



T.C.

ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**BİREYSEL FARKLILIKLAR VE BAĞLAMSAL ETMENLERİN
İŞ GÖREN YARATICI PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ebrahim AKAN

Bursa-2018



T.C.

ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**BİREYSEL FARKLILIKLAR VE BAĞLAMSAL ETMENLERİN
İŞ GÖREN YARATICI PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ebrahim AKAN

Danışman:

Prof. Dr. Füsun ÇINAR ALTINTAŞ

Bursa-2018

T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda 701420001 numaralı Efrahim Akan'ın hazırladığı "Bireysel Farklılıklar ve Bağlamsal Etmenlerin İş Gören Yaratıcı Performansı Üzerindeki Etkisi" konulu Yüksek Lisans ile ilgili tez savunma sınavı, 05/03/2018 günü 09.00 - 10.00 saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin (başarılı / başarısız) olduğuna (oybirliği / oy-çökluğu) ile karar verilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı ve

Sınav Komisyonu) Başkanı

Prof.Dr.Fusun Çınar Altıntaş

Uludağ Üniversitesi



Üye

Akademik Unvanı, Adı Soyadı

Üniversitesi

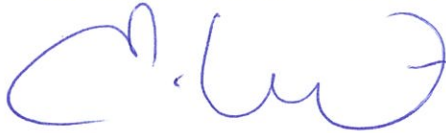
Üye

Akademik Unvanı, Adı Soyadı

Yrd. Doç. Dr. Deniz EROĞLU

Üniversitesi

Çanakkale Onsekiz Martı Üniversitesi



Üye

Akademik Unvanı, Adı Soyadı

Üniversitesi

Doç. Dr. B. Aydın Ciftkiz

Üye

Akademik Unvanı, Adı Soyadı

Üniversitesi

05/03/2018

Yemin Metni

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Bireysel Farklılıklar ve Bağlamsal Etmenlerin İş Gören Yaratıcı Performansı Üzerindeki Etkisi” başlıklı çalışmanın bilimsel araştırma, yazma ve etik kurallarına uygun olarak tarafımdan yazıldığına ve tezde yapılan bütün alıntıların kaynaklarının usulüne uygun olarak gösterildiğine, tezimde intihal ürünü cümle veya paragraflar bulunmadığına şerefim üzerine yemin ederim.

05.03.2018

İmza

Adı Soyadı: Ebrahim Akan

Öğrenci no: 701420001

Anabilim Dalı: İşletme

Programı: Yönetim ve Organizasyon

Statüsü: Yüksek Lisans

ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı: Efrahim Akan

Üniversite: Uludağ Üniversitesi

Enstitü: Sosyal Bilimler Enstitüsü

Anabilim Dalı: İşletme

Bilim Dalı: Yönetim ve Organizasyon

Tezin Niteliği: Yüksek Lisans Tezi

Sayfa Sayısı: vi + 109

Mezuniyet Tarihi: 05/ 03/ 2018

Tez Danışmanları: Prof. Dr. Füsün Çınar Altıntaş

BİREYSEL FARKLILIKLAR VE BAĞLAMSAL ETMENLERİN İŞ GÖREN YARATICI PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Bu çalışmanın amacı, şirketlerin rekabetçiliklerinin özü olan inovasyon kabiliyetinin mihenk taşı çalışan yaratıcılığının bireysel farklılıklar, örgütsel bağlam ve bu iki ana grubun etkileşiminden doğan tesirleri incelemektir. Diğer bir ifadeyle yaratıcılığa yatkın karakteristikleri tespit etmek, farklı örgütsel bağlamların yaratıcılığa katkıları veya teşkil ettikleri engeller üzerine yargılara varmaktır. Bu kapsamda son zamanlarda başarılı ürün devreye almalarıyla üretim hacimlerinde Türkiye’de birinci sıraya yükselen, Türkiye sanayisinin lokomotiflerinden otomotiv sektöründe ana sanayi olarak faaliyetlerini sürdüren TOFAŞ firmasının ARGE departmanındaki beyaz yakalı çalışanlar üzerinde anketler yürütülmüş ve performans sonuçları incelenmiştir. İş gören yaratıcı performansının yaratıcı kişilik özellikleriyle arasındaki ilişki, iş gören yaratıcı performansının çevresel faktörlerle arasındaki ilişki ayrıca tüm etmenlerin aralarındaki etkileşimin, çalışan yaratıcı performansı üzerindeki eklemlenmiş etkisi regresyon ve korelasyon teknikleriyle incelenmiştir. Ayrıca cinsiyet, tecrübe ve görev niteliği gibi demografik özelliklerin de tek yönlü ANOVA ve t-testleri ile yaratıcı performans üzerindeki etkileri araştırılmıştır. İş gören seçimi ve örgütsel koşulların yapılandırılması üzerine uygulayıcıların fayda sağlayabileceği çıktılar elde edilmiştir. Çalışmanın çıktılarından insan kaynakları departmanları ne tip kişilik özelliklerinin yaratıcılık gerektiren pozisyonlarda faydalı olacağı ve nasıl ölçümleneceği noktasında ve yöneticiler de hangi bağlamsal koşullar altında hangi karakterdeki çalışanların nasıl yaratıcı performans göstereceği noktasında menfaat sağlayabilirler.

Anahtar Sözcükler: Yaratıcı Performans, Bağlamsal Koşullar, İçsel / Dışsal Motivasyon, Eklemlenmiş Etki, Otomotiv Sektörü Ana Sanayi

ABSTRACT

Name and Surname: Ebrahim Akan

University: Uludag University

Institution: Social Science Institution

Field: Business Administration

Branch: Administration and Organization

Degree Awarded: Master

Page Number: vi + 109

Degree Date: 05/ 03/ 2018

Supervisor: Prof. Dr. Füsün Çınar Altıntaş

IMPACT OF PERSONAL DIFFERENCES AND CONTEXTUAL FACTORS ON EMPLOYEE CREATIVE PERFORMANCE

The aim of this study is to determine impacts of personal differences, organizational context and interaction between the two on employee creativity which is regarded as the touchstone of innovation that being the core of company competitiveness. In other words, the aim is to identify characteristics that are prone to creativity, to come up with the implications of contribution or obstacles constituted on creativity by different organizational contexts. In that manner, surveys have been conducted and performance outcomes have been analyzed on white collared employees working in R&D department of TOFAŞ company, which has climbed to first place in terms of production volumes in Turkey via successful new product launches and operating as Original-Equipment-Manufacturer in the automotive field that being the locomotive of Turkish industry. Relation between creative personality traits and employee creative performance, relation between environmental elements and employee creative performance and also both factors' joint impact on employee creative performance have been examined with regression and correlation techniques. Moreover effects of demographic attributes such as gender, level of experience and job qualification on creative performance have been probed with one-way-ANOVA and t-tests. Conclusions have been acquired that might benefit to practitioners in terms of employee selection and configuration of organizational conditions. Human resource departments may take advantage of outcomes of the study by gaining insight on personality characteristics that are suitable for positions requiring creativity and their measurement; administrators may take advantage by having an understanding on how much will different personality traits perform creatively under certain contexts.

Keywords: Creative Performance, Contextual Conditions, Internal / External Motivation, Joint Impact, Original-Equipment-Manufacturer

İÇERİK LİSTESİ

Tablolar Listesi	v
Şekiller Listesi	vi
Giriş	1
1. Yaratıcılığın Genel Kavramsal Çerçevesi ve İlgili Kavramlarla İlişkisi	3
1. Yaratıcılık Kavramı	3
2. İnovasyon Kavramı	4
2.1. İnovasyon Türüne Göre Sınıflandırma	6
2.2. Gerçekleştiği Alana Göre Sınıflandırma	9
2.3. Yaratıcılık ve İnovasyon İlişkisi	10
3. Motivasyon Kavramı	12
3.1. Dışsal Motivasyon	13
3.2. İçsel Motivasyon	15
3.3. Motivasyonun Yaratıcılık Üzerine Etkileri	16
2. Yaratıcılığa Etki Eden Bireysel ve Bağlamsal Faktörler	19
1. Bireysel Faktörler	19
1.1. Yaratıcılığın Önündeki Bireysel Engeller	20
1.2. Yaratıcılık ve Bilişsel Stil	21
1.3. Yaratıcılık ve Zekâ	22
1.4. Yaratıcılık ve Kişilik	23
1.5. Yaratıcı Kişilik Özelliklerinin Ölçümlenmesi	25
2. Bağlamsal Faktörler	26
2.1. İş dışı Faktörler	27
2.2. İşin Kendinden Kaynaklı Faktörler	41
2.3. Bağlamsal Etmenlerin Analizi ve Ölçümlenmesi	46
3. Bireysel ve Bağlamsal Faktörlerin Etkileşimi	54
3.1. Etkileşimli Faktörlerin Ölçümlenmesi	55
3. Çalışan Yaratıcılığını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Analiz ...	57
1. Araştırmanın Amacı	57

2. Araştırmanın Metodolojisi	57
2.1. Araştırma Soruları	57
2.2. Araştırmanın Hipotezleri	58
2.3. Araştırmanın Örneklemi	60
2.4. Araştırmanın Yöntemi	60
3. Analiz Bulguları.....	64
3.1. Demografik Özellikler	64
3.2. Ölçeklerin Güvenilirliği	64
3.3. Hipotezlerin Test Edilmesi	65
3.3.1. Yaratıcılığa İlişkin Faktörler ile İş Gören Yaratıcılığı İlişkisi	65
3.3.2. Yaratıcılık Performansı Modelinin Oluşturulması	67
3.4. Farklılıkları İncelemeye Yönelik Analizler	70
3.4.1. Bağımsız İki Grup T-testleri	71
3.4.2. Tek Yönlü ANOVA	74
3.5. Hipotezlerin Değerlendirilmesi	78
4. Analiz Sonuçları.....	81
4.1. Genel Değerlendirme ve Sonuç	85
Kaynakça	89
Ek	104
1. Orj. Yaratıcı Kişilik Ölçeği	104
2. Orj. Sadeleştirilmiş KEYS Yaratıcılık Bağlam Değerlendirme Ölçeği	105
3. Orj. Çalışan Yaratıcılık Performansı Değerlendirme Formu	106
4. Uygulanan Sadeleştirilmiş KEYS Yaratıcılık Bağlam Değerlendirme Formu	107
5. Uygulanan Çalışan yaratıcılık Performansı Değerlendirme Formu	108
6. Uygulanan Yaratıcı Kişilik Ölçeği	109

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1	8
Tablo 2	11
Tablo 3	42
Tablo 4	47
Tablo 5	56
Tablo 6	64
Tablo 7	66
Tablo 8	68
Tablo 9	68
Tablo 10	69
Tablo 11	70
Tablo 12	71
Tablo 13	72
Tablo 14	74
Tablo 15	75
Tablo 16	76
Tablo 17	77
Tablo 18	79

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1	11
Şekil 2	17
Şekil 3	28
Şekil 4	45
Şekil 5	58
Şekil 6	66
Şekil 7	67
Şekil 8	69
Şekil 9	73
Şekil 10	73
Şekil 11	75
Şekil 12	78

GİRİŞ

Yirmi birinci yüzyıl ikinci dekanının yarısından fazlası geçmiş olan dünyamızda küreselleşmenin ve buna bağlı olarak küresel rekabetin şartları hiç olmadığı kadar ağırlaşmıştır. Sınırların anlamını yitirmesi ile birlikte teknoloji dünyanın neresinde olursa olsun eser zamanda sınırlar ötesine difüze olmakta ve rekabette avantajı elde etmenin yegâne yolu inovasyona doğru yakınsamaktadır.

Arkada bıraktığımız yüzyılda öne çıkmanın alternatif yolları maliyet ve kalite iken, günümüzde bilginin çok hızlı yayılmasının sonuçlarından biri olarak benzer maliyet ve kalite seviyeleri, dünyanın çok çeşitli yerlerinde yakalanabilmektedir. Bu noktada hala bir nebze işçilik maliyetlerinin düşük olması, çevre ve işgücü şartlarını düzenleyici politikalarındaki gevşeklikler, üretim merkezleri ve pazarların coğrafi yakınlıkları, ulaşım ağlarının etkinliği ve kur avantajlarıyla rekabet edilebiliyor olsa da, pastanın aslan payı inovasyonla elde edilebilmektedir. Uzun vadeli kalıcılığın, sürdürülebilir rekabet ve büyümenin, pazar avantajı yakalamanın, yıpranan çevresel koşullara zarar vermeden işler kalmanın ve günden güne insanları ve çevre şartlarını koruma amacıyla çıtası yükseltilecek homologatif düzenlemelerin¹ yarattığı güçlükleri aşabilmenin anahtarı inovasyondur.

Son on yıl içerisinde dünya çapında başarı elde eden teknoloji üretici firmalar ve -daha geniş pencereden- ülkeler incelendiğinde, her birinin inovasyonda öne çıktığı dikkati çekmektedir. Ulusal refah yaratılır, miras alınmaz (Porter, 1990, p.73).

İnovasyonun gerçekleşebilmesi için yaratıcı düşüncenin nihai ürün ve/veya sürece dönüşerek veya mevcut ürün ve/veya süreçleri geliştirerek veya mevcut malzemelerin önemli ve farklı şekilde bir araya getirilerek (Oldham & Cummings, 1996) örgütlerin performans göstergelerinde olumlu yönde katkı sağlaması gerekmektedir. Buradaki odak nokta, bilhassa örgütsel bağlam içerisinde, yaratıcı fikrin meyve verecek noktaya getirilmesidir (McLean, 2005). Çalışanlar yaratıcı şekilde görevlerini icra ettiklerinde, yeni ve kullanışlı ürünler, fikirler veya prosedürler önermektedir ki bunlar, takip eden geliştirme ve devreye alımların hammaddesini teşkil etmektedir (Amabile, 1988; Staw, 1990; Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993).

¹ Motorlu araçlar ürünlerinin yasal mevzuata uygunluğunun tescili için yapılan işlemler homologasyon olarak tanımlanmaktadır.

Tüm firmalar için harici ve dâhili inovasyonun kilit kaynağı, bünyelerindeki insanların yaratıcılığıdır (Cummings & Oldham, 1997). Bireysel yaratıcılık, örgütsel inovasyonun yapı taşıdır (Amabile, 1988). Yaratıcılık, birincil olarak bireysel seviyede olmak üzere, yeni ve kullanışlı fikirlerin oluşturulmasıdır (Amabile vd., 1996). Yaratıcı düşünce, inovasyona giden yolda gerek, fakat yeter olmayan şarttır (Amabile vd., 1996). Çok sayıda araştırmacı, çalışanların yaratıcı performanslarını artırmanın, rekabet avantajı sağlanmasında gerekli bir adım olduğunu ileri sürmüşlerdir (Amabile, 1988; Devanna & Tichy, 1990; Kanter, Shalley, 1995).

Yaratıcı düşüncenin kişisel özelliklerin yanı sıra örgüt içi bağlamsal koşullarla olan ilişkileri ve bu iki grubun etkileşimli tesirleri yazına konu olmuştur. İnovasyon kaynaklı örgütsel başarı için yaratıcı bireyler, gruplar ve örgütlerle ilişkili olan etmenlerin anlaşılması çok önemlidir (DiLiello ve Houghton, 2006).

Bireysel farklılıklar, daha özelden temel kişisel karakteristikler ki bunlar ilgi alanlarının çeşitliliği, karmaşıklığa duyulan çekim, sezgiler, estetik duyarlılık, belirsizlik toleransı ve özgüven, çeşitli alanlardaki yaratıcı performansla olumlu ve kararlı şekilde ilişki göstermektedir (Barron & Harrington, 1981; Gough, 1979; Martindale, 1989).

Örgüt içi bağlamsal koşullar, iş görenlerin iç motivasyonlarını etkilemekte ve bu sayede yaratıcı başarıların önünü açabilmektedir (Amabile, 1988). İç motivasyonun yüksek olduğu koşullarda çalışanlar harici endişelerden uzaklaşmakta, yeni yollar keşfetmeye ve risk almaya ve fikirlerle ve malzemelerle oynamaya yatkın olmaktadır (Amabile vd., 1990).

Bahsi geçen iki ana grubun eklenmesiyle birlikte yaratıcılık üzerindeki etkileşimli tesirler de araştırmacıların ilgisini çekmiştir. Kişisel, iş ve yönetsel ölçüler genellikle birbirlerinden bağımsız olmakla beraber (Abdel-Halim, 1981, 1983; Ferris, 1983; Griffin, 1980); etkileşmek suretiyle sıklıkla iş tatmini ve performansı çıktılarını etkilemektedirler (Abdel-Halim, 1981, 1983; Greene, 1979; Griffin, 1980; Johns, 1978).

Bu çalışmada iş gören yaratıcılığı esas odak olup, kişisel özellikler, bağlamsal koşullar ve bu iki grubun etkileşiminden doğan sonuçların, yaratıcılık ölçüleri üzerindeki tesirleri deneysel olarak incelenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

YARATICILIĞIN GENEL KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ VE İLGİLİ KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

1. YARATICILIK KAVRAMI

Yazında yaratıcılık kavramının açıklanmasına ilişkin geniş kapsamlı çalışmaların yer aldığı görülmektedir. Söz konusu çalışmalardan biri olan Parkhurst'un (1999, s.18) çalışmasında yazar kavramı: “Şimdiye kadar çözülemeyen veya başkaları tarafından farklı şekillerde çözülmüş problemlere yeni çözüm yöntemleri geliştirirken gösterilebilen; ayrıca orijinal ve yeni ürünler geliştirirken sergilenen kabiliyet ya da kalitedir” şeklinde tanımlamıştır. Heye (2006)'e göre yaratıcılık yeni fikirlerin üretilmesidir. Mostafa (2005) ise yaratıcılığın yeni fikirler meydana getiren bir iç süreç olduğunu ifade etmiştir. Gilson vd. (2005)'e göre yaratıcılık; sorunların belirlenmesi, tahmin yönteminin kullanılması, hipotezlerin oluşturulması, fikirlerin başkalarına aktarılması ve normal olarak beklenenle çelişmesi için gerekli bir araçtır. Sternberg ve Lubart (1999, s.3) yaratıcılığı, “hem yeni (yani orijinal, beklenmedik) hem de uygun (yani kullanışlı, iş kısıtları düşünüldüğünde adapte edilebilir) iş üretebilme kabiliyeti” olarak tanımlamıştır. Amabile vd. (1996) ise yaratıcılığı diğer çalışmalarla benzer şekilde herhangi bir çalışma alanındaki yeni ve kullanışlı fikirler olarak betimlemiştir. Amabile (1998)'e göre yazında çokça yer bulan yaratıcı fikrin yeni olmasının dışında uygun da olması düşüncesi detay bakımından yetersizdir. Araştırmacıya göre yaratıcı fikrin potansiyel olarak işe yarayabilmesi (uygun olabilmesi) için örgüt nezdinde yerinde, kullanışlı ve harekete geçilebilir olması gerekliliği de anlaşılmalıdır. Diğer taraftan yaratıcılık, bireysel seviyede başlatılan ve sergilenen bir olgudur (McLean, 2005). Kişilik (Feist, 1999), motivasyon (Collins ve Amabile, 1999), ve uzmanlık (Weisberg, 1999) gibi değişkenler bireysel seviyedeki yaratıcılıkla ilgilidir.

Yazında yaratıcılıkla ilişkilendirilen kavramların çoğunlukla “fikir”, “buluş” ve “atılım” olduğu görülmektedir (McLean, 2005). İnovasyonun olmazsa olmaz ilk aşaması yaratıcı fikrin oluşmasıdır. Çalışanın yaratıcı katkı yapmış olması için uygulamanın tamamlanmış olması gerekli değildir. Çalışanlar yeni prosedürler ve fikirler formüle

ederken, esasında firmaya seçenekler sunmaktadırlar. Yaratıcı girdiler, firmanın geliştirmek veya sonraki aşamada uygulamak üzere daha geniş bir yelpazedeki ürünlerden, fikirlerden veya prosedürlerden seçim yapmalarını mümkün kılar. Bu çeşitlilik firmaya, dışsal talepler ve fırsatlara cevap verebileceği esnekliği sağlar (Oldham ve Cummings, 1997).

İnovasyonun en kritik olduğu sanayi tarihinin bu aşamasında gittikçe artmakta olan önem, inovasyon için gerekli işgücünden nasıl fayda sağlanacağı üzerinedir (Tierney vd., 1999). Tüm inovasyonlar yaratıcı fikirlerle başlar (Amabile vd., 1996). Bu sebeple ilerleyen teknolojiye, değişen çevre koşulları ve örgütsel yapılaraya ayak uydurmak ve rakiplerin üstesinden gelmek isteyen örgütler için yaratıcılığın geliştirilmesi önemlidir (Egan, 2005). İşletmeler için içsel ve dışsal inovasyonu gerçekteştirmenin kilit unsuru, örgüt bünyesindeki çalışanların yaratıcılığıdır (Oldham ve Cummings, 1997). Yeni programların başarıyla devreye alınması, yeni ürün ya da hizmetlerin sunulması; bir kişi veya takımın iyi bir fikre sahip olması beraberinde bu fikrin ilk durumundan öteye geliştirilmesine bağlıdır (Amabile vd., 1996).

Çalışanlar, firma için yeni ve kullanışlı ürün, hizmet yahut süreçler yarattıklarında yaratıcılık sergilemiş olurlar. Katkıları, firmanın mevcut dağarcılığına göre orijinal veya eşsiz olduklarında yeni olarak değerlendirilir ancak bu katkının kullanışlı olmasının yanı sıra; örgütün hedefleriyle de ilişkili olması ve kısa veya uzun vadede değer yaratması da gerekli olacaktır (Oldham ve Cummings, 1997).

2. İNOVASYON KAVRAMI

Yaratıcılık yazınında, özellikle örgütsel yaratıcılığa odaklanan “inovasyon” teriminin sıklıkla yer aldığı görülmektedir. Ancak yaratıcılık ile inovasyon arasındaki ayırım net olmalıdır (McLean, 2005). İnovasyon “bir fikrin geliştirilmesi ve uygulanması” (Van de Ven ve Angle, 1989, s.12) ile ilgilidir. Aynı araştırmacılar inovasyon kavramını yeni problem çözme fikrini kullanıma geçirme süreci ve yeni ürünlerin, süreçlerin ve hizmetlerin yaratılması, kabul edilmesi ve uygulanması süreci olarak tanımlamaktadırlar (s.20). Amabile vd. (1996), inovasyon tanımını yaratıcı fikirlerin örgüt içerisindeki başarılı uygulamaları olarak yapmışlardır (s.2). Heye (2006)’e göre inovasyon, yaratıcı

fikirlerin yeni ürün veya hizmetlere dönüştürülmesi ya da süreçlerde yapılan iyileştirmelerdir. Mostafa (2005), inovasyonun yeni fikirlerin pratik uygulamalarına karşılık geldiğini öne sürmüştür. Massa ve Testa (2008), biraz daha cesurca özetleyerek inovasyonu, “paraya dönüşen her şey” olarak tanımlamışlardır.

İnovasyonu açıklamada kullanılan çeşitli tanımlar olsa da tüm tanımlarda bazı ortak içerikler göze çarpmaktadır. İlk olarak tüm inovasyon tanımları içerisinde, ürün veya sürece yönelik yenilik veya orijinallik yer almaktadır. İkinci olarak da inovasyonun kullanışlı olması ve işletmeye ekonomik fayda sağlaması veya var olan problemlerin çözümüne katkı koyması gerekliliği tüm tanımlarda ortaktır (Subramaniam & Youndt, 2005). Rekabet avantajı sağlamak ve değişen müşteri ihtiyaçlarını karşılamak üzere bilginin yeni ürün, süreç ve hizmete dönüşmesi konseptinin de çoğu inovasyon tanımında yer aldığı öne sürülmüştür (Gianikis ve McCue, 1997).

İnovasyon kavramı örgüt için yeni olan fikir, davranış, sistem, politika, ürün, servis vb. devreye alınması süreçlerini içermektedir (Damanpour, 1992). Önemli sorunların ve fırsatların tespit edilmesi, bilgi toplanması, yeni fikirlerin yaratılması ve bu fikirlerin geçerliliğinin keşfi de inovasyon kapsamındadır (Amabile, 2004, s.1). Yazında inovasyon, gerçekleştiği alan (yani inovasyonla elde edilmek istenenler) ve inovasyonun çeşidi olmak üzere (yani inovasyon yaklaşımları) iki ayrı şekilde sınıflandırılmaktadır.

Çeşidine (yani inovasyon yaklaşımları) göre inovasyonun, yenilik ve köktenlik temelinde ayrıştıkları önerilmiştir, diğer bir ifadeyle inovasyon değişikliğin boyutuna göre farklılaşmaktadır. Bazı inovasyonlar mevcuttaki birikim üzerine inşa edilir, bunlar için olağan işlevler ve uygulamaların değiştirilmesi gerekmektedir; bazı inovasyonlar ise tüm bileşenleri ve aralarındaki ilişkilerin tamamını farklılaştırır ve eski yöntemleri hükümsüz kılar (Van de Ven vd., 1999). Üçüncü bir tür de Christensen ve Bower (1995) tarafından tanımlanan yıkıcı inovasyon olmuştur. İnovasyon derecesi o kadar yüksek olabilir ki mevcut pazar ve değer şebekesini parçalar; lider ürünleri ve firmaları yok edecek kadar paradigmayı sarsar.

Gerçekleştiği alana göre ise inovasyon, yönetsel ve teknik olarak gruplandırılır (Corwin, 1972; Daft, 1978; Evan ve Black, 1967). Schumpeter (1934), inovasyonu ürün, süreç, pazar ve örgütsel inovasyon olacak şekilde dört grupta incelemiştir. İlk üç alt grup (yani ürün, süreç ve pazar) inovasyon içerisindeki teknik kısma karşılık gelmekte olup

incelenmekte olan çalışmanın kurgusuna göre teknik inovasyon başlığında ele alınmıştır. Örgütsel inovasyon ise yönetsel inovasyon olarak değerlendirilmektedir.

2.1. İnovasyon Türüne göre Sınıflandırma

2.1.1. Artımlı İnovasyon

Artımlı inovasyon, mevcut işleyiş (statüko) üzerine bina edilen iyileştirmeleri cesaretlendiren sınıf olarak tanımlanmaktadır (Tushman ve Romanelli, 1985). Koberg vd. (2003)'ye göre artımlı inovasyon, etki alanı dar olan ve takip eden alanların birinde gerçekleşen iyileştirmelerdir: bu iyileştirmeler kural ve prosedürler; eğitim ve kaynak yönetimi gibi çalışanları etkileyen değişiklikler; süreçler veya yapısal geliştirmeler şeklindedir.

Herbig (1994), artımlı inovasyonu düşük seviyeli inovasyon olarak görmekte ve üç alt grupta değerlendirmektedir. Bu gruplar; sürekli inovasyonlar, değişimli inovasyonlar ve süreç üzerinde gerçekleşen inovasyonlardır. Sürekli inovasyonlar, ürünün nihai özelliklerinin adım adım geliştirilmesi olarak ifade edilir (örn.: seri üretim hattı genişlemeleri). Değişimli inovasyonlar, önceki teknolojiyle aynı temel işlevleri gören göreceli olarak daha yüksek seviyeli artımlı inovasyonlardır (örn.: güncellenen bilgisayar yazılımı). Süreç üzerinde gerçekleşen inovasyonlar ise toplam kalite yönetimi (TQM) veya bilgisayar destekli tasarım (CAD) gibi mevcut ürünün farklı yöntemlerle üretilmesini sağlayanlardır.

Diğer taraftan Koberg vd. (2003), artımlı inovasyon ve kökten inovasyonu etkileyen çevresel, örgütsel, yapısal, süreçsel ve yönetsel faktörleri inceleyen kapsamlı bir çalışma yürütmüşlerdir. İncelenmekte olan çalışmanın odağı ise esas olarak çalışan yaratıcılığı olduğundan, bağlamsal faktörleri farklı değişkenlerle ilişkilendirmek suretiyle özden uzaklaşmamak adına sözü edilen çalışmanın detayları verilmemiştir.

2.1.2. Kökten İnovasyon

Kökten inovasyonlar, tamamıyla yeni teknolojik yörüngeleri tetiklemekte olan devrimci değişimlere karşılık gelmektedir (Dosi, 1982; Utterback, 1994). Tushman ve

Romanelli (1985)'ye göre tutarlı kalıpların temelden düzenlendiği yeniden yönlendirme sürecini ifade eder. Kökten inovasyonun örgütsel kontrol sistemleri, kaynakların tahsisi, teknoloji ve firmanın stratejisindeki yapısal değişiklikler de bir arada olmak üzere tümünden bir farklılaşmayı içerdiği iddia edilir. Kökten inovasyonun gerçekleşebilmesi için eşsiz bir strateji ve uygun yapısal düzenlemelerin gerekli olduğu üzerine vurgu yapılmaktadır (Ettlie, Bridges ve O'Keefe, 1984).

Kökten inovasyonlar ile yeni endüstriler, yeni ürünler veya pazarların yaratılmasını içeren yüksek dereceli inovasyon ifade edilmektedir (Herbig, 1994; Meyer, Brooks ve Goes, 1990). Bu tür inovasyonlar bütün bir endüstri veya pazarın oluşmasına, dönüşmesine veya yok olmasına neden olabilmektedir (Kaplan, 1999). Koberg vd. (2003)'e göre kökten inovasyonlar, göreceli avantaj ve uzun dönemli hayatta kalmayı sağlama noktasında rekabetçi araştırma ve geliştirmeye (ar-ge) bağımlı olan firmaların finansal sürdürülebilirlikleri için son derece önemlidir. Kökten inovasyon örnekleri olarak uzay endüstrisindeki kendini onaran bilgisayarlar, ticari uydular, kablosuz internet ağı ve telekomünikasyon endüstrisi gösterilebilir. Aşağıdaki örnek, artımlı ve kökten inovasyonu vurucu şekilde ayrıştırmaktadır:

“Temel kişisel bilgisayarın (PC) yapısı aynıdır, buradaki bir çipi veya oradaki bir diyeti değiştirerek daha iyi performansa erişilebilir (artımlı inovasyon). Öte yandan fiber optik, paradigma değişikliği olacaktır (kökten inovasyon). Endüstriyi yeni bir seviyeye taşıyacaktır çünkü bugünkü bağlantı hızının bin katına ulaşılması potansiyeline sahiptir.” (Koberg vd., 2003)

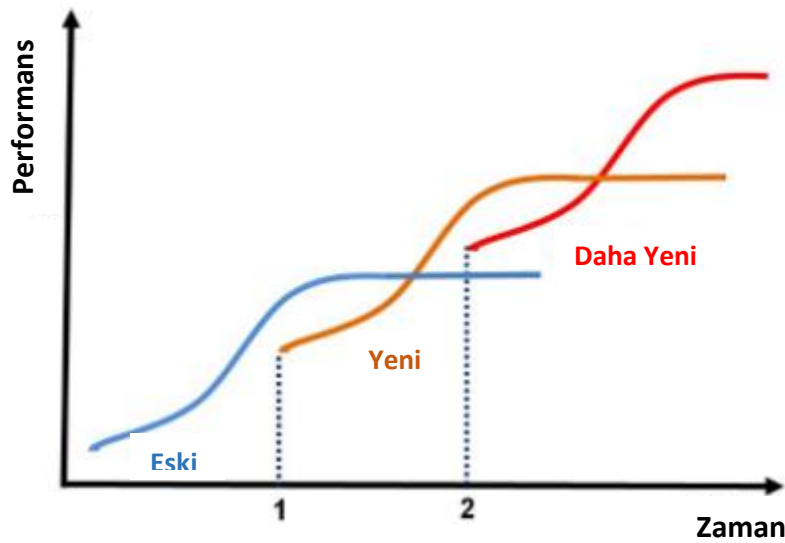
2.1.3. Yıkıcı İnovasyon

Yıkıcı inovasyon kavramı, kavramın mucidi Christensen'in de aralarında olduğu araştırma grubu tarafından takip eden şekilde dile getirilip detaylandırılmıştır (Christensen vd., 2015). Yazarlara göre “sektör liderlerine göre daha az kaynağa sahip daha küçük firmalar, kurulu işletmelere meydan okuyabilmektedir. Sektör önderleri en çok talep gören ürün ve hizmetlerini iyileştirme ve kârlarını maksimize etmeyi hedeflemelerinden dolayı bazı ürün ve hizmetlere ihtiyacın üzerinde odaklanmış olup, diğer fırsatları göz ardı etmiş olabilirler. Pazara yeni giriş yapan firmalar ise öncelikle

göz ardı edilmiş bu bölümleri hedefleyerek, daha uygun fonksiyonelliğe ve fiyata sahip ürünleri pazara sunarak kendilerini mevcut pazarda konumlandırırlar. Bu firmalar zaman içinde başarılarına neden olan avantajlarını koruyarak liderlerin ana müşteri profillerinin gereksinim duyduğu performansı da sunmak suretiyle pozisyonlarını güçlendirirler. Dolayısıyla ana müşteri profilleri, yeni olan firmayı kabullenerek pazar payı artışına sebep olduklarında yıkım gerçekleşmiş olur.”

Yıkıcı inovasyon, mevcut pazar liderlerince değil; genel olarak sektör dışı faaliyet gösteren işletmeler veya girişimciler tarafından gerçekleştirilmesiyle karakterize edilir. Otomobilin icadı, yıkıcı inovasyon olarak değerlendirilmez; çünkü icadından itibaren ilk otuz yıl boyunca bir lüks olarak kalmış ve ulaşım ihtiyacını karşılamada at arabalarıyla yarışmamıştır. Ford’un, 1908 yılında T modelini seri üretimle ucuzlatması ise bir yıkıcı inovasyon örneğidir ve ulaşım pazarını temelden yerle bir etmiştir (Christensen, 2003). Yıkıcı inovasyonun geleneksel yaklaşıma kıyasla daha uzun sürdüğü; fakat devreye alındıktan sonra çok daha hızlı pazara nüfuz ettiği ve kurulu düzeni etkilediği ileri sürülmüştür (Marnix, 2006). Yıkıcı inovasyonun zamana göre performansı takip eden illüstrasyonla gösterilmiştir, buna göre ilk devreye alındığında hakim paradigmaya göre daha düşük performans göstermekle birlikte zamanla düşük seviyeli inovasyonlarla geliştirilerek mevcut seviyenin üzerine çıkılabilmesi yalnızca yıkıcı inovasyonla mümkündür.

Tablo 1. *Yıkıcı İnovasyonun Zamana göre Performansı (Moore, 2008)*



Sektördeki olağan liderler, genellikle yıkıcı inovasyon öncüsü olmazlar; ellerindeki kaynakları hâlihazırdaki rekabet üzerine tahsis etmektedirler ve yıkıcı inovasyonun gelişim süreci yatırım yapılabilir seviyede kârlı olmaz (Christensen, 1997, 2003). Yıkıcı inovasyon, yüksek başarılarla olduğu kadar tabiatıyla yüksek risklere de gebedir ve yıkıcı inovasyon girişimlerinin %47 gibi yüksek oranda başarısızlıkla sonuçlandığı tespit edilmiştir (Snow, 2014). Başarısızlığı riske etmekten kaçınan öncü firmalar, hızlı takipçi (fast follower) stratejisini benimseyerek sektördeki yıkıcı inovasyonları takip eder ve süratle taklit eder veya uyarırlar (Seave, 2014). Örnek olarak otomotiv sektöründe riski enazlayarak günün teknolojisinden geri kalmamayı hedefleyen Avrupalı otomobil üreticileri gösterilebilir (Volkswagen SUV yatırımları, FIAT elektrikli otomobil yatırımları vb...).

2.2. Gerçekleştiği Alana göre Sınıflandırma

2.2.1. Teknik İnovasyon

Teknik inovasyonlar işyerindeki teknik ve teknolojik süreçleri içermektedir. Kim (1993) tarafından, ürün ve süreçlerdeki teknolojik değişim oranı veya hızı olarak tanımlanmıştır. Bilinen ve geleneksel olarak kullanılan inovasyon terimi genellikle teknik inovasyonu ifade etmektedir. İnovasyon yazınındaki deneysel çalışmaların çoğunda üretim sektöründeki teknik inovasyon araştırma konusu olmuştur (Subramaniam & Youndt, 2005).

Yönetimsel inovasyonlarda sürece odaklanılırken teknik inovasyon daha çok çıktı temellidir (Subramaniam & Youndt, 2005). Bağlamsal koşullar ve liderlik stillerine fazlaca duyarlı olduğu gösterilmiştir (Kimberly ve Evanisko, 1981).

Genellikle gelişmiş ürün çıktılarını hedefleyen ve teknik inovasyon üzerine yapılan çalışmalar, kuramcılarının inovasyonun farklı aşamalardan oluşan bir süreç olduğunun farkına varmalarıyla yerini daha bütüncül yaklaşımlara bırakmıştır (Alange, Employeesan ve Jarnehammar, 1998; Cooper, 1998; Bender, Cedeno ve Klaus, 2000; Adame-Sanchez, Escrig-Tena ve Chorda, 2001; Ussman vd., 2001).

