

# YARATICI ÖRGÜT KÜLTÜRÜ FAKTÖRLERİNİN BELİRLENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: TRABZON YURDU MÜDÜRLÜĞÜ ÖRNEĞİ

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

**Özet:** Organizasyonlar çevrelerini genişletip, tahmin edilemez, durağan olmayan ve tehdit edici bir iş ortamına yönelindikleri zaman yaratıcılık ve yeniliğe daha çok ihtiyaç duyarlar. Bu araştırma; bir firmanın sahip olduğu yaratıcı örgüt kültürü seviyesini ölçen faktörleri bulmayı amaçlamaktadır. Yapılan faktör analizi sonucunda yaratıcılığı etkileyen beş faktör bulunmuştur. Bunlar; (1) Eğitim ve gelişim, (2) Motivasyon ve ödül, (3) Katılımcı yönetim ve terfi, (4) Yönetim desteği, (5) Etkileşim, iletişim ve esnekliktir.

**Anahtar Kelimeler:** Yaratıcı örgüt kültürü, Öğrenci yurtları

## I. Giriş

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 ve çalkantılı ekonomik ortamda iş yapan firmalar için yaratıcılık ve yenilik, diğer öneri ve reçetelerden çok daha önemli olarak düşünülmektedir (Mumford vd., 2003: 705). Bu çevresel baskı ve firmaların yenilik ihtiyaçlarını gidermek ancak çalışanların yaratıcılık kabiliyetlerini geliştirmekle mümkündür (Shalley ve Smith, 2001: 2; Wong ve Pang, 2003: 551). Örgütlerde yaratıcı düşünce; tansiyonu yükselten, çatışmalar, zıtlıklar oluşturan ve duygu yüklü tartışmalara, anlaşmazlıklara neden olan bir kavramdır. Çünkü; kompleks organizasyonlar, bir yandan belirli bir gelecek ve kontrolü öngörürken diğer yandan yaratıcılık ve değişimi gerektirirler (Zhou ve George, 2003: 545).

Yaratıcılık çok kullanılan ve yanlış anlaşılan 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; Eisenberger, 1999: 310; Ansborg ve Hill, 2003: 1141). Fisher ve Specht (1999)'e göre yaratıcılık, her yaşta

---

\* Doç.Dr., KTÜ, İİBF, İşletme ABD

\*\* Y.Doç.Dr., KTÜ, İİBF, İşletme ABD

\*\*\* Trabzon Kredi Yurtlar Müdürlüğü,

canlandırılabilir ve geliştirilebilir 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. Tennyson ve Breuer (2002) ve Lee vd.(2002)'e göre ise yaratıcılık, geleneksel olarak hem sosyo-bilişsel yeteneklerin bir ölçüsü, hem de aktif bir probleme uygun ve yeni çözümler getiren zihinsel bir süreçtir. Diğer bir tanıma göre ise yaratıcılık; yeni, alışılmamış, uygun fikir, çözüm ve iş süreçlerinin ürünüdür. Yaratıcılığın yalnızca orijinallik olarak düşünülmesi yanlıştır. Uygunluk, yararlılık ve yapılabilirlikte yaratıcı düşünceyi tuhaf fikirlerden ayıran önemli öğelerdir (Shalley ve 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: 694). Feist-Barron (2003) yaptıkları araştırmada; 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.

Yaratıcılık, doğası gereği bireysel bir süreçtir. Yaratıcı grup etkinlikleri ise kolaylaştırıcı/hızlandırıcı etkinliklerdir. Herkesin bir ölçüde yaratıcı olduğu ve yaratıcılığını geliştirilebileceği kabul edilmektedir. Yaratma sürecinin altı aşamada ele alınması mümkündür. Bunlar (Malaga, 2000: 126; Goeltsch ve Davis, 1997: 527; Robbins, 1997: 65; Lee vd., 2002: 246):

