

Yayın Geliş Tarihi: 14.04.2019

Yayın Onay Tarihi: 23.06.2019

DOI No: 10.35343/kosbed.553681

Hülya GÜNDÜZ
ÇEKMECELİOĞLU *

Hilal GÖKKAYA **

İşin Önemi ve Yönetici Desteğinin Bireysel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi

*The Influence of Significance of Work and Managerial
Support on Personal Creativity*

Özet

Yaratıcılık örgütlerin hızla değişen pazarlara ve teknolojik koşullara adapte olmasını sağlayan inovasyonun temel sürükleyici gücü olarak görülmektedir. Bireysel bir özellik olmakla birlikte, örgütsel çevre unsurları bireysel yaratıcılığın yaratıcı sonuçlara ve inovasyona yönlendirilmesinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu nedenle mevcut çalışma yaratıcılığı destekleyen yönetici tutum ve davranışlarının ve iş özelliklerinden biri olan işin öneminin çalışanların bireysel yaratıcılıkları üzerindeki etkisini inceleyen bir model önermektedir. Model, Kocaeli bölgesinde, onaylı ARGE Merkezine sahip ve kimya sektöründe faaliyet gösteren işletmelerden 100 yönetici ve çalışan katılımı ile test edilmiştir. PLS-SEM analizinden elde edilen sonuçlar hem yöneticilerin yaratıcılığı destekleyen tutum ve davranışlarının hem de işin öneminin bireysel yaratıcılığın sıklıkla sergilenmesinde etkili olduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: İşin Önemi, Yaratıcılığa Destek, Yönetici Desteği, Bireysel Yaratıcılık.

Jel Kodları: L20, M12, O32.

Abstract

Creativity is a driving force for organizational innovations with impact on their survival in the fast changing markets and technological conditions. Although creativity is known as one of the individual characteristics organizational contextual factors have also influence on leading individual creativity through creative solutions and innovations. This study therefore, proposes a structural model including managerial support for creativity and significance of job which is one of the job characteristic dimensions and their efficacy and relations with individual creativity. Model is tested in organizations which have government approved R&D centers operating in chemical industries with 100 recipients is located at Kocaeli region. The result from PLS-SEM analysis shows that both of managerial support for creativity and significance of job have positive effect on individual creativity.

Keywords: Significance of Job, Support for Creativity, Managerial Support, Supervisory Support, Individual Creativity.

Jel Codes: L20, M12, O32.

* Profesör Dr., Kocaeli Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü e-mail: hulyacekmececioglu@gmail.com. ORCID:0000-0002-0123-4939

** Hilal Gökçaya, e-mail: gokkayahilal@gmail.com. ORCID:0000-0003-1997-4641

Giriş

Kar amaçlı örgütlerin, günümüzün hızla değişen, yüksek rekabet ortamında inovasyonu temel stratejik hedeflerinden biri olarak değerlendirmesi gerekir. Çünkü inovasyon örgütlerin uzun vadeli hayatta kalmayı başarabilmelerini sağlayan eşsiz bir olgudur. Yaratıcılığın da inovasyonun temelinde yer alması nedeni ile örgütler tarafından, önemli kaynaklardan biri olarak kabul edilmesi kaçınılmaz görünmektedir. Amabile ve arkadaşları (1996) yaratıcılığı tüm inovasyonların tohumu olarak tanımlamaktadır. Yaratıcılık dünyanın bugün aldığı şekil itibari ile küresel olarak ekonomik ve sosyal gelişimin sürücü gücü niteliğindedir. Buna karşın yapılan örgütsel araştırmalar (PWC, 2009) pek çok CEO'nun yaratıcı insan gücü bulmakta zorlandığını göstermektedir.

Farklı tanımlarla ele alınmış olsa da yaratıcılığın yeni ve yararlı olan bir şeye atıfta bulunduğu dair bir görüş birliği bulunmaktadır (Ford, 1995 akt. Doyague vd. 2008). Yaratıcılığın bir kişi ya da grup tarafından ürünler, uygulamalar, hizmetler veya süreçler hakkında yeni ve değerli fikirlerin geliştirilmesi (Amabile, 1996; Oldham ve Cummings, 1996; Woodman, Sawyer ve Griffin, 1993; Shalley, Gilson ve Blum, 2000) olarak tanımlanması yazında geniş yer bulmaktadır. Tanımda geçen "yeni" olgusu Oldham ve Cummings (1996)' e göre bir fikir ya da ürünün ya mevcut malzemelerin önemli bir yeniden birleştirilmesi ya da tamamen yeni malzemelerin kullanılması sonucu oluşan şeyi işaret etmektedir. Bu kapsamda o güne kadar hiç oluşmamış bir fikir ya da ürün yeni olabileceği gibi var olan bir şeyden oluşmuş başka bir form da yeni olarak tanımlanabilmektedir. Yaratıcılığı yeni fikirlerin üretilmesi bağlamında bir süreç olarak ele alan Franken (2001) yaratıcılığı problem çözme, başkalarıyla iletişim kurma ve bireyleri aktive edecek, faydalı olabilecek fikir, alternatif ya da olasılık üretme eğilimi olarak ele almaktadır. Bu tanımında işaret ettiği gibi yaratıcılık birey ve sosyal çevrenin etkileşimi ile ortaya çıkan, çok boyutlu bir olgudur.

Yaratıcılığın, karmaşık ve çok boyutlu olması nedeni ile anlaşılması, belirlenmesi her ne kadar sorunlu görünse de bireysel düzeyde bilişsel bir süreç meselesi olduğu kabul edilmektedir. Yapılan çalışmalar örgüt içinde yaratıcılığın, bireyin yaratıcı potansiyelini açığa çıkarmaya yardımcı olacak, onu kolaylaştıracak, birey dışında gelişen, bağlamsal faktörler tarafından belirlendiğini açıklıkla ortaya koymaktadır. Yazın, ilk yönetici ile ilişkiler (örn., Zhou 2003), çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler (örn., Zhou ve George 2001) ve ödüller (örn., George ve Zhou 2002) gibi bağlamsal faktörleri yaratıcılık ile ilişkilendiren pek çok araştırma içermektedir. Yaratıcılığı bütünsel bir yaklaşımla ele alan Amabile (1988) için özelliklerinin yaratıcılıkla ilişkisine işaret ederek, iş özelliklerini liderlerin yaratıcılık yönetimi sırasında göz önünde bulundurulması gereken önemli bir bileşen olarak nitelendirmektedir. Hackman ve Oldham (1975)'in iş özellikleri modeli, beş temel iş boyutunun iş motivasyonu ve iş tatmini dahil olmak üzere bazı kişisel ve işle ilgili çıktılarını etkilediğini göstermektedir. Örgüt performansını belirleyen faktörlerden biri olan yaratıcılığın da iş özelliklerinden önemli derecede etkilendiği bilinmektedir. Tsauro, Yen ve Yang (2011) tarafından yapılan ampirik araştırmanın sonuçları iş özelliklerinin çalışan yaratıcılığı ile anlamlı ve pozitif ilişkili olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte yazında iş özelliklerinin otonomi, geri bildirim boyutları ile yaratıcılık ilişkisi çeşitli

çalışmalarda incelenmiş (Jafri, 2018; Hon, Chan ve Lu, 2013; Çekmecelioğlu & Günsel, 2011; Wang ve Cheng, 2010; Chur-Hansen ve McLean, 2006; Zhou, 2003) ve yaratıcılık üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Ancak özellikle işin önemine ilişkin oldukça az çalışmaya rastlanmaktadır. Çalışanların işin önemli olduğuna dair algısının önemli projelerde çalıştığını hissetmesine ve görevlerini yerine getirmek için sıkı bir çalışma içine girmesine neden olduğu (Eren ve Gündüz, 2002; 74) bilinmektedir. Üstlenilen iş diğer insanların sağlığını ya da mutluluğunu etkilediğinde çalışanlar işi önemli görüp, bu işe daha fazla ilgi göstermektedir (Coelho ve Augusto, 2010). İşinin önemli olduğuna inan çalışanlar yaratıcı çıktılar sunmak için motive olabilir. Oldham ve Cummings (1996) işin önemini çalışanların işe anlam yükledikleri iş özelliği boyutlarından biri olarak tanımlamaktadır. Amabile ve Pratt (2016)'in önemle vurguladığı gibi anlamlı iş, genellikle "pozitif" ve "önemli" olarak algılanan iş olarak görülmektedir. Bu nedenle bu çalışmada işini önemli algılayan çalışanların, daha yaratıcı sonuçlar çıkarmaya yönelik performans sergileyebileceğini açıklamayı amaçlamaktadır.