2.2.2. Yönetmel İnovasyon

Yönetmel inovasyonlar örgütün yönetim süreçlerinde gerçekleşir (Evan ve Black, 1967). Bu alt grup örgütün yönetmel süreçlerini, resmi örgüt yapısındaki inovasyonları ve yönetim uygulamalarını içermektedir (Johanessen, Olaisen ve Olsen, 1997, 1999; Alange vd. 1998; Drejer,2004; Johanessen, Olsen ve Lumpkin, 2001). Bunun ötesinde sosyal inovasyon, yani kalite çemberlerinin de bu başlıkta değerlendirilebileceği savunulmuştur (Kanter, 1983).

Teknolojik inovasyona kıyasla yönetmel inovasyon üzerinde örgütsel değişkenlerin etkisinin dikkate değer ölçüde daha az olduğu iddia edilmiştir. Bağlamsal farklılıkların yönetmel inovasyonu, teknolojik inovasyondan daha yetersiz tahmin edebildikleri gösterilmiştir. Yönetmel inovasyonu etkileyen faktörlerin yalnızca örgütün büyüklüğü ve kültürü olduğu bulunmuştur (Damanpour, 1992).

2.3. Yaratıcılık ve İnovasyon İlişkisi

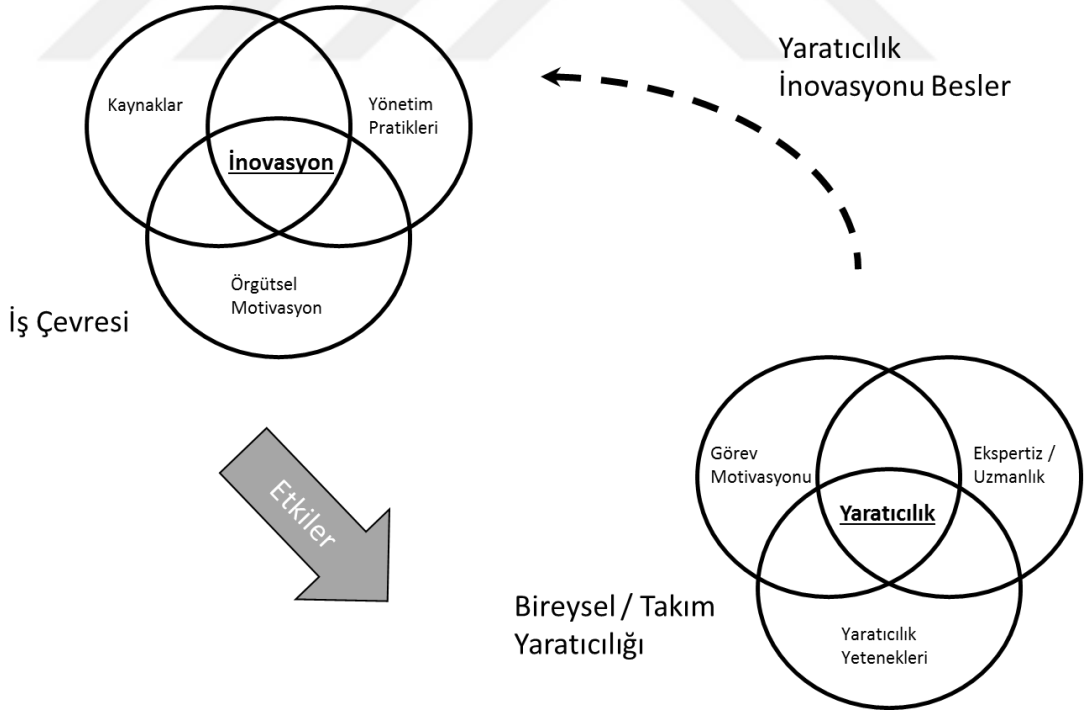
Özellikleri ve/veya büyüklüğü ne olursa olsun hayatta kalmak ve başarılı olmak isteyen şirketler inovasyon yapmak zorundadır (Varis ve Littunen, 2010). Yarışmacı kalabilmek için firmalar, yeni ürün ve servisleri geliştirmeli ve piyasaya sürmelidir. Johanessen vd. (1999)'ye göre işletmelerin inovasyon yapma kapasiteleri ve bilgi tabanları, ürün ve yapılarını düzenli olarak geliştirme ve yenileyebilmeleri ile faaliyetlerini sürdürebilmeleri yakından ilişkilidir. Şirketlerin başarı ve hayatta kalmaları, yaratıcı fikirleri ne ölçüde yenilikçi ürün ve hizmetlere dönüştürebildiklerine bağlıdır (Puccio vd., 2006). Bunun yanında örgütler, içerisinde girdilerin çıktılara çevrildiği, değer yaratılan ve işin yapıldığı süreçlerdeki etkililiği iyileştirerek de inovasyon yapmak durumundadırlar (Oldham ve Cummings, 1997).

Tablo 2'deki illüstrasyon ile yaratıcılık ve inovasyon arasındaki ilişki gösterilmiştir. Buna göre yaratıcılık filtrelenerek inovasyonu doğurmakta; benzer şekilde değerlendirme kriterleriyle elenmek suretiyle fikirler, sonuçlara dönüşmektedir. Yani inovasyon için yaratıcılık, başarılı iş sonuçları için ise orijinal fikirler olmazsa olmazdır.

Tablo 2. İnovasyonun Gelişimi (Antonites, 2003, s.110)

YARATICILIK	Filtreleme	İNOVASYON
→		
FİKİRLER	Değerlendirme Kriterleri	SONUÇLAR

Ancak Antonites'in (2003) önerdiği yaratıcılık, inovasyon modeli; doğru olmakla beraber tek yönlü olması bakımından görece yetersizdir. Araştırmacıya göre akış yaratıcılıktan inovasyona doğru ilerlemektedir. Öte yandan Amabile (1997) gibi yazının öncüsü kuramcılar, inovasyon ve yaratıcılık arasındaki ilişkinin iki yönlü olduğunu önermişlerdir. Buna göre inovasyonu tetikleyen çevresel faktörler bireysel yaratıcılığa imkân sunmakta, bireysel yaratıcılık da inovasyonu beslemektedir. İnovasyon ve yaratıcılık arasındaki etkileşimli ilişki, şekil 1'de gösterilmektedir



Şekil 1. Örgütsel Çevrenin Yaratıcılık üzerine Etkisi (Amabile, 1997)

Diğer taraftan inovasyon süreci dört aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar fikrin yaratılması, izleme, fizibilite ve uygulama şeklinde tanımlanmıştır. Yaratıcılık ile inovasyon sürecinin ilk aşaması olan fikir üretim safhası kast edilmektedir (Devett, 2004). Dolayısıyla hiçbir inovasyonun, akışın en başını tasvir eden yaratıcı süreçler olmadan gerçekleşmesi mümkün değildir. İlerletilecek ve geliştirilecek yaratıcı fikirler olmadan inovasyon, yakıtı olmayan motora benzer (McLean, 2005). Bunun tersi de geçerlidir; inovasyona dönüşmeyen fikrin önemli derecede değeri düşmüş olur denirse abartılmış olunmaz.

Analiz düzeyi olarak inovasyon, grup ve örgüt seviyesinde incelenmekte iken yaratıcılık, birey seviyesinde ele alınmaktadır. İnovasyon, bir fikrin uygulamaya geçirilene kadar olan süreçte tüm paydaşlarını ve görevlerini içermekte olup, uyumlu bir işbirliğinin sonucu olarak gerçekleşir. Dolayısıyla yeni bir yapıstırıcıyı pazara sunmak firmanın inovasyonuyken, önceki aşamada yapılan patent başvurusu çalışanın yaratıcılığını yansıtır. Veya üretim çalışanın üretim hattının bir kısmındaki yeni yerleşim önerisi yaratıcılığının bir örneği; değişiklik kaynaklı ürün etkililiği veya kalitedeki iyileşmeler firmanın inovasyonunu temsil eder (Oldham ve Cummings, 1997).

3. MOTİVASYON KAVRAMI

Motivasyon kavramı, içinde bulunulan anın baskın düşüncesine doğru hissedilen içsel dürtü olarak tanımlanır (Rabby, 2001). Motivasyonun örgüt performansının bir gereksinimi olan bireysel performans ile doğrudan ilişkisi olduğu; ayrıca görevlerin mevcutta olduğundan çok daha etkili yollarla gerçekleştirilebilmesi için bir katalizör işlevi gördüğü iddia edilmiştir (Singh vd., 2013).

Çalışanlar zihinle beraber ruhtan ibarettirler ve bu sebeple işlerinde anlam ve amaç aramaya eğilimlidirler; bir topluluğun parçası olma arzusuna sahiptirler, dolayısıyla bireysel ve sosyal gelişimleri ve işlerini değerli kılmak için motivasyon arayışında olurlar (Ashmos ve Duchon, 2000).

Yaratıcılık yazınında, yaratıcılık ile ilişkisi olan iki tür motivasyondan bahsedilmektedir. Bunlar; dışsal ve içsel motivasyondur. Dışsal motivasyon, kişinin dışındaki etmenlerden ileri gelmektedir; havuç veya sopa olabilir. Örneğin en olağan

dışsal motivasyon kaynağı paradır. Motivasyonun içten kaynaklanabildiği de ifade edilmiştir, yani kişi bir işi yapmak için arzu duyuyor olabilir. Diğer bir deyişle derin ilgi ve işe dâhil olma, merak, keyif alma veya kişisel meydan okuma hissi motivasyonu oluşturuyor olabilir (Amabile, 1979, 1987, 1990, 1997, 1998). Aşağıda her iki motivasyon türü ayrıntıları ile açıklanmıştır.

3.1. Dışsal Motivasyon

Dışsal motivasyon; dışsal ödül, ceza sistemleri ve işin yapıldığı fiziksel şartlar vasıtasıyla motivasyon üzerinde gösterilen etkiler olarak açıklanmıştır. Ekonomi biliminde teşviklerin çabayı ve performansı artırdığı üzerine kabul vardır ve bunun sıkça işe yaradığı ileri sürülür (Gibbons, 1997; Lazear, 2000). Diğer bir deyişle dışsal motivasyon kaynakları, arzulanan davranış için “olumlu pekiştireçler” olarak görev yapmaktadır.

Psikolojide ise dışsal motivasyon kaynaklarının etkileri çok daha tartışmalıdır (Tirole ve Benabou, 2003). Yazında psikologlar, insan kaynakları yönetim uzmanları ve sosyologlar tarafından öteden beri dışsal motivasyon faktörlerinin özellikle uzun vadede, çalışanın kendi becerilerine olan güven ve ödül verilen göreve atfedilen değerini içini boşaltarak geri tepme riski taşıdığı vurgulanmaktadır (Tirole ve Benabou, 2003). Etzioni (1971) bireylerin, davranışlarının teşviklerle kontrol altına alınmasını “yabancılaştırıcı” ve “makineleştirici” bulduklarını ileri sürmüştür. Frey ve Oberholzer-Gee (1997) tarafından hükümetin nükleer depolar inşa etmeyi planladığı İsviçre eyaletlerinde yapılan anketlerde, bölgelerinde depo yapımına olumlu yaklaşan vatandaş oranının, karşılık olarak kamusal tazminat ödenmesi önerildiğinde yarı yarıya azaldığı gözlenmiştir. Özetle vaka çalışmalarında bireyler finansal ödülü rüşvet veya kendilerini kontrol aracı olarak gördüklerinde, finansal teşviklerin motivasyon üzerinde olumsuz etkisi olduğu söylenebilir.

Bazı örgüt kuramcıları, -sözlü takdir veya finansal ödül formlarında cereyan eden- “prim” şeklindeki ödül beklentilerinin, bireyin yetkinliğinin teyit edilmesi yoluyla yaratıcılığı artırabileceğini iddia etmişlerdir (Abbey ve Dickson, 1983; Cummings, 1965; Amabile vd., 1986). İnovasyonu gerçekleştirenlerin başarı hissine değer verdikleri ve bu

şekilde kendi ekonomik, psikolojik ve kariyer hedeflerine ulaşmayı sağladığını gözlemledikleri öne sürülmüştür (Quinn, 1985).

Dışsal motivasyonun yaratıcılık performansına olumlu veya olumsuz etki edebilmesini zamanlama da belirleyebilmektedir. Daha önce ifade edildiği üzere yaratıcı çıktıların yeni olmasının yanında işe yarar olması da gerekmektedir. Üretilen bir fikrin işe yarar olup olmadığı test edilip sınanırken dışsal motivasyon faydalı olabilir. Ancak henüz fikir ortada yokken ve yeni ve orijinal düşüncenin gerçekleşeceği esnada bireyler dışsal motivasyondan tamamıyla soyutlanmalıdırlar (Amabile, 1997).

Yaratıcılık ve motivasyona olumlu veya olumsuz yönde etki edebilecek dışsal faktörlerden bir diğeri fiziksel çalışma koşullarıdır. Bilgi akışını kolaylaştırmak ve yaratıcılığı desteklemek üzere işletmeler iletişim ve işbirliğini destekleyici fiziksel kurulumlara geçiş yapmışlardır. Kişiler arasındaki duvarlar azalmış, bireylerin arzu edebildikleri takdirde yer değişikliği yapabilecekleri mobil sistemler yaygınlaşmıştır. Açık ofis düzeniyle iletişim ve etkileşim zenginleştirilmiş olup (Khatib, 2002), aynı düzenin geleneksel ofislere göre gürültü artışı, dikkat dağınıklığı yaşanması ve kişisel alanın azalmasından dolayı motivasyona olumsuz yönde tesir ettiği de iddia edilmiştir. Çalışma ve dinlenme saatleri, ışıklandırma, havalandırma, temizlik, güvenlik, ses seviyesi ve fiziksel çevre gibi çalışma koşullarının kötü olduğu takdirde çalışanlar üzerinde stres, yorgunluk ve tatminsizlik yaratmak suretiyle motivasyon seviyesini, dolaylı olarak da yaratıcı performansı düşürdüğü iddia edilmiştir (Alim, 2002).

Dışsal motivasyonun yaratıcılığa olumlu veya olumsuz katkı sağlaması noktasında, dışsal motivasyon kaynağı türünün önemi aşıkardır. Tanıma-takdir, geribildirim gibi faktörler bazı performans ölçülerini ve kişinin işe dâhil olmasını iyileştirebilirler. Benzer şekilde mühendislerine fazladan teknik kaynaklar sunan bir yüksek teknoloji şirketinde, bireylerin içsel motivasyonlarının yükselmesi beklenebilir. Diğer yandan dışsal motivasyon kaynakları işin nasıl yapılacağını sınırlandırdığında şüphesiz ki motivasyonu düşürecektir (Amabile, 1997). Bu gibi faktörler kontrol edici dışsal motivasyon kaynakları olarak sınıflandırılırlar ve bireylerin özerkliklerine zarar verdiğinden dolayı genel motivasyon ve yaratıcı performans seviyelerine katkı sağlamaları beklenemez (Deci ve Ryan, 1985).

3.2. İçsel Motivasyon

1981 yılı Nobel Fizik ödülü sahibi Arthur Schawlow, çok yaratıcı ve az yaratıcı bilim insanları arasındaki fark üzerine fikrini takip eden şekilde beyan etmiştir (The Stanford Magazine, 1982 güz, s.42): “*En başarılı bilim insanları sıklıkla en yetenekliler değil, fakat merak devinimine sahip olanlardır.*” Schawlow’un bilimsel yaratıcılık üzerine sezgileri, içsel motivasyonun önemini vurgular: içsel motivasyon ile bir konunun ilgi çekici, kapsayıcı, heyecan verici, tatmin edici veya zorlayıcı olmasından duyulan çalışma motivasyonu kast edilmektedir. Yaratıcılığın *içsel motivasyon prensibi*, bilimsel yaratıcılığın dışında iş dünyasında da geçerlidir (Amabile, 1997).

Bir ölçüye kadar içsel motivasyon, bireyin kişiliği ile ilgilidir (Amabile vd., 1994). Birçok başarılı sanatçı, yazar, sporcu vb... doğuştan sahip olunan içsel motivasyona örnek gösterilebilir. Diğer yandan içsel motivasyonun, sosyal bağlamdan etkilendiği de yapılan çalışmalarda gösterilmiştir (Amabile, 1997). Einstein, askeriye seviyesindeki disiplin altında almış olduğu eğitimin içsel motivasyonuna etkisini takip eden şekilde ifade etmiştir (Schilpp, 1949, s.18): “*Baskının üzerimde öyle caydırıcı bir etkisi oldu ki, son sınavımdan geçtikten sonraki bir yıl boyunca herhangi bir bilimsel problemi nahış buldum. Araştırmadan duyulan hazzın zorlama ve görev hissiyle artırılacağı düşüncesi vahim bir hatadan ibarettir.*”

İçsel motivasyonun sosyal çevreyle olan ilişkisi üzerine yapılan bir deneyde genç şairlerden şiir yazmadan önce bir anket doldurulmaları istenmiştir (Amabile, 1985). Anket ile motivasyon kaynaklarının içsel mi (yazılan eserden duyulan tatmin gibi) yoksa dışsal mı (ünlü olmak gibi) oldukları ölçümlenmiştir. Kontrol grubundaki şairlere ise konuyla alakası olmayan anketler doldurtulmuştur. Ardından şiir yazmaları istenen katılımcıların eserleri yaratıcı yazı alanındaki uzmanlar tarafından değerlendirilmiştir. İçsel motivasyona sahip ve kontrol grubundaki şairlerin eserleri oldukça yaratıcı, öbür yandan dışsal motivasyona sahip katılımcıların şiirleri kayda değer ölçüde düşük seviyede yaratıcı bulunmuştur.

Schmidhuber (2010) tarafından yapılan çalışmada yaratıcılığın merak, konunun ilginçliği ve hissedilen eğlence seviyesiyle kestirilebildiği iddia edilmiştir. Merak, ilginçlik ve eğlence içsel ödülleri olarak tanımlanmış ve sürekli öğrenmede kamçılayıcı oldukları ifade edilmiştir. Algıda seçicilik, bilim, sanat, müzik ve espri gibi insan ve

yapay zekâ ürünü farklı cephelerde yaratıcılık ile içsel motivasyonun (genel anlamda eğlence, sürpriz gibi pekiştiricilerin) olumlu ilişkisi gösterilebilmiştir.

İçsel motivasyon, bir mühendisin neyi yapabileceğiyle neyi yapacağı arasındaki farkı teşkil eder. Yapabilecekleri, uzmanlık seviyesi ve yaratıcı becerilerinin bir fonksiyonu iken gerçekte yaptıklarını içsel görev motivasyonu belirlemektedir. İçsel görev motivasyonu yüksek olan çalışanların dışsal motivasyon uyarıları hangi yönde (olumlu veya olumsuz) etki ederse etsin bir ölçüde genel motivasyon kaybına karşı bağımsızlıkları olduğu ifade edilir (Amabile, 1997).

3.3. Motivasyonun Yaratıcılık Üzerine Etkileri

İdeal koşullar altında yaratıcılığın en önemli faktörlerinden olan çalışan motivasyonunu yükseltmek ve koruyabilmek için içsel motivasyon temelli işe yerleştirme yapılmalı -yani sevilen işin yapılması-; içsel motivasyon başarıyla oluşturulduktan sonra yaratıcı performans için gereken olanakların sağlanması ile dışsal motivasyon yükseltilmelidir -yani yapılan işin sevilmesi- (Amabile, 1997). Ancak bu koşullar altında yaratıcılığın yakıtı olarak değerlendirilen motivasyonun uzun süre verimli bölgede kalması sağlanabilir.

Motivasyonun yaratıcılık için gerek-şart olduğu şekil 2'deki illüstrasyonla ifade edilmiştir. Yaratıcılığın Bileşenleri Kuramına göre bireysel beceriler, konudaki uzmanlık ve içsel görev motivasyonu bir araya gelmeden, herhangi bir uzmanlık alanında yaratıcı performans sergilenmesi olanaksızdır. Bileşenler Kuramı yaratıcılığın en muhtemel olarak bireylerin becerileri ile en güçlü içsel ilgi alanlarının – en derin tutkularının – kesişim kümesinde cereyan edebileceğini söyler. Üç bileşenin her birinde geçerli olmak üzere daha yüksek beceri, uzmanlık ve/veya içsel görev motivasyonu, daha yüksek yaratıcılık performansını doğurmaktadır. Şekil 2'nin merkezinde yer alan bölge “yaratıcılık kesişimi” olarak adlandırılır (Amabile, 1997).

Bahse konu etmenler belli dereceye kadar birbirlerine bağımlıdır. Örneğin söz konusu bir alanda uzmanlığı olan birinin motivasyonunun yüksek olması; yaratıcı becerileri bir alanda yoğunlaşmış bir kimsenin o alanda kısa sürede uzmanlık geliştirmesi ve motive çalışması veya işe karşı motivasyonu yüksek bireyin yaratıcı becerilerini bu

alanda geliştirmesi beklenebilir. İllüstrasyondaki uzmanlık ile görev alanıyla ilgili beceriler kast edilmektedir, bireyin ilgili alanda bildikleri ve yapabildiklerine karşılık gelir (Pretorius, Millard ve Kruger, 2005). Olgusal bilgileri içeren hafızayı, teknik yeterliliği ve hedef iş alanındaki özel becerileri içermektedir (Amabile, 1997). Dean Keith Simonton (2000), yaratıcı olunabilmesi için bireylerin derinlemesine alan uzmanlıkları geliştirmeleri gerektiğini destekleyen bir çalışma yürütmüştür.



Şekil 2. Yaratıcılığın üç bileşen modeli (Amabile, 1997)

Çalışmanın özünde yer alan motivasyona odaklanmak gerekirse bir ölçüye kadar yüksek derece içsel görev motivasyonu, yaratıcı performans bağlamında beceri ve uzmanlıktaki eksiklikleri telafi edebilmektedir. Yüksek seviyede içsel motivasyona sahip birey, diğere alanlardan beceriler devşirebilmekte ve hedef alanda gereken becerileri elde edebilmek için yoğun emek sarf edebilmektedir (Harter, 1978; Dweck, 1986). Tüm bireylerde her iki motivasyon da belli seviyelerde yer alıyor olmakla birlikte genellikle bunlardan bir tanesinin daha baskın olduğu iddia edilir (Amabile, 1997). Angle (1989) tarafından yapılan yazın araştırmasında içsel motivasyonun, yaratıcı davranış üretmede dışsal motivasyona göre daha güçlü olduğu ifade edilmiştir.

Saha çalışmaları, destekleyici ve bilgi paylaşımcı değerlendirmelerin yaratıcılık için en elverişli vaziyet olan yüksek çalışan içsel motivasyonunu mümkün kıldığını göstermiştir (Deci ve Ryan, 1987). Amabile tarafından yapılan bir dizi çalışmada (1979, 1983, 1990) dışsal ödüllere düşüncesizce kurgulanan bir değerlendirme sisteminin yaratıcılığı baskıladığı ve kısıtladığı önerilmiştir. Baron ve Kreps (1999, s.99): “Parça başı ücret sistemi veya performansa dayalı teşvik araçlarından elde edilen faydaların,

Çalışanların içsel motivasyonlarını düşürmesinden dolayı ödünleşmeye neden olduğu şüphesizdir.” sonucunu çıkarmışlardır.

Örgüt içi çatışmalar, siyasi çekişmeler ve dedikodu, çalışanların odaklarını iş dışına kaydirmalarından dolayı yaratıcılık üzerinde bilhassa yıkıcıdır. Bu gibi olumsuzluklar, insanların odaklarını dışsal ödül ve cezalara kaydirmakta ve dışsal motivasyonu artırarak içsel motivasyona zarar vermektedir. Dahası korkunun egemen olduğu bir iklimde arzulanan içsel motivasyonun söz konusu olmayacağı da ifade edilmiştir (Amabile, 1998). Aynı araştırmacı takip eden çıkarımı yapmıştır:

“İçsel motivasyon yaratıcılığa yol açmaktadır. Kontrol altına alıcı dışsal motivasyon yaratıcılık için zarar verici olabilir; öte yandan bilgilendirici ve olanak sağlayıcı dışsal motivasyon, bilhassa birincil seviye içsel motivasyon yüksek olduğunda, yaratıcılık için fırsat sağlayıcı olabilir.”

İKİNCİ BÖLÜM

YARATICILIĞA ETKİ EDEN BİREYSEL VE BAĞLAMSAL FAKTÖRLER

Yazında yaratıcılığın bireysel farklılıklar veya çevresel faktörlere bağımlı olduğu ileri sürülmüş ve etki eden alt unsurlar detaylı bir şekilde irdelenmiştir. Bunun yanı sıra bireysel farklılıklar ve bağlamsal koşulların hangi şartlar altında birbirleriyle etkileşerek en iyi yaratıcılık performansı çıktılarını sağladıkları da araştırmacıların ilgisini çekmiştir. Özet olarak yaratıcılığın bireysel farklılıklar, bağlamsal koşul farklılıkları ve bu iki grubun arasındaki etkileşimden kaynaklandığı ileri sürülmüştür. Her bir alt başlık değişen etmenlerle incelenmiş ve çeşitli ölçümlene yöntemleri tercih edilmiştir. Önem atfedilmiş olan faktörler takip eden bölümde detaylandırılmıştır.

1. BİREYSEL FAKTÖRLER

Sanatta, bilimde, teknolojiye ve politik çabalarda yaratıcılık üzerine kültürel değerlerin geniş bir şekilde atfedildiği görülmektedir. Yaratıcı insanlar tarih boyunca övülmüşlerdir (Nettle, 2001). Yaratıcılığın kaynaklarından ilki bireysel farklılıklar ve faktörler olarak değerlendirilmektedir. Yaratıcı insanlara ve çalışanlara ait özellikler yazında genişçe araştırmaya konu olmuş ve hangi entelektüel, kalıtsal ve kişilik özellikleriyle ilişkisi olduğu merak uyandırmıştır. Yazındaki araştırmaların çoğu, yaratıcı davranışlarda başarı gösteren bireylerin çeşitli kişilik özellikleri üzerine odaklanmıştır (Barron ve Harrington, 1981). Bunun dışında bilişsel stil yönelimi ve içsel motivasyon seviyesi de çalışan yaratıcılığı için temel özellikler olarak atfedilmiştir (Amabile, 1988; Woodman vd., 1993).

Bazı araştırmacılar yaratıcılığın biricik insan kaynağını teşkil ettiğini ileri sürmüşlerdir (Toynbee, 1964). Sosyal ve teknik inovasyon, ağırlıklı olarak yaratıcı insan ve süreçlere bağlıdır (Runco, 2004). Başka bir ifadeyle her zaman insana gerek duyacak ve teknolojiyle yedeklenemeyecek yegâne vasıf, yaratıcılıktır denebilir.

Yaratıcılığın bireysel kaynaklarına inmeden önce önündeki engellerin anlaşılması faydalı olacaktır.

1.1. Yaratıcılığın Önündeki Bireysel Engeller

Son derece aşikâr görünmesine rağmen yaratıcılığın önündeki basit hatalar herkes ve her örgüt tarafından sıklıkla yapılmaktadır. Bu hatalar ve çözümleri, hem örgüt kültüründe hem de çalışanların bireysel yetiştirimlerinde yer bulmuştur. Bahsekonu yanlışların farkına varılması yaratıcılık gerektirmeyen koşullar altında dahi değerli olacaktır; sıklıkla yapılan hatalar aşağıdaki şekilde listelenebilir (Hiam, 1998).

- Soru sormama
- Fikirleri kayıt etmeme
- Fikirlerin üzerinden tekrar geçmeme
- Fikirleri açıklamama
- Yeni yollarda düşünmeme
- Daha fazlasını istememe
- Yaratıcı olmayı denememe
- Denemeyi sürekli hale getirmeme

Bir nebze kadar kişilik özellikleriyle de ifade edilebilecek olan bu maddeler, esasında yeterince pratik ve iradeyle önüne geçilebilir. Bunun için bireyin kararlılık göstermesi ve amirinin de cesareti ve yaratıcılığı kırıncı davranışlardan sakınması kritiktir.

Vidal (2007)'a göre bireylerin algıları - her zaman doğru olmamakla birlikte - problem ve potansiyel çözüm arasındaki bağlantıyı kurmalarına engel olabilmektedir. Bazı algısal engeller takip eden şekilde sıralanabilir:

- Basmakalıp bir kategoriye yerleştirme (görmeyi bekleneni görme, önyargı) ve etiketleme
- Problemi izole etmede yaşanan zorluk
- Problemi çok fazla daraltmaya yatkınlık
- Terimleri tanımlayamama
- Gözlem yaparken tüm duyulardan faydalanmama

- Doygunluk
- Uzak mertebeden ilişkileri görememe
- Neden ve sonucu ayırt edememe
- Aşikâr olanı incelememe

Psikolojik ve kültürel bariyerlerin de fikirleri soruşturma yönünde mani olabileceği önerilmiştir (Vidal, 2007). Bunlar:

- Kalıba uyum arzusu ve çeşitlilik altında baskı hissetme
- Merak ve şüpheciliğin istenmeyen kişilik özellikleri olduğu düşüncesi
- İşbirliği veya rekabete haddinden fazla önem verme
- İstatistiklere, akıl ve mantığa fazla güvenme ve ötesine bakamama
- Risk almaktan korkma
- Hata veya başarısızlıkla karşılaşıldığında ahmak olarak görünme korkusu
- Sabit fikirlilik, bükülmezlik
- Çabuk başarılı olma arzusudur.

Bireysel yaratıcılığa mani olan unsurların açıklanmasının ardından yazında genişçe yer bulan yaratıcılığın bireysel farklılıklardan ileri geldiği üzerine yapılan çalışmalar incelenmiştir.

1.2. Yaratıcılık ve Bilişsel Stil

Kirton (1976), bilişsel stili doğal yönelim veya problem çözmeye tercih edilen araçlar olarak tanımlamaktadır. İki kutbu “inovasyoncu” ile “uyarlanan” olan bir yelpazede çalışanların, belli noktalara konumlandıklarını iddia etmektedir.

Burada bir “inovasyoncu” (inovasyoncu bilişsel stile sahip kimse) çok çeşitli bilgileri arama eğiliminde olan ve bu bilgileri anlamlı şekilde birleştirmeye yetkin olandır, problemleri tekrar tanımlayabilen ve muhtemelen mevcut normdan sapan fikirler üretebilendir. “Uyarlanan” ise (uyarlanan bilişsel stile sahip kimse) iyi kurgulanmış çerçeve içerisindeki verileri kullanmaya meyilli, problemleri tanımlandıkları haliyle kabul eden ve kabul görmüş gelenekle tutarlı fikirler üretendir. Yaratıcı üretim için “yeni

bilişsel yollar” peşinde yönlene bilşsel stilin gerektiği iddia edilmiştir (Amabile, 1988, s. 131).

Ancak bahsi geçen önermeler Tierney vd. (1999) tarafından yürütölen deneysel çalışmada test edilmiş, bilişsel stil ile yaratıcılık performansı arasında anlamlı ilişki gözlenememiştir. Bu kapsamda inovasyoncu bilişsel stile sahip kişilerin belli başlı kişilik özelliklerini (örn. ilişki kurma meraklısı olmayan, lideriyle etkileşimi faydalı bulmayan) karakteristik olarak yansıtılmalarından dolayı yaratıcı davranışlar gösteremediği çıkarımı yapılmıştır (Kirton, 1976, 1989). İncelenmekte olan tezin hipoteziyle uyumlu olarak kişilik özellikleri yaratıcılık performansında baskın olmakta, kişilik özellikleri bilişsel stilin önüne geçerek yaratıcılık üzerindeki etkisini geçersiz kılmaktadır.

1.3. Yaratıcılık ve Zekâ

Bireysel farklılıkların incelenmesinde bir diğer unsur zekâ olmuştur, kişiden kişiye farklılık gösterdiği bilinen zekânın yaratıcı performansla arasındaki ilişki merak uyandırmaktadır. Yaratıcılık araştırmalarının temel sorunsalı yaratıcılığın, hangi aşamaya kadar zekâ ile açıklanabilir olduğudur. Yüksek zekânın yokluğunda yaratıcı olmanın mümkün olup olmadığı ve bunun tam tersi (yaratıcılığın yokluğunda yüksek zekânın var olup olmadığı) üzerine araştırmalar süregelmektedir (Batey ve Furnham, 2006).

İlk araştırmalarda yaratıcılık ve IQ seviyesi ilişkilendirilmeye çalışılmış, zamanla zekâ seviyesinin yaratıcılık düzeyini açıklamakta yetersiz kalmasıyla birlikte (Mackintosh, 1998), yüksek zekânın üstün başarıyı garanti edemediği (Terman ve Oden, 1940) gösterilmiştir. Zekâyı ölçen testlerin kültürden ve bağlamdan soyutlanmış olması üzerine yapılan eleştirilerle (Cattell, 1940) birlikte zekâ ve yaratıcılık arasındaki ilişkinin sorgulanmasına neden olmuştur. Dolayısıyla IQ seviyesini kullanarak yaratıcılığın kestirilememesinin, sosyokültürel etkileşimlerin hesaba katılmamasından ileri geldiği söylenebilir.

Guilford (1950, 1967) tarafından geliştirilen ıraksak düşünce (DT) testiyle, daha evvel standartlaşan veya bir doğru cevabı arayan testlerden ayrı olarak katılımcılardan belirli bir konu hakkında doğru veya yanlış mümkün olan en fazla sayıda fikrin oluşturulması istenmiştir (Plucker ve Renzulli, 1999, s.38). Bu yolla yaratıcılığın iki

boyutundan biri olan “akıcılık” (yani nicel olarak çok çözüm sunabilme) ölçümlenebilmiş olup diğer boyut olan “orijinallik” (nitelikli ve isabetli çözüm sunabilme) test edilememiştir. Bu sebepten dolayı ölçüm, hâlihazırda yaratıcılık performansı yüksek olan bireyler arasında uygulandığında arzu edilen doğru orantılı iraksak düşünce (DT) sonucu ve yaratıcılık ilişkisi gösterilememiştir (MacKinnon, 1961). İlgili alanları geniş olan ve birçok konuda sığ bilgi seviyesine sahip kimseler DT ölçümlerinde başarılı olabilmekte; fakat çözümlerin derinlemesine uzmanlık gerektirdiği problem çözme ve katma değeri olan yaratıcılıkta geride kalmaktadırlar.

Zekâ ve yaratıcılık üzerine yapılan çalışmalardan özetle çıkarılabilecek bir sonuç varsa o da IQ veya DT (iraksak düşünce ölçümü) sonuçlarının yaratıcı başarıdaki çeşitliliğin kayda değer bir bölümünü açıklayamadığıdır (Batey ve Furnham, 2006). Bahsi geçen ölçeklerden “akıcılık” -yani doğru veya yanlış ayırt etmeden çok sayıda çözüm sunabilme-, zekâ ve entelektüel etmenlerle yakından ilişkiliyken; “orijinallik” ölçeği -yani sunulan çözümlerin isabetli ve iş görür olması- kişilik faktörlerinden beslenmektedir (Carroll, 1993).

1.4. Yaratıcılık ve Kişilik

Yaratıcılığın bireysel yetenekler kümesi olarak sınırlandırılmayacağı, ayrıca kişilik türü, düşünme ve yaşama şekli de olduğu ileri sürülmüştür (Davis, 1993). Yaratıcılığı kişilik bakış açısından çalışan araştırmacılar, bireysel kişilik özelliklerinin yaratıcı fikirler veya çıktılar geliştirilmesini dikkate değer seviyede öngörebildiğini iddia etmektedirler (Egan, 2005). Belli başlı bazı kişilik özelliklerinin yaratıcılığı açıklamada ve tahmin etmedeki önemi açıktır. Bu ilişkinin, yaratıcı işi tanımlayan varyansın 1/4 ila 1/3'üne karşılık geldiği yapılan çalışmalarda gösterilmiştir (Batey ve Furnham, 2006).

MacKinnon'un (1960) araştırmasında yaratıcı bireylerin önyargılardan arınmış, deneyime açık ve kendinden emin oldukları bulunmuştur. Çeşitli çalışmalarda istikrarlı bir çekirdek kişilik özellikleri setinin –içeriği geniş ilgi alanları, karmaşıklığa duyulan çekim, sezgiler, estetik duyarlılık, belirsizlik toleransı ve özgüven olmak üzere–, farklı çalışma alanlarındaki yaratıcı performans ölçüleriyle olumlu ve tutarlı ilişkide olduğu gösterilmiştir (Barron ve Harrington, 1981; Gough, 1979; Martindale, 1989).

