisi

Yönetim Bilimi yazınında örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramlarının sık sık birbirleri yerine kullanıldığı gözlemlenmektedir. Bu iki kavramın yönetim bilimi alanında kullanımları, farklı disiplinlerin etkisi ile meydana çıkmıştır. Kültür kavramı ile iklim kavramının aynı olduğunu söyleyen görüşler ile bu kavramların aynı olmadığını ileri süren görüşler aynı zamanda farklı yaklaşımlara işaret etmektedir. Örgüt iklimi kavramının ortaya çıkmasında daha çok sosyal psikoloji disiplinin etkileri gözlemlenmektedir. Örgüt iklimi kavramı personel tarafından algılanan ve bireyin davranışlarında etkide bulunan psikolojik çevreyi ifade etmektedir. Yani örgüt çalışanlarının çalıştıkları çevre ile ilgili algıları örgüt iklimi kavramının içeriğini oluşturmaktadır (Arslan, 2004).

Temelde birbirinden farklı olan bu iki kavram arasında neden-sonuç ilişkisi olduğu söylenebilir. Örgüt iklimini, örgüt kültürünün örgütte yarattığı hava veya ortam olarak tanımlayabiliriz. Bu hava veya ortam, örgüt çalışanları için çalışmanın

nasıl olması gerektiğine dair beklentileriyle, bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine dair algıların sonucunda meydana çıkar. Çalışanlar örgütün kültürünü benimsedikleri takdirde, örgüt iklimi iyidir. Aksi halde örgüt iklimi de kötü ve zayıf olmak durumundadır. Örgüt ortamında yaratılan bu hava genelde devamlılık gösterir. Bu durum örgüte belli bir kimlik kazandırır. Örgüt iklimi gözlenebilen ve nesnel özelliklere sahiptir. Ancak bu özellikler bireylere göre farklılıklar gösterebilir. Bu nedenle bunun bir algılama olayı olduğunu belirtebiliriz. Örgüt çalışanlarının bu iklimi algılama durumlarına göre davranışları da farklı olacaktır. Dolayısıyla, verimlilik, işin kalitesi ve çeşitli şikâyetler konusunda da farklılıklar gözlenecektir (Dönmez ve Korkmaz, 2011).

Kültür kavramı da çok farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Kültür kavramı çok değişik öğeleri içine almaktadır. Dolayısıyla kültür ile ilgili çalışma yapan yazarlardan her biri, bu kavramın belli bir yönünü tanımlamağa çalışmışlardır (Arslan, 2004).

Genel bir tanımla kültür; nesilden nesile aktarılan ve toplumda yaşayan insanların bütün öğrendiklerini ve paylaştıklarını içine alan bir kavramdır. Kültür kuşaktan kuşağa aktarılan sosyal bir mirastır. Kültür, bir toplumun manevi varlığını, düşünce birliğini oluşturan öğelerin ve somut mahsüllerin, geleneklerin tamamıdır. Kültür bir toplumun yaşama şeklidir (Arslan, 2004).

Kültür, örgütü açıklayan temel değerlerin ve inanç sistemlerinin bütünüdür, davranış gibi deneysel özelliklerden oluşan örgüt ikliminden daha net bir kavramdır. Moran ve Volkwein'e (1992; akt. Aydoğan, 2004) göre iklim davranış ve değerlerden, kültür ise davranış ve değerlerin yanısıra temel varsayımlardan meydana gelmektedir. Bu anlamda iklim örgüt kültürünün içinde belirli bir kısmı oluşturmaktadır. Örgüt kültürü bireysel algıları ve kişisel süreçleri düzenleyerek iklimi etkilemektedir (Aydoğan, 2004).

İklim örgütün çalışanlara ve çevreye verdiği tepkilerin algılanmasıyla meydana gelmekte, bu anlamda özellikle yönetimin kontrolündeki iç faktörlerin etkisiyle

gelişmektedir. Buna karşılık, örgüt kültürü bir kısmı yönetimin kontrolü dışındaki daha kapsamlı iç ve dış etkilerle ortaya çıkmaktadır. (Aydoğan, 2004)

Örgütler kendi kültür ve iklimini geliştirirken de bazı yasaklardan, geleneklerden ve ahlak kurallarından faydalanırlar. Bir örgütün iklimi ve kültürü hem formal örgütün değerlerini ve davranış kalıplarını hem de bunların doğal örgütteki yorumlarını sergiler. Nasıl ki bir toplumun bir kültür mirası varsa, sosyal örgütlerde de yeni örgüt üyelerine bırakılan örgütsel norm ve değer kalıpları mevcuttur (Güçlü, 2003).

Örgüt iklimi, örgüte kimliğini kazandıran, görevlilerin davranışını yönlendiren ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan özellikler dizisidir (Güçlü, 2003).

Diğer yandan daha çok antropoloji disiplinin etkisiyle işletme uygulamalarında ortaya çıkan örgüt kültürünü, örgüt çalışanlarının arasındaki etkileşimler sonucu oluşan ortak değerler, normlar, anlamlar ve sembolik ifadeler oluşturmaktadır (Arslan, 2004).

Kısacası; bu iki kavram birbirine benzemekle birlikte aralarında ciddi farklar da mevcuttur (Arslan, 2004). Örgüt iklimi ile örgüt kültürü arasındaki farklar; (Dönmez ve Korkmaz, 2011);

İklim;

- Bireylerin davranışsal ve tutumsal özelliklerini sergilemektedir,
- Daha çok deneysel ve dış gözlemlerle ilişkilidir,
- Grup üyelerinin örgütsel yapının özelliklerine ilişkin bireysel algılarını ve doyum seviyelerini yansıtmaktadır.

Kültür ise;

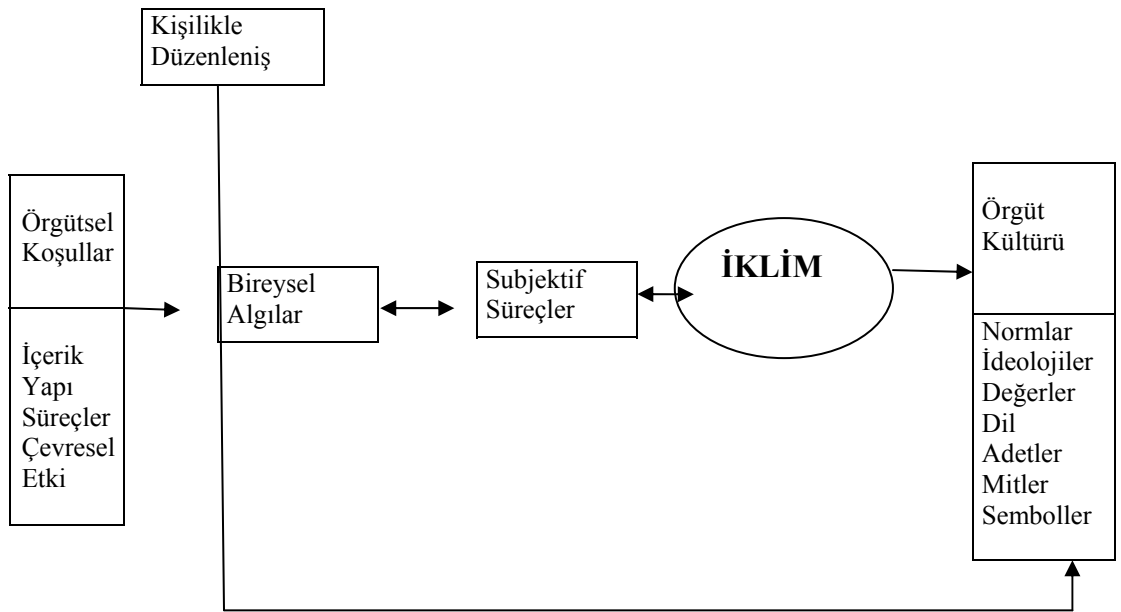
- Örgütün ortak düşünüş, inanç ve davranış biçimlerini sergilemektedir,
- Örgütün görünen öğelerini sergiler,
- Temel grupsal değerleri ve mesajları içine alır,

- Grup üyelerine mecazi ve paylaşılmış örgütsel düşünce ve duyguları ortaya koyar.

Bazı yönetim bilimi yazarları da yukarıdaki farklılıklara değinmeyip bu iki kavramın aynı şeyi ifade ettiğini belirtmektedir. Örneğin Argyris, 1958 yılında yaptığı bir çalışmada örgüt iklimi ile örgüt kültürünü eşanlamli olarak ifade etmiştir (Arslan, 2004).

Görünen o ki örgüt iklimi, örgüt kültürünün bir parçasıdır ve toplumsal kültürün alt tabakasını meydana getirir, örgüt iklimi, üyelerin örgüt çevresine ilişkin algılarıdır, örgüt iklimi, örgütün açık olarak gözlemlenebilen davranış ve tutumlarıyla ilgilenirken örgüt kültürü, örgütün daha gizli özellikleriyle ilgilenir. (Dönmez ve Korkmaz, 2011).

Örgüt iklimini kültürel bir yaklaşımla ele alıp inceleyen Moran ve Volkwein, örgüt ikliminin örgüt kültürünün belirli bir kısmını ifade ettiğini belirtmektedir. Bu iki yazar, örgüt iklimi ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi aşağıdaki gibi açıklamaktadırlar (Arslan, 2004) :



Şekil 1. Örgüt İklimine Kültürel Yaklaşım

Yukarıdaki şekilde bahsi geçen örgütsel koşullar aşağıdaki öğelerden meydana gelmektedir (Arslan, 2004);

- İçerik : Denetimin genel amacı, örgütün yaşı
- Yapı : Örgütün büyüklüğü, biçimsel yapısı
- Süreç : Haberleşme, etkileme kalıpları, karar alma
- Çevresel etki : Bir değişiklik doğurabilen çevresel dalgalanmalar.

Yukarıda sayılan koşullar personelin algılarının merkezini oluşturur. Bu algılar, örgüt ikliminin ortaya çıkmasına etki ederler. Burada özellikle belirtilmesi gereken nokta; örgüt kültürün bireysel algıları ve sübjektif süreçleri düzenleyerek örgüt iklimine tesir etmesidir. Sonuç olarak örgüt kültürü örgüt ikliminin meydana gelmesinde etkili olan süreçlerde önemli rol oynar (Arslan, 2004).

1.2. İklimin Önemi

Örgütlerde demokratik veya otoriter, destekçi veya engelleyici, güven veren veya güvenilmez, işe veya işgörene yönelik gibi farklı yönetim şekilleri, farklı örgütsel iklim algılamalarına sebep olur. Örgütsel iklimi belirleyen ana faktör, çalışanların örgütün psikolojik ortamına dair algı benzerlikleridir. Bahse konu benzerlikler, bir örgütün iklimini diğerinden ayıran özellikleri oluşturur. Bu durum aynı zamanda her örgütün kendine özgü iklim veya psikolojik çevreye sahip olduğunu ortaya koyar (Tutar ve Altınöz, 2011).

Her örgüt kendine özgü bir sisteme sahiptir. Her örgütün kendisini diğer örgütlerden ayıran bazı özellikleri vardır. Her örgütte “havası batsın”, “bahar havası”, “her şey toz pembe görünüyor”, “bu örgütte terör havası esiyor” ve “günlük güneşlik” şeklinde tanımlanan ortamlar mevcuttur (Arslan, 2004).

Dolayısıyla örgütsel iklim, örgüt kültürü gibi, örgütlerin kendilerine özgü özelliklerini ortaya koyar. Bu kendine özgü olma durumu, aynı örgütün farklı birimleri için de söz konusu olabilir. Örgüt ikliminin diğer bir özelliği de, örgütün biçimsel yapısına benzemez olması ve informel bir özellik sergilemesidir. Örgütün fiziksel yapısını tüm çalışanlar aynı görse bile, psikolojik yapısını oluşturan örgütsel iklimin algılanması çalışan sayısı kadar farklı olabilir (Tutar ve Altınöz, 2011).

Her örgütün çalışanları tarafından değerlendirilmesi söz konusudur. Çalışanların örgütte egemen olan iklim hakkındaki değerlendirmesi, onun amaçlara ulaşma konusundaki çabaları hakkında açık ve net bir bilgi sunmaktadır. Çalıştığı örgütte terör havasının estiğini söyleyen bir işgören ile bahar havasının bulunduğunu söyleyen görevliler arasında örgütsel performans açısından fark olacağı değişmez bir gerçektir (Arslan, 2004).

Örgüt iklimi, örgütü kuşatan atmosfer olarak tanımlanabilir. Bu atmosfer örgüt üyelerinin moral düzeyini etkilediği gibi, örgüte duydukları iyi niyetin, hislerin ve aidiyetlerinin kuvvetini gösterir. İklim, çalışanların kendi işlerindeki performansını, kişisel ilişkilerini vb. tutumlarını etkiler, ancak diğer yandan örgüt çalışanlarının sahip oldukları yüksek moral, motivasyon veya örgüte duydukları bağlılık duygusu, sağlıklı bir örgüt ikliminin oluşmasına yardımcı olan faktörler arasında yer alır. Örgüt çalışanlarının bağlılık dereceleri iş performansının seviyesini etkileyen en önemli unsurlardan birisi olarak görülmektedir (Çekmecelioğlu, 2010). Dolayısıyla, örgütsel performansının kalitesi ve seviyesi, amaçlara ulaşma derecesini ve ileriye yönelik hedef belirlemeyi etkilemektedir (Dönmez ve Korkmaz, 2011).

Örgüt iklimi konusu üzerine yapılan araştırmalara bakıldığında, yaratıcılığı, inisiyatifi, destekleyen bir örgüt ikliminin iş tatminini olumlu yönde etkilediği ve bunun da çalışanların işten ayrılma niyeti duymamalarını, örgütsel bağlılık hislerini artırarak performanslarını yükselttiği tespit edilmiştir. İnisiyatifi, ve yaratıcılığı destekleyen iş iklimlerinde çalışanların iş tatmini düzeylerinin ve performansının arttığı gözlemlenmektedir. Çalışanların kurumsal başarı güdülerinin, yaratıcı performanslarının ve verimliliklerinin arkasında bireysel özellikleri kadar, örgüt iklimine ilişkin algılamaları da vardır. Örgütsel iklim, iş tatmininin belirlenmesinde önemli rol oynar ve yüksek iş tatminine sahip çalışanların yaratıcı performanslarının da yüksek olması beklenir. Ayrıca örgütsel iklim, örgütsel karmaşayı anlamının da önemli yollarından biridir (Tutar ve Altınöz, 2011).

Örgüt ikliminin genel olarak özellikleri aşağıda belirtilmiştir (Batlis,1980:233; akt. Çekmecelioğlu, 2010):

- a- örgüt iklimi, organizasyon üyelerinin ve özellikle üst yönetimin politika ve davranışlarından meydana gelir,
- b- örgüt iş ortamı ile ilgili koşulların algılanması ile alakalıdır,
- c- iş ortamının yorumlanmasına temel teşkil eder,
- d- faaliyetleri yönlendiren baskı kaynağı olma özelliğini barındırır.

Örgüt iklimine etkide bulunan temel faktörler ise (Küçükğöde, 2005) :

1. Kişilerin Güdülenmesi
2. Önderlik Tarzları
3. Örgütsel İletişimdir.

Örgüt ikliminin en azından üç değişken grubu içerdiği anlaşılmaktadır. Bunlar;

- (1) çevresel değişkenler (örgütün yapısı gibi birey haricindeki değişkenler),
- (2) bireysel değişkenler (örgüte bireyle birlikte gelen yetenek, davranış ve güdüler),
- (3) sonuç değişkenleri (kişisel ve çevresel değişkenlere bağlı olarak düşünülen, tatmin, verimlilik gibi etmenler).

Bu değişkenler göz önüne alındığında ise örgüt iklimi, çevresel ve bireysel değişkenler arasında bir etkileşim olarak gözlemlenebilir (Güçlü, 2003).

Örgüt iklimi ile ilgili yapılan bütün çalışmaların genel hedefi; örgütteki personelin örgütsel davranışına etki eden öğelerin saptanarak, örgütsel davranışların belli amaçlara yönelik olarak belirlenebilmesidir (Arslan, 2004).

Örgüt iklimi araştırmaları yöneticilerin, iklim anketleri yolu ile çalışanların problemlerini, örgüt yönetimi, politika ve uygulamaları hakkındaki fikirlerini öğrenme aracı olarak ta kullanılmaktadır. Bu yöntem ile kısıtlı zamana sahip olan yöneticiler çalışanları ile iletişim kurmakta, örgütte var olan problemleri tespit ederek onları çözme fırsatı bulabilmektedir. Tüm bu nedenlerden dolayı iklim araştırmaları önemini korumaya devam etmektedir. Örgüt iklimi kişisel ve örgütsel performansı

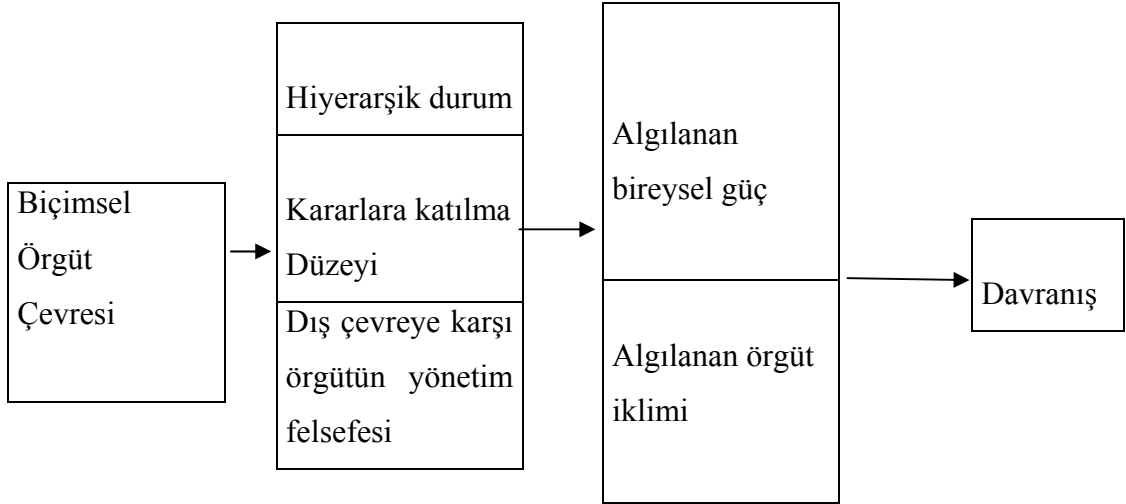
sağlamada müdahale edilmesi, pozitif yönde şekillendirilmesi gereken bir alan, bir araçtır (Çekmecelioğlu, 2010).

Bu noktada da örgütün daha etkili ve verimli olabilmesi için personelin davranışlarının yönlendirilmesi konusu ile karşılaşmaktadır. Örgütsel özelliklere bireysel algılamadan daha fazla önem verilerek tarif edilen örgüt iklimi iki yönlü bir kavramdır. Örgüt iklimi örgütteki personelin örgütsel davranışına etkide bulunurken, örgütsel yapı, ücret düzeni, disiplin düzeni, çatışma gibi bazı unsurlar da örgüt ikliminin ortaya çıkmasında etki olmaktadır (Arslan, 2004).

Personelin örgütsel davranışında, Duncan ve Schneider'e göre örgüt iklimi ve bireylerin kişisel özellikleri (eğitim düzeyleri, psikolojik yönleri, ekonomik düzeyleri) etkili olmaktadır. Duncan ve Schneider çalışan davranışının açıklanabilmesinde bu iki noktanın beraber ele alınmasının gerektiğini vurgulamaktadır. Onlara göre bu iki noktayı birbirinden ayırarak araştırma yapmak, okyanusta yol alan bir gemi kaptanının sadece okyanusun şartlarını ya da sadece geminin durumunu göz önüne almasına benzemektedir. Okyanusta sağlıklı bir şekilde yol almak hem okyanusun şartlarının (havanın sisli, fırtınalı vs. olması) hem de geminin özelliklerinin (kapasitesinin, motor gücünün vs.) beraber ele alınmasına bağlıdır. Okyanusun içinde bulunduğu durum yukarıdaki açıklamalarla ilgili olarak örgüt iklimi kavramına, geminin sahip olduğu özellikler ise personelin kişisel gücü kavramına benzetilmektedir (Arslan, 2004).

Örgüt ikliminin meydana gelmesi sistemli bir döngüdür. Bu döngü sistemli ilişkileri ve bunların geri bildirimlerinin yarattığı etki sonucunda ortaya çıkan unsurları içermektedir (Dönmez ve Korkmaz, 2011).

Bu açıklamalar doğrultusunda örgüt ikliminin personelin davranışı üzerinde etkisi aşağıdaki şekilde belirtilebilir (Arslan, 2004).



Şekil 2. Örgüt İçindeki Personelin Davranışı

Personelin davranışı üzerinde algılanan bireysel güç ile algılanan örgüt iklimi birinci derecede etkilidir. Biçimsel örgüt çevresi, hiyerarşik durum, kararlara katılma düzeyi, dış çevreye karşı örgütün yönetim felsefesi ise algılanan bireysel güç ve örgüt iklimi yolu ile personelin davranışını etkilemektedir (Arslan, 2004).

Örgüt ikliminin personelin davranışı üzerindeki etkisi konusunda Getzels'in yapmış olduğu çalışmanın bulguları da yukarıdaki çalışma ile örtüşür niteliktedir. Getzels'in çalışmasında da personelin davranışının örgüt iklimi ve bireysel özellikler sonucunda belirlendiği tespit edilmiştir (Arslan, 2004).

Örgütsel başarıyı tayin eden bu etmenlerden kuşkusuz en önemlisi personelin davranışına etki eden faktörlerdir. Çünkü yönetimin unsurlarından biri olan personel; fiziki yapı, araç-gereç, finansman vs. gibi diğer bütün unsurları birleştirip, örgütün amaçları için bir araya getiren kişi olma özelliğini taşır. Örgütsel performansta en önemli faktörün personel olduğu gerçeğinden hareketle, örgütsel amaçlara ulaşmada ve performansın artırılmasında personelin davranışları ve bu davranışlara etki eden faktörler üzerinde kesinlikle durulmalıdır. Personel örgütü ne kadar çok benimser ise amaçlar için o derece gayret göstereceği tartışmasız bir gerçektir. Başarı için personelin huzurlu bir ortamda çalışması, yaptığı işten memnun olması, görevini zevk alarak yerine getirmesi sağlanmalıdır (Arslan, 2004).

1.3. İklimin Gelişme Süreci

Örgüt İklimi 1930'ların sonlarından itibaren araştırılmakta olan bir kavramdır. Bu konudaki çalışmalar davranışı insan ve çevrenin bir fonksiyonu olarak kabul eden K. Lewin'in "Alan Teorisi"ne ve sosyal psikoloji bakış açısına dayandırılmakta ve çevre faktörlerini açıklamaya yoğunlaşmaktadır. Araştırmalarda anket ve istatistiksel analiz gibi sayısal değerlendirme teknikleri kullanılmıştır. Dolayısıyla iklim konusunda yapılan araştırmaların büyük bir kısmı teorik olmaktan çok deneysel çalışmalardır (Aydoğan, 2004).

Örgütsel iklim tanımı kapsayıcı tarzda ilk kez, Argyris (1958; akt. Tutar ve Altınöz, 2011) tarafından yapılmış ve Argyris örgütün psikolojik yapısını tarif etmek için "örgütsel iklim" kavramını kullanmıştır. Bununla beraber, örgüt iklimi konusunda ilk referans, Lewin ve arkadaşlarının 1 makalesinde karşımıza çıkar. Bu makale, genç grupların sosyal iklim yaratan tecrübeleri üzerine odaklanmaktadır. Şu kadarı belirtilmelidir ki örgütsel iklimin çalışanlar üzerindeki etkisine dair araştırmalar Hawthorne araştırmalarına kadar dayanmaktadır. Bu araştırmalarda, çalışanların motivasyonları, iş tatminleri ile performansları ve verimlilikleri arasında ilişki ortaya koyulmaya çalışıldı. Hawthorne araştırmalarının sonucunda, işgörenlerin örgütsel iklimi olumlu algılamaları durumunda bunun performansları üzerinde pozitif etkisinin olduğu tespit edilmiştir (Tutar ve Altınöz, 2011).

Bireysel, örgütsel ve çevresel etmenlere bağlı olarak belirlenen örgüt ikliminin, personelin örgütsel davranışları ve örgütsel yaşamın sağlıklı bir şekilde devamı için önemi konusunda yönetim bilimi yazarları arasında herhangi bir düşünce farklılığı yoktur. Ancak örgüt ikliminin tanımlanmasında yönetim bilimi yazarları arasında farklı fikirlerin olduğu gözden kaçmamaktadır (Arslan, 2004).

Araştırmacılar tarafından örgüt ikliminin çeşitli tarifleri yapılmıştır. Reichers ve Scheider'e (1990: 22; akt. Aydoğan, 2004) göre örgüt iklimi, örgütün formal ve informal politikaları, uygulamaları ve işlemleri hakkında çalışanlarca paylaşılan algılamalardan meydana gelmektedir. Schein (1992; akt. Aydoğan, 2004) örgüt iklimini çalışanların örgüt hakkındaki ortak algılamaları olarak tanımlamakta ve bu

algılamaların hem örgüt kültürü hem de çalışanların davranışları üzerinde etkili olduğuna dikkati çekmektedir. Moran ve Volkwein'e (1992: 20; akt. Aydoğan, 2004) göre örgüt iklimi bir örgütü diğerlerinden farklı kılan kalıcı özelliklerle, çalışanların özerklik, güven, birliktelik, destek, tanınma, yenilik ve adalet boyutlarında geliştirdikleri ortak algılamaları içermektedir; çalışanların etkileşimiyle oluşmakta; herhangi bir durumu yorumlarken temel alınmakta; geçerli normları, değerleri ve örgüt kültüründeki yaklaşımları yansıtmakta; davranış belirlemede bir etki kaynağı olarak işlev görmektedir. İklim, örgütün niteliğini meydana getirmekte, çalışanların örgüte olan bağlılıklarının artması ya da azalması üzerinde etkili olmaktadır (Shadur ve Kienzle, 1999: 480; akt. Aydoğan, 2004). İletişim, takım çalışması, karar alma sürecine katılım gibi personelin örgüte bağlılığını sağlayan etmenler örgütün niteliğine ve çevre şartlarına göre belirlenmektedir. Uyum, açıklık, arkadaşlık, işbirliği, teşvik, girişkenlik, kişisel özgürlük ve güven gibi değerler destekleyici örgüt iklimi'ni meydana getirerek kişilerin örgüte bağlılığını sağlayan faktörlerin algılanmasında olumlu rol üstlenmektedir. Örgüt bağlılığının oluşmasını olumlu yönde etkileyen yenilikçi örgüt iklimi değerleri ise risk alma, sonuca yönelik olma, yaratıcılık, baskı, teşvik etme, uyarıcı olma, girişimcilik ve yönlendirme olarak belirtilebilir. Bununla birlikte hiyerarşi, formal yapı, kurallar ve güç odaklılık gibi iklim değerleri, örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilemektedir (Aydoğan, 2004).

