

**KURUMSAL YARATICILIK:
YARATICILIĞI ETKİLEYEN
FAKTÖRLER AÇISINDAN
TÜRKİYE'DE BİR KAMU
KURUMUNDA ALAN ARAŞTIRMASI**

*Hacettepe Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi Dergisi
Cilt 33, Sayı 4, 2015
s. 87-111*

Fikret SÖZBİLİR

Yrd.Doç.Dr., Artvin Çoruh Üniversitesi,
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,
İşletme Bölümü
fsozbilir08@hotmail.com

Salih YEŞİL

Doç.Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam
Üniversitesi,
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,
İşletme Bölümü
syes66@hotmail.com

Öz: Yaratıcılık, düşünsel yeniliğin uygulamaya aktarılmasıdır. Kurumsal yaratıcılık bireylerin kurumsal faaliyetlerde yeni fikir üretmek ve uygulayarak yenilikçi performansını artırması ile sağlanır. Kurumsal yaratıcılık için, yeni bir fikrin gerçekten yaratılmış olması gerekir. Bu çalışmanın amacı, yaratıcılığın boyutları olan kurumsal destek, yönetici desteği, çalışma grubu desteği, kaynak yeterliliği, serbestlik, kurumsal engeller ve iş yükü baskısının kurumsal yaratıcılık üzerindeki etkisini belirlemektir. Bununla birlikte kurumsal yaratıcılığın geliştirilmesinde yaratıcılığın boyutlarından olumlu ve olumsuz etkileyenler ile ilgili öneriler sunmaktır. Bu alan çalışmasında, Türkiye’de bir kamu kurumunda farklı illerde çalışan 127 alt düzey yöneticiden anket yardımıyla il müdürlüklerindeki yaratıcılık ve kurumsal yaratıcılık algılarına ilişkin veriler toplanmıştır. Elde edilen verilerin analizi SPSS 16.0 programı ile yapılarak tablolar halinde sunumu yapılmıştır. Elde edilen bulgular, kurumsal yaratıcılık üzerinde; yaratıcılık boyutlarından kurumsal destek ve çalışma grubu desteğinin olumlu etkisi olduğunu, kaynak yeterliliğinin olumsuz etkisi olduğunu, diğer taraftan yönetici desteğinin, serbestliğin, kurumsal engellerin ve iş yükü baskısının anlamlı bir etkisinin olmadığını göstermiştir.

Anahtar Sözcükler: *Yaratıcılık, kurumsal yaratıcılık, kurumsal destek, serbestlik.*

**ORGANIZATIONAL CREATIVITY:
AN EMPIRICAL STUDY AT A PUBLIC
ORGANIZATION IN TURKEY IN
TERMS OF FACTORS
MOTIVATING CREATIVITY**

*Hacettepe University
Journal of Economics
and Administrative
Sciences
Vol 33, Issue 4, 2015
pp. 87-111*

Fikret SÖZBİLİR

Assist.Prof.Dr., Artvin Çoruh University
Faculty of Economics and Administrative
Sciences,
Department of Business Administration
fsozbilir08@hotmail.com

Salih YEŞİL

Assoc.Prof.Dr., Kahramanmaraş Sütçü
İmam University,
Faculty of Economics and Administrative
Sciences,
Department of Business Administration
syes66@hotmail.com

A

Abstract: Creativity is transferring of the ideational innovation to the application. Organizational creativity is achieved through individuals, who generate new ideas and apply them, to improve the innovative performance in corporate activities. For organizational creativity, it is really necessary that a new idea must be created. This study aims to determine the impact of creativity dimensions (organizational encouragement, supervisory encouragement, work group supports, sufficient resources, freedom, organizational impediments, and workload pressure) on organizational creativity. In addition, it is aimed to provide recommendations based on results regarding positive or negative effect of creativity dimensions on the development of organizational creativity. In this empirical study, the data on perceptions concerning creativity and organizational creativity was gathered by means of a questionnaire from 127 participating sublevel managers working in different provincial directorates of a public organization in Turkey. Data were subjected to analysis with SPSS 16.0 software and presented in tables. The findings showed that creativity dimensions; while organizational encouragement and work group supports have positive impact, sufficient resources have negative impact, on the other hand freedom, organizational impediments, and workload pressure have no significant impact on organizational creativity.

Keywords: Creativity, organizational creativity, organizational encouragement, freedom.

GİRİŞ

Yaratıcılık yenilikçiliği sürekli kılan bir unsurdur. Yenilikçiliğin rekabetçi avantajı getirdiği günümüzde yaratıcılık; yenilikçilik ve dolayısıyla rekabetçi avantajın anahtar faktörü durumundadır (Guilford, 1962: 151-167; Mumford, 2003: 111; Sternberg, 2006: 90). Yaratıcı fikirlerin, örgütsel etkinliğe ve yaratıcılığa katkı sağlaması, bu yaratıcı fikirlerin yeniliğe dönüştürülmesi ile gerçekleşir. Bu bakımdan kurumsal yaratıcılık için, yeni bir fikrin gerçekten yaratılmış olması gerekir (Şimşek *vd.*, 2008: 374-375). Her bireyin belli bir düzeyde düşünsel yaratıcılığı vardır. Bununla birlikte, yaratıcılık yönü diğerlerinden daha güçlü olan bireyler bazı farklılıkları ile dikkat çekerler. Yaratıcılığın ortaya çıkarılması ya da geliştirilmesi bireyin içinde bulunduğu kurumsal ve yönetsel atmosferin dinamizmi, özgür ortam, sağlanan teşvik ve desteklere bağlıdır (Bakan, Büyükbeşe, 2011: 5). Başka bir ifade ile kurumsal destek, yöneticinin ve çalışma grubunun desteği, yeterli kaynak ve özgür bir ortam sağlanarak yaratıcılık geliştirilir. Buna karşın işin zorluğu, kurumsal engeller ve iş yükü baskısı yaratıcılığı olumsuz etkileyen faktörlerdir (Amabile *vd.*, 1996: 1154).

Kurumsal yaratıcılık temel olarak yaratıcı düşünce ile başlar. Kurumlarda yaratıcılığın göstergesi olan yeni program, yeni ürün ve/veya hizmetler bir takım veya bireylerin yaratıcı fikirlerinin başarılı bir şekilde uygulanması ile sağlanır (Amabile *vd.*, 1996: 1154). Kurumların varlığını sürdürebilmesi, sahip oldukları yaratıcı kapasiteye bağlı olarak rekabetçi piyasalarda sürdürülebilir üstünlük kazanmaları ile olanak bulur. Yaratıcı kapasitesini etkin kullanamayan kurumların, yaratıcılığını performansına yansıtılabilen kurumların karşısında yenilgiye uğramaları kaçınılmazdır (Hicks, 1972: 277).