1. Sorun tanımlama; açık ve belirgin olarak neyi çözeceğimizi tanımlamaktır. Rastlantısal düşünceler sık sık yararlı olabilir, ancak yaratıcı düşünce sorunun açık olarak belirlenmesiyle geliştirilebilir.
2. Bilgi toplama; konuya ilişkin perspektif edinme ve konunun detaylarını öğrenme aşamasıdır.
3. Aktif düşünme; sorun tanımlandıktan ve bilgi toplandıktan sonra, sorunun çözümüyle ilgili yeni yöntemler araştırılır. Bu araştırma, bir çok yöntemlerin uygulandığı güç bir zihinsel çalışmayı gerektirir.
4. Kuluçka; bir anlamda toplanan bilginin hazmedilmesi ve/veya bilinç altına aktive edilmesi aşamasıdır.
5. Fikir veya keşif; buluşun yapıldığı veya çözümün bulunduğu aşamadır.
6. Değerlendirme ve gerçekleştirme; buluşun uygulanabilirliğinin tartışıldığı ve buluşun uygulandığı aşamadır. Değerlendirme ve gerçekleştirme cesaret isteyen bir süreçtir.

Yaratıcı düşünceye sahip birey aynı amaca farklı yollarla ulaşmaya çalışan kişidir. Yeniliğe olan açıklık mekanizması bu bireylerin bir amaca ulaşması engellendiği zaman otomatik olarak ortaya çıkar, esneklik ve

adaptasyonu içerir (Fisher ve Specht, 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; Friedman, 2002: 53). 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 ve 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 ve Breuer, 2002: 650).

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 grubu açısından maksimize ederler (Jausi ve 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 (Angela, 1997: 121; Baer, 2003: 569; Zhou ve George, 2003: 549).

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. Ayrıca, çalışanlara dönük iletişimin niteliğini yükseltmek, çalışanlarda kaygı ve diğer duygusal tepkilere yol açacak mesajlar vermekten kaçınmak, iş ortamını çalışanlar için tehlikelerden arındırmak, çalışanların başarılı olacağına inanmak ve onlara güvenmek başarı şansını artıracaktır. Yaratıcılığın örgütlerdeki en uygun ortamı, insanın örgüt içindeki konumu ne olursa olsun, ona en uygun bireysel özgürlük ve toplumsal alanda kendini gerçekleştirmesini sağlamaktır (Mumford, 2000: 314)

## **II. Literatür Araştırması**

Yaratıcılıkla ilgili kavramlar son yarım yüzyıl boyunca inceleme konusu olmuştur. Yaratıcılık farklı açılardan incelenmiştir. Bunlar; yaratıcılığı geliştiren değişik faktörler, yaratıcı sürecin çıktılarının geliştirilmesi, yaratıcı süreci etkileyen çevresel faktörler, yaratıcılığı ölçme teknikleri, yaratıcılık ve örgüt

ilişkisi, yaratıcılık ve kalite ilişkisidir. Fakat, yaratıcılıkla yönetim olgusunun birlikte incelenmesi yenidir.

Olson (1999) kütüphane çalışanları üzerinde yaptığı araştırmalar sonucu herkesin yaratıcı kabiliyetlere az veya çok sahip olduğunu, ama bunu ortaya çıkarmak için gerekli eğitim ve motivasyona sahip olmadıklarını tespit etmiştir. Ayrıca, bireyleri bilinçli bir şekilde yönlendirerek yaratıcı düşüncenin ortaya çıkarılabileceğini ileri sürmüştür.

Shalley ve Smith (2001) üniversite öğrencileri üzerinde yaptıkları laboratuvar araştırmalarında, biri kontrol diğeri deney grubu olmak üzere iki grup oluşturmuş ve örgütlerdeki sosyo-psikolojik bir unsur olan model alma faktörünü manipüle ederek, bu faktörün bireylerin yaratıcılık kabiliyetleri üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Yaptıkları araştırma sonucunda; çalışan bireylerin örgütlerinde, başarılı olarak yönetime katılıp, yaratıcı sorun çözüme becerilerinin gelişiminde, lider konumunda olanların çizdikleri model örneğinin önemli bir yerinin olduğunu bulmuşlar, örgütsel yaratıcılığın gelişiminde liderler ve yöneticilere büyük bir görev düştüğünü vurgulamışlardır.