Örgüt iklimini açıklayan bazı varsayımlar aşağıda olduğu gibidir (Sharp, 1999: 5; akt. Aydoğan, 2004):

- İçinde bulunulan durumun çalışanlar tarafından bilişsel (kavramsal) tanımı yapılmaktadır.
- Durumla ilgili algılamalar psikolojik süreçten geçirilmekte ve anlamlı psikolojik etkiler daha soyut bir biçimde tarif edilmektedir.
- Durumsal özellikler kişisel tecrübelerle göre değerlendirilmektedir.
- Çok boyutludur, çeşitli durumlara uygulanabilmektedir.

Bu varsayımlara göre psikolojik iklim, örgütün uygulamaları ve işlemlerinin, diğer bir deyişle iş ortamının çalışanlarca algılanmasıyla ilgili tanımlardan meydana gelmektedir. Sonuç olarak iklim içinde bulunulan duruma verilen duygusal ya da

değerlendirmeye dayalı bir tepki değildir, çevrenin öznel olarak tanımlanmasıdır (Aydoğan, 2004).

Örgüt ikliminin 6 boyutundan bahsedilmektedir (Wallace ve başk., 1996:552; akt. Aydoğan, 2004):

- Yönetimin desteği,
- Çalışma gruplarının işbirliği,
- Çatışma ve belirsizlik,
- Mesleki ve örgütsel birlik duygusu,
- Yapılan işin önemi, farklı ve çekici olması,
- Karşılıklı güven duygusu.

Schneider ve Berief (1996; 9; akt. Aydoğan, 2004) ise örgüt ikliminin boyutlarını aşağıdaki gibi tarif etmektedir. Bunlar içinde ilk üç sırada yer alan boyutlar örgütün işleyişi, dördüncü boyut ise örgütün amaçlarıyla alakalıdır (Aydoğan, 2004).

- Kişilerarası ilişkilerin doğası: Örgüt içindeki kişisel ilişkiler paylaşım ve güven üzerine mi yoksa çatışma ve güvensizlik üzerine mi inşa edilmiştir ? Üretim ve satış benzeri fonksiyonel birimler arasındaki ilişkiler işbirliğine mi yoksa rekabete mi bağlıdır ? Örgüte yeni katılanlar için destekleyici bir sosyal ortam sağlanmakta mıdır ? Kişilerin iyiliği üst yönetim ve diğer çalışanlar tarafından dikkate alınmakta mıdır ?

- Hiyerarşinin doğası: İş ve iş ortamını etkileyen kararlar sadece üst yönetim tarafından mı yoksa bu karardan etkilenecek kişilerin katılımıyla mı alınmaktadır ? Örgütün niteliği takım çalışması yaklaşımıyla mı yoksa kişiler arası rekabet yaklaşımıyla mı açıklanmaktadır ? Yönetim ve çalışanlar arasında bazı ayrımlar (park alanı, yemek salonu vb.) yapılmakta mıdır ?

- İşin doğası: İlgi çekici, değişikliğe ve yeniliklere uygun bir iş mi yoksa rutin, monoton ve sıkıcı bir iş midir ? İşin yapılması için gerekli kaynaklar (malzeme, makine, bilgi vb) örgüt tarafından temin edilmekte midir ?

- Destek ve ödüller: Amaçlar ve mükemmellik ölçütleri tüm çalışanlar tarafından bilinmekte ve paylaşılmakta mıdır ? Yapılan işin niceliği mi yoksa niteliği mi dikkate alınmaktadır ? Belirli işe alınma kriterleri mevcut mudur ? Yeni elemanlar hangi amaçlar ve standartlar doğrultusunda yetiştirilmektedirler ? Performans hangi ölçütlere göre değerlendirilmekte ve ödüllendirilmektedir? (Aydoğan, 2004).

Örgüt iklimini bireysel algılamaya daha çok önem vererek tarif eden yazarlar arasında Litwin ve Stringer'in açıklamaları fazlasıyla önemlidir. Litwin ve Stringer örgüt iklimini; çalışma çevresinin ölçülebilir özelliklerinin personel tarafından algılanması şeklinde değerlendirmişlerdir. Onlara göre algılanan çevre çalışanların davranışları üzerinde birinci derecede etkilidir. Litwin ve Stringer'in araştırmasına dayanak olan Kaffka'da, örgüt içindeki personelin davranışlarının algılanan çevre göz önüne alınarak incelendiğinde daha iyi anlaşılabilirliğini ifade etmektedir. Örgüt iklimini tanımlarken bireysel algılamaya önemini ile ilgili olarak benzer açıklamalara Schneider ve Hall'ın çalışmalarında da rastlanmaktadır (Arslan, 2004).

Örgüt ikliminin bireysel algılamaya dayalı olarak tanımlanmasına karşı çıkan yazarlar arasında Guion'un görüşlerine de kısaca yer vermek yararlı olacaktır. Guion algılanan örgüt ikliminin tanımlanmasının zor bir kavram olduğunu belirterek, bir kimsenin örgüt iklimi kavramının örgüte ait bir dizi özellik mi yoksa birey tarafından algılanan bir dizi özellik mi olduğu konusunda kesin bir yargıya varılamayacağını söylemektedir (Arslan, 2004).

Örgüt ikliminin örgütteki personelin bireysel algılamasına bağlı olarak tanımlanması durumunda, "Psikolojik İklim" şeklinde açıklanan yeni bir kavram ile karşımıza çıkmaktadır. Her örgütte birden fazla personel görev almaktadır. Kimi örgütte bu sayı bir elin parmaklarıyla sayılabilecek kadar az olmasına rağmen, kimi örgütlerde ise yüzlerce sayı ile ifade edilecek kadar çoktur. Her örgütte kendine özgü olan örgüt ikliminin bireysel algılamaya dayalı olarak tanımlanması durumunda, aynı örgüt için birden fazla örgüt iklimi ile karşı karşıya kalınmaktadır. Zira aynı örgütteki bireylerin farklı algılamalarına göre çok çeşitli örgüt iklimleri ortaya çıkacaktır. Bu nokta da, örgüt ikliminin yalnızca bireysel algılamaya dayalı olarak tanımlanmasının

güçlüğünü ortaya çıkarmaktadır. Bu çelişkili durumu ortadan kaldırmak için örgüt iklimi üzerinde araştırma yapan birtakım yazarlar, örgüt içindeki personelin algılamasına dayanan iklim kavramına “Psikolojik İklim” adını koymuşlardır. Bahse konu yazarlardan örneğin Joyce ve Slocum iklim kavramını psikolojik iklim ve örgüt iklimi olarak ikiye ayırmaktadır. Bu yazarlar da örgüt ikliminin tanımlanmasında bireysel algılama noktasını tamamen gözardı etmemişler, yalnız örgüt iklimini; her personelin ayrı ayrı algılanmasından çok bu ayrı ayrı algılamanın ortalaması, toplu tasviri olarak değerlendirmişlerdir (Arslan, 2004).

Sonuç olarak örgütsel İklim, birey üzerine odaklanan ve kavrama süreci ve davranışı anlama konusuna eğilen, psikolojik bir yaklaşım olarak kavramsallaştırılır. Örgütsel İklim, psikolojik yöne dikkat çeker, bireylerin davranışlarını ön planda tutar. Çalışmalar, örgüt çalışanlarının yakın deneyimleri yerine bireysel kavramlara odaklanır. Tutumsal tepkiler ya da bu deneyimlerin anlayışları anketlerdeki maddeler ile değerlendirmeye tabi tutulur. Bu şekilde bireylerin bir grup insan tarafından paylaşılan inanç, değer ya da normları yerine bireylerin örgüt hakkında anlayışlarını ölçmeye odaklanmış olur. Örgütsel iklim kavramı; ortam, çevre, kültür, hava ve duygu ile eş anlamlı tanımlanır. Bu tür kavramlar örgütün, içsel kalitesini ve özellikle bireylerin yaşantılarını ortaya koyar (Dönmez ve Korkmaz, 2011).

Bir örgütte çalışanların, işletmenin amaçlarını benimsemesi, değer yargılarını kabullenmesi, inanç ve normlara uygun hareket etmesi ve beklenen davranışları göstermesi örgüt iklimi kapsamındadır. Bir örgütü diğerlerinden ayıran ve çalışanların davranışlarını etkileyen iç özellikler dizisi, örgüt iklimi olarak tanımlanmaktadır. Örgüt iklimi, sosyal bir sistemin örgütsel ve bireysel boyutlarını dengelemeye çalışan grubun (çalışan ve yönetici) meydana getirdiği bir çıktıdır. Bu çıktı, paylaşılan değerleri, sosyal inançları ve sosyal standartları içermektedir (Dönmez ve Korkmaz, 2011).

1.4. İklim Türleri

Campbell ve arkadaşları (1970; akt. Tutar ve Altınöz, 2011), örgütsel yapıyı niteleyen dört faktör üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Bu faktörler; yapısal nitelikler, çevresel nitelikler, örgütsel iklim ve formel rol nitelikleridir. Burada örgüt iklimi,

örgütün psikolojik yapısını belirleyen ana etken olmaktadır. Litwin ve Stringer (1968; akt. Tutar ve Altınöz, 2011) örgütsel iklim boyutlarını şu şekilde sınırlamaktadır: Yapı, sorumluluk, samimiyet, destek, ödüllendirme, çatışma, standartlar, kimlik ve risk. Koys ve DeCotiis (1991: 265; akt. Tutar ve Altınöz, 2011) literatürde 80'den fazla iklim boyutu olduğunu belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra örgütsel iklim boyutlarını teorik-anlamli ve analitik uygulamalı olarak iki kategoride ele almak mümkündür. Koys and DeCotiis'e göre örgütsel iklim boyutları; algılamayla ilgili olmalıdır, değerlendirici değil tanımlayıcı özellikte olmalıdır, görevin yapısıyla ilgili olmamalıdır (Tutar ve Altınöz, 2011).

Zammuto ve Krackover (1991; akt. Tutar ve Altınöz, 2011) ise örgütsel iklimi aşağıdaki gibi daha kapsamlı boyutlarla belirlemeye çalışmaktadırlar (Tutar ve Altınöz, 2011).

Güven : Örgütte açık, paylaşılan ve samimi bir ortamın olması, örgüt çalışanlarına güven verir. Örgütlerde, kapalı, paylaşımın olmadığı, açık ve çok yönlü bir iletişimin kurulamadığı bir atmosfer ise çalışanlara güvensizlik verir.

Çatışma : Bir örgütte yüksek düzeyde çatışma varsa, ayrıca amaç ve hedeflere muhalif bir tutum sergileniyor ise, çalışanlar arasında anlaşmazlık ve kutuplaşma görülüyorsa, örgüte çatışmalı bir iklim hakim demektir. Örgütte bireyler arasında iş birliği ruhu oluştuğunda, ortak hedef ve amaçlar benimsenir ve böylece çatışma seviyesi azalır.

Birlik Ruhu : Bir örgütte birlik ruhunun olması, içtenliği, istekliliği ve kendinden emin olma durumunu gösterir. Çalışanların moralinin yüksek olması halinde özgüvenleri ile birlikte özsayıları da artar. Buna karşılık geleceklere konusunda güvensizlik, örgüte karşı güven eksikliği ve amaçsızlık birlik ruhunun ortadan kalkmasına sebep olur.

Ödüller : Örgüt ödül dağıtımında taraf tutmaz, dağıtım, iletişim ve işlem adaleti uygulamada objektif davranırsa, çalışanlar bundan büyük bir

mutluluk duyar ve mevcut durum örgütsel iklime olumlu katkıda bulunur. Aksine örgütsel iradeyi kullananlar, adaletsiz davranır, ödüllendirirken belli bir standarttan uzaklaşırsa, örgütsel iklim çalışanlar tarafından olumsuz algılanır.

Değişime Direnç : Bir örgütte çalışanlar, örgütün değişim ihtiyacını anlamakta zorlanıyor iseler, yapacakları şey, değişime karşı direnç göstermektir. Aksine, çalışanlar örgütün “farklı olmalıyız” düşüncesine inanmış ise, normal koşullarda değişime karşı ya düşük direnç gösterecek veya hiç direnç göstermeyeceklerdir.

Lider Güvenirliği : Lidere güven, kararlarının kabulünü ve davranışlarının onayını kolay kılar. Lider çalışanların yaratıcılıklarını göstermeleri ve inisiyatif kullanmaları konusunda ilham verici bir özelliğe sahiptir. Lidere güven azaldığı takdirde çalışanlar liderin otoritesini kabul etmede isteksiz davranırlar.

Baskı : Örgütte demokratik değil, otoriter veya baskıcı bir yönetim anlayışının hüküm sürmesi, çalışanların olumsuz örgüt iklimi algılamalarına sebep olur. Otoriter bir yönetim ikliminde çalışanlar kendilerini gerçekleştirme, inisiyatif geliştirme ve yaratıcı yeteneklerini ortaya koyma imkanı bulamazlar.

Shalley ve arkadaşlarına göre (2000; akt. Tutar ve Altınöz, 2011), iş tatmini sağlayan ve çalışanların yaratıcı yeteneklerini açığa çıkaran bir örgütsel iklim şu özellikleri barındırmalıdır (Tutar ve Altınöz, 2011):

- **Örgütsel cesaretlendirme ve teşvik:** Örgütlerde yeniliği ve değişimi vurgulayan bir liderlik anlayışı yaratıcılığı teşvik eder ve çalışanlarda başarıya güdüsünü hareketlendirir; dolayısıyla çalışanın daha yüksek performans ve verimlilik göstermesi olasıdır. Ayrıca araştırmalar, katılımcı bir yönetim anlayışının iş tatmini ve performansı olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır.

- **Yönetimin desteği:** Örgütsel destek veya sosyal destek konusu üzerine yapılan araştırmalarda, çalışanların örgütsel destek algılarının yüksek olması

durumunda örgüte ve işe bağlılıkları arttığı, ayrıca iş tatmini ve performanslarının da olumlu yönde etkilendiği tespit edilmiştir.

- **Takım desteği:** İş gruplarının veya çalışma ekiplerinin oluşturulması sırasında örgüt çalışanlarının sosyal ihtiyaçlarının da dikkate alınması, işgören performansını olumlu yönde etkileyecektir.

- **İşin iddialı olması:** İşin iddialı olması, sadece zor ve karmaşık olmasına değil, aynı zamanda, otonomi ve özgürlük gerektirdiğine dikkat çeker. Çalışan, işin bütün süreçlerine katılma imkanı bulur. Kişiyi yaptığı işin sonuçlarını görme imkanı vermeyen bir iş, onu tatmin etmez. İş tasarımıyla ilgili araştırmalar çeşitlilik, otonomi ve geri besleme gibi özelliklerin iş tatminini ve performansı artırıcı etkisi olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Örgüt iklimi çeşitli bakımlardan gruplandırılabilir. Halpin örgütsel iklim türlerini açık iklim, bağımsız iklim, kontrollü iklim, samimi iklim, babacan iklim ve kapalı iklim olmak üzere altı grupta belirtmektedir (Dönmez ve Korkmaz, 2011);

Açık iklim: Açık iklimde yöneticiler ve çalışanlar yüksek düzeyde bir uyum içerisindeyler. Çalışanların moral seviyesi yüksektir. Görevlerini büyük bir istek ve zevkle yerine getirirler. Yöneticiler eleştirilere açık bir tavır sergiler. Yöneticilerin işe dönüklük ve anlayış gösterme seviyeleri yüksektir. Yöneticiler kişisel kurallar koyma ve çalışanların kararlara katılımına önem gösterirler.

Bağımsız iklim: Bağımsız iklimle açık iklim esas olarak aynıdır. Ancak, bağımsız iklimi açık iklimden ayıran önemli bir husus söz konusudur. Bağımsız iklimde açık iklimin aksine yöneticiler çalışanlarla aralarına belirli bir mesafe koymaktadırlar.

Kontrollü iklim: Bu iklim türünde samimiyet ve anlayış gösterme seviyesi düşük olup, yakından kontrol söz konusudur. Sosyal ilişkiler ve arkadaşlıklar için neredeyse zaman yoktur. Önemli olan husus görevlerin yerine getirilmesidir.

Samimi iklim: Yönetici aşırı düzeyde anlayışlıdır. Yönetici “gelin birlikte mutlu bir aile olalım” tarzında bir davranış şeklini benimsemiştir.

Babacan iklim : Moral, samimiyet ve işe dönüklük boyutlarının düşük olduğu iklim çeşididir. Yöneticiler personel ile beraber çalışmaktan kaçınırlar. Yöneticilerin çalışanları kontrol etme ve onların sosyal ihtiyaçlarına cevap verme seviyeleri oldukça düşüktür.

Kapalı iklim : Babacan iklimle benzerlik göstermektedir. Bu iklim türünde de moral, samimiyet, işe dönüklük ve anlayış gösterme seviyeleri oldukça düşüktür. Personelin arkadaşlık ve samimi ilişkilerinden bahsedilemez.

Örgüt iklim türleri arasında araştırmacıların en fazla üzerinde durduğu tür açık iklim türüdür. Açıklık öğrenen örgüt kültürünün en belirgin niteliklerinden birisi olup, tüm sistemde açıklık ikliminin söz konusu olmasıdır. Açıklık iklimi, herkes için kolay bulunabilir bilgiyi ve serbest haberleşmeyi ifade etmektedir. Bu şeffaf ortam içerisinde sorunlar, başarısızlıklar ve deneyimler paylaşılır, gizli kalmasına izin verilmez (Dönmez ve Korkmaz, 2011). Bunlara ilave olarak; astlara güven, anlayışlı ve destekleyici önderlik, çalışanların özerkliği, yüksek verim amaçlarına sahip olma nitelikleri sıralanabilir (Küçükgöde, 2005). Ayrıca, açıklık iklimi içinde bireysel çatışmalara neredeyse hiç rastlanmaz. Çünkü bireysel değil, takım çalışması ön plandadır ve bu ortam içerisinde bireysel başarıların değil, takım halinde gerçekleşen başarıların tüm sistemin başarısını yaratacağı düşüncesi egemendir. Çalışanlar, doğru fikirleri ve uygun çözümleri, birlikte çalışarak geliştirir ve öğrenme imkanı bulurlar. Etkili öğrenmenin sonucunda, uygulamaya yönelik çözümlerin açıklıkla kavranması mümkün olduğundan, bireysel çatışmaların ortaya çıkmasının önüne geçilmiştir (Dönmez ve Korkmaz, 2011). Bu iklim türünde personelin iş doyumunu da oldukça yüksektir. Liderlerin tutum ve davranışları ve yönetimin politikaları personelin görevlerini başarmalarına yardımcı olacak özelliktedir. Açık iklimde yönetici ve çalışanlar muazzam bir uyum içerisindeyler. Personelin moral seviyesi yeterince yüksektir. Personel, görevlerini büyük bir şevkle ve gayretle yerine getirir. Yönetici şahsi kurallar koymaz, personelin her türlü eleştirisine açık bir tutum sergiler ve personelin kararlara katılmasını sağlar (Arslan, 2004).

Açık iklim türünün tersi ise kapalı iklimdir. Kapalı iklimde personeli yakından kontrol seviyesi yüksektir. Personele dönüklük ve anlayışlı olma, onların şahsi ya da görevle ilgili sorunları ile ilgilenme durumu söz konusu değildir. Personelin arasında arkadaşlık ilişkileri görülmesi mümkün değildir ve moral seviyeleri oldukça düşüktür. Yöneticiler emredicidir, personele iyi örnek olmamalarının yanında onları güdüleyici davranışlarda da bulunmazlar. Yöneticiler genellikle kişisel kurallar koyar ve tutarsız davrandıkları için arzulanan başarıya ulaşamaz. Yöneticiler anlayışsız kişiler olarak tanınırlar. Böyle örgütlerde çalışan personel başka örgütlere gidebilmenin yollarını araştırırlar (Arslan, 2004).

İKİNCİ BÖLÜM

2. YARATICILIK

Bu bölümde öncelikle yaratıcılık kavramından, yaratıcılığın öneminden, yaratıcılığın öncüllerinden, bireysel ve örgütsel yaratıcılık kavramlarından bahsedilecektir. Bunların devamında; yaratıcılığın önündeki engellerden, yaratıcılığın yenilik ile olan ilişkisinden, yaratıcılığın gelişim sürecinden, örgüt iklimi ve yaratıcılık ilişkisinden, yaratıcılığın bireyler ve işletmeler açısından sonuçlarından bahsedilecek ve son olarak da yaratıcılığın moda sektörü açısından önemi üzerinde durulacaktır.

2.1. Yaratıcılık Kavramı

Yaratıcılık kavramı Latince “Creativität”, İngilizce “Creativity” ve Fransızca “Créer” fiilinden türetilen “Créativité” kelimelerinin karşılığı olarak Türkçeye tercüme edilmiştir. Anlam olarak yaratıcılık; var olan herhangi bir şeyi, bilgiyi, düşünceyi yeniden düzenleyerek değişikliğe sebep olma veya hiç olmayan durumu, olayı, maddeyi, bilgiyi, düşünceyi v.b. şeyleri meydana çıkarma işlemidir. Yaratıcılık, farklılıkları ve üretici düşünce zincirini kullanarak rutin ve alışlagelmiş fikirlerden farklı fikirlere yönelerek, sonucu çalışanlara ve örgütlere memnuniyet sağlayan orijinallik, verimlilik ve duyarlılığın olmasıdır (Aksüzek, 2008).

Yaratıcılık birçok farklı yolla tanımlanmış karmaşık ve ayrıntılı bir yapı içermektedir. Yaratıcılık konusu ile ilgilenen birçok araştırmacı, yaratıcılığı bazı küçük farklılıklara rağmen, genellikle benzer ifadelerle tanımlamışlardır (Eren ve Çekmecelioğlu, 2002).

Yaratıcılık, insan beynindeki bilgiler arasında başkaları tarafından yararlı kabul edilebilecek ilginç ve yeni fikirler üretmek maksadıyla bağlantılar kurulması ve tekrar düzenlemesidir. Yaratıcılık halihazır problemlerin çözümüne ilişkin faydalı olabilecek yeni fikirler üretmeye yönelik insana has bir düşünsel süreçtir. Yaratıcılık; olmayan bir şeyi hayal edebilme, bir şeyi herkesten farklı yollarla yapabilme ve yeni fikirler üretebilme becerisidir (Aksüzek, 2008).

Yaratıcılık bilimsel bir keşif, bir yapıtın ortaya konması, bir sorun çözüme stili, yeni, yararlı, geleneksel olmayan, yüksek motivasyonlu ve ısrarlı düşünce olarak ifade edilebilir. Yaratıcılığın doğuştan geldiğini savunan bir kesim olmasına rağmen, araştırmacıların genel olarak fikir birliğine vardığı kanı, yaratıcı olmanın öğrenilebileceği ve bu yeteneğin pratik sayesinde gün geçtikçe geliştirilebileceğidir (Çekmecelioğlu, 2002).

Yaratıcılığın en kabul görmüş tanımında yaratıcılık; her alanda yeni ve yararlı fikirlerin üretilmesi olarak ifade edilir. Bir diğer benzer tanıtmda yaratıcılık; üretmek, kavramsallaştırmak veya bireyler ve gruplar tarafından birlikte çalışılarak geliştirilen yeni ve yararlı fikirler, süreçler ve prosedürler olarak belirtilir (Çekmecelioğlu, 2002).

Guilford (1968; akt. Çekmecelioğlu, 2002) ve Torrance (1974; akt. Çekmecelioğlu, 2002) yaratıcılığı işlevsel olarak, farklı düşüncelerin üretilmesi olarak ifade ederler. Yaratıcı bireyler yüksek standartta ve sayıda fikirler üretirler. Örneğin, verilen açık uçlu bir sorudan yaratıcı bireyler birçok sayıda fikir üretirler (fikir akıcılığı) ve istatistiksel olarak az görülen fikirler (fikir orjinalliği) geliştirirler (Çekmecelioğlu, 2002).

Benzer bir şekilde, bir diğer uzman da yaratıcılığı, düşünceleri alışlagelmemiş biçimde bir araya getirme ya da mevcut olan düşünceler arasında o güne kadar bilinmeyen veya tahmin edilemeyen bileşimleri yapma yeteneği olarak tanımlamıştır. Diğer bir ifade ile yaratıcılık, düşünce ve fikir üretme kabiliyetidir. Birçoğu önceden var olan düşüncelerin geliştirilmesi yada orjinal bir bileşiminin ortaya koyulma sürecini kapsar (Çekmecelioğlu, 2002).

Yaratıcılık, düşünce, faaliyet yada sürecin niteliği olarak ifade edilebildiği gibi faaliyetlerin yapılması ile meydana çıkan sonucun bir niteliği olarak da tanımlanmıştır. Faaliyetin gerçekleştirilmesi ile elde edilen sonucun yaratıcı olması için birtakım özellikleri içermesi gerekmektedir. Ancak bazı uzmanlar sonucun niteliğinden önce bu sonucu yaratıcı insanların gerçekleştirebileceğini ve yaratıcı

insanların yaratıcı ürün üreten kişiler olduğunu varsayarlar. Öyleyse, yaratıcı faaliyet sonuçlarının yada başka bir ifadeyle yaratıcı ürünlerin farklılıkları nelerdir ? Yaratıcı ürünün ayırt edici özelliklerinden ilki yenilik olup bir diğer özelliği, yararlı olması yada kullanışlı olması veya sosyal bir değer niteliği taşımasıdır. Yine benzer bir tanımda Nickerson yaratıcılığı insanın problem çözme kapasitesi veya yeni ve kendi kültüründe kabul edilebilir bir ürün üretme becerisi olarak ifade eder (Çekmecelioğlu, 2002).

Değişik yaratıcılık tanımlarına yer verdikten sonra, örgütsel yaratıcılık tanımını da incelemek uygun olacaktır. Örgütsel yaratıcılık; karmaşık sosyal sistemlerde beraber çalışan bireyler tarafından oluşturulan değerli, yararlı, yeni ürün, hizmet, fikir veya süreç olarak ifade edilmiştir. Örgütsel yaratıcılık tanımı yaygın bir sahadaki yeniliğin kaynağı olarak görülmektedir. Yenilik ise, sonrasında geniş bir örgütsel değişimi oluşturmanın kaynağı olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel değişim yenilik içerse bile, çoğu örgütsel değişim yenilik değildir. Benzer şekilde yaratıcılık, yeni ürün, hizmet, fikir veya süreç oluşturulması ve yeniliğin uygulanması olmasına karşın yenilik önceden var olan ürünlerin veya süreçlerin veya organizasyon dışında yaratılanların biçimlendirilmesi de olabilir (Çekmecelioğlu, 2002).

Kısaca yaratıcı (buluşçu) düşünce aşağıdaki şekilde ifade edilebilir (Aksüzek, 2008) :

- Kalıpların ötesine geçebilmektir,
- Alışılmışın dışına çıkabilmektir,
- Olaylara “taze” bir açıdan bakabilmektir,
- Kavramları keşfedilmemiş biçimde ilişkilendirmektir,
- Esas olarak, kullanım değeri taşıyan özgün yaklaşımlar sergileyebilmektir,
- Özetle, akıcı ve esnek düşünebilme becerisidir.