Yaratıcılık, ihtiyaçları ve beklentileri sürekli değişen ve artan tüketicilerin taleplerini karşılamada ve dolayısıyla müşteri memnuniyetini artırmada ve beklentilerin ötesine geçip talep oluşturabilmede çok önemli bir faktördür (Bakan, Büyükbeşe, 2011: 8). Yeniliklerin rakipler tarafından orijinaline yakın benzerlikte ve hızlı bir şekilde taklit edilmesi yenilikte sürekliliği sağlayan yaratıcılığın önemini daha da artırmaktadır (Yıldırım, 2001). Kurumsal yaratıcılığın her biri önemli olmakla birlikte aralarında sinerjik bir etkileşim olması sağladıkları etkinliği büyük ölçüde artırır. Ancak, yaratıcılığın kurumsal sermayeye katılabilmesi için kurum içerisinde yayılıp içselleştirilmesi gerekmektedir (Yıldırım, 2007: 110).

Bu çalışmada, yaratıcılığın boyutları, kurumsal yaratıcılık üzerindeki etkisi bağlamında ele alınmıştır. Kurumsal destek, yönetici desteği, çalışma grubu desteği, kaynak yeterliliği ve serbestlik, yaratıcılığı teşvik eden faktörler olarak bilinirken; işin zorluğu, kurumsal engeller ve iş yükü baskısı da yaratıcılığı engelleyen faktörler olarak bilinmektedir. Ancak, bazı alan çalışmalarında ise yaratıcılığı teşvik edici olarak bilinen faktörlerin yaratıcılıkla ilişkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Amabile *vd.*, 1996: 1166). Yaratıcılığı olumlu ve olumsuz etkileyen faktörlerin aynı zamanda kurumsal yaratıcılık üzerindeki etkilerinin yönünün ve düzeyinin de bilinmesi gerekir.

Bu çalışmanın amacı, yenilikçiliğin ve dolayısıyla rekabetçi avantajın temel faktörlerinden olan yaratıcılığın teşvik edici boyutları olan kurumsal destek, yönetici desteği, çalışma grubu desteği, kaynak yeterliliği ve serbestliğin yanısıra engelleyici boyutları olan kurumsal engeller ve iş yükü baskısının kurumsal yaratıcılık üzerindeki etkilerinin yönünün ve düzeyinin ölçülmesidir. Bu alanda yurtdışında yapılmış çalışmalar (Amabile *vd.*, 1996; 1997; Shalley, 2000; Zhou, George, 2001: 694; Heinze *vd.*, 2009: 616; Isaksen, Isaksen, 2010: 14; Kim, 2011: 294; Steidle, Werth, 2013: 69; Sangar, Rangnekar, 2014: 119) bulunmaktadır. Aynı alanda Türkiye’de Eren ve Gündüz (2002: 80) tarafından özel sektörde büyük firmalar üzerinde bir alan araştırma yapılmış ve bazı boyutlarda benzer bazı boyutlarda ise farklı sonuçlar alınmıştır. Bu çalışmanın başka bir amacı da önceki çalışmalardan farklı olarak kamu sektöründe yapılması ve sonuçlarının irdelenmesidir.

Çalışmada birinci bölümü oluşturan giriş bölümünden sonra ikinci ilgili yazın kapsamında yaratıcılığın alt boyutları ve kurumsal yaratıcılık ve bu kapsamda yapılmış ilgili çalışmalar özetlenmiştir. Üçüncü bölümde araştırmanın hipotezlerine, dördüncü bölümde araştırmanın yöntemi ve bulgularına, son bölümde ise sonuç ve tartışmaya yer verilmiştir.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde yaratıcılığın alt boyutları ve kurumsal yaratıcılık açıklandıktan sonra yaratıcılığın teşvik edici ve engelleyici boyutlarının kurumsal yaratıcılık üzerindeki etkisi ile ilgili kavramsal çerçeveye yer verilmiştir.

1.1. Yaratıcılık

Yaratıcılık, Amabile *vd.* (1996: 1155) tarafından “herhangi bir alanda yeni ve yararlı fikirlerin üretimi” olarak tanımlanmıştır. Özçer (2005: 13) tarafından yapılan tanımda ise, olan bilginin kullanılarak olmayan bilginin üretilmesine yaratıcılık

denilmiştir. Başka bir tanıma göre “yaratıcılık, bir birey veya bir grubun bireyleri tarafından birlikte çalışılarak yeni ve yararlı fikirlerin, süreçlerin veya prosedürlerin üretimi, kavramsallaştırması veya geliştirilmesini kapsar.” (Shalley, 2000: 215; Amabile, 1988). Yine Shalley’e (1991: 182) göre yaratıcılık, alanında uzman gözlemciler tarafından yaratıcı (yeni ve kullanışlı) olduğu bağımsız bir şekilde kabul edilen üretilmiş çözümlerin kalitesidir. Yaratıcılık ise “iş ile ilgili sorunlara, duruma uygun ve yeni olduğu kabul edilen çözümler geliştirilmesi” olarak tanımlanmıştır (Shalley, 1991: 179). Yaratıcılık, büyük ölçüde bilişsel çaba gerektiren ve potansiyel çıktısı ‘yaratıcı davranış’ olan bir entelektüel düşünce sürecidir (Simon, 1985).