Kletke vd. (2001) kurumsallaşmış bir yaratıcı örgüt kültürü oluşturmada çalışanların kritik rol oynadıklarını ve çalışanların yaratıcılık kabiliyetlerini geliştirerek, bu amacın gerçekleştirilebileceğini belirtmişlerdir. Ayrıca çalışanların yaratıcılık kabiliyetlerini geliştirici bir yöntem olan, bilgisayarla desteklenmiş yaratıcılık destekleme sistemi önerisini getirmişlerdir. Bu yöntemle, örgütün yaratıcı çıktı üretiminin yükseltilebileceğini vurgulamışlardır.

Conti vd. (2001) 143 lise öğrencisi üzerinde gruplarda yarışmacı ruhun yaratıcılığa etkisini incelemiş ve yarışmacı bir ortamda erkeklerin bayanlara göre daha yaratıcı ve özgün olabildiklerini, ayrıca erkek bayan ayrımı yapılan gruplarda erkek gruplarının, ayrım yapılmayan diğerkarma gruba göre daha çok yaratıcılığa motive olduğunu bulmuşlardır.

Williamson (2001) İngiliz şirketlerinin üst düzey yöneticileri üzerinde yaptığı araştırmasında, yöneticilerin yaratıcılık kavramını anlayış şeklinin yetersiz olduğunu ve bu yanlış anlamının çalışanların ve örgütün yaratıcılığını artırmaktan çok engellediğini bulmuştur. Williamson'a göre yöneticiler, yaratıcılığı daha çok birey bazlı, özel bir yetenek olarak görüp, yaratıcılığın iş performansını artıran, yeni iş yapma yolları üreten bir süreç olduğunu göz ardı etmektedirler. Yapılması gereken, organizasyonlarda öncelikle doğru bir yaratıcılık kültürü oluşmalı ve bu ilk olarak üst düzey yöneticilere benimsetilmelidir.

Wong-Pang (2003) Honk Kong'da 288 üst düzey otel yöneticisi üzerinde iş ile ilgili yaratıcılığı motive eden faktörler üzerine 18 motivasyon faktörünü içeren 5 faktörlü bir ölçek geliştirmişlerdir. Bu faktörler; eğitim ve geliştirme, üst yönetim tarafından desteklenme ve motive edilme, açıklık politikası, ödüllendirilme ve takdir edilme, özerklik ve esnekliktir.

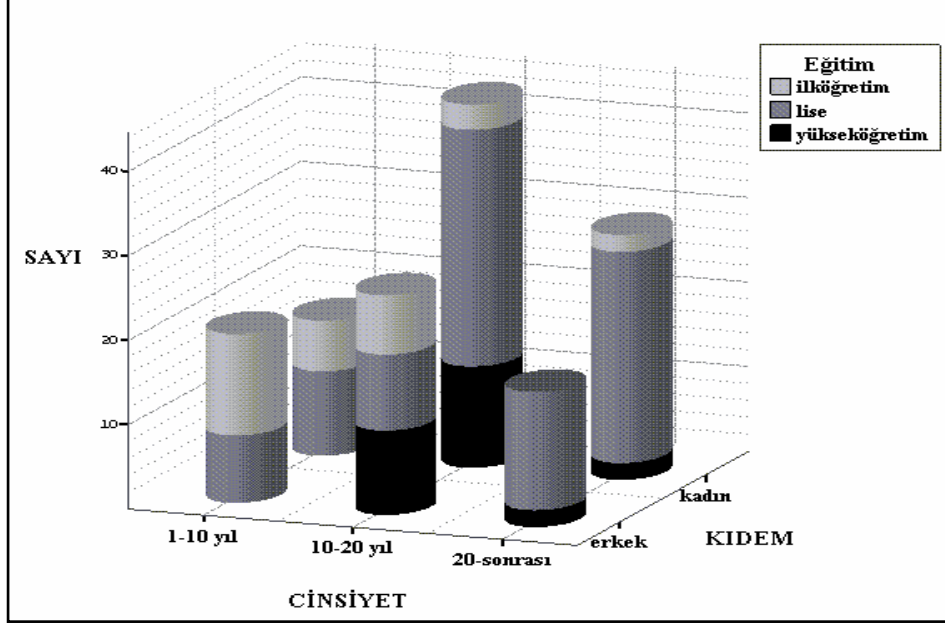
Zhou-George (2003) çalışanların yaratıcılığını geliştirmede liderlerin duygusal zekalarının önemini araştırmışlar ve bu liderlerin beş aşamalı süreçle, çalışanların yaratıcı düşüncelerini uyandırabileceğini belirtmişlerdir. Bunlar; teşhis, bilgi toplama, fikir üretme, fikri değerlendirme ve değiştirme ve bu fikri uygulamadır. Ayrıca; duygusal zekaya sahip liderlerin, empati yapabileceklerinden dolayı daha geniş bir görüş açısına sahip olduklarını ve bu özelliğinde, yaratıcı zekanın önemli bir unsuru olduğunu vurgulamışlardır.