Antonites (2003, s.82)'e göre yaratıcı bireylerin kişilik özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Hedefe başarılı şekilde ulaşma arzuları vardır.
- Yüksek seviye motivasyonları, yapılan işe adanmışlıkları ve bağlılıkları vardır.
- Özgüvenleri yüksektir, risk alabilir ve başarısızlığı kabul edebilirler.
- İlişkileri gözetme ve farklı unsur veya varlıkları ilişkilendirebilme yetenekleri vardır.
- Hatalardan öğrenirler ve başarısızlığa uğramış projelerdeki olumsuzlukları çözümseyebilirler.
- Mevcut değer dizilerini (paradigma) değiştirebilir ve koşulları farklı açılardan görebilirler.
- Sorun veya fırsatı yeni bir bakış açısından kavramsallaştırabilirler.
- Tutarlı bir yol haritaları ya da uzgörüleri (vizyon) vardır.
- Yoğun çalışma ve rahatlama içeren bir çalışma stilleri vardır, bu şekilde fikirlerin kuluçkaya yatırılmasını sağlayabilirler.
- Hem takım hem de bireysel çalışmalarda yaratıcı olabilirler.

Yazında yaratıcılık ve kişilik ilişkisini inceleyen çok sayıda çalışma mevcuttur. Bu çalışmaların iki faktör üzerine yoğunlaştıkları görülmektedir.

Bunlardan ilki, gruplar-arası inceleme olup iki grubun üyeleri karşılaştırılmaktadır (örn., sanatçılar ve bilim insanları), ikinci biçimde ise kişilik bazlı araştırmalar yürütülürken grup-içi farklılıklar analiz edilmiştir. İkinci yöntemle yapılan çalışmalarda bir disiplindeki yüksek derece yaratıcı bireyler, daha az yaratıcı olan meslektaşlarıyla kıyaslanmışlardır (Feist, 1998). İlk metotla yapılan bir çalışma Domino (1974) tarafından yürütülmüştür. Yaratıcı performansın sıkça gözlemlendiği sinematografların, farklı meslek gruplarıyla mukayese edildiği yaratıcılık değerlendirmesinde California Kişilik Envanteri (CPI; Gough, 1957), Edwards Kişisel Tercih çizelgesi ve Sıfat Tarama Listesi (ACL; Gough ve Heilbrun, 1965, 1983) kullanılmıştır. Sonuçlardaki ana eğilim, diğer meslek gruplarına göre sinematografların statüyü daha fazla arzuladıkları, başarıya daha fazla ihtiyaç duydukları, daha fazla öz-kabullenme ve değişiklik ihtiyacı gösterdikleridir.

Yaratıcılık ölçeğindeki araştırmaların iki biçimde yürüdüğü ifade edilmişti, bahsi geçen ikinci metotla yürütülen bir çalışmada MacKinnon (1965), mimarların yaratıcılıklarını incelerken California Kişilik Envanteri (CPI; Gough, 1957) ve uzman değerlendirmelerini kullanmıştır. Bu çalışmadaki önemli bulgular yaratıcı mimarların, daha az yaratıcı meslektaşlarına göre daha az hürmetkâr, daha az sorumluluk sahibi, öz-kontrolü düşük, toleranssız, izlenimleri önemsemeyen ve bireyselci; öte yandan daha fazla takım odaklı, saldırgan, baskın ve özerk olduklarıdır. Benzer şekilde yapılan farklı çalışmalarla da yaratıcı bireylerin daha az yaratıcı meslektaşlarına kıyasla daha fazla özerklik ve bağımsızlığı tercih ettikleri, daha fazla saldırganlık eğilimi olan veya daha az uzlaşmacı, gelenekleri veya sorumluluğu daha az önemseyen oldukları gösterilmiştir (Batey ve Furnham, 2006). Yukarıdaki örneklerle ifade edildiği üzere kişilik özellikleri ve yaratıcılık arasında anlamlı ölçüde ilişkiler tespit edilmiş ve ispatlanabilmiş olduğundan, yürütülen çalışmada bireysel farklılıkların analizinde zekâ veya bilişsel stil yerine kişilik faktörleri tercih edilmiştir.

1.5. Yaratıcı Kişilik Özelliklerinin Ölçülmesi

California Kişilik Envanteri'nin ilerleyen yıllarda yine Gough tarafından geliştirilmesiyle oluşturulan Yaratıcı Kişilik Ölçeği (CPS; Gough, 1979) yazında en sıklıkla kullanılan ve saygı duyulan ölçeklerden olmuştur (Hocevar ve Bachelor, 1989; Kaduson ve Schaefer, 1991; McCrae, 1987; Oldham ve Cummings, 1997). Uygulamalı çalışmalarla Sıfat tarama listesi (ACL; Gough ve Heilbrun, 1965)'ndeki 300 maddeden türetilen 30 madde, CPS bünyesine katılmıştır. Gough (1979) CPS analizinde, bilirkişi hakemlerin, fakülte üyelerinin, değerlendirme personelinin ve görüşmecilerin derecelendirdiği; çeşitli çalışma alanlarından (örn. matematikçiler, mimarlar ve araştırma görevlileri) 12 grup birey tarafından doldurulan ACL sonuçları incelenmiştir. 30 CPS maddesinin seçiminde bireysel ACL maddelerinin yaratıcılık dereceleriyle ilgileşimleri (korelasyon) kullanılmıştır. Türetilen CPS, 12 deney grubundan 10'unda yaratıcılık dereceleriyle anlamlı ilişki göstermiş olup iki çapraz doğrulama örneğinde de anlamlı şekilde gözlenebilmiştir (Gough, 1979).

Genel olarak bakıldığında kapsamdaki maddeler, yaratıcılıkla ilişkili temel kişilik özellikleriyle tutarlıdır. Örneğin yüksek CPS skoruna sahip katılımcılar "özgüvenli",

“geniş ilgi alanları olan”, “dalgın/düşünceli” gibi kişilik özelliklerini işaretlerken, düşük skoru olanlar “geleneksel”, “dar ilgi alanları olan” gibi kişilik özelliklerini işaretlemektedirler (Oldham ve Cummings, 1996). Gough Yaratıcı Kişilik Ölçeği içeriği ek-1’de paylaşılmıştır. Yanında “+” olan sıfatlar yaratıcılık seviyesine olumlu yönde katkı yapan kişilik özelliklerini ifade ederken “-”ler ise toplam puanı düşürecek şekilde etki etmektedir. Her bir “+” için bir puan alınırken her bir “-” sıfat karşılığı bir puan düşürülmektedir. Nihai skor yüksek olduğu kadar kişiliğin yaratıcılık potansiyeline sahip olduğu önerilmiştir (Gough, 1979).

2. BAĞLAMSAL FAKTÖRLER

Bağlamsal etmenlerin incelenmesinden önce iş çevresini tanımlamak isabetli olacaktır. Hickman (1997)’a göre iş çevresi, çalışanın işinin çoğunu gerçekleştirdiği mevcut iş kurulumu, sosyal ve fiziksel çevre olarak ifade edilir. Yaratıcı potansiyeli yüksek olan insanları işe almak yalnızca bağlam, yaratıcı potansiyeli besleyecek ve cesaretlendirecek şekilde kuruluysa etki gösterecektir (Oldham ve Cummings, 1997).

İş çevresinin iki bileşeni söz konusudur. Bunlardan ilki yapılan işin karakteristikleri olup, psikolojik duruma katkı sağlayan - bu sebeple çalışanın motivasyon ve gelişimine etki eden - bireyin iş veya görev sorumlulukları anlamına gelir. İkinci bileşen ise bağlam değişkenleridir, bunla ifade edilen ise çalışanın görevlerini icra ettiği, amirlerle ve diğer çalışanlarla ilişkileri, özerklik seviyesini, hakkaniyet ve adaleti, iş ve birey eşleşmesini (Suvagondha, 2003) de içeren örgütsel çevre koşulları özellikleridir (Wright ve Davis, 2003). Bronfenbrenner (1979)’a ait olan ekolojik sistemler teorisinin, iş çevresi bileşenlerini tanımlamada kullanılmasıyla (Tekin, 2008) dört düzeyde inceleme söz konusu olmuştur, ki bunlar:

- Mikrosistem: İş için bir araya gelen en küçük sosyal birim,
- Mezosistem: Kuruluşu oluşturan küçük birimler grubu,
- Ekzosistem: Çalışan ve kuruluş üzerinde etkisi olan iş-dışı sistemler,
- Makrosistem: Geniş anlamıyla kültür, coğrafya ve dünya bütünüdür.

Çevre koşullarının tüm bileşenlerinin birbirleriyle etkileşimde olduğu iddia edilmiştir (Lacefield, 1989). Dolayısıyla yaratıcı performansa etkisi olan bağlamsal

faktörler en yakın meslektaşlar ve yöneticilerden, içerisinde yaşanan coğrafyaya kadar olan geniş bakış açısında ele alınabilir. İncelenmekte olan çalışmada kapsam mikro ve mezosistem seviyesine kadar belirlenmiş olup, ölçümün karmaşıklaşması ve örgüt sınırlarının ötesine çıkılmasının gerekliliği nedenlerinden dolayı ekzosistem ve makrosistem kaynaklı faktörler ihmal edilmiştir. Dolayısıyla bu noktadan sonra araştırmanın tamamında “bağlamsal etmenler” ile aksi belirtilmedikçe örgüt içi değişkenler (mikro ve mezosistem) kast ediliyor olacaktır. Sosyal çevre, yaratıcı davranışın hem seviyesini hem de sıklığını etkileyebilir (Amabile vd., 1996, s.1155). Mayo (1933)’nun yürüttüğü Hawthorne araştırmalarında örgütün sosyal yönlerinin çalışan motivasyonu ve üretkenliği üzerine kayda değer etkileri olduğu gösterilmiştir. Örgütler yüksek derecede performans gösterebilmek için yaratıcılığın destekleyici iş çevresi gerektirdiğinin farkında olmalıdır (Yahyağil, 2005). Liderin destekleyici vasıfları, iş arkadaşlarıyla ilişkiler, örgüt kültürü ve iklimi, işin tatmin edici ve zihinsel uyarıcı yönleri gibi ilerleyen sayfalarda detaylandırılan örgütsel faktörler, çalışan motivasyonunu ve yaratıcı başarısını olumlu yönde etkilemektedir.

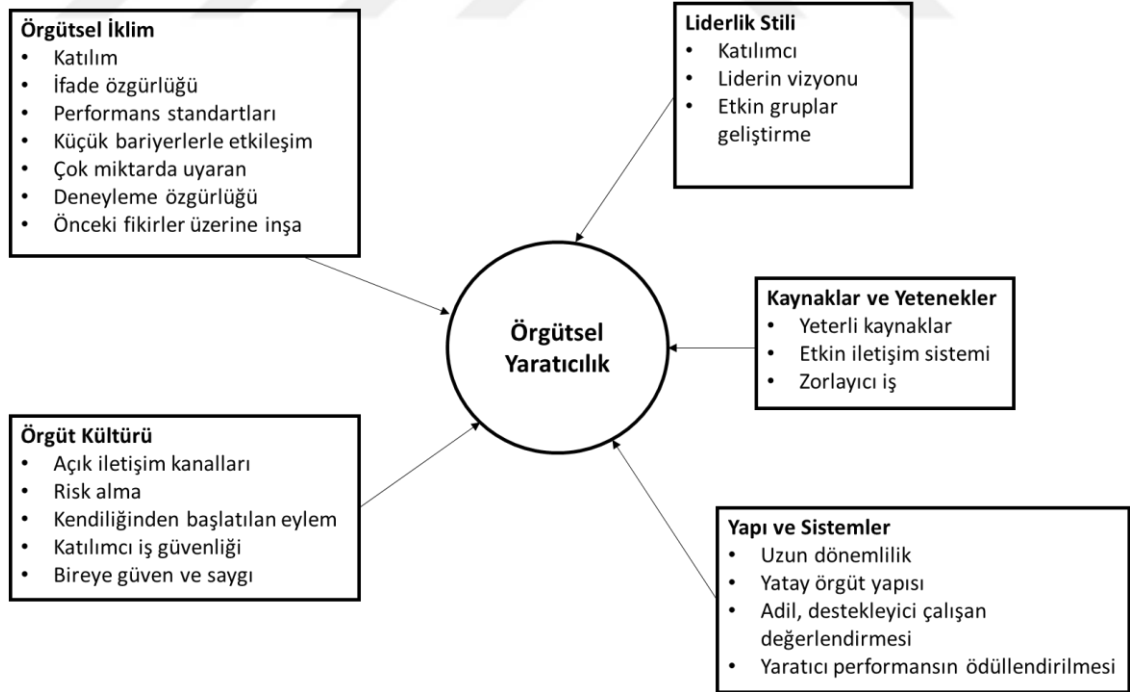
Önemli bir etki de çalışan motivasyonu üzerine olmaktadır. Çalışanın içsel motivasyonu bağlamsal faktörlerle yükseltildiği ve korunduğu oranda bireylerin yaratıcı performansları desteklenmekte, bunun aksine dışsal motivasyon kaynaklarına odaklanmak suretiyle çalışan metalaştırılarak yaratıcı düşüncenin önü kesilebilmektedir. Destekleyici faktörlerin yanı sıra belli başlı bağlam karakteristikleri de yaratıcılığa köstek olabilmektedir. Yazında örgütsel yaratıcılık engelleyicileri olarak ifade edilen, iş yükü baskısı, liderin kontrol edici yönetim stili, hiyerarşik, mekanik ve organik olmayan örgüt yapıları gibi unsurlar da yaratıcılığı engellemekte olup, sonraki sayfalarda açıklanmıştır.

2.1. İş dışı faktörler

Çalışma alanında sıkılan bireyin yaratıcı katkı yapma olasılığı düşüktür (Csikszentmihalyi, 1988, s.337). Bireyin yaratıcılığının çoklu bileşenlere bağlı olduğu ve tek bir ölçüyle değerlendirilemeyeceği yönünde bir fikir birliği söz konusudur. (Amabile, 1983, 1996; Eysenck, 1993, 1995; Guilford, 1950; Mumford ve Gustafson, 1988; Woodman ve Schoenfeldt, 1989). Bu bileşenler arasında bilişsel kabiliyet, motivasyon, bilgi ve çevre faktörleri hem uyarıcı kaynak olarak (Dodds, Smith ve Ward,

2002; Moss, 2002) hem de değerlendirme kriteri olarak (Csikszentmihalyi, 1988, 1999) yer almaktadır. Örgütsel bağlam karakteristiklerinin, yaratıcı başarıları artıracak ve destekleyecek şekilde çalışan içsel motivasyonunu etkilediği önerilmektedir (Amabile, 1983; Deci ve Ryan, 1985; Koestner vd., 1984). Yöneticilerin yalnızca inovasyoncu problem çözme yetenekleri ve yaratıcı kişiliklere sahip çalışanları belirlemeleri ve seçmelerine odaklanmalarının yeterli olmayacağı iddia edilir. Bunun sebebi çalışanların çok çeşitli bağlamlarda bulduklarıdır, bahsi geçen çevrelerden bazıları çalışanların yaratıcı potansiyellerini kullanma imkânı sağlarken bazıları bu olanağı tanımaz (Cummings ve Oldham, 1997). Daha önce ifade edildiği üzere yaratıcı çalışan davranışı, hem kişinin hem de çalışma koşullarının bütünleşik bir fonksiyonudur (Terborg, 1981).

Araştırmacılar yaratıcılığın bireysel, takım ve örgütsel yönlerini göstermenin (Woodman vd., 1993) yanında bireysel yaratıcılık ile örgütsel inovasyon arasındaki ilişkiyi tanımlamaya çalışmışlardır (Amabile, 1997). Yazında beş ana örgütsel etmenin iş çevresindeki yaratıcılığı artırdığının altı çizilmektedir (Andriopoulos, 2001), bunlar: Örgütsel İklim, Liderlik Stili, Kaynaklar ve Beceriler, Yapılar ve Sistemler, Örgüt Kültürü olmak üzere detaylı açıklamaları takip eden sayfalarda sağlanmıştır.



Şekil 3. Örgütsel Yaratıcılıkta Bağlamsal Faktörler (Andriopoulos, 2001; s.835)

2.1.1. Liderlik, Liderlik Stilleri ve Yaratıcılığa Etkileri

Chemers (1997) liderliği, “içerisinde bir kişinin, ortak bir hedefe ulaşmada ekibin diğer üyelerinin birbirlerine yardım ve desteğini mümkün kıldığı sosyal tesir süreci” olarak tanımlamaktadır. Bass (1990, s.19)’a göre liderlik, hedeflere ulaşabilme amacıyla bireylerin tutum ve davranışlarını ve grup içi ve gruplar arası etkileşimi etkilemeyi içermektedir. Amir desteği ise, doğrudan bağlı olunan yöneticiden alınabilen yardımcı davranışlar olarak tanımlanabilir (Drach-Zahavy, 2004).

Lider desteğinin çalışan tarafından algılanması yöneticisi tarafından önemsendiği ve katkılarına değer verildiği inancı olarak cereyan eder (Aselage ve Eisenberger, 2003, s. 493). Liderler örgütün temsilcileri olduklarından çalışana karşı tutumlarının olumlu veya olumsuz olması, örgütün bir yansıması olarak algılanmaktadır (Tekin, 2008). Üst seviye yöneticilerin çalışana olumlu veya olumsuz muameleleri, bu sebepten dolayı algılanan örgütsel desteği yükseltebilir veya düşürebilir; sonuç olarak çalışan-amir ve çalışan-örgüt arasında yapıcı ilişkilerin gelişmesine öncülük edebilir (Eisenberger vd., 2004). Liderlerin, yalnızca çalışana inovasyon ve değişikliğin fırsat ve meydan okumalarını sunmak üzere istihdam edildikleri iddia edilir (Uhl-Bien ve Graen, 1992, s.228). Çünkü hangi çıktının yaratıcı olması gerektiği üzerine en bilgili ve yaratıcılığın gerçekleşebileceği bağlam üzerine tesiri en muhtemel olan kişiler yöneticilerdir (Shalley & Gilson, 2004).

DiLiello ve Houghton (2006, s.328), liderlerin çalışan yaratıcılığını uyarabilmek ve cesaretlendirebilmek için faydalanabilecekleri davranış modellerini özetlemişlerdir, buna göre yöneticiler;

- ✓ Çalışanların statüko (mevcut vaziyet)’ya meydan okumalarını cesaretlendirmelidirler: Çalışanları işlerin normal yapış şekillerini değiştirmeye cesaretlendirmek, yaratıcılığı güçlendirir ve bireylerin yaratıcı fikirlerini paylaşmada daha rahat hissetmelerini sağlar.
- ✓ Risk almayı cesaretlendirmelidirler: Etkin yöneticiler risk almakla kalmaz, çalışanlarının da risk almalarını cesaretlendirirler.
- ✓ Hatalardan öğrenmeli ve yaratıcı çabaları ödüllendirmelidirler: Hatanın cezalandırılması bireyleri yeni fikirleri test etmekten caydırır. Yaratıcılığı hedefleyen etkin liderler için hatalardan ders almak önemlidir. Çalışan

motivasyonunu diri tutmak için yaratıcı performans ödüllendirilmelidir. İlke her daim: “Başarıyı ödüllendir, başarısızlığı kutla, eylemsizliği cezalandır.” (Michaelides, 2012) olmalıdır.

- ✓ Bilgiyi kullanmalı ve paylaşmalıdırlar: Bilgi mutlak gereksinimdir ve paylaşımı, yaratıcılık ve inovasyonu artırmada gereklidir.
- ✓ Sürekli öğrenmeye odaklanmalıdırlar: Hem kendileri hem de astları için sürekli öğrenme temel olmalıdır.
- ✓ Adil ve yapıcı değerlendirmelerde bulunmalıdırlar: Adil ve yapıcı değerlendirmeler içsel motivasyona olumlu katkı sağlar ve dolayısıyla yaratıcılığı destekler; oysaki olumsuz geribildirimler, risk almaktan ve yeni fikirlerden vazgeçirir ki bu da yaratıcılığı köstekler.
- ✓ Katılımcı yönetimi benimsemelidirler: Karar alırken astları dâhil etmek, çalışan aidiyetini ve tatminini yükseltir ki bu da yaratıcılığı besler.
- ✓ Öz-yansıtıcı olmalıdırlar: Çalışanların kendilerine öncülük etmelerini sağlamak, yaratıcı sürece daha fazla katılım göstermeleriyle sonuçlanır.

İçsel motivasyonu engelleyici yönde gerçekleşen sıkı kontrole dayalı gözetime ilişkin yazında, deneysel çalışmalara rastlamak mümkündür. Performans geribildirimi kontrolcü bir usulde sunulduğunda (örn. “yapman gerektiği üzere iyi iş çıkarttın”), çalışanların içsel motivasyonları olumsuz şekilde etkilenmektedir (Pittman vd., 1980; Ryan, 1982; Ryan vd., 1983). Benzer şekilde gözetim altındaki çocukların, izlenmeyenlere göre daha düşük içsel motivasyona sahip oldukları bulunmuştur (Lepper ve Greene, 1975).

İçsel motivasyon yerine doğrudan yaratıcı performans ölçülerini bağımlı değişken olarak ele alan araştırmalar da yürütülmüştür. Örneğin Stahl ve Koser (1978), ARGE profesyoneli bilim insanlarının yaratıcı çıktılarının, amirlerin duygudaşlık (empati) seviyeleri ve çalışanların duygularını anlayabilme gayretleriyle kayda değer ölçüde ilişkili olduğunu göstermişlerdir. Sağlık sektörü profesyonellerinin, amirleri tarafından yüksek seviyede sosyal destek sağlandığında en yaratıcı oldukları gösterilmiştir (West, 1989). Bilim insanlarından oluşan takımlarla yapılan çalışmada, amirler geniş özgürlük ve önemli kararlara tesiri olacak çok sayıda fırsatlar sağladıklarında yaratıcı çıktılarının en yüksek seviyede gerçekleştiği görülmüştür (Andrews ve Farris, 1967). Son olarak Scott ve Bruce (1994) tarafından yapılan araştırmada amirleriyle yüksek kalitede ilişkileri

olduğunu raporlayan çalışanlar, aynı amirleri tarafından yaratıcı fikirler üretmeye daha eğilimli olarak değerlendirilmişlerdir. Kontrolcü sınırlamaların çocukların resim yaparken gösterdikleri yaratıcılık üzerine etkilerini inceleyen bir çalışma Koestner vd. (1984) tarafından yürütülmüştür. Deneyi yapan tarafından, resmin güzel olması için çizim aşamasında bazı sınırlar tanımlanmıştır. Sonuçlar, deney grubundaki çocukların, kontrol grubundakilere göre -sınırlandırılmayan denekler- kayda değer oranda daha düşük yaratıcılık seviyeleri gösterdiklerini kanıtlamıştır.

Bowven ve Fry (1988), yeniliği yönetebilmek için onu kısıtlayıcı davranışlar ve prosedürleri elimine etmenin yeterli olmadığını; fikirlerin yönetilmesi için aktif gayret sarf edilmesi gerektiğini önermişlerdir. Dolayısıyla liderin uzgörüsü (vizyon), yaratıcı bireyleri yönetmede kilit bir etmendir (Locke ve Kirkpatrick, 1995). Cook (1998), liderlerin yaratıcılığa olanak sağlayan bir uzgörüyü mümkün olan tüm resmi ve gayri-resmi kanallardan etkin bir şekilde iletişim kurlmalarını ve sürekli olarak çalışanların mevcut bilgi seviyesinin ötesinde düşünmelerini ve hareket etmelerini cesaretlendirmeleri gerektiğini önermektedir. Başka bir ifadeyle lider, uzgörünün yaratıcılık ile bağlantılı tüm yönlerine -gayri resmi koşullarda da olsa- uymalıdır çünkü tüm hareketler, bağlı olan çalışanlar tarafından gözlenmekte ve yorumlanmaktadır (Andriopoulos, 2001).

Amabile ve Grysiewicz (1989), liderlerin etkin iş grupları teşkil edebilme kabiliyetine sahip olmaları gerektiğine dikkat çekmiştir. İş grupları farklı yelpazeden becerileri yansıtmalı ve birbirlerine güvenen, birbirleriyle iyi iletişim kuran, diğerlerinin fikirlerine yapıcı yönde meydan okuyan ve karşılıklı destekleyici bireyler içermelidir. Ekipteki verimli ve yaratıcı uyumun kurulması ve korunmasındaki esas sorumluluk lider veya yöneticiye aittir. Örgütlerde yaratıcılığın gerçekleşebilmesi için yöneticilerin yaratıcılığı desteklemeleri ve yükseltmeleri gerekmektedir.

Lewin vd. (1939), çalışmalarında liderlik stiline tanımları ve sınıflandırılmasını takip eden şekilde yapmışlardır: Liderlik stili, lider tarafından astlarına önderlik ederken veya onları etkilerken kullanılan tipik davranış modelidir. Yönetim altındaki gruba ve astların davranışlarına karşı uygulanan kontrol çeşidine göre farklılaşmaktadır. Üç grupta ele alınır:

(a) Otokratik Stil

Lider merkezli stil olarak da bilinir. Bu liderlik stilinde otoritenin tamamıyla liderde toplanması söz konusudur, yani lider karar almadaki tüm güç ve yetkiye sahiptir. Çalışanlarının iş yüklerini tasarlar ve onlar üzerinde sıkı denetim kurar. Çalışanlar, amirin emir ve direktiflerini yerine getirecek şekilde sınırlandırılırlar. Bu stilin avantajları hızlı karar almaya izin vermesi ve koşulları dikte eden lidere güçlü motivasyon ve tatmin sağlamasıdır. Dezavantajları ise çalışanlarda yılgınlık, düşük moral seviyesi ve çatışmaya neden olabilmesi ve astların inisiyatif ve sorumluluktan kaçmaya eğilimli olmalarıyla sonuçlanabilmektedir.

Yöneticiler kontrolcü olduklarında çalışan davranışlarını yakından izlerler, asttan bağımsız bir şekilde karar alırlar, geribildirimleri kontrol edici tavırla sağlarlar ve genel olarak çalışanları belirli yönlerde düşünmeleri, hissetmeleri ve davranışları üzerine baskırlar (Deci vd., 1989). Sıkı kontrole dayalı yöneticilik tarzı çalışanın içsel motivasyonu üzerinde olumsuz etki yaparak dikkatinin iş dışındaki dışsal faktörler üzerine kaymasına sebep olur (Deci vd., 1989; Deci ve Ryan, 1987). Daha önce belirtildiği üzere içsel motivasyon kaybı, yaratıcılığı olumsuz yönde etkiler. Örneğin Zuckerman vd. (1978), bireyler işlerini hangi sırayla yapacaklarına ve her bir işe ne kadar zaman ayıracıklarına karar verebildiklerinde, bunu seçme şansını olmayan meslektaşlarına kıyasla içsel motivasyonlarının önemli ölçüde yüksek olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.

Otokratik liderliğin yaratıcılığı engellediği, katılımcı ve demokratik liderliğin ise yaratıcılığa olanak sağladığı üzerine fikir birliği mevcuttur (Nyström, 1979). Çalışanları destekleyici liderliğin yaratıcı başarıları artırması, kontrol edici veya sınırlandırıcı liderliğin ise yaratıcı performansı düşürdüğü ifade edilmektedir (Amabile ve Gryskiewicz, 1987, 1989; Deci ve Ryan, 1987; West ve Farr, 1989). Hiam (1998)'a göre otokratik liderlerde gözlenen en önemli eksiklik yaratıcı davranışlara tahammül etmeme olmaktadır. Yaratıcı olma aşamasında bireyler amirlerinden “düşünmeyi bırak ve işine geri dön” gibi uyarılarla karşılaştıklarında yaratıcı düşüncenin önüne geçilmiş olur.

(b) Demokratik Stil

Bu stilde lider merkeziyetçilikten feragat eder ve otoritesini çalışanlarına delege eder. Gücün yöneticiden çalışana doğru akışı, yetkelendirme olarak ifade edilmektedir. Demokratik Liderlikte çalışanlarla karşılıklı fikir alışverişini takiben nihai kararı lider vermektedir. İki yönlü iletişim kanalı kullanılır. Çalışanlara çok miktarda yetki delege edilirken her bir çalışanın hangi sınırlar içerisinde işlev görebileceği tanımlanmaktadır. Demokratik liderler hem insanlara hem de işe karşı yüksek düzeyde duyarlı ve ilgilidirler. Ahearne vd. (2005)'in kavramsallaştırmasına göre yetkelendirici ve demokratik liderlik işin önemini vurgulamayı, karar alımına katılımı sağlamayı, performansın iyi olacağına dair güven iletimini ve bürokratik sınırların kaldırılmasını içerir.

Bu stilin avantajları lider ve çalışanlar arasındaki fikir ve görüş alışverişinden dolayı çalışanların iş tatmini ve morallerini yükseltmesi, insanî değerlerin hak ettiği tanınmayı görmesinden dolayı çalışanlarda olumlu tutumu geliştirmesi ve değişime karşı direnci düşürmesi, işgücü kaybı ve devamsızlığı azaltması ve alınan kararların kalitesini yükseltmesidir. Dezavantajları olarak karar alımının gecikmesi ve uzun sürmesi ve liderin karar alma becerisini zayıflatması gösterilir. Demokratik stile sahip destekleyici yöneticiler, çalışanların duygu ve ihtiyaçlarına duyarlılık göstermekte, çalışanların kendi endişelerini dile getirmelerini cesaretlendirmekte, olumlu, bilgi verici geribildirimler sağlamakta ve çalışanın beceri gelişimini kolaylaştırmaktadırlar (Deci ve Ryan, 1987). Görev performanslarıyla ilgili olumlu geribildirimler verilen bireylerin (örneğin “bu karmaşıklıkta ortalama bir katılımcıya göre daha iyi performans gösterdin”), geribildirim verilmeyen bireylere kıyasla daha yüksek seviyede içsel motivasyona sahip oldukları gösterilmiştir (Harackiewicz, 1979).

Yetkelendiren ve demokratik liderliğin gücün paylaşılmasıyla birlikte çalışan motivasyonu ve çalışanın işine yapacağı yatırımı artırmasından dolayı (Kirkman ve Rosen, 1997, 1999; Thomas ve Velthouse, 1990), çalışan yaratıcılığını olumlu yönde etkilemesi beklenir (Amabile, 1988; Amabile, Conti, Coon, Lazenby ve Herron, 1996; Amabile vd., 2004; Thomas ve Velthouse, 1990; Zhou, 1998).

(c) Gevşek Dizgin Stili (Serbestlik Tanıyan Lider)

Bu stil tercih edildiğinde çalışanlara mutlak özgürlük verilmektedir. Tüm karar alma süreçleri çalışanlara devredilir. Lider tarafından minimum seviyede müdahale yapılır, dolayısıyla grup her daim kendi başınadır. İletişim akışı serbesttir. Bu stilde yönetici gücünü kullanmaz ama çalışanlarıyla temas halindedir. Astlar öz denetim göstermelidirler. Çalışanların bağımsız kişiliklerinin gelişmesine yardımcı olur.

Gevşek Dizgin Stili'nin avantajları çalışanların iş tatmini ve morali üzerinde olumlu etkisi olması, astların inisiyatif almalarına şans tanınması ve gelişim için mümkün olan maksimum çerçevede işlerin yürütülmesi olarak sıralanabilir. Bu liderlik stilinde, liderlikten bahsedilemez. Çalışanlar, amirlerinden yönlendirme ve destek almazlar, dolayısıyla astların farklı işlemlere yönelerek beklenen işi amacından saptırmaları nedeniyle örgüte sorun yaratılabilir. Gevşek Dizgin Stili'nin tercih edilmesi ancak, çalışanlar çok iyi eğitilmiş, yüksek bilgi düzeyinde, içsel motivasyonları yüksek ve sorumluluk almaya hazır olduklarında uygun olabilir.

Liderler baskınlık veya kontrol olmadan çalışanların özgürlüklerini ve sorumluluklarını dengeleyici bir konumda olmalıdır; aynı zamanda çalışanların duygu ve ihtiyaçlarına duyarlı olmalı, yaratıcı işin farkına varmalı ve çalışanların kendi endişelerini ifade etmelerini cesaretlendirmeli, geribildirim sağlamalı ve beceri gelişimini kolaylaştırmalıdır (Amabile, 1998; Pelz, 1956). Amir tarafından gerçekleştirilen bu davranışların çalışanların otonomi hislerini ve işteki kişisel inisiyatifi artırması beklenir ki sonucu olarak iş aktivitelerindeki ilginin seviyesi ve yaratıcı başarı yükselir (Cummings ve Oldham, 1996). Bu noktada gevşek dizgin stiline sahip liderlerin çalışanlara özerklik sağlamada yeterli oldukları; ancak sorumlulukları dengeleyici ve geribildirim sağlama yönlerinde geri kaldıkları söylenebilir.

Yaratıcılık için ideal olan liderliğin otokrasi ile özerkliği dengeleyici bölge olan demokratik stile sahip olması gerektiği ileri sürülmüştür. Bhatti vd. (2012)'nin yapmış olduğu çalışma, demokratik liderin çalışanların yaratıcılık ve pratik zekâlarının örgütsel sorunları çözmeye nasıl kanalize edileceğini bildiğini göstermiştir. Kesting vd. (2015)'ye göre inovasyon liderinin, astlarının yaratıcılığa dair enerjilerini ateşlemek üzere çalışanlarıyla etkileşimli olması ve dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olması, ayrıca

yüksek çatışma potansiyellerine karşı önsezilerinin gelişmiş olması ve bilgi emiliminin öncüsü olması gerekmektedir.

2.1.2. Örgüt Kültürü

Örgütsel yaratıcılığı yönetmenin esas zorluklarından bir tanesi, sorunların tanımlanmasının ve çözümlerin bulunmasının yaratıcılığı destekleyen bir örgüt kültürü yaratmaktır (Andriopoulos, 2001). Örgüt kültürü, örgütün üyelerince paylaşılan ve bilhassa liderler ve yöneticiler tarafından sergilenen temel değerlerin, varsayımların ve inançların en derin seviyesi olarak tanımlanır (Locke ve Kirkpatrick, 1995; Morgan, 1991; Johnson ve Scholes, 1984; Cook, 1998). Diğer bir ifadeyle örgütsel kültür, şirket üyelerinin davranışlarını etkileyen müşterek norm seti olarak algılanır (Andriopoulos, 2001). İş çevresinde yaratıcılığı cesaretlendirmek için örgütler, inovatif (yani iraksak ve öğrenen) ve destekleyici (yani yetkelendirici ve ilgi gösterici) kültürü geliştirmek zorundadırlar. Kontrol edici (yani yakınsak ve etkililik merkezli) ve yönlendirici kültürler (yani insandan önce kâr) iş çevresindeki yaratıcılığı engellemektedir (Brand, 1998).

Birçok araştırmacı, açık iletişim biçimini sosyal koşullar içerisinde yaratıcılığın cesaretlendirilmesinde vazgeçilmez olarak değerlendirmektedirler, dolayısıyla açık bilgi değişimini artıran normlar, yaratıcı performansa zemin hazırlamaktadır (Amabile, 1988). Angle (1989) tarafından yaratıcılığı mümkün kılan etmenler üzerine yapılan araştırmada örgüt içerisindeki bilgi akışlarının önemi vurgulanmıştır. Bilgi akışlarının bir seviyeye kadar örgüt kültürüne bağlı olduğu ifade edilmiştir. İletişimin önemine yönelik beklentiler, iletişimi mümkün kılan araçlar ve bağlam içerisinde kimlerle iletişime geçilebildiği, iletişimin inovasyonu nasıl etkileyeceğini belirleyebilir. Minnesota İnovasyon Anketi (MIS) verisindeki sonuçlarda, hem inovasyon takımı içerisindeki iletişim sıklığının, hem de takım dışı iletişim sıklığının inovasyon etkinliğiyle ilişkili olduğu bulunmuştur. Angle'ın burada yaptığı çıkarım, önemli olanın iletişim veya bilgi paylaşımının örgüt içinde veya dışında cereyan etmesi değil; benzeşmeyen kaynak çerçevelerine sahip insanlar arasındaki iletişimin frekansıdır. Bu sayede farklı bakış açılarından fikirlerin değişimiyle yeni ve yaratıcı fikirler oluşmaktadır.