Edward de Bono'a göre yaratıcılık, mevcut değerlerden katma değer elde etmenin en ucuz ve en güzel yoludur. Ona göre insan her değerli fikrin mutlaka mantıklı olması gerektiğine şartlandığı için, bazen ilk bakışta mantığı anlaşılmasın yaratıcılığa hiçbir zaman yeterince önemsemez. Yaratıcılık kullanılmazsa,

bilinenlerde deneyimlerde ve değerlerde var olan potansiyelin büyük bölümü işe yaramaz hale gelir (Aksüzek, 2008).

Ayrıca yaratıcılık, özgürce çılgın fikirler yaratmak ve sonra bu fikirlerden yararlı bir sonuç çıkacağını beklemek demek değildir. Aksine, yaratıcılığa bu tarzda yaklaşılması birçok kişiyi yaratıcılıktan soğutmaktadır. Yaratıcılık yeni bir fikir üretimi sürecidir (Aksüzek, 2008).

Bir başka ifadeye göre ise, yaratıcılık yeni fikirler yaratma becerisidir. Yenilikçilik bir süreçtir, yaratıcılık ise bu süreci mümkün kılan yetenek veya doğal yatkınlıklar birikimidir. Yaratıcılık, yenilik getiren zihinsel bir faaliyettir, yenilik ise yaratıcılığın cisimsel veya dışsal bir çıktısıdır. Yaratıcılık, yeni, uygun, yararlı, doğru ve değerli fikirleri belirli bir sonuca ulaştıran belirli muameleler yapılmadan, keşfe dayanan davranışlar yoluyla yaratılmasıyla sonuçlanan zihinsel bir süreçtir (Yıldırım, 2007).

2.2. Yaratıcılığın Önemi

Bilgi çağında bilgi sahibi olmak artık tek başına yeterli olmamaktadır. Özellikle ihtiyaç duyulan şey yaratıcılıktır. Teknoloji çağından bilgi çağına geçişin yaşandığı ortamlarda bir işletmenin rekabet başarısını, sahip olduğu insan kaynağının nitelik ve niceliği direkt olarak etkilemektedir. Bu rekabet koşullarında, rekabet avantajının oluşmasında temel ilke tüketiciyi tatmin etmektir. Tüketici talebini karşılamada işgücünden beklenen özellikler ise yaratıcılık, özgünlük, sorun çözme yeteneği, değişen koşullara uyum, verimli çalışma ve teknolojinin sağladığı bilgi ve beceriye sahip olmadır. Tüketicilerin istedikleri fakat henüz tahmin edemediklerini tahmin eden işletmeler, geleceği yaratan işletmelerdir. Bu işletmeler, rakiplerin önünde tüketicilerin gelecekte hangi ürünlerden hangi yarar yelpazesi talep edeceğini bilirler. Dolayısıyla her kuruluş bir tek çekirdek rekabet gücüne ihtiyaç duyar; o da yaratıcılık ve yenilikçiliktir. İşletmelerin bugün yaratıcılık ve yenilikçiliğe bu kadar önem vermeye başlamalarının sebebi de budur. Tüketici giderek artan bir düzeyde yaratıcı ve yenilikçi çözümler talep etmektedir (Aksüzek, 2008).

Yaratıcılık, var olan değerlerden katma değer elde etmenin en ucuz ve en iyi yöntemidir. Örgütlerin yönetsel yaklaşımları, insan yaratıcılığı ve bilgi üretimini birleştirecek stratejilere kaymaktadır. Taylor; “Zamanımızda insanlık, bir zihinler arası rekabetin içindedir. Bu yarışın sonuçlarını belirleyecek en önemli zihinsel faktörlerden biri yaratıcılıktır. Yaratıcılığın çeşitli bilgi alanlarında ve farklı uluslardaki miktar ve derinliği çok önemli bir hal alacaktır. Eğer uluslar arası yarışma ortamında hayatta kalmak istiyorsak, bu ulusun hayati insan gücü sorununa getireceğimiz en ümit verici çözüm, çeşitli tipteki önemli personelin belirlenmesini ve yetiştirilmesini teşvik etmek ve destek vermek olacaktır. Bu tiplerden biri yüksek düzeydeki yaratıcı kişilerdir” sözleriyle yaratıcılığın önemini vurgulamıştır (Yıldırım, 2007).

İşletmeler için yaşamsal öneme sahip olan bu gereklilikleri yerine getirmenin yolu ise çalışanların yaratıcılıklarını destekleyen bir örgüt iklimi oluşturmaktır. Yapılan araştırmalar kişilerin, kendilerini gerçekleştirebilecekleri, yaratıcı fikirlerini özgürce ifade edebilecekleri, hedeflere ulaşmada yöntem belirleyebilecekleri ve gereksinim duydukları kaynakları elde edebilecekleri, hepsinden önemlisi yaptıkları işi anlamlı ve önemli bulabilecekleri bir örgüt ikliminde yaratıcı fikir ve ürünlerin arttığını işaret etmektedir (Çekmecelioğlu, 2007).

İnsanların yaratıcı bir düşünsel aktivite içine girmelerinin sebepleri ve örgüt yönetimlerinin bünyelerinde yaratıcı bir işletme kültürü oluşturmalarının gerekliliği somut bir ihtiyaç olmuştur. Birbirinden bağımsız olarak yapılan bazı çalışmalar, örgüt çalışanlarının desteklenmesi ve faaliyet alanlarına ilişkin düşünce ve eylem planlarının geliştirilmesi özendirildiğinde olumlu sonuçlar alındığını belirtmektedir. Konuya kuramsal açıdan yaklaşan Basadur (1994; akt. Yahyagil, 2001) 4 aşamalı olarak şekillendirdiği “yenilikçilik sürecini” örgütler için,

- üretme (sorun tespiti ve buna ilişkin olgu bulma),
- kavramlaştırma (sorunun tanımlanması ve fikir üretme),
- optimizasyon (düşünce geliştirme ve hareket planı),
- uygulama (kabul etme ve uygulama) başlıkları altında özetlemektedir.

Örgütsel yaratıcılık ve yenilikçilik konusunda yapılan uygulamalı çalışmalar ise bu konuda yönetimin yaklaşımının önemine dikkati çekmektedir (Yahyagil, 2001).

Yaratıcılık yönetimi, düşünme ve yorumlama becerilerini geliştirmeye uygun ortam hazırlayan yönetimdir. Mükemmel olarak değerlendirilen örgütlerin temel özelliklerinden biri, insanlar aracılığıyla verimlilik sağlamalarıdır. İnsan, örgütlerdeki en değerli öz kaynaktır. Yaratıcılık yönetimi aslında yetkinliklerin yönetimidir. Yetkinlik, bireysel gelişmeyle birlikte düşünülür. Bu çerçevede, yönetim çalışanların yetenek ve yetkinliklerini geliştirmelerinde hangi psikolojik süreçten geçtiklerini, nasıl deneyim kazandıklarını ve ne tür geliştirme ve eğitim programlarına ihtiyaç duyduklarını, sürekli olarak araştırmak ve geliştirmek zorundadır (Yıldırım, 2007).

Yaratıcı insan, sürekli öğrenme arzusu duyar. Öğrenme arzusu karşılandığı ölçüde yetenek ve yetkinlikler gelişir. İşletmenin rekabet üstü niteliği, insan kaynağının bu öğrenme ve kendini geliştirme arzusuna bağlıdır. Dolayısıyla yaratıcılık yönetiminin temel fonksiyonlarından biri eğitimidir. Yaratıcılık yönetiminde eğitimin temel amacı, çalışanlara yeni bilgi kaynaklarını kullanmayı ve bilgi paylaşımından pozitif sinerji yaratmayı öğrenecekleri uygun ortamı ve imkanları oluşturmaktır (Yıldırım, 2007).

Yaratıcı insanın yükselişi, çalışmanın niteliğini ve işletme yönetiminin gündemini kökten değiştirirken, çalışanların entelektüel özelliklerinin artışı da; yöneticilerin işini değiştirmektedir. Yaratıcılığın kurumsallaşarak devamlı hale gelmesi, ancak çalışanların istekle ve hevesle gerçekleştirebilecekleri bir olaydır (Yıldırım, 2007).

Araştırmalar göstermiştir ki, işçilerin yaratıcılık isteklerini geliştirmek için örgütsel sistemde ve prosedürler tarafından desteklenmelerine ihtiyaçları vardır. Bu alanda çalışma yapan Andrews ve Farris, şayet yöneticiler işçileri ilgilendiren konuları dinler ve işçileri etkileyen kararlarda işçilerle ilgili verileri onlardan talep ederler ve alacakları kararlarda bunları kullanırlarsa, örgütsel yaratıcılığın bilimsel

olarak artacağını ya da yükseleceğini vurgulamışlardır. Aynı alanda çalışanların denetçilerle kuracağı açık iletişim ve bu açık iletişimin yönetimce özendirilmesi ve desteklenmesi yaratıcılığa ve yeniliğe olumlu yönde katkıda bulunacaktır. Diğer taraftan, iş yeri çevresinde işlerin yapılması aşırı kurallar ve kontrollere bağlandıysa bu çevrede yaratıcılık engellenmiş olacaktır. Örgütsel birimlerde uygulanan prosedürlerde sıkı kontroller yapılıyorsa ya da gizli bir şekilde işçiler takip ediliyorsa veya izlenmesi gereken kurallar üzerinde vurgu güçlü ise, bu özelliklere sahip örgütlerdeki işlerle ilgili yaratıcılığın artırılması olanaksızdır. Ancak, işlerdeki yaratıcılık bu unsurları kaldırmakla mümkün olacaktır. Örneğin, bir projede çalışan kişilerin projenin gereklerine harfi harfine uymalarının talep edilmesi, süre kısıtlamaları ve bütçe harcamalarına aşırı hassasiyet göstermelerinin onlardan beklenmesi, bu kişilerde yaratıcılık unsurunu önemli derecede azaltacaktır. Bu projedeki kişilerden işitilmesi muhtemel olan “bu işleri daha önce böyle yapmamıştık”, “bu işin bütçede karşılığı yok”, “bu işin yapılışı politikamıza aykırı” türündeki ölümcül bazı söylemlerdir. Ölümcül söylemler ile yaratıcı fikirler ortaya çıkmadan engellenmiş olacaktır. (Saraçoğlu ve Duran, 2009).

Kanıtlar ve teori birkaç iyi fikrin çevresinde çok sayıda kötü fikrin toplandığını göstermiştir. Former Time Warner başkanı Steve Ross personelin yeterince hata yapmadıkları takdirde işten atılması gerektiği fikrini savunmaktadır. Bu sıra dışı bir olaydır. Gerçekte birkaç şirket personelinin hatalarını hoş görmekte, bunlardan çok azı da personelinin ödüllendirmektedir. Eğer yaratıcı bir örgüt kurulması isteniyorsa, örgütlerdeki hareketsizliğin en kötü hata türü olduğunun ve yalnızca bu tarz hataların cezayı hak ettiğinin bilinmesi gerekir. Araştırmacı Dean Keith Simonton’un yaratıcılığın hareketlerden kaynaklandığına ilişkin çok güçlü bulguları vardır. Ünlü dehalardan Pisacco’nun, De Vinci’nin ve fizikçi Richard Feymann’ın başarı dereceleri kendi akranlarından (meslektaşlarından) fazla değildir (Saraçoğlu ve Duran, 2009).

Yaratıcılık, en iyi şekilde hareketli ve özgür bir atmosferde gelişebilir. Yaratıcılığın teşviki ve yönetimi için yöneticilerin yaratıcılık sürecinin nasıl işlediğine dair doğru bilgiye sahip olmaları, yaratıcı personeli hangi kriterlere göre

sececeklerini ve yaratıcılığın var olabileceği bir iklimin nasıl oluşturulabileceğini bilmeleri gerekmektedir (Yıldırım, 2007).

Yaratıcılığı etkin olarak yönetmek için yapılması gerekenler aşağıda olduğu gibidir (Yıldırım, 2007);

1. Gelişmenin yaşanabileceği bir iklim yaratmak,
2. Yaratıcılığı destekleyecek fiziksel çevreyi oluşturmak,
3. Örgüt üyelerinin davranışlarını değiştirme yönünde uyarıcı (itici güç) niteliğinde örnekler belirlemek,
4. Yeni fikirler üretebilmek amacıyla beyin fırtınası gibi yöntemler geliştirmek ve uygulamak,
5. Çalışanlardan gelen yeni fikir ve tekliflere açık olmak ve değerlendirmeye almak,
6. Fikirleri tartışmak, gerekirse fikirleri reddedebilme bağımsızlığına sahip olmak ve bütün bu eylemleri örgütün yararı için kullanmak,
7. Çalışanları düşünmeye vakit bulamayacak şekilde kısıtlamamak, nefes almalarına imkan tanımak,
8. Kendi kendini yöneten takımlar gibi yönetim sistemleri geliştirmek,
9. Yeni fikirlerin oluşturulmasına rehberlik edecek yolları düşünmek,
10. Her tarafa yayılan ve bir değer olması maksadıyla yaratıcılığı ödüllendirmektir.

Örgütlerin yaratıcılığı destekleyerek, fikir üreten örgütlere dönüşebilmesi için, yeni bilgilerin yaratıldığı ve yayıldığı bir örgüt yapısı ve örgüt iklimi oluşturmaları gerekmektedir. Örgütler, yaratıcı düşüncüyü, iş görenlerini risk almada cesaretlendirerek ve farklı işler yapma serbestliği sağlayarak arttırabilirler. Örgütsel yaratıcılığın gelişimi için gerekli örgütsel iklim çok az yöneticinin kabullenebileceği veya hoşgörü gösterebileceği bir iş ortamı özelliğindedir (Yıldırım, 2007).

Örgüt yöneticilerinin çoğunluğu, yeniliğin ayrılmaz bir parçası ve hatta temelini oluşturan sürekli değişim sürecinden de huzursuz olurlar. Yaratıcı düşünce, ilgili kişilerin özellikleri ve örgüt ikliminin bir fonksiyonudur. Kötü iletişim

koşulları, uygun olmayan bir örgütsel iklim, insanın riske girmesini engelleyen tutum ve davranışlar yaratıcılığın sonuç olarak da yeniliğin ölümüdür (Yıldırım, 2007).

Yöneticiler, örgütte disiplin ve maliyet denetiminin olumsuz biçimde etkileneceği kaygısıyla özgür bir iş ortamının yaratılmasına yönelik çabalara zaman zaman kuşkuyla yaklaşabilirler. Yaratıcı bir faaliyet için serbest kalan zaman miktarı ve sınırlamanın olmaması, araştırılması istenen konular arasından seçme serbestliğinin bulunması ve yeni düşüncelerin yönetim kademelerince karşılanma biçimi ve verilen destek oldukça önemlidir (Yıldırım, 2007).

Yaratıcı yöneticiler, örgütlerinde yenilik, buluş ve orijinalliğin destek gördüğü bir ortam yaratmalı ve bu durumu teşvik etmelidirler. Yaratıcı ortamı sağlamakla beraber yaratıcılığı aktif olarak ve örnek olacak şekilde desteklemelidirler. Yaratıcılık türleri olan; yenilik, sentez, genişletmek, kopya etmek veya bunların çeşitli kombinasyonlarını ortaya çıkarabilecek geniş imkanları sağlıklı, öncelikli ve geleceğe yönelik olarak yeniden yapılandırabilmelidirler (Yıldırım, 2007).

Örgütlerin en değerli varlığı insan geliştirilirken, diğer taraftan da yaratıcı ortamın gereği olan düzenlemeleri yaparak ve yaratıcı düşünmeyi teşvik etmek için eldeki mevcut diğer olanakları da bilimsel ve sistematik kullanmak gerekir (Yıldırım, 2007).

Yaratıcılığı teşvik eden bir yöneticinin yapması gerekenler aşağıda olduğu gibidir (Yıldırım, 2007):

1. Astlarının aldığı riskleri de kabullenebilmelidir,
2. Çabuk karar vermeli, karşısındakine dikkatli ve iyi bir şekilde kulak vermelidir,
3. Yarı gelişmiş de olsa yeni fikirleri kabul etmeli, deneyimlerden faydalanmalıdır,
4. Yeni, yaratıcı bir örgüt iklimi oluşturmalıdır,
5. Yaratıcılığa ilişkin başarı ya da başarısızlıkları yaymalı ve tartışmalıdır,
6. Küçük tartışma gruplarıyla problemlere çözüm aranan bir eğitim ortamı yaratmalı, yaratıcı kişilerin diğerleri ile iletişim kurmalarına imkan vermelidir,

7. Farklı eğitim seviyesindeki kişilerle beyin fırtınası grupları oluşturmalı, yaratıcı çözümleri tartışmalıdır,
8. Yaratıcı özelliğe sahip kişileri örgüte almalıdır,
9. Yeni görüşlerin açıklanacağı öneri sistemleri oluşturmalıdır,
10. Örgüt içindeki yatay ve dikey iletişim kanallarını açık tutmalıdır,
11. İşletmenin tümünde güven ortamı sağlamalıdır,
12. Yaratıcılığı toplam kalite politikasının bir parçası olarak kabullenmelidir.

Yaratıcılığı artıracı faktörleri tespit etme gayreti içerisinde insan beyninin fizyolojik yapısı hakkında da bilgi sahibi olmak faydalı olacaktır. İnsan beyninin sağ ve sol olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Beynin sol yarısı eğitim programlarının hitap ettiği, mantık işlemlerinin yapıldığı birimdir. Sağ yarısı ise sezgilerin gizli olduğu, bilinçaltının yer aldığı birimdir. İnsanlar beyinlerinin sağ yarısında kişisel yaratıcılıklarını geliştirebilecek çok güçlü ve gizli bir zihinsel kaynağa sahiptir. Genellikle örgütler, beynin yalnızca sol bölümünün kullanılmasına dayalı yöntemlerle, işgücünün tamamının veya çoğunun yaratıcılığını israf etmektedir. Çünkü var olan bir kaynağın boşa harcanması gibi, var olan bir kaynağın kullanılmaması da israftır. Beynin tek yarısını kullanmaya dayalı yöntemlerle değişken ve rekabetçi dünya ile baş etmek güçtür. Yaratıcılık eğitimiyle, körelmiş olan beynin sağ yarısını harekete geçirilmesi olasıdır. Sağ beyin bilinçsiz seviyede çalışır. En etkin çalıştığı ve en çok iş yaptığı anlar rahatlama zamanlarıdır. Ne kadar çok gayret gösterilirse, probleme bilinç ve mantık ile ne kadar çok odaklanılırsa sağ beyinden sonuç almak o kadar zorlaşır. Uzun araba yolculukları veya ofisten uzak bir yerde bulunma gibi kesintilerin olmadığı koşullarda yaratıcılık artar. Yöneticilere örgütleri ile ilgili en değerli fikirler ofis dışında, bahçe ile uğraşırken, müzik veya diğer ilgi alanlarıyla uğraşırken, yani rahat ve sakin ortamlarda gelmektedir. Dolayısıyla bir parkın içerisinde yapılan 20 dakikalık bir yürüyüş, saatler süren yoğun bir ofis mesaisine oranla daha yaratıcı çözümlere ulaşılmasına imkan tanıyabilir (Akın, 2010).

Buraya kadar anlatılanları bir tablo ile özetlemek gerekirse örgütlerde yaratıcılığı güçlendiren ve yaratıcılığa engel olan unsurlar Tablo 1.'de olduğu gibidir (Akın, 2010) :

Tablo 1. Örgütlerde Yaratıcılığı Güçlendiren ve Engel Olan Unsurlar

Güçlendiren Unsurlar	Engel Olan Unsurlar
Demokratik ve katılımcı bir yönetim anlayışı	Otokratik yönetim.
Yöneticinin personele destekleyici ve cesaretlendirici yaklaşımı.	Yöneticinin personele destek olmaması.
Çalışma gruplarındaki üyelerin farklı yeteneklere sahip olmaları.	Benzer niteliklere sahip personel kadrosu.
Personele tanınan özgürlük ve bireysel sorumluluk.	Baskın kontrol kültürü ve çok sayıda kuralın olması.
Bireylerin ve takımların kendi işleri üzerindeki kontrol hakları.	Merkeziyetçi örgüt yapısı.
Katılım, ifade özgürlüğü, personele güven ve saygı.	Personele güvensizlik.
Personelin duygularına ve ihtiyaçlarına duyarlı olunması.	Personele değer verilmemesi.
Az kademeli yatay örgüt yapısı.	Çok kademeli dikey örgüt yapıları.
Kaynakların elde edilebilirliği, bilgi paylaşımı.	Bilgi, ekipman ve kaynak yetersizliği.
Yapıcı eleştiri.	Yıkıcı eleştiri.
Yüksek iç ve dış motivasyon.	Düşük motivasyon.
Hatalara tolerans.	Başarısızlık korkusu.
Ödüllendirme.	Ceza korkusu.
Değişime pozitif bakış.	Değişime negatif bakış.
Personelin adil ve destekleyici tarzda değerlendirilmesi.	Tehdit edici personel değerlendirme anlayışı.
Kişinin işini sevmesi.	Kişinin işini sevmemesi.
Müşteri öneri ve şikâyetlerinin dikkate alınması.	Müşterinin fikirlerini önemsememe.
Yeterli zaman.	Zaman baskısı.
Personelin birbirlerine güven duymaları ve aralarında iyi bir iletişimin bulunması.	Personel arasındaki huzursuzluklar sürtüşmeler ve yetersiz iletişim.
Ömür boyu istihdam politikası.	Yüksek personel devir hızı.
Pozitif duygusallık.	Negatif duygusallık.
Kıyafet özgürlüğü.	Kalıplara bağlı kıyafet kültürü.
Eleştiriye açıklık.	Eleştirilere tepkiyle karşılık verme.
Risk alma potansiyeli.	Riski sevmeme.
Örgütsel bağlılık.	Kendini örgüte ait hissetmeme.
Esnek mesai saatleri	Katı mesai saatleri

Yaratıcı düşünceye sahip birey, aynı amaca değişik yollardan ulaşmaya çalışan kişidir. Yaratıcı birey rahatlıkla diğer insanlarla beraber ekip halinde çalışabilen, farklı kültürleri denemeye gönüllü olarak hazır olan, yakındaki ve uzaktaki düşmanları derhal tanıyabilen bir karaktere sahiptir. Yaratıcı bireyler sıra dışı görev ve durumları araştırmaya motive edilmiş kişilerdir. Yaratıcılık açık fikirliliğin belirtisidir. Yaratıcı bireylerin bilgilerinin yoğunluğu, zenginliği, seçimi olağanüstüdür ve eğitimleri tamamen kendi inisiyatiflerindedir. Birçok yaratıcı bireyin hayatı hemen hemen tahmin edilemez başarı ve fiyaskolarla doludur. Ancak

bu bireyler başarısızlıklarından olumlu yönde etkilenir ve bunu kendilerini bir geliştirme fırsatı olarak görürler. Özetle, toplumun geleceği değişen ve sürekli gelişen çevrede yaratıcı ve düşünen insanların elindedir (Cengiz, Acuner ve Baki, 2007).

2.3. Yaratıcılığın Öncülleri

Yaratıcılığın tanımları verildiğinde göze çarpan faktörlerden yola çıkarak, öncelikle bireylerin ve/ya grupların özelliklerinin yaratıcılığa neden olan sebeplerin başında geldiği görülmektedir. Bireyler, toplumun ya da sosyal sistemlerin en küçük birimleridir. Grup ise, iki ya da daha fazla bireyden oluşan, içsel bağımlılıkları ya da ilişkileri olan ve birbirleri ile etkileşim içerisinde olan topluluğa denmektedir. Bireyler ve topluluklar bir amaca erişmek için birlikte hareket edebilirler. Ayrıca, ortaya çıkan belirsizlikleri ve sorunları çözme amacı içerisindeyler. Dolayısıyla, hem bireyin hem de grupların sergilediği davranışlar, kendi karakteristik özelliklerini ön plana çıkarmaktadır. Bireylerin ve/ya grupların sahip olduğu bilgi seviyesi ile içinde buldukları ortamları tanımlamaları açısından oldukça önemlidir. Bilgilerinin kısıtlı ya da örtük kaldığı hallerde ortaya çeşitli sorunlar çıkmaktadır. Bundan dolayı bireyler ve/ya gruplar problemleri, sahip oldukları yaratıcı düşünce ve yaratıcılık özellikleri ile çözmeye çalışırlar. Mumford'a (2003; akt. Yeloğlu, 2007) göre de, bireyler ve/ya gruplar sürekli olarak içerisinde buldukları ortamda olguların gerçeklerini arıyorlarsa, gözlemlerinde düzensizlik ve tutarsızlıklar tespit edebiliyorlarsa ve uzun dönemde amaçlarını gerçekleştirme gayretinde iseler, bunları yaratıcı yollardan çözme yönelimine gireceklerini öne sürer. Bu yönelim ise yaratıcı bir düşünce süreci içerisinde gerçekleşebilir. Wallas'a (Torrance tarafından atıflanan, 1993; akt. Yeloğlu, 2007) göre, bu süreç yeni bir düşüncenin ya da fikrin hazırlanması, tasarım haline getirilmesi, düşüncenin ve fikirlerin geliştirilmesi ve gözden geçirilmesi aşamalarından meydana gelmektedir. İlk olarak problemin açıklıklarını, tanımlamalarını belirleme ihtiyacı doğmaktadır. Daha sonra bu problemin çözümlerinin formüle edilmesi, araştırılması ve tartışması evresi gündeme gelmektedir. Ayrıca bilişsel olarak çözümleri formüle etme, araştırma ve tartışma gayretleri yeni bir davranış biçiminin gelişmesine yol açabilir. Mevcut problemin çözümünde, içinde bulunulan durum hem bireylerin hem de gruplar açısından çözümün neresinde bulunduğunu da ortaya koyabilir. Çözüm için birden çok seçenek

ortaya çıktığında, en uygun sonucun belirlenmesi konusunda birey ve grupların yaratıcılık nitelikleri devreye girebilir. En iyi sonucun belirlenmesinde seçeneklerin olumlu ya da olumsuz, doğru veya yanlış, kolay veya zor gibi kriterlerin göz önünde bulundurulması önemli bir faktördür. Tüm bu biçimlendirmelerin, araştırmaların ve tartışmaların sonucunda avantajların ve dezavantajların gözden geçirilmesi sonucu ortaya çıkacak yeni ve yararlı fikirlerin sınanması ile süreç sona ermektedir. Torrance'a göre (1993; akt. Yeloğlu, 2007), bu fikirler, yapılan buluşlar, bilimsel teoriler, geliştirilmekte olan ürünler ya da metotlar, hatta müzikal besteler, tablolar ya da heykeller içerisinde olabilmektedir (Yeloğlu, 2007).

Meron ve Amabile (1999; akt. Yeloğlu, 2007), problem çözme sürecinde bireysel ve toplumsal öğrenmenin büyük rolü olduğunu altını çizer. Eldeki bilgilerin hangi düzeyde öğrenildiği problem çözümü için önemli bir faktör oluşturmaktadır. Huber (1998; akt. Yeloğlu, 2007) ise, bireylerin oluşturdukları topluluklar ve örgütler sahip oldukları sezgisel ve deneysel öğrenme yetileri sayesinde öğrenebilen bir yapıya sahip olabileceğini ileri sürer. Yazara göre öğrenme, yaratıcılığı kolaylaştıran bilgileri yüzeye çıkarmaktadır. Bilgilerin örtük bir halden yüzeye çıkması durumunda problemlerin çözüm seçenekleri artmaktadır. Seçeneklerin artması, çözüm sürecini ve karar aşamalarını daha da kolaylaştırmaktadır. Öyle ise yaratıcı olmanın hem birey hem de grup bazında problem çözümü açısından etkili olduğu tartışmasızdır (Yeloğlu, 2007).