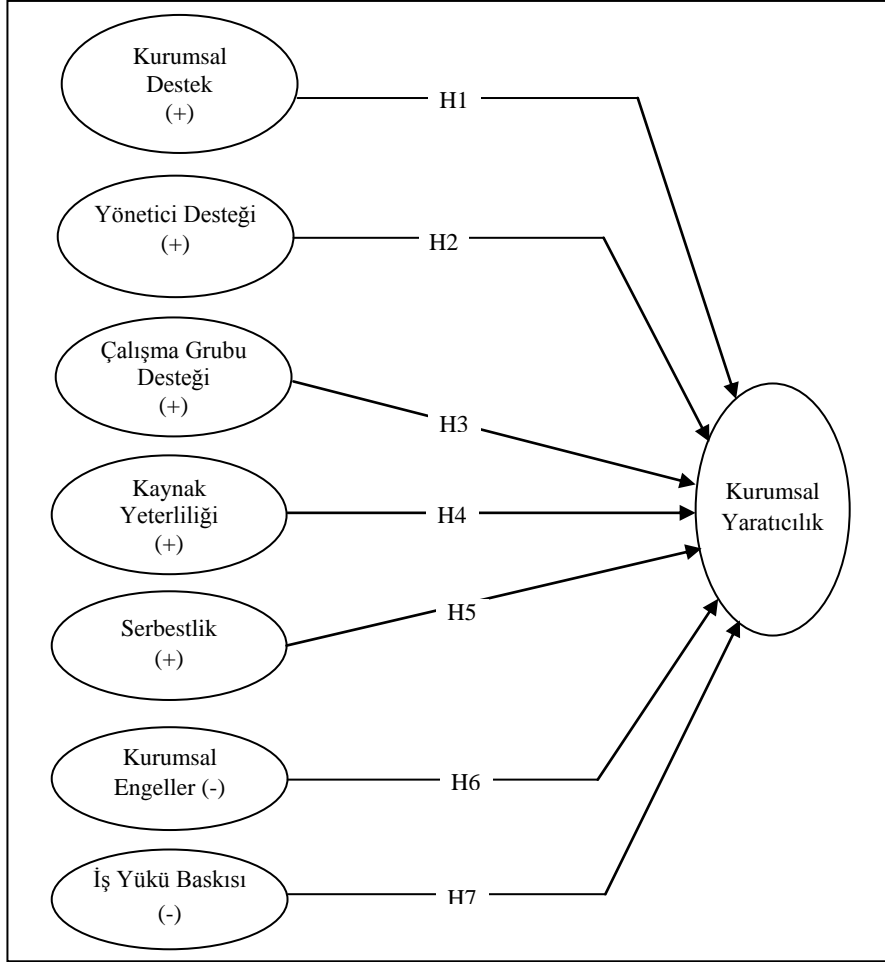
Yaratıcılığı artıran ve olumsuz etkileyen (azaltan) bir takım faktörler vardır. Literatürde yaratıcılığı artıran faktörler olarak kurumsal destek, yönetici ve çalışma grubu desteği, kaynak yeterliği ve serbestlik olarak yer almıştır. Buna karşın yaratıcılığı azaltan faktörler olarak da işin iddialı olması, iş yükü baskısı ve kurumsal engeller gösterilmiştir (Amabile *vd.*, 1996: 1158-1161; Mullins, 2010: 195).

1.2. Kurumsal Yaratıcılık

Kurumsal yaratıcılık örgütsel yaratıcılık olarak da ifade edilebilir. Kurumsal/örgütsel yaratıcılık Woodman *vd.* (1993: 293) tarafından “kompleks sosyal sistemlerde beraber çalışan bireyler tarafından oluşturulan değerli, yararlı, yeni ürün, hizmet, fikir, prosedür veya süreç” olarak tanımlanmıştır (Eren, Gündüz, 2002: 66). Yaratıcı organizasyon ise “temel gelir kaynağı, müşterilerinin sorunlarını çözmek veya fırsatları değerlendirmek için yeni ve işe yarar fikirlerin, süreçlerin, ürünlerin veya hizmetlerin üretiminden elde edilen bir işletme” olarak tanımlanmıştır (Andriopoulos, 2000: 16). Kurumsal yaratıcılık, kurumun geçmişteki bilgilerini gelecekteki durumlara adapte ederek kullanımını sağlamaktadır.

Yaratıcılığı algılanan ihtiyaçları karşılayabilen veya çevresel değişimlerin yarattığı fırsatlara cevap verebilen uygulanabilir yeni fikirlerin üretimi (Daft, 2011: 298) olarak kabul eden bir perspektife göre, ihtiyaçlara yenilikçi çözümler geliştirebilen ve fırsatları iyi kullanarak değer yaratan düşünceler ortaya konulduğu ölçüde kurumlarda yaratıcılığın varlığı söz konusudur. Geleceğin işletmelerini yaratmada önemli faktörlerden biri olan kurumsal yaratıcılık için kurumda yaratıcılık kültürünün olması da gerekir. Bunun için rasyonel/akılcı düşünmenin ötesinde hisleri algılayıp onları kullanabilen, güçlü bir önsezi, kişilik, duyarlılık, yaratıcılık ve iletişim becerilerine sahip, problemleri çözmeye proaktif ve hayal gücü yüksek yöneticiler gerekir (Mullins, 2010: 194).

Şekil 1. Araştırmanın modeli.



Not: Alanyazında yaratıcılığı olumlu etkilediği varsayılan boyutlar (+) ile, olumsuz etkilediği varsayılan boyutlar (-) ile gösterilmiştir.

2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

2.1. Kurumsal Destek ve Kurumsal Yaratıcılık Arasındaki İlişki

Kurumsal destek, yaratıcılığı destekleyen faktörler arasında literatürde en çok belirtilen faktördür. Kurum tarafından bireyin, başkalarının karşısında gülünç duruma düşme ya da hata yapma ve eleştirilme kaygısı taşımadan yeni ve yaratıcı fikirlerini rahat bir şekilde açıklaması ve paylaşmasını sağlayacak ortam oluşturulması ve risk

almanın teşvik edilmesidir (Cummings, 1965: 220; Amabile *vd.*, 1996: 1159; Mumford *vd.*, 2002: 705; Mullins, 2010: 195; Isaksen, Isaksen, 2010: 14). Yaratıcı fikirlerin adil bir şekilde değerlendirilmesi, ödüllendirilmesi ve kurumun ortak misyonunun benimsenmesini sağlamak da kurumsal destek kapsamında kabul edilir. Amabile *vd.* (1996: 1174) tarafından sekiz yıllık bir zaman aralığında 12.525 katılımcı üzerinde yapılmış olan bir araştırmada, araştırmacılar kurumsal desteğin yaratıcılık üzerinde olumlu etkisi olduğunu görmüşlerdir. Eren ve Gündüz'ün (2002: 80) Türkiye'nin en büyük 500 firması arasında yer alan 126 firma yöneticisi üzerinde yaptıkları araştırma, kurumsal destek kapsamında çalışanları cesaretlendirme ve teşvikin yaratıcılığı pozitif yönde etkilediğini göstermiştir. Chen (2012) tarafından yapılan başka bir araştırmada da kurumların değişen ilgi ve koşulları organize ederek yaratıcılığa olanak sağladığı, kurum personelinin farklı deneyimlerini, bakış açılarını ve geliştirme çabalarını destekleyerek, sıradışı görüşlerini anlayışla karşılayarak kurumsal yaratıcılığı destekledikleri sonucuna ulaşmıştır. Bu araştırmada da kurumsal desteğin ve kurumsal yaratıcılığı etkileyeceği varsayımından hareketle ilk olarak aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

H1: Kurumsal destek kurumsal yaratıcılığı olumlu yönde etkiler.