Amabile ve Pratt (2016) yaratıcılığa atıfta bulunarak yeni ve kullanışlılık gibi sonuçları olan, anlamlı bir işin sonuçta çalışanların onu nasıl tanımladığı ile ilgili olduğuna vurgu yapmaktadır. Ancak bu çalışma bireyin işe yüklediği önem ve anlamın yöneticilerin yaratıcılığı destekleyen tutum ve davranışlarından da etkilenebileceğini öneren bir model sunmaktadır. Bailey ve Madden (2016)'in çalışması, liderlerin çalışanları için anlam yaratan davranışlarına ilişkin çok az örneğe rastladıklarını göstermektedir. Aynı çalışma yöneticilerin, çalışanların işe karşı geliştirdiği anlam duygusunu azalttığına altını çizmektedir. Bu örnek, yöneticilerin yaratıcılığı destekleyen davranışlarının çalışanların işin önemine dair algıları üzerinde etkili olabileceği ve bu ilişkinin de yaratıcılığı etkileyebileceğine dair işaretler taşımaktadır. Bu düşüncüyü destekler nitelikteki çalışmalar aynı işi yapan bireylerin iş özelliklerini benzer şekilde algılamadığını da ortaya koymaktadır (bkz. Griffin, 1983; Mathieu, Hoffman ve Farr, 1993). Yani işin önemine ilişkin algı sadece işin kendisinden kaynaklanmamaktadır. Bu nedenle işin önemine ilişkin çalışan algısının etkilenebileceği en önemli faktörün, birebir etkileşim içinde olduğu yöneticileri olabileceği, bu çalışmanın önermeleri arasında yer almaktadır.

İş özelliklerinin bütünsel olarak aracı etkisini indeks temelinde inceleyen çalışmalar (Li, Li, ve Xi, 2015; Raja ve Johns, 2010) yazında yer almakla birlikte, işin önemini aracı olarak ele alan özel bir çalışmaya rastlanmamıştır. İşin önemi ile yaratıcılık ilişkisini inceleyen çok az sayıda araştırmaya rastlanıyor olması nedeni ile önerilen modelin yaratıcılık yazınına farklı bir bakış sunacağı beklenmektedir.

Örgütsel bağlamda yöneticilerin çalışan performansını sayısız karmaşık yoldan etkilediği bilinmektedir. Yaratıcılığın da bir performans olarak yönetici desteğinden önemli oranda ve pozitif yönde etkilendiği pek çok çalışma ile ortaya konmaktadır (Orpen, 1990; Delbecq & Mills, 1985; Amabile, 1983; Kimberley ve Evanisko, 1981; Kimberley, 1981). Yöneticilerin çalışanları farklı fikirler geliştirmeye teşvik etmesi, çalışan hedeflerinin açık ve net bir biçimde belirlenmesi, çalışanlar ile aralarında açık bir iletişim olması kişilere ve takıma işleri konusunda destek vermek olarak ifade edilmektedir (Amabile vd., 1996, s.1160). Bu araştırmanın amaçlarından bir diğeri yazında bulunan yönetici desteği ölçeklerini yeniden ele alıp, ampirik araştırmalarda kolay kullanımı

sağlamaya yönelik kısa ve öz, yeni bir ölçek oluşturarak, yaratıcılık ilişkisini açıklamaya çalışmaktır.

Yukarıda değinilen kavramsal ve ampirik yaklaşımlar kapsamında bu araştırma yönetici desteği ve yaratıcılık arasında pozitif ve güçlü bir ilişki beklerken, işin önemini yaratıcılığı etkileyen hem bir bağımsız değişken hem de yönetici desteği ile yaratıcılık ilişkisini tanımlamaya aracılık eden bir aracı değişken olarak ele almaktadır.

Çalışma öncelikle araştırma sorularının kavramsal temeline ilişkin yazın araştırmasını ve hipotezleri sunmaktadır. Sonraki bölümler araştırma yöntemini, sonuç bölümünü ve araştırmanın sınırları ile gelecek çalışmalar için önerileri içermektedir.

1. Kavramsal Araştırma ve Hipotezler

1.1.Yöneticilerin Bireysel Yaratıcılığa Desteği ve Yaratıcılık İlişkisi

Yaratıcılık ile ilgili örgütsel çalışmalar (örn. Amabile 1983; Sternberg 1985; Csikszentmihalyi 1988; Mumford ve Gustafson 1988; Gruber 1989; Sternberg ve Lubart 1991; Gardner 1993; Woodman, vd., 1993; Lubart ve Sternberg 1995; Amabile 1996; Sternberg ve Lubart 1996) yaratıcılığı bütünsel bir bakış açısı ile alarak, örgütün her seviyesinde yer alan farklı bileşenlerin değerlendirilmesini vurgulamaktadır (Sternberg ve Lubart, 1999). Yazında yaratıcılık, liderlik (Gumusluoglu ve Ilsev, 2009; Gong, Huang ve Farh, 2009; Jaussi ve Dionne, 2003; Jung vd., 2003; Jung, 2001; Scott ve Bruce, 1994; Shin ve Zhou, 2003; Tierney vd.,1999), psikolojik güçlendirme (Cekmecelioglu ve Ozbag, 2014), kültür (Mostafa, 2005; Martins ve Terblanche, 2003; Martins, ve Martins, 2002) gibi farklı ilişkiler temelinde ele alınmıştır. Bireysel düzeyde ise yaratıcılık kişilik (Kim, Hon, ve Crant, 2009; Eysenck, 1993; Feist, 1998), bireysel değerler (Sousa ve Coelho, 2011; Zhou vd., 2009; Rice, 2006), yaratıcı öz yeterlilik (Tierney ve Farmer, 2002, 2004) gibi ilişkiler temelinde farklı araştırmalara konu olmuştur.

Yaratıcılığı bütünsel bir yaklaşımla ele alan Amabile (1983; 1996; 1998; 2016)'ın ve diğer araştırmaların (Janssen, van de Vliert, & West, 2004; Scott & Bruce, 1994) özellikle motivasyona vurgu yapıyor olması, bireylerin yaratıcı davranışının temel kaynağının vurgulanması açısından önem taşımaktadır. Amabile (1983; 1996;2016) işe yönelik tutumları etkileyen en önemli faktörün içsel motivasyon olduğunu vurgularken, dışsal motivasyonun sinerjik etkisinin ve belirgin dışsal kısıtların varlığının ya da yokluğunun, bireyin işi üstlenmesine yönelik kendi motivasyon algısı üzerinde etkili olduğunu da belirtmektedir. Her birey farklı motivlerle davranış geliştirir. Bu bağlamda çalışanların birebir ilişkide buldukları yöneticilerle olan ilişkisinin önemli bir rolü vardır. Araştırmalar yöneticilerin çalışanların risk alma, yeni ve farklı fikirleri paylaşmasını teşvik etme, onların yeni, farklı bakış açıları geliştirmesine yönelik eğitim ve gelişim planları hazırlama gibi yaratıcılığı teşvik eden davranışlarının, çalışanların bireysel yaratıcılıklarını desteklediğini göstermektedir (örn. Shalley, Gilson, Blum, 2000; Ramus ve Steger, 2000; Tierney ve Farmer, 2004).

Liderlik ve yaratıcılık arasındaki ilişkiyi inceleyen ilk çalışmalardan birinde Pelz (1963) Ulusal Sağlık Enstitüleri'ndeki 20 farklı laboratuvarda yaratıcılık indekslerine ilişkin örgütsel değişkenleri incelemiştir (Mumford vd.,2002). Bu çalışmada grup liderleriyle etkileşimin yoğunluğunun yaratıcılıkla pozitif ilişkili olduğu

gösterilmektedir. Ayrıca zayıf ilk yönetici ya da zayıf yönetici rol modeline maruz kalmak, olağandışı bir şekilde düşük performansla sonuçlanmıştır. Tierney ve Farmer (2002) bir saha çalışmasında yaratıcılık bağlamında lider davranışı ile çalışanın öz-yeterliliği arasında pozitif yönlü bir ilişkinin desteklendiğini bulgulamıştır. Başka bir çalışmada Kanter (1983) ve Kimberley ve Evanisko (1981) çalışan yaratıcılığının demokratik yaklaşımı benimseyen bir yönetim tarzından ve karar almada açık bir yaklaşımdan etkilendiğini ileri sürmektedir (Ramus ve Steger, 2000).