Burada ele alınması gereken diğer bir konu birey ve grupların ne şekilde yaratıcı ve ya yaratıcı düşünme yeteneğine sahip olduğudur. Bir başka ifadeyle, hangi özellikler ve şartlar birey ve grupların yaratıcı özelliğe sahip olmalarını sağlarlar, hangi özellikler bireylerin yaratıcı olmalarını etkiler sorularının cevaplarının araştırılması gerekliliğidir. Bazı yazarlara göre kimi özellikler gerçekten de yaratıcılığa neden olurken, birtakım yazarlar ise bazı koşulların ve özelliklerin yaratıcılığı yok ettiğini ifade etmişlerdir. O halde bu tarzda varsayımların ele alınmasında yarar vardır (Yeloğlu, 2007).

Örneğin, Patton (2002; akt. Yeloğlu, 2007), herhangi bir problemi diğer bireylerden daha önce tahmin edebilen ve keşfedebilen insanların olduğunu öne

sürer. Bu tip insanlara problem öncüleri “problem pioneers” adı verilmektedir. Yazara göre bu tip insanların zihinleri diğer insanların zihinlerine göre daha açıktır. Kendi çevresinde, kendisine tesir eden unsurlara tepkisi oldukça hızlıdır. Olayları daha geniş bir çerçeveden algılama özelliğine sahiptir. Ayrıca, bu tip insanlar, kişisel olarak kendilerini hem diğer insanlardan hem de grup içindekilerden daha özgür hissederler. Dolayısıyla konulan sınırları aşma eğilimindedirler. Kendilerini özgür hissetmeleri diğer insanlar arasında daha zayıf bağların kurulmasına sebep olsa da bu zayıf bağlar kendilerini daha yaratıcı bir pozisyona getirmektedir. Patton’a göre bu tip insanlar beklenmeyen olaylar karşısında diğer insanlardan daha esnekler. Belirsizliğe karşı toleransları daha yüksek seviyededir. Daha fazla seçenek üretme kabiliyetine sahiptirler (Yeloğlu, 2007).

2.3.1. Bireysel Yaratıcılık

Yaratıcılık ile ilgili yapılan araştırmaların çoğunun odak noktasının, yaratıcı kişinin teşhisine yönelik çalışmalar olduğu gözlemlenmektedir. Bu konu üzerine çalışan araştırmacılar, kişiyi yaratıcı kılan ve diğer insanlardan ayıran özelliklerin ne olduğu sorusuna cevap bulmak için birçok araştırma yapmışlardır. Yaratıcı kişiye odaklanan araştırmalar, yaratıcı kişiyi diğerlerinden ayıran birtakım özellikler olduğunu fark etmişlerdir. Ancak kişiyi yaratıcı yapan en önemli özelliğin onun içsel motivasyonu olduğu son yılların en önemli saptamasıdır (Çekmecelioğlu, 2002).

Ayrıca yaratıcı düşünce, önceden tahminlerin veya sonuç çıkarmaların, birey için yeni, özgün, hünerli, zekice ve nadir olması manasına gelir. Yaratıcı düşünür, yeni alanları araştıran, yeni gözlemler yapan, yeni tahminlerde bulunan ve yeni çıkarımlar yapan kişi olma özelliğini taşır (Aksüzek, 2008).

1981 yılında fizik alanında Nobel ödülünü kazanan Arthur Schawlow’a, çok yaratıcı bilim adamları ile daha az yaratıcı bilim adamları arasındaki farkın ne olduğu sorulduğunda, yaratıcı bilim adamlarının en önemli özelliğinin laboratuvar sevgisi olduğunu ifade etmiştir. Arthur Schawlow’a göre en başarılı bilim adamı çoğunlukla en yetenekli olan kişi değildir. Ancak başarılı bilim adamlarının en önemli motivasyon kaynağı, sahip oldukları merak duygusu ve keşfetme arzusu olduğunu belirtmiştir (Çekmecelioğlu, 2002).

Bilim alanında yada bir başka alanda örneğin finans yada yönetim alanında çalışan insanların yaratıcı olmalarını sağlayan özellikler belirli farklılıklarla beraber aslında benzer özellikler de sergilemektedirler (Çekmecelioğlu, 2002). Yaratıcı güç ve kabiliyetine sahip olan bireyler, yaratıcı gücü az olan bireylere göre daha değişik ve orijinal fikirler geliştirirler. Yaratıcı düşünme yeteneğine sahip bireyler diğerlerine göre daha bağımsız düşünce ve esnek davranış gösterebilme yönelimindedirler (Yıldırım, 2007).

Yaratıcı düşünme, bir bireyin hayal gücünü kullanma, zihninde canlandırma, varsayımlar ileri sürme gibi yollarla bir sorunu açık bir şekilde kavrayabilmesi ve daha sonra bununla ilgili olarak yeni ya da alışılmamış yolları izleyerek farklı bir görüşü veya kavramı ortaya koymasıdır (Yıldırım, 2007).

Problemlere farklı açılardan yaklaşan, çözüm ararken de farklı olasılıkları dikkate alan bir beyin yaratıcılığa tam yol verir. Hayal gücü, düşünce zenginliği ve metaforlarla düşünmek, yaratıcılık yeteneğini geliştirir. Sabit bir doğrultuda düşüncenin sonu ise çoğu kez bir çıkmaz sokaktır (Aksüzek, 2008).

Ayrıca, yaratıcı düşüncenin olmazsa olmaz kuralı cesarettir. Çünkü yeniliğin ve değişimin riskini ancak cesur insanlar alabilir. Cesaret, bilinmeyenleri araştırmak ve yeniyi keşfetmek için insana güç verir. Bu süreçte gerekli olan cesaret umutsuzluğun yokluğu değil, umutsuzluğa rağmen devam edebilme kararlılığıdır (Aksüzek, 2008).

Yaratıcılık var veya yok şeklinde tarif edilebilecek bir büyüklük değil, kişiye ve koşullara göre farklı derece ve boyutları olan bir düşünce şeklidir. Yaratıcılık zaman içerisinde öğrenilebilir ve geliştirilebilir. Böylelikle bireyler günlük yaşantılarını farklılaştırıp yenilikler yaparak zenginleştirebilirler. Yaratıcı olmayan insan yoktur. Sadece az ya da çok engellenmiş, dondurulmuş ve uzun ya da kısa süreli eğitime gereksinimi olan bireyler vardır (Yıldırım, 2007).

Yaratıcılık halihazır problemlerin çözümünde yararlı olabilecek yeni fikirler üretmeye yönelik insana özgü bir zihinsel bir süreçtir. Yaratıcı fikirlerin meydana çıkması bu sürecin tamamlanmasıyla ortaya çıkmaktadır (Yıldırım, 2007). Dört

aşamalı bu sürecin yaratıcı kişide oluşma aşamaları aşağıda olduğu gibidir (Aksüzek, 2008) :

i. Dikkati ve gözlemci zekâyı geliştirme; yeni bir düşünce için çok acele edilmemeli. Konu beynin bir köşesine yerleştirildikten sonra çevre, doğa, insanlar ve davranışları rahat gözlemlenir. Her şeye dikkat etmek gerekir çünkü bilgi çağının sermayesi dikkat ve gözlemci zekâdır. Göze çarpan durumlar, eğilimler, insanlar ve davranışlar hakkındaki bilgiler biriktirilir. İşin başında bir ayrıntı yığını gibi gözükken bu yap-boz parçaları zaman içerisinde yerini bulacaktır.

ii. Düşünce üretimine hız verme; bir sonraki aşamada bilgiler, ipuçları ve gözlemler arasında ilişkiler kurulmaya çalışılır. Devreye duygular, hayal gücü, geçmişte yaşanan olaylar, bilgi ve kültür girer. Bir şeye herkes gibi bakmak fakat herkesten farklı şeyler düşünmek için çaba sarf etmek gerekir. Bu evrede kendini sınırlama yoktur. Akla gelen her şey ilk başta anlamsız, aykırı veya saçma görünse de dikkate alınmalıdır. Çözüm belki de en saçma fikirden doğacaktır.

iii. Fikirlerin üzerine kuluçkaya yatma; toplanan veriler ve üretilen fikirlerin bir bölümünün ayrılarak özümsemesi ve düşünce yapısının bir parçası haline getirilmesi gerekmektedir. Bu aşamada kuluçkaya yatan anaç bir kuş gibi sabırlı davranmak gerekir. Günlük işlere devam edilse bile oluşan fikir beyinde hep sıcak ve korunaklı bir yerde muhafaza edilir. Bu evrede düşünce tohumu beyinde kendiliğinden gelişir.

iv. Şimşek çakması; yeni fikirlerin, krizli bir ortamda ortaya çıkması zordur. Yaratıcı düşüncenin gün ışığını görmesi, zihindeki bilinçli gerginliğin gevşetilmesi ile oluşur. Bu şekilde insan ruhundaki iç kontrollerin freni serbest bırakılır, böylece sıra dışı ve yeni fikirlerin tomurcuğu, yeni renk ve şekillerle kendiliğinden açılıp gün yüzüne çıkar.

Yaratıcılığın ortaya çıkmasında Kurt Lewin'in alan teorisinden esinlenen kişilik vektörleri üç ana başlıkta toplanabilir (Yıldırım, 2007):

1. **Bilgi:**Spesifik ve genel bilgi, yeni bağlantılar kurma, özgür düşünebilme için yapı taşları/depolar meydana getirir.

2. **Entelektüel yetenekler:** Bilgiyi etkin kullanabilmek, yeni formlara sokabilmek için gereken zihni kabiliyetler.

3. **Kişilik, karakter yapısı:** Kişinin enerjisini açığa çıkaran duygusal yanı, modu, aktiviteleri, kişinin bilgi ve becerilerini kullanabilecek şekilde risk alması ve bunları kullanırken yeni özgün fikirler üretebilme becerisi. Yaratıcı düşünce, ilk bakışta bütün gerçeği görmenin, yeni sentezlere erişmenin, benzerlikler ve zıtlıkların özdeşliğini çözmenin, yıpranmamış bir düşünce üretmenin temelidir.

Yaratıcı olabilmenin ön koşulları şunlardır (Yıldırım, 2007):

1. Heyecanlanabilmek yetisi,
2. O anda yaptığı iş üzerinde konsantre olabilme yetisi,
3. Farklılıklar ve zıtlıklardan kaynaklanan çatışmaların üzerine gidebilmek yetisi.

Yaratıcı kişilerin özellikleri, aşağıda olduğu gibidir (Yıldırım, 2007) :

1. Yaratıcı kişiler, çevrelerinden çok sayıda enformasyon almaya açıktırlar. Bu kimseler bir problemle karşılaştıklarında iyi bilgi bulamadıklarında tahmin yapıp bu tahmini doğrulamaya çalışırlar. Dolayısıyla hata yapma riskleri fazladır.

2. Yaratıcı kişi, esnek ve uyum sağlayıcı bir düşünme yetisine sahiptir. Çevresindeki problemlere duyarlı ve yaklaşımı esnektir. İlginç teklifler sunarlar.

3. Yaratıcı kişi, güçlü bir mizah yeteneğine sahiptir. Hatta kendi hatalarına dahi gülebirlirler.

4. Yaratıcı kişi, güçlü sosyal ilişkileri rahatlıkla kurup sürdürebilir, toplumla ilişkisi iyidir.

5. Başkalarının eleştiri ve tavsiyelerini dinler, fakat kendi için yine kendi karar verir. Otoriteden ne çekinir ne de otoriteye karşıdır.

6. Yaratıcı kişi, güçlü bir hafıza ve merak sahibidir. Kavrama yeteneği ve öğrenme hevesi yüksektir. İsteklidir, tahmin ve seçicilik yetisi fazladır.

7. Yaratıcı kişi, duygularını dışa vurabilir. Gerçeklerle birebir ilgilenir. Fakat düşünme ve hayal etme özelliği de vardır.

8. Yaratıcı kişi, birden çok konu ile aynı anda ilgilenebilir. Fazla enerjiye sahiptirler. Başkalarından çok kendi ile rekabet ederler, kendilerinin kusursuz olmalarını arzularlar.

Yaratıcı kişiliğe sahip olan bireyler kısaca şu özellikleri taşır (Yıldırım, 2007):

- Zeki,
- İnfomal,
- Orijinal,
- Geleneksel olmayan,
- Kendine güvenen,
- Komik, mizah özelliği bulunan,
- Bilgili ,
- Becerikli, yetenekli,
- Düşünceli,
- Araştırmacı.

Bir diğer görüşe göre ise yaratıcı bireylerin birtakım karakteristik özellikleri şunlardır (Aksüzek, 2008):

- İstek enerjisi,
- Sıra dışı zekâ,
- Tükenmeyen merak,
- Sürekli tetiktelik,
- Gerçekçi özgüven,
- Açık fikirlilik,
- Deneyci yaklaşım,
- İyimserlik,
- Pes etmemek,
- Yaratıcılıktan keyif almak.

Bir örgüt açısından bakıldığı takdirde, yaratıcı düşünce aşağıda belirtilen yeteneklere sahip olmayı gerektirir (Aksüzek, 2008) :

- Zıt kutupları uyumlaştırmak ya da tolere edilmesi yoluyla çatışmaları kabullenmek,
- Belirsizlikten, bilinmeyenden ya da karmaşık durumlardan korkmayan bir yapıya sahip olmak,
- Yüksek seviyede öz-disipline sahip olma, sorunlara ya da olaylara konsantre olabilme özelliği ile başarılı olmak için becerilerine güven duymak,
- Hırslı, sezgisel ve sabit fikirlerin ötesinde düşünebilmek,
- Akla uygun görünmeyen fikirlere dahi açık olmak, başkalarının fikirleri ile dış çevreye karşı duyarlı olmak.

Yaratıcı birey ile yaratıcı olmayan bireyler karşılaştırıldığında; yaratıcı olmayan birey doğruları ezberler, yaratıcı birey ise doğrular arasında ilişkiler bağlantılar kurmak için çabalar. Yaratıcı olmayan birey doğruyu olduğu gibi kabullenir, yaratıcı birey ise bu doğruları yeni şekillerde düzenlemeye çalışır. Yaratıcı olmayan bireyin sabit fikirleri vardır, yaratıcı birey ise bu fikirlerin farkında ve bunlarla mücadele içerisindedir (Aksüzek, 2008).

Yaratıcılığın Bireysel Öncülleri

Bir takım faaliyetler öğrenme sonucu sonradan kazanılabilir veya tesadüfen ortaya çıkabilir, ya da farklı olaylardan etkilenebilir. Kalıtsal olarak insanlarda var olan gücü, olumsuzluklar karşısında çıkarmak mümkün olacaktır. Kısaca, kişilerde genetik olarak gelen yaratıcılıkla sonradan oluşan eğitim ve öğretimler sonucu kazanılan yaratıcılık bir bütünlük arz etmektedir. Örgütlerin amacı, önceden tespit edilmiş problem çözme davranışı yerine hayal gücü ve zihinsel becerilerin ortaya çıkmasını sağlamaktır (Aksüzek, 2008).

Yaratıcılığın gelişmesinde etkili olan bireysel faktörler olarak; bilgi, zihinsel kabiliyetler, motivasyon, kişilik, düşünce sistemi, cinsiyet ve yaş faktörleri aşağıda olduğu gibidir (Aksüzek, 2008) ;

1. Bilgi : Bilgi, yaratıcılığın etkin bir halde gerçekleşebilmesi için gerekli bir ihtiyaçtır. Çünkü doğruluğu ve yararlılığı bilinen bir bilgi mevcut

herhangi bir durumu daha ileriye götürebilmek için gerekli bir faktördür. Eğer gerekli bilgi seviyesinde bulunulursa sorunun esprisi daha iyi anlaşılır hale gelir.

2. Zihinsel Kabiliyetler : Yaratıcı düşünce ve fikirler, meydana gelen hadiselere farklı yönden bakabilme ve problemlerin tarifine yeni yollardan ulaşma olarak ifade edilebilir. Bu durumda, zihnin ve zekâyâ bağlı unsurların ön plana çıkması değer kazanmaktadır. Bu unsurlardan ilki sinerjidir. Sinerji bir bütünün parçalarının toplamından daha büyük olmasına denir. Diğer zihinsel unsurlardan biri de analitik olabilmedir. Analitik olma, bir fikir veya değerini ve potansiyelini ne olabileceğini veya olabildiğini hakim olabilmedir. Üçüncü unsur da pratik düşünceye sahip olabilmedir. Hedeflere kısa ve çözümlenebilir yollardan ulaşabilmenin fırsatlarını aramanın adı olan pratik düşünce, muhataplarına anlayabileceklerini en uygun yoldan aktarma halidir. Şayet bu yapılamadığı takdirde yaratıcı olduğuna inanılan düşünce karşıdakiler tarafından sıradanmış gibi algılanabilir.

3. Motivasyon : Motivasyon; bireydeki içsel enerjinin, belirli hedeflere yönlendirilmesi için harekete geçirilmesi ya da aktive edilmesidir. Motivasyon; harekete geçirici, harekete devam ettirici ve olumlu yöne yöneltici olarak üç ana özelliğe sahiptir.

Global bilgi dünyasında rekabet, en iyi üretenin kazandığı, diğerlerinin piyasadan silindiği bir ortam yaratmıştır. İşletmenin rekabette sürdürülebilir üstünlük sağlaması ise bu çerçevede, insan kaynağının en iyi yapacak motivasyona sahip olmasıyla ilişkilidir.

İnsanları motive eden, onları belirli davranışlarda bulunmaya yönelten güçler; beklentileri, istekleri, arzuları, ihtiyaçları ve korkularıdır. Yaratıcı kişilik ihtiyaçlarını karşıladığı, isteklerini ve arzularını gerçekleştirdiği sürece mutludur. Dolayısıyla, insan mutlu olduğu sürece performansı ile yaratıcılığı da yüksek düzeyde olacaktır.

Kalite gurusu E. Deming işten keyif almanın içsel motivasyonu artırdığını bunun da bireysel ve örgütsel performansın temel taşı olduğunu altını çizmiştir.

Yaratıcılık örgütte; bir motivasyon, bilgi hakimiyeti ve yaratıcı düşünce becerisinin ürünüdür. Buradan anlaşılıyor ki yaratıcı personel dışsal ödüllerle değil kendi işi ile motive edilebilir.

Motivasyon planları şu gibi özendirme araçlarına dayanılarak uygulandığı zaman daha başarılı olur: Gelir; İnsanların çoğu için, daha yüksek gelir elde etme imkanı, tek olmasa bile ciddi bir özendirme aracıdır. Güvenlik; Ekonomik güvenlik kişisel gayretler açısından oldukça önemlidir. Yükselme imkanları, çekici iş, yapılmaya değer bir iş vermek, statü, kişisel yetki ve güç kazandırma, özel yaşama saygılı olma, kararlara katılma fırsatları sağlama, adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi oluşturma.

Yaratıcı olan kişilerle yaratıcı olmayanlar arasındaki temel fark motivasyondur. Buna merak da ilave edilebilir. Motive olmuş insan alternatifler bulmaya heveslidir. Motive olmuş insan sunulan belirli seçeneklerin ötesinde seçenek aramaya isteklidir. Motive olmuş insan durup, diğer insanların önemsemediği şeyler üzerinde yoğunlaşır. Motive olmuş insan yaratıcı düşünceden, kendisine ayrı bir fayda sağlamasa da zevk alır.

Bazı insanların motive olabilmesi için, yaratıcılığın gereğini, mantığını ve değerini görmesi gerekir. Aynı zamanda da, yapılması gerekeni kendilerinin başarabileceğini hissetmeleri gerekir.

Yaratıcı düşüncede tutumların oluşmasını sağlayan kısmen motivasyon, kısmen de yanlamasına düşünce tekniklerinin uygulanmasıdır. Çeşitli tutumlar aşağıda olduğu gibidir:

- Meydan okuma tutumu:
 - Bu iş nasıl bu şekilde yapılabildi?
 - Bunu neden yapıyoruz?
 - Şuna bir bakalım. Bunu yapmamız gerçekten gerekli mi?
- Olasılık arama tutumu:
 - Burada seçenekler var mı?

Başka hangi olasılıklar var?

Başka ne gibi bir açıklama olabilir?

- Kışkırtma tutumu:

Bu çılgınca bir fikir gibi görünebilir, ama bir bakalım.

Bu fikirde bazı ilginç noktalar var.

Fikir hoşuma gitmedi ama iyi bir kışkırtma.

- Odaklaşma tutumu:

Şu konuda yoğunlaşalım.

Gerçekte burada ne yapmaya çalışıyoruz?

Şuna daha önce hiç bakmamıştık, hadi şimdi bakalım.

Yaratıcılık, araştırma ve pazarlama bölümleriyle sınırlı, yüzeysel bir etkinlik gibi görülüyorsa, kayda değer bir şey olmayacaktır. O halde aslında iki tutum vardır:

- Olasılıklara, işe, sorunlara ve diğer kişilere ilişkin yaratıcı tutum.

- En üst düzey yönetimin, diğer yönetimlerin ve bireylerin bu yaratıcılığa ilişkin tutumları.

Yöneticiler esasen problemlerinin bilincindedirler. Problem aranıp bulunmayı gerektirmez. Problem genellikle kendi kendini haber verir. Oradadır ve onun üzerine düşünülmesi gerekmektedir. Birçok problem yaratıcı düşünceyi gerektirir fakat yaratıcılık gerektiren ve problem olmayan pek çok başka alan da vardır. Bu alanlarla, problem olmadıkları için, hiç ilgilenilmemiştir, oysa düşüncelerde bir değişiklik yapılması, tasarruf ya da daha fazla verimlilik sağlayabilir.

4. Kişilik : Gary Steine yaratıcıları yüksek yaratıcılar, düşük yaratıcılar olarak incelemiştir. Ona göre yüksek yaratıcılar düşük yaratıcılığa sahip olanları aşağıdaki hususlarda geride bırakmaktadır.

- Kavramsal akıcılık; yüksek yaratıcılar, daha yüksek sayıda fikri hızlı ve farklı bir şekilde oluşturabilmektedirler.

- Kavramsal esneklik; yüksek yaratıcılar çok daha basit olarak yaklaşımlarını veya bir örnek yerine diğerini değiştirebilirler.

- Orijinallik; yüksek yaratıcılar, önceden haber verilmeyen problemlere beklenmeyen cevaplar vermeye eğilimlidirler.

- Karmaşıklık için tercih; yüksek yaratıcılar, kolayın ve netin arkasında bir şeyler görmeyi isterler.
- Yargıda bağımsızlık; yüksek yaratıcılar, özellikle anlaşmazlık esnasında düşüncelerinde daha fazla sabit ve inatçıdırlar.
- Sapma; yüksek yaratıcılar, kendilerini az umursanan yaşam faktörleri gibi hissederler. Kendilerini diğerlerinden farklı görürler ve daha fazla izole edilmiş ve yalnız olduklarını düşünürler.
- Otoriteye karşı davranış; yüksek yaratıcılar, otoriteyi kalıcı olmasından ziyade, geçici olarak görürler. Kesin emirle doğrulanmış anlık performansın tesadüf olduğunu düşünürler.
- Uyarı kabullenme; yüksek yaratıcılar, kendi içlerinden gelen sesi dinlerler, özgürdürler ve “biraz tuhaf” olarak adlandırılmak onların hoşuna gider.

Roe'nun sanatçı ve bilim adamlarının biyografisi üzerinde yaptığı çalışmaları yorumlayan Guilford da yaratıcılık için çok fazla ayırıcı bir özellik olmadığını, yaratıcı insanların; çok çalışmaya eğilimli, uzun saatler boyu çalışabilen, bu çalışmaların kaynağında genel bir motivasyona sahip insanların olduğunu ifade etmektedir.

5. Düşünce Sistemi: Bugün, gelişmiş ya da az gelişmiş hangi ülke olursa olsun, halihazır eğitim düzeninin kişiye öğretmek ve benimsetmek istediği düşünce sistemi aynıdır. Bir olaydan edinilen bilgilerden mantık kuralları aracılığıyla sonuçlar çıkarmak sonra bunlardan bazılarını sebep sayarak tekrar yeni sonuçlar çıkarmak ve böylece mantık çerçevesi içerisinde bir doğru üzerinde giderek kesin sonuca ulaşmak. Herkese tüm eğitim süresince öğretilmeye çalışılan ve alıştırılan düşünce sistemi bundan ibarettir. Edward De Bono, klasik olarak değerlendirdiği bu sisteme “dikey düşünme” adını vermektedir. De Bono dikey düşünme sistemini bir binanın inşaatıyla özleştirmektedir. Binanın önce temeli atılıp daha sonra betonarme iskeleti dökülür, tuğla duvarları örülür ve bitişe kadar işlemler belirli bir sırayı takip eder. İşlemlerin sırasını değiştirmek mümkün değildir. Fiziksel sistemlerde bu doğal bir gerekliliktir. Fakat düşünme sisteminde böyle bir gereklilik var mıdır ? De Bono, dikey düşünmenin istikrarlı ve dengeli bir ortamda gerekli ve yararlı

olduğunu, fakat gelişen, yenilik isteyen, daha doğrusu yaratıcı güçler isteyen bir ortamda değişik bir düşünce sistemine geçmenin zorunlu olduğunu ileri sürmektedir.

Yaratıcı düşünceye ışık tutan bir diğer düşünce sistemi ise yakınsak – ıraksak düşünmedir. Yaratıcı düşünce ve davranışların ortaya çıkabilmesi için bireylerin sorunları yakınsak, geleneksel kalıplarla ele almaktan vazgeçmeleri gerekmektedir. Bir fikir bireyin ilk aklına geldiği anda, yakınsak düşünme eğilimi de ortaya çıkar. Birey, bu fikrin kendi tecrübe ve önceki tasavvurları ile uyumlu olup olmadığını düşünür. Yakınsak düşünmeyi teşvik eden geleneksel eğitimin, bu eğilimde egemen olduğu gözlemlenmektedir. Bu tutumdaki birey; yanlış yapma riskinden sakınan; belirsizlik toleransı daha düşük; en iyi bir yol ya da doğru bir cevap olduğuna inanan bir kişidir.

Yakınsak düşünme, yalnız tek bir doğruya bağlı olarak ve mevcut bilgilerden çıkarılan klasik sonuçlara götüren düşünme biçimidir. Bireyler, genelde yıllar boyu aldıkları, tek bir çözüm yolunu ya da doğru bir cevabı bulmaya yönelik eğitimle, yakınsak düşünme alışkanlığı edinmektedirler. Oysa yaratıcı düşüncede birey; bilgi, deneyim ve uzmanlığını geçici bir süre için bir tarafa bırakıp ve ıraksak düşünmeyi denemelidir. Yakınsak düşünme, olasılıkları daraltmak ve en uygun çözüme ulaşmak için bilgi ve mantık kurallarını uygulamaktır. Yakınsak düşünme, yanlış yapma riskinden sakınan; belirsizlik toleransı daha düşük; en iyi tek bir yola doğru tek bir cevap olduğuna inanılmasıdır.