Diğer taraftan, belirli normların da yaratıcılık üzerinde olumsuz etkileri olabilir. Örneğin, yüksek boyun eğme birçok koşulda yaratıcı davranış için lanetli olarak görülmektedir. Riayeti artırıcı katı ve/veya cezalandırıcı normlar genellikle yaratıcılığı kısıtlamaktadır (Amabile, 1988). İnsanların çoğu yeni fikirleri değerli bulduğunu iddia etse de genellikle değişime karşı gönülsüzdürler (Andriopoulos, 2001). Bireylerin daha tanıdık olanları sevdiğine yönelik çalışmalar yapılmıştır; bir konu hakkında daha çok çalıştıkça veya duydukça, daha rahat hissetmekte ve sevmektedirler (Zajonc, 1968). Dolayısıyla risk almayı destekleyici ve cesaretlendirici kültürler, yaratıcı başarıyı artırmaktadır (Amabile, 1988; Sternberg vd., 1997). Çalışanların ifade edildiği üzere konfora olan düşkünlüklerini yenebilecekleri, korkmadan risk alabilecekleri ve hatta konfor alanlarının dışındaki faaliyetlerin desteklendiği kültürlerde yaratıcı düşüncenin yeşermesi mümkün olabilir. Yaratıcı kültürün bireysel inisiyatif alınan -bireylerin ve grupların problemi ve kendi çözümlerini sahiplendikleri ve bu sayede içsel motivasyonun yükseldiği- aktiviteleri cesaretlendirmesi gerektiği önerilmiştir (Robinson ve Stern, 1997). Yaratıcılık, bireyler ve takımlar her gün gerçekleştirdikleri işlerde göreceli olarak yüksek özerkliğe ve sahiplik hissine, kendi fikirleri ve işleri üzerinde kontrole eriştiklerinde büyütülür (Amabile, 1996). Örgütsel yaratıcılığı besleyen örgüt kültürü unsurlarından önemli bir tanesi çalışanı fikrî yönden uyarıcı olması ve bir diğeri ise katılımcılıktan doğabilecek her türlü koşula karşı çalışan emniyetinin garanti altına alınmasıdır (Anderson vd., 1992). Dolayısıyla çalışanlar, üst yönetimin uzun vadeli yaklaşımı benimseyerek bazı hataları hoş görebildiği çevrede olmalıdırlar (Brand, 1998). Yaratıcılığı destekleyen bir örgüt kültürü, sorunların ifade edilmesi ve çözümlerin bulunmasında yenileşimci (inovatif) yolları zenginleştirmeli, yaratıcılığı hem arzu edilen hem de normal olarak görmeli ve inovasyon üreticilerini özdeşleştirecek rol modelleri olarak değerlendirmelidir (Locke ve Kirkpatrick, 1995).

2.1.3. Örgütsel İklim

Martin (2002)'e göre kültür, derinde sahip olunan varsayımlar, anlamlar ve inançlarla ilgilidir. Schein (1992)'ın buzdağı modelindeki “suyun altında olan” veya görünmez taraftaki unsurları içerir. Diğer taraftan iklim ise, kökleri derindeki varsayım, anlam ve inançlardan beslenen, pratikte ve davranış modellerindeki gözlenebilen

unsurlara karşılık gelir (McLean, 2005). Martin (2002), bu iki olgu arasındaki etkileşimin üç ana varsayımda ayrıştıklarını iddia etmektedir: (a) bütünleşim -örgütün yalnızca bir kültürü vardır-, (b) ayrışım -örgüt içerisinde alt kültürler var olabilir-, (c) parçalanma, - belirsizlik: örgüt içerisindeki kültür bireysel seviyede var olabilir-. Bütünleşim varsayımına göre kültür ve iklim tutarlıdır, ayrışım ve parçalanma varsayımları ise kültür ve iklim arasında tutarsızlıklara yer olabileceğini belirtir. Bu varsayımlara göre özellikle kalabalık ve fonksiyonel olarak görevlerin paylaşıldığı örgütlerde alt kültürler, fonksiyonel ve hatta bireysel farklılıklar gösterebilir. Yazında yapılan araştırmalar çoğunlukla anket sonuçları, patent başvuru sayıları veya amir değerlendirmelerini referans aldıklarından bağımlı değişkenler gözlenebilir çıktılar olmakta ve bu da inceleme alanının iklim üzerine yoğunlaşmasına neden olmaktadır.

Örgütsel iklim, geniş anlamıyla “atmosfer” ve “duygu durumu”yla ilgilenmektedir (Morgan, 1991). Yaratıcılık ve inovasyon için olumlu olan “çalışan atmosfer”, katılımcılık ve ifade özgürlüğünü gerektirmekte, ayrıca performans standartlarını talep etmektedir (Bower, 1965). Feurer vd.(1996)’ın Hewlett Packard içerisinde yaptığı araştırmada yaratıcılığın, açık iklimlerde, aşağıda listelenen noktalara yönelik atılacak adımlarla başarılabileceğini önermektedir:

- Küçük bariyerlerle iletişim
- Yüksek sayıda uyarıcı
- Deneyleme özgürlüğü
- Önceki fikirler üzerine inşa imkânları

Tesluk vd. (1997)’in yapmış olduğu çalışmada hedef odaklılık, araç odaklılık, ödül yönelimi, görev desteği ve sosyo-duygusal destek olmak üzere örgütsel iklimin yaratıcılığa tesir eden beş boyutu belirlenmiştir.

Görev (hedef) odaklılık, ortak uzgörü (vizyon) veya çıktılar üzerine görev performansının mükemmel kalitede olması düşüncesinin paylaşılmasıdır. Aynı zamanda takım üyelerinin iyi performans çıktılarının garanti edilmesi noktasında ortak paydada buluşmaları şeklinde de verilmiştir (Rose, Schelewa-Davies, 1997, s.21). Hedef odaklılık, yaratıcılık ve inovasyon hedefleri ve bu hedeflere ulaşmadaki standartların hangi dereceye kadar çalışanların bilgisine sunulduğudur (Tesluk vd., 1997, s.34). Görevlerin yeni politikalar, yeni prosedürler ve metotlar devreye alarak mükemmel performans ile

gerçekleştirilmesini destekleyen iş çevresi ve çalışanlar tarafından bu çevreye duyulan genel bağlılığı betimlemektedir (Anderson ve West, 1998). Örgüt içerisinde yaratıcılık ve inovasyonun değer verilen hedefler olduğu net bir şekilde iletişim kurulursa; bireylerin yaratıcı davranışlar sergileme ihtimalleri göreceli olarak yüksek olur.

Araç odaklılık, yaratıcılık ve inovasyon için kullanılacak metot ve prosedürlerin çalışanlara hangi derecede aktarıldığıdır (Tesluk vd., 1997, s.34). Eğer yönetim sözleri ve davranışlarıyla mevcut normlara meydan okunmasını, aktif risk almayı, bilgi paylaşımını ve açık müzakereyi değerli bulduğu mesajını iletebilirse; çalışanların bu davranışları gösterme ihtimalleri daha yüksek olur.

Ödül yönelimi, ödül ve değerlendirmelerin hangi dereceye kadar yaratıcılık ve yenileşimci (inovatif) sonuçlar temelinde tahsis edildiğidir (Tesluk vd., 1997, s.34). Vurgulanması gereken önemli bir konu, ileride detaylıca incelenecek olan, ödül ve takdir sisteminin içsel motivasyonu cesaretlendirmesi veya mümkün kılması; aksine dışsal motivasyon kaynaklarıyla içsel motivasyonun zarar görmesinin önüne geçilmesidir (McLean, 2005).

Görev desteği, çalışanların hangi dereceye kadar yaratıcı olarak işlev görmek ve yeni fikirler, projeler ve çözümler devreye almak üzere zaman, fon, ekipman, malzeme ve hizmetler ile desteklendikleri inancıdır (Tesluk vd., 1997, s.34). Örneğin bir bilim insanının uygun ve yerinde laboratuvar ekipmanları veya deneylerini yürütecek zamanı olmadan yeni hipotezini test etmesi mümkün olmayacaktır (McLean, 2005).

Son olarak sosyo-duygusal destek, çalışanlara iş çevreleri tarafından yaratıcı bir şekilde işlev görebilmek için gereken bireyler arası desteğin hangi derecede sağlandığı inancıdır (Tesluk vd., 1997, s.34). Bireylerde örgütlerinin kendi refah ve üstün yararlarını dikkate aldıkları algısı oluştuğunda, açık müzakere ve tartışma cereyan ettiğinde ve çalışanlar -özellikle yönetim kademesi ve iş gören seviyesi personel- arasında güven var olduğunda bireyler risk almaya ve yaratıcı fikirler ortaya koymaya daha açık hale gelirler (McLean, 2005).

2.1.4. Kaynaklar ve Beceriler

Yaratıcı örgütler, yarışmacı kalmak istiyorlarsa yaratıcı insan kaynağını cezbetmeye, geliştirmeye ve elde tutmaya çaba göstermelidir (Cook, 1998). Bu amaçla üst yönetim yeterli kaynak ve eğitimleri, yeni fikirlerin geliştirilmesi için cesaretlendirmeyi, küçük projelerde çalışılabilecek zamanı ve/veya finansal desteği sağlamalıdır (Anderson vd., 1992; Jones ve McFadzean, 1997). Amabile (1998), yaratıcılığı tetikleyen iki ana kaynağın zaman ve para olduğunu öne sürmüştür. Örneğin yöneticiler, çalışanlarına deneyleme için yeterli zamanı vermediklerinde istemeden yaratıcı sürecin önünde durmuş olmaktadır. Para için ise bireylerin yaratıcı odaklarını daha fazla kaynak bulmak üzere dağıtmayacak şekilde yeterli kaynağın sağlanması gerekmektedir. Aynı araştırmacı “yeterlilik eşiği”ni önermiştir ve bu seviyenin ötesinde sunulan kaynakların yaratıcılığı artırmadığını, altında kalındığında ise çalışanların, projeyi gerçekleştirmek üzere yaratıcı fikirler yerine kaynak bulmayla daha fazla meşgul olacaklarından dolayı yaratıcılığı kısıtlayacağını ileri sürmüştür. Amabile vd. (1996) çalışanlardaki kaynak yeterliliği algısının, sorumluluğunu üstlendikleri projenin öz değeri hakkındaki inançları üzerine tesiri olabileceğini eklemiştir.

Bunun ötesinde, potansiyel olarak ilgili olabilecek fikirlere maruz kalma arttıkça yaratıcı fikir üretme olasılığının da artacağı önerilmiştir (Osborn, 1963; Parnes ve Noller, 1972). Dahası iş çevresindeki bir nebze kadar olan baskının da, çalışanlar tarafından bu baskının aciliyet veya işin fikrî zorlayıcı doğasından ileri geldiği şeklinde algılanması durumunda, yaratıcılık üzerinde olumlu etkisi olabileceği tespit edilmiştir (Amabile, 1988; Amabile ve Gryskiewicz, 1987).

Bireyleri görevlerle eşleştirmenin, işteki olumlu meydan okumayı -ve sonucu olarak çalışanların yaratıcı kabiliyetlerini- maksimize etmesi için hem beceri hem de ilgi alanları temelinde yapılmasının önemi de aşikârdır (Amabile ve Gryskiewicz, 1989; Paolillo ve Brown, 1978; Siegel ve Kaemmerer, 1978; Amabile, 1998). Yöneticiler çalışanları, uzmanlık ve becerilerini yansıtan işlerle eşleştirebilir ve bu suretle çalışan içsel motivasyonunu ateşleyebilirler (Andriopoulos, 2001).

Amabile (1998) ayrıca “zorlama”nın da önemini vurgulamaktadır. Çalışanlar ne zorlayıcılığı düşük ne de yüksek seviyede çalıştırılmalıdırlar. Görev zorluğunun kararında olması önem arz etmektedir: Zorlayıcılık düşük kaldığı durumda iş görenler sıkılabilir;

benzer şekilde zorlayıcılığı fazla olan koşulda bunalabilir ve kontrolü kaybetmiş olma hissine kapılabilirler. Her iki şartta da arzulanan yaratıcılık ve motivasyon derecesi yakalanamayacaktır.

2.1.5. Örgütsel Yapı ve Sistemler

Örgütsel yapı ve sistemler, örgüt içerisindeki hem resmî hem de gayri-resmî süreçlerdir (Cook, 1998). Yaratıcılık, yalnızca örgütün tamamı tarafından desteklendiğinde gerçekten artırılabilir (Amabile, 1998). Brand (1998)'in 3M ile yaptığı araştırmada yaşam boyu istihdam ve terfilerin çalışanlar arasından yapılmasının yaratıcılığa olumlu yönde katkı sağladığı gösterilmiştir. Ayrıca yaratıcı örgütlerde yapılar daha esnek, daha az kural ve düzenlemelere tabi, gevşek iş tanımlarına sahip ve yüksek özerkliğe eğilimlidir (Andriopoulos, 2001). Mekanik örgütlerde hiyerarşi yüksek seviyede yapılandırılmış olmakla birlikte iyi tanımlanmış, resmi roller ve örgütteki farklı kişilerin göreceli pozisyonlarının resmîliğiyle karakterize edilir; bilgi akışı çoğunlukla dikeydir. Organik örgütler ise, bunun zıttı olarak akışkan örgüt şeması, bununla birlikte yeni problem ve fırsatlar için tekrar tekrar dağılıp kurulan takım ve bölümlerle simgelenmektedir; bilgi akışı çoğunlukla yataydır (McLean, 2005). Karakteristik olarak organik örgütlerde güç, pozisyondan ziyade uzmanlık ve deneyim temelinde sahip olunur ve karar alım otoritesi merkezi değildir (Angle, 1989). Brand (1998), yaratıcı örgütlerin daha yatay bir yapıya sahip olması gerektiğini, bu sayede önemli kararların tüm seviyelerde alınabileceğini belirtmiştir. Burns ve Stalker (1961)'in çevresel rastgelelik görüşü, organik örgüt yapılarının, örgüt çevresindeki tahmin edilemezlik ve oynaklıkla daha iyi baş edebildiklerini ifade etmiştir. Diğer taraftan göreceli olarak daha istikrarlı çevrelerde, karar alımının resmileşme ve merkezileşmesi çalışanların zamanlarını boşaltmakta ve yaratıcı/yenileşimci (inovatif) davranışlara odaklanabilmelerine imkân verebilmektedir (Kimberly, 1981). Dolayısıyla çevrenin kestirilemez ve dinamik olduğu koşullarda organik örgüt yapıları yaratıcılığa ayak uydurabilirken, çevrenin kararlı olduğu durumlarda hızlı karar almak suretiyle mekanik örgüt yapıları bir adım öne geçmektedir.

2.2. İşin Kendinden Kaynaklı Faktörler

İşlerin tasarımları, öteden beridir çalışan içsel motivasyonu ve yaratıcı performansında önemli bir belirleyici olarak görülmektedir (Amabile, 1988; Hackman ve Oldham, 1980; Kanter, 1988; West ve Farr, 1989). Daha özelinde karmaşık, zorlayıcı işlerin; basit, rutin işlere göre motivasyon ve yaratıcılığı daha fazla desteklemesi ve cesaretlendirmesi beklenir (Deci, Connell ve Ryan, 1989; Hackman ve Oldham, 1980). Bahsi geçen zorlayıcı görevler yüksek seviyede özerklik, beceri çeşitliliği, özdeşleşme, önem ve geri bildirim ile karakterize edilmektedir. Bundan dolayı işin tasarımından ileri gelen ilgi ve heyecanın işyerindeki yaratıcı başarıları körüklemesi beklenir (Oldman ve Cummings, 1996). Karmaşık işlerin iş çıktıları üzerinde kayda değer ve olumlu yönde etkileri olduğu yazında yer bulmuştur (Cotton, 1993; Fried ve Ferris, 1987; Kopelman, 1985).

2.2.1 İşin Doğası

Amabile (1992, s.2), yaratıcılığın olmazsa olmaz iki faktörü - ki bunlar düşünülmemişi düşünme ve üretilen fikrin örgüt için değer yaratma potansiyeli taşımasıdır - haricinde üçüncü bir sacayağı tanımlamış ve buna “görevin doğası” adını vermiştir. Bireysel çalışan personelin çalışmalarını planlama ve organize etmesinde, ayrıca işi yaparken neleri yapacağı ve hangi sırayla gerçekleştireceği üzerine bağımsızlık seviyesi, işin doğasınca farklılaşmaktadır.

Marcolin vd. (2016)’e göre işler, rutinlik derecelerine göre dört alt grupta derlenir, bunlar:

1. Rutin olmayan (NR) işler, örneğin yönetici veya milletvekili
2. Düşük rutinlikte (LR) işler, örneğin ikinci öğretim okutmanı ve kuaför
3. Orta rutinlikte (MR) işler, örneğin makine teknikeri ve satış temsilcisi
4. Yüksek rutinlikte (HR) işler, örneğin montaj hattı işçisi ve kasiyer

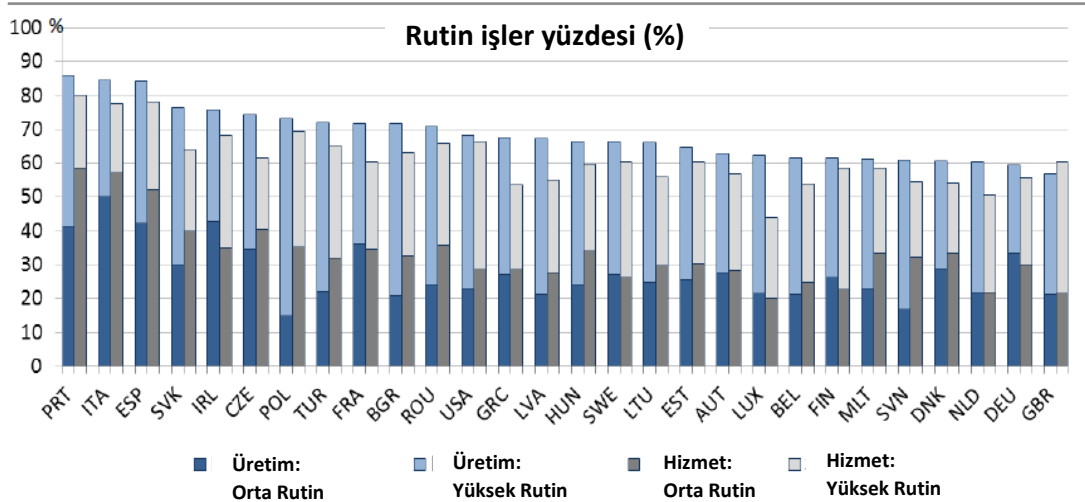
Bir işin rutin olmasıyla kast edilen, iyi tanımlı bir prosedürler seti takip edilerek icra edilebilen faaliyetler olmasıdır. OECD (2016) raporuna göre rutin olmayan ve düşük rutinlikteki işlerde çalışanlar toplam çalışan nüfusun İtalya’da %22’sinden Lüksemburg’da %56’sına kadar olan geniş aralıkta; farklı ülkeler ve ekonomilere göre

çeşitlilik göstermektedir. Benzer şekilde yüksek rutinlikte çalışan nüfus Yunanistan'da %21 mertebesinde iken bu oranın Polonya'da %37'ye kadar tırmandığı gözlenir. Sınıflandırmada ikinci ve üçüncü pozisyonlarda olan düşük ve orta rutinlikteki işlerin toplamı incelendiğinde, görece küçük ekonomilerde (Çek Cumhuriyeti, Lüksemburg gibi) çalışan nüfusun %70'i bu dilime düşerken Polonya ve Birleşik Krallık gibi büyük ekonomilerde aynı oranın %35 olduğu göze çarpmaktadır (Marcolin vd., 2016).

OECD (2016) bulgularına göre işlerin beceri gereksinimleriyle rutin oluşları arasında ters orantı mevcuttur. Teknolojik ilerlemeler ve üretimin günden güne daha parçalı hale geliyor olması, rutin olmayan istihdamdan ziyade rutin istihdamı etkilemektedir (Autor, 2013, 2015). Bu kapsamda rutin işler otomasyona devredilirken, başta bilgi ve iletişim teknolojileri gibi yüksek derece sofistike işlerde istihdam, rutinde yaşanan azalmaya kıyasla daha düşük kalacak miktarda, artmaktadır. Çalışanın yüksek beceriye sahip olmasından ziyade görevin yüksek beceri gerektiriyor olması esastır.

Rutin sınıfta değerlendirilen işlerin ülkelere göre değişimleri aşağıdaki grafikte görülebilir. Türkiye, rutin işlerin yoğun olduğu listede üst sıralarda yer almaktadır.

Tablo 3. Hizmet ve üretim sektörlerindeki rutin işlerin ülkelere göre dağılımı (Marcolin vd., 2016)



Dünya üzerindeki yönelimin iş kutuplaşmasına doğru olduğu önerilmiştir (Jaimovich ve Siu, 2012). İş kutuplaşması, beceri seviyesi ve rutinlik açılarından değerlendirildiğinde orta sınıflarda yer alan işlerin üst veya alt gruplara doğru kayması

olarak ifade edilmektedir. İşler en yüksek yetenekteki çalışanları istihdam edecek şekilde sofistike olmakta ve diğer işler ise beceri ihtiyacı minimum olan robotize görevlere doğru kayarak otomasyonla halledilebilir olmaktadır.

Küresel çaptaki ekonomik krizler incelendiğinde (örneğin 2008 krizi) ülkelerin toplam çıktıları bu dönemlerde hızlı düşüşler yaşarken bekleneceği üzere işsizliğin de arttığı gözlenmiştir. Kriz sonrası toparlanma evrelerinde ise (örneğin 2010 yılı) toplam çıktılar hızlı bir şekilde toparlanıp artışa geçerken, ABD İşgücü İstatistikleri Bürosu verilerine göre bu olumlu havanın işsizlik rakamlarında gözlenemediği dikkat çekmektedir. Bunun kök nedeni olarak rutin ve beceri ihtiyacı az olan işlerin gelişen teknolojiyle ikame ediliyor olması ileri sürülmüştür (Jaimovich ve Siu, 2012). Bu fenomen “işsiz toparlanma” olarak tanımlanmış ve yazında yer bulmuştur (Gordon ve Baily, 1993; Groshen ve Potter, 2003; Bernanke, 2003, 2009). “İşsiz toparlanma” kavramına göre yaratıcılık her geçen dakika bir imtiyaz veya başarı faktörü olmaktan çıkmakta, bir gereksinim ve zorunluluk olmaktadır.

Sonuç olarak iş dünyasında insanın yerinin rutin operasyonlardan yaratıcılık gerektiren görevlere doğru evrildiği çıkarımı yapılabilir. İlerleyen teknolojinin rutin işlerin yerine geçmesi; fakat aynı zamanda da bu teknolojinin geliştirilmesi ve bakımının yapılmasında yeni ve rutin olmayan iş fırsatları yaratması söz konusudur.

Amabile (1992)’e göre yaratıcı fikrin oluşması için yukarıda detaylandırıldığı haliyle görevin algoritmadan meydana gelen (yani rutin) değil, aksine keşifsel olması (yani rutin olmayan) da bir önkoşuldur. Algoritmalara dayalı görevler açık ve basit olmakla beraber çözüm yolları net ve neredeyse tümüyle ezberden yapılabilir türdendir. Bu tip görevlerde iş icra edilirken yaratıcılığa yer yoktur. Diğer yandan keşifsel işler açık uçludur, çözüme giden kurulu metotlar mevcut değildir hatta hedefe ulaşmanın birden çok yolu olabilir; dolayısıyla net, basit ve açık olmamalarıyla karakterize edilirler ve büyük oranda araştırma gerektirirler. Dolayısıyla yaratıcılığın yeşerebileceği işin ifade edildiği üzere net olarak tanımlı, robotik görevlerden oluşmamasının da yazında üçüncü koşul olarak önemi vurgulanmıştır.

2.2.2. İşi Benimseme

İşi benimseme, bireyin işine olan bağlılığını tanımlamada kullanılır. Çalışanın bedenini ve ruhunu işine adanması ve sonucu olarak işini hayatının en önemli yerinde konumlandırması olarak ifade edilir (Elankumaran, 2004). Lawler ve Hall (1970, s.311)'e göre işi benimseme, bireyin kendini işiyle özdeşleştirmesidir; işi benimsemiş çalışanlar işlerini benliklerinin bir parçası olarak görürler.

Esas itibariyle işi benimseme, çalışanların işlerini nasıl algıladıklarıdır. İş çevresi, işin kendisi ve iş ile özel hayatın bir bütün olacak şekilde birleşmesi arasındaki ilişkiyi tarif eder (Hafer ve Martin, 2006). Son olarak Blau ve Boal (1987, s. 290)'un yapmış oldukları tanımlar “iş benimsenme” yi detaylarıyla ele almıştır. Bu tanımlar:

- a) İşin bireyin öz-imağındaki önem derecesi,
- b) Çalışanların işlerine aktif katılım gösterme dereceleri,
- c) Çalışanların öz-saygılarının işteki algılanan performans seviyelerinden hangi ölçüde etkilendiğidir.

Tanımları paylaşılan “iş benimsenme” kavramının noksanlığında yaratıcılık ve motivasyonun olumsuz şekilde etkilendiği yazında yer bulmuştur. Hafer ve Martin (2006)'e göre işin benimsenmesinin düşük olduğu koşullarda çalışanlar örgüte yabancılaşmakta ve özel hayat ve işlerinin ayrıştığı hissine kapılmaktadırlar. Diğer yandan çalışanların işlerini benimsediği şartlarda bireylerin motivasyonları ve iş çıktıları kayda değer ölçüde şekillenmektedir (Lambert, 2008).

İşin benimsenmesi, çalışan davranışlarını da olumlu yönde etkilemektedir. İşini benimseyen çalışanlar görevlerini etkin şekilde başardıklarında yüksek seviyeli tatmin hissi tecrübe etmektedirler (Elankumaran, 2004). Bireyin doğrudan bir ödülle desteklenmeden işini benimsiyor olması üstün başarıya giden yolu açar ve örgüte büyük faydalar sağlar (Eisenberger vd., 1990). İşini benimsemiş olan çalışanlar işlerini motive edici ve zorlayıcı bulurlar, işlerine ve örgütlerine bağlılıkları yüksek olur, daha profesyonel ilişkiler geliştirir, işten ayrılma niyetleri daha düşük olur ve benzer yetkinlik derecesindeki meslektaşlarından daha düşük ücrete çalışmayı kabul ederler (Hallberg ve Schaufeli, 2006). Blau ve Boal (1987)'a göre işi benimsemiş çalışanlar, işlerini öz-imağları için önemli olarak değerlendirmekte; kendilerini işleriyle özdeşleştirmekte ve

işlerini önemsemektedirler. Sonuç olarak örgütün etkinliğini maksimize etmek için örgüt üyelerinin işlerini en üst derecede benimsemeleri sağlanmalıdır (Elankumaran, 2004).

2.2.3. İşin Kendinden Kaynaklı Faktörlerin Ölçülmesi

Yazındaki saha çalışmaları, temel olarak beş iş karakteristiğini referans almaktadır. Bunlar: çeşitlilik, kimlik, önem, özerklik ve geribildirim olarak sıralanabilir. Bahsi geçen faktörlerin tümünü bünyesinde barındıran bir ölçek olan MPS (Motive edici potansiyel skor, Hackman ve Oldham, 1980), içsel motivasyon, iş tatmini ve bütünsel performans sonuçlarındaki sapmanın önemli bölümünü açıklayabilmiştir (Fried ve Ferris, 1987). Şekil 4’te gösterilen formüle göre Motive edici potansiyel skor (MPS) görevin kendisiyle ilgili 3 başlığın ortalamasını almakta, ki bunlar çeşitlilik, kimlik ve önem olmak üzere, buradan elde edilen sonucu özerklik ve yönetici geribildirimleriyle çarpmaktadır.

$$MPS = \underbrace{\left(\frac{\text{Çeşitlilik} + \text{Kimlik} + \text{Önem}}{3} \right)}_{\text{Görevle ilgili}} \times \underbrace{\text{Özerklik} \times \text{Geribildirim}}_{\text{Yönetimle ilgili}}$$

Şekil 4. Motive Edici Potansiyel Skor (Hackman ve Oldham, 1980)

Bu yapıyı doğrulayan çalışmalardan bir tanesi Hatcher, Ross ve Collins (1989) tarafından yaratılan “iş karmaşıklığı endeksi” olup, üç iş karakteristiğinin (özerklik, çeşitlilik ve geribildirim) çalışanlar tarafından verilen raporlara göre sonuçlarının ortalamasından oluşmuştur. Örgüt öneri sistemine sunulan fikir sayısı ile bu endeks arasında anlamlı ve olumlu ilişki gösterilmiştir. Benzer şekilde Amabile ve Gryskiewicz (1989) tarafından da yaratıcılığı yansıtan çalışan öz-değerlendirmeleriyle “özgürlük” ve “zorlayıcı iş” arasında anlamlı ilişkiler gösterilmiştir.

Öte yandan bahsi geçen ölçekte işin karakteristikleri dışındaki bağlamsal faktörler hesaba katılmamakta (örgütsel iklim, kültür, yapı ve sistemler gibi...); ayrıca örgütsel engelleyici faktörler de yine MPS’de yer almamaktadır. Bu eksikliklerden dolayı yaratıcılığa tesiri olan bağlamsal etmenleri etraflıca ele aldığı söylenemez.

2.3. Bağlamsal Etmenlerin Analizi ve Ölçümlenmesi

Bu kapsamda yapılan araştırmaların büyük çoğunluğu davranış laboratuvarlarında yürütölmüş olup “içsel motivasyon” bakış açısını takip etmiştir (Cummings ve Oldham, 1996). İçsel motivasyonun yüksek olduğu koşullar altında bireyler dışsal endişelerden arınmış olurlar ve ęalıřanların risk alma, yeni bilişsel yollar keşfetme, fikirleri ve malzemeleri yaratıcılık doğrultusunda kullanma ihtimalleri artar (Amabile vd., 1990).

Dolayısıyla içsel motivasyonu artırıcı örgütsel bağlam karakteristiklerinin, yaratıcı başarıları da artırması beklenir (Cummings ve Oldham, 1996). Bunun tersi de geçerlidir, bireyin iş aktivitelerinden kaynaklı heyecanını kısıtlayan bağlamsal koşulların, yaratıcılığı da düşürmesi beklenmektedir (Amabile, 1983; Deci ve Ryan, 1985; Koestner vd., 1984).

Yazın genel anlamda yaratıcılık ve inovasyonu etkileyen iş etmenlerini iki kategoride gruplamaktadır, bunlar: yaratıcılık ve inovasyon destekleri ve engelleyicileridir (McLean, 2005). Amabile vd. (1996)’a göre yazında yaratıcılığın destekleri üzerine eğilim olup, yaratıcılığın altını oyan çevresel etmenler üzerine göreceli olarak daha az araştırma desteği mevcuttur.

Kanter (1983, 1988) nicel yerine kalitatif yaklaşımı tercih etmiş ve vaka ęalıřmalarıyla yaratıcılığın destek ve engelleyicilerini araştırmıştır. Destekler tarafında inovasyonun en muhtemel olarak geręekleřeceđi örgütlerin özelliklerini sıralamıştır:

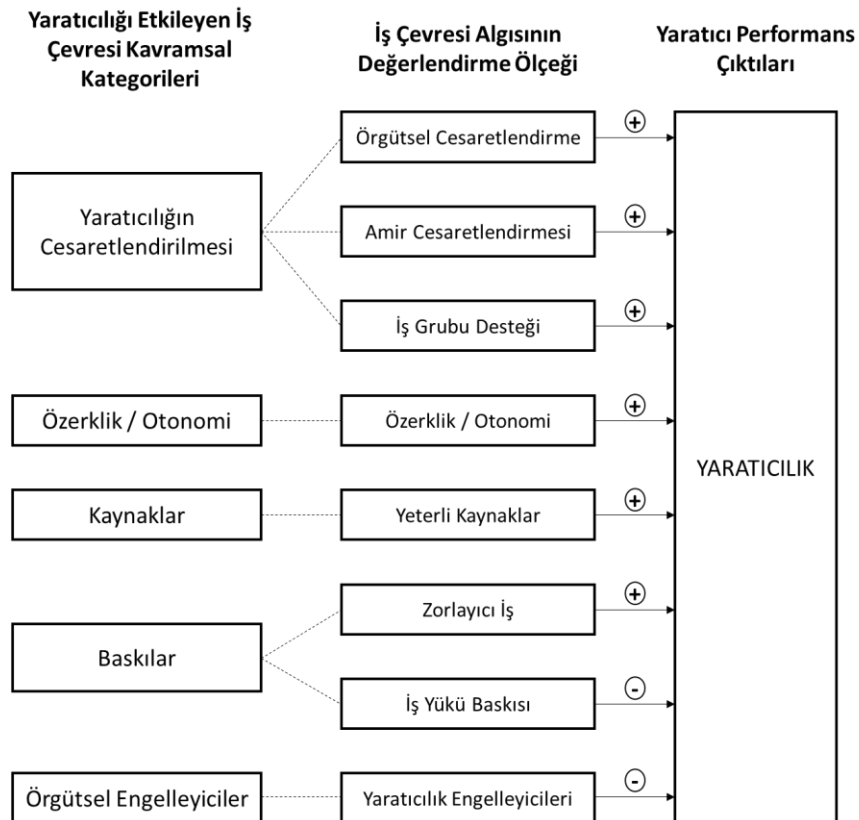
- (a) bütünleyici yapıları olan
- (b) çeşitliliğe vurgu yapan
- (c) örgüt işi ve dışında çoklu yapısal bağları olan
- (d) kesişen sorumluluk alanları olan
- (e) insanların yeteneklerine duyulan toplu gurur ve inanca sahip
- (f) işbirliği ve takım ęalıřmasını destekleyen.

Engeller tarafında ise “kısımlara ayıran költür”ü ifade etmektedir. Tanım gereği “kısımlara ayıran költür”, insanlar için problem çözmek ve inovatif çözümler geliştirmek üzere alınacak inisiyatiflerin itici ve zor olduğu költür ve tutum olarak açıklanmıştır.

Odağın davranışları, kararları ve bilgiyi kontrol etme üzerinde olduğu; amir destek ve cesaretlendirmesinden yoksun hiyerarşik yapılarda yaratıcılığın önünün kesileceğine vurgu yapmaktadır. Tavsiye edilen yönde şekillendirilen bir örgüt, yöneticiler fikirlerine destek ve güç elde edebilmek için ısrarlı ve ikna edici olmaları gerektiğinden daha politik olarak algılansa da; aslında desteğin ısrarlı ve ikna edici savlar ve açık iletişimle sağlanabilmesinden dolayı daha uygardır (s. 179).

Hem destekler hem de maniler yaratıcılığı etkilediğinden, KEYS Yaratıcılık Bağlam Değerlendirme ölçeği iki gruba da değerlendirecek içeriğe sahiptir. Açıklamaları sonraki sayfada yer alan faktörlerin illüstrasyonu, ilgili makalede Tablo 4’teki gibi sunulmuştur. Buna göre kavramsal kategoriler beş ana başlıkta ifade edilmiştir ki bunlar: Yaratıcılığın Cesaretlendirilmesi, Özerklik veya Bağımsızlık, Kaynaklar, Baskılar ve Örgütsel Yaratıcılık Engelleri’dir. İlk üçü destekleyici, sonuncusu engelleyici kavramları ifade eder; ayrıca “baskılar” kategorisi içerisinde hem destek hem de mani olucu etmenler yer almaktadır.

Tablo 4. KEYS Yaratıcılık Bağlam Değerlendirme Ölçümü (Amabile vd., 1996)



Amabile vd. (1996), kavramsal kategorilerin ölçülenmesi için yüksek-yaratıcılık iklimleri ve düşük-yaratıcılık iklimlerini farklılaştıran altı destek ölçüsü (örgütsel cesaretlendirme, amirin cesaretlendirmesi, iş grubu desteği, özgürlük, yeterli kaynaklar ve zorlayıcı iş) ve iki mani ölçüsü (iş yükü baskısı ve örgütsel engeller) olduğu hipotezlerini kurmuşlardır. Buna göre Yaraticılığın Cesaretlendirilmesi kavramsal kategorisi altında Örgütsel Cesaretlendirme, Yönetici Cesaretlendirmesi ve İş Grubu Desteği olmak üzere üç faktör yer almaktadır. Özgürlük ve Özerkliğin seviyesi bir alt-başlıkta incelenmiş, benzer şekilde Kaynaklar ve Engelleyciler de bir faktörle ölçülmüştür. Son olarak Baskılar kavramsal kategorisinin değerlendirilmesi için iki etmen belirlenmiş olup bunlar Zorlayıcı İş -ki yaratıcılığın yakıtı olan içsel motivasyona olumlu yönde etkisi olduğu önerilmiştir- ve İşyükü Baskısı'dır -bu alt-başlığın ise içsel motivasyon ve yaratıcılığı körelttiği önerilmektedir-.

KEYS Yaraticılık Bağlam Değerlendirme metodunu meydana getiren sekiz faktöre -altı destek ve iki engel yönünde olmak üzere- ait açıklamalar aşağıda paylaşılmıştır.

KEYS Yaraticılık Bağlam Değerlendirme ölçeklerinden *örgütsel cesaretlendirme*, risk alma ve fikir yaratmanın cesaretlendirilmesi, fikirlerin destekleyici olacak şekilde değerlendirilmesi, işbirlikçi fikir akışı ve katılımcı yönetim ve karar alma, gibi birkaç cepheyi kapsamaktadır (Amabile vd., 1996). Örneğin örgütte iletişim kanallarının ne şekilde geliştirildiği veya tahrip edildiği, inovasyon ve yaratıcılık için potansiyel bir kaynak veya engel olabilir. Bir iş birimindeki çalışanın, fikrini geliştirebilmek üzere uzmanlığa ihtiyacı olduğunu ve kendi iş biriminde aranan uzmanlığın olmadığını hayal edelim. Örgütsel desteği güçlü bir örgütte, arzulanan yetkinliğin şirket içinde veya dışında nerede bulunabileceğini belirleyecek mekanizmalar olacaktır. Eğer aranan yetkinlik örgüt içerisinde başka bir iş biriminde mevcutsa, diğer iş birimindeki çalışanla temas kurulabilir ve yardım için gönüllülikle karşılaşılır. Öte yandan örgütsel desteğin az olduğu bir örgütte, fikirlerin üretken değişimi olanaksızdır. Örgüt içerisinde aranan uzmanlığı bulacak mekanizmalar yoktur; veya çalışanlardan yardım istendiğinde kendi projeleriyle fazlaca meşgul olduklarından yardım etmeye vakit bulunamaz.