H1: Yönetici desteğinin bireysel yaratıcı davranış ile pozitif yönlü bir ilişkisi vardır.

1.2. İşin Önemi ve Yaratıcılık İlişkisi

İş tasarımı ve buna bağlı olarak iş özelliklerinin çalışanların içsel motivasyonuna ve bununla birlikte yaratıcılık performansına önemli etkisinin olduğu farklı çalışmalarla değerlendirilmiştir (Hackman ve Oldham, 1975; Amabile, 1988; West ve Farr, 1990). Amabile (1988) yaratıcılık modelinde iş özelliklerini liderlerin yaratıcılığı yönetirken dikkate alması gereken önemli bir bileşen olarak ele almaktadır. Oldham ve Cummings (1996) işlerin yapılandırılma biçiminin çalışanların motivasyonuna ve yaratıcı çıktıklarına etkisinin olduğunu belirtmektedir. Tsaur, Yen ve Yang (2011) tarafından yapılan ampirik araştırmanın sonuçları iş özelliklerinin çalışan yaratıcılığı ile anlamlı ve pozitif ilişkili olduğunu göstermektedir.

Araştırmalar iş özellikleri boyutlarının çoğunlukla bir indekse indirgenip kullandığını göstermektedir (bkz. Bhagat & Chassue, 1980; Champoux, 1992; Cunningham ve MacGregor, 2000; Fox ve Feldman, 1988; Griffin, 1991; Hackman ve Oldham, 1975, 1976; Jackson, Paul ve Wall, 1981; Kemp & Cook, 1983; Oldham ve Cummings, 1996; Phillips & Freedman, 1984; Saavedra ve Kwun, 2000). Ancak her iş özelliğinin kendi ilgi odağı olabilir ve farklı bilişsel aktiviteleri içerebilir. Coelho ve Augusto, 2010 her bir iş özelliğinin farklı mekanizmalarla yaratıcılığı etkilediğini belirtmektedir. Bu yaklaşımla bu araştırma bireylerin kendilerine sorduğu “bu iş diğerleri için ne kadar önemlidir?” (Kahn, 1990) sorusuna karşılık gelen ve iş özelliklerinden biri olan işin önemini iş özelliklerinin tek bir boyutu olarak yaratıcılık ile ilişkilendirmeyi amaçlamaktadır.

İşin önemi, işin örgütün iç ya da dış çevresindeki diğer insanların yaşamları veya çalışmaları üzerindeki etki derecesi olarak tanımlanmaktadır (Oldham ve Cummings, 1996). İşin önemi işin anlamını içsel yüksek motivasyonla arttırmaktadır (Christian vd., 2011). Bununla birlikte başka motivasyon mekanizmaları da bulunmaktadır. Örneğin bir araştırma işe önem verme derecesi yüksek olan cankurtaranların daha güçlü bir sosyal değer ve sosyal etki duygusu taşıdıklarını göstermektedir (Parker ve Ohly, 2009). Bu duyguların da işlerinde özverili ve yardımsever davranışların artmasına neden olduğu görülmektedir. İş, muhtemelen sadece bir etkisi ve önemi olduğunda gerçekten anlam kazanır (Steger, ve Dik, 2010). Katılımcılara çalışmalarını anlamlı kılan şeyleri soran bir araştırma cevapların başkalarına doğrudan yardım etmek yada daha büyük iyiliğe katkıda bulunmak temalarını yansıttığını ortaya koymaktadır (Allan vd., 2014). Bu çalışmaların da işaret ettiği gibi işin önemi işi anlamlı kılan önemli bir iş özelliği olarak tanımlanmaktadır. Meta-analizler, işin önemi ile anlamlı iş arasında güçlü ve tutarlı bir ilişki bulmuştur (Fried & Ferris, 1987; Humphrey ve ark. 2007). Bu ilişkiyi bir araştırma ile inceleyen Allan (2017) işin öneminin ampirik olarak işin anlamını tanımladığını

bulgulamıştır. Coelho ve Augusto (2010) tarafından yapılan çalışma, işin öneminin yaratıcılıkla ilişkili olmadığını gösterirken Mumford ve Simonton (1997)'nin çalışmaları işin öneminin yaratıcılık gerektiren işlerdeki yaratıcılık ile pozitif ilişkili olduğunu göstermektedir.

H2: İşin öneminin bireysel yaratıcılık ile pozitif yönlü bir ilişkisi vardır.

1.3. Yönetici Desteği ve Yaratıcılık İlişkisinde İşin Öneminin Aracılık Rolü

İş özellikleri ile ilgili yapılan araştırmalar genellikle iş özelliklerinin yaratıcılık ile doğrudan ilişkisini incelemiştir. Bu çalışma aynı zamanda yönetici desteğinin işin özellikleri aracılığı ile yaratıcılığı ne denli etkilediğini de anlamaya çalışmaktadır. Yazında bu ilişkiyi açıklayıcı bir çalışmaya rastlanmamış olmakla birlikte bir çalışma yönetici desteğinin işteki zorluklar üzerindeki etkisinin iş özellikleri aracılığında etkili olduğunu ortaya koymaktadır (Moyle, 1998).

Schaubroeck ve arkadaşları (Schaubroeck ve Jennings 1991, Schaubroeck vd., 1993) rol netliğinin, kısmen yöneticinin yönetim tarzı ve iletişime (yönetici desteğinin özellikleri) bağlı olduğunu göstermektedir. Katılımcı karar vermenin iş tatmini üzerindeki etkilerini inceleyen çalışma, algılanan yönetici ilişkisinin memnuniyet üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerini ortaya çıkarmıştır. Schaubroeck ve Jennings (1991), katılımcı karar vermenin işle ilgili bilgilerin açıklanmasını kolaylaştırdığı için öncelikle çalışan memnuniyeti için kritik olabileceği sonucuna varmıştır. Bu yaklaşımlar temelinde, yöneticisinin yaratıcılığı desteklediğini algılayan bir çalışanın, işine daha büyük önem vermesi beklenebilir. Bu yolla yaratıcı performansın ortaya çıkacağı düşünülebilir. Bu çalışmanın sonuçlarını destekler nitelikteki diğer bir çalışmada Tyagi (1985)'nin çalışması liderin güven verici ve destekleyici davranışlarının işin önemi ile pozitif ilişkili olduğunu göstermektedir. Araştırma sonuçları sadece psikolojik etkinin, yüksek oranda olmasa da çalışanların içsel motivasyonunu etkilediğine ait bulgular içermektedir.

H3 hipotezi: Yönetici desteği ile işin önemi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H3a hipotezi: İşin öneminin yönetici desteği ve yaratıcılık ilişkisine aracılık rolü vardır.

2. Araştırmanın Yöntemi ve Sonuçlar

2.1. Ölçüm Araçları

2.1.1. Bireysel Yaratıcılık Ölçeği

Bireysel yaratıcılık bu çalışmanın araştırma modelinde bağımlı değişken olarak modellenmiştir. Bireysel yaratıcılık çalışmada, Gümüslüoğlu ve İlsev (2007) tarafından Zhou ve George'in (2001) yaratıcılık ölçeğinden uyarlanan, 13 maddelik ölçek kullanılarak ölçülmüştür.

Yaratıcılık bu çalışmada bireysel değerlendirme yolu ile ölçülmüştür. Aynı ölçek bazı çalışmalarda bireysel değerlendirme, bazı çalışmalarda da yönetici değerlendirmesi yapılarak kullanılmıştır. Örneğin Gümüslüoğlu ve İlsev (2007) yönetici değerlendirmesini kullanmış, Öcal (2011) ve Zampetakis, Bouranta, ve Moustakis, (2010) bireysel değerlendirme yöntemini kullanmıştır.

Gümüşlüoğlu ve İlsev'in (2007) çalışmasına göre kullanılan ölçekte 13 maddenin tümü bir faktöre yüklenmiş ve ölçeğin Cronbach's alfa değeri .88 olarak belirlenmiştir. Öcal (2011)'in çalışmasında da tek faktör altında toplanan yüklerin Cronbach's alfa değerinin .96 olduğu görülmektedir. Zhou and George (2001) ölçeğin Cronbach's alfa değerini .97 olarak belirlemişlerdir. Bu sonuçlar ölçeğin oldukça yüksek güvenilirlikte olduğunu göstermektedir.