İraksak düşünmeye özgü karakteristik ise, halihazır bilgiye dayanılarak farklı cevapların üretilmesidir. Bu cevaplar, yeni, özgün veya yaratıcı olarak değerlendirilme kabiliyetindedirler. Yakınsak düşünen yalnız açıkça doğru olan cevabı ararken; ıraksak düşünen; cevaplarında akıcılık, yani bir soruna verdiği cevapta ürettiği çözüm sayısı; uyumlu esneklik, yorum ve yaklaşımların yeniden ve farklı bir tarzda yapılandırılması; esneklik (düşünmede sabit fikrin olmaması); özgünlük (üretilen fikirlerin yeniliği) ve işleme (fikir ve çözümlerin geliştirilmesi, ayrıntılara inilmesi) özelliklerine haizdir. İraksak düşünme faktörü, yaratıcılığa en yakın olan düşünce şeklidir. İraksak düşünme yetisi ne kadar geliştirilirse yaratıcılığı arttırmaya o kadar faydası olacaktır. Yaratıcılık farklılıklarla hayat bulur. Dolayısıyla

yaratıcılığa önem veren işletmelerde farklı fikirlere sahip olan personele ihtiyaç vardır.

6. Cinsiyet : Önemli ölçüde kültürel değişkenlere bağımlı olan cinsiyet değişkeni üzerinde tartışmalar devam etmektedir. Ancak araştırmalar yüksek düzeyde yaratıcı bireylerin karşıt cins rollerini daha kolay kabul edebildiklerini işaret etmektedir.

7. Yaş : Yaratıcılığa kesin bir yaş sınırı koymak mümkün değildir. Her yaşa göre yaratıcılığın kazandırdığı eserlerle karşılaşılabilmektedir ancak değeri açısından insanlığa mal olan eserler insanın daha çok yetişkinlik dönemine denk gelmektedir.

Yaratıcılığa kesin olarak bir yaş sınırlaması getirilmesi mümkün olmamakla beraber yetişkin dönemlerde verilen eserlerin daha yaratıcı olması da kişilerin o zaman diliminde bu özelliklerinin daha belirginleştiği belirtilebilir. MÖ. 4. yy.da hüküm gecesinde Sokrat kendini zindanda ziyarete gelen öğrencilerine bir ders daha verir. Zehir içme vakti gelmeden öğrencilerinin birinin elinde bir saz görür ve nasıl çalınacağını öğrenmek ister. Öğrencisi “Üstadım az sonra zehir içeceksiniz, çalmaya vaktiniz olmayacak. Bir zevk duymayacaksınız” diye söyleyince, Sokrat son dersini verir; “Asıl zevk saz çalmak değil, çalmayı öğrenmektedir “der. Sokrat bunu söylediğinde yaşı 70’dir. Mimar Sinan, ölümsüz eseri Selimiye’yi 80 yaşında tamamlar ve emekliye ayrılmadan 99 yaşına kadar daha birçok eser verdikten sonra hayata gözlerini yumar (Aksüzek, 2008).

2.3.2. Örgütsel Yaratıcılık

Örgütsel yaratıcılık; kompleks sosyal sistemlerde birlikte çalışan bireyler tarafından üretilen değerli, yararlı, yeni ürün, hizmet, fikir veya süreç olarak tanımlanabilir. Örgütsel yaratıcılık yeniliğin kaynağı olarak tarif edilmektedir (Yıldırım, 2007).

Yaratıcılık yalnızca birkaç kişiye verilmiş sıra dışı bir hediye değildir. Yaratıcılık, insanın içinde yaşadığı ve çalıştığı sosyal sistemin koşullarına göre

şekillenen bir kalite unsurudur. Sosyal sistemlerin yapısını oluşturan çalışma şartları, değerler, ilişkiler otorite bağlantıları bireylerin yaratıcılıklarının gelişmesinde doğrudan rol oynar. Destek, özgürlük ve bilgi olmadan, özel kabiliyetlere sahip bireyler dahi başarı gösteremeyeceklerdir. Bütün insanlar az veya çok yenilik yapma, algılamalarında değişiklikler oluşturma, problem çözme, kendini açıklama becerisine sahiptir. Yaratıcı düşünme, sonradan öğrenilebilen bir beceridir. Bireylere destek sağlanır, cesaretlendirilir ve uygun şekilde ödüllendirilirlerse gelişir, kullanılmadığı takdirde zamanla körelir (Cengiz, Acuner ve Baki, 2007).

Bireylerde, yaratıcılığın gelişmesi ve etkili bir şekilde yöneltilmesinde güdü ve motivasyonun önemli bir rolü vardır. Güdülenme kişinin bir davranışı yapma yöneliminde olmasıdır. İhtiyaçlar gibi içsel veya kaynağı kişide olan, ödül ve ceza gibi kaynağı dışarıda olan etmenler kişileri güdüleyebilmektedir. Güdülenme kişinin ortama istemli ve etkin olarak katılmasını sağlaması açısından önemli olduğu gibi, iş tatmini elde edebilmesi için de gereklidir. Yaratıcılık için ilham veya yaratma güdüsü bir ön şarttır. Bireylerin ödül kazanabilmesinin hangi performans şartlarını yerine getirmesine bağlı olmasına göre, ödülün örgütte yaratıcılığı hem artırma hem de azaltma işlevi vardır. Basit ve tekrarlı performansa bağlı ödüller performansın doğallığını engelleyerek yaratıcılığın azalmasına sebep olur. Yeni ve alışılmadık fikir ve ürün geliştiren davranışlara değil de verilen görevi yerine getiren hareketlere verilen ödüllerin de yaratıcılığı engelleyeceği şüphesizdir. İçsel motivasyon yaratıcılığı artırırken dışsal motivasyon azaltmaktadır (Cengiz, Acuner ve Baki, 2007).

Örgütsel yaratıcılık, mevcut sınırlardan ileri gitmeyi emreder. Bu sınırlar teknolojik, sosyal, organize, bilgi verici ya da fiziksel olabilir. Dolayısıyla üç değişik yaratıcılık vardır: yeni ürünler yaratmak, farklı ürünleri bir araya getirmek veya mevcut ürünleri tanımlamak. Yaratıcılık, insanların gözlerini gördüklerine açmalarına yardım etmek ve bu alanda faaliyet göstermelerini sağlamaktır (Yıldırım, 2007).

Örgütsel anlamda yaratıcılık; “fikirlerin doğuşu”, “fikirlerin geliştirilmesi” ve “uygulama” olmak üzere, üç aşamalı bir süreçten meydana gelmektedir (Aksüzek, 2008):

i. Fikirlerin Doğuşu; bir organizasyonda fikirlerin doğuşu çalışanlarla iç ve dış örgütsel çevre arasındaki bilgi akışına bağlıdır. Bu nedenle işletmeler, yeni bir ürüne ya da hizmete yönelik pazar talebinin farkında değilseler veya mevcut ürün ve hizmetlerden müşterilerin memnuniyetsizliğini fark edemezlerse yeni ürünlerinin yaratılmasına, süreçlerin ve ürünlerin iyileştirilmesine yoğunlaşamayacaklardır. Örgütün dış çevresi ile bağlantı halinde olan çalışanlar, başka işletmelerden transfer edilen çalışanlar ile işletme dışındaki uzman ve danışmanlar, yöneticiler için ciddi bir bilgi kaynağıdır. Destekleyici bir çalışma ortamında çalışanların yeni fikirler yaratmaya yönelik olarak güçlendirilmesi, yeniliğe dönüştürme ihtimali yüksek yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasında ve bunların yeniliğe dönüştürülmesinde önemli bir araç olarak kullanılabilir.

ii. Fikirlerin Geliştirilmesi; fikirlerin doğuşu genellikle örgüt dışından bilgi akışına dayalı bir süreç olarak düşünülmesine karşın fikirlerin geliştirilmesi, daha çok örgüt kültürü ve süreçleri gibi iç faktörlerle ilişkilidir. Bununla beraber, örgütün değerleri, süreçleri, yaratıcı fikirleri destekleyebileceği gibi engelleyebilmektedir. Risk alma, yaratıcı düşünme ve yenilikçiliğin ayrılmaz bir unsurudur. Yaratıcı fikirler ancak riske göz yumabilen örgüt kültürü ortamlarında geliştirilebilir.

iii. Uygulama; yaratıcı fikirlerin uygulama süreci, örgütsel sorunlara yeni çözüm yollarının uygulanması, pazara yeni bir ürün ya da hizmetin sürüldüğü yenilikçilik aşamasıdır. Yenilikçiliğin başarıya ulaşması için farklı örgütsel birimler arasında bütünleşmenin sağlanması çok önemlidir.

Örgüt açısından değerlendirildiğinde yaratıcılık; genellikle teknoloji, endüstri ve bilgi alanlarında yenilikler, değişiklikler üretme sanatıdır (Aksüzek, 2008).

Tablo 2’de yaratıcı birey ve yaratıcı örgütlerin sahip oldukları özellikler özet halinde sunulmuştur.

Tablo 2. Yaratıcı Birey ve Yaratıcı Örgütün Özellikleri

Yaratıcı Birey	Yaratıcı Örgüt
Kavramsal açıklığa sahiptir. Çok sayıda düşünceyi hızlı bir şekilde üretebilir.	Düşünen bireylere sahiptir. İletişim yolları açıktır. Ek bir sorumluluk getirmeden, öneri ve düşünce sistemlerinin işlenmesini sağlar. Dış çevreyle ilişki kurmayı destekler.
Özgündür ve sıradışı düşünceler üretir.	Farklı kişilik özelliklerine sahip bireyler çalıştırır. Problem çözümlerinde uzman olmayanları ayırır. Sıra dışı yöntemlerin kullanılmasına izin verir.
Düşünceleri kaynağına göre değil, değerine göre göz önünde tutar. Problemlerin çözümü için motive olur ve nerede olursa olsun takip eder.	Objektif bir yaklaşım sergiler. Düşünceleri statüye göre değil, değerine göre göz önünde bulundurur. Seçim ve yükselmeyi yalnızca değerine göre yapar.
Açıklama ve analiz yapmak için önemli vakit harcar.	Temel incelemeye yatırım yapar. Esnek ve uzun vadeli planlar oluşturur. Yeni düşünceler konusunda, analiz yapmadan ve araştırmadan karar vermez. Her konuda değişim olabileceğini kabul eder.
Otoriteyi fazla kabul etmez ve esnektir. Var olan dürtüyü kabullenir ve yöntemsiz araştırma yapar.	Kendi kendine yönetimi destekler. Hataları sıfıra indirmek için kaynak ve zaman sağlar. Risk alınmasını diler, kabullenir ve hoş görür.
Karar özgürlüğüne sahiptir. Sıklıkla kabul edilen düşüncelerin dışına çıkar ve kendini farklı görür.	Özerk ve bağımsız bir yapıya sahiptir. Özgün ve farklı amaçları bünyesinde barındırır.

Kaynak : Cengiz, Acuner ve Baki, 2007.

Örgütsel yaratıcılık nasıl gerçekleştirilebilir sorusuna cevap olarak (Aksüzek, 2008):

- Farklı özelliklerin bir çeşni içerisinde toplanması ile,
- Uygun bir çalışma ortamının yaratılmasıyla,
- Bazı iş görenlerde grup içi iletişim ve liderlik yeterliliklerinin artırılmasıyla,
- Bu süreçte kaos ve yapıcı gerginlik durumlarının yaratılması ile örgütsel yaratıcılık gerçekleştirilebilir.

Yaratıcılığı geliştirme esnasında işletmelerin yapması gereken önemli bir vazife de yaratıcı düşünceyi geliştirmektir. Yaratıcı düşünce, bilgide problemleri ve boşlukları fark etme, fikir ve hipotezler geliştirme; orjinal fikir üretimi; fikirler arasındaki ilişkiyi görme; düşünce faktörlerini geliştirerek yeni bileşimler elde etmek; sonuç olarak bir tasarım ve öngörü yaklaşımı olarak nitelendirilebilir. Yaratıcı düşünce, bir bakışta bütün gerçeği görmenin, yeni sentezlere ulaşmanın, benzerlikler ve zıtlıkların özdeşliğini çözmenin, taze bir düşünce üretmenin temelidir. Yalnızca analitik çözümler çağımız karmaşık iletişim ve dizinler karşısında yetersiz kalabilmekte, işletmelerin "tüm süreçleri" göz önünde bulundurulduğunda, daha fazla bilgi gücü, daha fazla kavramsal yaklaşım, daha fazla farklılık yaratacak hayal gücü ve sezgisellik ön plana çıkabilmektedir (Aksüzek, 2008).

Örgütsel yaratıcılığın gerçekleşebilmesi için, yeni bir düşünce yaratılmalı ve bu düşünce aynı zamanda örgütsel düzeyde uygulanabilme kabiliyetine haiz olmalıdır. (Yıldırım, 2007).

Yaratıcılık öngörülü davranma, risk alma, esnekliği ve yenilikçiliği de içine alır. Genel olarak problemlerin tanımlanması ve çözümlerin bulunmasına yönelik bir yaratıcı düşünme süreci aşağıdaki durumlarda oldukça yararlı sonuçlar sağlar (Yıldırım, 2007);

1. İşletmenin iç ve dış çevresinde oluşan yüksek düzeyde belirsizlik,
2. Değişkenlerin bilimsel olarak yüksek anlama düzeyinde tarif edilememesi,
3. Olguların, hareket yönünün açıkça kestirilmesinin mümkün olmadığı haller,
4. Yeni akımların ortaya çıkması gibi analitik araç ve verilerin çok az kullanılabilirdiği durumlar,
5. Çok sayıda güçlü iddialara sahip çözüm yollarının varlığı,
6. Zamanın kısıtlı ve karar verme konusunda baskıların olmasıdır.

Yaratıcı bir örgüt meydana getirebilmek için (Yıldırım, 2007) ;

1. Organik bir yapı, düşünen ve farklı özelliklere sahip bireyleri istihdam etmek,

2. Açıklık ve çevredeki değişimlere uyum sağlayabilmek,
3. Esneklik, anlayış ve güven,
4. Örgüt çalışanları arasında açık iletişim kanalları, gizlilik ve çevreyle etkileşim,
5. Öneri sistemlerini sağlamak,
6. Çalışanların seçim ve terfilerinin yetenek ve bilgilerine göre değerlendirilmesi gerekmektedir.

Yaratıcı düşünme tekrar eden bir süreçtir. Örgütsel yaratıcılığı arttırmanın en iyi yolu, üretilen her bir düşün üzerine yapılan küçük eklemelerin sayısını çoğaltmaktır. Bu, gittikçe artan yenilikçi düşüncelere ışık tutmaktadır. Zengin tecrübe ve düşünüş çeşitliliği örgütü yaratıcı düşün pınarına dönüştüren bir sinerji meydana getirebilmektedir (Yıldırım, 2007).

2.3.3. Yaratıcılığın Önündeki Engeller

Yaratıcılığın önündeki engeller, bireysel, örgütsel ve yönetsel engeller olmak üzere üç başlık altında ele alınmıştır (Aksüzek, 2008).

2.3.3.1. Bireysel Engeller

Yaratıcılığı engelleyen bireysel faktörler algısal engeller ve duygusal engeller olarak iki grupta incelenebilir.

Algısal engeller; problemi ayırmada zorluk, problemi gereğinden fazla daraltmanın oluşturduğu zorluk, terimleri tanımadaki yetersizlik, gözlemlerde duyuların hepsini kullanmadaki yetersizlik, uzak ilişkileri görmedeki zorluk, açık bir değerlendirmedeki zorluk, neden ve etki arasındaki ayırmada zorluk olarak ifade edilebilir.

Duygusal engeller; kendini aptal yerine koyma veya hata yapma çekincesi, düşünmede esnekliğin olmaması, ilk akla gelen görüşü hemen kabullenme, kısa sürede başarıya ulaşma düşüncesi, güvensizlik, denetim korkusu, bir problemi tamamlama ve test etmede dürtü azlığıdır. Düşünmeyi engelleyen duygusal engeller;

düşünceleri araştırma ve değiştirme özgürlüğünü sınırlar. Hata yapma, tehlikeye sokma ve başarısız olma korkusu; belirsizliklere dayanıklılığın zayıf olması; güvenlik için karşı koyulmaz istek duyulması; düşünce yaratmaktan çok yargılamayı seçmek; düşünce çokluğunda beceriksizlik; başarıya biran evvel ulaşma isteği ve gerçeği hayalcilikten ayırt edememe, başlıca duygusal engellerdir. İfade engelleri, fikir aktarımını ve iletişimi engeller; çağrışım, düşünce ve ifade akıcılığını azaltır. Düşünme hiyerarşisinde, düşünme engellerinin aşılmasıyla beraber; yaratıcı düşüncenin ufukları açılmış olur. Birçok kişinin olgun bireyler olarak daha az yaratıcı davranmalarının sebebi alışkanlıklarının esiri olmalarındandır. Frank Hix, bunu “işlevsel saplantı” olarak ifade etmektedir. Dış dünyada tüm gözlenen ve yapılanlar, genellikle başarılı olunan davranış ve düşüncelerin bir bölümüdür. Bu tür alışkanlıklar daha önce karşılaşılan problemlerin çözümünde faydalıdır. Bu tür problemler yeniden ortaya çıktığında geçmişte ispatlanmış iyi çözümler elde olduğundan çözüme ulaşmak çok daha kolay olacaktır.

Yaratıcılığı engelleyen algısal ve duygusal faktörler aşağıda olduğu gibidir:

- “Gerçek” problemi çözmek yerine, mevcut ilk çözümü seçip daha iyi olasılıkları meydana çıkarma konusunda başarısızlığa uğrama,
- Herhangi bir sorunun tek doğru cevabı olduğuna inanarak, çalışan bir çözüm bulunca durmaya razı olma,
- Bir sorunu anında çözmeye çalışma ve bu nedenle, sorunu bir süre gelişimine bırakacak yaklaşımları kabullenmeme,
- Sorunu çözerken açıkça ortada olan farklı yolları seçmek yerine, en kestirme yolu seçmeye mecbur hissetme,
- Çalışan bir çözüm bulduktan sonra, sorun çözme sürecini uygulamaya götürmekte başarısız olma,
- Bir şeyin yapılamayacağı ya da bir sorunun çözülemeyeceği varsayımını çok çabuk benimseme.
- Yeni fikirleri değerlendirirken düşünceye güvenip, fikirleri fiziksel olarak denememe,
- Gerçeklerin açık bir yorumlanmasını yapmaktansa, edinilmiş fikirlere dayalı varsayımlar ya da deneyime ve söylentilere dayalı kategoriler oluşturma,

- Sorunu çözerken, altta yatan anahtar gerçekler ile belirgin belirtileri veya sebep ile etkiyi birbirinden ayırt edememe,
 - Sorunları başkalarının anlayacağı varsayılan dille tartışma; jargonlar ya da belirsiz terminoloji kullanma,
 - Çok büyük sorunları, daha küçük bileşenlere ayırmadan üstlenme,
 - Bir sorunun daha küçük bileşenleri ile uğraşırken, büyük resmi kaçırma,
 - Bilginin günlük aktivitelerle açık ilişkisi yoksa, onu gereksiz olduğu gerekçesi ile vaktinden önce bir köşeye atma,
 - Sorun çözenin karmaşık olduğuna inanarak, çok belirgin olan şeyleri görmeyi başaramama,
- algısal ve duygusal engellere örnek gösterilebilir.

2.3.3.2. Örgütsel Engeller

Yaratıcılığın önündeki örgütsel engelleri şu şekilde sıralamak uygundur; bürokratik katılık, insanlara olumsuz tavırlar, örgütsel tembellik, değişim için isteksizlik, kalıplaşmış kurallar, doyumsuzluğa sebep olan bir örgüt ortamı.

Örgütlerde genel olarak yeni, yaratıcı bir fikirle karşı karşıya kalındığında yapılan üç önemli hata vardır:

- Çok çabuk evet cevabını vermek,
- Fikri kabul etmemek için bütçeyi öne sürmek,
- Fikri, onu sunan kişiye göre yargılamak.

Bu hatalar, bir örgütte yaratıcı düşüncenin gelişmesini engellemektedir.

Ayrıca sıkı denetim, kontrol ve hiyerarşi de kişilerin yaratıcılıklarını körelttiği gibi, kişilerin kendilerini güvensiz hissetmelerine, işe ve kuruma bağlılıklarının azalmasına, içlerine kapanmalarına, potansiyellerini ortaya koyamamalarına, artı değer yaratamamalarına, mekanikleşmelerine ve coşku ve heyecanlarının tükenmesine sebep olur.

Yaratıcılığı engelleyen bir diğer örgütsel unsur ise örgüt yapısı ile ilişkilidir. Geary Rummler örgüt yapısının yaratıcılığı nasıl engellediğini şu sözlerle ifade etmiştir; “Dünyanın en iyi eğitim görmüş, motivasyonu en yüksek insanları işe alın

ve işe yaramaz bir sistemin içine entegre edin. Göreceksiniz, her defasında kazanan sistem olacaktır.” Çalışanların, kalıplaşmış örgüt yapısına uymaya zorlanması, yaratıcılığın önünde en önemli engeldir.

2.3.3.3. Yönetmel Engeller

İşletmelerde yaratıcılığı engelleyen en ciddi sınır yöneticilerin yaratıcılık kavramı hakkındaki fikirleridir. Yönetici yaratıcılığı değerlendirirken kimi zaman bütünü düşünmek yerine yaratıcılığın bir parçasına yoğunlaşmaktadır. Bu durum yaratıcılığı öldürmektedir. Yaratıcılığın öldürülmesi, bir örgütün potansiyel rekabet gücü olan “yeni fikirlerin” öldürülmesi anlamına gelmektedir. Dolayısıyla yöneticilerin aşağıdaki öldürücü yaklaşımlardan kaçınacak politikalar üretmesi gerekmektedir. Bazı önemli engeller aşağıda olduğu gibidir:

- Yeni gerçekler ve bakış açıları ortaya koymak yerine, diğerleriyle geçinmek için çok çaba sarf etme,
- Geleceği öngörmek veya fikirlerle oynamak yerine, tüm hareketlerin hesabını verme gereksinimlerini hissetme,
- Pratik ve ekonomik görünebilmek düşüncesiyle, fikirleri mükemmelleştirmek yerine çoğunlukla çok çabuk hüküm verme,
- Şüphe ve bilmemeyi dile getirmek, çok meraklı olmak ya da "neden?" diye sormaktan çekinmek,
- Karar vermeye ve meseleleri çözmeye yönelik olarak yaklaşımları göz ardı etme,
- Yeni fikirlerin riskini üstlenmek yerine, bildik ve tanıdık olanın güvenliğini arzulama,
- İş hakkında çok fazla şey bilindiği için, yeni fikirlerin açık fikirlilikle değerlendirilmesini çoğunlukla izin vermeme,
- Eksik fikirlere itimat etmeme ve
- Başkalarının fikirlerinin daha iyi olabileceğini itiraf etmeye razı olmama, kendi fikirlerini geliştirme çabalarına destek vermemektir. Bu nedenle yöneticilerin çoğunluğu yaratıcı düşünceye sahip liderlerin kendi işlerinde yenilik yapma isteğinde olduklarının bilincinde olmalarına rağmen, onlara işlerini daha fazla zenginleştirme imkanı vermezler. Bunun sebebi olarak yöneticinin işletmesinde var olan görkemli kontrol mekanizması gösterilebilir. Bu durumda yönetici sorumlu olduğu birimin

gerektiği gibi çalıştığından emin olmak için daha büyük baskı altına girmekte ve giderek enformasyon sistemlerine daha çok, yaratıcı liderlerle kişisel iletişimine daha az ihtiyaç duymaya başlamaktadır. Bu da performansta yaratıcılık alanının kısıtlanmasına sebep olmaktadır.

2.3.4. Yaratıcılık ve Yenilik İlişkisi

İşletmelerin hayatta kalması ve başarılı olabilmesi için, çeşitli ekonomik, teknolojik ve sosyal faktörlerin yol açtığı değişimleri önceden tahmin etmesi ve yönetmesi gerekmektedir. Uluslararası rekabetin arttığı, teknolojide hızlı değişimlerin meydana geldiği ve müşterilerin beklentilerinin farklılaştığı bir ortamda pek çok araştırmacıya göre bu değişimlerle mücadele edebilmenin yolu yaratıcı düşünceler bulmak ve bunları yenilikçi ürün, süreç ve hizmetlere dönüştürmekten geçer. Bir başka deyişle, günümüzün bilgi odaklı işletmelerinin rekabet ortamında iyi bir konumda olabilmeleri için yenilikçi olmaları şarttır. İşletmeler yeniliklere ulaşmak için satın alma, taklit etme ve araştırma konsorsiyumlarına katılma gibi çeşitli stratejilerden faydalanabilmektedir. Ancak işletmelerin uzun dönemli bir performansa sahip olabilmeleri bakımından yeni fikirleri kendi bünyelerinde geliştirmeleri büyük önem arz etmektedir (İşcan ve Karabey, 2007).

Ancak pek çok şirket yeniliğin sunduğu faydaları ve gücün önemini bilmekle beraber yenilik yapmak için çaba sarf etmemektedir. Çoğunlukla yeniliğin gerektirdiği riskli sermaye yatırımlarına ve kararlılığa karşı koymakta, bunun yerine yenilik ve yaratıcılık konusuna yzeyssel olarak yaklaşmaktadır. Fakat yenilik, esasında örgüt üyelerini sürekli yenilik yapmak için çaba sarf etmeye yöneltecek bir örgüt ikliminin varlığını zorunlu kılar. Çağımızın hızla değişen iş ortamında başarıya ulaşmada insan sermayesi büyük rol oynadığı için, örgütte sürekli yeni düşünceler geliştiren ve bunları uygulayan bir işgücünün oluşturulması büyük önem arz etmektedir. Bu işgücünü oluşturabilmek için de yeniliği destekleyen güçlü bir örgüt iklimi oluşturulmalıdır. Yenilik ancak yeni fikirlerin ortaya konmasını teşvik eden bir örgüt iklimi içerisinde beslenip gelişme imkanı bulabilir. Bu şekilde tesis edilen bir iklim, çalışanların dikkatlerinin yenilik konusuna yoğunlaşmasında ve yeniliği destekleyen kolektif bir zihniyetin geliştirilmesinde bir araç görevi görecektir.

Yapılan araştırmalar da yeniliği destekleyen bir iklimin gerçek yeniliklerle sonuçlandığına işaret etmiştir (Işcan ve Karabey, 2007).

