

ÖRGÜTSEL YARATICILIĞI BELİRLEYEN FAKTÖLER ARASI YAPISAL İLİŞKİLER

Ekrem CENGİZ*
Taner ACUNER**
Birdoğan BAKI***

Özet:

Örgütsel yaratıcılık, örgütlerin bütün süreçlerinde ve birimlerinde bir bütün olarak yaratıcı düşüncenin uygulanmasıdır. Bu şekilde elde edilecek sinerji sayesinde bireysel yaratıcılık sonucu meydana gelecek faydaların çok daha üstünde örgütsel yararlar sağlanabilecektir. Bu araştırmada örgütsel yaratıcılığı belirleyen faktörleri tespit etmek ve bu faktörlerin örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkilerini yapısal ilişkileri gösteren bir model dahilinde değerlendirmek amaçlanmıştır. Bu amaçla tam sayım yöntemiyle Yurtkur Trabzon Yurdu Müdürlüğü personeline bir anket uygulanmıştır. Analiz yöntemi olarak yeni bir istatistik tekniği olan Yapısal Eşitlik Modeli yaklaşımı kullanılmıştır. Araştırma sonucunda Trabzon Yurdu Müdürlüğü'nün örgütsel yaratıcılığını belirleyen faktörler ve bu faktörlere ilişkin değişkenler bir model şeklinde ortaya konmuş ve bu model test edilmiştir. Test sonucunda modelin orta derecede uyum gösterdiği bulunmuştur. Ayrıca örgütsel yaratıcılığı belirleyen faktörlerden yönetim desteğinin en önemli faktör olduğu ve bunu sırasıyla açık politika, takdir, otonomi ve esneklik faktörlerinin izlediği tespit edilmiştir.

Giriş

Gelecek yeni düşünme ve çalışma yolları oluşturabilecek ileri düzeydeki fikir ve teknolojilerle aydınlanabilecektir. Bütün alanlardaki global karmaşa, yüksek risk ve acımasız rekabet, yüksek hızlı değişimi, karmaşayı ve belirsiz bir geleceği garantileyecektir. Böyle bir gelecekte yaratıcılık ve yenilikçilik önemli bir role sahip olacaktır (Williamson, 2001; 541).

* Araştırma Görevlisi, KTÜ, İİBF, İşletme Bölümü

** Doç. Dr., Öğretim Üyesi, KTÜ, İİBF, İşletme Bölümü

*** Doç. Dr., Öğretim Üyesi, KTÜ, İİBF, İşletme Bölümü

İşletme yönetimi literatüründe örgütsel yaratıcılık yeni bir kavram değildir. Ancak; insan hakları, insani değerler, kişilik kavramı, insanın her şeyden önemli bir varlık olarak ortaya çıkması, genel olarak eğitim ve yaşam düzeyinin yükselmiş olması, insanların bekleyişlerindeki değişimler ve insanların yaratıcılığında daha fazla yararlanma konusundaki gelişmeler ve

düşünceler, örgütsel yaratıcılık kavramını günümüzde daha çağdaş bir boyutta karşımıza çıkarmaktadır. Bu gelişmeler, yönetim süreçlerini ve örgütlerin yapılarını köklü biçimde etkilemektedir. Rekabet geliştikçe, yaratıcı düşüncenin de gelişmesi şarttır. Aynı şeyleri daha iyi yapmak artık yeterli sayılmaz. Etkili olabilmek ve sorunları çözebilmek de yeterli değildir. Bundan çok daha fazlası gereklidir. İş yaşamı stratejik düzeyde ve asıl rekabetin gerçekleştiği lider konumundaki organizasyonlarda yaratıcı düşüncüyü gerektirmektedir. Bu, günümüz iş yaşamının rekabete dayalı koşullarına uyum sağlayabilmek için yöneticilikten girişimciliğe doğru atılması gereken adımdır. Hızlı teknolojik değişimler, rekabet gibi unsurların yaratıcı düşüncüyü bir yönetim kavramı olarak öne çıkarmasından dolayı firmalar yeni fikirler üretebilecek, buluşlar yapabilecek ve bu fikirleri yararlı ürünlere dönüştürebilecek olan yaratıcı iş ortamını oluşturmayı bir zorunluluk olarak görmektedirler (Mumford vd., 2003; 411).

Örgütsel yaratıcılık, birçok uluslararası araştırmanın konusu olmuş ve araştırmacıları yaratıcı hareketler konusunda çalışmaya zorlamıştır. Wong-Pang (2003) yaptıkları araştırmada, Honk Kong'daki beş yıldızlı otellerdeki 288 üst düzey yönetici üzerinde yaptıkları inceleme ve istatistiksel analizlerde 5 faktör (Eğitim ve gelişim, yönetim desteği, açık politika, takdir, otonomi ve esneklik) ve 18 soruyu içeren örgütsel yaratıcılık anketini geliştirmişlerdir. Zhou-George (2003) ise çalışanların yaratıcılık kabiliyetlerini geliştirici örgütsel faktörlerden lider faktörüne eğilmişler ve liderlerin duygusal zekâlarının, çalışanların yaratıcılık özelliklerini ortaya çıkarmada önemli bir etken olduğunu bulmuşlardır. Bhawuk (2003) Hindistan örneği üzerinde yaptığı araştırmada örgütsel ve toplumsal kültürün yaratıcılık özelliğine olan etkisini ispatlamıştır. Diğer yandan, Yurtseven (2001) yaratıcı yönetim adlı çalışmasında yaratıcılıkla ilgili olarak birey ve örgüt kavramları üzerinde durmuş ve bir yaratıcı örgüt kültürü anketi örneği sunmuştur. Yapılan literatür araştırmasında, bir organizasyonun örgütsel yaratıcılığını ölçen ve irdeleyen çok az sayıda araştırmaya rastlanmıştır. Daha çok yeni bir konu olması nedeniyle ölçek geliştirmeye dönük birkaç araştırma göze çarpmıştır.

Bu araştırmanın amacı örgütsel yaratıcılığı belirleyen faktörleri tespit etmek ve bu faktörlerin örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkilerini yapısal ilişkileri gösteren bir model dahilinde değerlendirmektir. Bu şekilde elde edilecek

ilişkisel bir model örgütsel yaratıcılığın anlaşılması ve uygulanması aşamasında organizasyonlara yol gösterici olacaktır.

Çalışmamız amaç kriteri açısından nedensellik ilişkilerini araştırıcı, zaman kriteri açısından kesitsel, teknik açıdan ise uygulamalı bir alan araştırması mahiyetindedir.

Yaratıcılık

Yaratıcılık, çok kullanılan ve yanlış ifade edilen bir kelimedir. Burada bahsedilen yaratıcılık yoktan bir şey var etme anlamında değil; bireyin, beyninde depolanan bilgiler arasında daha önce başkalarının farkına varamadığı ilişkileri görmesi ve açığa çıkarması süreci anlamında kullanılmıştır. Tanımı gözardı edilirse, yaratıcılık seviyesini belirleyen değişkenler üzerinde tam bir fikir birliği yoktur (Drake, 2003; 514). Tennyson-Breuer (2002) ve Lee vd. (2002)'e göre yaratıcılık, geleneksel olarak hem sosyo-bilişsel yeteneklerin bir ölçüsü, hem de aktif bir probleme uygun ve yeni çözümler getiren bilişsel bir süreçtir. Fisher-Specht (1999)'e göre ise yaratıcılık, her yaşta canlandırılabilir ve geliştirilebilecek olan yaşam boyu devam eden bir süreç, başarılı ve uyum gösterici bir kişiliğin anahtarı olduğu gibi aynı zamanda da ikilemlerle ve meydan okumalarla baş edebilmenin formülüdür. Diğer bir tanıma göre ise yaratıcılık; yeni, alışılmamış, uygun fikir, çözüm ve iş süreçlerinin ürünüdür. Yaratıcılığın yalnızca orijinallik olarak düşünülmesi yanlıştır. Uygunluk, yararlılık ve yapılabilirlik de yaratıcı düşünceyi tuhaf fikirlerden ayıran önemli öğelerdir (Shalley-Smith, 2001; 2; Kletke vd., 2001; 219). Yaratıcılık yıllarca dahilerin esrarengiz özelliklerine atfedilmiş ve onların olağanüstü kapasiteleriyle açıklanmıştır (Rubinstein, 2003; 696). Oysa, yaratıcılık doğuştan gelmez zamanla öğrenilir (Winner, 1997; 355; Edwards, 2001; 684). Feist-Barron (2003)'un yaptıkları araştırmalarda; yüksek seviyede zekânın yüksek seviyede yaratıcılığı garanti etmediği, yaratıcılıkla zekâ arasında çok yüksek bir korelasyon olmadığı, daha zeki bir bireyin daha yaratıcı bir kişi anlamına gelmediğini bulmuşlardır.