2.1.2. Yöneticinin Yaratıcılığa Desteği Ölçeği

Bu çalışmada bireysel yaratıcılığı destekleyen yönetici davranışlarını ölçmek amacı 7 soruluk bir ölçek oluşturulmuştur. Ölçekte Madjar, Oldham ve Pratt (2002)'in "Yönetici ve çalışma arkadaşlarının yaratıcılığa olan desteği"ni ölçmek için hazırladıkları 7 soruluk ölçekten alınan yöneticilerin bireysel yaratıcılığa olan desteğini içeren 3 soru bulunmaktadır. Ölçeğin 2 sorusu Ettlle ve Keefe (1982)'nin "İnovatif Tutum" ölçeğinden alınarak kullanılmıştır. Balay (2010)'ın "Yönetimsel Boyuttaki Örgütsel Yaratıcılık Algı Düzeyleri" ölçeğinin içerdiği onbir sorudan 2'si alınarak, yöneticilerin yaratıcılığa desteği anketi 7 soruluk bir ölçek haline getirilmiştir. Ölçekteki 3 ifade Madjar, Oldham ve Pratt (2002)'in ölçeğinden alınmıştır. 2 ifade Ettlle ve Keefe (1982)'nin çalışmasından ve 2 ifade Balay (2010)'ın çalışmasından alınarak ifadelerde değişiklikler yapılarak uyarlanmıştır.

2.1.3. İşin Önemi Ölçeği

İşin Önemi ölçeği Oldham ve Cummings (1975) tarafından geliştirilen İş Özellikleri ölçeğinin, işin önemini ölçmek ile ilgili likert tipi 3 adet sorusunu içermektedir. Sorular ankette 6'lı Likert tipi ölçekle hazırlanmıştır. Anket seçenekleri "çok benziyor"dan, "hiç benzemiyor" a doğru ifadelerini içermektedir. Anket soruları "Bu işin sonuçları insanların hayatını ya da durumlarını önemli derecede etkilemektedir", "bu işin iyi ya da kötü yapılması diğer insanları etkilemektedir" ifadelerini içermektedir.

2.2. Örneklem

Bu çalışma Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının 5746 sayılı ARGE ve Tasarım Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında Kanun ile çerçevesi belirlenmiş, onaylı ARGE Merkezine sahip olan ve Kocaeli Bölgesinde Kimya sektöründe faaliyet gösteren işletmeleri kapsamaktadır. Kocaeli bölgesinde 144 ARGE Merkezi'ne sahip işletme bulunmaktadır. Sanayi ve Teknoloji İl Müdürlüğünden alınan verilere göre bunların 18 tanesi Kimya Sektöründe faaliyet göstermektedir. Bu araştırmanın verileri bu evren içinde ve Kimya sektöründe faaliyet gösteren 13 işletmeden Sanayi ve Teknoloji İl Müdürlüğü aracılığı ile gönderilen elektronik anket yolu ile toplanmıştır. Bu yolla 13 işletmeden toplam 107 adet anket geri dönüşü sağlanmıştır. Bu anketlerin 100 adedinin, katılımcılar tarafından eksiksiz yanıtladığı belirlenmiş ve analizler 100 katılımcı anketi ile yapılmıştır. Araştırmaya katılanların demografik verileri Tablo1.'de sunulmaktadır.

Tablo 1: Demografik Değişkenler Tablosu

		N	%
Cinsiyet	Kadın	47	47
	Erkek	53	53
Yaş	25-31	32	32
	32-38	34	34
	39-45	19	19
	46+	15	15
Eğitim	Lise	9	9
	Yüksekokul	7	7
	Lisans	38	38
	Yüksek Lisans	38	38
	Doktora	8	8

2.3. Analizler

Bu çalışmada demografik verilerin analiz edilmesi ve “Yöneticinin Yaratıcılığa Desteği” ölçeğinin geliştirilmesi için SPSS programı kullanılmış olup, ölçüm ve yapı modelini tahmin etmek için PLS-YEM (en küçük kareler - yapısal eşitlik modeli) tabanlı farklı bir paket programdan yararlanılmıştır.

2.3.1 Yöneticinin Yaratıcılığa Desteği Ölçeğinin Geliştirilmesi

Yöneticinin Yaratıcılığa Desteği Ölçeğinin Geliştirilmesi amacı ile keşfedici faktör analiz yöntemi uygulanmıştır.

Farklı ölçeklerden alınarak oluşturulan 7 farklı gözlenen değişken, farklı sektörlerde çalışan 112 yönetici ve çalışan örneklemini kapsamında analiz edilmiştir. Kararlı faktör çözümleri için 100 ila 200'den oluşan örneklem büyüklüğü önerilmektedir (Field, 2005; Guadagnoli & Velicer, 1988).

Kaser-Meyer-Olkin (KMO) analizi ile örneklem yeterliliği test edilmiştir. KMO'nun 0,6'dan büyük olması örneklemin faktör analizi için yeterli olduğunu göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016;s.311). KMO değeri 0.733 bulunmuştur.

Barlett Küresellik Testi ile korelasyon matrisindeki ilişkilerin faktör analizi için uygunluğunun $p < .05$ anlamlılıkta olması beklenmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016; s.311). Analizlerde Barlett Küresellik Testi'nin [Chi-square (21)=244,459, $p < .000$] anlamlı olması maddeler arası korelasyon ilişkisinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Toplam Açıklanan Varyans, Döndürülmüş Bileşenler Matrisi ve serpmme grafiğinden elde edilen sonuçlara göre, ölçekteki 3 ifadenin çok faktörlü yapıya neden olduğu ve varyansa çok düşük katkıları olduğu tespit edilerek her biri tek tek modelden çıkarılarak analizler tekrarlanmıştır. Tablo.2'de gösterildiği gibi 4 maddelik yeni ölçeğin tek faktörlü olduğu, toplam varyansın % 72,84'ünü açıkladığı ve faktör yüklerinin de 0,6'dan büyük olduğu görülmektedir.

Tablo 2: Yöneticinin Yaratıcılığa Desteği Ölçeğinin KFA Sonuçları Tablosu

<i>İfadeler</i>	<i>Faktör Yükleri</i>
<i>Çalışanların iş yeri ile ilgili fikirlerini dinler ve mutlaka geri bildirimde bulunur.</i>	.755
<i>Çalışanların farklı fikir ve önerilerini daima destekler</i>	.852
<i>Çalışanları hata yapmaktan korkmamaları ve risk almaları yönünde destekler.</i>	.658
<i>Sürekli gelişim için çalışanların eğitim almalarını destekler ve eğitim planları yapar.</i>	.649
<i>Toplam Açıklanan Varyans %</i>	72,84

2.3.2 Ölçeklerin Güvenirlik ve Geçerlilik Analizi

Ölçeklerin güvenilirliği birleşik güvenirlilik (CR), Cronbach's Alfa (α) ve ortalama varyans (AVE) değerleri ile analiz edilmiştir. Araştırma modeline göre birleşik içsel tutarlılığın göstergesi olan birleşik güvenirlilik (composite reliability) indeksi ($CR > .60$), ölçüm modelinin güvenirlilik indeksi Cronbach's Alfa ($\alpha > .70$) ve gözlenen değişkenlerdeki değişimin açıklanma oranı olan ortalama varyans değeri ($AVE > .50$) eşik değerlerinin üzerinde bulunmuştur. (Bkz. Tablo.3). AVE değerlerine göre modelde Yaratıcılık ölçeği en az %61,2, Yöneticinin Yaratıcılığa Desteği ölçeği en az %72,6 ve İşin Önemi ölçeği en az %61,2 oranında açıklanmaktadır.

Tablo 3: Ölçeklerin Güvenirlik ve Geçerlilik Tablosu

<i>Değişkenler</i>	<i>CR</i>	<i>α</i>	<i>AVE</i>
<i>Yaratıcılık</i>	.953	.947	.612
<i>Yöneticinin Yaratıcılığa Desteği (YYD)</i>	.914	.874	.726
<i>İşin Önemi (İÖ)</i>	.824	.734	.612

Araştırmada kullanılan değişkenlerin gözlenen değişkenlerinin ilişki geçerliliklerinin değerlendirilmesi amacı ile her bir maddenin faktör yükleri incelenmiş ve tüm gözlenen değişkenlerin .60'ı aşan standartlaştırılmış yüklerle sahip olduğu görülmektedir (bkz. Tablo.4).