Jaussi ve Dionne (2003) Amerika'da Northeastern Üniversitesi öğrencileri arasında, geleneksel olmayan lider davranışlarının çalışanların yaratıcılığı üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Bu tür liderlerin, çalışanların liderlerini model olarak aldıkları bir örgüt ortamında, alışılmış liderlik tarzı sergileyenlere oranla daha fazla yaratıcı örgüt kültürünü uyardıklarını bulmuşlardır.

Baer vd. (2003) iki üretim fabrikasından toplam 171 kişi üzerinde yaptıkları araştırmada, dışsal motivasyon ile çalışanların yaratıcılığı arasındaki ilişkinin, çalışılan işin karmaşıklığı ve çalışanların bilişsel süreci faktörlerine göre anlamlı farklılık gösterdiklerini bulmuşlardır. Yazara göre basit yapıya sahip işte uyumlu bilişsel yapıya sahip çalışanlar için dışsal motivasyon ile yaratıcılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Diğer taraftan, karmaşık yapıya sahip işte çalışan yenilikçi bilişsel sürece sahip çalışanlar için dışsal motivasyon ile yaratıcılık arasında zayıf pozitif yönlü bir ilişki vardır. Ayrıca uyumlu bilişsel süreç/kompleks iş yapısı ve yenilikçi bilişsel süreç/basit iş yapısı matrislerinde de yaratıcılık ile dışsal motivasyon arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. Yani ücret artışı, terfi, ikramiye gibi dışsal motivatörler yenilikçi ruha sahip bireylerde yaratıcılığı artırıcı bir faktör olmaktan uzaktır. Bu çalışanlar daha çok övgü, tanıma, saygı gösterme, daha çok özgürlük tanıma gibi içsel motivatörlerle yaratıcılık alanında güdülenebilirler.

Rubinstein (2003) 111 tane hukuk, tasarım ve sosyal bilimler öğrencisinin üzerinde yaratıcılık, otorite ve kariyer seçimi ilişkisini irdelemiş ve öğrencilerin okudukları bölümlere göre yaratıcılık anlamında önemli farklılık gösterdiklerini bulmuştur. Rubinstein otorite azalmasının yaratıcılığı artırdığını belirtmiştir. Bunu öğrencilerin seçtikleri bölümlerin gerektirdiği karakteristik otorite yapısına dayanarak açıklamıştır. Hukuk öğrencilerinin okudukları bölüm gereği var olan kanunları iyi bilmesi gerekir, onlardan yeni kanunlar üretmesi beklenmez, dolayısıyla yüksek derecede bir otorite mevcuttur ve esnek düşünmeye iyi gözle bakılmaz. Sosyal bilimler öğrencileri ise hem var olan sosyo-kültürel yapıyı iyi bilmeli hem de esnek bakış açısıyla bakarak yeni fikirler üretebilmelidirler. Tasarım öğrencilerinin ise tamamen farklı ve yeni bakış açısına sahip olması beklenir. Bu öğrencilerin yaratıcılık testinden aldıkları sonuca bakıldığında, hukuk öğrencilerini % 58,3, sosyal bilimler öğrencilerinin % 76,7, tasarım öğrencilerinin ise % 99,9 oranında belli bir yaratıcılık kabiliyetine sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla, bireylerden

beklenen şeyler ve onların sokuldukları kalıplar, şahısların yaratıcılığını belirleyecektir.