Örgütsel Yaratıcılık

Hem akademisyenler hem de yöneticiler arasında çalışanların yaratıcılık yeteneğini besleyen yaratıcı iş ortamına olan ilgi her geçen gün artmaktadır. Her türlü iş için istenen bir olgu olmamasına rağmen, rekabetçi, çalkantılı bir ekonomik ortamda iş yapan firmalar için yaratıcılık ve yenilik, diğer öneri ve reçetelerden çok daha önemli olarak düşünülmektedir (Mumford vd., 2002; 705). Bu çevresel baskı ve firmaların yenilik ihtiyaçlarını gidermek ancak çalışanların yaratıcılık kabiliyetlerini geliştirmekle mümkündür (Shalley-Smith, 2001; 2). Örgütlerde yaratıcı düşünce, tansiyonu yükselten, çatışmalar, zıtlıklar

oluşturan ve duygu yüklü tartışmalara, anlaşmazlıklara neden olan bir kavramdır. Çünkü; karmaşık organizasyonlar bir yandan belirli bir gelecek ve kontrolü öngörürken diğer yandan yaratıcılık ve değişimi gerektirirler (Zhou-George, 2003; 545).

Örgütlerde yaratıcılığı geliştirmek için şirketteki herkesi yeni düşünceler üretmeye ve bunları çekinmeden söylemeye teşvik etmeli, zamanla yaratıcılığın azalmaması için ortaya çıkan düşünceleri değerlendirmek ve denemek, çalışanları yetkilendirmek ve belirli sınırlar içinde kendi kararlarını vererek çalışmalarına izin vermek gerekmektedir (Mumford, 2000; 314). Ayrıca, çalışanlara yönelik iletişimin niteliğini yükseltmek, çalışanlarda kaygı ve diğer duygusal tepkilere yol açacak mesajlar vermekten kaçınmak, iş ortamını çalışanlar için tehlikelerden arındırmak, çalışanların başarılı olacağına inanmak ve onlara güvenmek başarı şansını artıracaktır. Yaratıcılığın örgütlerdeki en uygun ortamı insanın örgüt içindeki konumu ne olursa olsun ona en uygun bireysel özgürlüğü ve toplumsal alanda kendini gerçekleştirmesini sağlamaktır (Wong-Pang, 2003; 551).

Yaratıcı örgütlerin çıktısı yaratıcı ürünlerdir. Yaratıcı ürün, alışılmamış, yeni, uygun, yararlı, doğru ve verilen görev için değerli bir sonuçtur (Malaga, 2000; 126). Yaratıcı bir örgütte ortaya çıkan ürünlerin üç ölçüğü vardır. Bunlar; verilen yaratıcı görev için olabildiğince fazla sayıda fikir üretebilme kabiliyeti anlamına gelen fikir akıcılığı, bir fikrin yeganeliği ve orijinalliyi anlamına gelen yenilik ve bir fikrin yapılabilir ve uygulanabilirliğini belirten uygunluk ölçekleridir. Fikir akıcılığı objektif olarak ölçülebilmesine rağmen yenilik ve uygunluk subjektif ölçütlerdir (Koestner-Walker, 1999; 127).

Örgütsel Yaratıcılıkta Birey

Yaratıcı düşünceye sahip birey, aynı amaca farklı yollarla ulaşmaya çalışan kişidir (Fisher-Speech, 1999; 459). Yaratıcı birey rahatlıkla diğer insanlarla birlikte ekip halinde çalışabilen, farklı kültürleri deneyime gönüllü olarak hazır olan, yakındaki ve uzaktaki düşmanları derhal tanıyabilen bir yapıya sahiptir (Ache, 2000; 443). Yaratıcı bireyler alışılmamış görev ve durumları araştırmaya motive edilmiş kişilerdir. Yaratıcılık açık fikirliliğin göstergesidir (Harris, 2003; 4). Yaratıcılık üzerine çalışan araştırmacılar yaratıcı olan bireyin bilgi sahibi olması gerektiği üzerine karar kılmışlardır (Carlsson vd., 2000; 873). Yaratıcı bireylerin bilgilerinin yoğunluğu, zenginliği, seçimi olağanüstüdür ve eğitimleri tamamen kendi ellerindedir (Dasgupta, 2003; 683). Birçok yaratıcı bireyin hayatı hemen hemen tahmin edilemez başarı ve fiyaskolar odağıdır (Koestner-Walker, 1999; 93). Fakat bu bireyler başarısızlıklarından pozitif yönlü etkilenir ve bunu kendilerini bir geliştirme fırsatı olarak görürler (Simonton, 2000; 285; Fisher, 1999; 459). Toplumun

geleceği değişen ve sürekli gelişen çevrede yaratıcı ve düşünen bireylerin elindedir (Tennyson-Breuer, 2002; 650).

Yaratıcılık yalnızca birkaç kişiye verilmiş olağanüstü bir hediye değildir. Yaratıcılık, insanın içinde yaşadığı ve çalıştığı sosyal yapının şartlarına göre şekillenen bir kalite unsurudur. Sosyal formların yapısını oluşturan çalışma şartları, değerler, ilişkiler, otorite bağlantıları bireylerin yaratıcılıklarının gelişmesinde etkin rol oynar (Ansborg-Hill, 2003; 1141). Destek, özgürlük ve bilgi olmadan, özel kabiliyetlere sahip bireyler dahi başarılı olamayacaktır. Bütün insanlar az veya çok yenilik yapma, algılamalarında değişikler oluşturma, problem çözme, kendini açıklama kabiliyetine sahiptir. Yaratıcı düşünme, öğrenilebilir bir yetenektir. Bireylere destek sağlanır, cesaretlendirilir ve uygun şekilde ödüllendirilirse gelişir, kullanılmayınca körelir (Williamson, 2001; 542; Malaga, 2000; 126).

Eski Yunan zamanlarından günümüze kadar delilik ile yaratıcı dehalik arasında bir ilişki olduğuna dair kuvvetli bir inanç vardır (Reilly vd., 2001; 1068). Grigorenko ve Sternberg (2001)'e göre yaratıcılık ile fiziksel sağlık bozukluğu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Yani, daha yaratıcı zekâlı bireylerde daha fazla fiziksel sağlık bozukluğu görülür. Ama tam tersine yaratıcılıkla akıl sağlığı bozukluğu arasında negatif yönlü ilişki vardır. Dolayısıyla daha yüksek yaratıcı zekâyâ sahip bireylerde daha az akıl hastalığı görülür. Ama Merten ve Fischer (1999)'e göre ise yaratıcılıkla akıl hastalıkları ve psikozun boyutlarını oluşturan davranış karakteristikleri arasında yakın bir ilişki vardır. Ayrıca; Blagrove-Hartnell (2000), yaratıcı bireylerin diğerlerine nazaran daha uzun, daha farklı tipte ve daha garip rüyalar gördüklerini tespit etmişlerdir.

Bireylerde, yaratıcılığın gelişmesi ve etkili bir şekilde yöneltilmesinde güdü ve motivasyon önemli bir rol oynar (Friedman, 2002; 53). Güdülenme kişinin bir davranışı yapma eğiliminde olmasıdır. İhtiyaçlar gibi içsel veya kaynağı kişide olan, ödül ve ceza gibi kaynağı dışarıda olan faktörler kişileri güdüleyebilmektedir. Güdülenme kişinin ortama istemli ve etkin olarak katılmasını sağlaması açısından önemli olduğu kadar, iş doyumunu elde edebilmesi için de gereklidir. Yaratıcılık için ilham veya yaratma güdüsü bir ön koşuldur (Shalley-Smith, 2001; 3). Bireylerin ödül elde edebilmesinin hangi performans şartlarını yerine getirmesine bağlı olmasına göre, ödül örgütte yaratıcılığı artırabilirde azaltabilirde. Basit ve tekrarlı performansa bağlı ödüller performansın doğallığını engelleyerek yaratıcılığı azaltır. Yeni ve alışılmadık fikir ve ürün geliştiren davranışlara değil de verilen görevi yerine getiren hareketlere verilen ödüller yaratıcılığı engelleyecektir (Eisenberg vd., 1999; 310). İçsel motivasyon yaratıcılığı geliştirirken dışsal motivasyon zarar vermektedir (Conti vd., 2001; 1274).

Tablo 1’de yaratıcı birey ve yaratıcı örgütlerin özellikleri özet halinde verilmiştir.