Tablo 4: Faktör Tablosu

<i>Ölçek İfadeleri</i>	<i>YA</i>	<i>YYD</i>	<i>İÖ</i>
<i>Yeni ve ticarileştirilebilir fikirlere sahiptir.</i>	.704		
<i>Problemlere yaratıcı çözümler bulur.</i>	.795		
<i>Problemlere çoğunlukla ön yargısız ve açık fikirlilikle yaklaşır</i>	.687		
<i>İşleri yapmak için yeni yollar önerir</i>	.873		
<i>Bu işin sonuçları insanların hayatını ya da durumlarını önemli derecede etkilemektedir.</i>			.869
<i>Hedeflere ulaşmak için yeni yollar önerir.</i>	.819		
<i>Çalışanların iş yeri ile ilgili fikirlerini dinler ve mutlaka geri bildirimde bulunur</i>		.839	
<i>Performansı iyileştirmek için yeni ve uygulanabilir fikirler üretir.</i>	.720		
<i>Bu iş geniş kapsamlı değerlendirildiğinde bu kurum için büyük önem taşımaktadır.</i>			.783

Ölçek İfadeleri	YA	YYD	İÖ
Çalışanların farklı fikir ve önerilerini daima destekler.		.914	
Yeni teknolojiler, süreçler, yöntemler veya ürünler araştırır.	.769		
Bu işin iyi ya da kötü yapılması diğer insanları etkilemektedir.			.685
Kaliteyi yükseltmek için yeni yollar önerir.	.738		
Yaratıcı fikirler (almak) için iyi bir kaynaktır.	.822		
Çalışanları hata yapmaktan korkmamaları ve risk almaları yönünde destekler		.842	
Risk almaktan korkmaz.	.750		
Sürekli gelişim için çalışanların eğitim almalarını destekler ve eğitim planları yapar.		.810	
Yeni fikirleri çevresindekilere aktarır ve savunuculuğunu yapar	.817		
İşinde orijinallik ve yaratıcılık sergiler.	.832		
Yeni fikirlerin uygulanmasına yönelik uygun plan ve programları geliştirir	.821		

Tablo 5: Korelasyon Analizi ve Ayırışma (Discriminant) Geçerlilik Tablosu

Değişkenler	Yaratıcılık	YYD	İÖ
Yaratıcılık	0.783		
YönDes	0.360	0.852	
İşin Önemi	0.307	0.220	0.783

Modelin ayırt edici geçerliliğinin belirlenmesi amacı ile Fornell ve Larcker tablosu değerlendirilerek, diyagonal hücrelerde yer alan AVE'nin karekök değerlerinin (YA .783; YYD .852; İÖ .783) Fornell ve Larcker (1981) tarafından önerildiği gibi alt hücrelerde yer alan gizil değişkenlerin korelasyon değerlerinden daha büyük değerler gösterdiği bulunmuştur (Bkz. Tablo.5).

2.3.3 Hipotez Testleri

Araştırma modelindeki (bkz. Şekil 1) ana etkileri tahmin etmek için gizil değişken (latent variable) puanlarının açık bir şekilde tahmin edilmesini sağlayan PLS Yol Modellemesi yöntemi kullanılmıştır. Bununla birlikte Bootstrapping yöntemi kullanılarak orijinal verilerden değiştirilerek, rastgele seçilen 500 örneğin oluşturulması sağlanmıştır. Tablo.6'da gösterildiği gibi analizler bireysel yaratıcılığın, yönetici desteği ile aynı yönlü ilişkisini ($\beta = .31$, $p < .01$) öneren H1 hipotezini desteklemektedir. İşin öneminin bireysel yaratıcılıkla pozitif ilişkisini öneren H2 hipotezi ($\beta = .24$, $p < .01$) sonuçlar tarafından desteklenmekte ve zayıf bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yöneticilerin yaratıcılığa olan desteğinin işin önemi ile pozitif ilişkisini ($\beta = .22$, $p < .01$) öneren H3 hipotezinin desteklendiği görülmektedir. İşin öneminin yönetici desteği ile yaratıcılık ilişkisindeki aracılık etkisinin önerildiği H3a hipotezinin desteklenmediği ($\beta = .05$, $p = .143$) araştırmanın sonuçları arasındadır. İşin öneminin aracılık etkisi SmartPLS 3.0 programında dolaylı etki tablosundan elde edilmiştir. Yönetici desteğinin yaratıcılık ile ilişkisinde $\beta = .31$ ($p < .01$) değeri elde edilirken, işin aracılık etkisi ile $\beta = .05$, ($p = .143$) değerine düşerek, istatistiksel olarak da anlamlı etkisini yitirmiştir.

Son olarak Tablo6.'da görüleceği gibi bireysel yaratıcılıktaki varyansın %17'sinin bağımsız değişkenler olan Yöneticinin Yaratıcılığa Desteği ve İşin Önemi tarafından açıklandığı görülmektedir.

Tablo 6: Hipotez Test Sonuçları

Hipotez	İlişki	Yol Katsayısı (β)	P	Sonuç
H1	—YD Yaratıcılık	.31**	.002	Kabul
H2	İşin Önemi —Yaratıcılık	.24**	.006	Kabul
H3	—YD İşin Önemi	.22**	.030	Kabul
H3a	—YD Yaratıcılık (İşin Önemi Aracı Değişken)	.05	.143	Red
R ²	Eksojen Yapı (Bağımlı Değişkenler)	Son Model		
	Yaratıcılık	.17		
	İşin Önemi	.05		

Yol Katsayıları standardize edilmemiştir

**p<.01, *p<.05)

Sonuç ve Tartışma

Bu araştırmanın yaratıcılık, yönetici desteği ve iş özellikleri yazınına hem teorik hem de metodolojik katkıları olduğu bu bölümde tartışılmaktadır.

İlk olarak bu çalışma bireysel yaratıcılık ile yazında oldukça nadir olarak ilişkilendirilen işin önemini ve yönetici desteği ile yaratıcılık ilişkisinde işin öneminin aracılık etkisini özgün bir model olarak test etmiştir.

Hem işin öneminin hem de yaratıcılığı destekleyen yönetici davranışlarının yaratıcılığı pozitif yönde etkileyerek, açıklama gücünün olduğu analiz sonuçları tarafından desteklenmektedir.

Araştırmada iş karakteri boyutlarından biri olarak, az sayıda çalışmada değerlendirilmiş olan işin önemini yaratıcılık ile ilişkilendirilerek tek bir boyutta ele almış ve yaratıcılıkla pozitif ilişkili olduğu analiz sonuçları tarafından desteklenmiştir. Araştırma bulguları bireyin diğer insanların hayatına olumlu katkılar sunacağına inandıkları bir iş için daha yaratıcı çözümler üretebileceğinin emarelerini taşımaktadır. Benzer şekilde, Türkiye'de faaliyet gösteren 500 büyük işletmenin ARGE bölümlerinde yapılan araştırmada bu araştırmayı destekleyen sonuçlar elde edildiği görülmektedir. Eren ve Gündüz (2002) tarafından yapılan araştırmada yaratıcılığı kuvvetli bir şekilde etkileyen en önemli değişkenlerden birinin işin iddialı olması değişkeni olduğu görülmektedir. Buna göre yapılan iş ne kadar iddialı, cezbedici, zor ve karmaşık olursa kişi o kadar motive olacak ve yaratıcı performans artacaktır. Bunun nedeni ise, kişinin önemli projelerde çalıştığını hissetmesi ve görevlerini yerine getirmek için daha sıkı bir çalışma içine girmesidir (Eren ve Gündüz, 2002). Bu bulgular işin önemine dair geliştirilecek önem ve vurgunun, çalışanların bireysel yaratıcılığına katkı sağlayabileceğini ve bunun örgütteki inovasyon faaliyetlerini destekleyeceğini işaret etmesi açısından yöneticilere yol gösterici olabilecektir.

İkinci olarak, araştırmanın sonuçları yazında pek çok kez kanıtlanmış olan (Tierney ve Farmer, 2002, 2004, 2011; Shalley et al., 2004; Amabile, 1996) yönetici desteğinin yaratıcılıkla olan pozitif ilişkisini desteklemektedir. Yöneticinin yaratıcılığa olan desteğine ilişkin ilk kez araştırmacı tarafından geliştirilen ve yaratıcılığı destekleyen yönetici davranışlarını içeren yeni bir ölçekle destekleniyor olması, yönetici ve yaratıcılık ilişkisinin geniş yer aldığı yazına yeni bir katkı sunmaktadır. Bu ölçek yöneticilerin çalışanlar ile açık iletişiminin, çalışanların farklı ve zorlayıcı fikirlerini daima desteklemesinin, çalışanların gelişimine önem vererek, onların gelişimi ve eğitimi ile ilgili planlama yapmasının ve çalışanları hata yapmaktan korkmamaları, risk almaları için teşvik edici olmasını içeren tutum ve davranışları test ederek, bu davranışların bireylerin yaratıcılığını desteklediğini göstermektedir. Amabile (1996)'ın çalışmaları ile desteklediği gibi çalışanlar yöneticilerinden olumlu destek ve teşvik aldıklarında yeni fikirler düşünmeye ve yaratıcılıkla ilgili girişimlerde bulunmaya motive olmaktadır. Analizler yönetici desteğinin yaratıcılığı orta düzeyde desteklediğini açıklamaktadır. Bu bulgu yaratıcılığın yönetici desteği dışında farklı örgütsel ve bireysel unsurlardan da etkilendiğini göstermektedir.