2.2. Yönetici Desteği ve Kurumsal Yaratıcılık Arasındaki İlişki

Yönetici desteği, çalışanlarına yaratıcı kişiliği, bilgisi ve öngörüsüyle iyi bir model olan ve onlara hedef koyup ulaşmaları için kendilerine rehberlik yapan ve yaratıcı fikirlerine destek veren, bireysel katkılara değer veren, aynı zamanda çalışma grubuna güvenen ve güven veren yöneticiler çalışanların yaratıcılıklarını geliştirirler (Amabile, 1996: 1160; Amabile, 1997: 49; Sosik *vd.*, 1998: 117-118; Sosik *vd.*, 1999; Mumford, 2002: 705). Kurumsal yaratıcılık, yenilikçilik girişimlerinin hem yukarıdan aşağıya hem de aşağıdan yukarıya doğru gereken desteği aldığı gibi liderlik tarzı ile de uyumlu olduğunda gelişir ve başarılı olur (Lombardo, Roddy, 2011: 2). Amabile *vd.* (1996: 1174) tarafından yapılmış olan geniş çaplı araştırmada, araştırmacılar kurum desteğinin yanısıra yönetici desteğinin de yaratıcılık üzerinde olumlu etkisi olduğunu belirlemişlerdir. Rasulzada'nın (2007: 64-65) 3000 çalışanın katılımı ile gerçekleştirdiği araştırmasında dikkate değer deneyime sahip, değişimi ve çalışan yaratıcılığını kolaylaştıran yöneticinin desteği ile daha yüksek bir kurumsal yaratıcılık düzeyi arasında ilişki belirlemiştir. Başka bir alan çalışmasında ise Zhou ve George (2001: 694) yönetici desteğinin kurumsal yaratıcılık üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Eren ve Gündüz'ün (2002: 80) yaptığı çalışmada ise yönetici desteğinin yaratıcılık üzerinde etkisi görülmemiştir.

Çalışanların yöneticilerinden gördükleri desteğin düşünsel yaratıcılıklarını geliştirmeleri bakımından kendilerini teşvik etmede önemli bir faktör olduğu ve kurumsal yaratıcılığı etkileyeceği varsayımından hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H2: Yönetici desteği kurumsal yaratıcılığı olumlu yönde etkiler.

2.3. Çalışma Grubu Desteği ve Kurumsal Yaratıcılık Arasındaki İlişki

Çalışma grubu desteği; farklı beceri ve yeteneklere sahip, yeni fikirlere açık ve aralarında etkin bir iletişim bulunan bir çalışma grubunda oluşan sinerjinin yaratıcılığı ortaya çıkarması beklenir. Çalışma grubundaki bireyler arasında var olan güven ve bağlılık eleştirilerin yapıcı olmasını, yardım ve destek olarak algılanmasını sağlamaktadır (Amabile, 1996: 1160; Mumford, 2002: 705; Barczak *vd.*, 2010: 341). Daha önce yapılmış olan araştırmalarda yaratıcılığı olumlu etkileyen faktörler arasında en güçlü etkiyi çalışma grubu desteğinin sağladığı sonucuna ulaşılmıştır (Amabile *vd.*, 1996: 1174; Amabile, 1997: 49; Eren, Gündüz, 2002: 80). Andriopoulos ve Lowe (2000: 741) tarafından yaratıcılık alanında adını duyurmuş firmalarda yapılan araştırmada çalışanlar arasında bilgi paylaşımı, bilgi edinme çabası, yeni bilgi ve görüşlere duyarlı davranışlar geliştirmede grup desteğinin örgütsel yaratıcılığı olumlu etkilediği belirlenmiştir. Lombardo ve Roddy'nin (2011: 14) 700 insan kaynakları üst düzey yöneticisi üzerinde gerçekleştirdikleri bir incelemede çalışma grubu desteğinin ve kolektif çalışmanın yaratıcılık üzerinde olumlu etkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

Buna ek olarak, Zhou ve George (2001: 692) araştırmalarında bireyin çalışma arkadaşlarının sağladığı yararlı geribildirim, yardım ve desteğin kurumsal yaratıcılık üzerinde etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu çalışmada da çalışma grubu desteğinin kurumsal yaratıcılık üzerinde olumlu etkisinin olup olmadığını test etmek amacıyla çalışmanın üçüncü hipotezi aşağıdaki gibi kurgulanmıştır.

H3: Çalışma grubu desteği kurumsal yaratıcılığı olumlu yönde etkiler.

2.4. Kaynak Yeterliliği ve Kurumsal Yaratıcılık Arasındaki İlişki

Her alanda etkinlik sağlamak için yeterli kaynağa gereksinim olduğu gibi yenilikçi ve yaratıcı fikirlerin gerçeğe dönüştürülmesinde de kaynak gereklidir. Kaynak yeterliliği bir projenin yaratıcılık düzeyi ile doğrudan ilişkilidir (Amabile *vd.*, 1996: 1161; Cohen, Levinthal, 1990: 149-150). Çalışanın gerek duyduğu kaynaklara ulaşabilmesi, işini yaparken kullanması gereken araç gerecin kurum tarafından temin edilmesi, zaman verilmesi ve gerekli bilgiye erişim kolaylığı sağlanması çalışmada

kaynak sıkıntısı yaşamayacağı inancını oluşturmakta ve yaratıcı düşünmede kendini sınırlamamaktadır (Pelz, Andrews, 1966). Başka araştırmalarda da kaynak yeterliliğinin kurumsal yaratıcılığı olumlu etkilediği belirlenmiştir (Andriopoulos, Lowe, 2000: 741; Heinze *vd.*, 2009: 620). Ancak, ABD’de faaliyet gösteren ve her departmanında pek çok ar-ge projesi yürütülen High Tech Electronics International firmasının 12.000 çalışanı üzerinde Amabile (1996: 1180; 1997: 55) tarafından yapılan üç aşamalı araştırmanın üçüncü aşamasında kaynak yeterliliği ile yaratıcılık arasında bir ilişki olmadığı belirlenmiştir. Bu araştırmada kaynak yeterliliğinin kurumsal yaratıcılık üzerinde etkisinin olup olmadığını test etmek amacıyla çalışmanın dördüncü hipotezi oluşturulmuştur.

H4: Kaynak yeterliliği kurumsal yaratıcılığı olumlu yönde etkiler.