3M'nin Scotchgard buluşu örneği, açık iletişim kanalları fırsatlarının, inovasyon yoluyla önemli bir ticari başarıya dönüştüğünü vurgulamaktadır. Bu vakada, örgüt dışından kaynağını alan bir iş, bir araştırma birimindeki bilim insanı tarafından geliştirilmiş, başka bir araştırma birimindeki bilim insanı tarafından uygulanmıştır. Seri halinde gelişen bu olaylar, çalışanların başkalarıyla iletişim kurup fikir değiş-tokuşlarından fayda sağlayabilecekleri koşullar altında mümkün olabilmiştir (Robinson ve Stern, 1997).

İkinci ölçek olan *amir cesaretlendirmesi* için bkz. 2.1.1. Liderlik, Liderlik Stilleri ve Yaratıcılığa Etkileri

İş grubu desteği (ahengi), grup üyeleri arasındaki çeşitliliğe ve takım üyeleri arasındaki yapıcı meydan okumaya odaklanır (Amabile vd., 1996). Yazında hem sosyal faktörlerle hem de göreve ait faktörlerle ilişkisi olduğu vurgulanmıştır. Shapcott vd. (2006, s.703)'e göre "gruba duyulan çekim, grubun diğer üyelerinden kaynaklanan tatmin ve üyeler arasındaki sosyal etkileşim"dir. Grubun bir araya gelme yönündeki eğilimini ve göreve dair hedeflere ulaşmada ve üyelerin sosyal ihtiyaçlarını karşılamak üzere bir arada kalmaya yönelimi olarak detaylandırılabilir. Carless ve De Paola (2000, s. 71)'nin çalışmasında iş grubu ahengi "grup üyeleri üzerine ekipte kalma doğrultusunda etki eden bileşke kuvvet" olarak yer almıştır. Bahsi geçen kuvvetler grubun itibarının, üyelerinin veya hayata geçirdiği eylemlerin çekiciliği veya iticiliğinden kaynaklanabilir. İş grubu ahengi iki alt başlıkta incelenmektedir. İlki "grup bütünleşmesi"dir ve bu ifade üyenin grubu bütün olarak algılaması anlamına gelmektedir. İkinci alt başlık ise "gruba duyulan çekim"dir ve grubun bireye çeşitli sebeplerle cazip görünmesinden kaynaklanır (Chang ve Bordia, 2001, s.379). Daha önce bahsi geçtiği üzere grup desteği sosyal faktörlerden veya göreve ait tamamlayıcılıktan kaynaklanabilir. Sosyal ahenk, grup üyeleri arasındaki sosyal ilişkilere dayanmakta ve grup içerisindeki sosyal yakınlık ve çekimin karşılığı olmaktadır. Diğer yandan görev ahengi ise grup üyeleri arasında paylaşılan hedefi başarmaya duyulan bağlılık üzerine temellenmiş çekim veya bağa karşılık gelmektedir (Mason ve Griffin, 2003). Ahenk ve destekleyiciliği bünyesinde barındıran gruplarda işbirliği, açık iletişim ve birbirine destek olma gözlenmektedir. Üyelerin morali ve takım ruhu güçlüdür (Carless ve De Paola, 2000). Çeşitliliğe izin verildiğinde, benzer olmayan birikimlere sahip insanlar fikir alışverişinde bulunabildiğinde ve örgüt, yaratıcı kişilikleri işleyişine katabildiğinde yaratıcı performans artmaktadır (Angle, 1989; Kanter, 1983).

Bazı yaratıcı kişilik özellikleri örgütsel normlarla çelişebilir, dikkatli ve bilinçli şekilde yönetilmediğinde örgütün sosyal yapısı içerisinde veya iş grubunda çatışmalara sebep olma potansiyeli mevcuttur ve bu durum göz ardı edilmemelidir (McLean, 2005).

Bağımsızlık ve özerklik (otonomi) ile kast edilen, belirlenmiş hedefe ulaşmada tercih edilecek araçların seçiminde özerklik bahsetme ve serbest bırakmadır. Yani örgüt veya fonksiyonun hangi hedefin peşinden koşacağına dair serbesti tanınması değil, karşılaştırılan ve önceden tanımlanmış hedeflere ulaşmada tercih edilecek yol ve araçların seçiminde kararın özgür bırakılmasıdır. Esasında, net bir şekilde belirlenen stratejik hedefler sıklıkla insanların yaratıcılığını artırmaktadır (Amabile, 1998), dolayısıyla bireylere hangi hedefleri takip edecekleri noktasında özerklik tanımak hem gerekli değildir dahası faydalı da olmamaktadır. Çalışanın iş prosedürleri, zamanlama ve görevlerin çeşitliliği dâhil olmak üzere işlerini nasıl yapacağındaki kontrole sahip olduğu algısı, görevlerini nasıl yerine getireceği üzerine çalışana güvenildiği intibasını uyandırarak hissedilen örgütsel desteği güçlendirmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Cranmer (2007)'e göre ise otonomi bireyin tercih özgürlüğü olarak tanımlanır ve herhangi bir iç veya dış kuvvet tarafından kontrol altına alınmış olmanın hissedilmemesine karşılık gelir. Aynı yazara göre otonomiye destekleyici bağlamsal faktörler aşağıdaki koşullar altında vardır denebilir:

- ✓ Yönetici çalışanın bakış açısını takındığında
- ✓ Yönetici çalışana daha fazla tercih imkânı sunduğunda
- ✓ Örgüt bireysel girişimleri cesaretlendirdiğinde
- ✓ Belirli görevlerin neden gerçekleştirilmesi gerektiği detaylıca açıklandığında

Otonomi ile çalışanların işlerine olan sahiplenmeleri ve işleri üzerindeki kontrolleri artırıldığında, bireylerin içsel motivasyonlarının arttığı önerilmiştir (Grabner, 2007). Yüksek özerklik altında çalışanların rollerini tanımlamadaki esnekliği artmış olup bireyler, işi nasıl gerçekleştirecekleri üzerine daha geniş takdire sahip olmaktadırlar (Morgeson vd., 2005).

Otonominin güçlendirilmesi çalışan davranışlarında olumlu yönde değişiklikler ve olumlu iş tutumları yaratmakta, performans ve iş tatminini artırmakta ve örgütsel vatandaşlığı teşvik etmektedir (Cranmer, 2007).

Karakter itibarıyla yaratıcı performans gösterebilen ve bu açıdan öne çıkan bireyler, bağımsızlık ve özerkliğe değer atfetmektedirler. Bu iki özelliği bünyesinde barındıran örgütlerde çalışan içsel motivasyonu desteklenecek, bu da örgütsel yaratıcılığın ilerletilmesinde kilit bir faktörü teşkil edecek ve en nihayetinde yaratıcılık yönünden başarıyı getirecektir (McLean, 2005). Morgeson (2005)'un yürütmüş olduğu çalışmanın sonuçlarında iş çevrelerinde kendilerine kontrol bahşedilen çalışanların yeni metotlar ve yöntemler denediği ve bunlarda da uzmanlaştığı gözlenmiştir. Kendilerinden beklenenin daha fazlasını esas sorumluluklarına ekledikleri ve başarılı oldukları tespit edilmiştir.

Hewlett-Packard (HP)'ın mürekkepli yazıcıyı geliştirme örneğinde John Vaught ve Dave Donald'a, mürekkebi kâğıda akıtmada ısının kullanımıyla ilgili fikirlerinin peşinden giderken sıra dışı bir özerklik tanınmıştır (Robinson ve Stern, 1997). Fazlaca işe karışan amirler veya örgütsel bürokrasi, fikirlerini takip etmedeki heyecanlarına ayak bağı olmamış; içsel motivasyonları ve merakları, örgüt içi ve dışındaki uzmanlıkları kullanabilme yetenekleriyle birleştiğinde tanınan otonomi, harikulade bir ticari başarının önünü açmıştır (McLean, 2005).

Beşinci ölçek olan *Kaynaklar* için bkz. 2.1.4. Kaynaklar ve Beceriler.

Altıncı ölçek olan *Zorlayıcı İş* için bkz. 2.2. İşin Kendinden Kaynaklı Faktörler

İş yükü Baskısı, bireylerin örgüt içerisinde başarabileceklerinin ötesinde gerçekçi olmayan beklentiler, proje işlerinden çok fazla kopma, projeleri yapmak için yetersiz zaman olarak tanımlanmıştır (Koester ve Burnside, 1992, s. 74). Genellikle iş yükü baskısı ve iş stresi birbirlerini ikame edecek şekilde kullanılmaktadır. Çalışan iş isterlerini mevcut zaman içerisinde karşılayamadığında iş yükü baskısı problemi söz konusu olur ve iş stresiyle sonuçlanabilir. Psikolojik olarak olumsuz yan etkileri olan iş stresi altında çalışanlardan yaratıcı performans beklenmesi mümkün değildir. İş yükü baskısına neden olan bağlamsal faktörlerin ölçülmesi vazgeçilmez olup KEYS Yaratıcılık Bağlam Değerlendirme ölçeğinin kapsamına dâhil edilmiştir.

Yaratıcılığa mani olan örgütsel etmenler, yazında çoğunlukla “kontrol” ana başlığında değerlendirilmiştir (Amabile, 1998; Angle, 1989; Kanter, 1983; Oldham ve Cummings, 1996). Yönetimsel kontrol ifadesi, yönetim tarafından çalışanları kontrol altında tutmak üzere kullanılan kural ve baskı derecelerini karşılar (Tekin, 2008). Karar almada kontrol, bilgi akışında kontrol veya ödül sistemlerindeki dışsal motivasyona fazlaca eğilindiği algısı olarak kontrol şekillerinde karşılaşılabılır. Kontrolü destekleyen ve cesaretlendiren kültürler, azalan yaratıcılık ve inovasyon seviyeleriyle neticelenmektedir. Yazında belli bir seviyeye kadar seçimli kontrole olanak sağlayan yönetimsel mekanizmalar bulundurulmasının gerekliliği üzerinde hemfikir olunmasına karşın kontrol ile yaratıcı performans arasındaki olumsuz ilişki açıkça gösterilmiştir. Bunun altındaki birincil neden, kontrolün içsel motivasyona olan olumsuz tesiridir (McLean, 2005).

KEYS Yaratıcılık Bağlam Değerlendirme ölçeği bireyin dışında cereyan ederek yaratıcılığa etkileri olan hem bağlamsal yaratıcılık desteklerini hem de engelleyicilerini kapsamlı şekilde ele alan bir ölçek olduğundan yazında çokça test edildiği görülmektedir. Ötesinde hali hazırda ölçeğin yayımcısı olan Yaratıcı Liderlik Merkezi (CCL, Center for Creative Leadership), KEYS’in danışmanlığını vermekte olup, her yıl 130 ülkede 35 bin çalışana ulaşacak şekilde analiz hizmeti sunmaktadır (www.ccl.org). Kullanılan anket 78 sorudan oluşmakta ve bağlamsal etmenlerin yaratıcılık üzerine tesirlerinin etraflıca yorumlanması için gerekli altyapıyı sağlamaktadır. Katılımcılardan her soruya 1-Tamamen katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Katılıyorum, 4-Tamamen katılıyorum olacak şekilde Likert dört ölçekli değerlendirme yapmaları beklenir, dört seçenek ile bilinçli olarak bireylerin yansız yanıt vermeleri engellenmekte ve mutlaka olumlu veya olumsuz değerlendirme yapmaya zorlanmaktadır. Her bir ölçek altındaki puanlar toplanarak yaratıcılık bağlam değerlendirme skorunu oluşturur; yaratıcılık destekleri için yüksek puan ile yüksek yaratıcılık performansı, yaratıcılık engelleri içinse yüksek puan ile düşük yaratıcılık performansı beklenir. Yaratıcılık destek ve engel ölçekleri anket içerisine rastgele konumlandırılarak ve puanların zıt yönlü çalışmalarından dolayı katılımcıların sabit bir seçeneği tüm sorulara uygulamaları önlenmekte, yanıtların tutarlılığı sınanabilmektedir. KEYS Yaratıcılık Bağlam Değerlendirme ölçeği esnekliğiyle öne çıkmakta ve incelenen kültür veya çevresel koşullara göre adapte edilebilmektedir.

Ölçeği geliştiren araştırmacılar dışında KEYS Yaratıcılık Bağlam Değerlendirme ölçeğini kullanarak bağlamsal koşulların yaratıcı performans üzerine etkilerini incelemiş olan iki çalışma aşağıda paylaşılmıştır. Bunlardan ilki Tseng ve Liu (2011) tarafından Tayvan'da, ikincisi ise Rosello ve Tran (2011) tarafından Fransa'da yürütülmüştür.

Tseng ve Liu (2011), Yaratıcı Liderlik Merkezi (CCL) ile ortaklaşa KEYS Yaratıcılık Bağlam Değerlendirme ölçeğini Tayvan kültürüne uyarlamış ve faaliyetlerini Tayvan'da sürdüren 13 farklı şirketten 401 çalışanla araştırmayı gerçekleştirmiştir. Bu araştırmada KEYS Yaratıcılık Bağlam Değerlendirme ölçeğinin özellikle yaratıcılığı destekleyen bağlamsal faktörlerde yaratıcı performans çıktılarıyla olumlu ilişkisi başarılı şekilde gösterilebilmiştir. Bunun aksine Örgütsel Yaratıcılık Engelleycileri ve İş yükü Baskısı ölçeklerinde yaratıcılığı olumsuz yönde etkilediği kanıtlanamamış, sebebi olarak da Uzakdoğu yoğun ve baskıcı çalışma kültürü ve bireylerin çalışma şartlarına aşına olması gösterilmiştir.

Diğer bir araştırma Fransa'daki bir yüksek teknoloji şirketinde yürütülmüş olup burada da Rosello ve Tran (2011) tarafından ölçek 24 soru olacak şekilde sadeleştirilmiş ve batı kültürüne uyarlanmıştır. İncelenmiş olan örgüt kültürü yeni fikirleri yeşertebilen ve genel olarak yaratıcılığı destekleyen bulunmamış, birebir mülakatlarla da bu bulgu teyit edilmiştir. Aksine yaratıcılık noktasında muhafazakâr olunmasından dolayı bağlamsal koşullar arasında beklenmedik ilişkiler gözlenmiştir. Örneğin yeni fikirlerin cesaretlendirilmesi, çalışanlar tarafından iş yükü baskısının artırılması ve risk faktörü olarak yorumlanmıştır. Yeni fikirler ve denemelerin istenmediği kültür, yönetimin tutucu beklentilerini yansıtmaktadır. Dolayısıyla örgütsel yaratıcılığı olumlu yönde etkilemesi beklenen bazı etmenlerin tam tersi kösteklediği gözlenmiştir. Yaratıcılığı olumsuz yönde etkilemesi beklenen otokratik liderlik stili, iş yükü baskısı, özerklik ve iş grubu desteği noksanlığı gibi faktörlerin ise yaratıcı performansı düşürdüğü gösterilebilmiştir.

Yüksek teknoloji üreten bir şirketin yaratıcı fikirlerin hayata geçirilmesinde baskıcı ve tutucu olması ilgi çekicidir. Ayrıca doğu kültüründe yürütülen bir araştırmada yaratıcılığın bağlamsal etmenlerindeki desteklerin doğrulanıp engelleycilerin kanıtlanamaması; batı kültüründe yürütülen benzer araştırmada ise yaratıcılığı engelleyici faktörlerin doğrulanıp desteklerin kanıtlanamaması ilginçtir ve ileriye yönelik araştırmalarda üzerine eğilmek faydalı olabilir. İncelenmekte olunan çalışmada analiz

edilen örgüt İtalya – Türkiye ortak girişimi olduğundan batı kültürü özellikleri göstermesi beklenmiştir. Dahası uygulama sadeliği ve işlevselliği de hesaba katıldığında Rosello ve Tran (2011)'in çalışmasındaki 24 sorulu KEYS Yaratıcılık Bağlam Değerlendirme ölçeği, ek-2, tercih edilmiştir.

3. BİREYSEL ve BAĞLAMSAL FAKTÖRLERİN ETKİLEŞİMİ

Bireydeki yaratıcılığın, kişi ve çevre arasındaki karmaşık etkileşimin sonucu olarak nihayetinde yaratıcı ürüne öncülük yaptığı görülmektedir (Csikszentmihalyi, 1988; Mumford ve Gustafson, 1988). Yaratıcılık araştırmacıları arasında yaygın güçlü bir fikir, yaratıcı performansın potansiyel yaratıcılar ve iş gördükleri bağlam arasındaki kilit etkileşimlerden doğduğu üzerinedir (örn. Amabile, 1983, 1988; Ford, 1996; Woodman, Sawyer ve Griffin, 1993). Rhodes (1961, 1987)'a göre yaratıcılık, en az üç etmenin etkileşiminden meydana gelir. Bunlar birey, süreç ve çevredir. Bireysel özellikler yetenekler, kabiliyetler ve motivasyon ile ilgili olmaktadır; süreç yaratıcı bir sona erişebilmek için gerekli zihni faaliyetlere tekabül ederken çevre de bireyin etrafındaki fiziksel ve psikolojik uyarılara karşılık gelmektedir. Çalışmanın kurgusu içerisinde bahsi geçen tanımlar, bireysel faktörler ve bağlamsal faktörler başlıkları altında ele almak mümkündür. Bireysel özellikler içerisindeki yetenek ve kabiliyetler ile süreçsel faktörlerden zihni faaliyetler, kişisel farklılıklar başlığı altında incelenebilir. Diğer yandan Rhodes (1961, 1987) tarafından bireysel özellikler altında hesaba katılmış olan motivasyon, çoğunlukla birey dışı etmenlerle ilişkili olduğundan bağlamsal faktörler altında gruplandırılmıştır.

Yaratıcılığın çok yönlü bir kavram olduğu ve önemli bazı bileşenler ve iş çevresi koşulları arasındaki etkileşimin sonucu olarak yaratıcı performansın önünü açtığı veya yaratıcı performansı engellediği önerilmiştir (Isaksen, Puccio ve Treffinger, 1993). Farklı çalışma alanlarındaki yaratıcılık performansı için gerekli bileşenler ve çevre arasındaki etkileşim karmaşıktır. Bu sebeple kişilik özellikleri veya bilişsel kabiliyetin yalnız başına bağımsız değişken olarak incelenmeleri yanıltıcı olabilir ve tekrarlanamayan sonuçlar doğurabilir (Batey ve Furnham, 2006).

Kişisel, iş ve yönetsel ölçüler genellikle birbirlerinden bağımsız olmakla beraber (Abdel-Halim, 1981, 1983; Ferris, 1983; Griffin, 1980); etkileşmek suretiyle sıklıkla iş tatmini ve performansı çıktılarını etkilemektedirler (Abdel-Halim, 1981, 1983; Greene, 1979; Griffin, 1980; Johns, 1978). Abdel-Halim (1981) çalışanlar karmaşık işlerde çalıştıklarında ve amirleri düşünceli ve destekleyici tavra sahip olduklarında en yüksek iş tatminini deneyimlediklerini göstermiştir. Benzer bir çalışma Griffin (1980) tarafından yürütülmüş ve karmaşık işlerde çalışanların ve ilerleme ve gelişme üzerine yüksek arzuya sahip kişilerin iş tatmini ve amir katılımcı davranışı arasında kayda değer olumlu ilişkiler tespit etmiştir. Weed vd. (1976)'nin çalışmasında düşük dogmatik düşünce yapısına sahip çalışanların, destekleyici gözetim altında en yüksek performansı gösterdikleri doğrulanmıştır.

İncelenmek üzere olunan çalışmada karmaşık bir yapıya sahip olan yaratıcılık, hem bireysel farklılıklar, hem bağlamsal farklılıklar hem de bu iki etmen grubunun etkileşimli tesirleri üzerinde incelenmiştir. Bu sayede yazında yaratıcılık üzerine ifade edilen muhtemel kısıtlar bir nebze olsun aşılmaya ve etraflı bir anlayış elde edilmeye çalışılmıştır. Bireysel farklılıkların değerlendirilmesinde zekâ ve ıraksak düşüncenin (DT) yeterince temellendirilememiş olması, bunun zıttı olarak kişilik özellikleriyle yaratıcılık arasındaki ilişkinin gösterilebilmiş olmasından dolayı CPS (Yaratıcı Kişilik Ölçeği) kullanılmıştır. Bağlamsal faktörlerin değerlendirilmesi için KEYS Yaratıcılık Bağlam Değerlendirme Ölçeği MPS (motive edici potansiyel ölçeği)'e tercih edilmiştir. MPS büyük oranda işin karakteristiklerini (çeşitlilik, kimlik, önem, ~özerklik) incelemekte, az miktarda yönetici davranışlarına (~özerklik, geribildirim) eğilmekte ve her iki grubun tamamıyla yaratıcılığı destekleyici faktörlerini içermektedir. Diğer yandan KEYS Yaratıcılık Bağlam Değerlendirme Ölçeği, iş tanımını da kapsayacak şekilde bağlamsal koşulları bütüncül olarak ele almakta, üstüne destek ve engelleri bir arada hesaba katmakta olduğundan çalışmanın içeriğine daha uygun bulunmuştur.

3.1. Etkileşimli Faktörlerin Ölçülmesi

Yazında önemli yeri olan Cummings ve Oldham (1996) tarafından yürütülen çalışma temel alınarak bireysel ve bağlamsal faktörlerin eklenmiş etkileri de incelenmiştir. Bahsekonu bütüncül etmenlerin ölçülmesi için atfedilen çalışmada

önerildiği üzere özel bir ölçek kullanılmamış, bireysel karakteristik özellikler ve bağlamsal avantajların bir arada olması koşuluyla ideal yaratıcılık seviyesine ulaşıldığı gözlenmeye çalışılmıştır. Buna göre dört alt-küme içerisinde (Tablo 5) hem olumlu bireysel faktörlerin hem de olumlu bağlamsal faktörlerin bir arada olmasıyla yaratıcılık seviyesinin eniyilendiği, bir tanesinin eksikliğiyle en iyi sonuçtan uzaklaşılacağı hipotezi test edilmiştir.

Tablo 5. *Etkileşimli Faktörlerin gözlenmesi*

Etkileşimli Faktörlerin Test Edilmesi		Bağlamsal Faktörler	
		Uygun değil	Uygun
Bireysel Faktörler	Uygun		En üst seviye yaratıcılık performansı beklenen koşul
	Uygun değil		

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞAN YARATICILIĞINI ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK ANALİZ

1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı çalışanların yaratıcılık performansının bağlı olduğu faktörlerin hem birey kişiliği hem de çevresel değişkenler temelinde tespit edilmesidir. Araştırma neticesinde, yazında yaratıcılığı desteklediği ifade edilen bağlamsal koşulların yaratıcılığa dayalı performansın önemli olduğu pozisyonlar açısından ve çalışanların hangi kişilik özelliklerinin bu pozisyonlara uygunluğuna ilişkin temel bir kavrayış sağlamaktır. Bu kapsamda mevcut çalışmada, hem söz konusu kuramsal ve görgül gelişmeler sistemli olarak incelemeye konu edilecek hem de araştırma evreninde elde edilen sonuçlar bakımından tartışılacaktır.

2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

2.1. Araştırma Soruları

Çalışmanın temel araştırma soruları şunlardır.

1. İş gören yaratıcı performansına etki eden çevresel faktörler nelerdir?
2. Yaratıcı performansın gözlemlendiği bireylerin ortak kişilik özellikleri nelerdir?
3. Yaratıcı performansın ortaya çıkmasına katkı sağlayacak olan olası kişilik - çevre bileşimi nedir?



Şekil 5. Teorik Çerçeve

2.2. Araştırmanın Hipotezleri

Oluşturulan modelde bağımlı değişken çalışan yaratıcılığı iken bağımsız değişkenler ise birey kişiliği ve yaratıcılığa ilişkin bağlamsal (örgütsel cesaretlendirme, amir cesaretlendirmesi, iş grubu desteği, kaynaklar, zorlayıcı iş, otonomi, yaratıcılık engelleyicileri, iş yükü baskısı, örgütsel yaratıcılık algısı, örgütsel üretkenlik algısı) faktörlerdir. İlgili kavramsallaştırma neticesinde çalışmada test edilecek hipotezler aşağıda yer almaktadır.

H1: Yaratıcılığa ilişkin bağlamsal faktörler ile iş gören yaratıcılığı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H1a: Örgütsel cesaretlendirme ile yaratıcı performans arasında pozitif bir ilişki vardır.

H1b: Amir cesaretlendirmesi ile yaratıcı performans arasında pozitif bir ilişki vardır.

H1c: İş grubu desteği ile yaratıcı performans arasında pozitif bir ilişki vardır.

H1d: İş icra edilirken sahip olunan kaynaklar ile yaratıcı performans arasında pozitif bir ilişki vardır.

H1e: İşin zorlayıcı olarak değerlendirilmesi ile yaratıcı performans arasında pozitif bir ilişki vardır.

H1f: İş yerindeki çalışan özerkliği (otonomi) ile yaratıcı performans arasında pozitif bir ilişki vardır.

H1g: Yaratıcılık engelleyicileri ile yaratıcı performans arasında negatif bir ilişki vardır.

H1h: İş yükü baskısı ile yaratıcı performans arasında negatif bir ilişki vardır.

H1i: Örgütsel yaratıcılık algısı ile yaratıcı performans arasında pozitif bir ilişki vardır.

H1j: Örgütsel üretkenlik algısı ile yaratıcı performans arasında pozitif bir ilişki vardır.

H2: Yaratıcı kişilik özellikleri yaratıcı performans üzerinde yüksek bir etkiye sahiptir.

H3: En yüksek yaratıcı performans, yaratıcı kişilik özelliklerine sahip iş görenlerin, yaratıcılığı yeşerten çevresel koşullarda çalıştıklarında gözlenmektedir.

2.3. Araştırmanın Örnekleme

Araştırma ISO 500'ün Türkiye'nin en büyük 500 sanayi kuruluşu listesinde 2016 yılı sıralamasında üçüncü sırada yer alan Tofaş firmasında yapılmıştır. Firmanın ARGE merkezinin 2015 ve 2016 yıllarında Türkiye'nin en iyi ARGE merkezi ödülünü üst üste kazanması, yine Tofaş ARGE tarafından geliştirilerek piyasaya sunulan EGEA modelinin 2016 Avrupa yılın otomobili Autobest ödülünü kazanması ve modelin 2016 yılında Türkiye pazarında en çok satan model olması beraberinde firmanın ARGE merkezinin yaratıcılık performansının incelenmesi açısından uygun olduğu kanaatine varılmıştır.

Araştırmada yönetim kademesinden olmayan beyaz yakalı personelin seçilmesinin temel nedenlerinin başında yönetim kademesinin iş yüklerinin önemli bir kısmını yönetsel faaliyetlerin oluşturması nedeniyle ürün ve/veya süreç üzerinde yaratıcı fikirler geliştirmeleri, yönetim kademesinden olmayanlarla kıyaslandığında daha sınırlı düzeyde olması beklenmektedir. Diğer taraftan mavi yakalı personelin iş yüklerinin önemli bir bölümünü algoritmik, tekrar eden faaliyetler oluşturduğundan yaratıcı performans çıktıları sınırlı olmaktadır. Bunun yanı sıra kadrolu olmayan alt-yükleniciler de ürün ve kurum hakkında kısıtlı bilgiye erişime sahip olduklarından ve çoğunlukla tekrar eden görevler üstlendiklerinden çalışmanın kapsamına dâhil edilmemişlerdir. Dolayısıyla araştırmanın evrenini oluşturan Arge'nin yönetim kademesinde olmayan beyaz yakalı çalışanların sayısı çalışmanın yapıldığı dönem itibarıyla 313'tür.

2.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma soru formunun yer aldığı anket yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Öncelikle evren hakkında genelleme yapabilmek, sağlıklı verilere ulaşmak ve çalışmada elde edilen sonuçların geçerliliğini sağlayabilmek için önyargısız örnekleme tekniklerinden sistematik örnekleme benimsenmiştir. Her üç kişiden birini örneğe dâhil edecek şekilde 313 kişilik liste alfabetik olarak sıralanmış, her üçüncü kişi kütleye alınmıştır. Bu sayede biri çalışan kişilik özelliklerini, diğeri çevresel faktörleri ölçmeyi amaçlayan iki adet anket, 104 beyaz yakalıya

gönderilmiştir. Bundan ayrı olarak söz konusu kütlenin birinci amirleri olan toplamda 48 yöneticiye de astlarının yaratıcı performanslarını değerlendirmeleri üzerine değerlendirme anketleri gönderilmiş; ancak insan kaynakları biriminin şirket politikası gereği bu bilginin paylaşamayacağını bildirmesini takiben yaratıcılık performansı anketi de öz-değerlendirme yapılmak üzere 104 kişilik kütleye iletilmiştir.

Kütleye dâhil edilmek istenen 104 çalışandan 7 tanesi çeşitli sebeplerle katılmayı reddetmiştir ki bu sebepler anketlerde ismin görünür olması, iş yoğunluğunun fazla olması vb.dir. Araştırmaya katılım oranı %93'tür denebilir. Sonrasında tesadüfi örnekleme ihlal etmemek için Microsoft excel rastgele sayı üreticisi kullanılarak belirlenen 4 farklı kişiyle daha anketler paylaşılmış ve 101 kişilik kütle oluşturulmuştur. Katılımcıların deneyim seviyeleri, cinsiyetleri, çalıştıkları fonksiyonlar gibi detaylar, çalışmanın bulgular bölümünde sunulmuştur. Bu kapsamda araştırmanın örnekleme ilgili firmanın ARGE merkezinde çalışan, yönetim kademesinden olmayan 101 beyaz yakalı çalışandan oluşmaktadır.

2.4.1 Soruların Oluşturulması ve Test Edilmesi

Araştırmada kavramsal model içerisinde kullanılan yapıları temsil eden değişkenlerin ölçülmesinde yapılandırılmış anket formu kullanılmıştır. Araştırmaya ilişkin veriler, 61 adet soru ve ifadeden oluşan soru formları aracılığı ile toplanmıştır. Araştırmaya katılan kişilere konuya ilişkin açıklamalar yapılarak konuya ilişkin hâkimiyetleri sağlanmıştır. Mevcut araştırma eylül – ekim 2017 döneminde fabrikanın Bursa lokasyonunda bulunan katılımcılara anket formları elden teslim edilmiş, doldurulduktan sonra geri toplanmıştır. Çeşitli sebeplerle İstanbul, Torino gibi lokasyonlarda görevde olan (6 kişi) veya hamilelik izni dolayısıyla şirkette bulunmayan (1 kişi) katılımcılarla ise e-posta yoluyla paylaşım yapılmış ve yanıtlar da yine e-posta yoluyla gönderilmiştir. Araştırmada yukarıda belirtilen örneklem kapsamında toplam 101 kişiden yanıt alınmıştır. Araştırmanın birinci bölümü katılımcıların demografik bilgilerini içermekte iken

ikinci bölümü ise model dâhilinde yer alan yapılara ilişkin sorulardan oluşmaktadır.

2.4.2 Kullanılan Ölçekler

Araştırmanın modeline uygun olarak değişkenler üç adet farklı ölçekle toplanmıştır. Söz konusu ölçekler aşağıda açıklanmıştır.

2.4.2.1. Sadeleştirilmiş KEYS Yaratıcılık Bağlam Değerlendirme Ölçeği

Bağlamsal faktörlerin ölçülmesinde Rosello ve Tran (2011) tarafından sadeleştirilen, “*Örgütün içerisinde olduğum kısmı (fonksiyon üretkendir)*”, “*Çalışma grubumdaki bireyler birbirlerine yardım etmeye hevesli mi?*”, “*Örgüt içerisinde yaratıcı işlerden dolayı bireyler ödüllendiriliyor mu?*”, “*İşimi yapmam için gerekli malzemeleri kolayca temin edebiliyor muyum?*”, gibi ifadelerden oluşan 24 soruluk ölçek kullanılmıştır. Ölçek katılımcıların her bir soruyu önem derecesine göre değerlendirdiği 4 kademeli Likert ölçeğidir. Ölçeğin içsel tutarlılığı, Cronbach Alpha değeri 0,726’dır.

2.4.2.2. Yaratıcı Kişilik Ölçeği

Yaratıcı kişilik özelliklerinin tespiti ve ölçülmesi için Gough (1979) tarafından geliştirilen konuya ilişkin yazında sıklıkla kullanılan CPS (Yaratıcı Kişilik Ölçeği) tercih edilmiştir. Ölçek kapsamında yaratıcılık seviyeleriyle anlamlı ilişki gösteren 30 madde ölçeğin kapsamına alınmıştır. Her bir kişilik özelliğinin yaratıcılık ile olumlu / olumsuz korelasyonları aşağıdaki gibi belirlenmiştir. Yaratıcılık ile olumlu ilişki gösteren kişilik özellikleri: “*yetenekli, akıllı, kendinden emin, kendinden söz etmeyi seven, komik, bireyselci, gayri resmî, anlayışlı, zeki, geniş ilgi alanları olan, icatçı, orijinal, dalgın-düşünceli, her işin altından kalkan, özgüvenli, çekici, züppe, geleneksel olmayan*”. Yaratıcılık ile olumsuz ilişki gösteren kişilik özellikleri ise “*doğal olmayan, dikkatli, klişe sözler/deyimler kullanan, muhafazakâr, geleneksel, hoşnutsuz, şüpheli, dürüst, iyi*

huylu-kibar, sınırlı ilgi alanları olan, samimi, itaatkâr” şeklinde yer almaktadır. İlgili formda kişilerin kendilerini yansıttığını düşündükleri kişilik özelliklerini işaretlemeleri istenmiştir. Yaratıcılık ile olumlu ilişki gösteren kişilik özelliklerinden bir puan kazanılmış, yaratıcılık ile olumsuz ilişki gösteren kişilik özelliklerinden bir puan kaybedilmiştir. Puanlamada yüksek skora sahip olunan boyutta kişiliğin yaratıcılık potansiyeline sahip olduğu önerilmiştir (Gough, 1979).

2.4.2.3. Yaratıcı Performans Değerlendirme Anketi

George ve Zhou (2001) tarafından geliştirilen “*Amaç ve hedefleri gerçekleştirmek üzere yeni yollar öneririm*”, “*Performansı iyileştirmek için yeni ve kullanışlı fikirler üretirim*”, “*Kaliteyi artırmak için yeni yollar öneririm*”, “*Yaratıcı fikirler için iyi bir kaynağım*”, “*Fırsat verildiğinde işimde yaratıcılık sergilerim*”, “*Sıklıkla yeni ve inovatif fikirlerim vardır*”, “*Sıklıkla problemlere karşı taze yaklaşımlarım vardır*” ifadelerinden oluşan 7 maddeli ölçek tercih edilmiştir. Ölçeğin içsel tutarlılık Cronbach Alfa değeri 0,866’dır.

3. ANALİZ BULGULARI

3.1. Demografik Özellikler

Örnek kütle, takip eden tabloyla tanımlanmıştır. Tablo 6, katılımcıların cinsiyet, deneyim yılı ve çalıştıkları görevin içeriği hakkında kütlelerin dağılımını göstermektedir.

Tablo 6. Demografik Özellikler

Kütle: 101	0-2 yıl tecrübe		3-5 yıl tecrübe		5+ yıl tecrübe		Toplam
	Teknik	Yönetsel	Teknik	Yönetsel	Teknik	Yönetsel	
Erkek	17	4	18	0	46	2	87
Kadın	4	0	2	4	2	2	14
Toplam	21	4	20	4	48	4	101
Toplam	25		24		52		←→

Tabloya göre erkek katılımcı sayısı 87, kadın katılımcı sayısı 14'tür. Teknik görev icra eden katılımcıların sayısı 89 iken yönetsel görevler icra edenler 12 kişidir. Son olarak 0-2 yıl tecrübeye sahip katılımcı sayısı 25, 3-5 yıl tecrübeli katılımcı sayısı 24 ve 5 yıl veya daha fazla tecrübeye sahip katılımcı sayısı 52'dir.

3.2. Ölçeklerin Güvenilirliği

Güvenilirlik bir değişken içindeki sorular arasındaki ortalama ilişkiyi göz önüne alan ölçümün içsel tutarlılığının göstergesidir (Kerlinger, 1986). Mevcut çalışmada içsel tutarlılık değeri cronbach alfa değeri ile ölçülmüştür. Araştırmada kullanılan bağlam değerlendirme soru formunun genel güvenilirlik değeri 0,726 iken yaratıcı performans değerlendirme soru formununki 0,866'dır. Konuya ilişkin yazında daha öncesinde ölçeklerin güvenilirliğinin ispatlanmış olması nedeniyle bu oran Türkiye uygulaması açısından geçerli kabul edilmiştir.