Buna ek olarak çalışma çalışanların işe önem atfetme motivlerinin bağlamsal faktörlerden de etkilenebildiğini göstermektedir. Bulgular çalışanların işin önemine dair algılarının yöneticilerin yaratıcılığa dair destekleyici davranışlarından pozitif yönde etkilenebileceğine işaret eden sonuçlar içermektedir. Bu sonuç yöneticilerin örgüt içindeki her türlü destekleyici ve olumlu davranışının, çalışanın işin önemine dair algısını da pozitif yönde etkileyebileceğini göstermesi açısından önemli bir bulgu olarak değerlendirilmektedir. Taygi (1985)'nin satış personeline ilişkin yaptığı çalışmada satış personelinin fikirlerinin yöneticiler tarafından desteklendiğini hissettiğinde işlerini daha anlamlı algıladıklarını bulguladığı çalışması ile bu araştırmanın bulguları paralellik göstermektedir. İşin önemi bireyin işine yüklediği kendi anlamı dışında dışarıdan gelecek motivasyonel desteklerin, olumlu psikolojik yönelimle işini önemli algılamasını sağlayabilmektedir. Pozitif duygu modeli (Fredrickson, 1998, 2001), insanların olumlu duyguları deneyimlediğinde, entelektüel ve psikolojik kaynaklarının geliştirildiğini, işlerini daha yaratıcı bir şekilde keşfetmelerini, öğrenmelerini ve gerçekleştirmelerini sağladığını ortaya koymaktadır. Ancak yöneticinin yaratıcılığı destekleyen davranışlarının yaratıcılık ile ilişkisine kıyasla, çalışanların işi önemli algılaması üzerindeki zayıf etkisi, çalışanların beklenen davranışa ilişkin yöneticilerin direkt ve açık destek ve mesajlarının etkisini de göstermektedir. Çünkü ölçek, yöneticilerin yaratıcılığa dair desteğini anlamaya çalışan ifadeler içermektedir. Bu çalışmanın sonuçları yöneticinin bireysel yaratıcılığa olan desteğinin yaratıcılık üzerinde işin öneminden daha etkili olduğunu vurgulamaktadır. Sonuç olarak hem işin öneminin hem de yaratıcılığı destekleyen yönetici davranışlarının yaratıcılığın %17 varyansını açıklama gücü olduğu görülmektedir.

Son olarak araştırma bulguları hipotezlere ilişkin yönetici desteği ile yaratıcılık ilişkisinde işin öneminin aracılık etkisine ilişkin önermeyi desteklememiştir. Çalışanların işin önemine dair algılarını pozitif yönde etkileyen yöneticilerin yaratıcılığı destekleyen tutum ve davranışları, işin önemi üzerinden yaratıcılığın açıklanamadığını göstermektedir. Bu sonuç konunun yazında çalışılan ilk araştırma olması nedeni ile

desteklenememektedir. Ancak yaratıcılığı destekleyen bir liderin çalışanlardan beklediği davranış, yeni ve farklı, kullanılabilir, uygulanabilir fikirlerin yaratılması, problemlere yeni ve farklı yaklaşımlarla çözümler getirilmesi yönündedir. Çalışma çalışanların bu beklentileri yansıtan davranış ve tutumları yaratıcılıkla direkt olarak ilişkilendirebildiğini göstermektedir.

Araştırma ek olarak Kocaeli Bölgesinde faaliyet gösteren Tübitak onaylı ARGE merkezine sahip olan işletmelerdeki yaratıcılığa ilişkin bir yaklaşım geliştirmeye de yardımcı olmaktadır. Bu işletmelerin sadece ARGE'de değil örgüt genelinde problemlere yeni yaklaşımlar geliştirerek, yeni ürün araştırmaları yaparak, yeni yöntem ve metotlar arayarak sıklıkla yaratıcılık sergilediğine inanan bir çalışan potansiyeli olduğu görülmektedir (yaratıcılık mean= 4.77). Ancak analizler bu işletmelerde yöneticinin yaratıcılığı destekleyici tutum ve davranışlarının ender rastlanan (mean=3,97) bir durum olduğuna işaret etmektedir. Bu işletmelerin onaylı ARGE merkezine sahip olması ürün inovasyonu yapmak, patent, faydalı ürün, know-how üretmek ve uzman personel yetiştirmek gibi somut sonuçlara ulaşmaya ilişkin amaçlarına dair bir bakış açısı sunmaktadır. Tek başına teknolojik alt yapının inovasyona ve onun tohumu olan yaratıcılığa hizmet etmeyeceği açıktır. Bu nedenle bu çalışmanın da gösterdiği gibi örgütlerin, çalışanların sahip olduğu bireysel yaratıcılık potansiyelini açığa çıkarmak için amaç ve stratejilerini örgütün daha yumuşak niteliklerine yönlendirmelerinin gerekli olduğu görülmektedir. Özellikle örgütlerin stratejilerini yöneticilerin olumlu ve destekleyici tutum ve davranışlarının geliştirilmesi yolunda yönlendirmeye ihtiyaçları olduğu bulgular tarafından desteklenmektedir.

Araştırmanın Sınırları ve Gelecek Çalışmalar için Öneriler

Çalışmanın öncelikle metodolojik olarak sınırlamalar içerdiği söylenmelidir. Araştırmada bireysel yaratıcılık değerlendirmeleri çalışanların sosyal beğeni beklentisine göre yüksek yaratıcı davranış sıklığının tespit edilmesine yol açmış olabilir. Ancak bu kısıtlara rağmen çalışmanın sonuçları yönetici değerlendirmesi ile ölçülen yaratıcılık çalışmaları ile tutarlılık göstermektedir. Bununla birlikte bireylerin günlük çalışma süreçlerinde karşılaştıkları problemlerin çözümlerine ilişkin yöneticilerinden daha çok, çalışma arkadaşlarından yardım alma eğiliminde olduğu ya da kendi başarılarına çözüm aradıkları da bilinmektedir. Bu nedenle yöneticiler anlık problemlerden ve bu problemleri çözmeye ilişkin, bulunan yaratıcı fikirlerden kimi zaman haberdar olmayabilir. Bu nedenle yöneticilerin çalışanın hangi sıklıkla bu tip davranışlar sergilediğini değerlendirebilecek verilerin tamamına sahip olmama olasılığının da değerlendirilmesi gerektiği düşünülmektedir. Buna ek olarak yaratıcılık yazınında yaratıcı çıktının değerlendirilmesine ilişkin tartışma devam etmektedir.

İkinci olarak çalışma yaratıcı davranış gösterme sıklığı üzerinden yaratıcı davranışı anlamaya çalışmıştır. Bu, her bir bireyin yaratıcı potansiyel taşıdığı kabulüne dayanmaktadır ve iş yaşamındaki günlük yaratıcılık davranışlarını belirlemeye yönelik bir araştırmadır. Bu nedenle daha yıkıcı sonuçlar doğuracak, pazar koşullarını değiştirecek ve bu yolla örgüte yüksek değer yaratan inovasyona neden olan yaratıcılığın belirlenebilmesi için, yaratıcılık davranışının bu faydaları yaratmış olan performans

ölçütleri ile birlikte değerlendirildiği bir modelin oluşturulması, çalışmalara daha büyük katkı sunabilir.

Son olarak çalışmaya katılan tüm işletmeler üretim faaliyetinde bulunan işletmelerdir. Bu araştırmanın hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler kapsamında yapılması da sonuçların farklılaşmasına neden olabilecektir. Örneğin sağlık hizmetleri veren bir kar amaçlı kuruluşta yapılan çalışmada, yaratıcılığın açıklanmasında, işin öneminin aracılık etkisi daha farklı bir sonuç doğurabilir.