2.5. Serbestlik ve Kurumsal Yaratıcılık Arasındaki İlişki

Yaratıcılık isteğe bağlı seçimlere dayalı olarak gelişir (Johnson-Laird, 1988: 207). Bireyler verilen işi yaparken hedefe ulaşmada yöntem seçiminin kendilerine bırakılması, kontrolün kendilerinde olduğu algısı ve tanınan serbestlik kadar yaratıcı düşüncelerini ortaya koyar ve gerçekleştirme çabasına girerler (Amabile, Gitomer, 1984: 209; Ekvall, 1996: 107; Heinze *vd.*, 2009: 616; Isaksen, Isaksen, 2010: 14; Kim, 2011: 294; Steidle, Werth, 2013: 69; Sangar, Rangnekar, 2014: 119). Eren ve Gündüz (2002: 80) tarafından yapılan çalışmada serbestliğin yaratıcılığı olumlu ve anlamlı bir düzeyde etkilediği ortaya çıkmıştır. Alan yazında yer bulguların aksine Amabile *vd.*’nin (1996: 1175) yapmış olduğu araştırmada ise çalışanlara sağlanan serbestlik (otonomi ve özgürlüğün) ile yaratıcılık arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmamıştır. Bu araştırmada organizasyonda çalışanların serbestlik algılarının kurumsal yaratıcılığı geliştirmede etkili olabilecek bir faktör olduğu varsayımından hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H5: Serbestlik, kurumsal yaratıcılığı olumlu yönde etkiler

2.6. Kurumsal Engeller ve Kurumsal Yaratıcılık Arasındaki İlişki

Kurumsal engeller, yaratıcılığı engelleyen faktörler kurum içerisinde var olan katı, tutucu ve kalıplaşmış yönetim anlayışı çalışanların kendilerinin sınırlamalarına yol açar ve düşünsel yaratıcılıklarını engeller (Kimberley, Evanisko, 1981: 708-711). Kurumda yaratıcı fikirlerin geliştirilmesine yönelik risk alınmaması, yeni fikirlerin eleştirilmesi, yıkıcı bir içsel rekabetin yaşanması ve politik problemler yaratıcılığı engelleyen faktörlerdir. Aynı şekilde, kurumda aşırı bürokrasi diğer bir ifadeyle statükoculuk da çalışanların yaratıcılığını zayıflatır (Amabile, 1997: 46). Kim’in (2011:

292) yapmış olduğu bir araştırmada iletişim, canlılık, isteklilik, tutkulu olma ve uyumlulukta düzeyin normalin altında kalmasının yaratıcılığı zayıflattığı ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlardan farklı olarak Eren ve Gündüz (2002: 81) kurumsal engeller ve iş yükü baskısını baskılar boyutu olarak birleştirerek yaptıkları çalışmada kurumsal engellerin yaratıcılığı olumlu ve anlamlı bir düzeyde etkilediği şeklinde ilgi çekici bir bulguya ulaşmışlardır. Amabile *vd.* (1996: 1174-1175) tarafından yapılan bir çalışmada kurumsal engeller ile yaratıcılık arasında anlamlı ilişki olmadığı belirlenmiştir. Bu çalışmada da kurumsal engellerin kurumsal yaratıcılık üzerinde etkisi olup olmadığını incelemek üzere çalışmanın altıncı hipotezi kurgulanmıştır.

H6: Kurumsal engeller, kurumsal yaratıcılığı olumsuz yönde etkiler

2.7. İş Yükü Baskısı ve Kurumsal Yaratıcılık Arasındaki İlişki

Kurum yönetimi tarafından çalışanlara aşırı yüksek performans hedefleri koymalarına bağlı olarak psikolojik baskı oluşturulması, onları az zamanda çok iş yapma zorunda bırakmaları şeklinde aşırı iş yükü baskısı oluşturulması ve çalışanların kurumda yaratıcı iş yapmalarını engelleyici birçok faktörün bulunması yaratıcılığı azaltır (Eren, Gündüz, 2002: 75). Andrews ve Farris'in (1972: 185) NASA'da görevli 100 bilimadamı üzerinde yaptıkları araştırmada iş yükü baskısı unsurlarının hepsinin ancak bunlar içerisinde en çok da zaman baskısının arzu edilenin üzerinde olması durumunda performans ve verimliliği dolayısıyla kurumsal yaratıcılığı olumsuz etkilediği bulgusuna ulaşmışlardır. Shalley *vd.*, (2000: 220) 2.200 birey üzerinde yaptıkları araştırmanın sonucunda da olumsuz iş ortamı karakteristiklerinin kurumsal yaratıcılıkla olumsuz ilişkisi olduğu anlaşılmıştır. Buna karşın Eren ve Gündüz (2002: 81) Türkiye'nin en büyük firmalarının yöneticileri üzerinde yaptıkları araştırmada baskıların yaratıcılık üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğunu belirlemişlerdir. Yine Amabile *vd.* (1996: 1174-1175) yaptıkları bir çalışmada iş yükü baskısı ile yaratıcılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Ancak, bu alanda yeterince araştırma yapılmamıştır. Alan yazındaki bilgiler doğrultusunda, iş yükü baskısının kurumsal yaratıcılığı olumsuz etkileyeceği varsayımından yola çıkarak yedinci ve son hipotez aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H7: İş yükü baskısı, kurumsal yaratıcılığı olumsuz yönde etkiler.

Araştırmanın yukarıda belirtilen hipotezlerinden yola çıkarak oluşturulan modeli Şekil. 1'de gösterilmiştir.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.1. Veri Toplama Yöntemi ve Örneklem Yapısı

Bu çalışma kapsamında Türkiye genelinde İl Müdürlükleri ve şubeleri olan bir kamu kurumunun görevde yükselme eğitimine ve sınavına katılma hakkı kazanmış şef düzeyinde yöneticilerine anket uygulaması yapılmıştır. Ana kütle içerisinde 500 yönetici bulunduğu belirlenmiştir. Katılımcılara doğrudan dağıtılan 500 anketten 131 tanesi cevaplanarak geri dönmüştür. Ankete verilen cevapların dağılım bakımından normallik testi yapılmış ve aşırı uç yanıtlar vermiş olan katılımcılar çıkarılmış ve 127 anket araştırma kapsamına alınmıştır. Anketlerin dönüş oranı % 25'dir. Aynı zamanda bu araştırma evrenini oluşturan kurum yöneticileri üzerinde yapılan en yüksek katılımı araştırmadır. Türkiye'de 81 ilde faaliyet gösteren örneklem grubundan ankete 62 ilden ikişer yönetici, İstanbul'dan üç yönetici olmak üzere toplam 63 (%78) ilden yöneticilerin katılımı gerçekleşmiştir. Ayrıca katılımcılarla yüz yüze görüşmeler yapılarak bilgi toplanmış ve katılımcıların çalışma doğrultusunda görüşleri alınmıştır.