Tablo 1. Yaratıcı Birey ve Yaratıcı Örgüt Özellikleri (Hicks-Gullet, 1981; 121)

Yaratıcı Birey	Yaratıcı Örgüt
Kavramsal açıklığa sahiptir. Çok sayıda düşünceyi hızla üretebilir.	Düşünen insanlara sahiptir. İletişim kanalları açıktır. Ek bir sorumluluk getirmeden, öneri ve düşünce sistemlerini işletir. Dış kaynaklarla ilişki kurmayı destekler.
Özgündür ve alışılmamış düşünceler üretir.	Farklı kişilik biçimlerinde insanlar çalıştırır. Sorun çözümlerinde uzman olmayanları ayırır. Alışılmamış yöntemlerin kullanılmasına izin verir.
Düşünceleri kaynağına göre değil, değerine göre göz önünde bulundurur. Sorunların çözümü için motive olur ve nerede olursa olsun izler.	Objektif bir yaklaşıma sahiptir. Düşünceleri statüye göre değil, değerine göre göz önüne alır. Seçim ve yükselmeyi yalnızca liyâkate göre yapar.
Açıklama ve analiz yapmak için önemli zaman harcar.	Temel araştırmaya yatırım yapar. Esnek ve uzun dönemli planlar oluşturur. Yeni düşünceler konusunda, analiz yapmadan ve araştırmadan hüküm vermez. Her konuda değişim olacağını kabul eder.
Otoriteyi pek kabul etmez ve esnektir. Var olan dürtüyü kabullenir ve yontemsiz inceleme yapar.	Kendi kendine yönetime sahiptir. Hataları yok etmek için kaynak ve zaman sağlar. Risk alınmasını bekler ve kabullenir, hoş görür.
Karar bağımsızlığına sahiptir. Sık sık kabul edilen düşüncelerin dışına çıkar ve kendini farklı görür.	Özerk ve bağımsız bir yapıdadır. Özgün ve farklı amaçları içinde barındırır.

Örgütsel Yaratıcılıkta Liderin Yeri

Organizasyonların, işyerinde yaratıcılığı ve yeniliği geliştirebilmesi için anahtar katalizör görevini yeterli sayıda yetişmiş ve motive olmuş liderler görecektir (Halbesleben vd., 2003; 433; Mumford vd., 2003; 411). Alışılmamış, geleneksel olmayan lider davranışları örgütlerde yaratıcılığı geliştirme ve etkinleştirmede önemli rol üstlenir. Bu liderler birer model gibi davranarak çalışanları da kendileri gibi farklı ve yaratıcı düşünmeye sevk

ederek örgütlerin faydalarını ve kazançlarını birçok çıkar gurubu açısından maksimize ederler (Jaussi-Dionne, 2003; 495; Kahai vd., 2003; 500).

Liderler yaratıcılığı örgüte yerleştirebilecek kişilerdir. Liderler, örgütte var olan yaratıcılık yeteneklerini ortaya çıkarır ve bu konu için gerekli vizyonu oluştururlar. Liderlerin örgütte sağladığı yaratıcı unsurlar aşağıdaki gibidir (Angela, 1997; 120; Baer, 2003; 569; Zhou-George, 2003; 549):

- ◆ İşgücüne hangi işi yapacağı yada nasıl yapacağı konusunda karar verme özgürlüğünün tanınması: İş üzerinde duyarlılık kontrolü,
- ◆ Mücadele: Zor projeler ve önemli görevlerde sıkı çalışma duygusunun yaratılması,
- ◆ Yeterli kaynaklar: Başarı için gerekli olan fonların, materyalin, faaliyetlerin ve bilginin sağlanması,
- ◆ Yönetici teşviki: Amaçları belirleyen, işgücünü ve çalışma gruplarını destekleyen, onlara katkı sağlayan ve örgüt içinde duyulan destekleyici bir yönetici anlayışı,
- ◆ Örgütsel teşvik: Yaratıcılığı açıklık ve olumluluk temeline dayalı olarak teşvik eden bir kültür, yaratıcı çalışmalar için ödül ve onay, yeni düşünceleri geliştiren ve bu vizyonu paylaşan mekanizmalar sağlamak.

ARAŞTIRMA

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı örgütsel yaratıcılığı belirleyen faktörleri tespit etmek ve bu faktörlerin örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkilerini bir model dahilinde değerlendirmektir. Bu şekilde elde edilecek ilişkisel bir model örgütsel yaratıcılığın anlaşılması ve uygulanması aşamasında örgütlere yol gösterici olacaktır.

Araştırmanın Metodolojisi

Örnekleme Süreci

Gerek belirli bir kültür ve eğitim seviyesinin üstünde olan üniversite öğrencilerine hizmet vermesi gerekse bir kamu kurumu olması dolayısıyla araştırma Trabzon Yurdu Müdürlüğünde uygulanmıştır. Araştırmanın evreni Trabzon Yurdu Müdürlüğü personeli olup toplam sayıları 150'dir. Sayının az olmasından dolayı tam sayım yöntemi uygulanmış ve 150 personelin hepsine ulaşılmıştır.

Veri Toplama Yöntem ve Aracı

Araştırmada veri ve bilgilere ulaşmada oluşabilecek araç etkisini ortadan kaldırmak amacıyla yüz yüze anket yöntemi kullanıldı. Araştırma anketi 23.05.2005 tarihinde uygulanmıştır.

Anket formu Wong-Pang'dan (2003) uyarlanmış olup örgütsel yaratıcılığı ve örgütsel yaratıcılığı etkileyen faktörleri ölçmeye yönelik 15 ifadeyi içermektedir. Ankette 5'li Likert ölçeği (5; Kesinlikle katılıyorum,.....,1; Kesinlikle katılmıyorum) kullanılarak cevaplayıcılardan her bir ifadeye ne derecede katılıp/katılmadıklarını belirtmeleri istenmiştir.

Ölçeklerde yer alan ifadelerin İngilizce aslından Türkçe'ye çevrilmesinde İşletme Bölümü öğretim üyelerinin de görüşü alınmış, daha sonrada tekrar İngilizce'ye çevrilerek aralarındaki farklılıklar irdelenmiştir. Ankette yer alan ifadelerin anlaşılabilirliği, kapsamı, uzunluğu, akıcılığı gibi özellikler Trabzon Yurdu Müdürlüğü'nden seçilen 20 personele ön test yapılarak tespit edilmeye çalışılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre anket formunda gerekli düzeltmeler yapılmıştır.

Anketi formunun ilk bölümünde araştırmanın amacı ve kapsamı ile ilgili bilgiler verilmiş, ikinci bölümünde ise örgütsel yaratıcılığı belirlemeye yönelik 15 soru sorulmuştur.

Araştırmanın Modeli ve Değişkenleri

Araştırma modelinde görüldüğü gibi açık politika, yönetim desteği, takdir, otonomi ve esneklik faktörleri örgütsel yaratıcılığı etkileyen, belirleyen faktörlerdir. Buradan hareketle araştırmanın hipotezleri şu şekildedir:

H₁: Açık politika faktörü örgütsel yaratıcılığı olumlu yönde etkiler.

H₂: Yönetim desteği faktörü örgütsel yaratıcılığı olumlu yönde etkiler.

H₃: Takdir faktörü örgütsel yaratıcılığı olumlu yönde etkiler.

H₄: Otonomi ve esneklik faktörü örgütsel yaratıcılığı olumlu yönde etkiler.

Araştırmadaki değişkenler ve bu değişkenlerin ait oldukları faktörler aşağıdaki gibidir.

Açık Politika Faktörü

1. İletişim: Yönetim her yönde işleyen bir iletişime inanır ve bunu uygularlar.

2. Yeni Bilgi Edinme: Yönetim yeni bilgi edinme konusunda çalışanları destekleyici davranışlar sergilerler.

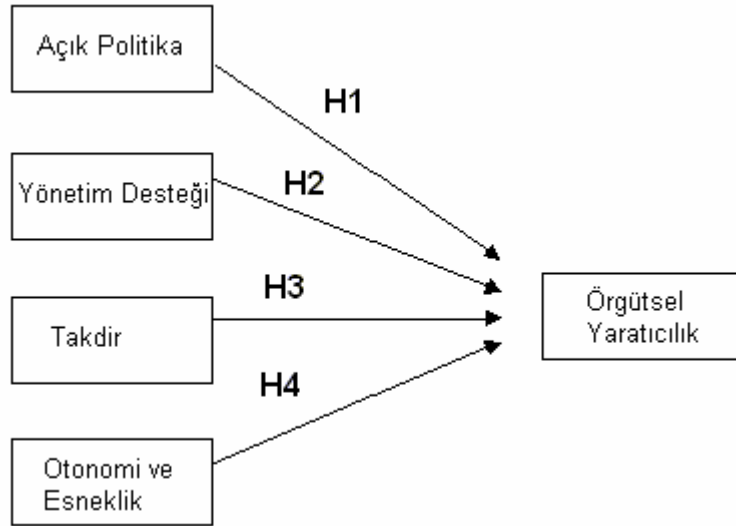
3. Açık Kültür: Yönetim kültürel anlamda açık fikirli davranılmasını istemektedir.