### III. Metodoloji

Araştırmanın amacı, Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumunda, yaratıcı örgüt kültürünü etkileyen faktörleri belirlemektir. Bunun için Trabzon Yurdu Müdürlüğü personeline, Wong-Pang'ın (2003) Honk Kong'daki beş yıldızlı otellerdeki personelin yaratıcılık seviyesini belirlemeye yönelik geliştirmiş olduğu anket soruları sorulmuş ve bu sorulara 5'li Likert ölçeğiyle cevap istenmiştir.

Araştırmada, Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu Trabzon Yurdu Müdürlüğü personeli olan 157 kişiden, 150 kişiye anket uygulanmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde personelin kıdem, cinsiyet, eğitim durumunu belirlemeye yönelik demografik değişkenleri içeren sorular, ikinci kısımda ise yaratıcı örgüt kültürünü ölçen 15 anket sorusu bulunmaktadır.

### IV. Bulgular ve Yorum

#### A. Demografik Değişkenler

Araştırma kapsamında anket uygulanan çalışanların 62'si (% 41,3) erkek; 88'i (% 58,7) bayandır. 36 (% 24) çalışanın kıdemi 1-10 yıl arası, 69'unun (% 46) 10-20 yıl arası ve 45'inin (% 30) 20-30 yıl arasıdır. Eğitim durumları ise, 30

(% 20) ilköğretim, 94 (% 62,7) lise ve 26 (% 17,3) üniversite (ön lisans, lisans ve yüksek lisans) mezunudur.

Şekil 1. Ankete katılanlara demografik özellikleri

### ***B. Faktör Analizi***

Yaratıcılık anketindeki 15 soruya verilen cevapların genel ortalaması 3,11, standart sapması ise 1,282'dir. Verilen cevapların altında yatan faktörleri bulmak amacıyla, faktör analizi uygulanmıştır (Temel bileşenler analizi, Equamax rotasyonu). Faktör analizinden önce, örnek alınan kütlenin yeterliliğini test etmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve verilerin uygunluğunu test etmek için de Barlett's Test of Sphericity uygulanmıştır (KMO: 0,810, Barlett's Test of Sphericity: 4778,601  $p < 0,000$ ). Tüm anket sorularının güvenilirliğini ölçen Cronbach  $\alpha = 0,9655$ 'tir. Bu testler sonucu verilerin faktör analizinin uygulanmasına uygun olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Faktör analizi sonuçları Tablo 1'de görülmektedir.

Tablo 1. Faktör Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	Değişken Ortalama	Faktör Ortak Varyansı	FAKTÖR YÜKLERİ				
			1	2	3	4	5
Sağlanan eğitim	2,78	0,981	<b>0,866</b>	0,205	0,390	0,164	9,9E-02
Gelişim için fırsatlar	2,80	0,939	<b>0,809</b>	0,239	0,455	6,3E-02	0,132
Yanışlık toleransı	2,88	0,955	<b>0,771</b>	0,206	0,529	0,147	0,132
Yükselme fırsatları	2,91	0,958	0,599	0,150	<b>0,720</b>	0,223	9,4E-02
Yetki devri	2,87	0,959	0,488	0,234	<b>0,790</b>	9,9E-02	0,176
Katılım	2,95	0,981	0,413	0,265	<b>0,828</b>	0,171	0,158
Somut güdüler	3,18	0,963	0,343	<b>0,727</b>	0,291	0,311	0,367
Somut ödüller	3,27	0,984	0,266	<b>0,737</b>	0,305	0,377	0,367
İçsel motivasyon	3,33	0,967	0,210	<b>0,808</b>	0,227	0,182	0,431
Açık, esnek örgüt kültürü	3,18	0,934	0,149	0,501	0,199	0,373	<b>0,632</b>
Yönetimin yeniliklere açıklılığı	3,23	0,975	0,113	0,424	0,173	0,502	<b>0,696</b>
Yeni bilgi gereksinimi	3,27	0,974	9,4E-02	0,451	0,155	0,489	<b>0,706</b>
Etkileşim, İletişim	3,29	0,959	8,6E-02	0,291	9,0E-02	0,555	<b>0,742</b>
Yönetim desteği	3,33	0,970	0,152	0,260	8,7E-02	<b>0,836</b>	0,416
Orta yönetim desteği	3,40	0,971	0,111	0,183	0,202	<b>0,884</b>	0,320
<b>Faktör Ortalaması</b>			2,82	2,91	2,26	3,24	3,36
<b>Faktör Özdeğeri</b>			3,085	2,918	2,847	2,847	2,773
<b>Faktör % Varyansı</b>			%20,56	%19,45	%18,98	%18,98	%18,48
<b>Faktör Kümülatif Varyansı</b>			%20,56	%40,01	%58,99	%77,97	%96,46
<b>Faktör Cronbach Alfa</b>			0,9748	0,9749	0,9798	0,9785	0,9621