3.3. Hipotezlerin Test Edilmesi

Çevresel faktörler, kişilik özellikleri, ikisinin etkileşimi ve çalışan yaratıcı performansı; dahası cinsiyet, şirketteki deneyim seviyesi ve ARGE içerisinde yürütülen fonksiyon arasındaki ilişkileri araştırmak amacıyla istatistiksel analizlerde SPSS (Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi) 24. versiyon programından yararlanılmıştır.

3.3.1 Yaratıcılığa ilişkin faktörler ile iş gören yaratıcılığı ilişkisi

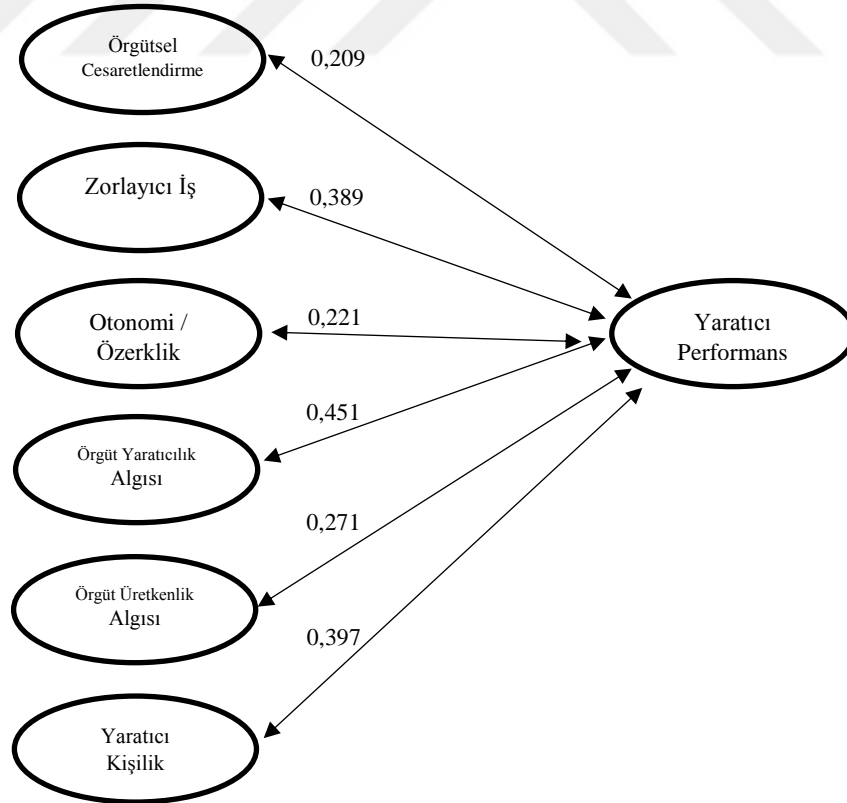
Korelasyon analizi ile tüm bağımlı ve bağımsız değişkenlerin aralarındaki ilgileşimler ölçülmüş olup, bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrudanlık (multi-collinearity) olmadığı doğrulanmıştır. Bu önkoşuldan hareketle yaratıcı performansı kişilik özellikleri ve çevresel etmenler bağımsız değişkenleri temelinde formülleştiren regresyon modeli oluşturulabilmiştir.

Bağımlı değişken (yaratıcı performans) ve bağımsız değişkenler (yaratıcı kişilik ve bağlamsal etmenler) kümesinin tamamını içine alacak şekilde yürütülen korelasyon analizi tablo 7’de paylaşılmıştır. Regresyon analizinin bir önkoşulu olan bağımsız değişkenler arası çoklu doğrudanlık (multi-collinearity) olmadığı, Pearson Korelasyon Katsayısının (r) tüm ikili eşleşmelerde 0,7’den küçük olmasıyla gösterilebilmiş, dahası bağımlı ve bağımsız değişkenler arası korelasyonlar da sonraki istatistiksel analizlere bir temel oluşturmuştur.

Tablo 7. Değişkenler Arası Pearson Korelasyonları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1- Yaratıcı Performans	1											
2- Yaratıcı Kişilik	0,397	1										
3- Örgütsel Cesaretlendirme	0,209	0,175	1									
4- Amir Cesaretlendirmesi	0,165	0,121	0,479	1								
5- İş Grubu Desteği	0,175	0,024	0,285	0,496	1							
6- Kaynaklar	0,059	-0,036	0,281	0,473	0,325	1						
7- Kamçulayıcı İş	0,389	0,216	0,238	0,183	0,166	0,077	1					
8- Otonomi / Özerklik	0,221	0,165	0,315	0,314	0,302	0,229	0,213	1				
9- Yaratıcılık Engelleyiciler	0,177	0,175	-0,114	-0,186	-0,253	-0,184	0,208	-0,048	1			
10- İşyükü Baskısı	-0,07	-0,038	-0,196	-0,339	-0,208	-0,425	0,160	-0,270	0,248	1		
11- Örgüts. Yaratıcılık Algısı	0,451	0,344	0,287	0,181	0,267	0,206	0,298	0,289	-0,030	-0,151	1	
12- Örgüts. Üretkenlik Algısı	0,271	0,057	0,345	0,441	0,459	0,335	0,314	0,146	-0,133	-0,131	0,519	1

Tablo 7’deki istatistiklere göre yaratıcı performans (YP) ile bazı bağımsız değişkenler arasında anlamlı ilişki gözlenmektedir.



Şekil 6. Yaratıcı Performans ile Anlamlı Korelasyon gösteren Bağımsız Değişkenler

Korelasyon analizi sonucuna göre yaratıcı performans ile anlamlı olumlu ilişki gösteren çevresel etmenler örgütsel cesaretlendirme, zorlayıcı iş, otonomi, yaratıcılık algısı ve üretkenlik algısıdır. Bunlar dışındaki çevresel etmenler ile yaratıcılık performansı arasında anlamlı ilişki gözlenmemiştir. Ayrıca yaratıcı kişilik özelliklerine sahip olunması ile yaratıcı performans arasında anlamlı olumlu ilişki mevcuttur.

3.3.2 Yaratıcılık Performansı modelinin oluşturulması

Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında yürütülen korelasyon analizinde çoklu-doğrudaşlık (multi-collinearity) gözlenmediğinden, tüm bağımsız değişkenleri hesaba katacak şekilde çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Bağımsız değişkenler birden fazla ve veriler aralık ölçeğinde toplanmış olduğundan çoklu regresyon ile bağımlı değişkendeki varyansın ne kadarının bağımsız değişkenlerce açıklanabileceği çalışılmıştır. Bağlamı etkileyen değişkenler ve yaratıcı kişiliğin, yaratıcı performansı anlamlı seviyede açıklayabileceğini doğrulamak üzere doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Bu şekilde bağımlı değişkene olan katkıları gözlenmiştir. Çalışmanın bağımlı değişkeni yaratıcı performanstır. Takip eden regresyon denklemleri kullanılmıştır:

Standartlaştırılmamış katsayılar ile: $Y_1 = \beta_0 + \beta_1 * X_1 + \beta_2 * X_2 + \beta_3 * X_3 + \beta_4 * X_4 + \beta_5 * X_5 + \beta_6 * X_6 + \beta_7 * X_7 + \beta_8 * X_8 + \beta_9 * X_9 + \beta_{10} * X_{10} + \beta_{11} * X_{11}$

Standartlaştırılmış katsayılar ile: $Y_1 = \beta_{12} * X_{12} + \beta_{13} * X_{13} + \beta_{14} * X_{14} + \beta_{15} * X_{15} + \beta_{16} * X_{16} + \beta_{17} * X_{17} + \beta_{18} * X_{18} + \beta_{19} * X_{19} + \beta_{20} * X_{20} + \beta_{21} * X_{21}$

Y_1 , çalışanların yaratıcı performans seviyelerini göstermekte; X_i ise bağımsız değişkenleri temsil etmektedir.

Model Özeti				
Model	R	R-kare	Düzeltilmiş R-kare	Tahminin Standart Hatası
1	0,592*	0,350	0,270	4,763
*Belirleyiciler: (Sabit), Üretkenlik Algisi, Yaratıcı Kişilik, İşyuku Baskısı, Otonomi, Yaratıcılık Engelleyiciler, Örgütsel Cesaretlendirme, Kamçılama, Kaynaklar, İş Grubu Destegi, Yaratıcılık Algisi, Amir Cesaretlendirmesi				

Şekil 7. Regresyon Analizi Model Özeti

Şekil 7 ve Tablo 8’de görülebileceği üzere R değeri 0,592, R-kare değeri 0,35 olmuştur. Anlamlılık seviyesi 0,000 bulunduğundan regresyon modelinin anlamlı olduğu yorumu yapılabilir ve tüm bağımsız değişkenler, bağımlı değişken olan yaratıcı performanstaki varyansın %35’ini (R-kare) açıklamaktadır.

Tablo 8. Yaratıcı Performans, Bağlam Değişkenleri ve Kişiliğe ait Regresyon Analizi

ANOVA ^a						
Model		Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareli ortalama	F	Önem
1	Regresyon	1.086,795	11	98,800	4,355	0,000 ^b
	Kalıntı	2.019,245	89	22,688		
	Toplam	3.106,040	100			
a. Bağımlı Değişken: Yaratıcı Performans						
b. Belirleyiciler: (Sabit), Üretkenlik Algisi, Yaratıcı Kişilik, İşyuku Baskısı, Otonomi, Yaratıcılık Engelleyiciler, Örgütsel Cesaretlendirme, Kamçılایıcı iş, Kaynaklar, İş Grubu Destegi, Yaratıcılık Algisi, Amir Cesaretlendirmesi						

Tablo 9’da görülen Regresyon Analizi Katsayılarına göre standartlaştırılmamış katsayılar modeli:

$$(\text{Yaratıcı Performans}) = 5,107 + 0,417 * (\text{Yaratıcı Kişilik}) + 0,679 * (\text{Zorlayıcı İş}) + 0,879 * (\text{Örgütsel Yaratıcılık Algisi})$$

Anlamlılık düzeyi 0,05’ten küçük olan değişkenler formüle katıldığından yaratıcı performans kişilik, zorlayıcı iş ve örgütsel yaratıcılık algısı değişkenleriyle tarif edilmektedir. Sabitten arındırarak standartlaştırılmış katsayılar modeli:

$$(\text{Yaratıcı Performans}) = 0,216 * (\text{Yaratıcı Kişilik}) + 0,220 * (\text{Zorlayıcı İş}) + 0,265 * (\text{Örgütsel Yaratıcılık Algisi})$$

Tablo 9. Regresyon Analizi Katsayıları

Katsayılar ^a								
Model		Standart olmayan β	Katsayılar Standart Hata	Standardize Katsayılar β	t	Önem	β için %95 güven aralığı	
							Alt Sınır	Üst Sınır
1	(Sabit)	5,107	1,224		4,172	0,000	2,675	7,539
	Yaratıcı Kişilik	0,417	0,186	0,216	2,237	0,028	0,047	0,787
	Örgütsel Cesaretlendirme	0,029	0,206	0,014	0,139	0,890	-0,380	0,437
	Amir Cesaretlendirmesi	0,035	0,293	0,014	0,120	0,905	-0,547	0,617
	İş Grubu Destegi	0,223	0,364	0,066	0,611	0,543	-0,501	0,946
	Kaynaklar	-0,233	0,372	-0,066	-0,626	0,533	-0,972	0,506
	Kamçılایıcı iş	0,679	0,309	0,220	2,192	0,031	0,064	1,293
	Otonomi	0,085	0,324	0,026	0,262	0,794	-0,559	0,729
	Yaratıcılık Engelleyiciler	0,278	0,192	0,137	1,449	0,151	-0,103	0,660
	İşyuku Baskısı	-0,328	0,394	-0,085	-0,832	0,408	-1,111	0,455
	Yaratıcılık Algisi	0,879	0,376	0,265	2,336	0,022	0,131	1,626
	Üretkenlik Algisi	0,132	0,438	0,036	0,302	0,764	-0,739	1,003
	a. Bağımlı Değişken: Yaratıcı Performans							

Yalnızca anlamlı bulunan bağımsız değişkenleri kapsayacak şekilde regresyon analizi tekrar edildiğinde aşağıdaki şekil 8, tablo 10 ve tablo 11 elde edilmiştir.

Model Özeti				
Model	R	R-kare	Düzeltilmiş R-kare	Tahminin Standart Hatası
1	0,571*	0,326	0,305	4,647
*Belirleyiciler: (Sabit), Kamcılایıcı is, Yaratıcılık Algisi, Yaratıcı Kişilik				

Şekil 8. Yaratıcı Kişilik, Zorlayıcı İş ve Örgütsel Yaratıcılık Algısı bağımsız değişkenleriyle kurgulanan Regresyon Modeli

Şekil 8, Tablo 10 ve 11’de görülebileceği üzere R değeri 0,571, R-kare değeri 0,33 olmuştur. Anlamlılık seviyesi 0,000 olduğundan regresyon modelinin anlamlı olduğu yorumu yapılabilir ve tutarlılığı bozan bağımsız değişkenler çıkarıldığı haliyle kalanlar, bağımlı değişken olan yaratıcı performanstaki varyansın %33’ünü (R-kare) açıklamaktadır.

Tablo 10. Tutarlılığı Bozan Bağımsız Değişkenler Çıkarılan Regresyon Analizi

ANOVA ^a						
Model		Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareli ortalama	F	Önem
1	Regresyon	1.011,350	3	337,117	15,611	0,000 ^b
	Kalıntı	2.094,689	97	21,595		
	Toplam	3.106,040	100			
a. Bağımlı Değişken: Yaratıcı Performans						
b. Belirleyiciler: (Sabit), Yaratıcılık Algisi, Kamcılایıcı is, Yaratıcı Kişilik						

Tablo 11’de görülen Regresyon Analizi Katsayılarına göre standartlaştırılmamış katsayılar modeli:

$$(\text{Yaratıcı Performans}) = 4,813 + 0,466 * (\text{Yaratıcı Kişilik}) + 0,770 * (\text{Zorlayıcı İş}) + 0,971 * (\text{Örgütsel Yaratıcılık Algısı})$$

Sabitten arındırarak standartlaştırılmış katsayılar modeli:

$$\text{(Yaratıcı Performans)} = 0,242 * \text{(Yaratıcı Kişilik)} + 0,250 * \text{(Zorlayıcı İş)} + 0,293 * \text{(Örgütsel Yaratıcılık Algısı)}$$

Bu modele göre Yaratıcı Kişilik'teki 1 birimlik değişim yaratıcı performansı ortalama 0,242 puan, benzer şekilde Zorlayıcı İş'teki 1 birimlik değişim yaratıcı performansı ortalama 0,250 puan ve Örgütsel Yaratıcılık Algısı'ndaki de ortalama 0,293 puan değişim yönünde artırmakta veya azaltmaktadır.

Tablo 11. Tutarlılığı Bozan Bağımsız Değişkenler Çıkarılan Regresyon Katsayıları

		Katsayılar ^a					β için %95 güven aralığı	
Model		Standart olmayan β	Katsayılar Standart Hata	Standardize Katsayılar β	t	Önem	Alt Sınır	Üst Sınır
1	(Sabit)	4,813	0,690		6,972	0,000	3,443	6,183
	Yaratıcı Kişilik	0,466	0,172	0,242	2,706	0,008	0,124	0,808
	Kamçılayıcı iş	0,770	0,272	0,250	2,836	0,006	0,231	1,310
	Yaratıcılık Algısı	0,971	0,303	0,293	3,203	0,002	0,369	1,573

a. Bağımlı Değişken: Yaratıcı Performans

Regresyon modeli, bağımlı değişken olan yaratıcı performansın bağımsız değişkenlerden yaratıcı kişilik özelliklerine sahip olunması, işin zorlayıcı olması ve örgütün genel olarak yaratıcı algılanmasından etkilendiğini göstermiştir. Diğer bağımsız değişkenler olan otonomi, kaynaklar, amir cesaretlendirmesi, örgütsel cesaretlendirme, örgütsel üretkenlik algısı, iş yükü baskısı ve yaratıcılık engelleyiciler ile yaratıcı performans arasında anlamlı ilişki gözlenmemiştir.

3.4. Farklılıkları İncelemeye Yönelik Analizler

Gerçekleştirilen parametrik analizler arasında bağımsız iki grup t-testi (normal dağılım gerektirir) ile cinsiyet ve yaratıcı performans arasında anlamlı bir fark olup olmadığı ve yine bağımsız iki grup t-testi ile icra edilen fonksiyon ve yaratıcı performans arasında anlamlı bir fark olup olmadığına bakılmıştır. t testi, iki grubun ortalamaları arasındaki farkın rastlantısal mı ya da istatistiksel açıdan anlamlı mı olduğuna karar veren bir test olup davranış bilimlerinde hipotezlerin sınanmasında en etkili olan ve en çok kullanılan testlerin başında gelmektedir

(Erdoğan, 2004). Diğer taraftan Tek Yönlü ANOVA ile (grupların eşit varyanslara sahip olmasını da gerektirir) 0-2, 2-5 ve 5+ yıl ARGE deneyimine sahip çalışanlar arasında da yaratıcı performans konusunda anlamlı bir farklılığın olup olmadığı sorgulanmıştır. Çalışmanın bir sonraki aşamasında genel anlamda çevre faktörleri ile kişilik özelliklerinin, çalışanların yaratıcı performansları üzerinde konumlandırıldığını araştırmaktır. 2x2 (uygun çevre faktörleri x uygun kişilik özellikleri) ile (uygun olmayan çevre faktörleri x uygun olmayan kişilik özellikleri) her bir kümeye ANOVA yapılmıştır. Temel amaç mevcut çevre ve kişilik unsurlarının faktörler üzerindeki ortalamalarına göre grupları veya örneklemeler arasında anlamlı ilişkiler aramaktır.

3.4.1 Bağımsız İki Grup T-testleri

Değişkenler arasındaki anlamlı korelasyon ve regresyon analizlerini takiben yaratıcı performansı etkileyebilecek çeşitli etmenler de başka testlere tabi tutulmuştur. Başlıca etmenlerden olan cinsiyet ve yapılmakta olan işin teknik veya yönetsel olması incelenmiş olup katılımcılar arasındaki farklılıkları test edebilmek üzere t-test'lerinin yapılması öngörülmüştür.

Örnek kütle cinsiyet bazında ele alındığında katılımcıların 87'sinin erkek, 14'ünün kadın olduğu; görev niteliği bazında ele alındığıdaysa katılımcıların 89'unun teknik görevler icra ettiği ve 12'sinin yönetsel görevler icra ettiği gözlenmektedir. Tanımlayıcı istatistikler tablo 12'deki gibi oluşmaktadır.

Tablo 12. *Cinsiyet, Görev Niteliği ve Yaratıcı Performans Özeti*

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	St. Hata Ortalama
Yaratıcı Performans	Kadın	14	5,00	4,42	1,18
	Erkek	87	8,25	5,63	0,60
	Teknik	89	7,82	5,68	0,60
	Yönetsel	12	7,67	4,92	1,42

Parametrik t-testinin yapılabilmesinin ön koşullarından olan normallik şartının sağlanması için normal dağılım Shapiro-Wilk testi yürütülmüştür. Kadın katılımcılara ait yanıtlar normal dağılım sergilerken ($p=0,086 > 0,05$) erkek katılımcıların yanıtları normal dağılım göstermemiştir ($p=0,003 < 0,05$). Benzer şekilde Shapiro-Wilk testi görev niteliği için yürütüldüğünde yönetsel görev icra eden katılımcılara ait yanıtlar normal dağılım sergilerken ($p=0,464 > 0,05$) teknik görevler icra eden katılımcıların yanıtları normal dağılım göstermemiştir ($p=0,004 < 0,05$).

Tablo 13. *Cinsiyet ve görev bazlı normal dağılım Shapiro-Wilk testi*

Kütle: 101		Shapiro-Wilk.		
Yaratıcı Performans	Erkek / Kadın / Teknik / Yönetsel	İstatistik	df	Sig.
		Erkek	0,952	87
	Kadın	0,892	14	0,086
	Teknik	0,956	89	0,004
	Yönetsel	0,937	12	0,464

Normal dağılım şartları ihlal edilmiş olduğundan t-testinin parametrik olmayan karşılığı Mann Whitney U testi kullanılmış ve takip eden test istatistikleri elde edilmiştir.

Mann-Whitney Testi				
	Sıra			
	Cinsiyet	N	Sıra ortalaması	Sıralar Toplamı
Yaratıcı Performans	Erkek	87	53,81	4681,50
	Kadın	14	33,54	469,50
	Total	101		
	Test İstatistiği^a			
	Yaratıcı Performans			
Mann-Whitney U	364,500			
Wilcoxon W	469,500			
Z	-2,411			
Asmt. Önem (2 kuyruklu)	0,016			
a. Gruplama Değişkeni: Cinsiyet				

Şekil 9. Cinsiyet bazlı farklılıkları ölçmeye yönelik Mann Whitney U testi

Mann-Whitney Testi				
	Sıra			
	Görev Niteliği	N	Sıra ortalaması	Sıralar Toplamı
Yaratıcı Performans	Teknik	89	53,71	4780,50
	Yonetsel	12	30,88	370,50
	Total	101		
	Test İstatistiği^a			
	Yaratıcı Performans			
Mann-Whitney U	292,500			
Wilcoxon W	370,500			
Z	-2,544			
Asmt. Önem (2 kuyruklu)	0,011			
a. Gruplama Değişkeni: Görev Niteliği				

Şekil 10. Görev niteliği bazlı farklılıkları ölçmeye yönelik Mann Whitney U testi

Test istatistiğine göre erkek katılımcıların yaratıcı performansları, kadın katılımcılara nazaran anlamlı ölçüde daha yüksektir ($p=0,016 < 0,05$). Dahası,

teknik görev icra eden katılımcıların yaratıcı performansları, yönetsel görev icra edenlere nazaran anlamlı ölçüde daha yüksektir ($p=0,011 < 0,05$).

3.4.2 Tek Yönlü ANOVA

2 gruplu değişkenler arasındaki Mann Whitney karşılaştırmalarını takiben yaratıcı performansı etkileyebilecek 2'den fazla alt-grubu olan çeşitli etmenler de başka testlere tabi tutulmuştur. Başlıca etmenlerden olan deneyim seviyesi incelenmiş olup katılımcılar arasındaki farklılıkları test edebilmek üzere Tek Yönlü ANOVA yapılması öngörülmüştür.

Diğer bir analizle çalışmanın hipotezlerinden olan en iyi yaratıcı performansın uygun kişilik ve uygun bağlam altında cereyan edebileceği önermesi de incelenmiştir.

Katılımcıların deneyim seviyesi, örgüt kültürüne paralel olarak 0-2 yıl, 3-5 yıl ve 5+ yıl olacak şekilde alt gruplara ayrılmıştır. Sırasıyla toplamda 101 olan örnek kütle; 25, 24 ve 52 kişi olarak gruplanmıştır.

Tek Yönlü ANOVA parametrik bir test olduğundan, her bir alt-grubun hem normal dağılım göstermesi hem de tümünün varyanslarının istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemesi gerekmektedir. Bahsekonu önkoşullar takip eden şekilde doğrulanmıştır.

Tablo 14. Tecrübe bazlı normal dağılım Shapiro-Wilk testi

Normal Dağılım Testi				
		Shapiro - Wilk		
		İstatistik	Serbestlik	Önem
Az / Orta / Çok			Derecesi	
Yaratıcı Performans	0-2 yıl	0,938	25	0,132
	3-5 yıl	0,919	24	0,056
	5+ yıl	0,971	52	0,231

Parametrik Tek Yönlü ANOVA yapılabilmesinin ön koşullarından olan normallik şartının sağlanması için normal dağılım Shapiro-Wilk testi yürütülmüştür. 0-2 yıl tecrübeli katılımcılara ait yanıtlar normal dağılım sergilemiş ($p=0,132>0,05$), 3-5 yıl tecrübeli katılımcılara ait yanıtlar normal dağılım sergilemiş ($p=0,056>0,05$) ve 5+ yıl tecrübeli katılımcılara ait yanıtlar da normal dağılım sergilemiştir ($p=0,231>0,05$).

Normal dağılım doğrulanmış olduğundan diğer önkoşul olan alt-gruplar arası varyansların eşit olması gerekliliği de Levene testi ile takip eden şekilde doğrulanmıştır.

Varyans Homojenliği Testi			
Yaratıcı Performans			
Levene İstatistiği	Serbestlik Derecesi 1	Serbestlik Derecesi 2	Önem
0,393	2	98	0,676

Şekil 11. Deneyim seviyelerinin varyans eşitliği için Levene testi

Levene testinin anlamlılık derecesi $p=0,676>0,05$ olduğundan alt-grupların varyansları arasında anlamlı bir fark olmadığı söylenebilir. Bu doğrulama ile parametrik Tek Yönlü ANOVA'nın uygulanabileceği teyit edilmiştir.

Tablo 15. Deneyim seviyeleri arası Tek Yönlü ANOVA

Tek Yönlü ANOVA		Çoklu Karşılaştırmalar				
Bağımlı Değişken: Yaratıcı Performans						
Tukey HSD						
%95 Güven Aralığı						
(I) Tecrübe Seviyesi	(J) Tecrübe Seviyesi	Ortalama fark (I-J)	Standart hata	Önem	Alt Sınır	Üst Sınır
0-2 yıl	3-5 yıl	-2,842	1,567	0,171	-6,57	0,89
	5+ yıl	0,142	1,335	0,994	-3,03	3,32
3-5 yıl	0-2 yıl	2,842	1,567	0,171	-0,89	6,57
	5+ yıl	2,984	1,353	0,075	-0,24	6,20
5+ yıl	0-2 yıl	-0,142	1,335	0,994	-3,32	3,03
	3-5 yıl	-2,984	1,353	0,075	-6,20	0,24

Tek Yönlü ANOVA analizi bulgularına göre 0-2 yıl, 3-5 yıl ve 5+ yıl tecrübeye sahip katılımcı grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir yaratıcı performans farkı gözlenmemiştir.

- 0-2 yıl tecrübe ile 3-5 yıl tecrübe arası $p=0,171 > 0,05$
- 3-5 yıl tecrübe ile 5+ yıl tecrübe arası $p=0,075 > 0,05$
- 0-2 yıl tecrübe ile 5+ yıl tecrübe arası $p=0,994 > 0,05$

Çalışmanın önermelerinden olan en iyi yaratıcı performansın hem bağlamsal hem de kişilik etmenlerinin en iyi olduğu kombinasyonda cereyan edeceğini test etmek üzere 4 alt-gruba sahip takip eden kartezyen kullanılmıştır. Her bir hücredeki sayılar, o hücreye denk gelen katılımcı sayılarını ifade etmektedir.

Tablo 16. *Etkileşimli Faktörlerin Gözlendiği Alt-Gruplar*

Etkileşimli Faktörlerin Test Edilmesi		Bağlamsal Faktörler	
		Uygun değil	Uygun
Bireysel Faktörler	Uygun	15	21
	Uygun değil	37	28

Yaratıcı Kişilik Ölçeği'nde olumlu kişilik özellik sayısı - (eksi) olumsuz kişilik özellik sayısı formülüne göre 4 ve üzerinde puan alan katılımcılar bireysel kişilik farklılıklarında “uygun” grubuna alınmış, diğer katılımcılar “uygun değil” alt-grubunda tanımlanmıştır.

Regresyon analizine göre yaratıcı performansta etkisi olan bağlamsal etmenler örgütsel yaratıcılık algısı ve zorlayıcı iş olarak tespit edilmişti. Bağlamsal faktörlerin uygun olarak değerlendirilmesinde bu iki etmen için

toplamda 4 üzerinden 3 veya üstü puan alan katılımcılar hesaba katılmış, diğer katılımcılar “uygun değil” alt-grubunda tanımlanmıştır.

Tek Yönlü ANOVA parametrik bir test olduğundan, her bir alt-grubun normal dağılım göstermesi beklenmektedir. Gereksinim, takip eden şekilde incelenmiştir.

Tablo 17. *Kişilik ve Bağlam etkileşimi bazlı normal dağılım Shapiro-Wilk testi*

Normal Dağılım Testi				
	Bölge Kartezyen	İstatistik	Shapiro - Wilk	
			Serbestlik Derecesi	Önem
Yaratıcı Performans	Uygun olmayan kişilik, uygun olmayan bağlam	0,973	37	0,491
	Uygun kişilik, uygun olmayan bağlam	0,817	15	0,006
	Uygun olmayan kişilik, uygun bağlam	0,900	28	0,011
	Uygun kişilik, uygun bağlam	0,955	21	0,423

Uygun kişiliğe ve uygun bağlama; dahası uygun olmayan kişiliğe ve uygun olmayan bağlama sahip katılımcılara ait yanıtlar normal dağılım sergilemiştir (sırasıyla $p=0,423>0,05$ ve $p=0,491>0,05$). Uygun olmayan kişiliğe sahip ve uygun bağlamdaki kişilerle uygun kişiliğe sahip olup bağlamsal faktörler uygun olmayan katılımcılara ait yanıtlarsa normal dağılım göstermemiştir (sırasıyla $p=0,011<0,05$ ve $p=0,006<0,05$).

Normal dağılım şartı ihlal edildiğinden Tek Yönlü ANOVA'nın parametrik olmayan karşılığı Kruskal Wallis testi yürütülmüştür.

Kruskal-Wallis Testi			
		Sıra	
	Bölge Kartezyen	N	Ortalama Sıra
Yaratıcı Performans	Uygun olmayan kişilik, uygun olmayan bağlam	37	30,59
	Uygun kişilik, uygun olmayan bağlam	15	55,37
	Uygun olmayan kişilik, uygun bağlam	28	59,41
	Uygun kişilik, uygun bağlam	21	72,62
	Toplam	101	

Test İstatistiği ^{a,b}	Yaratıcı Performans
Ki - kare	32,246
Serbestlik derecesi	3
Asmt. Önem	0,000
a. Kruskal Wallis Testi	
b. Gruplama Değişkeni: Bölge Kartezyen	

Şekil 12. Kişilik ve Bağlam etkileşimini ölçmeye yönelik Kruskal-Wallis testi

Kruskal-Wallis analizi bulgularına göre en iyi yaratıcı performansın uygun kişilik ve uygun bağlamın bir arada olmasıyla gerçekleştiği, daha da ötesinde en başarısız yaratıcı performansın ise uygun olmayan kişilik ve uygun olmayan bağlamın bir arada olmasıyla gerçekleştiği gözlenmiştir. $p=0,000<0,05$ olmasıyla bu bulgunun istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir.

3.5. Hipotezlerin Değerlendirilmesi

Hipotez 1:

H0: Çalışanların yaratıcı performanslarıyla çevresel etmenleri oluşturan değişkenler arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: En az bir bağlamsal değişken ile çalışanların yaratıcı performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 8'de görülebileceği üzere regresyon modelinin anlamlılık seviyesi 0,000'dır. Yani en az bir bağlamsal değişken ile çalışanların yaratıcı performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$p = 0,000 < 0,05$ **H0 reddedilmiş, hipotez doğrulanmıştır**

Hipotez 1'in alt hipotezleri ve Hipotez 2'yi test etmek için çoklu regresyon sonuçları tablo 18'de paylaşılmıştır. Hipotez 3'e dair Kruskal-Wallis analizi Şekil 12'de mevcuttur. Hipotez 3'e ait sonuçlar ayrıca ifade edilmiştir.

Tablo 18. Hipotez 1 ve 2'nin Değerlendirilmesi

Hipotezler (Nedensellik ilişkisi)			Hipotez	Parametre Tahmini β	Standart Hata	t Değeri	p (Sig.)	Sonuç
Yaratıcı Kişilik	→	Yaratıcı Performans	H2	0,216	0,186	2,237	0,028	Kabul
Örgütsel Cesaretlendirme	→	Yaratıcı Performans	H1a	0,014	0,206	0,139	0,890	Ret
Amir Cesaretlendirmesi	→	Yaratıcı Performans	H1b	0,014	0,293	0,120	0,905	Ret
İş Grubu Desteği	→	Yaratıcı Performans	H1c	0,066	0,364	0,611	0,543	Ret
Kaynaklar	→	Yaratıcı Performans	H1d	-0,066	0,372	-0,626	0,533	Ret
Kamçılıyıcı İş	→	Yaratıcı Performans	H1e	0,220	0,309	2,192	0,031	Kabul
Otonomi / Özerklik	→	Yaratıcı Performans	H1f	0,026	0,324	0,262	0,794	Ret
Yaratıcılık Engelleyiciler	→	Yaratıcı Performans	H1g	0,137	0,192	1,449	0,151	Ret
İş yükü Baskısı	→	Yaratıcı Performans	H1h	-0,085	0,394	-0,832	0,408	Ret
Örgütsel Yaratıcılık Algısı	→	Yaratıcı Performans	H1i	0,265	0,376	2,336	0,022	Kabul
Örgütsel Üretkenlik Algısı	→	Yaratıcı Performans	H1j	0,036	0,438	0,302	0,764	Ret

Hipotez 3:

H0: En yüksek yaratıcı performans, yaratıcı kişilik özelliklerine sahip iş görenlerin, yaratıcılığı yeşerten çevresel koşullarda çalıştıklarında gözlenmekte değildir.

H1: En yüksek yaratıcı performans, yaratıcı kişilik özelliklerine sahip iş görenlerin, yaratıcılığı yeşerten çevresel koşullarda çalıştıklarında gözlenmektedir.

Şekil 12'de görülebileceği üzere yaratıcı performansa ait Kruskal - Wallis analizinde anlamlılık seviyesi $p=0,000<0,05$ 'tir. Yani en yüksek yaratıcı performans, uygun kişilikle beraber uygun bağlamsal koşullar bir arada mevcut olduğunda gözlenmiştir. Dahası en düşük yaratıcı performans da, uygun olmayan

kişilikle beraber uygun olmayan bağlamsal koşullar bir arada mevcut olduğunda gözlenmiştir.

$p = 0,000 < 0,05$ **H0 reddedilmiş, hipotez doğrulanmıştır**

Bağımsız değişkenler olan işin zorlayıcı oluşu, örgütsel yaratıcılık algısı ve yaratıcı kişilik özelliklerine sahip olma; birlikte bağımlı değişken olan yaratıcı performanstaki varyansın %35'ini açıklayabilmiştir ($p=0,000 < 0,05$).

En yüksek yaratıcı performans, uygun bağlamsal koşullar ve uygun yaratıcı kişiliğe sahip çalışanların bir arada olduğu kombinasyonda gözlenmiştir ($p=0,000 < 0,05$).



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ANALİZ SONUÇLARI

İncelenmekte olan çalışma iş gören yaratıcılığını, çevresel etmenler ve birey kişilikleri temelinde ele almak ve bulguları sunmak üzere Türk Otomobil Fabrikası A.Ş. ARGE departmanında yürütülmüştür. Bahse konu kuruluş 2016 ve 2017 yılında pazar lideri otomobil modeli olan EGEA' nın tasarım ve doğrulamalarını yapmış, ayrıca 2015 ve 2016 yıllarında Türkiye'nin en iyi ARGE merkezi ödülleri almıştır.

Mevcut çalışmadaki bulgular birey kişiliğinin ve bağlamsal faktörlerin, çalışan yaratıcı performansı üzerinde belirleyici olduklarını göstermiştir. Diğer bir deyişle bağlamsal etmenler ve birey kişiliği, yaratıcı performansa etki edebilmektedir. Yaratıcı kişiliğe sahip olma, işin zorlayıcı oluşu ve örgütsel yaratıcılık algısı değişkenlerinin yaratıcı performans ile olumlu ilişki içinde olduğu gözlenmiştir.

Yaratıcı performansa en yüksek tesiri olan bağımsız değişkenin “Örgütsel Yaratıcılık Algısı” olduğu görülmüştür. Bağlam değerlendirme anketindeki “Örgütün içerisinde olduğum kısmı (fonksiyon) yaratıcıdır” ve “İşimde yaratıcı olduğuma inanıyorum” sorularıyla ölçümlenen örgütsel yaratıcılık algısı takip eden şekilde tanımlanmıştır: Çok miktarda yaratıcılık talep edilen ve üye bireylerin yaratıcı işler ürettiklerine inandıkları örgüt veya birimdir (Rosello ve Tran, 2011). Çalışma bulgularıyla da desteklendiği üzere örgütsel yaratıcılık algısının yüksek olduğu kişilerde yaratıcı performansın gözlenmesi beklenebilir çıkarımı yapılabilir (Amabile, 1998).

Bağlamsal faktörler arasında yer alan diğer bir etmen olan “İşin Zorlayıcı Oluşu”, yaratıcı performansı en çok etkileyen ikinci değişken olarak görülmüştür. Bağlam değerlendirme anketindeki “İşimi icra ederken meydan okuma hissediyorum” ve “İşimdeki görevlerim zorlayıcı mı?” sorularıyla ölçümlenen işin zorlayıcı oluşu takip eden şekilde tanımlanmıştır: Zorlayıcı görevler yüksek

seviyede özerklik, beceri çeşitliliği, özdeşleşme, önem ve geri bildirim ile karakterize edilmektedir. Çalışma bulgularıyla da desteklendiği üzere işin tasarımından ileri gelen ilgi ve heyecanın işyerindeki yaratıcı başarıları körüklemesi beklenebilir çıkarımı yapılabilir (Oldham ve Cummings, 1996).