Yenilik kavramıyla ilgili çok sayıda tanım yapılmış olup, bazen de yenilikle yaratıcılığın birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Fakat bu iki kavram farklıdır. Yaratıcılık, insan beynindeki bilgiler arasında faydalı kabul edilebilecek, ilginç ve yeni fikirler üretmek amacıyla bağlantılar kurulması veya mevcut bağlantıların yeniden düzenlemesi ile ilişkilidir. Yaratıcılık halihazır sorunların üzümünde yararlı olabilecek yeni fikirler üretmeye yönelik insana özgü bir düşünsel süreçtir. Yaratıcılık rgt açısından tanımlanacak olursa; “bir örgüt ortamı içerisindeki bireyler veya gruplar tarafından ürünlere, hizmetlere, süreçlere ve prosedürlere ilişkin yeni ve yararlı / değerli fikirlerin üretilmesidir”. Genel bir ifadeye göre yenilik, yeni kaynaklar, yeni müşteriler, yeni pazarlar bulmak veya var olan kaynak, müşteri ve pazarların yeni bileşimini oluşturmaktır. Bu nedenle yaratıcılığın amacı buluş ise, yeniliğin amacı buluşu uygulamaya geçirmektir. Yaratıcılık yeni bir Şey düşünmek, yenilik ise yeni bir Şey yapmaktır. Her türlü yeniliğin arkasında yaratıcı düşünce bulunur ve yaratıcılık, yenilik sürecinin sadece temel bir parçası ve ilk adımıdır. Kullanılmayan bir fikrin değeri yoktur, çünkü uygulamaya geçirilmediği sürece bütün fikirler zindandadır. Yenilik bilginin veya fikrin pazara sunulması veya satışları artırmak ve maliyetleri azaltmak yoluyla karı artırarak ticarileştirilmesini, uygulanmasını, ürün, hizmet ve sürece dönüştürülmesini veya var olan ürün, sistem ve kaynakların değiştirilmesini ne sürer. Kısacası yenilik, yaratıcılığın bir adım ilerisindedir (Işcan ve Karabey, 2007).

Yenilik sürecinin başlatma ve uygulama olmak üzere iki aşamadan oluştuğu ileri sürülmektedir. Başlatma aşamasının önemli bir unsuru da “yeniliğe açıklık”tır. Yeniliğe açıklık, bir örgütün üyelerinin yeniliği benimseme veya reddetmeye yönelik istekliliğini ortaya koyar. Yenilikçilik firma kültürünün bir parçası olarak yeni düşüncelere açık olma kavramıdır. Yenilikçilik uygun kaynaklarla ve diğer örgütsel özelliklerle desteklendiğinde, daha büyük bir yenilik yapma kapasitesinin oluşmasına olanak tanır (Işcan ve Karabey, 2007).

Yaratıcılık yeni bir düşünce ve fikir üretme, yenilik ise üretilen bu fikrin yeni bir ürün, hizmet veya üretim yöntemi şekline dönüştürülmesidir. Bir diğer ifadeyle; olan bilginin kullanılarak olmayan bilginin üretilmesine “yaratıcılık”; yeni bir uygulama ya da yeni fikirlerin yaygın anlamda kullanılarak pratiğe uygulanması da “yenilikçilik” süreci olarak tanımlanmıştır (Yıldırım, 2007).

Yaratıcılık, herhangi bir konuda mevcut durumu ileri götürmek ve herhangi bir düzeyde yenilik getirmek amacıyla kullanılır. Yenilik ise, kapsamlı bir örgütsel değişimin oluşturulmasında oldukça önem arz etmektedir. Yenilik kavramı değişim ve gelişim ile ilişkilidir. Değişim yeni bir şeylerin ortaya çıktığını, gelişme ise bu yeniliklerin gerçekleştiğini gösterir. Ayrıca değişim ile ilgili olarak iki kavramdan bahsedilebilir. Birincisi çevremizde olan değişim, ikincisi kendi irademizle gerçekleştirdiğimiz değişim (Yıldırım, 2007).

Kendi çalışanlarının düşüncelerinden tam olarak yararlanabilmesi için bir örgüt hem yaratıcı ve hem de yenilikçi çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Yaratıcı düşünceler yenilik şeklinde uygulamaya geçirilmedikleri sürece örgütsel etkinliğe katkıları düşünülemez. Dolayısıyla örgütlerde yaratıcılık sürecinin hem yaratmayı ve hem de yenilik yapmayı içermesi gerekir (Yıldırım, 2007).

2.4. Yaratıcılığın Gelişim Süreci

Toplumların sürekliliği açısından işletmelerin giderek artan rekabet ortamında verimliliklerini en üst düzeye çıkarabilmeleri için “insan yönetimi” önem kazanmış ve bu bağlamda F.W. Taylor’un öncülüğünde ilk kez bir “bilimsel yönetim” kavramından bahsedilmiştir. Bahse konu dönem aynı zamanda pozitif bilimlerle beraber sosyal bilim dallarında da yeni disiplinlerin gelişme dönemi olmuştur. Ekonomik faaliyetlerin ulusal niteliği, uluslararası merkezli ya da ulus-üstü olma çabasıyla değişmeye başlamasıyla örgütlerin (işletmelerin) personel seçiminden, iş süreçlerini geliştirmeye, sürekli değişen çevresel koşullara kendilerini uyarlayabilmekten, liderlik biçimlerine ve çalışanların performans ölçümünden, verimliliklerini artırmalarına dek çok önemli başlıkları içeren yeni bir disiplin, “örgütsel davranış” gelişmiştir (Yahyağil, 2001).

Bu bağlamda ekonomik faaliyetlerin dünya merkezli bir pazarda gerçekleştirilmesi gayretlerine bağlı olarak, “emek gücü”, 4 temel ekonomik faktör içindeki yerini bilgi gücüne bırakmaya başlamış, bireysel ve toplumsal ihtiyaçların boyutları değişmiştir. Bu gelişmenin sonuçları aşağıda olduğu gibi dört şekilde özetlenebilir (Yahyagil, 2001):

- Sürekli eğitim kavramının değer kazanması,
- Bireyler arasındaki cinsel, dinsel, ırksal, etnik ve kültürel farklılıkların en aza indirildiği bir görüşün benimsenmesi,
- İş dünyasında nitelik ve nicelik olarak değişen iş-gücünün, ekonomik verimliliği üst seviyelere çıkaracak ve sürekli bir rekabet ortamında doğru kararlar alınmasına yardımcı olacak biçimde yönetilmesi,
- Her insanda potansiyel olarak varlığı kabul edilen “yaratıcılık” özelliğini geliştirecek ortamların hazırlanması ve desteklenmesi.

Yaratıcılık, çok kullanılan ve yanlış tanımlanan bir kelimedir. Burada bahsedilen yaratıcılık yoktan bir şey var etme anlamında değil; bireyin, beyninde depolanan bilgiler arasında daha önce başkalarının fark edemediği ilişkileri görmesi ve açığa çıkarması süreci manasında kullanılmıştır. Tanımı gözardı edilirse, yaratıcılık düzeyini belirleyen faktörler üzerinde tam bir fikir birliği yoktur. Tennyson-Breuer (2002; akt. Cengiz, Acuner ve Baki, 2007) ve Lee vd. (2002; akt. Cengiz, Acuner ve Baki, 2007)’e göre yaratıcılık, geleneksel olarak hem sosyo-bilişsel kabiliyetlerin bir ölçüsü, hem de aktif bir soruna uygun ve yeni çözümler getiren bilişsel bir süreçtir. Fisher-Specht (1999 akt. Cengiz, Acuner ve Baki, 2007)’e göre ise yaratıcılık, her yaşta harekete geçirilebilecek ve geliştirilebilecek olan yaşam boyu süregelen bir süreç, başarılı ve uyum gösterici bir kişiliğin anahtarı olduğu gibi aynı zamanda da ikilemlerle ve meydan okumalarla başa çıkabilmenin formülüdür. Diğer bir tanıma göre ise yaratıcılık; yeni, alışla gelmemiş, uygun fikir, çözüm ve iş süreçlerinin ürünüdür. Yaratıcılığın yalnızca orijinallik olarak düşünülmesi doğru değildir. Uygunluk, yararlılık ve yapılabirlik de yaratıcı düşüncüyü tuhaf düşüncelerden ayıran önemli öğelerdir. Yaratıcılık uzun seneler boyu dahilerin esrarengiz özelliklerine atfedilmiş ve onların olağanüstü

kapasiteleriyle tanımlanmıştır. Halbuki, yaratıcılık doğuştan gelmez zamanla öğrenilir. Feist-Barron (2003; Cengiz, Acuner ve Baki, 2007)'un yaptıkları araştırmalarda; yüksek düzeyde zekanın yüksek düzeyde yaratıcılığı garanti etmediği, yaratıcılıkla zeka arasında çok yüksek bir ilişki olmadığı, daha zeki bir bireyin daha yaratıcı bir kişi anlamına gelmediğini vurgulamışlardır (Cengiz, Acuner ve Baki, 2007)

Yaratıcılık en yaygın tanımı ile, her alanda yeni ve yararlı fikirlerin, ürünlerin ve hizmetlerin üretilmesidir. Woodman, Sawyer ve Griffin (1996; akt. Çekmecelioğlu, 2007) ise örgütsel yaratıcılığı karmaşık sosyal sistemlerde beraber çalışan bireyler tarafından oluşturulan değerli, yararlı, yeni ürün, hizmet, fikir veya süreç olarak tarif etmektedir (Çekmecelioğlu, 2007).

Yaratıcılığın doğuştan geldiğini öne süren bir kesim olmasına rağmen, araştırmacıların genel olarak fikir birliğine vardığı kanı, yaratıcı olmanın öğrenilebileceği ve bu kabiliyetin pratik yapmak suretiyle zamanla geliştirilebileceğidir (Eren ve Çekmecelioğlu, 2002).

İnsanların içsel dünyalarına yol gösteren çalışmalarıyla tanınan A. Maslow (1976; akt. Yahyagil, 2001) “kendini-gerçekleştirme” gereksinimi ile sağlıklı ve yaratıcı olma özelliklerinin giderek birbirine daha çok yaklaştığını ve bu unsurların bireyi “tam bir insan” olarak tanımlayabileceğini söylemektedir. Maslow aynı çalışmada yaratıcılığın ortaya çıkabilmesi için gerekli olan iki temel unsurun “dayanıklılık ve cesaret” olduğunu vurgulamaktadır. Buna göre birey, diğer insanların kendisine nasıl yaklaşım yaptığını değil fakat kendini daha çok ifade etmeye çalıştığında daha özgür davranacak ve daha üretici hale gelebilecektir (Yahyagil, 2001).

Ayrıca insanların ancak bir bölümü “kendi benliğini tatmin” ihtiyacı ile hareket edip, bu amaç için bilinçli bir şekilde yaratıcı özelliklerini geliştirip stratejik, dolayısıyla etraflıca düşünme teknikleri kullanarak başarıyı aramaktadırlar. Bireylerin sahip oldukları tüm potansiyelin kullanıma açılmasına imkan tanınması ile “benlik tatminlerinin” ön plana çıkmasına bağlı olarak yaratıcılık niteliklerinin

gerçekleşme ihtimali bu alanda çalışma yapan hemen herkesin ortak düşüncesidir (Yahyagil, 2001). Bu bakış açısının, Murray tarafından formüle edilen ve sonra da McClelland ve Atkinson tarafından geliştirilen “motivasyon ve elde etme” kuramı ile güçlü bir ilişkisi vardır. Bu kurama göre yüksek seviyede beklentileri olan bireyler özellikle örgütlerde iş çeşitliliği varsa, kişisel özellikleri ve uzmanlıkları çerçevesinde çalışma konuları üzerinde daha bir istekle odaklanmaktadır. Stratejik düşünme ve yaratıcılık özelliklerinin uygulamaya dönüşmesi maksadıyla büyüteç altına alınanlar da işte bu gruptaki bireylerdir (Yahyagil, 2001).

Motivasyon kuramları (teorileri) çerçevesinde insan ihtiyaçlarını bir hiyerarşik düzen içinde sunan Maslow başta olmak üzere Alderfenger, McClelland, Herzberg ve diğerleri, giderilmesi her birey için bir ihtiyaç olarak düşünülmeyen ya da doyurulması en zor ihtiyaç olarak “insanın kendi benliğini aşması olarak” tanımlanabilecek “benlik tatmini” üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Her birey psikolojik açıdan kendi kişiliğini, benliğini diğerlerinden farklı ve bir anlamda daha üstün görme eğilimi içerisindedir. Kişiliğinin gelişimine bağlı olarak sağlıklı bir fiziksel yapı ve düşünsel kapasiteye sahip olan herkes toplum içinde biyolojik ve sosyal ihtiyaçlarını giderebildiği durumlarda ve yaşamı boyunca kazanmış olduğu kültürel normlar çerçevesinde kendi benliğini doyuma eristirecek bir hedef belirleme durumunda kalabilmektedir (Yahyagil, 2001).

Hayatın iniş çıkışlarını (şans, kader gibi) dışsal etmenlerle açıklama eğiliminde olanlar, toplumsal faaliyetleri çok kısıtlı olan bireyler ve diğer bir deyişle kaderci, kesin çizgilerle belirlenmiş kalıplar doğrultusunda hareket edenler genelde kendi benliklerini tatmin ihtiyacı duymamakta ve değişime karşı daha dirençli olmaktadır (Yahyagil, 2001).

Buna karşın yaşam çizgilerinin şekillenmesini içsel etmenlere bağlı olarak açıklayanlar, toplumsal yaşamda ön planda olmak için gayret gösterenler, kültürel normları eleştirebilen ve dışına çıkabilenler, daha esnek davranışlar sergileyebilmekte, sonuçta da değişime rahat uyum sağlayabilmektedirler (Yahyagil, 2001).

Dolayısıyla daha esnek, ancak stratejik düşünebilen ve yaratıcılık özelliklerini ön plana çıkarabilenler çoğu kez radikal değişiklikleri gerçekleştiren, kendi alanlarında devrimler başlatabilen bireyler olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Tarih boyunca öne çıkan hemen tüm liderler, yöneticiler, sanatçılar bu özelliklere sahip insanlardır. Liderlik kuramlarında karizmatik özelliklere bugün de yer verilmesinin başlıca sebebi budur. Varsayımsal olarak “liderlik ile karizma” arasındaki ilişkiyi ayırt edici ölçüt, başarılı liderlerin gerçek manada stratejik, eleştirel ya da yaratıcı düşünme kabiliyetine sahip insanlar olmasına karşın; yapay bir imajla ve kendilerinde olmayan özellikleri varmış gibi gösteren ve bunun için propaganda yöntemleri kullananların da kendilerine bir karizmaya sahipmiş izlenimi vermeleri ile alakalıdır (Yahyagil, 2001).

Bu durumda radikal değişimlere yol açabilen bireylerin gerçekte çok az sayıda olması “doğal” bir sonuç olup, yaratıcılık yetenekleri büyük olasılıkla genetik olarak beyin kimyalarında farklı boyutta olan insanlardır ve bu da bilişsel mekanizmaların özelliklerine göre açıklanmaktadır. Ayrılıkçı düşünce şekli, kavramlara yeni yaklaşımlar yaparak değişik, etkileyici, özgün görüşler ileri sürme becerisidir. Birleştirici düşünce şekli ise olgu ve kavramlara eleştirel olarak yaklaşabilen ve üretilen alternatiflerden en etkin olanını seçebilmektir. Bu çerçevede yaratıcılığın “ayrılıkçı” ve “birleştirici” düşünce şekilleri ile bağlı olduğu fakat “ayrılıkçı düşünce” tarzının yaratıcılık için gerekli olduğunu vurgulamakta büyük fayda vardır (Yahyagil, 2001).

Literatüre bakıldığında yaratıcılık alanındaki (sanatçılar ve sanat dallarında verilen ürünleri ayrı tutmak koşuluyla) araştırmaların önemli bölümünün yukarıda da değinildiği üzere bireylerin motivasyon gibi psikolojik niteliklerine, bilişsel özelliklerine ve buna bağlı olarak da entelektüel ve bilgi seviyelerine göre yapıldığı görülmektedir. Diğer bir ifadeyle yaratıcılığı ortaya çıkaran faktörler genelde bireylerin psikolojik ve bilişsel özellikleriyle bağıntılı olarak araştırılmıştır. Guilford, Torrance, Sternberg, Martinsen, Kaufmann ve diğerlerinin çalışmaları bunlara örnek olarak verilebilir (Yahyagil, 2001).

Çağdaş organizasyonlardaki çalışanların yaratıcılığı üzerine yapılan örgütsel araştırmalar bugüne kadar hep ihmal edilen ve öneminin farkına varılamayan bir alan olmuştur. Son yıllarda yapılan araştırmalar, çalışanların yaratıcılık yeteneklerinin nasıl geliştirileceği ve bunun örgüt performansına etkisinin nasıl olacağı üzerine yoğunlaşmaktadır (Cengiz, Acuner, Baki, 2010).

Yine son yıllarda yapılan çalışmalarda yaratıcılığı etkileyen faktörlerden olan, bireysel özelliklerden çok durumsal veya bağlamsal faktörler ele alınmıştır (Cengiz, Acuner, Baki, 2010). Bağlamsal faktörlerin başında ise örgüt iklimi yer almaktadır.

Örgüt İklimi ve Yaratıcılık İlişkisi

Yakın zamana kadar bireylerin kişilik ve bilişsel özellikleri çerçevesinde incelenen yaratıcılık kavramı, kendileri de sürekli değişiklik gösteren örgütlerin performanslarını artırmada kullanılmak istenildiğinden, örgütsel dinamikler farklı bir çerçeveden irdelenmiştir. "İnsanlar için kişilik neyse, işletmeler için de örgütsel kültür aynı anlamdadır" tarifine uygun olarak örgütsel yaratıcılık alanında büyüteç altına alınması gereken önemli başlıklar da bu durumda kaçınılmaz bir şekilde örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramları olmaktadır (Yahyagil, 2001).

İşletme alanında günümüzün öne çıkan kavramları arasında yer alan girişimcilik, yaratıcılık ve yenilikçilik alanındaki araştırmaların özellikle örgüt kültürü ve iklimi üzerinde durmaları ve örgüt çalışanlarını daha yaratıcı kılabilmek için iş atmosferinin (iklimin) özelliklerinin tespit edilmesi üzerinde yoğunlaşması hiç de tesadüf değildir (Yahyagil, 2001).

Bünyesinde yenilikçi ve yaratıcı düşüncelerin üretilmesine önem veren bir örgüt için üzerinde ilk olarak araştırma yapılmasını gerektiren faktör, hizmet ya da mal üretimi yapması ya da içinde olduğu ekonomik sektörün niteliklerine bakılmaksızın örgüt kültürü ve örgüt ikliminin ayrıntılı bir profilinin ortaya koyulmasıdır. Konuya ilişkin literatür çalışması, örgütlerde yaratıcılık ve girişimciliğin gelişebilmesi için gerekli özelliklerin bir bölümünü kaçınılmaz olarak bireylerin karakter yapılarına, psişik özelliklerine ve motivasyonlarına; diğer

bölümünü de örgütsel yapıya ve iş görme fonksiyonlarının özelliklerine, kısaca, örgüt kültürü ve örgüt ikliminin özelliğine bağlamaktadır (Yahyagil, 2001).

Örgüt üyelerinin 'bireyler' olarak yönetim tarafından algılanma ve değerlendirme şeklinin gerek yöneticilerin (liderin) gerekse çalışanların davranışlarını nasıl etkilediğine ve genel olarak iş ortamına ilişkin unsurların incelenme konusu yapıldığı bir çalışma McGregor'un ünlü "X ve Y kuramıyla" ilgilidir. "Yönetimlerin İnsani Yönü" (1960; akt. Yahyagil, 2001) başlığını taşıyan ve örgütsel davranış alanında geliştirilen çeşitli kuramların önünü açar bir özellik taşıyan bu çalışma öncelikle iklim ve kültür kavramının giderek ayrışmasında büyük oranda katkıda bulunmuştur. Yöneticilerin iş yerlerinde geliştirdikleri iklimi inceleyen McGregor, bu araştırmasında kaçınılmaz olarak hem örgüt çalışanlarına, hem de yönetenlere ait değerleri ele alarak, kendinden sonra gelen neo-klasikçilerin de çalışma ortamlarında insanların davranışlarını belirleyen özellikler olarak, (kültürel) elemanlar üzerinde durmalarıyla sonuçlanmıştır (Yahyagil, 2001).

Yaratıcılıkla ilgili yapılan araştırmalar; örgütsel iklimdeki çeşitlilik yaratıcılığın ortaya çıkmasını kolaylaştırırken daha fazla bürokratik yapıdaki örgütlerde yaratıcılığın oluşmayacağını ortaya koymuştur. Yaratıcı örgütlerin nitelikleri; yalın ya da uyarlanmış hiyerarşi, güç dağılımı ve karar alma ile içsel motivasyona yönelik ödüllendirme, yeni fikirlerin kabul edilmesine önem verme ve örgüt içindeki uygunsuzluğu azaltma ile alakalıdır. Yaratıcı örgütler değişen koşullara göre kendi faaliyetlerini ya da uzmanlık sahalarını değiştirirler. Kendi sistemlerindeki bu değişim onları belirsizliğe ve zıtlıklara yöneltir (Saraçoğlu ve Duran, 2009).

Örgüt iklimi, örgüt üyelerinin organizasyona ilişkin algıları olarak, kavramsallaştırılmıştır. Örgüt üyeleri içinde buldukları organizasyondan aldıkları bilgiler, ortam koşulları gibi birçok yol ile organizasyona ilişkin algılar elde ederler. Üyeler, iklimi iş yönelimli, yenilik yönelimli, ya da destekleyici olarak algılayabilir. Örgüt üyelerinin iklime ilişkin bu ve buna benzer algıları, organizasyona ait değişkenlere bağlı olarak değişecektir. Genellikle kişinin iklimi destekleyici,

ödüllendirici olarak algılaması onun yaratıcı davranışını olumlu yönde etkilemektedir (Çekmecelioğlu, 2007).

Yaratıcılık, dinamik ve toleransın olduğu atmosferlerde gelişme imkanı bulur. Yaratıcı bireyler rutinden hoşlanmayan, işlerini nasıl yapacaklarına ilişkin fikirlere sahip olan insanlar olarak destekleyici yönetim tarzına ihtiyaç duyarlar. Yaratıcılığı geliştirmek için, yöneticilerin ilk önce yaratıcı süreci anlamaları, yaratıcı davranışı teşvik etmeleri ve yaratıcılığın gelişebileceği örgüt iklimleri tesis etmeleri gerekmektedir (Çekmecelioğlu, 2007).

Örgüt iklimi yaratıcılığın ve girişimciliğin meydana çıktığı yerdir. Örgütsel yapılar, işin niteliği, görev tanımları, yönetimin tutumu, insan kaynakları uygulamaları ve grup kültürü gibi birçok faktör iş çevresinin doğasını oluştururken, yaratıcılığı da etkiler. Yapılan birçok araştırma örgütlere rekabet avantajı sağlayan yaratıcılığın bireysel özellikler ile ilişkili olduğu kadar içinde bulunulan iş çevresi koşulları ile ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Çekmecelioğlu, 2007).

Çevre, kişilerin bireysel çevresi, işletme çevresi ve eğitim çevresinin tamamını kapsamaktadır. Küçük ve orta boy işletmeler üzerinde yapılan incelemelerde işletme çevresinin yaratıcılığı artırmada önemli bir rol aldığı bulgusu tespit edilmiştir. Birey ve onun çevresi birbiriyle devamlı olarak etkileşim içerisinde oldukları ve bu etkileşim bireyin yaratıcı olması için oldukça önemlidir. Couger, Higging ve McIntyre'nin (1993; akt. Saraçoğlu ve Duran, 2009) yaptıkları çalışmada, iş çevresi ile yaratıcılığın artması arasında pozitif ilişki (korelasyon) olduğunu saptamışlardır. Söz konusu çalışmada, çevrede yaratıcılığın artırılmasının otomatik bir süreç olmadığı ve küçük, orta boy işletmeler için işletme sahipleri (girişimciler) tarafından yönlendirildiği zaman başarıya ulaşılacağına altı çizilmiştir. Bunun yanında Engelbrecht (1993; akt. Saraçoğlu ve Duran, 2009) iş çevresindeki yaratıcılıkla alakalı yaptığı çalışmada; bireylerin içinde buldukları sistemde açık iletişimin gerekliliğinin ve doğruluğunun önemini vurgulamıştır. Bütün bunlara ek olarak bireylerin kendi hedeflerini oluşturmasına yardımcı olacak yeterli kaynak ve başarılı sonuçlara ulaşabilmesi için iş yerindeki bireysel özgürlüğün yukarıdaki listeye eklenmesi gerektiğini de belirtmiştir (Saraçoğlu ve Duran, 2009).

2.5. Yaratıcılığın Bireyler ve İşletmeler Açısından Sonuçları

Yaratıcılık hem özel hem de iş hayatında kullanılabilir. Yaratıcılık bireysel bir yetenektir. Kurumlar “grup etkisi” yani işbirliği ve dayanışma ortamı sağlayarak, ortak hedef ve amaçlar belirleyerek, belirli yöntemler kullanarak bireysel yaratıcılığı geliştirir, açığa çıkarır ve kullanırlar (Yıldırım, 2007).

İşletmeler küresel rekabet ortamında rekabetçi bir avantaja sahip olmak için çalışanlarının içindeki gizli merakı bulup açığa çıkaracak, yaratıcı ve tutkulu bireyleri bir araya getirecek ve yönlendirecek, kalıplaşmış düşüncelere hayat hakkı tanımayacak, alternatif ritimler peşinden koşacak ve şans kapılarını aralayacak olan bir insan kaynakları yönetimine ihtiyaç duymaktadır (Aksüzek, 2008).

Tüketici ihtiyaçlarını karşılamak için en iyi ürünleri, en hızlı şekilde ve en uygun fiyatla sunabilen işletmeler başarılı olurlar. Küresel rekabet, işletmeleri, ürünlerini ve hizmetlerini geliştirmek için alternatif yollar aramaya itmektedir. Bunu sağlamanın en etkili yolu yaratıcılığı geliştirmektir. İşletmelerde yaratıcılığın geliştirilmesi artık isteğe bağlı olmaktan çıkmış ve zorunluluk haline gelmiştir. Personel seçiminde yaratıcılık potansiyeli yüksek olanların tercih edilmesi ve yaratıcılık eğitimi verilmesi birey düzeyinde yaratıcılığı geliştirebilir. Fakat bu yeterli değildir. Yaratıcılığın işletme düzeyinde de geliştirilmesi gerekmektedir. İşletme amaçlarıyla bütünleştirilmediği sürece bireysel yaratıcılık olumlu sonuçlar doğurmaz. Bu durumda yöneticilere önemli bir görev düşmektedir. İşletme yöneticileri alacakları önlemlerle ve yapacakları düzenlemelerle birey düzeyindeki yaratıcılığın işletme düzeyindeki yaratıcılığa dönüştürülmesini sağlamalıdır. Personeli güçlendirme, yönetime katılma ve öneri sistemleri gibi yöntemlerle birey düzeyindeki yaratıcı fikirlerden işletme bütününe yararlanması sağlanabilir (Akın, 2010).