3.2. Ölçüm Aracı

Araştırma kapsamında, kurumsal yaratıcılık ve yaratıcılık ölçeği kullanılmıştır. Kurumsal yaratıcılık ölçeği Zhou ve George'un (2001:696) Scott ve Bruce'den (1994) alıntı yaparak hazırlamış oldukları 13 sorulu kurumsal yaratıcılık ölçeğidir. Yaratıcılığın ölçümünde ise Amabile vd. (1996)'nin Amabile ve Gyskiewicz (1989)'den uyarlayarak hazırladığı 34 sorulu ölçek kullanılmıştır. Yaratıcılık ölçeği; kurumsal destek, yönetici desteği, çalışma grubu desteği, kaynak yeterliliği, serbestlik, işin iddialı olması, kurumsal engeller ve iş yükü baskısı olmak üzere sekiz farklı boyuttan oluşmaktadır. Her iki ölçeğin soruları da 5'li Likert tipinde hazırlanmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum-5=Kesinlikle katılıyorum).

4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırma bulgularının bir bütün olarak daha iyi açıklanabilmesi için SPSS 16.00 programından yararlanılmıştır. Araştırma bulguları, sosyo-demografik özelliklerin ortaya konulması, güvenilirlik ve faktör (geçerlilik) analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi ile verilmiştir.

4.1. Sosyo-Demografik Özellikler

Anketimizde yöneticilere ilişkin demografik değişkenler olarak cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalıştığı il, kurumdaki görevi ve çalıştığı süre sorulmuştur. Örneklem %26'sı bayan, %74'ü erkektir. Ankete katılan yöneticilerin çoğunluğu (%67) 40 yaş

üzerindedir. Buna paralel olarak katılımcıların çoğunluğunun (%76,4) lisans mezunu ve bulunduğu görevdeki tecrübeleri bakımından çoğunluğu (%63,8) 6-15 yıl arasındır. Katılımcıların çalıştıkları servis olarak Aktif İşgücü Hizmetleri (%22) ve Danışmanlık ve İşe Yerleştirme (%21,3) servisleri çoğunluktadır. Demografik özellikler Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler	Frekans	Yüzde (%)	Demografik Özellikler	Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet			Çalışılan Servis		
Kadın	33	26,0	Danışm. ve İşe Yerleşt.	27	21,3
Erkek	94	74,0	Aktif İşgücü Hizm.	28	22,0
Yaş			İşgücü Piyasası Araşt.	9	7,1
25-29	6	4,7	Destek Hizmetleri	12	9,4
30-34	6	4,7	Çalışma ve Endüs. İlişk.	19	15,0
35-39	30	23,6	İşsizlik Sigortası	8	6,3
40-44	33	26,0	İnsan Kaynakları	9	7,1
45 ve üzeri	52	41,0	Muhasebe	15	11,8
Eğitim Düzeyi			Kurumdaki Kıdemi		
MYO	11	8,6	6-10 yıl	41	32,3
Lisans	97	76,4	11-15 yıl	40	31,5
Yüksek Lisans	19	15,0	16-20 yıl	17	13,4
			21-25 yıl	16	12,6
			26 yıl ve üzeri	13	10,2

N=127 (Araştırmaya katılan yönetici sayısı)

4.2. Araştırmanın Güvenilirliğine İlişkin Analizler

Güvenilirlik, bir test ya da ankette yer alan soruların birbirleri ile tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgilenilen sorunu ne derece yansıttığını ifade eder (Kayış, 2010: 403). Geçerlilik ise, Tekin (1993: 42) tarafından “bir ölçme aracının ölçmeyi amaçladığı özelliği başka herhangi bir özellikle karıştırmadan doğru olarak ölçebilme derecesi” olarak tanımlanmıştır. Yapılan araştırma için %90 güven seviyesinde, %5 kabul edilebilir hataya göre hesaplanan örneklem sayısı toplam 500 ana kütle için 81’dir (Sekaran, 1999: 255). Buna göre, çalışmada varsayılan ana kütle 500 için gerçekleşen 127 örneklem sayısı, %90 güven seviyesi ve %5 kabul edilebilir hataya göre daha iyi bir güven seviyesi olduğunu göstermektedir. Ankette yer alan araştırma ölçeklerinin güvenilirliği, literatürde yaygın olarak kullanılan Cronbach’s Alfa değerleri ile

ölçümlenmiştir. Ankette yer alan “İşin İddialı Olması” boyutunun güvenilirlik düzeyi yetersiz ($\alpha = 0,574$) bulunmuş, iş yükü baskısı boyutu ile birleştirilince değişkenlerin anlam düzeyi yükselmiştir. Bu ölçekte yer alan değişkenlerden alfa değerinin 0,70’in altında olduğu belirlenmiş olan kurumsal yaratıcılık boyutundan bir ve iş yükü baskısı boyutundan bir olmak üzere toplam iki değişken ölçekten çıkarılmıştır. Bunların dışında, ölçeklerin Cronbach Alfa değerleri 0,74 ile 0,93 arasındaki değerlerden oluşmaktadır. Ölçeklerin tamamının değeri Nunally’nin (1978) kabul edilebilir düzey olarak tanımladığı alfa (α) değeri 0,70’in oldukça üzerinde bir değerde olup, bu ölçeklerin yüksek derecede güvenilir (Bryman, Cramer, 1997; Norusis, 1992) şekilde ölçümlenmiş olduğu anlaşılmaktadır. Güvenilirlik analizinden elde edilen sonuçlar, Tablo 2.’de gösterilmiştir.

Tablo 2. Araştırmadaki Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

<i>Ölçekler (Scales)</i>	<i>Cronbach’s Alpha</i>	<i>Önerme Sayısı(N of Items)</i>
Kurumsal Yaratıcılık	0,925	12
Yaratıcılık-Genel	0,892	33
-Kurumsal Destek*	0,888	5
-Yönetici Desteği*	0,926	6
-Çalışma Grubu Desteği*	0,874	6
-Kaynak Yeterliliği*	0,745	3
-Serbestlik*	0,874	3
-Kurumsal Engeller*	0,796	6
-İş Yükü Baskısı*	0,759	4

* Yaratıcılık ölçeğinin boyutlarındandır.