Yönetim desteği faktörü:

1. Düşünce faydalanması; “Yönetim çalışanların düşüncelerinden yararlanır”.
2. Güven; “Yönetim çalışanlara güvenir”.
3. Manevi Destek; “Yönetim çalışanlarına manevi destek verir”.

Takdir faktörü:

1. Somut Ödüller, “Çalışanlar başarılarından dolayı somut bir şekilde ödüllendirilirler”
2. Kabul, “Çalışanlar başarılarından dolayı kurumda takdir edilirler”.
3. Yükselme, “Başarılı olan çalışanlara yükselme olanakları tanınır”.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Otonomi ve Esneklik Faktörü:

1. Hata Toleransı, “Çalışanların hata yapmaları normal olarak karşılanır”.
2. Güçlendirme, “Çalışanlara yaptıkları işlerde tam yetki verilir”.
3. Karar, “Çalışanların yaptıkları işlerdeki fikirleri öncelikli olarak ele alınır”

Örgütsel Yaratıcılık Faktörü:

1. Orjinallik, “Çalışanların ortaya koydukları fikirler orjinaldir”
2. Fikir Akıcılığı, “Çalışanlar verilen bir görev için çok sayıda yaratıcı fikir üretebilirler”.
3. Uygunluk, “Çalışanların ortaya koydukları yaratıcı fikirlerin uygulanabilirliği yüksektir”.

Araştırma Verilerinin Analizi Yöntemi

Bu araştırmada Yapısal Eşitlik Modeli kullanılmıştır. Yapısal Eşitlik Modeli ekonomistler, eğitim araştırmacıları ve pazarlama araştırmacıları gibi sosyal bilim alanında faaliyette bulunan bilim adamları tarafından kullanılan ve çok değişkenli istatistiksel tekniklerin birleşiminden meydana gelen yeni ve çok kuvvetli bir analiz tekniğidir. Yapısal Eşitlik Modeli istatistiksel bağımlılığa dayalı modellerle ilgili karma hipotezlerin içindeki değişkenlerin sebep sonuç ilişkisini açıklayabilen ve teorik modellerin bir bütün olarak test edilmesine olanak veren etkili bir model test etme ve geliştirme yöntemidir. Araştırmacının zihnindeki, araştırma henüz yapılmadan önce varolan değişkenler arası ilişkilere ait bir modelin, araştırmadan elde edilen veriler aracılığı ile sınanmasına dayanmaktadır.

Yapısal Eşitlik Modeli birden fazla regresyon analizini bir arada yapan genel regresyon analizinin bir uzantısı olup geleneksel modellerin testinde kullanılabilir. Fakat farklı olarak daha karmaşık ilişkilerin ortaya çıktığı durumlarda da (Doğrulayıcı faktör analizi, zaman serileri vb.) yararlı olan bir metottur (Information Technology Services, 2004). İlgili alanı gizil değişkenler tarafından temsil edilen teorik yapılarıdır. Temel olarak faktör analizi ve regresyon analizinin birleşimidir. Teorik yapıya göre oluşturulan tahmini kovaryans matrisinin gözlenen verilerin kovaryans matrisine uygunluğunu irdeler (Hox and Bechger, 1995: 356). Yapısal Eşitlik Modeli regresyon analizine daha çok benzemekle birlikte, etkileşimleri modelleyen, doğrusal olmayan durumlarla baş edebilen, bağımsız değişkenler arası korelasyona izin veren, ölçüm hatalarını modele dahil eden, aralarında korelasyon olan ölçüm hatalarını dikkate alan ve her biri birden fazla gözlenen değişkenle ölçülen çoklu bağımsız ve bağımlı gizil değişkenler arası ilişkileri ortaya koyan ve test eden çok güçlü bir istatistiksel tekniktir. Birçok çok değişkenli istatistik yöntemleri açıklayıcı (Exploratory) özellik taşıırken Yapısal Eşitlik Modeli doğrulayıcı (Confirmatory) bir yapı arz eder. Bu da hipotez testinde Yapısal Eşitlik Modelinin üstün tarafını ortaya koyar. Aynı zamanda diğer çok değişkenli istatistik türleri hata ölçümlerini (measurement error) tayin edemez ve bunu düzeltemezken Yapısal Eşitlik Modeli hemen hemen bütün ölçüm parametrelerini işleme dahil eder ve sonucu buna göre gerçekleştirir (Anderson, 2004).

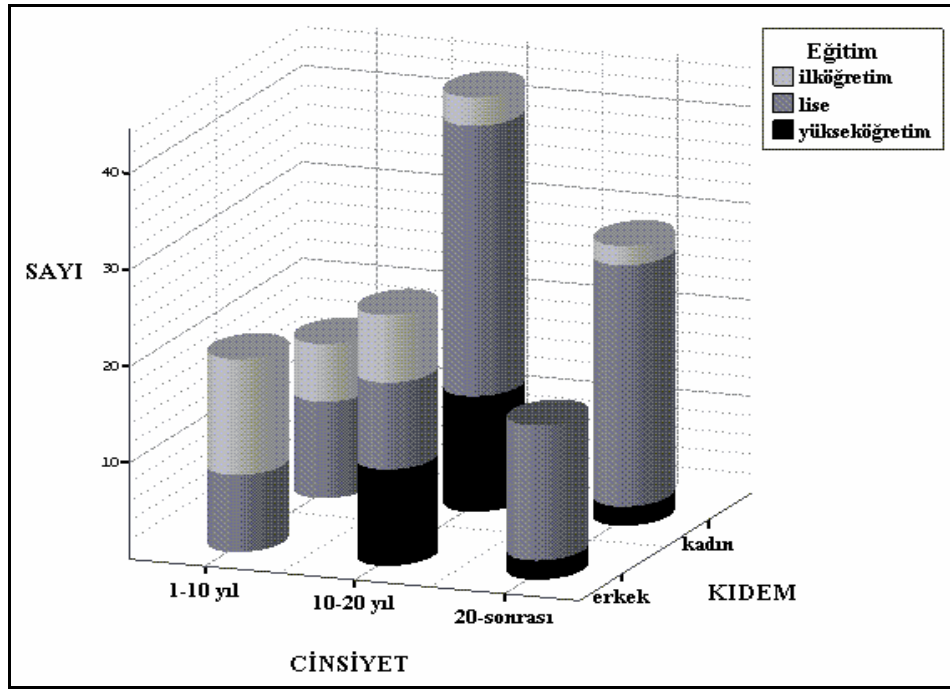
Genel itibariyle bakıldığında Yapısal Eşitlik Modeli bazı genel karakteristiklere sahiptir. Kısaca bunlar (SFSU, 2004):

- Hipotezlerdeki ilişkilerden kaynaklanan ölçüm hatalarının etkilerini kontrol altına alarak teorik modeldeki regresyon katsayılarının ölçümüne olanak sağlar.
- Deney sonucu elde edilen verilerle teorik modelin uygunluğunun bir bütün olarak test edilmesi mümkündür.
- Ölçüm hatalarıyla ilgili farklı tahminleri test etme imkanı sağlar.
- Farklı faktör yapıları test edilebilir ve farklı gruplarla karşılaştırma yapılabilir. Bu şekilde değişik teorik modelleri deneme ve bunlardan hangisinin elde edilen verilere daha uygun olduğunu belirleme fırsatı verir.
- Diğer metotların yapamadığı aynı anda çok fazla regresyon analizini bir çatı altında birleştirebilir.
- Yapısal Eşitlik Modeli standart olmayan modellerin testine imkan tanır. Zaman serileri analizinde olduğu gibi ölçüm hatalarının oto korelasyonuna izin vererek test edebilir.
- Gizil değişkenlerin arasındaki ilişkileri belirlemeye imkan verir.
- Değişkenler arası dolaylı ve dolaysız etkileri ve toplam etkiyi gösterir.
- Her bir gizil değişkene birden fazla gözlenen değişken atayarak ve güvenilirliği test ederek aynı zamanda doğrulayıcı faktör analizini kullanarak ölçüm hatasını minimize eder
- Modeli daha iyi anlaşılmasını sağlayan grafiksel arayüzü vardır.
- Modeli yalnızca katsayılar aracılığıyla test etmekle kalmayıp, modeli bir bütün olarak test edecek ekipmana sahiptir.
- Sebep sonuç ilişkileri arasına giren arabulucu değişkenleri açıklayabilme özelliği vardır.