Yöneticiler İçin Öneriler

Giriş bölümünde bahsedilen araştırma, yöneticilerin yaratıcılığı sadece bireysel bir özellik olarak değerlendirdiğini göstermesi açısından çarpıcıdır. Bu nedenle ilk olarak yöneticilerin yaratıcılığın bütünsel olarak ele alınması gereken bir olgu olduğunu anlamalarına yardımcı olacak eğitimlerle desteklenmesi önerilmektedir.

Bu çalışma özellikle yöneticilerin yönetim tarzlarının ve beklenen performansa yönelik desteklerinin çalışan performansı üzerinde etkili olduğunu vurgulamaktadır. Bu kapsamda yöneticiler, yaratıcı iş gücü aramak yanında, var olan potansiyeli ortaya çıkarmaya yönelik yönetici davranışlarını geliştirmeyi amaçlamalıdır.

Diğer yandan stratejik karar vericiler olarak yöneticilerin inovasyonu ve onun süreleyici gücü olan yaratıcılığı ortaya çıkarmaya yönelik stratejik hedefleri belirlemeleri ve bu hedefler bağlamında çalışanları yönlendirmeleri önerilmektedir.

İş tasarımı çalışmalarında da çalışanların işi önemli algılamalarına yardımcı olacak bir kapsam geliştirilmesinin, çalışanların daha farklı sonuçlar ve çözümler geliştirmesinde etkili olacağı önerilmektedir. İş tasarımı, yapılan işin örgüt için, toplum için ya da diğer çalışanlar için önemi ve anlamı tanımlanarak, çalışanlarla paylaşılmasının işin önemli algılanmasında etkili olacağı düşünülmektedir.

Kaynakça

Kitaplar

- Farr, J. L., & West, M. A. (Eds.). (1990). Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies. Wiley.
- Field, A. (2005). Discovering statistics using SPSS (2nd ed.). London: Sage.
- Franken C (2001) A.S. Byatt: art, authorship, creativity. Palgrave, Basingstoke, UK.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. 3. Baskı. Seçkin Yayıncılık, Ankara.

E-kitaplar

- Garson, S. D. (2016) Partial Least Squares: Regression & Structural Equation Models. Statistical Publishing Associates, USA.

Kimberley, J. R. (1981), "Managing Innovation", in Handbook of Organizational Design, P. C. Nystrom and W. H. Starbuck (editors), pp. 84-104, New York: Oxford University Press.

Sternberg, R. J. & Lubart, T. I. (1999). The concept of creativity: Prospects and Paradigms. In R. J. Sternberg (Ed.), Handbook of Creativity, pp. 3-15. Cambridge University Press, UK

Makale ve Bildiriler

Allan, B. A. (2017). Task significance and meaningful work: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 174-182.

Allan, B. A., Autin, K. L., & Duffy, R. D. (2014). Examining social class and work meaning within the psychology of working framework. *Journal of Career Assessment*, 22(4), 543-561.

Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157-183.

Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S., & Staw, B. M. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, 50, 367-403.

Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of management journal*, 39(5), 1154-1184.

Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, 10(1), 123-167.

Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 357.

Babin, Barry J., and Göran Svensson.(2012). "Structural equation modeling in social science research: Issues of validity and reliability in the research process." *European Business Review* 24.4: 320-330.

Bailey, C., & Madden, A. (2016). What makes work meaningful or meaningless?. *MIT Sloan Management Review*, 57(4).

Balay, R. (2010). The organizational creativity perceptions of academic staff. *Egitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 43(1), 41.

Basadur, M. (1991). Managing the creative process in organizations. Working paper No:358

Bhagat, R. S., & Chassue, M. B. (1980). Effects of changes in job characteristics on some theory-specific attitudinal outcomes: Results from a naturally occurring experiment. *Human Relations*, 33, 297-313.

Çekmecelioğlu, H. G., & Özbağ, G. K. (2016). Psychological empowerment and support for innovation in Turkish manufacturing industry: Relations with individual creativity and firm innovativeness. *JEEMS Journal of East European Management Studies*, 21(1), 10-34.

Çekmecelioğlu, H. G. & Günsel, A. (2011). Promoting creativity among employees of mature industries: The effects of autonomy and role stress on creative behaviors and job performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 889-895.

- Champoux, J. E. (1992). A multivariate analysis of curvilinear relationships among job scope, work context satisfactions, and affective outcomes, *Human Relations*, 45, 87-111.
- Chin, W. W. (1998). Issues and opinion on structural equation modeling. *MIS Quarterly*, 22(1)
- Christian, M.S., Garza, A.S. and Slaughter, J.E. (2011), "Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance", *Personnel Psychology*, Vol. 64 No. 1, pp. 89-136
- Chur-Hansen, A., & McLean, S. (2006). On being a supervisor: the importance of feedback and how to give it. *Australasian Psychiatry*, 14(1), 67-71.
- Coelho, F., & Augusto, M. (2010). Job characteristics and the creativity of frontline service employees. *Journal of Service Research*, 13(4), 426-438.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 35(1), 128-152.
- Cunningham, J. B., & Mac Gregor, J. (2000). Trust and the design of work: Complementary constructs in satisfaction and performance. *Human Relations*, 53, 1575-1591
- Delbecq, A. L. & Mills, P. K. (1985). Managerial practices that enhance innovation. *Organizational Dynamics*, 14 (1), 24-34.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 49(1), 14.
- Drazin, R., Glynn, M. A., & Kazanjian, R. K. (1999). Multilevel theorizing about creativity in organizations: A sensemaking perspective. *Academy of management review*, 24(2), 286-307.
- Doyague, M. F., González-Álvarez, N., & Nieto, M. (2008). An examination of individual factors and employees' creativity: The case of Spain. *Creativity Research Journal*, 20(1), 21-33.
- Elsbach, K. D., & Hargadon, A. B. (2006). Enhancing creativity through "mindless" work: A framework of workday design. *Organization science*, 17(4), 470-483.
- Eren, E. ve Gündüz, H. (2002). İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri Ve Bir Araştırma Doğuş Üniversitesi Dergisi, (5), 65-84
- Ettlie, J. E., & O'Keefe, R. D. (1982). Innovative Attitudes, Values, and Intentions in Organizations [1]. *Journal of Management studies*, 19(2), 163-182.
- Eysenck, H. J. (1993). Creativity and personality: Suggestions for a theory. *Psychological inquiry*, 4(3), 147-178.
- Feist, G. J. (1998). A meta-analysis of personality in scientific and artistic creativity. *Personality and social psychology review*, 2(4), 290-309.

- Fox, S., & Feldman, G. (1988). Attention state and critical psychological states as mediator between job dimensions and outcomes. *Human Relations*, 41, 229-245.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American psychologist*, 56(3), 218.
- Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions?. *Review of general psychology*, 2(3), 300-319.
- Fried, Y., & Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel psychology*, 40(2), 287-322.
- George, J. M. (2007). 9 Creativity in organizations. *The academy of management annals*, 1(1), 439-477.
- George, J. M., & Zhou, J. (2002). Understanding when bad moods foster creativity and good ones don't: The role of context and clarity of feelings. *Journal of Applied Psychology*, 87, 687-697.
- Gong, Y., Huang, J. C., & Farh, J. L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of management Journal*, 52(4), 765-778.
- Griffin, R. W. (1991). Effects of work redesign on employee perceptions, attitudes, and behavior: A longterm investigation. *Academy of Management Journal*, 34, 425-435.
- Griffin, R. W. (1987). Toward an integrated theory of task design. *Research in Organizational Behavior*, 9: 79 -120.
- Griffin, R. W. (1983). Objective and social sources of information in task redesign: A field experiment. *Administrative Science Quarterly*, 184-200.
- Guadagnoli, E., & Velicer, W. F. (1988). Relation of sample size to the stability of component patterns. *Psychological Bulletin*, 103, 265-275.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of business research*, 62(4), 461-473.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Harrison, M. M., Neff, N. L., Schwall, A. R., & Zhao, X. (2006). A meta-analytic investigation of individual creativity and innovation. In 21st Annual Conference for the Society for Industrial and Organizational Psychology, Dallas.
- Hon, A. H., Chan, W. W., & Lu, L. (2013). Overcoming work-related stress and promoting employee creativity in hotel industry: The role of task feedback from supervisor. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 416-424.