4.3. Faktör Analizi

Araştırmanın geçerlilik analizinde Keşfedici Faktör Analizi (Exploratory Factor Analysis- EFA) kullanılmıştır. Araştırma modelinde yer alan kurumsal yaratıcılık ve 8 boyut olan yaratıcılık ölçeklerinin analize uygun olup olmadıklarını ölçmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett küresellik (Bartlett’s test of sphericity) testi uygulanmıştır. Güvenilirlik analizinde vurgulandığı gibi faktör analizi sonucunda; ankette yer alan kurumsal yaratıcılık ölçeğindeki “Kurum çalışanlarının genellikle yeni ve yenilikçi fikirleri vardır” değişkeni (0,393) ve yaratıcılık ölçeğindeki “İşin İddialı Olması” boyutunun değişkenlerinden “İşimi yaparken zorlandığımı hissediyorum” değişkeninin ortak varyansı çok düşük (0,149) olduğu için ölçekten çıkarılmışlardır. “İşin İddialı Olması” boyutundaki diğer iki değişken ise Döndürülmüş Faktör Matrisinde “İş Yükü Baskısı” boyutu ile aynı faktör altında yer aldığından “İş Yükü

Baskısı” boyutuna eklenmişlerdir. Ankette “İş Yükü Baskısı” boyutunda yer alan “Yaratıcı iş yapmamı engelleyici birçok faktör vardır.” değişkeni de Döndürülmüş Faktör Matrisinde “Kurumsal Engeller” boyutu ile aynı faktör olarak yer aldığından birleştirilmiştir. Söz konusu rotasyon işlemleri değişkenlerin faktör ve güvenilirlik düzeylerini artırmıştır. Diğer boyutlardaki değişkenlerin tamamının faktör yüklerinin düzey olarak oldukça iyi kabul edilen 0,50’nin üzerinde olduğu belirlenmiş ve ölçeklerin hiçbirinden herhangi bir soru/önerme çıkarılmamıştır (Kalaycı, 2010: 330). Araştırmanın ölçeklerini oluşturan boyutların faktör analizine ilişkin sonuçları Tablo 3.’te gösterilmiştir.

Tablo 3. KMO ve Bartlett Testi

<i>Ölçekler</i>	<i>KMO Değerleri</i>	<i>Yaklaşık ki-kare (x²)</i>	<i>df</i>	<i>Özdeğer</i>	<i>Varyans %</i>	<i>Anlamlılık (Sig./p)</i>
Kurumsal Yaratıcılık	0,915	1,126E3	66	7,080	58,999	0,000
Yaratıcılık-Genel	0,848	2,899E3	561	7,231	71,404	0,000
-Kurumsal Destek*	0,830	377,968	10	3,466	69,313	0,000
-Yönetici Desteği*	0,874	579,094	15	4,378	72,967	0,000
-Çalışma Grubu Desteği*	0,848	386,306	15	3,723	62,050	0,000
-Kaynak Yeterliliği*	0,561	118,397	3	2,015	67,154	0,000
-Serbestlik*	0,717	211,094	3	2,403	80,088	0,000
-Kurumsal Engeller*	0,771	248,557	15	2,989	49,983	0,000
-İş Yükü Baskısı*	0,721	118,891	6	2,268	56,689	0,000

* Yaratıcılık ölçeğinin boyutlarındandır.

KMO değerleri bakımından kurumsal yaratıcılığa ilişkin genel değerlendirmelerde mükemmel uyum, yaratıcılığın boyutlarında çok iyi uyum; ancak yaratıcılığın boyutlarından olan kaynak yeterliliğinde ise kabul edilir düzeyde uyum bulunduğu belirlenmiştir (Sharma, 1996: 116; Kalaycı, 2010: 322). Ankette yer alan sekiz ölçeğin tamamı Bartlett küresellik testi sonucu 0,000 düzeyinde anlamlı çıkmış olup, bu test sonucu örneklemin yeterli olduğunu göstermektedir.

4.4. Korelasyon Analizi

Araştırma verilerinde yer alan bağımsız değişkenler olan yaratıcılığın boyutları; kurumsal destek, yönetici desteği, çalışma grubu desteği, kaynak yeterliliği, serbestlik, kurumsal engeller ve iş yükü baskısı ile bağımlı değişken kurumsal yaratıcılık arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını test edebilmek için korelasyon analizi yapılmıştır.

Korelasyon analizinde görüldüğü gibi kurumsal destek, yönetici desteği, çalışma grubu desteği ve serbestlik bağımsız değişkenleri ile bağımlı değişken arasında $p<0,01$ düzeyinde, kurumsal engeller bağımsız değişkeni ile bağımlı değişken arasında $p<0,05$ düzeyinde, anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Buna karşılık, kaynak yeterliliği ve iş yükü baskısı bağımsız değişkenleri ile bağımlı değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Korelasyon katsayılarına bakıldığında yönetici desteği ve kurumsal destek arasında yüksek düzeyde (0,792), kurumsal yaratıcılık ve iş yükü baskısı arasında çok düşük düzeyde (0,005) bir ilişki olduğu görülmüştür.

Araştırmanın ölçeklerini oluşturan boyutların korelasyon analizine, ortalama değerlerine ve standart sapmalarına ilişkin sonuçları Tablo 4.'te belirtilmiştir.

Tablo 4. Korelasyon Analizi, Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları

Değişkenler	Ortalama (Mean)	Std. Sapma	Kurumsal Yaratıcılık	Kurumsal Destek	Yönetici Desteği	Çalışma Grubu Desteği	Kaynak Yeterliliği	Serbestlik	Kurumsal Engeller	İş Yükü Baskısı
Kurumsal Yaratıcılık	2,944	0,72108	X							
Kurumsal Destek	2,567	0,83638	0,738**	X						
Yönetici Desteği	2,667	0,94538	0,641**	0,792**	X					
Çalışma Grubu Desteği	3,398	0,74537	0,514**	0,425**	0,457**	X				
Kaynak Yeterliliği	3,294	0,80191	0,075	0,185*	0,203*	0,287**	X			
Serbestlik	3,050	0,94568	0,283**	0,361**	0,414**	0,329**	0,411**	X		
Kurumsal Engeller	2,862	0,78682	0,148	0,304**	0,301**	0,045	0,016	0,135	X	
İş Yükü Baskısı	2,597	0,80367	0,005	0,109	0,024	-0,089	-0,032	-0,122	0,393**	X

* $p<0,05$: Korelasyon 0,05 düzeyi için anlamlıdır (2 tailed)

** $p<0,01$: Korelasyon 0,01 düzeyi için anlamlıdır (2 tailed)

4.5. Regresyon Analizi

Modeldeki bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerinde etkisinin olup olmadığını incelemek ve geliştirilen hipotezleri test etmek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmış olup, modelin anlamlılığını gösteren sonuçlar Tablo 5'de ve regresyon analizi sonuçları Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 5. Varyans Analizi Sonuçları

Model	KarelerinToplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık p/Sig.
1 Regresyon	1,020	7	0,146	27,217	0,000
Artık (Residual)	0,637	119	0,005		
Toplam	1,657	126			

Bağımlı değişken: Kurumsal yaratıcılık.