Verilerin girilmesinde SPSS 13, Yapısal Eşitlik Modeli analizinde ise AMOS 4.0 programları kullanılmıştır.

Bulgular

Araştırma kapsamında anket uygulanan çalışanların 62'si (% 41,3) erkek; 88'i (% 58,7) bayandır. 36 (% 24) çalışanın kıdem 1-10 yıl arası, 69'unun (% 46) 10-20 yıl arası ve 45'inin (% 30) 20-30 yıl arasındır. Eğitim durumları ise, 30 (% 20) ilköğretim, 94 (% 62,7) lise ve 26 (% 17,3) üniversite (ön lisans, lisans, yüksek lisans) mezunudur (Şekil 2)



Şekil 2. Demografik Değişkenlerin Dağılımı

Yapısal Eşitlik Modeline girmeden önce kullanılan modelin ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirliğinin ölçülmesi gereklidir. Bu bağlamda yapı geçerliliği için Doğrulayıcı Faktör Analizi (Confirmatory Factor Analysis), güvenilirlik içinse iç tutarlılık (Internal Consistency) katsayısı olan Cronbach's Alpha ve açıklanan varyans (variance extracted) kullanılmıştır. Geçerlilik için ölçeğin faktörlerinin ilgili değişkenleri üzerindeki faktör yüklerinin 0.70'den yüksek ve t değerinin anlamlı olması gerekir. Ayrıca Güvenirlilik için açıklanan varyans ve Cronbach's Alpha'nın 0.70'den yüksek çıkması beklenir.

Tablo 2'de görüldüğü gibi bu şartların hepsi gerçekleşmiştir. Dolayısıyla kullanılacak ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliği sağlanmıştır.

eşitlik terminolojisinde bu aşamaya yani gizil değişkenlerle bu gizil değişkenlerin ilgili olduğu gözlenen değişkenler arasındaki yapıyı değerlendiren aşamaya ölçüm modeli denir. Bu aşamadan sonra Yapısal Eşitlik Modelinin uygulanmasına geçilebilir.

Tablo 2. Ölçüm Modeli

Gizil Değişkenler (Faktörler)	Gözlenen Değişkenler	Stand. Faktör Yükleri	SH	t	Açıklanan Varyans	Cron. Alpha
Açık Politika	İletişim	0.97	0.050	20.838	0.957	0.9414
	Yeni Bilgi Edin.	0.87	0.062	16.416		
	Açık Kültür	0.92	-	-		
Yönetim Desteği	Düşünce Fayda.	0.92	0.045	22.382	0.971	0.9666
	Güven	0.98	0.035	30.605		
	Manevi Destek	0.96	-	-		
Takdir	Somut Ödüller	0.93	0.046	20.205	0.968	0.9584
	Kabul	0.98	0.042	23.138		
	Yükselme	0.92	-	-		
Otonomi ve Esneklik	Hata Toleransı	0.90	0.076	13.308	0.945	0.8770
	Güçlendirme	0.69	0.073	9.687		
	Karar	0.93	-	-		
Örgütsel Yaratıcılık	Fikir Akıcılığı	0.97	0.049	22.643	0.952	0.9606
	Uygunluk	0.94	0.054	20.748		
	Orjinallik	0.92	-	-		

* t değerlerine ait bütün p değerleri 0.000 çıkmıştır.

Yapısal Eşitlik Modelinde önceden belirlenen modelin (teorik) elde edilen veriyi ne kadar iyi açıkladığı uyum iyiliği indeksleri ile belirlenir. Uyum iyiliği testleri modelin kabul edilmesi veya reddedilmesi kararının verildiği aşamadır. Eğer modelin tamamı uyum iyiliği testleri sonucunda reddedilirse model içindeki katsayıların veya parametrelerin bir önemi kalmaz ve bunlar değerlendirilmez. Öncelikle bir modelin tamamının kabul edilmesi gerekir ki bunun ardından katsayıların anlamlılığı irdelenebilsin. Uyum indeksleri konusu henüz gelişme aşamasında olan bir alandır. Her bir uyum indeksinde belirli bazı kritik limit noktaları vardır. Ama bunlar kesin olmayıp birer kabullenmedir. Yeni gelişmekte olan alanlarda oluşturulan bir modelin uyum iyiliği indekslerinin kritik limitlerin altında kalması normaldir. Çok fazla sayıda uyum iyiliği indeksleri olmakla birlikte uygulamada bunlardan ancak 5-6 tanesi kullanılmaktadır. Bu araştırmada diğer araştırmalarda en fazla kullanılan uyum iyiliği indeksleri kullanılmıştır ve Tablo 3'teki belirtilen sonuçlar alınmıştır.

Tablo 3. Araştırma Modelinin Uyum İyiliği İndeksleri Sonuçları

Model Uyum İndeksleri	Modelimiz	Bağımsız Model
X ² (Ki-Kare) değeri	1635	4321
Serbestlik derecesi	86	105
P	0.000	0.000
Parametre sayısı	34	15
Goodness of fit index, GFI	0.610	1.000
Incremental fit index, IFI	0.634	1.000
Comperative fit index, CFI	0.632	1.000
Normed fit index, NFI	0.621	1.000
Relative fit index, RFI	0.538	0.000

Ki Kare, orjinal değişken matrisinin varsayılan matristen farklı olup olmadığını test eder. Bu test regresyon katsayılarının işaretine ve anlamlılık düzeyine bakar ve modelin ayrı ayrı parçaları hakkında bilgi verir. Aynı zamanda bu testle modelin tamamının doğruluğu da ölçülebilir. Ki Kare değerinin anlamsız ve değer olarak küçük bir rakam çıkması arzulanır. Ki Kare değerinin anlamsız çıkması modelin kabul edildiği anlamına gelmez diğer bazı uyum iyiliği testlerinin de uygulanması gerekir. Ayrıca Ki Kare değerinin anlamlı ve yüksek çıkması da modelin reddedildiği manasına gelmez. Çünkü bunun muhtemel en önemli nedeni alınan örnek büyüklüğünün küçük olmasıdır. Normalde Yapısal Eşitlik Modellerinde örnek büyüklüğünün 200-500 arasında olması istenilir. Bu değerlerden aşağı bir değer Ki Kare değerini olumsuz yönde etkileyecektir (Flehandbones, 2004). Bu araştırmada Ki Kare değeri anlamlı ve değer olarak yüksek çıkmıştır (istenmeyen bir durum). Fakat bunun nedeni yukarıda belirtildiği gibi örnek büyüklüğünün düşük olmasıdır (n=150). Dolayısıyla diğer indekslerin sonucuna bakmak ve buna göre karar vermek gerekir (incelenen diğer araştırmalarda da Ki Kare'nin bu dezavantajı görülmüştür).

GFI varsayılan modelce hesaplanan gözlenen değişkenler arasındaki genel kovaryans miktarını gösterir. Regresyon analizindeki R² gibi açıklanabilir. Aralarındaki fark R²(determinasyon katsayısı) hata varyansı ile ilgili iken GFI gözlenen kovaryans yüzdesiyle ilgilidir. Örnek hacmini çok olması GFI değerini yükselterek doğru sonuç alınmasını önleyebilir. GFI değeri 0 ile 1 arasında değişir. GFI'nın .90'ı aşması mükemmel bir model göstergesi olarak alınmaktadır. Bu durum gözlenen değişkenler arasında yeterince kovaryansın hesaplandığı anlamına gelmektedir

CFI, aynı zamanda Bentler Comparative Fit Indeks olarak ta bilinir. Mevcut modelin uyumu ile gizil değişkenler arası korelasyonu ve kovaryansı yok sayan 0 hipotez modelinin uyumunu karşılaştırır. Yani model tarafından tahmin edilen kovaryans matrisi ile 0 hipotezli modelin kovaryans matrisini karşılaştırır. CFI 0-1 arası değişen değerler alır. 1'e yaklaştıkça uyum iyiliğinin arttığını gösterir veya daha yüksek CFI'ya sahip modelin daha güçlü uyum içinde olduğunu vurgular. CFI, NFI'ya benzer ama aralarındaki fark CFI'nın örnek büyüklüğünden etkilenmesidir. CFI'nın kabul edilebilmesi için 0.90'ın üzerinde bir değer alması gerekir (modeldeki kovaryans ve korelasyon matrisinin % 90'ının gözlenen veriler tarafından tekrar oluşturulabilme oranını ifade eder).