Yaratıcılık olmadan tüketici ihtiyaçlarını tamamen karşılamak ve rekabette başarılı olmak mümkün değildir. Müşterilerin sürekli olarak daha iyi ürünler ve hizmetler beklediği bir ortamda yaratıcılıktan faydalanmak şarttır. Yaratıcılıkla ilgili önemli yanılgılardan birisi de yaratıcılığın örgütlerin yalnızca ar-ge bölümünde gerekli ve yararlı olduğu düşüncesidir. Halbuki yaratıcılığın örgütün her yerinde ve

her zaman etkinliği ve verimliliği artırma potansiyeli vardır. Öneri sistemlerinin de yaygınlaşmasıyla yaratıcılık, ar-ge bölümünün duvarları arasında ve ar-ge elemanlarının tekelinde kalmaktan kurtulmuş, adeta örgütün her bölümü ar-ge bölümü gibi, her elemanı da aynı zamanda bir ar-ge elemanı gibi olmuştur (Akın, 2010).

Yaratıcılık süreci yeni fikirlerin ortaya çıkışı ve bunların ürünler, hizmetler ve üretim yöntemleri ile yeni yönetsel uygulamalar halinde maddileştirildiği, yenilikçiliği de kapsayan bir süreç olarak düşünülebilir. Gözlemlerden, bilgi ve deneyimlerin yeni düşünce ve kavramlar üretecek şekilde ilişkilendirme becerisi olarak yaratıcılık, insanın deneyim ve bilgilerinin bir sonucudur. Doğal olarak bireylerin yaratıcılık yeteneği farklı olabileceği gibi işletmelerinde çalışanlarının yaratıcılık gücünü kullanarak yeni ürün, süreçler ve hizmetler yaratma yetenekleri de farklılık arz edecektir (Yıldırım, 2007).

Bugün rekabetçi işletmelerin birçoğu diğer işletmelere oranla çok daha fazla yaratıcılık eseri ürüne sahip oldukları için piyasayı ellerinde tutabiliyor. Bu işletmeler klasikleşmiş sıradan ürünlerden çok, farklı ürünlerle pazarı yönlendiriyorlar. Bir işletmenin yaratıcı olması; işletmenin değişimi yaşayabilmesi, müşterilerinin ihtiyaçlarına cevap verebilmesi ve rekabetçi avantaj kazanabilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. İşletmedeki herkesin genel düşünce yeteneğinin bir parçası olarak ciddi yaratıcılık kullanıldığında, üretim aşamasında kullanıldığında, kalite yükseltilmesi, iş iyileştirme, maliyet kısma önerileri gibi süreçleri daha etkili olacaktır. Yaratıcılık somut fikirler üretmenin yanı sıra, insanları yapmakta oldukları iş konusunda düşünmeye yönelttiği için önemli bir itici güç de oluşturur. Dolayısıyla yaratıcılığa üst düzey yönetim dahil her kademedeki çalışan katılmalıdır (Aksüzek, 2008).

Yaratıcılık konusunda başarılı olan bir örgüt (Aksüzek, 2008):

- Hızlı değişen pazara daha rahat ayak uydurabilmekte,
- Müşteriye özel ürünler ortaya çıkarmada rakiplerine oranla öncelik sağlayabilmekte,
- Farklı alanlarda endüstri standartlarını oluşturabilmekte,

- Ürünün başlangıç safhasında tekel konumu yaratarak kar marjlarını yükseltebilmekte,
- Müşteriler tarafından tanınırlığı çoğalmaktadır. Bu şekilde yaratıcı düşünce bir işletmede dış müşteri memnuniyeti ve sadakati, iç müşteri memnuniyeti ve sadakati, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, ürün, süreç ve pazar geliştirmeye yardım etmektedir.
- Rakip ürünler pazara sunulana kadar ürünlerini geliştirip çeşitlendirme fırsatı bulabilmekte ve
- Ürünle ilgili bilgi ve yeteneklerini geliştirebilmekte, rakiplerden önce maliyetleri düşürebilmekte ve ölçek ekonomisi oluşturabilmektedir.

Ayrıca Clark ve James'e (1999; akt. Yeloğlu, 2007) göre, yaratıcılığın hem pozitif hem de negatif etkileri mevcuttur. Onlara göre göz ardı edilen konu yaratıcılığın etkilerinin sadece pozitif yönden ele alınmasıdır. Ayrıca, onlara göre yaratıcılık, hem birey hem de grup bazında çift taraflıdır. O halde yaratıcılık birey ve grupları etkileyebildiği gibi, birey ve gruplarda yaratıcılığı etkileyebilirler. Bununla birlikte, yaratıcı düşünce kötü amaçlar için kullanıldığında oldukça zarar verici olabilir. Örnek olarak bireylerin veya grupların birbirlerinden ürettikleri yeni fikirleri çalması da yaratıcı bir düşünce sonucu ortaya çıkabilir. Dolayısıyla, durumu biraz daha makro boyuta taşıyacak olursak, örneğin işletmeleri ele alırsak; kendi işletmelerine ait sırlarının, teknolojilerinin vb. diğer özelliklerinin yasal olmayan yöntemlerle başka işletmelere taşınması oldukça vahim bir durumdur. Bu sebepten dolayı “yeni fikirlerin üretilmesi ve uygulamaya konması” konusu biraz daha irdelenmesi gereken bir husustur. Bireysel ya da grup olarak, hedef ve amaçlara yaratıcı yaklaşımlarla ulaşmak negatif sonuçlara sebep olabilir. Birey ve grupların istedikleri hedeflere yıkıcı, zarar verici, adil olmayan usullerle “yaratıcılık” olgusu altında ulaşmaları mümkün olabilir. Birey ya da gruplar bu usullerin kendilerine zarar vermediğini belirtse de, bu usuller diğer birey ve gruplar tarafından negatif bir şekilde algılanılacaktır (Yeloğlu, 2007).

Kısaca yaratıcı düşünce; “kalıcı rekabet üstünlüğü”nün ön şartıdır. İşletmeleri devamlı olarak rakiplerinden bir adım önünde tutan, işletmenin yarattığı uygun ortamda yeşeren insan yaratıcılığıdır. Rekabet aracı olarak değerlendirilen insan

kaynağı, en sağlam, en gcl, taklidi zor, uzun vadeli başarı getiren bir faktördür (Aksüzek, 2008).

Bütün bunlara ilave olarak, yaratıcılığın geliştirilmesinin yararları yalnızca işletme seviyesinde kalmaz. Yaratıcılık, buluşların gerçekleştirilmesini, bu Şekilde teknolojinin ilerlemesini sağlar. Böylece toplumun refahının artırılmasına ve ekonomik kalkınmaya önemli katkılarda bulunur. Sonuç olarak, insanların yaratıcılıklarının değerlendirilmediği toplumların yüksek refah düzeyine erişmeleri mümkün değildir. Daha çok patent tescili yapılan, yani yaratıcı ürün ve hizmetlerin daha çok geliştirildiği ülkelerde, yeni ürün ve hizmetlere dayalı girişimciliğin de daha yaygın olduğu görülür. Bu durum hem daha çok insanın istihdam edilmesini sağlar hem de milli gelirin artmasına da katkı sağlayarak ekonomiyi gclendirir (Akın, 2010).

2.6. Yaratıcılığın Moda Sektörü Açısından nemi

Günümüzde moda özellikle giyim sektöründe oldukça hızlı, değeriken ve kendini yenileyen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Çağdaş ve kültürel donanıma erişebilen toplumlarda var olması gereken ve modanın temeli olan tasarım etkinliğini, hem evrensel düzeyde bilimsel ve teknolojik, hem de yerel düzeyde kültürel ve folklorik bilgi, eğitim ve donanıma sahip moda tasarımcıları gerçekleştirmektedir (Ertürk ve Erdoğan, 2012).

Tasarım terimi literatürde, tasarlamak işi veya tasarlanan biçim, tasavvur olarak ifade edilmektedir (MEGEP,2006; akt. Ertürk ve Erdoğan, 2012). Bu anlam ışığında çeşitli Şekillerde tanımlanan tasarım: “Bir sorun ya da çözüm karşısında üretmeye başlayacak olan zihnin ilk yaptığı düşüncedir ve bir düşünce süreci olarak tarif edilir”. “Tasarım, yapısal, işlevsel ve simgesel sınırlamalar arasındaki btnlyđ gerektiren ve bir biçim, bir sanatsal el ürünü yaratan bir süreçtir” (Ertürk ve Erdoğan, 2012).

Tasarlama aşamasındaki süreç en az tasarım (rn) kadar önem arz etmektedir. Tasarım sürecinde tasarımcı, araştırma çalışmaları ile veri toplamayı müteakip, fikir ve konsept belirleyerek ürün zmleri geliştirmekte ve bunlar arasından en uygun

çözümün seçimi ile bu süreci sona erdirmektedir. Tasarımda yaratım süreci Verryzer ve Mozota (2005; akt. Ertürk ve Erdoğan, 2012)'ya göre beş aşamada aşağıda olduğu gibi sıralanmaktadır:

Hazırlık Aşaması: Bir fırsatın ya da potansiyel ihtiyacın tanımlandığı ve bu ihtiyacın bir tasarım konseptine dönüştürülebilirliğini görmek için fikirlerin oluşturulduğu, olasılıklara dayalı bir aşamadır.

1) Araştırma: Tasarımcının problemi ve tasarım projesinin hedefini tanımladığı ve bu doğrultuda veri topladığı aşamadır.

2) İnceleme: Tasarımcının projenin alabileceği farklı olası şekillerin eskiz çizimlerini yaparak konsepti ortaya çıkarmak için tüm yaratıcı kaynaklarını kullandığı aşamadır.

3) Geliştirme: Seçilen çözümlerin biçimsel olarak üç boyutlu tanımlanma aşamasıdır.

4) Gerçekleştirme: Tasarımcının prototip ortaya koyma aşamasıdır.

5) Değerlendirme: Tasarım çözümünün marka değerleri, hedef kitle pazarı ve pazar payı hedeflerine uygunluğunun incelendiği aşamadır.

Fikir oluşturmada nihai ürüne dönüştürmeye kadar geçen süreçte bu aşamaları gerçekleştiren kişi tasarımcıdır. Farklı çalışma alanlarında çalışan tasarımcılar içerisinde moda tasarımcıları için 'stil yaratan insan' manasında 'stilist' kelimesi de kullanılmaktadır (Ertürk ve Erdoğan, 2012).

Gürsoy (2010, akt. Ertürk ve Erdoğan, 2012) moda tasarımcılarını "her modacı, hayal dünyasının/tasarım dünyasının doruklarında gezinen, kendi kendini tüketen, bu konuda kültür ve eğitim almış, önemli kişilerdir" şeklinde tanımlamıştır (Ertürk ve Erdoğan, 2012).

Tommy Hilfiger; moda tasarımcısında, yaratıcılık, iş yapma becerisi, yönetim becerisi ve adanmışlık olması gerektiğini ifade etmektedir. Ayrıca büyük hayaller ve inançlarla başlatılan yaratıcılık süreci sonrasında oluşturulan ürünü, doğru araçlarla, iyi bir pazarlama planı yaparak alıcıya ulaştırmak gerektiğini söylemektedir (Ertürk ve Erdoğan, 2012).

Moda ürünler, birçok fiyat seviyesinde müşterilere göre üretilip pazarlanmaktadır. Moda ürünlerde fiyat, uzmanlaşma miktarı, ürün işçiliği, üretimde yer alan işgücü olgunluğu, kumaşın kalitesi, elde edilmek istenen kar, yenilik, yaratıcılık, tasarımcı ya da üreticinin isminin saygınlığı yani marka imajı ve firma imajı sonucunda belirlenir (Sevil, 2006).

Moda ve hazır giyim sektöründe ülkelerin küresel konumlarını inceleyecek olursak; I. grupta Tayland, Pakistan, Endonezya, Fas, Bangladeş, Romanya, Dominik, Tunus, Polonya gibi ülkeler varken; II. grupta Çin, Hindistan, Hong Kong, Meksika, Kore, Türkiye gibi ülkeler vardır. III. grupta Belçika, İngiltere, İspanya, IV. grupta ise ABD, Almanya, Fransa ve İtalya bulunmaktadır. Ülkeler bu gruplar arasında hareketlidir ve sektördeki gelişimlerine göre her an yer değiştirirler (Sevil, 2006).

Hazır giyim ve moda sektöründe bulunan üretici-ihracatçı ülkelerin tamamı aynı süreçleri yaşamış ya da yaşamaktadır. Bu süreç 'S' şeklide bir yol haritasından meydana gelmektedir. Gelişmiş ülkeler 'S Yolu' üzerinde küresel pozisyonlarını en üst seviyeye taşımaktadır. Moda markalar açısından en zengin ülkelerden olan İtalya bu global süreçte en üst seviyeye gelmeyi başarmıştır (Sevil, 2006).

Türk hazır giyim ve moda sektörü küresel pozisyon açısından en kritik noktaya gelmiştir. Türkiye üç seçenek ile karşı karşıyadır (Sevil, 2006):

A seçeneği: II. grupta kalmaya devam etmek, ancak II. gruba katılan ve yer alan ülkelerin rekabet baskısını artan kuvvetle hissetmek ve ihracatta giderek gerileme yaşamak ilk seçenektir.

B Seçeneği: Kalite ve marka rekabetinin olduğu alana geçmekle birlikte uzmanlaşma ve niş alanlarında yoğunlaşmaya gitmek ikinci bir seçenektir. Sektör içinde II. ve IV. grubun rekabetine karşı koyamayan işletmelerin sektör dışına çıkması ve ihracat rakamının gerilemesi ile III. grupta kalması söz konusudur.

C Seçeneği: Yaratıcılık ve yenilikçilik özelliklerini kullanarak ve kaliteyi arttırarak daha pahalı ürünleri, moda markası ile satarak IV. gruba geçmek ve böylece II. gruptaki ihracat rakamlarını koruyabilmek ve arttırabilmek ise bir diğer seçenektir.

Dolayısıyla, Türkiye öncelikle küresel pozisyonunu kalite/fiyat rekabetinin yaşandığı alana taşımayı ve buradan da IV. bölgeye geçip orada tutunmayı hedeflemelidir. Türkiye II. grup içinde, maliyet-fiyat avantajına dayalı rekabette, Çin başta olmak üzere rakip ülkelerin artan baskısı ile yüz yüze kalmaktadır. Türk hazır giyim ve moda sektörü bugün geldiği nokta ile maliyet-fiyat rekabetine dayalı alandan kalite-fiyat rekabetinin olduğu alana geçmesi gerekmektedir. Türkiye'nin bu konudaki en önemli silahı, kalite ve yaratıcılıkta sahip olduğu konum ve potansiyeldir. Sahip olunan alt yapı ve kapasite itibari ile Türkiye'nin tamamen III. gruba dönüşme ihtimali düşüktür (Sevil, 2006).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. MODA SEKTÖRÜNDE ÖRGÜT İKLİMİNİN BİREYLERİN YARATICILIK PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı

Geleneksel psikolojik yaklaşımın yaratıcılığa bakış açısında, yaratıcı bireylerin özellikleri üzerinde durulmaktadır. Fakat yaratıcı davranışın düzeyi ve sıklığı sosyal çevrenin etkisi altındadır. Modern yaklaşım ise, bir bireyin ortalama bir yaratıcılık kapasitesine sahip olduğunu ve bulunduğu ortamda yaratıcı çıktılar üretebileceğini kabul ederek, bireyin yaratıcılığında sosyal çevrenin önemini vurgulamaktadır. Bu noktadan hareket eden pek çok araştırmacı, örgüt ikliminin yaratıcılık üzerindeki rolünü incelemiş ve yaratıcılığı destekleyici bir örgüt ikliminin yaratıcılık üzerinde olumlu etkilere sahip olduğu yönünde sonuçlara ulaşmıştır (Çekmecelioğlu, 2010). Nitekim örgütlerin başarı için öncelikle yapmaları gereken şey hedeflerine uygun bir örgüt iklimi oluşturmaktır (Arslan, 2004). Dolayısıyla bu araştırmanın amacı; örgütsel destek, içsel takdir ve baskı değişkenlerinin, bireylerin yaratıcılıklarını etkileyip etkilemediğini araştırmaktır.

3.2. Araştırmanın Katkısı

Bu araştırmayla, moda sektöründe faaliyet gösteren çeşitli işletmelerdeki örgütsel destek, içsel takdir ve baskı değişkenlerinin, bu sektörde çalışan tasarımcıların yaratıcılıkları üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarının örgüt iklimi değişkenlerinden örgütsel destek, içsel takdir ve baskı faktörlerinin hem moda sektöründe, hem de farklı sektörlerde yönetsel yaklaşımların belirlenmesine yardımcı olacağına inanılmakta ve gelecekte örgüt ikliminin bireysel yaratıcılığa olan etkilerinin inceleneceği araştırmalara da yol göstereceği düşünülmektedir.

3.3. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlıkları

Araştırma, yaratıcılığın her zaman için ön planda tutulması gereken bir sektör olan moda sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde gerçekleştirilmiştir. Sonuçları değerlendirirken farklı endüstriyel yapılarda farklı sonuçların ortaya çıkabileceği göz

ardı edilmemelidir. Bunlara ek olarak araştırma evreninin örneklem boyutuna göre çok büyük olması da sonuçların genellenebilirliğini etkileyen bir diğer kısıttır.

3.4. Araştırmanın Varsayımları

Bu tez çalışmasında aşağıdaki varsayımlardan hareket edilecektir;

- Moda sektöründe faaliyet gösteren işletmelerdeki diğer koşulların sabit olduğu kabul edilmektedir.

- Moda sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için rekabet üstünlüğü açısından tasarımcıların bireysel yaratıcılıklarının önemli olduğu varsayılmaktadır.

3.5. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada, öncelikle bir literatür taraması yapılmıştır. Ardından, elde edilen bilgiler ışığında, örgüt ikliminin yaratıcılığa olan etkisini ölçmek amacıyla veri toplama aracı olarak, bir anket formu geliştirilmiştir. Anket sorularının cevapları için (1 = kesinlikle katılıyorum, 5 = kesinlikle katılmıyorum) 1-5 tipi likert ölçeği kullanılmaktadır. Ölçeklerin bulunduğu anket formu ek'te olduğu gibidir. Ölçek verileri SPSS 16.0 programında faktör analizi, cronbach alfa, korelasyon ve regresyon testlerine tabi tutulmuş olup, test bulguları müteakip maddelerde olduğu gibidir.

3.5.1. Araştırma Örneklemine Seçimi

Bu çalışmanın evrenini Türkiye'de moda sektöründe faaliyet göstermekte olan işletmelerin tasarımcıları oluşturmaktadır. Moda sektörünün seçilmesindeki neden; sektörde kalıcı olmanın en önemli şartının bireysel yaratıcılığın kurumsal yaratıcılığa dönüştürülmesi gerekliliğidir. Bu evreni temsil etmesi amacıyla Moda Tasarımcıları Derneği kayıtlarından faydalanılarak kolayda örneklem metodu ile her işletmeden 2 tasarımcı olmak üzere, 50 işletmeden 100 tasarımcı örneklem olarak seçilmiştir. Bu işletmelerdeki tasarımcılar ile irtibata geçilerek geliştirilen anket, email yolu ile paylaşılmış; 27 farklı işletmenin 43 adet tasarımcısından geri dönüş sağlanmıştır. Veriler, Şubat-Mayıs 2013 tarihleri arasında toplanmış, ardından da faktör analizi, cronbach alfa, korelasyon ve regresyon testlerine tabi tutulmuştur.

3.5.2. Araştırma Ölçeklerinin Oluşturulması

Anketin ilk bölümü demografik verilerden oluşmakta olup; katılımcıların çalıştığı firmanın adı, firmanın çalışan sayısı, firmanın yaşı, firmanın faaliyette bulunduğu sektör ve katılımcıların firmadaki pozisyonlarını ölçmektedir. Ankette, örgütsel destek faktörünü ölçmek için sekiz soru, içsel takdir faktörünü ölçmek için dört soru, baskı faktörünü ölçmek için üç soru bulunmaktadır (İşcan ve Karabey, 2007). Bireysel yaratıcılığı ölçmek üzere de dokuz soru olmak üzere toplamda yirmi dört soru bulunmaktadır (Gümüşlüoğlu ve İlsev, 2009).

Araştırmada kullanacağımız örgüt iklimi boyutları aşağıda özetlenmektedir:

Örgütsel destek: Bireylerin yaratıcılık performanslarının olumlu yönde etkilenebileceği örgütsel destek ortamı; çalışanların ihtiyaç duydukları takdirde birbirlerinden yardım alabildikleri, üstlerin ve ilgili birimlerin kişilerin yükselmeleri ve kariyerleri ile yakından ilgilendiği, işle ilgili sorunların çalışanlar tarafından rahat bir şekilde dile getirilebildiği, hatalar sayesinde öğrenmeye izin veren, çalışanların birbirine yardım edebildiği, çalışanların birbirleriyle yardımlaşabildiği, herkesin birbiriyle iyi geçindiği, bireylerin birbirleriyle kişisel olarak ilgilenebildiği ve çalışanların arasında güçlü bir takım ruhunun olması gerekliliğine inanan bir anlayışa sahiptir (İşcan ve Karabey, 2007).

İçsel takdir: Bireylerin yaratıcılık performanslarının olumlu yönde etkilenebileceği içsel takdir faktörü; bireylerin çalışmalarında yüksek performans göstermeleri durumunda, üstler ve ilgili birimler tarafından fark edilerek, takdir edildiği, başarılı çalışanların örnek gösterilerek takdir edildiği, çalışanlar arasında cinsiyet, etnik köken, yaş gibi konularda herhangi bir ayrımcılığın yapılmadığı, herkese eşit davranılan ve başarılı çalışanların ödüllendirildiği bir ortam sağlar (İşcan ve Karabey, 2007).

Baskı: Bireylerin yaratıcılık performanslarının olumsuz yönde etkilenebileceği bir diğer faktör olan baskı faktörü; çalışanların yapacak işlerinin çok fakat zamanının yetersiz olduğu, bireylerin kendilerini hiç tatili yokmuş gibi ve tükenmiş hissettikleri, kısaca iş yükü ve zaman baskısının yoğun bir şekilde hissedildiği bir örgüt iklimi profili çizmektedir (İşcan ve Karabey, 2007).

3.5.3. Araştırma Problemlerinin Tanımlanması

Araştırmanın problemleri aşağıda olduğu gibidir;

- Moda sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde örgütsel destek faktörü tasarımcıların bireysel yaratıcılıklarını etkiler mi ?
- Moda sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışan tasarımcıların örgüt iklimiyle ilgili içsel takdirleri bireysel yaratıcılıklarını etkiler mi ?
- Moda sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin örgüt iklimlerindeki baskı faktörü tasarımcıların bireysel yaratıcılıklarını etkiler mi ?

3.5.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmaya ait hipotezler aşağıda olduğu gibidir;

H1: Örgüt iklimi bireysel yaratıcılığı etkilemektedir.

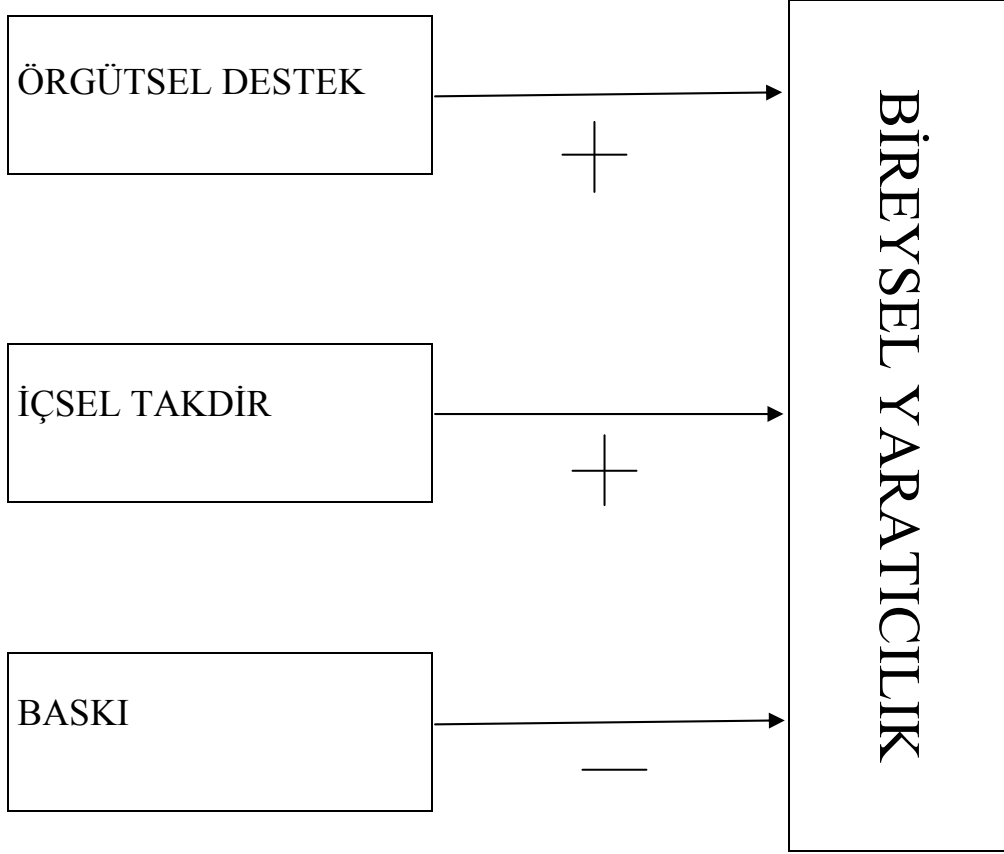
a) Örgüt iklimi faktörlerinden örgütsel destek faktörü, tasarımcıların bireysel yaratıcılıklarını olumlu bir şekilde etkilemektedir.

b) Tasarımcıların örgüt iklimiyle ilgili içsel takdir faktörü, bireysel yaratıcılıklarını olumlu bir şekilde etkilemektedir.

c) Örgüt iklimi faktörlerinden baskı faktörü, tasarımcıların bireysel yaratıcılıklarını olumsuz bir şekilde etkilemektedir.

3.5.5. Araştırmanın Modeli

Araştırma hipotezlerine ilişkin oluşturulan model aşağıda verilmektedir.



Şekil 3. Teorik Model

3.6. Araştırmanın Analizi

3.6.1. Demografik Özelliklere Ait Dağılımlar

Bu bölümde katılımcıların çalıştığı firmanın çalışan sayısı, firmanın yaşı, firmanın faaliyette bulunduğu sektör özelliklerini ölçen sorulara verdikleri cevaplar değerlendirilmektedir. Ayrıca katılımcıların tamamı tasarımcı pozisyonunda olduğu için firmadaki pozisyon verileri tabloya dahil edilmemiştir. Buna göre katılımcılara ait demografik özelliklere ait dağılımlar Tablo 3, 4 ve 5’de olduğu gibidir.

Tablo 3. Firma Çalışan Sayısı Dağılım Tablosu

Çalışan Sayısı	FREKANS	%	KÜMÜLATİF %
1-5	2	4,7	4,7
5-10	5	11,6	16,3
30-50	1	2,3	18,6
50 ve üzeri	35	81,4	100
TOPLAM	43	100	

Tablo 3, ankete katılanların firmanın çalışan sayısı değişkenini ölçen soruya verdikleri cevapların frekans tablosudur. Buna göre, ankete katılanların yaklaşık % 2,3' ünün 30-50 çalışanın bulunduğu bir örgütte, %4,7' sinin 1-5 çalışanın bulunduğu bir örgütte, % 11,6' sının 5-10 çalışanın bulunduğu bir örgütte ve % 81,4' ünün 50 ve üzeri çalışanın bulunduğu bir örgütte görev aldığı gözlemlenmektedir.