- Höck, M., & Ringle, C. M. (2006). Strategic networks in the software industry: An empirical analysis of the value continuum. In IFSAM VIIIth World Congress (Vol. 28, p. 2010).
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of applied psychology*, 92(5), 1332.
- Isen, A. M. (1999). Positive affect. *Handbook of cognition and emotion*, 20, 522-539.
- Imran, A., Murad, A., Saeed, B. and Thamer, A. S. B. (2018). Examining The Role Of Childhood Experiences In Developing Altruistic And Knowledge Sharing Behaviors Among Children In Their Later Life: A Partial Least Squares (PLS) Path Modeling Approach. *Journal of Sustainability* 10, 292.
- Iqbal, Q., Ahmad, N. H., & Ahmad, B. (2018). Enhancing sustainable performance through job characteristics via workplace spirituality: A study on SMEs. *Journal of Science and Technology Policy Management*.
- Jackson, P. R., Paul, L. J., & Wall, T. D. (1981). Individual differences as moderators of reactions to job characteristics. *Journal of Occupational Psychology*, 54, 1-8.
- Jafri, M. H. (2018). Moderating Role of Job Autonomy and Supervisor Support in Trait Emotional Intelligence and Employee Creativity Relationship. *Vision*, 22(3), 253-263.
- Jung, D. I. (2001). Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. *Creativity Research Journal*, 13(2), 185-195.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Kim, T. Y., Hon, A. H., & Crant, J. M. (2009). Proactive personality, employee creativity, and newcomer outcomes: A longitudinal study. *Journal of Business and Psychology*, 24(1), 93-103.
- Kimberley, J. R. and M. J. Evanisko (1981), "Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational and Contextual Factors on Hospital Adaptation of Technological and Administrative Innovations", *Academy of Management Journal*, Vol. 24, pp. 689-713.
- Lim, L. P., Garnsey, E., & Gregory, M. (2006). Product and process innovation in biopharmaceuticals: a new perspective on development. *R&D Management*, 36(1), 27-36.
- Lips-Wiersma, M., & Wright, S. (2012). Measuring the meaning of meaningful work: Development and validation of the Comprehensive Meaningful Work Scale (CMWS). *Group & Organization Management*, 37(5), 655-685.
- Li, L., Li, G., Shang, Y., & Xi, Y. (2015). When does perceived leader regulatory-focused modeling lead to subordinate creativity? The moderating role of job

- complexity. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(22), 2872-2887.
- Lips-Wiersma, M., & Morris, L. (2009). Discriminating between 'meaningful work' and the 'management of meaning'. *Journal of business ethics*, 88(3), 491-511.
- Madjar, N., Oldham, G. R., & Pratt, M. G. (2002). There's no place like home? The contributions of work and nonwork creativity support to employees' creative performance. *Academy of Management journal*, 45(4), 757-767.
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European journal of innovation management*, 6(1), 64-74.
- Martins, E., & Martins, N. (2002). An organisational culture model to promote creativity and innovation. *SA Journal of Industrial Psychology*, 28(4), 58-65.
- Mathieu, J. E., Hoffman, D. A., & Farr, J. L. (1993). Job perception-job satisfaction relations: An empirical comparison of three competing theories. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 56, 370-387.
- Mostafa, M. (2005). Factors affecting organisational creativity and innovativeness in Egyptian business organisations: an empirical investigation. *Journal of Management Development*, 24(1), 7-33.
- Moyle, P. (1998). Longitudinal influences of managerial support on employee well-being. *Work & Stress*, 12(1), 29-49.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The leadership quarterly*, 13(6), 705-750.
- Mumford, M. D., & Simonton, D. K. (1997). Creativity in the workplace: People, problems, and structures. *The journal of creative behavior*, 31(1), 1-6.
- Mumford, M. D., & Gustafson, S. B. (1988). Creativity syndrome: Integration, application, and innovation. *Psychological bulletin*, 103(1), 27.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.
- Ohly, S., Sonnentag, S., & Pluntke, F. (2006). Routinization, work characteristics and their relationships with creative and proactive behaviors. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(3), 257-279.
- Orpen, C. (1990). Measuring support for organizational innovation: A validity study. *Psychological Reports*, 67(2), 417-418.
- Öcal, K. (2011). Predicting Employee Performance in Non-Profit Sport Organizations: The Role of Managerial and Financial Performance and the Mediating Role of Support for Innovation and Individual Creativity. Unpublished doctoral dissertation, Middle East Technical University, Turkey.

- Öztürk, F. (2010). Determinants of organizational citizenship behavior among knowledge workers: The role of job characteristics, job satisfaction, and organizational commitment. Unpublished Doctoral dissertation), Middle East Technical University, Turkey.
- Parker, S. K., & Ohly, S. (2009). Extending the Reach of Job Design Theory: Going Beyond the Job Characteristics Model. *The Sage handbook of human resource management*, 269.
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of applied psychology*, 91(3), 636.
- Phillips, J. S., & Freedman, S. M. (1984). Situational performance constraints, task characteristics and their relationship with motivation and satisfaction. *Journal of Management*, 10, 321-331.
- Raja, U., & Johns, G. (2010). The joint effects of personality and job scope on in-role performance, citizenship behaviors, and creativity. *human relations*, 63(7), 981-1005.
- Ramus, C. A., & Steger, U. (2000). The roles of supervisory support behaviors and environmental policy in employee "Ecoinitiatives" at leading-edge European companies. *Academy of Management journal*, 43(4), 605-626.
- Redmond, M. R., Mumford, M. D., & Teach, R. (1993). Putting creativity to work: Effects of leader behavior on subordinate creativity. *Organizational behavior and human decision processes*, 55(1), 120-151.
- Rice, G. (2006). Individual values, organizational context, and self-perceptions of employee creativity: Evidence from Egyptian organizations. *Journal of Business Research*, 59(2), 233-241.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in organizational behavior*, 30, 91-127.
- Saavedra, R., & Kwun, S. K. (2000). Affective states in job characteristics theory. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 131-146.
- Schaubroeck, J. and Jennings, K. R. (1991), A longitudinal investigation of factors mediating the participative decision making job satisfaction linkage, *Multivariate Behavioral Research*, 26, 4M8.
- Schaubroeck, J., Ganster, D. C., Sime, W. E. and Ditman, D. (1993). A field experiment testing supervisory role clarification, *Personnel Psychology*, 46, 1-25.
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here. *Journal of Management*, 30, 933-958.
- Shalley, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T. C. (2000). Matching creativity requirements and the work environment: Effects on satisfaction and intentions to leave. *Academy of management journal*, 43(2), 215-223.

- Sousa, C. M., & Coelho, F. (2011). From personal values to creativity: evidence from frontline service employees. *European Journal of Marketing*, 45(7/8), 1029-1050.
- Steger, M. F., & Dik, B. J. (2010). Work as Meaning: Individual and Organizational Benefits of Engaging in Meaningful Work. 11.
- Tierney, P. & Farmer, S. M. (2004). An application of the Pygmalion process to subordinate creativity. *Journal of Management*, 30, 413-432.
- Tierney, P. & Farmer, S. M. (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management journal*, 45(6), 1137-1148.
- Tsaur, S. H., Yen, C. H., & Yang, W. Y. (2011). Do job characteristics lead to employee creativity in travel agencies?. *International Journal of Tourism Research*, 13(2), 191-204.
- Tyagi, P.K.(1985). Relative Importance of Key Job Dimensions and Leadership Behaviors in Motivating Salesperson Work Performance. *Journal of Marketing*, Summer.
- Velayutham, Sunitadevi, Jill M. Aldridge, and Barry Fraser. (2012)"Gender differences in student motivation and self-regulation in science learning: A multi-group structural equation modeling analysis." *International journal of science and mathematics education* 10.6 :1347-1368.
- Wang, A. C., & Cheng, B. S. (2010). When does benevolent leadership lead to creativity? The moderating role of creative role identity and job autonomy. *Journal of organizational behavior*, 31(1), 106-121.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of management review*, 18(2), 293-321.
- Zampetakis, L. A., Bouranta, N., & Moustakis, V. S. (2010). On the relationship between individual creativity and time management. *Thinking skills and creativity*, 5(1), 23-32.
- Zhou, J., & Hoever, I. J. (2014). Research on workplace creativity: A review and redirection. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 333-359.
- Zhou, J., Shin, S. J., Brass, D. J., Choi, J., & Zhang, Z. X. (2009). Social networks, personal values, and creativity: Evidence for curvilinear and interaction effects. *Journal of applied psychology*, 94(6), 1544.
- Zhou, J. (2003). When the presence of creative coworkers is related to creativity: role of supervisor close monitoring, developmental feedback, and creative personality. *Journal of applied psychology*, 88(3), 413.
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management journal*, 44(4), 682-696.