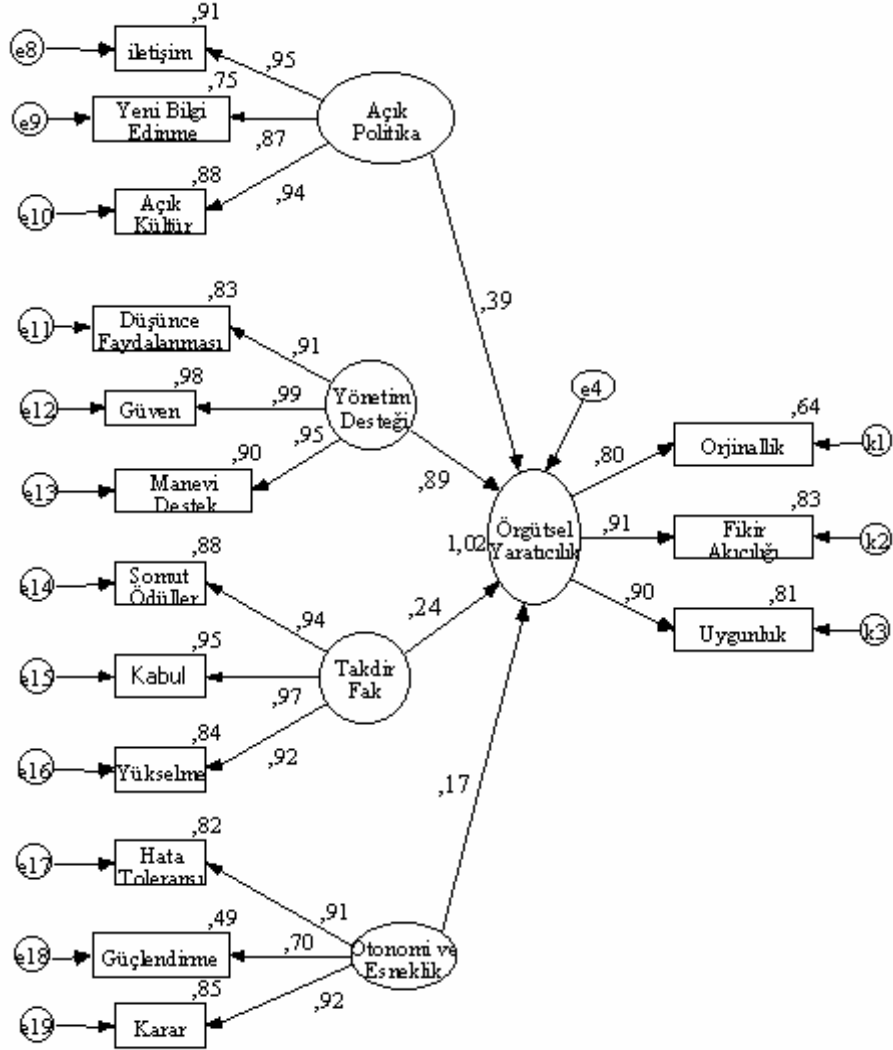
IFI, DELTA2 olarakta bilinir. Bazı koşullarda 1'in üzerinde değer alabilir bu durumda 1'e eşitlenir. 0.90'ın üstünde olması istenilir.

NFI, Bentler ve Bonett, karşılaştırmacı uygunluk indeksi adını verdikleri bir dizi test geliştirmişlerdir. Bu indeks varsayılan modelin temel ya da 0 hipoteziyle olan uygunluğunu araştırır. Amaç varsayılan modelin kullanılmasıyla iyileşen uygunluk miktarını belirlemektir. Diğer bir deyişle 0 hipotezinin uygunluğu ile karşılaştırıldığında varsayılan modeli kullanarak elde edilen uygunluktaki artış miktarını gösterir ve 0-1 arası değer alır. Bulunan değer 0.90 üzerinde olması gerekir ve 1'e ne kadar yaklaşırsa o kadar fazla uyum iyiliğine sahiptir. NFI'nın dezavantajı modeldeki parametre sayısının artmasıyla doğru orantılı olarak artmasıdır bu da doğru olmayan bir modelin kabulüyle sonuçlanabilir (DELTA 1 olarakta adlandırılmaktadır).

RFI, RHO1 olarakta bilinir. 0-1 arası değişen değerler alır (bazen bu değerlerin dışına çıkabilir). 0.90'dan yüksek bir değer alması istenilir (Evangelia, 2004).

Tablo 4'teki uyum iyiliği indekslerine bakıldığında modelin bir bütün olarak mükemmel uyum sağlamadığı ama bunun yerine orta derecede uyum gösterdiği görülmektedir.

Şekil 3, örgütsel yaratıcılık ile ilgili bu araştırmada önerilen modelin Yapısal Eşitlik Modeli ile test edilmesi sonucu ortaya çıkan AMOS programı çıktısıdır. Şekildeki yuvarlak içindeki değişkenler gizil değişkenleri, kare veya dikdörtgen içindekiler ise ilgili gizil değişkenlere ait gözlenen değişkenleri göstermektedir. Yapısal Eşitlik Modelinde iki tür değişken vardır; gizil değişken (latent variable) ve gözlenen değişken (manifest variable). Yapısal Eşitlik Modelinde her bir gizil değişken çoklu ölçümlerle ilişkilendirilmiştir. Gizil değişkenler gözlenen değişkenlere faktör analizi metoduyla bağlıdır.



Şekil 3. Araştırma Modeli Testinin AMOS çıktı

Bilindiği gibi faktör analizi değişkenler arasındaki ilişkileri inceleyerek bu değişkenlerin ortak olarak açıkladıkları faktör adlı özet değişkenleri bulmaya yarayan bir metottur. Yani gizil değişkenler bir nevi faktörlerdir ve ilgili oldukları gözlenen değişkenler vasıtasıyla ölçülmektedir. Gözlenen değişken ise gizil değişkenleri ölçmek için işlevsel olarak tanımlanmış anket sorusu ifadeleridir (item). Gizil değişkenlerden gözlenen değişkenlerine giden yol okları faktör yüklerini göstermektedir. Gözlenen değişkenlere oklarla bağlı olan küçük yuvarlaklar ise ölçüm hatalarıdır. Ölçüm hatalarının düşük olması

faktör yüklerinin güvenilir olduğunu gösterir. Ayrıca regresyon analizinden de bilineceği gibi faktör yükünün karesinin birden çıkarılması ölçüm hatasını verir. Araştırmamızda standardize sonuçlar alındığı için ölçüm hataları şekilde görülmemektedir.

Yapısal eşitlik modelinde gizil değişkenler arasındaki ilişkiyi ölçen eşitliğe yapısal model denir. Yapısal modelde bağımsız değişken durumunda olan gizil değişkenlere dışsal gizil değişken (exogenous latent variable) bağımlı değişken pozisyonunda olan gizil değişkenlere ise içsel gizil değişken (endogenous latent variables) denilir. Şekil 3’de görüldüğü gibi bu yapısal modelin içinde 5 adet gizil değişken bulunmakta olup, örgütsel yaratıcılık faktörü içsel gizil değişken, açık politika, yönetim desteği, takdir, ve otonomi ve esneklik faktörleri ise dışsal gizil değişkenlerdir. Gizil değişkenler arasındaki yön okları ise standardize regresyon katsayılarını (bağımsız değişkende bir standart birimlik değişimin bağımlı değişkende ne kadar standart birimlik bir değişime neden olacağını verir) göstermektedir. Tablo 4’te bütün standardize regresyon katsayıları görülmekte olup, bunlar 0.005 önemlilik düzeyinde anlamlı bulunmuş ve işaretleri de pozitif değer almıştır. Buradan hareketle H_1 , H_2 , H_3 , H_4 hipotezleri kabul edilmiştir.

Elde edilen bu sonuçlar ve model olasılıklı örnekleme metotları kullanılmadığından dolayı sadece Trabzon Yurdu Müdürlüğü için geçerli olup diğer kurum ve kuruluşlara genellenemez. Örgütsel yaratıcılık gizil değişkenini en fazla etkileyen gizil değişken yönetim desteği ($r=0,89$) olmuştur. Bunu sırasıyla açık politika ($r=0,39$), takdir ($r=0,24$), otonomi ve esneklik ($r=0,17$) gizil değişkenleri izlemiştir.

Wong-Pang (2003) aynı amaçla Honk-Kong’da otel işletmeleri üzerinde yaptıkları çalışmalarında örgütsel yaratıcılığı etkileyen faktörlerden en çok açık politika faktörünün etkili olduğunu ve bunu sırasıyla yönetim desteği, takdir, otonomi ve esneklik faktörlerinin izlediğini bulmuşlardır.