Faktör analizinde özdeğeri 1'in üzerinde olan faktörler dikkate alınmış ve ölçeği belirleyen değişkenlerin temelinde, değişkenliğin toplam % 96,46'sını açıklayan 5 adet faktör bulunmuştur.

#### Faktör 1. Eğitim ve Gelişim

Birinci faktör; "Sağlanan eğitim", "Gelişim için fırsatlar" ve "Yanlışlık yapma toleransı", değişkenlerini içermekte olup, faktör ortalaması 2,82, faktör özdeğeri 3,085'dir. Birinci faktör toplam varyansın % 20,56'sını açıklamakta, güvenilirlik katsayısı Cronbach  $\alpha = 0,9748$ 'dir. Faktörü oluşturan değişkenlerin faktördeki yüklerine bakıldığında, en önemli değişken "Sağlanan eğitim" değişkenidir. İkinci en önemli değişken ise "Gelişim için fırsatlar" değişkenidir.

Bütün bireyler, az veya çok doğuştan bir yaratıcılık kabiliyetine sahiptirler. Bu kabiliyet değişik faktörler tarafından etkilenir. Bunlar; biyolojik yapı, kişilik, motivasyon ve eğitimidir. Biyolojik yapı gibi faktörlerden bazıları birey tarafından etkilenemez. Diğer taraftan kalan faktörler özellikle eğitim faktörü, bireyler tarafından etkilenerek, yaratıcılık kabiliyetini geliştirilebilir. Yaratıcı düşünme, öğrenilebilir bir yetenektir. Bireylere destek sağlanır, cesaretlendirilir ve uygun şekilde ödüllendirilirse gelişir, kullanılmayınca körelir. Çalışanların yaratıcı kabiliyetlerini geliştiren eğitim, formal eğitimden farklıdır. Eğitim sürecinde öğrenci pozisyonunda olan çalışanlar aktif rol oynarlar.

Birçok yaratıcı bireyin hayatı tahmin edilemez başarı ve fiyaskolar odağıdır. Kolayca uyum sağlama, esneklik, zorluklarla başa çıkabilme, yaratıcı sürecin doğasında vardır. Yaratıcılık sürecinde birey, problemlere ve olaylara yeni çözümler araştırır, dolayısıyla; yaratıcılık süreci, yeni fikir ve yaklaşımlara açık olmayı gerektirir. Bu açıdan bakıldığında, yaratıcı süreç bir risk içerir, çünkü; kişi alışılmadık, yeni bir aktivitede bulunduğundan dolayı başarısız olabilir. Fakat; yaratıcı bireyler, başarısızlıklarından pozitif yönlü etkilenir ve bunu kendilerini bir geliştirme fırsatı olarak görürler. Dolayısıyla, yöneticiler çalışanlarına yanlış yapma toleransını tanımalı ve yaptıkları yanlışların, onları doğrulara daha da yaklaştıracağına inanmalıdırlar. Yöneticilerin bu yaklaşımları, çalışanların kendilerini geliştirmeleri için bir fırsat sunacaktır.

#### Faktör 2. Motivasyon ve Ödül

İkinci faktör; "İçsel motivasyon", "Somut ödüller" ve "Somut güdüler", değişkenlerini içermekte olup, faktör ortalaması 2,91, faktör özdeğeri 2,918'dir. İkinci faktör toplam varyansın % 19,45'ini açıklamakta, güvenilirlik katsayısı Cronbach  $\alpha = 0,9749$ 'dur. Faktörü oluşturan değişkenlerin faktördeki yüklerine bakıldığında, en önemli değişken "İçsel motivasyon" değişkenidir. İkinci en önemli değişken ise "Somut ödüller" değişkenidir.