Tablo 4. Firma Yaşı Dağılım Tablosu

FİRMA YAŞI	FREKANS	%	KÜMÜLATİF %
1-5	5	11,6	11,6
5-10	4	9,3	20,9
10-20	5	11,6	32,6
20-30	10	23,3	55,8
30 ve üzeri	19	44,2	100
TOPLAM	43	100	

Tablo 4, ankete katılanların çalışmış oldukları firmanın yaşı değişkenini ölçen soruya verdikleri cevapların frekans tablosudur. Buna göre, ankete katılanların % 9,3' ünün 5-10 yaşındaki bir örgütte, % 11,6' sının 1-5 yaşındaki bir örgütte, yine % 11,6' sının 10-20 yaşındaki bir örgütte, % 23,3' ünün 20-30 yaşındaki bir örgütte, % 44,2' sinin ise 30 ve üzeri yaşındaki bir örgütte görev aldığı gözlemlenmektedir.

Tablo 5. Firmaların Faaliyette Bulunduğu Sektör Dağılım Tablosu

SEKTÖR	FREKANS	%	KÜMÜLATİF %
Tekstil ve Hazır giyim	40	93	93
Özel Tasarım	3	7	100
TOPLAM	43	100	

Tablo 5, ankete katılanların çalışmış oldukları firmanın faaliyette bulunduğu sektör değişkenini ölçen soruya verdikleri cevapların frekans tablosudur. Buna göre, ankete katılanların % 7' sinin çalışmış oldukları örgüt özel tasarım sektöründe faaliyet göstermektedir. Geriye kalan % 93'lük bölümün çalışmış oldukları örgütlerin ise tekstil ve hazır giyim sektöründe faaliyet gösterdikleri gözlemlenmektedir.

3.6.2. Geçerlik ve Güvenilirlik

Ölçümlerimizin geçerlik ve güvenilirliklerini test etmek amacı ile faktör analizi ve Cronbach alfa testi kullanılmaktadır. Geçerlik ölçümlerimizin gerçekten ölçmek istediği şeyi ölçtüğünü, güvenilirlik de ölçümlerimizin ölçmek istediği şeyi doğru ölçtüğünü göstermektedir. Faktör analizi ile ölçeklerimizdeki soruların gerçekten o faktörler altında toplanıp toplanmadığı böylece ölçmek istediğimiz şeyi ölçüp ölçmediği gösterilmektedir. Faktör analizinin geçerliliği sağlaması, her bir sorunun kendi faktörü altında toplanması ile değerlendirilmektedir.

Tablo 6, ve tablo 7'de analizin problemleri maddelerinin elenmesinin ardından ortaya çıkan sonuç faktör dağılımları gözükmektedir. Ölçümler SPSS 16.0 kullanılarak keşifsel faktör analizine tabi tutulmuştur. Bağımsız değişkenleri oluşturan örgütsel destek, içsel takdir ve baskı boyutları ile karakterize edilen örgüt iklimi bir keşifsel faktör analizi (EFA) modeline; bağımlı değişken bireysel yaratıcılık ise bir diğer EFA modeli içine dahil edilmiştir. Bununla birlikte örgüt iklimi ve yaratıcılık ölçekleri maddelerine faktör analizi yapıp yapılamayacağını kontrol etmek amacıyla KMO değerinden ve Bartlett testinden yararlanılmıştır. Örgüt iklimi ölçeği KMO değeri 0,789 (0,5-10 arasında) ve Bartlett testi $\alpha = 0,01$ düzeyinde; bireysel yaratıcılık için ise KMO değeri 0,732 (0,5-10 arasında) ve Bartlett testi $\alpha = 0,01$ ile anlamlı olduğundan tutum ölçeğine faktör analizi uygulamak için örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu kabul edilmiştir.

Tablo 6. Örgüt İklimi Boyutlarına Ait Faktör Analizi

Anket sorularının içeriği	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
Örgütsel Destek (I. Boyut)			
İhtiyaç duyduğunda yardım alacağına dair güven	,863		
Hatalar sayesinde öğrenmeye izin verme	,708		
Çalışanların birbirine yardım etmesi	,772		
Çalışanların birbiriyle iyi geçinmesi	,813		
Çalışanların diğerlerine yönelik kişisel ilgisi	,836		
İçsel Takdir (II. Boyut)			
Yüksek performansı görüp takdir etme		,838	
Örnek gösterme		,908	
Hak edeni ödüllendirme		,831	
Baskı (III. Boyut)			
Yapacak çok işin ve az zamanın olması			,927
Hiç tatili yokmuş gibi hissetme			,882
KMO Örneklem Uygunluğu	,789		
Barlett Normal Dağılım testi	Ki-kare	271,150	
	df	45	
	Sig.	,000	

Tablo 7. Bağımlı Değişken Bireysel Yaratıcılığa Ait Faktör Analizi

Anket sorularının içeriği	Faktör 1	
Bireysel Yaratıcılık		
Sorumlu ve yenilikçi bir kişi olarak gösterilme	,750	
Fikir geliştirmek için ortamlar arama	,797	
Getirilen çeşitlilik dolayısıyla saygı duyulma	,736	
Diğer çalışanların yaratıcı fikirlerini destekleme	,867	
Yeni fikirleri uygulamanın yöntemlerini arama ve fikir geliştirme	,810	
KMO Örneklem Uygunluğu	,732	
Barlett Normal Dağılım testi	Ki-kare	103,589
	df	10
	Sig.	,000

Tablo 8’de araştırma modelimizdeki değişkenlere ait Alfa, Pearson korelasyon katsayıları, ortalama, standart sapma ve korelasyon analizi sonuçları verilmiştir. Değişkenlere ait standart sapma değerleri; 0,64291 ile 1,05497 arasında hesaplanmış olup, bu değerler arasındaki varyans (değişkenlik) miktarının, geçerli analiz yapılması için yeterli seviyede olduğunu göstermektedir. Modeldeki değişkenler arası ortalamalara baktığımızda ise ortalamaların 2,9884 ile 3,8000 arasında bir değişim sergilemekte olduğu; en yüksek ortalamaya sahip değişkenin 3,8000 ile yaratıcılık değişkeni, en düşük ortalamaya sahip değişkenin de 2,9884 ile baskı değişkeninin olduğu görülmektedir.

Korelasyon; karşılıklı ve birebir ilişkileri veren analiz türü olarak ifade edilmektedir. Tablo 8’de verilen korelasyon katsayıları, hipotezlerde ileri sürülen ilişkilerin bir anlamda test edilmesi amacıyla da kullanılabilir. Çünkü birebir korelasyon katsayıları aslında, iki değişken arasındaki basit regresyon ile aynı anlamı taşır. Bu bağlamda, ($p < 0.01$ seviyesinde) anlamlı olan her ilişki için iki faktör arasında pozitif ya da negatif yönde bir ilişki olduğu iddia edilebilmektedir. Korelasyon katsayılarının yanındaki yıldızlar bu katsayıların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını göstermektedir.

Bununla birlikte değişkenlerin güvenilirliklerini ölçmek amacıyla Cronbach’ın alphası hesaplanmıştır. Alfa değerleri tabloda çaprazlama parantez içinde verilmektedir. Değişkenler için hesaplanan alfa değerlerinin 0,806 ile 0,897 arasında değiştiği görülmektedir. Dolayısıyla tüm değerler Nunally’nin 0,70 olarak verdiği eşik değerinin üstündedir. Bu sonuçlar anketlerin geçerlik ve güvenilirlik koşullarını sağladığını göstermektedir.

Tablo 8. Ortalama, Standart Sapma, Korelasyon ve Güvenilirlik Değerleri

Faktör	Ortalama	Std sapma	1	2	3	4
1. Örgütsel destek	3,6326	,84282	(0,897)			
2. İçsel takdir	3,2171	1,04624	,593(**)	(0,894)		
3. Baskı	2,9884	1,05497	-,010	-,091	(0,806)	
4. Bireysel yaratıcılık	3,8000	,64291	,483(**)	,611(**)	-,014	(0,845)

3.6.3. Hipotez Testleri

Hipotezlerimizi test etmek amacı ile regresyon analizinden faydalanılmaktadır. Regresyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü göstermesi ve modeldeki değişkenlerin bir bütün halinde değerlendirmesi açısından korelasyon analizinden daha üstün bir nitelik taşımaktadır. Burada R^2 bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarını açıklayabildiğini göstermekte; F değeri de modelin tüm olarak anlamlılığını ortaya koymaktadır. β değeri, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin şiddetini göstermekte olup bu değerlerin yanlarındaki yıldızlar, bu etkinin istatistiksel olarak anlamlılığını sergilemektedir. Çift yıldız 0.01 seviyesinde, tek yıldız da 0.05 seviyesindeki anlamlılığa tekabül etmektedir. Bu yıldızlar tablodaki significant (anlamlılık) kısmı dikkate alınarak verilmektedir.

Tablo 9. *Örgütsel İklim Boyutlarının Bireysel Yaratıcılık Üzerindeki Etkilerini Gösteren Regresyon Analizi*

Bağımsız Değişkenler	β	Sig
Örgütsel Destek	,184	,241
İçsel Takdir	,505(**)	,002
Baskı	,034	,788
Bağımlı Değişken: Bireysel yaratıcılık, $R^2=0,351$, $F=8,567$		

Tablo 9’da gösterildiği üzere araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla regresyon analizinden faydalanılmaktadır. Regresyon analizinde örgütsel destek, içsel takdir ve baskı boyutları bağımsız değişkenler; bireysel yaratıcılık ise bağımlı değişken olarak yer almaktadır. Regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında regresyon modelinin de bir bütün olarak anlamlı olduğu ($F=8,567$, sig ($,000 < 0,01$); bağımlı değişken bireysel yaratıcılığın %35’ini açıkladığı görülmektedir. Bulgular bağımsız değişkenler açısından teker teker incelendiğinde H1b’de belirtildiği üzere içsel takdir ile bireysel yaratıcılık arasında ($\beta=0,505$; $p<0,01$) istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Ancak H1a ve H1c de beklenenin aksine örgütsel destek ve baskı ile bireysel yaratıcılık arasında

istatistiksel ve anlamlı bir ilişkinin varlığına rastlanmamaktadır. Dolayısıyla sonuçlar H1b'yi destekler nitelikteyken H1a ve H1c desteklenmemektedir.

SONUÇ

Son yıllarda yaratıcı, sorun çözücü işgörenlere olan ihtiyaç giderek çoğalmaktadır. Toplumsal taleplerin hızla değişmesi ve artması, problem çözücü tarzdaki insanların önemini daha da arttırmaktadır. Yaratıcılık ve problem çözme yönetim bilimi yazarlarının üzerinde önemle durdukları konuların başında gelmektedir. Yaratıcı düşüncelerin geliştirilmesi ve bunların geliştiği ortamın hazırlanması yöneticilerin en önemli görevlerinden biridir (Arslan, 2004).

Geleceğin başarılı örgütleri, kendini geliştirebilen bireylerden oluşan akıllı örgütler olacağı açık bir şekilde görülmektedir. Akıllı örgütler, bilgiyi ancak akıllı ve güdülenmiş insanlarda kullanabilecekler ve bu sayede rakipleriyle aralarındaki farkı yaratabileceklerdir (Yıldırım, 2007).

Örgütsel açıdan yaratıcılığı inceleyen bilimsel araştırmaların odak noktasını çoğunlukla birey, “örgüt-çalışanları” daha doğrusu bireyin (psikolojik, bilişsel, yetenek gibi) belirli özellikleri ve yaratıcılık süreci oluşturmaktadır (Yahyagil, 2001). Araştırmacılar yaratıcılık ile ilgili çalışmalarda genellikle bireye odaklanıldığını, iklimin yaratıcılık üzerindeki etkilerini inceleyen araştırmaların az olduğunu belirtmektedir (Amabile et al., 1996; Cummings, Oldham, 1997; akt. Çekmecelioğlu, 2010).

Dolayısıyla örgütsel başarı için iş görenin çalışmasına etki eden bütün faktörler üzerinde durulmalıdır. Örgütlerin başarı için öncelikle yapmaları gereken şey iklim konusunda da belirtildiği gibi amaçlarına uygun bir iklim ve kültür oluşturmaktır. Bu sağlandığı takdirde başarı, kaçınılmaz ve sürekli olacaktır (Arslan, 2004). Dolayısıyla bu çalışma kapsamında iklim ile işgörenlerin yaratıcılık performansı arasındaki ilişki araştırılarak ilgili literatüre katkıda bulunulması hedeflenmektedir. Araştırma bulguları, öncelikle iklimin içsel takdir boyutu ile işgörenlerin yaratıcılık performansları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır. Bu sonuç, içsel takdir algılarının olumlu olduğu bir örgüt ikliminde bireylerin yaratıcı olmak, inisiyatif kullanmak yönünde daha istekli olduğunu, dolayısıyla yaratıcılık performanslarının da arttığını göstermektedir. Bu noktada, motivasyon kavramının öne çıktığı görülmektedir. Tasarımcılar; çalışanlar arasında ayrımın

gözetilmediği, hak edenin ödüllendirildiği ve örnek gösterildiği, ayrıca yüksek performansın üst birimler tarafından görülerek takdir edildiği örgütsel bir bağlamda daha motive olmakta; bu da onların yaratıcılık performansları üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır.

Araştırma bulguları, beklenenin aksine, örgütsel destek ile, bireysel yaratıcılık arasında herhangi bir anlamlı ilişkinin olduğuna dair kanıt sağlamamaktadır. Ancak örgüt ikliminin diğer bir boyutu olan içsel takdir ile örgütsel destek arasındaki pozitif korelasyonun varlığı dikkate alındığında, örgütsel desteğin bireysel yaratıcılığı içsel takdir üzerinden etkiliyor olması da olasıdır. Gelecek araştırmalarda, örgüt ikliminin boyutları arasındaki karşılıklı ilişkiler ağının da araştırılması önerilmektedir.

Bununla birlikte bulgular, bireysel yaratıcılık ile iklimin baskı boyutu arasında anlamlı bir ilişkinin varlığını reddetmektedir. Negatif yönlü olması beklenen bu ilişkiye dair herhangi bir kanıt sağlanamaması, örneklemimizin kendi karakteristiklerinden kaynaklanıyor da olabilmektedir. Nitekim bu araştırma bulguları moda sektörünün kendi içsel dinamiklerini yansıtmaktadır. Moda sektörü tasarımcıları, nispeten serbest bir ortamda tasarım faaliyetlerini gerçekleştirdikleri için baskı boyutu, bu sektör açısından anlamsız olabilir. Yüz yüze yapılan görüşmelerde de, yukarıdaki bulguları doğrular nitelikte ifadelerle karşılaşılmakta; özellikle yerli firmaların uzun yıllardır kalıplaşmış baskıcı yönetim anlayışından uzak olduğu görülmekte, tasarımcıların temel beklentilerinin ise farkındalık ve takdir yönünde olduğu dikkatleri çekmektedir.

TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Hızlı bir değişimin yaşandığı çağımız küresel rekabet ortamında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmelerinin başlıca yolu farklılıklar yaratarak yarışın gerisinde kalmamaktır. Bu yarışta örgütün en önemli üstünlüğü kendi personelidir. Örgütün değişime ayak uydurması ancak yaratıcı çalışanlarının katkısıyla sağlanabilir. Dolayısıyla örgütün farklılıklar yaratacak, yeni fikirler üretecek çalışanlara ihtiyacı vardır. Örgüt çalışanlarının yaratıcı fikirler üretebilmesi için örgütte uygun bir iklimin oluşturulması, yaratıcı faaliyetlerin yönetim tarafından desteklenmesi gerekmektedir. Bu sayede bireysel yaratıcılıktan bütüne gidilerek, yaratıcılık bir

sistem anlayışı çerçevesinde gerçekleşecek ve örgütün yapısına entegre olarak örgütsel sermaye halini alacaktır. Ayrıca yönetim, yaratıcı düşünceye önem vermenin yanı sıra yaratıcılığın gelişimi için örgüt içerisindeki iletişim ve geri besleme mekanizmasını güçlendirmelidir. Dolayısıyla yaratıcı düşüncenin çağdaş bir yönetim tekniği olduğu ve bu sebeple de örgütlerin bu yeni konu hakkında bilgi sahibi olmaları gerektiği ve bu yönetim şeklinin işletmenin günlük hayatının bir rutini olarak benimsenmesi gerektiği söylenebilir.

Moda sektörü çerçevesinden düşünüldüğünde ise, yönetim ve yöneticilerin en başta yaratıcılığa ve farklılaşmaya önem vermesi gerekmektedir. Tasarımcıların fikirlerini en iyi şekilde ortaya koyabilmeleri için gerekli ortamlar sağlanmalı, yaratıcılık ve farklılık somutlaştırılıp ürünler haline dönüştürülmelidir. Ayrıca, katma değer bakımından ucuz emekle mal ihracı yapma ve müşteride sadece fiyat açısından memnuniyet sağlama yerine yaratıcılık ve kalite ile değer ihracı yapılarak, müşteride kalite ve zevk tatmini sağlanmalıdır.

Hiç şüphe yok ki yaratıcılık odaklı bir örgüt iklimi, çalışanların tatminini, başarısı, yaratıcılıkları ve verimini etkilemektedir. Bu noktadan bakıldığında, iklim ve yaratıcılık ilişkisinin araştırmacılar açısından popülaritesini gelecekte de koruması beklenmektedir. Bu açıdan gelecekte iklim yaratıcılık ilişkisi üzerine çalışmayı düşünen araştırmacılara;

- i-) örneklem sayısını arttırarak sonuçların genellenebilirlik seviyesini yükseltmeleri,
- ii-) örgütte çalışan bireylerin örgüt iklimi hakkındaki görüş ve algılarını netleştirmek üzere nicel araştırmaların yanı sıra nitel çalışmalara da ağırlık vermeleri,
- iii-) moda sektörünün yanı sıra farklı sektörlerde de bu araştırmayı tekrarlayarak sonuçları karşılaştırmaları ve
- iv-) bireysel yaratıcılık ile birlikte iş tatmini, iş performansı gibi değişkenleri de araştırmaya dahil ederek modeli genişletmeleri önerilmektedir.

EKLER



YARATICILIK ANKET FORMU

Bu anket formu, “Örgüt İklimi ve Yaratıcılık” arasındaki ilişkileri bilimsel bir çerçevede araştırmak üzere hazırlanmış olup; sonuçlar tamamen bilimsel amaçlar doğrultusunda değerlendirilecek; katılımcılara ait tüm bilgiler gizli tutulacaktır. Bilim dünyasına katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Kemal PIÇAKÇI

e-mail : kemalpicakci@gmail.com

gsm : +90 543 449 75 55

Firmanın Adı :

Firmanın Çalışan Sayısı :

a)1-5 b) 5-10 c) 10-30 d) 30-50 e) 50 ve üzeri

Firmanın Yaşı :

a)1-5 b) 5-10 c) 10-20 d) 20-30 e) 30 ve üzeri

Firmanın Faaliyette Bulunduğu Sektör :

Firmadaki Pozisyonunuz :

Aşağıda işyerinizdeki durumlara ilişkin sıralı yargılardan size en yakın olduğunuzu düşündüğünüz duruma göre (En yakın durumdan en uzak duruma doğru sırasıyla; 1: Kesinlikle Katılıyorum 2: Katılıyorum 3: Kararsızım 4: Katılmıyorum 5: Kesinlikle Katılmıyorum) kutucukları işaretleyerek cevaplayınız.

İşyerimde ihtiyaç duyduğum takdirde çalışma arkadaşlarım ve üstlerimden yardım alabileceğimi bilmekteyim.	1	2	3	4	5
İşyerimde üstlerim ve ilgili birimler, kariyer basamaklarında ilerlemem konusunda benimle yakından ilgilenmektedir.	1	2	3	4	5
İşyerimde iş ile ilgili sorunlarımı rahat bir şekilde dile getirebilmekteyim.	1	2	3	4	5
İşyerimde geçmiş hatalarımdan ders çıkartarak öğrenmeme izin veren bir çalışma ortamı mevcuttur.	1	2	3	4	5
Yapacak işlerimin çok fakat zamanımın yetersiz olduğu bir işyerinde çalışıyorum.	1	2	3	4	5

Aşağıda işyerinizdeki durumlara ilişkin sıralı yargılardan size en yakın olduğunuzu düşündüğünüz duruma göre (En yakın durumdan en uzak duruma doğru sırasıyla; 1: Kesinlikle Katılıyorum 2: Katılıyorum 3: Kararsızım 4: Katılmıyorum 5: Kesinlikle Katılmıyorum) kutucukları işaretleyerek cevaplayınız.					
İşyerimdeki işlerimin yoğunluğundan dolayı hiç tatilim yokmuş gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
İşyerimdeki çalışma arkadaşlarımdan kendilerini tükenmiş gibi hissettiklerini gözlemliyorum.	1	2	3	4	5
İşyerimde çalışma arkadaşlarımdan yardım alabildiğim ve onlara yardım edebildiğim bir çalışma ortamı mevcuttur.	1	2	3	4	5
İşyerimde çalışma arkadaşlarımdan birbiriyle iyi geçindiği bir çalışma ortamı mevcuttur.	1	2	3	4	5
İşyerimde çalışma arkadaşlarımdan kendilerinden başka, benimle ve diğer arkadaşlarımla kişisel olarak ilgilendiği bir çalışma ortamı mevcuttur.	1	2	3	4	5
İşyerimdeki çalışma arkadaşlarımla aramızda güçlü bir takım ruhunun olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
İşyerimdeki çalışmalarım yüksek performans gösterdiğim durumlarda; üstlerim ve ilgili birimler tarafından bu durum fark edilerek, takdir edileceğini biliyorum.	1	2	3	4	5
İşyerimde başarılı çalışanların örnek gösterilerek takdir edildiği bir ortam mevcuttur.	1	2	3	4	5
İşyerimde çalışanlar arasında cinsiyet, etnik köken, yaş gibi konularda herhangi bir ayrımcılığın yapılmadığı, herkese eşit davranılan bir ortam mevcuttur.	1	2	3	4	5
İşyerimde başarılı çalışanların ödüllendirildiği bir ortam mevcuttur.	1	2	3	4	5
İşletmede sorumlu ve yenilikçi bir kişi olarak gösterilirim.	1	2	3	4	5
Fikir geliştirmek ve olgunlaştırmak için ortamlar ararım.	1	2	3	4	5
Getirdiğim çeşitlilik dolayısı ile bana saygı duyulur.	1	2	3	4	5
İşletmedeki diğer çalışanların yaratıcı fikirlerini desteklerim.	1	2	3	4	5
Sahip olduğum yeni fikirleri uygulamanın yöntemlerini arar ve planlar geliştiririm.	1	2	3	4	5
İşlerimi zamanında tamamlarım.	1	2	3	4	5
Hedeflerimi gerçekleştiririm ya da aşarım.	1	2	3	4	5
Problem çıktığında hızlı çözerim.	1	2	3	4	5
Mutlaka kalite standartlarında ya da üstünde ürünler üretirim.	1	2	3	4	5

KAYNAKÇA

ACUNER, Taner, Birdoğan BAKİ, Ekrem CENGİZ, Örgütsel Yaratıcılığı Belirleyen Faktörler Arası Yapısal İlişkiler, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 9, Sayı: 1, 2007.

ACUNER, Taner, Birdoğan BAKİ, Ekrem CENGİZ, Yaratıcı Örgüt Kültürü Faktörlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma: Trabzon Yurdu Müdürlüğü Örneği, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi / Journal of Graduate School of Social Sciences, 4.2, 2010.

AKIN, Mahmut, Personeli Güçlendirme Algılaması, Örgüt İklimi Algılaması ve Yaratıcı Kişilik Özelliklerinin Örgüt Düzeyinde Yaratıcı Çıktılar Üzerindeki Doğrudan ve Dolaylı Etkileri, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı:29, 211-238, 2010.

AKSÜZEK, Saniye, İşletmelerde Rekabet Avantajı Olarak Yaratıcı Düşünceden Yararlanılması Üzerine Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2008.

ARSLAN, Nagehan Talat, Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak “Örgüt Kültürü ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme”, Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, 203-228, 2004

AYDOĞAN, Z. Ferhan, Örgüt Kültürü ve İklimi, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2004.

ÇEKMECELİOĞLU, Hülya Gündüz, Yaratıcı Birey Teorisi ve Örgütsel Yaratıcılığı Etkileyen Genel Özellikler, 1.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, Kocaeli, 10-11 Mayıs, 2002

ÇEKMECELİOĞLU, Hülya Gündüz, Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 9, Sayı 1, 2007.

ÇEKMECELİOĞLU, Hülya Gündüz, Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık Ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma, İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi/Journal Of Economics And Administrative Sciences, 20.2, 2010.

DÖNMEZ, Burcu ve Murat KORKMAZ, Örgüt Kültürü-Örgütsel İklim ve Etkileşimleri, Uluslararası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi, Ekim-Kasım-Aralık Sayısı Sayı: 2 / Cilt: 1, 2011.

EREN, Erol ve Hülya Gündüz ÇEKMECELİOĞLU, İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma, Doğuş Üniversitesi Dergisi, (5), 65-84, 2002.

ERTÜRK, Nilay ve Duygu İrem ERDOĞAN, Bir Moda Tasarımcısının Koleksiyon Hazırlama Süreci ve Simay BÜLBÜL Örneği, Akademik Bakış Dergisi, Sayı:29, Mart-Nisan, 2012.

GÜÇLÜ, Nezahat, Örgüt Kültürü, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 147-159, 2003.

GÜMÜŞLÜOĞLU, L. ve A. İlsev, Transformational Leadership and Organizational Innovation, The Roles of Internal and External Support for Innovation Journal of Product Innovation Management, 26 (3), 264-277, 2009.

İŞCAN, Ömer Faruk ve Canan Nur KARABEY, Örgüt İklimi ile Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6 (2), 180-193, 2007.

KÜÇÜKGÖDE, Volkan, Çukurova Üniversitesi Ziraat Fakültesi Öğretim Üyelerinin Örgüt İklimi Hakkındaki Düşünceleri, Çukurova Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Tarım Ekonomisi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Adana, 2005.

SARAÇOĞLU, Metin ve Cengiz DURAN, Yaratıcı Girişimcinin Gelişiminde Çevrenin Rolü, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 8, Sayı 30, 131-151, 2009.

SEVİL, Bengü, Moda Sektöründe Küresel Marka Yaratılması; Markalaşma Çalışmaları Üzerine Bir Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Pazarlama Programı Yüksek Lisans Tezi, 2006.

TUTAR, Hasan ve Mehmet ALTINÖZ, Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 65-2, 2011.

YAHYAGİL, Mehmet Yusuf, Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçilik, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, 7-16, 2001.

YELOĞLU, Hakkı Okan, Örgüt, Birey, Grup Bağlamında Yenilik ve Yaratıcılık Tartışmaları, Ege Akademik Bakış Dergisi, 7 (1), 133-152, 2007.

YILDIRIM, Ebru, Bilgi Çağında Yaratıcılığın ve Yaratıcılığı Yönetmenin Önemi, Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı 12, 9 Haziran, 2007.