Tablo 4. Araştırma Modelindeki Regresyon Katsayıları

	Tahmin	SH	t	p
Gizil değişkenler arası				
H1: Örgütsel Yaratıcılık <-- Açık Politika	0,39	0,022	10,744	0,000
H2: Örgütsel Yaratıcılık <-- Yönetim Desteği	0,89	0,035	14,457	0,000
H3: Örgütsel Yaratıcılık <-- Takdir	0,24	0,017	7,769	0,000
H4: Örgütsel Yaratıcılık <--Otonomi ve Esnek.	0,17	0,017	5,819	0,000
Not. H1, H2, H3, H4 Hipotezleri yukarıda görüldüğü gibi p=0.005 düzeyinde anlamlıdır ve kabul edilmiştir.				
Gizil değişkenlerle gözlenen değişkenleri arası				
Orjinallik <-- Örgütsel Yaratıcılık	0,801	-	-	-
Fikir Akıcılığı <-- Örgütsel Yaratıcılık	0,908	0,081	13,624	0,000
Uygunluk <-- Örgütsel Yaratıcılık	0,902	0,085	13,462	0,000
Açık Kültür <-- Açık Politika	0,938	-	-	-
Yeni Bilgi Edinme <-- Açık Politika	0,868	0,059	16,858	0,000
İletişim <-- Açık Politika	0,953	0,045	22,271	0,000
Manevi Destek <-- Yönetim Desteği	0,950	-	-	-
Güven <-- Yönetim Desteği	0,991	0,034	32,641	0,000
Düşünce Faydalanması <-- Yönetim Desteği	0,909	0,048	21,006	0,000
Yükselme <-- Takdir	0,919	-	-	-
Kabul <-- Takdir	0,974	0,042	23,034	0,000
Somut Ödüller <-- Takdir	0,939	0,045	20,390	0,000
Karar <-- Otonomi Ve Esneklik	0,921	-	-	-
Güçlendirme <-- Otonomi Ve Esneklik	0,702	0,073	9,989	0,000
Hata Toleransı <-- Otonomi Ve Esneklik	0,907	0,073	14,277	0,000

Sonuç ve Öneriler

Artan hız ve global iş dünyasının acımasız rekabeti, buluşu, esnekliği, etkin çözüm geliştirme ve örgütler için farklı ve geniş bakış açıları geliştirmeyi zorunlu kılmıştır. Özellikle global ölçekte çalışan örgütler hızla büyüyen, yeni ve etkili rakiplerine karşı rekabet avantajını devam ettirebilmek için yaratıcılık ve yenilikle ilgilenmek durumundadırlar.

Yönetim literatüründe örgütsel yaratıcılık yeni bir kavram değildir. Ancak insan hakları, eğitim ve yaşam düzeyinin yükselmiş olması, insanların beklentilerindeki değişimler, insanların yaratıcılık özelliğinden daha fazla yararlanılabileceğinin fark edilmesi örgütsel yaratıcılık kavramını daha çağdaş bir boyutta karşımıza çıkarmıştır. Değişim hızlı ve sorunlar fazla olduğu zaman

topluluklar ya yaratıcı düşünceye adapte olacaklar ya da yok olmaya mahkum olacaklardır. Günümüzün yöneticileri daha önceki zamanlara kıyasla daha kompleks ve daha çok sayıda sorunla karşı karşıya gelmektedirler. Bu sorunları çözüp çözememeleri yöneticilerin olduğu kadar onların temsil ettikleri kuruluşların da başarısını ve akıbetini etkileyecektir. İşte bu noktada yaratıcı düşünce yöneticilere sorunlarla farklı ve alışılmadık yollarla baş edebilme imkanı verecektir.

Örgütsel yaratıcılık organizasyonlarda bazı faktör tarafından beslenir ve ortaya çıkarılır. Bunlardan birisi olan açık politika faktörü, süreçlerin bütün çalışanlar için saydam hale getirilmesidir. Saydam bir yapıda yönetim ve çalışanların etkileşimi ve iletişimi daha fazla ve olumlu olacaktır. İletişim her yönde oluşacak bu sayede tam bilgi akımı sağlanacaktır. Personel, iletişimin ve etkileşimin rahat olduğu bir ortamda yaratıcılığın en önemli kaynaklarından biri olan yeni bilgi edinme hareketlerinde bulunmaya motive olacaktır. Bu araştırmada açık politika faktörü ile örgütsel yaratıcılık faktörü arasındaki regresyon katsayısı $r=0,39$ bulunmuştur. Dolayısıyla araştırmamız ilgili teoriyi destekler niteliktedir.

Çalışanların karar verme ve organizasyondaki görevleri başlatma yetkisine sahip olmasına otonomi denir. Diğer bir deyişle otonomi personelin kendi görev alanlarında büyük bir oranda bağımsız çalışabilmeleri ve karar alabilmeleridir. Otonomi sayesinde çalışanların kendilerine olan güvenleri artacaktır. Yöneticilerin çalışanların hata yapma olasılıklarını normal olarak görmeleri ve buna tolerans göstermeleri de işin yapılmasında esnekliği sağlayacaktır. Otonomi ve esneklikte örgütsel yaratıcılığı pozitif yönde etkileyecektir. Araştırmamızdan elde edilen sonuçta bu doğrultudadır. Örgütsel yaratıcılık ile otonomi ve esneklik arası regresyon katsayısı $r=0,17$ bulunmuştur.

Çalışanlar başarılı oldukları takdirde gerek ücret artışı veya ikramiye gibi somut ödüllerle gerekse soyut olan takdir ve onaylama gibi davranışlarla veya hem soyut hem de somut nitelik taşıyan görevde yükselme gibi ödüllerle mükafatlandırılmak isterler. Zaten bu durum insan doğasının bir gereğidir. Yaratıcılık üzerine yapılan birçok araştırmada da başarıyı ödüllendirmenin örgütsel ve bireysel yaratıcılığı artırdığı görülmüştür. Araştırmamız sonucunda takdir faktörü ile örgütsel yaratıcılık faktörü arasındaki regresyon katsayısı $r=0,24$ çıkmıştır.

Üst yönetim ve liderin organizasyonlarındaki yaratıcılığı desteklemeleri örgütsel yaratıcılığın aslında olmazsa olmaz kurallarından biridir. Çünkü, üst yönetim desteği olmadan örgütlerde hiçbir faaliyet başarılı bir şekilde yürütülemez. Yaratıcılığın getireceği riski almaktan korkan çalışan üst yönetimin olumlu desteğini hissettiği takdirde bu riski göze alacak örgütsel

yaratıcılığa katkıda bulunacaktır. Üst yönetim, çalışanların görüşlerine ve duygularına önem vererek, onları kendi fikirlerini ifade etmeleri yönünde cesaretlendirerek, pozitif ve olumlu bir şekilde bilgi geribildirimini sağlayarak ve çalışanların yeteneklerini geliştirebilecekleri bir yapı hazırlayarak örgütsel yaratıcılığın gelişimine katkıda bulunurlar. Bu araştırmada yönetim desteği ile örgütsel yaratıcılık arasındaki regresyon katsayısı $r=0,89$ göstermiştir ki üst yönetim desteği faktörü örgütsel yaratıcılığın oluşmasında en azından Trabzon Yurdu Müdürlüğü için en önemli faktördür.

Yurtkur bir devlet kuruluşu olarak diğer devlet kurum ve kuruluşlarının yaşadığı temel sorunları bünyesinde hisseden bir kamu kurumudur. Örgütsel yaratıcılığı kurum bünyesinde geliştirmek bütün sorunlara bir çözüm olmasa da iyi bir başlangıç ve gelecek vaat eden bir yöntem olacağı muhakkaktır. Bu kültürün kurumda oluşturulabilmesi için; çalışanlara bireysel inisiyatif tanınmalı, risk ve belirsizliğe yönelik esneklik sağlanmalı, çalışanların yöneticiler tarafından denetlenmeleri değil yönlendirilmeleri ve kurumla özdeşleşmeleri gerçekleştirilmelidir. Kurum içinde çatışmalar önlenmeli ve iyi bir iletişim geliştirilmelidir. Çalışanlar yeni ve alışılmadık bir fikre heyecanla başlayıp bunu aksiyona dönüştürmüş ve başarısızlığa uğramışsa bu durumun normal olduğu belirtilmeli ve yeniden bu tip fikirleri uygulamaları yönünden cesaretlendirilmelidirler. Düşünceler mevki ve statüye göre değil değerlerine göre göz önüne alınmalı, seçim ve yükselme liyakata göre yapılmalıdır. Esnek ve uzun dönemli planlar oluşturulmalı ve her konuda değişimin olabileceği kabullenilmelidir.