Motivasyon iş performansı açısından sıklıkla kullanılan bir kavramdır. Yaratıcılığın gelişiminde ve etkili bir şekilde yöneltmesinde önemli bir rol oynar. 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. Ödül, kendisini elde etmek için bireylerde ne gibi performans şartlarının aranması gerektiğine göre, yaratıcılığı artırabilir, azaltabilir. 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. İçsel motivasyon yaratıcılığı geliştirirken dışsal motivasyon zarar vermektedir.

#### Faktör 3. Katılımcı Yönetim ve Terfi

Üçüncü faktör; “Katılım”, “Yetki devri” ve “Yükselme fırsatları”, değişkenlerini içermekte olup, faktör ortalaması 2,26, faktör özdeğeri 2,847’dir. İkinci faktör toplam varyansın % 18,98’ini açıklamakta, güvenilirlik katsayısı Cronbach  $\alpha = 0,9798$ ’dur. Faktörü oluşturan değişkenlerin faktördeki yüklerine bakıldığında, en önemli değişken “Katılım” değişkenidir. İkinci en önemli değişken ise “Yetki devri” değişkenidir.

Yönetim pozisyonunda olanlar, çalışanları karar alma sürecine dahil etmeli, yetki devrinde bulunmalı ve terfileri objektif kriterlere göre yapmalıdırlar. Bu hareketler, çalışanların yaratıcı kabiliyetlerini tetikleyecek ve motivatör görevi görecektir.

#### Faktör 4. Yönetim Desteği

Dördüncü faktör; “Yönetim desteği” ve “Orta yönetim desteği” değişkenlerini içermekte olup, faktör ortalaması 3,24, faktör özdeğeri 2,847’dir. İkinci faktör toplam varyansın % 18,98’ini açıklamakta, güvenilirlik katsayısı Cronbach  $\alpha = 0,9785$ ’dir. Faktörü oluşturan değişkenlerin faktördeki yüklerine bakıldığında, en önemli değişken “Yönetim desteği” değişkenidir.

Bir örgütte yapılacak önemli değişiklikleri ve faaliyetleri ilk başlatan ve sonuca etkin şekilde ulaştıranlar genelde üst ve orta düzey yönetim kadrosudur. Dolayısıyla yaratıcılık anlamında örgütsel bir yapının oluşmasında bu kadroların desteği hayati rol oynayacaktır.

#### Faktör 5. Etkileşim, İletişim ve Esneklik

Üçüncü faktör; “Etkileşim, iletişim”, “Yeni bilgi gereksinimi” ve “Yönetimin yeniliklere açıklığı” ve “Açık, esnek örgüt kültürü” değişkenlerini içermekte olup, faktör ortalaması 3,36, faktör özdeğeri 2,773’dir. İkinci faktör toplam varyansın % 18,48’ini açıklamakta, güvenilirlik katsayısı Cronbach  $\alpha = 0,9621$ ’dir. Faktörü oluşturan değişkenlerin faktördeki yüklerine bakıldığında, en önemli değişken “Etkileşim, iletişim” değişkenidir.

Örgütlerde yaratıcılığı geliştirmek için, şirketteki herkesi yeni düşünceler üretmeye ve bunları çekinmeden söylemeye teşvik eden, ortaya çıkan düşünceleri değerlendiren ve deneyen, çalışanların belirli sınırlar içinde kendi kararlarını vererek çalışmalarına izin veren bir örgüt kültürünün oluşturulması gerekir. Ayrıca, çalışanlara dönük iletişimin niteliğini yükseltmek, çalışanlarda kaygı ve diğer duygusal tepkilere yol açacak mesajlar vermekten kaçınmak, iş ortamını çalışanlar için tehlikelerden arındırmak, çalışanların başarılı olacağına inanmak ve onlara güvenmek başarı şansını artıracaktır. İnsanlar (çalışanlar) için iyi şeyler yapmak ve başarılı olmak önemli bir gereksinimdir. Şirket hedeflerini bu gereksinime uygun olarak insani değerler içerecek biçimde formüle etmek, insanların duygusal enerjilerini artırmak ve yönlendirmek için kullanılabilir. Bireyler eğer yalnızca var olan bilgiye sahip olurlarsa yeni ve yaratıcı şeyler üretebilirler. Bundan dolayı çalışma alanının tüm alt dalları ve teferruatları çalışanların bilgiyi yeni bir formata sokarak yeni fikirler üretebileceği bir süreç içinde ele alınmalı ve çalışanların ihtiyaç duyduğu bilgiler onlara sağlanmalıdır. Yaratıcı düşünmede anahtar, bilgi ve olguların yeni anlayışlar ve yeni olgular sistemi geliştirmek amacıyla birleştirilmesi ve yeniden organize edilmesidir. Ama daha da önemlisi bu sürece bütün çalışanların katılmasıdır