Yaratıcı performansı anlamlı ölçüde etkileyen son etmen de “Yaratıcı Kişiliğe Sahip Olunması”dır. Yaratıcı Kişilik Ölçeği’ndeki 30 adet sıfatla karakterize edilen kişiliğin, “geleneksel olmayan”, “özgüvenli” vb. seçimlerle yaratıcılık yönünde, “dikkatli”, “dürüst” vb. seçimlerle aksi yönde olduğu yorumlanmaktadır. Kişiliğin yaratıcı performansa uygun oluşu takip eden şekilde tanımlanmaktadır: “İstikrarlı bir çekirdek kişilik özellikleri setiyle yaratıcı performans ölçüleri arasında olumlu ve tutarlı ilişki mevcuttur (Barron ve Harrington, 1981; Gough, 1979; Martindale, 1989).” Çalışma bulgularıyla da desteklendiği üzere bireysel kişilik özelliklerinin yaratıcı fikirler veya çıktılar geliştirilmesini dikkate değer seviyede öngörebildiği beklenebilir çıkarımı yapılabilir (Egan, 2005).

Çalışmanın hipotezlerinden olan; en yüksek yaratıcı performansın uygun kişiliğe sahip bireylerin yaratıcılığı yeşerten bağlamlarda iş görmeleriyle gerçekleşebileceği hipotezi de doğrulanmıştır. Buna ek olarak en düşük yaratıcı performans da uygun olmayan kişiliğe sahip bireylerin yaratıcılığı baltalayan bağlamlarda iş görmeleriyle gerçekleşeceği de gösterilmiştir. Kişilik ve bağlam arasındaki etkileşim takip eden şekilde tanımlanmaktadır: Yaratıcı performans, potansiyel yaratıcılar ve iş gördükleri bağlam arasındaki kilit etkileşimlerden doğmaktadır (Amabile, 1983, 1988; Ford, 1996; Woodman, Sawyer ve Griffin, 1993). Çalışma bulgularına göre de yaratıcı performansın, kişi ve çevre arasındaki karmaşık etkileşimin sonucu olduğu çıkarımı yapılabilir (Csikszentmihalyi, 1988; Mumford ve Gustafson, 1988); nitekim en üst seviye yaratıcı performans için ne tek başına kişilik, ne de tek başına çevresel şartlar yeterli olmaktadır.

Öte yandan yaratıcılık performansı ile anlamlı ilişki göstermesi beklenen ancak anlamlı ilişki tespit edilemeyen değişkenler takip eden şekilde sıralanabilir: amir cesaretlendirmesi, iş grubu desteği, sahip olunan kaynaklar, özerklik / otonomi, yaratıcılık engelleyicileri ve iş yükü baskısı.

Çalışmanın merkezinde yer almamasına (dolayısıyla resmî hipotezlerce kapsamamasına) rağmen demografik özelliklerle ilgili dikkat çekici bulgulara erişilmiştir. Teknik görevler icra eden katılımcıların yaratıcı performanslarının, yönetsel görevler icra eden katılımcılara nazaran daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Massa ve Testa (2008) tarafından inovasyondaki paraya dönüşebilme ve Subramaniam ve Youndt (2005) tarafından inovasyonun kullanışlı olması gerekliliği vurguları ele alındığında, bu yönde bir çıkarım yapılması yerinde olacaktır. Nihayetinde teknik görevler icra eden bireylerin yeni ürün ve süreçleri geliştirebileceği konsepti makuldür (Gianikis ve McCue, 1997).

Erkek katılımcıların yaratıcı performansları, kadın katılımcılara nazaran daha yüksek bulunmuştur. Daha önce cinsiyet ile yaratıcılık arasında ilişki tespit etmeyen veya kadınların yaratıcı performanslarını öne çıkaran çalışmalar yapılmış olmasına karşın mevcut çalışmada erkek katılımcıların yaratıcı performansları yüksek bulunmuştur. Burada erkek katılımcıların baskın oranda teknik görevler icra ediyor olması (81/87) ve kadın katılımcıların göreceli olarak daha yüksek oranda yönetsel görevler icra ediyor olması (6/14) hesaba katılmalıdır. Bu anlamda cinsiyet ve görev niteliği (teknik iş / yönetsel iş) arasında korelasyona bakıldığında ~0,4 mertebesinde gözlenmiştir ki yüksek korelasyon dolayısıyla cinsiyet ile yaratıcı performans arasında bir ilişki yönünde çıkarım yapmak sağlıklı olmayacaktır.

Son olarak deneyim seviyesi ile yaratıcılık performansı arasında anlamlı bir ilişki gözlenmemiştir. 0-2 yıl, 3-5 yıl ve 5+ yıl ARGE deneyimine sahip katılımcıların yaratıcı performansları tek yönlü anova sonucunda anlamlı ölçüde farklı bulunmamıştır. Önceki çalışmalarda deneyim yönünden geride kalan bireylerin içsel motivasyon ve yoğun çalışma ile eksiği telafi edebildiği, dahası diğer alanlardan beceriler devşirerek hedef alanda gereken becerileri kısa sürede edinebildikleri gösterilmiştir (Harter, 1978; Dweck, 1986). Yaratıcı performansın, deneyim ile anlamlı ilişkisi olmadığı gözlenmiş olması bu anlamda yazındaki mevcut bulgularla tutarlıdır denilebilir.

Çalışmanın başlıca kısıtı çalışanların kendi yaratıcı performanslarını değerlendirmiş olmalarıdır. Kurumun İK politikası gereği yönetici

değerlendirmeleri alınmadığından, sonuçların tarafsız olduğu iddia edilemez. Diğer bir kısıt anketlerin ARGE departmanında yürütülmesinden ileri gelmektedir; yeni ürün projelerinden ötürü dalgalanan iş yükleriyle kimi zaman çok yoğun kimi zaman daha rahat çalışma koşullarının olması; benzer anketin takip eden yıllarda farklı sonuçlar vermesini sağlayabilir. Üretim veya Kalite gibi departmanlarda nispeten sabit iş yükleri altında farklı zamanlarda elde edilecek sonuçların tekrar edilebilirliğinin daha muhtemel olacağı öngörülebilir. Son kısıt da kişilik setiyle ilgilidir, toplumun yerleşik değer yargıları sebebiyle esasında yaratıcılık için olumsuz kişilik özelliklerinden “dürüst”, “samimi”, “iyi huylu / kibar”, “dikkatli” gibi sıfatlar katılımcılarca tercih edilmiş; aksine yaratıcılık için olumlu kişilik özelliklerinden “züppe” gibi sıfatlardan kaçınılmıştır. Örgüt kültürünün bir sonucu olarak bağlam değerlendirilirken bilgilerin gizliliği güvence altına alınmış olmasına karşın katılımcılarca hoşnutsuz yargılardan kaçınılmış ve “itaatkâr” gibi emniyetli olabilecek kişilik özellikleri seçilmiştir.

İleriye yönelik yaratıcılık üzerine yapılacak çalışmalarda hem kişilik hem de çevresel etmenlerin birlikte ele alınması ve aynı katılımcı grubuyla çeşitli zamanlarda anketlerin tekrarlanması isabetli olabilir. Anketlerin güvenilirliğini koruyabilmek adına bu tip çalışmalar ARGE, Satınalma gibi dalgalı iş yüküyle çalışan departmanlardan ziyade Üretim, Kalite gibi dengeli iş yükleri altında faaliyet gösteren birimlerde yürütülebilir. Dalgalı iş yükleri farklı zamanlarda birbirinden fazlaca kopuk sonuçlarla birlikte tutarlılık hakkında soru işaretleri doğurabilir. Yaratıcı performansın hayati olduğu teknolojiye dayalı sektörlerde, ki bunlardan bir tanesi bu çalışmada ele alınan otomotivdir, yaratıcı çıktılar bilhassa fazlaca arzulanmaktadır. Bu sebeple telekomünikasyon, beyaz eşya, savunma, elektronik gibi alanlarda faaliyet gösteren firmalarla çalışılması hem faydalı sonuçlar doğuracak hem de ilgili sektörün dikkatini çekebilecektir. Son olarak özellikle kişilik farklılıkları temelinde toplumsal etkilerin de kapsama alınabilmesi için birden fazla ülkede faaliyet gösteren girişimlerle çalışılması isabetli olabilir. Bu şekilde hem firma içi örgüt kültürünün hem de toplumlar arası değer farklılıklarının yaratıcı performansa olan etkisi karşılaştırılabilecektir.

4.1. Genel Değerlendirme ve Sonuç

Mevcut çalışma ile iş gören yaratıcı performansını etkileyen çevresel ve bireysel farklılıkların ortaya çıkarılması hedeflenmiştir. Yaratıcılığı etkileyen faktörleri tespit etmeye yönelik çeşitli çalışmalar hâlihazırda yazında mevcut olsa da çoğunlukla kişilik veya çevresel faktörler tekil olarak ele alınmıştır. Özellikle Türkçe yazında buna benzer bütüncül yaklaşımlarda eksiklik görülmüştür. Çalışmanın bütünsel olarak kişilik, çevresel etmenler ve bu ikisi arasındaki etkileşimi incelemesi açısından konuya ilişkin yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Mevcut yazın incelemesi sonucunda konuya ilişkin bağımsız değişkenlerin çevresel farklılıklar (örgütsel cesaretlendirme, amir cesaretlendirmesi, kaynaklar, özerklik/otonomi, yaratıcılık engelleyicileri, iş grubu desteği, iş yükü baskısı, işin zorlayıcı yapısı, örgütsel yaratıcılık algısı ve örgütsel üretkenlik algısı) ve kişilik farklılıkları olarak kümelendiği tespit edilmiştir. Yapılan istatistikî analizler neticesinde çevresel etmenler, kişilik farklılıkları ve bu iki grubun etkileşiminin yaratıcı performans üzerinde anlamlı katkıları olduğu tespit edilmiştir. Çalışan yaratıcı performansına anlamlı ölçüde etkisi olan etmenler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Örgütsel Yaratıcılık Algısı
- İşin Zorlayıcı Yapısı
- Yaratıcı Kişiliğe Sahip Olma
- Yaratıcı Kişilik ve Uygun Çevresel Şartların Bir Arada Olması

Çalışmanın bulguları “Örgütsel Yaratıcılık Algısı”, “İşin Zorlayıcı Yapısı”, “Yaratıcı Kişiliğe Sahip Olma” ve “Yaratıcı Kişilik ve Uygun Çevresel Şartların Bir Arada Olması” etmenlerinin yaratıcı performansı olumlu yönde etkilediklerini göstermiştir. Ait olduğu birimden yaratıcılık istendiğinde ve bu talebin ekipçe karşılandığı izlenimi bireyi de yaratıcı fikirler geliştirmesi üzerine cesaretlendirmektedir. İş görenler gerek örgüte aidiyetlerinde gerekse işe karşı duydukları heyecanda görev niteliğini önemsemektedirler. Görevler tekrar eden olmadığında ve yeterince zorlayıcı algılandığında hem başarıma hissi kuvvetlenmekte hem de tehlikeli konfor alanından uzaklaşma sağlanabilmektedir. Son olarak yaratıcı kişilik, yazında da ifade edildiği üzere birey yaratıcılık

potansiyelinin merkezinde bulunmaktadır. Yazında zekâ ve bilişsel stilin yaratıcılıkla anlamlı ilişkisi gösterilememiş olmakla birlikte özgüvenli, meraklı, cesur, atak bir kişilik setinin keşfedilmemiş toprakları deneyimleri daha muhtemeldir. Hem kişilik hem de bağlamsal koşulların ideal olmaması durumunda optimum yaratıcı performansa erişilemeyeceği çalışmada gösterilmiştir; bu yargı da mevcut yazınla tutarlıdır. Yaratıcılık karmaşık bir olgu olduğundan tüm bileşenlerin aynı anda uygun olmasını gerektirir ki ufak sapmalar dahi arzulanan yaratıcılık seviyesinden uzaklaştırmaktadır.

Ancak, “Örgütsel Cesaretlendirme”, “Amir Cesaretlendirmesi”, “Kaynaklar”, “Özerklik/Otonomi”, “Yaratıcılık Engelleyicileri”, “İş Grubu Desteği”, “İş Yüğü Baskısı” ve “Örgütsel Üretkenlik Algısı” gibi faktörler ile yaratıcı performans arasında anlamlı ilişkinin söz konusu olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Her ne kadar korelasyon analizinde örgütsel cesaretlendirme, otonomi ve örgütsel üretkenlik algısı bağımsız değişkenleriyle yaratıcı performans arasında korelasyon gözlenirse de regresyon analizinde nedensellik tespit edilmemiştir. Çalışma ARGE departmanında yürütüldüğünden örgütsel üretkenlik algısının yaratıcılığa etkisi beklenmez; çünkü ARGE henüz üretimde olmayan geleceğe yönelik çalışmalar yürütmektedir. Otonomi, örgüt kültürü gereği beyaz yakalı personelin çokça tecrübe etmediği bir olgu olmaktadır. Hedefler ve termin tarihleri kesin olduğundan yönetimde olmayan kadrolar için sıklıkla otonom çalıştıkları söylenemez. Örgütsel cesaretlendirme departmanlar arası hedef ayrışması olduğundan söz konusu olmamaktadır. ARGE'nin yürüttüğü yaratıcı çalışmalar, finans için para harcanması, üretim için hacmin yükselmesi ve lojistik için çeşitliliğin karmaşıklaşması anlamına gelir ki üçü de olumsuz algı uyandırmaktadır; birimler arası hedef birliğinin olmaması örgütsel cesaretlendirmeyi mümkün kılmamaktadır.

Hem regresyon hem de korelasyon analizinde yaratıcı performans ile alakası bulunmadığı görülen bağımsız değişkenler amir cesaretlendirmesi, kaynaklar, iş yükü baskısı, yaratıcılık engelleyicileri ve iş grubu desteği olmuştur. Amir cesaretlendirmesinin mutlaka olumlu etki göstermesi beklenirken ilgisiz çıkması, baskın örgüt kültürünün amirlerden beklentileri dolayısıyla yönetim kademesini tek tipleştirme yöneliminden ileri geliyor olabilir. Başka bir sebep de

çalışanların anketlerde amirleriyle ilgili şeffaf paylaşımlardan kaçınmalarıdır. Kaynaklar ve iş grubu desteğinin anlamlı ilişki içinde olmamasının nedenleri hedef odaklı çalışma koşulları olabilir. Her iş görene gerekli kaynaklar verilmekte ve bireysel hedef kartları arzulan yaratıcılık seviyesi için pozisyonlar arası etkileşimi sınırlandırmaktadır. Yaratıcılık engelleyiciler ve iş yükü baskısı özellikle yeni ürün geliştirme dönemlerinde yaratıcı performansı olumsuz etkilemesi beklenen değişkenlerken ilgileri olmadığı gözlenmiştir; bunun nedeni iş yükü ve yoğunluğun azalmasının yönetim tarafından iş gücüyle cevaplanması, dolayısıyla minimum bir iş yükü doyumunun her daim korunmasıdır.

Yine çalışmada yürütülen farklılıkları incelemeye yönelik analizlerle tecrübe seviyesinin yaratıcı performans ile doğrudan bir ilişkisi olmadığı gözlenmiştir. Deneyimin yaratıcı performans üzerinde anlamlı etki göstermemesi mevcut yazınla tutarlıdır, yüksek motivasyon ve yoğun çalışma ile aranının kapatılabiliyor olması bu fenomeni açıklamaktadır. Dahası, deneyim yükseldikçe uzmanlık ve bilgi seviyesi artmakta, diğer yandan yenilikçi bakış ve girişimci ruh kaybolabilmektedir. Öte yandan icra edilen teknik görevler, yönetsel görevlere kıyasla bireylerin anlamlı ölçüde daha fazla yaratıcı performans sergilemelerine olanak sağlamaktadır. Teknik görevler icra eden bireylerin yönetsel görevler yürütenlere kıyasla örgüte daha fazla fayda getirecek, para kazandıracak yaratıcılık göstermeleri de mevcut yazında ifade edildiği üzere makuldür. Nihayetinde getiriye dönmesi istenen ürün ve süreç iyileştirmelerinin sıklıkla teknik görevler icra edenlerden gelmesi beklenmektedir; yönetsel faaliyetlerdeki yaratıcılığın örgüte sunacağı kazanç, son ürüne kıyasla daha sınırlı olacaktır.

Günümüzün ağır rekabet, çevre ve homologatif koşulları¹ altında şirketlerin ayakta kalmasının yegâne koşulu inovasyon, inovasyonun olmazsa olmaz yakıtı ise yaratıcı performanstır. Diğer açıdan bakıldığında ise günden güne gelişen otomasyon ve robotik sistemlerle algoritmik ve tekrar eden faaliyetlerde insan kas gücü yedeklenmektedir; bu da insanın iş dünyasındaki yerini yedeklenemeyecek tek özelliği olan yaratıcılığa doğru kaydırmaktadır. Bu

¹ Motorlu araçlar ürünlerinin yasal mevzuata uygunluğunun tescili için yapılan işlemler homologasyon olarak tanımlanmaktadır.

bağlamda şirketler yaratıcı performans gösteren çalışanlara, çalışanlar da yaratıcı performans göstermeye muhtaçtırlar. Yöneticiler ve insan kaynakları uzmanları yaratıcı performans çıktılarını arzu ettikleri pozisyonlar için hem çevresel şartları hem de iş gören kişiliklerini hesaba katmalıdırlar. Bu tip yaratıcılık gerektiren pozisyonlarda işe alım yapılırken çeşitli kişilik testlerinin yanında, yaratıcı kişilik ölçeğinin de kullanılması doğru işe doğru kişinin istihdam edilmesine yardımcı olacaktır. Doğru kişiler tespit edildikten sonra ise maksimum yaratıcı performansı gerçekleştirebilmek için örgüt içi bağlamsal koşulların optimize edilmesi gerekecektir. Bu iki gerek şart sağlandığı durumda inovasyonun öncüsü olan sürekli yaratıcı performans gözlenebilir ve hem şirketler, hem de çalışanlar fayda görebilir (Amabile, 1997). Çalışmada da gösterildiği üzere bu iki ana faktörden bir tanesinin dahi eksik olması, yaratıcı performansı olumsuz etkilemektedir.

Yaratıcı performans karmaşık etkileşimlerin bir sonucu olarak doğru kişinin, doğru işte ve uygun çevresel şartlarda çalışmasıyla gözlenebilir. Çalışmada ifade edilen fenomenin üç sacayağı da gösterilebilmiştir. Uygun kişilik özelliklerinin yaratıcı performansı anlamlı ölçüde etkilemesiyle kişilik farklılıkları (doğru kişi) bağımsız değişkeninin etkisi gözlenmiştir. İşin kendisiyle ilgili olan bağlamsal faktörlerden zorlayıcı işte çalışan bireyler (doğru iş) anlamlı ölçüde daha yüksek yaratıcı performans göstermişlerdir. İş-dışı etmenlerle ilgili olan bağlamsal faktörlerden ise örgütsel yaratıcılık algısının (doğru çevresel şartlar) çalışan yaratıcı performansı ile arasındaki anlamlı ilişki gösterilebilmiştir. Ayrıca bu sacayaklarının tümünün bir arada olmadığı takdirde maksimum yaratıcı performanstan uzaklaşılacağı da çalışmanın önemli sonuçlarındandır.

KAYNAKÇA

- ABBEY, A & DICKSON JW 1983, "R&D Work Climate and Innovation in Semiconductors", *Academy of Management Review*, C.XXVI, ss. 362-368.
- ABDEL-HALIM, AA 1981, "Effects of role stress-job design-technology interaction on employee work satisfaction", *Academy of Management Journal*, C.XXIV, ss. 260-273.
- ABDEL-HALIM, AA 1983, "Effects of task and personality characteristics on subordinate responses to participative decision making", *Academy of Management Journal*, C.XXVI, ss. 477-484.
- ADAME-SANCHEZ, C, ESCRIG-TENA, A & MARCH-CHORDA, I 2001, "Innovating Behavior in Local Productive Systems Based on SMEs", *International Journal of Innovation Management*, C.IV, no.1, ss. 1-20.
- AHEARNE, M, BHATTACHARYA, CB & GRUEN, TW 2005, "Antecedents and Consequences of Consumer-Company Identification: Expanding the Role of Relationship Marketing", *Journal of Applied Psychology*, C.XC, 3.b, s.574.
- ALANGE, S, EMPLOYEESAN, J & JARNEHAMMAR, A 1998, "Some Aspects of an Analytical Framework for Studying the Diffusion of Organizational Innovations", *Technology Analysis & Strategic Management*, C.X, ss. 3-21.
- ALİM, O 2002, "The Effect of Training and Development Opportunities and Physical Workplace Conditions on Job Satisfaction: An Application in Telecommunication Sector", *Unpublished Master Thesis*. Marmara University, Institute of Social Sciences.
- AMABILE, TM 1979, "Effects of external evaluation on artistic creativity", *Journal of Personality and Social Psychology*, C.XXXVII, ss. 221-233.
- AMABILE, TM 1983, "The Social Psychology of Creativity: A Componential Conceptualization", *Journal of Personality and Social Psychology*, C.XLV, no. 2, ss. 357-377.
- AMABILE, TM 1985, "Motivation and Creativity: Effects of Motivational Orientation on Creative Writers", *Journal of Personality and Social Psychology*, C.XLVIII, no 2, ss. 393-399.
- AMABILE, TM, HENESSEY, BA & GROSSMAN, BS 1986, "Social Influences on Creativity: The Effects of Contracted-for Reward", *Journal of Personality and Social Psychology*, C.L, ss. 14-23.
- AMABILE, TM 1987, "The motivation to be creative", In S. Isaksen (Ed.), *Frontiers of Creativity Research: Beyond the basics*, ss. 223-254.
- AMABILE, TM & GRYSKIEWICZ, SS 1987, "Creativity in the R&D Laboratory", *Report*, Center for Creative Leadership, Greensboro, NC.
- AMABILE, TM 1988, "A Model of Creativity and Innovation in Organizations", *Research in Organizational Behavior*, C.X, ss. 123-167.
- AMABILE, TM 1990, "Within You, Without You: The Social Psychology of Creativity, and Beyond", In *Theories of Creativity*, edited by Mark A. Runco and Robert S. Albert.
- AMABILE, TM, GOLDFARB, P & BRACKFIELD, SC 1990, "Social influences on creativity: Evaluation, coaction and surveillance", *Creativity Research Journal*, C.III, ss. 6-21.

- AMABILE, TM 1992, "Social Environments that Kill Creativity", Gryskiewicz, SS and Hills, DA (Eds.). *Readings in Innovation*, ss. 1-17, Greensboro, N.C.: Center for Creative Leadership.
- ANDERSON, N, HARDY, G & WEST, M 1992, "Management Team Innovation", *Management Decision*, C.XXX, no 2, ss. 17-21.
- AMABILE, TM, KARL GH, BETH AH & ELIZABETH MT 1994, "The Work Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations", *Journal of Personality and Social Psychology*, C.LXVI, ss. 950-967.
- AMABILE, TM, CONTI, R, COON, H, LAZENBY, J & HERRON, M 1996, "Assessing The Work Environment For Creativity", *Academy of Management Journal*, C.XXXIX, 5.b, ss. 1154-1184.
- AMABILE, TM 1996, "Creativity in Context", Westview Press, New York, NY.
- AMABILE, TM 1997, "On Doing What You Love and Loving What You Do", *California Management Review*, C.XL no.1, ss. 39-58.
- AMABILE, TM 1998, "How to Kill Creativity", *Harvard Business Review*, C.LXXVI, 5.b, ss. 76-87.
- AMABILE, TM, SCHATZEL, EA, MONETA, GB & KRAMER, SJ 2004, "Leader behaviours and the work environment for creativity: Perceived leader Support", *The Leadership Quarterly*, C.XIV, ss. 5-32.
- AMABILE, TM 2004, "Innovation & Creativity Quotes", Retrieved July 27, 2004, from www.innovationtools.com/Quotes/Quotes.asp
- ANDREWS, FM & FARRIS, GF 1967, "Supervisory practices and innovation in scientific teams", *Personnel Psychology*, C.XX, ss. 497-515.
- ANDRIOPOULOS, C 2001, "Determinants of Organizational Creativity: A Literature Review", *Management Decision*, C.XXXIX, 10.b, ProQuest Business Collection, s. 834.
- ANGLE, HL 1989, "Psychology and Organizational Innovation", in AH Van de Ven, HL Angle and MS Poole (Ed.), *Research on the Management Innovation*, The Minnesota Studies, New York, Harper and Row.
- ANTONITES, AJ 2003, "An Action learning approach to entrepreneurial activity, innovation and opportunity finding", *PhD*, University of Pretoria.
- ASELAGE, J & EISENBERGER, R 2003, "Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration", *Journal of Organizational Behavior*, C.XXIV, ss. 491-509.
- ASHMOS, DP & DUCHON, D 2000, "Spirituality at work: A conceptualization and measure", *Journal of Management Inquiry*, C.IX, no. 2, ss. 134-144.
- AUTOR, DH 2013, "The 'task approach' to labor markets: an overview", *Journal for Labour Market Research*, C.XLVI, no. 3: ss. 185-199.
- AUTOR, DH 2015, "Why are there still so many jobs? The history and future of workplace automation", *Journal of Economic Perspectives*, C. XXIX, no. 3: ss. 3-30.
- BARON, J & KREPS, D 1999, "Strategic Human Resources: frameworks for general managers", New York: Wiley.
- BARRON, F & HARRINGTON, DM 1981, "Creativity, Intelligence and Personality", *Annual Review of Psychology*, C.XXXII, ss. 439-476.

- BASS, BM 1990, “From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision”, *Organizational Dynamics*, ss. 19-31.
- BATEY, M & FURNHAM, A 2006, “Creativity, intelligence and personality: A critical review of the scattered literature”, *Genetic, General and Social Psychology Monographs*, C.CXXXII, ss. 355-429.
- BENABOU, R & TIROLE, J 2003, “Intrinsic and Extrinsic Motivation”, *Review of Economic Studies*, C.LXX, 3.b, ss. 489-520.
- BENDER, KW, CEDENO, JE, CIRONE, JF, KLAUS, KP, LEAHEY, LC & MENYHERT, TD 2000, “Process Innovation: Case Studies of Critical Success Factors”, *Engineering Management Journal*, C.XII, 4.b.
- BERNANKE, BS 2003, “The Jobless Recovery”, <http://www.federalreserve.gov/boarddocs/speeches/2003/200311062/default.htm>, [10.9.2017].
- BERNANKE, BS 2009, “On the outlook for the economy and policy”, <http://www.federalreserve.gov/newsevents/speech/bernanke20091116a.htm>, [10.9.2017].
- BHATTI, N, MAITLO, G, SHAIKH, N, HASHMI, M & SHAIKH, F 2012, “The Impact of Autocratic and Democratic Leadership Style on Job Satisfaction”, *International Business Research*, C.V, 2.b.
- BLAU, GJ & BOAL, KB 1987, “Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism”, *Academy of Management Review*, C.XII, ss. 288-300.
- BOWER, M 1965, “Nurturing Innovation in an Organization”, In Steiner, G.A. (Ed.), *The Creative Organisation*, Chicago University Press, Chicago, IL.
- BOWER, JL & CHRISTENSEN, CM 1995, “Disruptive Technologies: Catching the Wave”, *Harvard Business Review Magazine*, C.LXXIII, 1.b, ss. 43-53.
- BOWVEN, R & FRY, R 1988, “An agenda for managing organisational innovation and development in the 1990s”, In Lambrecht (Ed.), *Corporate Revival*, Catholic University Press, Leuven, Belgium.
- BRAND, A 1998, “Knowledge Management and Innovation at 3M”, *Journal of Knowledge Management*, C.II, no 1, ss. 17-22.
- BRONFENBRENNER, U 1979, “The Ecology of Human Development: Experiments by Nature and Design”, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- BURNS, T & STALKER, GM 1961, “The Management of Innovation”, London: Tavistock.
- CARLESS, SA & DE PAOLA, C 2000, “The measurement of cohesion in work teams”, *Small Group Research*, C.XXXI, 1.b, ss. 107-118.
- CARROLL, JB 1993, “Human Cognitive Abilities: A Survey of Factor-Analytical Studies”, New York: Cambridge University Press.
- CATTELL, RB 1940, “A culture-free intelligence test”, *Journal of Educational Psychology*, C.XXXI, ss. 161-179.
- Center for Creative Leadership n.d., ‘Keys to Creativity and Innovation: Assessing Organization Climate’, Available from: <https://www.ccl.org/lead-it-yourself-solutions/team-organizational-assessments/keys-creativity-innovation/>. [10.9.2017]

- CHANG, A & BORDIA, P 2001, “A multidimensional approach to the group cohesion-group performance relationship”, *Small Group Research*, C.XXXII, 4.b, ss. 379-405.
- CHEMERS, MM 1997, “An integrative theory of leadership”, Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- CHRISTENSEN, CM 1997, “The innovator’s dilemma: when new technologies cause great firms to fail”, Boston, Mass., Harvard Business School Press.
- CHRISTENSEN, CM 2003, “The innovator’s solution: creating and sustaining successful growth”, Harvard Business Press.
- CHRISTENSEN, CM, RAYNOR, ME & MCDONALD R 2015, “What is Disruptive Innovation?”, Harvard Business Review.
- COLLINS, MA & AMABILE, TM 1999, “Motivation and Creativity”, In *Handbook of Creativity*, edited by R. J. Sternberg. Cambridge: Cambridge University Press.
- COOK, P 1998, “The Creativity Advantage - Is Your Organization the Leader of the Pack?”, *Industrial and Commercial Training*, C.XXX, no.5, ss. 179-184.
- COOKE, P & LEYDESDORFF, L 2006, “Regional Development in the Knowledge-Based Economy: The Construction of Advantage”, *The Journal of Technology Transfer*, C.XXXI, 1.b, ss. 5-15.
- COOPER, JR 1998, “A multidimensional approach to the adoption of innovation”, *Management Decision*, C.XXXVI, 8.b, ss. 493-502.
- CORWIN, RG 1972, “Strategies for Organizational Innovation: An Empirical Comparison”, *American Sociological Review*, C.XXXVII, 4.b, ss. 441-454.
- COŞKUN, R, ALTUNIŞIK, R, BAYRAKTAROĞLU, S & YILDIRIM, E 2015, “Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı”, Sakarya Kitabevi, ss. 80-85.
- COŞKUN, R, ALTUNIŞIK, R, BAYRAKTAROĞLU, S & YILDIRIM, E 2015, “Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı”, Sakarya Kitabevi, s. 126.
- COTTON, JL 1993, “Employee Involvement”, Newbury Park, CA: Sage.
- CRANMER, DL 2007, “Autonomy and control in the workplace: Assessing Managerial styles and employee perceptions of work climate”, *Ph.D. dissertation*, Capella University, US - Minnesota.
- CSIKSZENTMIHALYI, M 1988, “Society, culture, and person: A systems view of creativity”, In Sternberg RJ (Ed.), *The nature of creativity: Contemporary psychological perspectives*, ss. 325-339, New York: Cambridge University Press.
- CSIKSZENTMIHALYI, M 1999, “Implications of a Systems Perspective for the Study of Creativity”, In R.J. Sternberg (Ed.), *Creativity Research Handbook*, ss. 313-335, Cambridge, England: Cambridge University Press.
- CUMMINGS, L 1965, “Organizational Climates for Creativity”, *Journal of the Academy of Management*, C.VIII, ss. 220-227.
- CUMMINGS, A & OLDHAM, GR 1997, “Enhancing creativity: Managing work contexts for the high potential employee”, *California Management Review*, C.XL, ss. 22-38.
- DAFT, RL 1978, “A Dual-Core Model of Organizational Innovation”, *The Academy of Management Journal*, C.XXI, 2.b, ss. 193-210.

- DAMANPOUR, F 1992, "Organizational Size and Innovation", *Organization Studies*, C.XIII, 3.b, ss. 375-402.
- DAVIS, GA 1993, "Personalities of Creative People", *R&D Innovator*, C.II, No.4.
- DECI, EL & RYAN, RM 1987, "The support of autonomy and the control of behavior", *Journal of Personality and Social Psychology*, C.LIII, 6.b, ss. 1024-1037.
- DECI, EL, CONNELL, JP & RYAN, RM 1989, "Self-determination in a work organization", *Journal of Applied Psychology*, C.LXXIV, ss. 580-590.
- DEVETT, T 2004, "Creativity and Strategic Management: Individual and Group Considerations Concerning Decision Alternatives in the Top Management Teams", *Journal of Managerial Psychology*, C.XIX, No. 2, ss. 156-169.
- DILIELLO, TC & HOUGHTON, JD 2006, "Maximizing organizational leadership capacity for the future: Toward a model of self-leadership, innovation and creativity", *Journal of Managerial Psychology*, C.XXI, ss. 319-337.
- DODDS, RA, SMITH, SM & WARD, TB 2002, "The Use of Environmental Clues During Incubation", *Creativity Research Journal*, C.XIV, ss. 287-304.
- DOMINO, G 1974, "Assessment of cinematographic creativity", *Journal of Personality and Social Psychology*, C.XXX, ss. 150-154.
- DOSI, G 1982, "Technological paradigms and technological trajectories: as suggested interpretation of the determinants and directions of technical change", *Research Policy*, C.XI, 3.b, ss. 147-162.
- DREJER, I 2004, "Identifying Innovation in Surveys of Services: a Schumpeterian Perspective", *Research Policy*, C.XXXIII, 3.b, ss. 551-562.
- DWECK, CS 1986, "Motivational processes affecting learning", *American Psychologist*, C.XLI, 10.b, ss. 1040-1048.
- EGAN, TM 2005, "Factors Influencing Individual Creativity in the Workplace: An Examination of Quantitative Empirical Research", *Advances in Developing Human Resources*, C.VII, 2.b, ss. 160-181.
- EISENBERGER, R, FASOLO, P & DAVIS-LAMASTRO, V 1990, "Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation", *Journal of Applied Psychology*, C.LXXV, no 1, ss. 51-59.
- EISENBERGER, R, ASELAG, J, SUCHARSKI, IL & JONES, JR 2004, "Perceived Organizational Support", In J. A- M Coyle-Shapiro, L.M. Shore, M.S. Taylor, & L. E. Tetrick (Eds.), *The employment relationship: Psychological and contextual perspectives*, ss. 206-225, Oxford, UK: Oxford University Press.
- ELANKUMARAN, S 2004, "Personality, organizational climate and job involvement: An empirical study", *Journal of Human Values*, C.X, ss. 117-130.
- ERDOĞAN, Güler, "Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımında İnsan Kaynakları Yönetimi Çalışanlarının İş Doyumuna Etkisi ve Uygulama Sonuçlarına Yönelik Bölgesel Bir Araştırma", *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, İzmir 2004, s.232.
- ETTLIE, JE, BRIDGES, WP & O'KEEFE, RD 1984, "Organization Strategy and Structural Differences for Radical versus Incremental Innovation", *Management Science*, C.XXX, ss. 682-695.
- ETZIONI, A 1971, "The Self-Guiding Society", Free Press (New York)

- EVAN, WM & BLACK, G 1967, "Innovation in Business Organizations: Some Factors Associated with Success or Failure of Staff Proposals", *The Journal of Business*, C.XL, ss. 519-530.
- EYSENCK, HJ 1993, "Creativity and Personality: Suggestions for a theory", *Psychological Inquiry*, C.IV, ss. 147-178.
- EYSENCK, HJ 1995, "Genius: The Natural History of Creativity", New York: Cambridge University Press.
- FEIST, GJ 1998, "A Meta-Analysis of Personality in Scientific and Artistic Creativity", *Personality and Social Psychology Review*, C.II, no 4, ss. 290-309.
- FEIST, GJ 1999, "The Influence of Personality on Artistic and Scientific Creativity", In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of creativity*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- FERRIS, GR 1983, "The influence of leadership on perceptions of job autonomy", *Journal of Psychology*, C.CXIV, ss. 253-258.
- FEURER, R, CHAHARBAGHI, K & WARGIN, J 1996, "Developing Creative Teams for Operational Excellence", *International Journal of Operations & Production Management*, C.XVI, no 1, ss. 5-18.
- FORD, CM 1996, "A Theory of Individual Creative Action in Multiple Social Domains", *Academy of Management Review*, C.I, ss.1112-1142.
- FREY, B & OBERHOLZER-GEE, F 1997, "The Cost of Price Incentives: An Empirical Analysis of Motivation Crowding-Out", *The American Economic Review*, C.LXXXVII, 4.b, ss. 746-755.
- FRIED, Y & FERRIS, GR 1987, "The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis", *Personnel Psychology*, C.XL, ss. 287-322.
- GEORGE, JM & ZHOU, J 2001, "When Openness to Experience and Conscientiousness Are Related to Creative Behavior: An Interactional Approach", *Journal of Applied Psychology*, C.LXXXVI, ss. 513-524.
- GIANIKIS, GA & MCCUE, CP 1997, "The Relationship between Job Satisfaction and Performance: The Case of Local Government Finance Officers in Ohio", *Public Productivity & Management Review*, C.XXI, 2.b, ss. 170-191.
- GIBBONS, R 1997, "Incentives and Careers in Organizations", in D. Kreps and K.Wallis (eds.), *Advances in Economic Theory and Econometrics*, C.II (Cambridge, U.K.: Cambridge University Press).
- GILSON, LL, MATHIEU, J, SHALLEY, C & RUDDY, T 2005, "Creativity and Standardization: Complementary or Conflicting Drivers of Team Effectiveness?", *Academy of Management Journal*, C.XLVIII, 3.b, ss. 521-531.
- GORDON, RJ & BAILY, MN 1993, "The jobless recovery: Does it signal a new era of productivity-led growth?", *Brookings Papers on Economic Activity*, 1.b, ss.271-316.
- GOUGH, HG 1957, "Manual for the California Psychological Inventory", Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- GOUGH, HG & HEILBRUN, AB 1965, "The Adjective Check List manual", Palo Alto, CA: consulting Psychologists Press.
- GOUGH, HG 1979, "A creative personality scale for the Adjective Check List", *Journal of Personality and Social Psychology*, C.XXXVII, ss. 1398-1405.
- GOUGH, HG & HEILBRUN, AB 1983, "The Adjective Check List Manual (1983 ed.)", Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

- GRABNER, I 2007, “Managing Organizational Creativity: Motivational aspects of management control systems for creative employees”, *16th EDAMBA Summer Academy*, Soreze, France.
- GREENE, CN 1979, “Questions of causation in the path-goal theory of leadership”, *Management Journal*, C.XXII, ss. 22-41.
- GRIFFIN, RW 1980, “Relationships among individual, task design, and leader behavior variables”, *Academy of Management Journal*, C.XXIII, ss. 665-683.
- GROSHEN, EL & POTTER, S 2003, “Has structural change contributed to a jobless recovery?”, *Current Issues in Economics and Finance*, Federal Reserve Bank of New York, C.IX, 8.b, ss. 1-7.
- GRYSKIEWICZ, N & AMABILE, TM 1989, “The Creative Environment Scales: The Work Environment Inventory”, *Creativity Research Journal*, C.II, ss. 231-254.
- GUILFORD, JP 1950, “Creativity”, *American Psychologist*, C.V, ss. 444-454.
- GUILFORD, JP 1967, “The Nature of Human Intelligence”, New York: McGraw-Hill.
- HACKMAN, JR & OLDFHAM, GR 1980, “Work redesign”, Reading, MA: Addison-Wesley.
- HAFER, JC & MARTIN, TN 2006, “Job involvement or Affective Commitment. A sensitivity analysis study of Apathetic Employee mobility”, *Journal of Behavioural and Applied Management*, C.VIII, 1.b.
- HALLBERG, UE & SCHAUFELI, WB 2006, “‘Same Same’ But Different? Can Work Engagement Be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment?”, *European Psychologist*, C.XI, no 2, ss. 119-127.
- HARACKIEWICZ, J 1979, “The effects of reward contingency and performance feedback on intrinsic motivation”, *Journal of Personality and Social Psychology*, C.XXXVII, ss. 1352-1363.
- HARARI, YN 2016, “Homo Deus: A Brief History of Tomorrow”, s. 330.
- HARTER, S 1978, “Effectance motivation reconsidered: Toward a developmental model”, *Human Development*, C.I, s. 34-64.
- HATCHER, L, ROSS, TL & COLLINS, D 1989, “Prosocial Behavior, Job Complexity, and Suggestion Contribution Under Gainsharing Plans”, *Journal of Applied Behavioral Science*, C.XXV, 3.b, ss. 231-248.
- HERBIG, PA 1994, “The Innovation Matrix: Culture and Structure Prerequisites to Innovation”, Westport, CT: Quorum Books.
- HEYE, D 2006, “Characteristics of the Successful 21st Century Information Professional”, Oxford: Chandos Publishing Oxford Ltd.
- HIAM, A 1998, “Obstacles to Creativity – and How You Can Remove Them”, *The Futurist*, C.XXXII, no.7.
- HICKMAN, GR 1997, “Transforming organizations to transform society”, In Kellogg Leadership Studies Project, *Transformational Leadership Working Papers*, The James MacGregor Burns Academy of Leadership.
- HOCEVAR, D & BACHELOR, P 1989, “A taxonomy and critique of measurements used in the study of creativity”, In J. A. Glover, R. R. Ronning & C. R. Reynolds (Eds.), *Handbook of creativity*, ss. 53-75, New York: Plenum Press.