Kaynakça

Ache, P. (2000), “Vision And Creativity-Challenge For City Regions”, Futures, Vol. 32, pp. 435–449.

Anderson James G. (2004), The Basic of Structural Equation Model, (web.ics.purdue.edu/~janders1/Soc681/Soc%20681%20Basics%20of%20Structural%20Equation%20Modeling%202002.ppt: 10.04.2005).

Angela, G. (1997), “The Art of Leadership”, Management, Vol. 44, Issue. 11, pp. 120-121.

Ansburg, P.I., Hill, K. (2003), “Creative And Analytic Thinkers Differ in Their Use Of Attentional Resources”, Personality and Individual Differences, Vol. 34, pp.1141–1152.

Baer, M., Oldham, G.R., Cummings, A. (2003), “Rewarding Creativity: When Does It Really Matter?”, The Leadership Quarterly, Vol. 14, pp. 569–586.

- Bhawuk, D.P.S. (2003)**, “Culture’s Influence on Creativity: The Case Of Indian Spirituality”, *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 27, pp. 1–22.
- Blagrove, M., Hartnell, S.J. (2000)**, “Lucid Dreaming: Associations With Internal Locus of Control, Need For Cognition And Creativity”, *Personality and Individual Differences*, Vol. 28, pp. 41-47.
- Carlsson, I., Wendt, P.E., Risberg, J. (2000)**, “On The Neurobiology Of Creativity. Differences in Frontal Activity Between High And Low Creative Subjects”, *Neuropsychologia*, Vol. 38, pp. 873-885.
- Conti, R., Collins, M.A., Picariello, M.L. (2001)**, “The Impact of Competetion on Intrick Motivation And Creativity: Considering Gender, Gender Segregation And Gender Role Orientation”, *Personality and Individual Differences*, Vol. 30, pp. 1273-1289.
- Dasgupta, S. (2003)**, “Multidisciplinary creativity: the case of Herbert A. Simon”, *Cognitive Science*, Vol. 27, pp. 683–707.
- Drake, G. (2003)**, “This Place Gives Me Space: Place And Creativity in The Creative Industries”, *Geoforum*, Vol. 34, pp. 511–524.
- Edwards R.G. (2001)**, “Randomness and Creativity”, *Trends in Neurosciences*, Vol.24, No.12, pp. 684.
- Evangelia Demerouti (2004)**, Structural equation modeling, www.dmst.aueb.gr/gr2/diafora2/Prosopiko2/visitors_ppts/Demerouti1.ppt: 02. 04.2005)
- Eisenberger, R., Haskin, F., Gambleton, P. (1999)**, “Promised Reward and Creativity: Effects of Prior Experience”, *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 35, pp. 308–325.
- Feist, G.J., Barron, F.X. (2003)**, “Predicting Creativity From Early To Late Adulthood: Intellect, Potential, And Personality”, *Journal of Research in Personality*, Vol. 37, pp. 62–88.
- Fisher, B.J., Specht, D.K. (1999)**, “Successful Aging And Creativity In Later Life”, *Journal of Aging Studies*, Vol.13, No. 4, pp. 457-472.
- Friedman, R.S. (2002)**, “The Influence of Approach and Avoidance Motor Actions on Creative Cognition”, *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 38, pp. 41–55.
- Grigorenko E.L., Sternberg, R.J. (2001)**, “Analytical, Creative, And Practical Intelligence As Predictors Of Self-Reported Adaptive Functioning: A Case Study in Russia”, *Intelligence*, Vol. 29, pp. 57-73.
- Halbeslebena, J.R.B., Novicevic, M.M., Harvey, M.G., Buckley, M.R. (2003)**, “Awareness of Temporal Complexity in Leadership of Creativity And

Innovation: A Competency-Based Model”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 14, pp. 433–454.

Harris, J.A. (2003), “Measured Intelligence, Achievement, Openness To Experience, And Creativity”, *Personality and Individual Differences*.

Hicks, H.G., Gullet, R.C. (1981), “Management”, 4th edition, McGraw Hill Inc. USA.

Hox, J.J., Bechger, T.M. (1995), “An Introduction to Structural Equation Modeling”, *Family Science Review*, Vol.11, pp.354-373.

Information Technology Services (2004), *Structural Equation Modeling using AMOS: An Introduction*, (<http://www.utexas.edu/its/rc/tutorials/stat/amos/>: 12.04.2005).

Jaussi, K.S., Dionne, S.D. (2003), “Leading For Creativity: The Role of Unconventional Leader Behavior”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 14, pp. 475–498.

Kahai, S.S., Sosik, J.J., Avolio, B.J. (2003), “Effects of Leadership Style, Anonymity, And Rewards on Creativity-Relevant Processes And Outcomes in An Electronic Meeting System Context”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 14, pp. 499–524.

Kletke, M.G., Mackay, J.M., Barr, S.H., Jones, B. (2001), “Creativity in The Organization: The Role Of Individual Creative Problem Solving And Computer Support”, *Int. Journal Human-Computer Studies*, Vol. 55, pp. 217-237.

Koestner, R., Walker, M. (1999), “Childhood Parenting Experiences and Adult Creativity”, *Journal of Research in Personality*, Vol. 33, pp. 92–107.

Lee, J.E., Day, J.D., Meara, N.M., Maxwell, S. (2002), “Discrimination Of Social Knowledge And Its Flexible Application From Creativity: A Multitrait–Multimethod Approach”, *Personality and Individual Differences*, Vol. 32, pp. 913–928.

Malaga, R.A. (2000), “The Effect of Stimulus Modes And Associative Distance in Individual Creativity Support Systems”, *Decision Support Systems*, Vol. 29, pp. 125–141.

Merten, T., Fischer, I. (1999), “Creativity, Personality And Word Association Responses: Associative Behaviour in Forty Supposedly Creative Persons”, *Personality and Individual Differences*, Vol. 27, pp. 933-942.

Mumford, M.D. (2000), “Managing Creative People: Strategies And Tactics For Innovation”, *Human Resource Management Review*, Vol. 10, No. 3, pp. 313- 351.

Mumford, M.D., Scott, G.M., Gaddis, B., Strange, J.M. (2002), “Leading Creative People: Orchestrating Expertise And Relationships”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 13, pp. 705-750.

Mumford, M.D., Connelly, S., Gladdis, B. (2003), “How Creative Leaders Think: Experimental Findings And Cases”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 14, pp. 411–432.

Reilly, T.O., Dunbar, R., Bentall, R. (2001), ”Schizotypy And Creativity: An Evolutionary Connection?”, *Personality and Individual Differences*, Vol. 31, pp. 1067-1078.

Rubinstein, G. (2003), “Authoritarianism And Its Relation To Creativity: A Comparative Study Among Students of Design, Behavioral Sciences And Law”, *Personality and Individual Differences*, Vol. 34, pp. 695–705.

SFSU (2004), Structural Equation Modeling / Path analysis, (<http://64.233.183.104/search?q=cache:Kp8E3BKd7m4J:userwww.sfsu.edu/~efc/classes/biol710/path/SEMwebpage.pdf+Articles+Using+or+Addressing+Issues+in+Path+Analysis+in+Biology&hl=tr:11.04.2005>).

Shalley, C.E., Smith J.E.P. (2001), “Effects of Social-Psychological Factors on Creative Performance: The Role of Informational and Controlling Expected Evaluation and Modeling Experience”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 84, No. 1, January, pp. 1–22.

Simonton, D.K. (2000), “Creative Development as Acquired Expertise: Theoretical Issues and An Empirical Test”, *Developmental Review*, Vol. 20, pp. 283–318.

Tennyson, R.D., Breuer, K. (2002), “Improving Problem Solving And Creativity Through Use of Complex-Dynamic Simulations”, *Computers in Human Behavior*, Vol. 18, pp. 650–668.

Williamson, B. (2001), “Creativity, The Corporate Curriculum And The Future: A Case Study”, *Futures*, Vol. 33, pp. 541–555.

Winner, E. (1997), “Giftedness Vs. Creativity in Visual Arts”, *Poetics*, Vol. 24, pp. 349-377

Wong, S., Pang, L. (2003), “Motivators to Creativity in The Hotel Industry, Perspectives of Managers And Supervisors”, *Tourism Management*, Vol. 24, pp. 551–559.

Yurtseven, R. (2001), “Yaratıcı Yönetim”, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Yayınları, No.10, 1.Basım, Çanakkale.

Zhou, J., George, J.M. (2003), “Awakening Employee Creativity: The Role Of Leader Emotional Intelligence”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 14, pp. 545–568.