#### **V. Sonuç**

Türk kamu kesimindeki sorunların büyük bir kısmı monotonluk ve gereksiz formaliteleri içeren bürokratik yapıdan kaynaklanmaktadır. Yaratıcılık, gerek kamuda ve gerekse özelde yaşanan birçok sorunun, özellikle bürokratik gereksizliklerin çözümü olabilecek çağdaş ve yeni bir sistemdir.

Bu çalışma, Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu Trabzon Yurdu Müdürlüğü personeline uygulanmış ve sonuçta, kamu kurumlarında çalışanların yaratıcılık kabiliyetlerini ve kamu örgütsel yaratıcılığını etkileyen değişkenler ve faktörler belirlenmiştir. Bu araştırmadan hareketle, ana kütlenin azlığı nedeniyle genelleme yapmak pek mümkün olmasa da, Türkiye genelinde yapılacak, kamu personeli yaratıcılık geliştirme çalışmalarına öncü ve referans olması nedeniyle de bu çalışma önemlidir. Araştırma sonuçlarından da görülebileceği gibi anket örneği beş faktörlü ve 15 değişkenlidir. Literatürdeki benzer bir araştırma olan, Wong ve Pang (2003)'ın Honk Kong'daki 288 otel personeli üzerinde geliştirdiği ölçekle karşılaştırılırsa, bu araştırmanın güvenilirliği ( $\alpha=0,9655$ ), Wong ve Pang'ın ölçeğinin güvenilirliğinden ( $\alpha=0,730$ ) daha yüksek çıkmıştır. Wong ve Pang, 5 faktörlü (eğitim ve gelişme, üst yönetim desteği ve motivasyon, açık politika, onaylama, otonomi ve esneklik) 15 değişkenli bir ölçek geliştirmiştir. Bu çalışmadaki değişkenlerle Wong-Pang'ın değişkenleri benzer olmakla birlikte, bu değişkenlerin yer aldıkları faktörlerde bazı farklılıklar vardır. Bu sonucun, kültürel yapı farklılıklarından kaynaklandığı söylenebilir.

**Abstract:** Organizations are required to be creative and innovative to the extent that their environment is unpredictable, unstable or threatening. This research aims to identify factors that determine the creativity degree which an organization has. Consequences of factor analysis was conducted five factors that affect creativity has been found. These factors are; (1) Training and development, (2) Motivation and reward, (3) Participation and promotion, (4) Management support and, (5) Interaction, communication and flexibility.

**Key Words:** Creative organization culture, Dormitories

### **Kaynakça**

- Ache, P., (2000), "Vision And Creativity-Challenge For City Regions", *Futures*, Vol. 32, pp. 435-449.
- 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.
- 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 Competition On Intrinsic 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. 684-696.
- 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.

- Goeltsch, D.L., Davis, S.B., (1997), **Quality Management: Introduction to TQM, Processing and Services**, Prentice Hall Int., 3<sup>rd</sup> Edition, Newjersey.
- 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*, In Pres.
- 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”, *International Journal of 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.
- 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., (2003), “Leading Creative People: Orchestrating Expertise And Relationships”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 13, pp. 705-750.
- Olson, J., (1999), “What Academic Librarians Should Know About Creative Thinking”, *The Journal of Academic Librarianship*, Vol. 25, No. 5, pp. 383-389.
- Robbins, S., (1997), **Managing Today**, Prentice Hall Inc., Newjersey.
- 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.

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