- ISAKSEN, SG, PUCCIO, GJ & TREFFINGER, DJ 1993, “An ecological approach to creativity research: Profiling for Creative Problem Solving”, *The Journal of Creative Behaviour*, C.XXI, no. 3, ss. 149-170.
- JAIMOVICH, N & SIU, HE 2012, “The Trend is the Cycle: Job Polarization and Jobless Recoveries”, *NBER Working Paper*, No 18334.
- JOHANESSEN, JA, OLSEN B & OLAISEN J 1997, “Organizing for Innovation”, *Long Range Planning*, C.XXX, ss. 96-109.
- JOHANESSEN, JA, OLSEN B & OLAISEN J 1999, “Managing and Organizing Innovation in the Knowledge Economy”, *European Journal of Innovation Management*, C.II, ss. 116-128.
- JOHANESSEN, JA, OLSEN B & LUMPKIN GT 2001, “Innovation as Newness: What is New, How New, And New to Whom”, *European Journal of Innovation Management*, C.IV, ss. 20-31.
- JOHNS, G 1978, “Task moderators of the relationship between leadership style and subordinate responses”, *Academy of Management Journal*, C.XXI, ss. 319-325.
- JOHNSON, G & SCHOLLES, K 1984, “Exploring Corporate Strategy”, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- JONES, G & MCFADZEAN, ES 1997, “How can Reboredo foster creativity in her current employees and nurture creative individuals who join the company in the future?”, Case Commentary, *Harvard Business Review*, C.LXXV, no 5, ss. 50-51.
- KADUSON, HG & SCHAEFER, CE 1991, “Concurrent validity of the creative personality scale of the adjective check list”, *Psychological Reports*, C.LXIX, ss. 601-602.
- KANTER, RM 1983, “The Change Masters: Innovation for Productivity in the American Corporation”, New York: Simon & Schuster.
- KANTER, RM 1988, “When a thousand flowers bloom: structural, collective and social conditions for innovation in organizations”, *Research in Organizational Behavior*, C.X, ss. 169-211.
- KAPLAN, SM 1999, “Discontinuous innovation and the growth paradox”, *Strategy & Leadership*, C.XXVII, 2.b, ss. 16-21.
- KERLINGER, FN 1986, “Foundations of Behavioral Research”, 3rd Edition, Holt, Rinehart and Winston, New York.
- KHATIB, M 2002, “A Proposal for the Future Work Environment”, *Unpublished Master Thesis*, Jordan University for Women.
- KESTING, P, ULHOI, JP, SONG, LS & NIU, H 2015, “The impact of leadership styles on innovation management - a review and a synthesis”, *Journal of Innovation Management*, C.III, no 4, ss. 22-41.
- KIM, L 1993, “National System of Industrial Innovation: Dynamics of Capability Building in Korea”, In: National Innovation Systems, *A Comparative Analysis* (R.R. Nelson, (ed.), pp.357–383. New York; Oxford: Oxford university press.
- KIMBERLY, JR & EVANISKO, MJ 1981, “Organizational innovation: the influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations”, *Academy of Management Journal*, C.XXIV No. 4, ss. 689-713.

- KIMBERLY, JR 1981, “Managerial Innovation”, In P.C. Nystrom & W.H. Starbuck (Eds.), *Handbook of organizational design*, Oxford, UK: Oxford University Press.
- KIRKMAN, BL & ROSEN, B 1997, “A model of work team empowerment”, In R. W. Woodman & W. A. Pasmore (Eds.), *Research in organizational change and development*, C.X, ss. 131–167, Greenwich, CT: JAI Press.
- KIRKMAN, BL & ROSEN, B 1999, “Beyond self-management: The antecedents and consequences of team empowerment”, *Academy of Management Journal*, C.XLII, ss. 58-74.
- KIRTON, MJ 1976, “Adaptors and innovators: A description and measure”, *Journal of Applied Psychology*, C.LXI, 5.b, ss. 622-629.
- KIRTON, MJ 1989, “Adaptors and innovators: Styles of creativity and problem-solving”, New York: Routledge.
- KOBERG, C, DETIENNDE, D & HEPPARD, K 2003, “An Empirical Test of Environmental, Organisational and Process Factors Affecting Incremental and Radical Innovation”, *Journal of High Technology Management Research*, C.XIV, ss. 21-45.
- KOESTNER, R, RYAN, RM, BERNIERI, F & HOLT, K 1984, “Setting Limits on Children’s Behavior: The Differential Effects of Controlling versus Informational Styles on Intrinsic Motivation and Creativity”, *Journal of Personality*, C.LII, ss. 233-248.
- KOESTNER, N & BURNSIDE, RM 1992, “Climate for creativity: what to measure? What to say about it?”, Gryskiewicz, S.S. and Hills, D. A. (Eds.), *Readings in Innovation*, Center for Creative Leadership, ss. 69-77.
- KOPELMAN, RE 1985, “Job redesign and productivity: A review of the evidence”, *Global Business and Organizational Excellence*, C.IV, 3.b, ss. 237-255.
- LACEFIELD, PK 1989, “The Relationship of Work Environment and Area of Practice to Burnout in Registered Nurses”, *Unpublished Phd Thesis*, University of Louisville, Kentucky.
- LAMBERT, E 2008, “The impact of job involvement on correctional staff”, *Professional Issues in Criminal Justice*, C.III, 1.b, ss. 57-76.
- LAWLER, EE III & HALL, DT 1970, “Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction and intrinsic motivation”, *Journal of Applied Psychology*, C.LIV, ss. 305-312.
- LAZEAR, E 2000, “Performance, Pay and Productivity”, *American Economic Review*, C.XC, 5.b, ss. 1346-1361.
- LEPPER, MR & GREENE, D 1975, “Turning Play into Work: Effects of Adult Surveillance and Extrinsic Rewards on Children’s Intrinsic Motivation”, *Journal of Personality and Social Psychology*, C.XXXI, 3.b, ss. 479-486.
- LEWIN, K, LIPPIT, R & WHITE, RK 1939, “Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates”, *Journal of Social Psychology*, C.X, ss. 271-301.
- LOCKE, EA & KIRKPATRICK, SA 1995, “Promoting Creativity in Organizations”, In Ford, CM & Gioia, DA (Eds.), *Creative Action in Organizations: Ivory Tower Visions and Real World Voices*, Sage Publications, Newbury Park, CA.

- MACKINNON, DW 1960, "The highly effective individual", *Teachers College Record*, C.LXI, ss. 367-378.
- MACKINNON, DW 1961, "Fostering Creativity in Students of Engineering", *Journal of Engineering Education*, C.LII, ss. 129-142.
- MACKINNON, DW 1965, "Personality and the realization of creative potential", *American Psychologist*, C.XX, ss. 273-281.
- MACKINTOSH, NJ 1998, "IQ and Human Intelligence", Oxford: Oxford University Press.
- MARCOLIN, L, MIROUDOT, S & SQUICCIARINI, M 2016, "Routine jobs, employment and technological innovation in global value chains", *OECD Science, Technology and Industry Working Papers*, No. 2016/01, OECD Publishing, Paris.
- MARNIX, A 2006, "Inhibitors of disruptive innovation capability: a conceptual model", *European Journal of Innovation Management*, C.IX, 2.b, ss.215-233.
- MARTIN, J 2002, "Organizational culture: Mapping the terrain", Thousand Oaks, CA: Sage.
- MARTINDALE, C 1989, "Personality, Situation, and Creativity", New York: Plenum.
- MASON, CM & GRIFFIN, MA 2003, "Identifying group task satisfaction at work", *Small Group Research*, C.XXXIV, ss. 413-442.
- MASSA, S & TESTA, S 2008, "Innovation and SMEs: Misaligned Perspectives and Goals among Entrepreneurs, Academics, and Policy Makers", *Technovation*, C.XXVIII, 7.b, ss. 393-407.
- MAYO, E 1933, "The Human Problems of an Industrial Civilisation", Macmillan.
- MCCRAE, RR 1987, "Creativity, divergent thinking and Openness to Experience", *Journal of Personality and Social Psychology*, C.LII, ss. 1258-1265.
- MCLEAN, LD 2005, "Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development", *Advances in Developing Human Resources*, C.VII, 2.b, ss. 226-246.
- MEYER, AD, BROOKS, GR & GOES, JB 1990, "Environmental Jolts and Industry Revolutions: Organizational Responses to Discontinuous Change", *Strategic Management Journal*, ss. 93-110.
- MOORE, G 2008, "Dealing with Darwin: How great companies innovate at every phase of their evolution", Penguin Books, Ltd., England, p. 14.
- MORGAN, G 1991, "Images of Organization", Sage, Beverly Hills, CA.
- MORGESON, FP, REIDER, MH & CAMPION, MA 2005, "Selecting individuals in team settings: The importance of social skills, personality characteristics, and teamwork knowledge", *Personnel Psychology*, C.LVIII no. 3, ss. 583-611.
- MORGESON, FP 2005, "The external leadership of self-managing teams: Intervening in the context of novel and disruptive events", *Journal of Applied Psychology*, C.XC, ss. 497-508.
- MOSS, S 2002, "The Impact of Environmental Clues in Problem Solving and Incubation: The Moderating Effect of Ability", *Creativity Research Journal*, C.XIV, ss. 207-211.

- MOSTAFA, M 2005, “An experimental investigation of the Egyptian consumers’ attitudes towards surrealism in advertising”, *International Journal of Consumer Studies*, C.XXIX, 3.b, ss. 216-231.
- MUMFORD, MD & GUSTAFSON, SB 1988, “Creativity Syndrome: Integration, Application and Innovation”, *Psychological Bulletin*, C.CIII, ss. 27-43.
- NETTLE, D 2001, “Strong imagination: madness, creativity and human nature”, Oxford University Press: Oxford, UK.
- NONAKA, I 1991, “The Knowledge-Creating Company”, *Harvard Business Review*, C.LXIX, ss. 96-104.
- NYSTRÖM, H 1979, “Creativity and Innovation”, Wiley, Chichester, ss. 90-92.
- OECD 2016, “Routine jobs, employment and technological innovation in global value chains”, Directorate for Science, Technology and Innovation Policy Note.
- OLDHAM, GR & CUMMINGS, A 1996, “Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work”, *The Academy of Management Journal*, C.XXXIX, 3.b, ss. 607-634.
- OSBORN, AF 1963, “Applied Imagination”, Scribner’s, New York, NY.
- PAOLILLO, JG & BROWN, WB 1978, “How organizational factors affect R&D innovation”, *Research Management*, March, ss. 12-15.
- PARKHURST, H 1999, “Confusion, Lack of Consensus and the Definition of Creativity as a Construct”, *The Journal of Creative Behavior*, C.XXXIII, 1.b, ss. 1-21.
- PARNES, SJ & NOLLER, RB 1972, “Applied creativity: the creative studies project-Part II: results of the two year program”, *Journal of Creative Behavior*, C.VI, ss. 164-186.
- PELZ, DC 1956, “Some social factors related to performance in a research organization”, *Administrative Science Quarterly*, C.I, ss. 310-325.
- PITTMAN, TS, DAVEY, ME, ALAFAT, KA, WETHERILL, KV & KRAMER, NA 1980, “Informational versus Controlling Verbal Rewards”, *Personality and Social Psychology Bulletin*, C.VI, ss. 228-233.
- PLUCKER, J & RENZULLI, JS 1999, “Psychometric Approaches to the Study of Human Creativity”, In R.J. Sternberg (Ed.), *Handbook of Creativity*, ss. 35-60, New York: Cambridge University Press.
- PRETORIUS, M, MILLARD, SM & KRUGER, ME 2005, “Creativity, innovation and implementation: Management experience, venture size, life cycle stage, race and gender as moderators”, *South African Journal of Business Management*, C.XXXVI, 4.b, ss. 55-68.
- PUCCIO, GL, FIRESTIEN, RL, COYLE C & MASUCCI C 2006, “A Review of the Effectiveness of CPS Training: A Focus on Workplace Issues”, *Creativity and Innovation Management*, C.XV, 1.b, ss. 19-33.
- QUINN, JB 1985, “Managing Innovation: Controlled Chaos”, *Harvard Business Review*, C.LXIII, 3.b, ss. 73-84.
- RABBY, GP 2001, “Motivation is response”, *Industrial and commercial training*, C.XXXIII, 1.b, ss. 26-28.
- RHOADES, L & EISENBERGER, R 2002, “Perceived organizational support: A review of the literature”, *Journal of Applied Psychology*, C.LXXXVII, ss. 698-714.

- RHODES, M 1961, "An analysis of creativity", *The Phi Delta Kappan*, C.XLII, ss. 305-310.
- RHODES, M 1987, "An analysis of creativity", In: Isaksen SG, editor. *Frontiers of creativity research: Beyond the basics*, ss. 216-222, Buffalo, NY: Bearly.
- ROBINSON, AG & STERN, S 1997, "Corporate creativity: How innovation and improvement actually happen", San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- ROSELLO, J & TRAN, V 2011, "Assessing the Climate for Creativity: The Example of a French High-Tech Organization", *12th European Conference on Creativity and Innovation*, C.XII, ss. 581-596.
- RUNCO, MA 2004, "Creativity", *Annual Review of Psychology*, C.LV, ss. 657-687.
- RYAN, RM 1982, "Control and information in the intrapersonal sphere: An extension of cognitive evaluation theory", *Journal of Personality and Social Psychology*, C.XLIII, ss. 450-461.
- RYAN, RM, MIMS, V & KOESTNER, R 1983, "Relation of reward contingency and interpersonal context to intrinsic motivation: A review and test using cognitive evaluation theory", *Journal of Personality and Social Psychology*, C. XLV, ss.736-750.
- RYAN, RM & DECI EL 1985, "Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior", New York: Plenum.
- SCHAWLOW, A 1982, "Going for the GAPS", Interview in *The Stanford Magazine*, s.42.
- SCHEIN, EH 1992, "Organizational culture and leadership", San Fransico: Jossey-Bass.
- SCHILPP, P 1949, "Albert Einstein: Philosopher-Scientist", *Library of Living Philosophers*, C.VII.
- SCHMIDHUBER, J 2010, "Formal theory of creativity, fun, and intrinsic motivation (1990-2010)", *IEEE Transactions on Autonomous Mental Development*, C.II, 3.b, ss.230-247.
- SCHUMPETER, JA 1934, "The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle", *Harvard Economic Studies*, C.XLVI, Harvard College, Cambridge, MA.
- SCOTT, SG & BRUCE, RA 1994, "Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace", *Academy of Management Journal*, C.XXXVII, s. 580.
- SEAVE, A 2014, "Fast Followers Not First Movers Are The Real Winners", *Forbes*, 14 October. Available from: <https://www.forbes.com/sites/avaseave/2014/10/14/fast-followers-not-first-movers-are-the-real-winners/#17d34b81314c> [5.9.2017]
- SEKHAR, C, PATWARDHAN, M & SINGH, RK, "A Literature Review on Motivation", *Glob Bus Perspectives*, C.I, 4.b, ss. 471-487.
- SHALLEY, CE & GILSON, LL 2004, "What Leaders Need to Know: A Review of Social and Contextual Factors that can Foster or Hinder Creativity", *The Leadership Quarterly*, C.XV, ss. 33-53.

- SHAPCOTT, KM, CARRON, AV, BURKE, SM, BRADSHAW, MH & ESTABROOKS, PA 2006, "Member Diversity and Cohesion and Performance in Walking Groups", *Small Group Research*, C.XXXVII, 6.b, ss. 701-720.
- SIEGEL, SM & KAEMMERER, WF 1978, "Measuring the perceived support for innovation in organisations", *Journal of Applied Psychology*, C.LXIII, ss. 553-562.
- SIMONTON, DK 2000, "Creative development as acquired expertise: Theoretical issues and an empirical test", *Developmental Review*, C.XX, ss. 283-318.
- SNOW, S 2014, "Smartcuts: How Hackers, Innovators and Icons Accelerate Success", Harper Business.
- SOMECH, A & DRACH-ZAHAVY, A 2004, "Exploring Organizational Citizenship Behaviour from an Organizational Perspective: The Relationship Between Organizational Learning and Organizational Citizenship Behaviour", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, C.LXXVII, ss. 281-298.
- STAHL, MJ & KOSER, MC 1978, "Weighted Productivity in R&D: Some Associated Individual and Organizational Variables", *Transactions on Engineering Management*, C.XXV, ss. 20-24.
- STERNBERG, RJ, O'HARA, LA & LUBART, TI 1997, "Creativity as Investment", *California Management Review*, C.XL, no 1, ss. 8-21.
- STERNBERG, EH & LUBART, TI 1999, "The Concept of Creativity: Prospects and Paradigms", *Handbook of Creativity*, ss. 3-15, Cambridge University Press.
- SUBRAMANIAM, M & YOUNDT, MA 2005, "The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities", *Academy of Management Journal*, C.XLVIII, ss.450-463.
- SUVAGONDHA, P 2003, "Relationships among Creative Style Preference, Job Satisfaction and Work Environment", *Unpublished Phd Thesis*, Alliant International University, San Diego.
- TEDx Talks 2013, Dimis Michaelides: "The Art of Innovation", *YouTube video*, 23 December. Available from: <https://www.youtube.com/watch?v=P1RUWa8pC0k> [4.9.2017]
- TEKİN, B 2008, "The Relationship Between Work Environment and Creativity, An Application in White-Goods Sector", *Master's Thesis*, Marmara University, Istanbul.
- TERBORG, J 1981, "Interactional psychology and research on human behavior in organizations", *Academy of Management Review*, C.VI, 4.b, ss. 569-576.
- TERMAN, LM & ODEN, M 1940, "The Significance of deviates:III. Correlates of Adult Achievement in the California Gifted Group", *Yearbook of the National Society for the Study of Education*, C.XXXIX, ss. 74-89.
- TESLUK, PE, FARR, JL & KLEIN, SA 1997, "Influences of Organizational Culture and Climate on Individual Creativity", *Journal of Creative Behavior*, C.XXXI, 1.b, ss. 27-41.
- THOMAS, KB & VELTHOUSE, BA 1990, "Cognition elements of empowerment: an 'interpretive' model of intrinsic task motivation", *Academy of Management Review*, C.XV, ss. 666-681.

- TIERNEY, P, FARMER, SM & GRAEN, GB 1999, “An Examination of Leadership and Employee Creativity: The Relevance of Traits and Relationships”, *Personnel Psychology*, C.LII, 3.b, ss. 591-620.
- TOYNBEE, A 1964, “Is America neglecting her creative minority?”, In C. W. Taylor (Ed.), *Widening horizons in creativity: The proceedings of the fifth Utah Creativity Research Conference*, ss. 3-9.
- TSENG, HM & LIU, FC 2011, “Assessing the Climate for Creativity (KEYS): Confirmatory factor analysis and psychometric examination of a Taiwan version”, *International Journal of Assessment and Selection*, C.XIX, 4.b, ss. 438-441.
- TUSHMAN, M & ROMANELLI, E 1985, “Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation”, In L.L. Cummings and B.M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, C.VII, ss. 171-222. Greenwich, CT: JAI Press.
- UHL-BIEN, M & GRAEN, GB 1992, “An empirical test of the leadership making model in professional project teams”, In K.E. Clark, M.B. Clark, & D.P. Campbell (Eds.), *Impact of leadership*, Greensboro, NC: Center for Creative Leadership, s.228.
- USSMAN, A, ALMEIDA, A, FERRIERA, J, MENDES, L & FRANCO, M 2001, “SMEs and Innovation: Perceived Barriers and Behavioural Patterns”, *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, C.II No. 2, ss. 111-118.
- UTTERBACK, J 1994, “Mastering the Dynamics of Innovation”, Harvard Business School Press: Boston.
- VAN DE VEN, A & ANGLE H 1989, “Suggestions for managing the innovation journey”, In Van de Ven, A, Angle, H & Poole, MS (Eds.), *Research on the management of innovation: the Minnesota studies*, ss. 663-697. New York: Ballinger/Harper and Row.
- VAN DE VEN, A, POLLEY, DE, GARUD, R & VENKATARAMAN, S 1999, “The Innovation Journey”, New York: Oxford University Press.
- VARIS, M & LITTUNEN, H 2010, “Types of innovation, sources of information and performance in entrepreneurial SMEs”, *European Journal of Innovation Management*, C.XIII, 2.b, ss.128-154.
- VIDAL, RVV 2007, “Enhancing Your Creativity: A 10-point Guide”, *Informatics and Mathematical Modelling*, Technical University of Denmark, DTU.
- WEED, SE, MITCHELL, TR & MOFFITT, W 1976, “Leadership style, subordinate personality, task type as predictors of performance and satisfaction with supervision”, *Journal of Applied Psychology*, C.LXI, ss. 58-66.
- WEISBERG, RW 1999, “Creativity and knowledge: a challenge to theories”, *Handbook of Creativity*, Cambridge, UK: Cambridge University Press, ss. 226–250.
- WEST, MA 1989, “Innovation amongst health care professionals”, *Social Behaviour*, C.IV, ss. 173-184.
- WEST, MA & FARR, JL 1989, “Innovation at work: Psychological perspectives”, *Social Behavior*, C.IV, ss. 15-30.
- WOODMAN, RW & SCHOENFELD, LF 1989, “Individual Differences in Creativity: An Interactionist Perspective”, In J.A. Glover, R.R. Ronning & C.R.

Reynolds (Eds.), *Handbook of Creativity: Perspectives on Individual Differences*, ss. 3-32, New York: Plenum Press.

- WOODMAN, RW, SAWYER, JE & GRIFFIN, RW 1993, "Toward a Theory of Organizational Creativity", *The Academy of Management Review*, C.XVIII, no.2, ss. 293-321.
- WRIGHT, BE and DAVIS, BS 2003, "Job Satisfaction in the Public Sector: The Role of the Work Environment", *The American Review of Public Administration*, C.XXXIII, no.1, ss. 70-90.
- YAHYAGİL, MY 2005, "Organizational Creativity: An Empirical Exploration, and a Guide for Practitioners", *İstanbul University Journal of Business Faculty*, C.XXXV, no: 2, ss. 81-110.
- ZAJONC, RB 1968, "Attitudinal effects of mere exposure", *Journal of Personality and Social Psychology*, Monograph Supplement, C.IX, ss. 1-27.
- ZHOU, J 1998, "Feedback valence, feedback style, task autonomy and achievement orientation: Interactive effects on creative performance", *Journal of Applied Psychology*, C.LXXXIII, 2.b, ss. 261-276.
- ZUCKERMAN, M, EYSENCK, SBJ & EYSENCK, HJ 1978, "Sensation seeking in England and America: Cross-cultural, age, and sex comparisons", *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, C.XLVI, 1.b, ss. 139-149.

EK

1. Ek-1. Orj. *Yaratıcı Kişilik Ölçeği (CPS, Gough, 1979)*

___+___ Yetenekli	___-___ Dürüst
___-___ Doğal olmayan	___+___ Zeki
___+___ Akıllı	___-___ İyi huylu, kibar
___-___ Dikkatli	___+___ Geniş ilgi alanları olan
___+___ Kendinden emin	___+___ İcatçı
___+___ Kendinden söz etmeyi seven	___+___ Orijinal
___-___ Klişe sözler/deyimler kullanan	___-___ Sınırlı ilgi alanları olan
___+___ Komik	___+___ Dalgın, düşünceli
___-___ Muhafazakâr	___-___ Samimi
___+___ Bireyselci	___+___ Her işin altından kalkan
___-___ Geleneksel	___+___ Özgüvenli
___+___ Gayri resmî	___+___ Çekici
___-___ Hoşnutsuz	___-___ İtaatkâr
___+___ Anlayışlı	___+___ Züppe
___-___ Şüpheli	___+___ Geleneksel olmayan

2. Ek-2. Orj. Sadeleş. KEYS Yaratıcılık Bağlam Değerlendirme Ölçeği (Rosello ve Tran, 2011)

Ölçek adı		Soru numarası	Soru
Uyaran Ölçeği	(1) Örgütsel Cesaretlendirme	1	Örgüt içerisinde yeni fikirler cesaretlendiriliyor mu?
		2	Örgüt içerisinde yaratıcı işlerden dolayı bireyler takdir ediliyor mu?
		3	Örgüt içerisinde yaratıcı işlerden dolayı bireyler ödüllendiriliyor mu?
	(2) Amir Cesaretlendirmesi	4	Amirim hedeflerimi net bir şekilde belirliyor mu?
		5	Amirim bireylerarası iletişim becerileri iyi mi?
		6	Amirim iş grubumu örgüt içerisinde destekliyor mu?
	(3) İş Grubu Desteği	7	Çalışma grubumdaki bireyler birbirlerine yardım etmeye hevesli mi?
		8	En yakın çalıştığım bireylerle aramda güven hissi mevcut mu?
	(4) Yeterli Kaynaklar	9	Yer aldığım projelerin bütçeleri genel anlamda yeterli mi?
		10	İşimi yapmam için gerekli malzemeleri kolayca temin edebiliyor muyum?
	(5) Kamçılayıcı İş	11	İşimdeki görevlerim kamçılayıcı, zorlayıcı mı?
		12	İşimi icra ederken meydan okuma hissediyorum.
	(6) Özerklik-Otonomi	13	Projelerimi nasıl yürüteceğim üzerine özerkliğe sahip miyim?
		14	Hangi projeyi yapacağım üzerinde seçme özgürlüğüne sahibim.
Engeller Ölçeği	(7) Örgütsel Yaratıcılık Engelleycileri	15	Örgüt içerisinde politik sorunlar var mı?
		16	Örgüt içerisinde bireyler, yeni fikirlere karşı eleştirisel mi?
		17	Örgüt içerisinde yıkıcı rekabetler var mı?
		18	Örgütün üst yönetimi risk almaya gönülsüz mü?
	(8) İşyükü Baskısı	19	İşimde zaman baskısı hissediyor muyum?
		20	Örgüt içerisinde bireylerin başarabilecekleri üzerine gerçekçi beklentiler var mı?
Kriter Ölçeği	(9) Yaratıcılık	21	Örgütün içerisinde olduğum kısmı (fonksiyon) yaratıcıdır.
		22	İşimde yaratıcı olduğuma inanıyorum.
	(10) Üretkenlik	23	Örgütün içerisinde olduğum kısmı (fonksiyon) üretkendir.
		24	Genel olarak bu örgüt üretkendir.

3. Ek-3. Orj. *Çalışan Yaratıcılık Performansı Değerlendirme Formu, George ve Zhou (2001)*

Soru	İfade
1	Amaç ve hedefleri gerçekleştirmek üzere yeni yollar önerir
2	Performansı iyileştirmek için yeni ve kullanışlı fikirler üretir
3	Yeni teknolojiler, süreçler, teknikler ve/veya ürün hakkında fikirler araştırır
4	Kaliteyi artırmak için yeni yollar önerir
5	Yaratıcı fikirler için iyi bir kaynaktır
6	Risk almaktan korkmaz
7	Fikirleri, meslektaşlarına karşı destekler ve savunur
8	Fırsat verildiğinde işinde yaratıcılık sergiler
9	Yeni fikirlerin uygulanması için uygun planlar ve programlar geliştirir
10	Sıklıkla yeni ve inovatif fikirleri vardır
11	Problemlere yaratıcı çözümler üretir
12	Sıklıkla problemlere karşı taze yaklaşımları vardır
13	Görevleri icra etmede yeni yollar önerir

4. Ek-4. Uyg. Sadeleş. KEYS Yaratıcılık Bağlam Değerlendirme Ölçeği (Rosello ve Tran, 2011)

Soru numarası	Soru	Tamamen katılmıyor	Katılmıyor	Katılıyor	Tamamen katılıyor
1	Örgütün içerisinde olduğum kısmı (fonksiyon) üretkendir.				
2	Çalışma grubumdaki bireyler birbirlerine yardım etmeye hevesli mi?				
3	Örgüt içerisinde yaratıcı işlerden dolayı bireyler ödüllendiriliyor mu?				
4	İşimi yapmam için gerekli malzemeleri kolayca temin edebiliyor muyum?				
5	Genel olarak bu örgüt üretkendir.				
6	Amirim iş grubumu örgüt içerisinde destekliyor mu?				
7	Örgüt içerisinde yaratıcı işlerden dolayı bireyler takdir ediliyor mu?				
8	İşimi icra ederken meydan okuma hissediyorum.				
9	Yer aldığım projelerin bütçeleri genel anlamda yeterli mi?				
10	Amirim hedeflerimi net bir şekilde belirliyor mu?				
11	İşimdeki görevlerim kamçılayıcı, zorlayıcı mı?				
12	En yakın çalıştığım bireylerle aramda güven hissi mevcut mu?				
13	İşimde zaman baskısı hissediyor muyum?				
14	Hangi projeyi yapacağım üzerinde seçme özgürlüğüne sahibim.				
15	İşimde yaratıcı olduğuma inanıyorum.				
16	Örgütün üst yönetimi risk almaya gönülsüz mü?				
17	Örgüt içerisinde yıkıcı rekabetler var mı?				
18	Örgüt içerisinde bireyler, yeni fikirlere karşı eleştirel mi?				
19	Projelerimi nasıl yürüteceğim üzerine özerkliğe sahip miyim?				
20	Örgüt içerisinde bireylerin başarabilecekleri üzerine gerçekçi beklentiler var mı?				
21	Örgütün içerisinde olduğum kısmı (fonksiyon) yaratıcıdır.				
22	Örgüt içerisinde politik sorunlar var mı?				
23	Örgüt içerisinde yeni fikirler cesaretlendiriliyor mu?				
24	Amirim bireylerarası iletişim becerileri iyi mi?				

5. Ek-5. Uygulanan Çalışan Yaratıcılık Performansı Değerlendirme Formu, George ve Zhou (2001)

Soru	İfade	Tamamen katılmıyorum	Katılmıyorum	Tarafısızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1	Amaç ve hedefleri gerçekleştirmek üzere yeni yollar öneririm					
2	Performansı iyileştirmek için yeni ve kullanışlı fikirler üretirim					
3	Kaliteyi artırmak için yeni yollar öneririm					
4	Yaratıcı fikirler için iyi bir kaynağım					
5	Fırsat verildiğinde işimde yaratıcılık sergilerim					
6	Sıklıkla yeni ve inovatif fikirlerim vardır					
7	Sıklıkla problemlere karşı taze yaklaşımları m vardır					

6. Ek-6. Uygulanan *CPS Yaratıcı Kişilik Ölçeği* (Gough, 1979)

_____ Yetenekli	_____ Dürüst
_____ Doğal olmayan	_____ Zeki
_____ Akıllı	_____ İyi huylu, kibar
_____ Dikkatli	_____ Geniş ilgi alanları olan
_____ Kendinden emin	_____ İcatçı
_____ Kendinden söz etmeyi seven	_____ Orijinal
_____ Klişe sözler/deyimler kullanan	_____ Sınırlı ilgi alanları olan
_____ Komik	_____ Dalgın, düşünceli
_____ Muhafazakâr	_____ Samimi
_____ Bireyselci	_____ Her işin altından kalkan
_____ Geleneksel	_____ Özgüvenli
_____ Gayri resmî	_____ Çekici
_____ Hoşnutsuz	_____ İtaatkâr
_____ Anlayışlı	_____ Züppe
_____ Şüpheli	_____ Geleneksel olmayan

ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

TEZ ÇOĞALTMA VE ELEKTRONİK YAYIMLAMA İZİN FORMU

Yazar Adı Soyadı	Ebrahim Akan
Tez Adı	Bireysel Farklıklar ve Bağlansal Etmenlerin İzgören Yaratıcı Performansı Üzerindeki Etkisi
Enstitü	Sosyal Bilimler
Anabilim Dalı	Teletme
Tez Türü	Yüksek Lisans
Tez Danışman(lar)ı	Prof. Dr. Füsun Gınar Altıntaş
Çoğaltma (Fotokopi Çekim) izni	<input checked="" type="checkbox"/> Tezimden fotokopi çekilmesine izin veriyorum <input type="checkbox"/> Tezimin sadece içindekiler, özet, kaynakça ve içeriğinin % 10 bölümünün fotokopi çekilmesine izin veriyorum <input type="checkbox"/> Tezimden fotokopi çekilmesine izin vermiyorum
Yayımlama izni	<input checked="" type="checkbox"/> Tezimin elektronik ortamda yayımlanmasına izin Veriyorum

Hazırlamış olduğum tezimin belirttiğim hususlar dikkate alınarak, fikri mülkiyet haklarım saklı kalmak üzere Uludağ Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı tarafından hizmete sunulmasına izin verdiğimi beyan ederim.

Tarih : 15-1-2018
İmza : E. Akan