Bağımsız değişkenler: Kurumsal destek, yönetici desteği, çalışma grubu desteği, kaynak yeterliliği, serbestlik, kurumsal engeller ve iş yükü baskısı.

Araştırma modelinin bir bütün olarak anlamlı olup olmadığını test etmek için uygulanan ANOVA testi sonuçları Tablo 5’te verilmiştir. Modelin tümüyle istatistiksel olarak her düzeyde anlamlı olduğu ($F=27,217$; $p< 0,001$) görülmektedir. Tablo 6’da ise, araştırma modeli ile ilgili regresyon katsayılarına ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Tabloda; sabit değer, bağımsız değişkenlerin B ve β Katsayıları, t değerleri, anlamlılık düzeyleri, bağımlı değişkenin bağımsız değişken tarafından açıklanma oranı (R^2 ve düzeltilmiş R^2) ve modelde otokorelasyon olup olmadığını belirleyen Durbin-Watson testi ile ilgili sonuçlar verilmiştir.

Tablo 6’daki sonuçlardan bağımlı değişkenin %59,3’ünün bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı anlaşılmıştır. Başka bir ifade ile kurumsal yaratıcılıktaki değişimin %59,3’ü yaratıcılığın boyutlarından kurumsal yaratıcılığı olumlu ve anlamlı etkileyen kurumsal destek ($\beta= 0,599$; $p< 0,001$), çalışma grubu desteğindeki ($\beta= 0,252$; $p< 0,001$) değişimler tarafından açıklanmaktadır. Kaynak yeterliliğinin ise kurumsal yaratıcılık üzerinde olumsuz ve anlamlı bir düzeyde etkisi olduğu görülmüştür ($\beta= -0,129$; $p< 0,001$). Modeli oluşturan diğer boyutlar; yönetici desteği ($\beta= 0,097$; $p> 0,05$), serbestlik ($\beta= 0,004$; $p> 0,05$), kurumsal engeller ($\beta= -0,066$; $p> 0,05$) ve iş yükü baskısının ($\beta= -0,018$; $p> 0,05$) kurumsal yaratıcılık üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. Aslında basit regresyon yapıldığında yönetici desteğinin ($\beta= 0,641$; $p< 0,001$) ve serbestliğin ($\beta= 0,237$; $p< 0,010$) kurumsal yaratıcılık üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olmasına karşın çoklu regresyon analizinde söz konusu iki boyut yaratıcılığın diğer boyutlarından etkilenerek anlamlılığını kaybetmektedir. Bu sonuç, kurumsal yaratıcılığı yönetici desteğinden ve çalışanlara tanınan serbestlikten daha çok etkileyen faktörler bulunduğu şeklinde yorumlanmıştır. β katsayılarını incelediğimizde, kurumsal yaratıcılığı kurumsal destek ve çalışma grubu desteğinin daha fazla ve olumlu yönde etkilediği anlaşılmıştır. Buna karşın, β katsayısı negatif olduğundan kaynak yeterliliği boyutunun kurumsal yaratıcılık üzerinde negatif yönlü bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Tablo 6’daki Durbin-Watson testi değerinin 1,603 olması modelde

otokorelasyon olmadığını gösterir. Yapılan analizler sonucunda, araştırma hipotezlerinin kabul veya red edilmelerine ilişkin durum Tablo 7’de belirtilmiştir.

Tablo 6. Regresyon Katsayıları Tablosu

Bağımsız Değişkenler	β	t	p	R ²	Düzeltilmiş R ²	Durbin-Watson
Sabit Değer		4,695	0,000	0,616	0,593	1,603
Kurumsal Destek	0,599**	6,291	0,000			
Yönetici Desteği	0,097	0,983	0,328			
Çalışma Grubu Desteği	0,252**	3,769	0,000			
Kaynak Yeterliliği	-0,129*	-2,024	0,045			
Serbestlik	0,004	0,054	0,957			
Kurumsal Engeller	-0,066	-1,007	0,316			
İş Yüğü Baskısı	-0,018	-0,282	0,779			

Bağımlı değişken: Kurumsal yaratıcılık.

**p<0,001; *p<0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 7. Araştırma Hipotezlerinin Kabul/Red Durumu

Araştırmanın Hipotezleri	Kabul/Red Durumu
H1: Kurumsal destek kurumsal yaratıcılığı olumlu yönde etkiler.	Kabul
H2: Yönetici desteği kurumsal yaratıcılığı olumlu yönde etkiler.	Red
H3: Çalışma grubu desteği kurumsal yaratıcılığı olumlu yönde etkiler.	Kabul
H4: Kaynak yeterliliği kurumsal yaratıcılığı olumlu yönde etkiler.	Red
H5: Serbestlik kurumsal yaratıcılığı olumlu yönde etkiler.	Red
H6: Kurumsal engeller kurumsal yaratıcılığı olumsuz yönde etkiler.	Red
H7: İş yüğü baskısı kurumsal yaratıcılığı olumsuz yönde etkiler.	Red

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın amacı, yaratıcılığın boyutları olan kurumsal destek, yönetici desteği, çalışma grubu desteği, kaynak yeterliliği ve serbestliğin kurumsal yaratıcılık üzerindeki etkisinin ölçülmesidir. Kurumsal destek, yönetici desteği, çalışma grubu desteği, kaynak yeterliliği ve serbestliğin ölçümünde Amabile *vd.* (1996) tarafından kullanılan ölçek, kurumsal yaratıcılığın ölçümünde ise Zhou ve George’un (2001)

ölçeği kullanılmıştır. Bu çalışma kapsamında Türkiye genelinde İl Müdürlükleri ve şubeleri olan bir kamu kurumunun şef düzeyinde yöneticilerine anket uygulaması yapılmıştır. Bulgular, kurumsal yaratıcılığın üzerinde; kurumsal destek ve çalışma grubu desteğinin olumlu ve anlamlı etkisinin, kaynak yeterliliğinin olumsuz ve anlamlı bir etkisinin olduğunu, yönetici desteği, serbestlik, kurumsal engeller ve iş yükü baskısının ise anlamlı bir etkisinin bulunmadığını göstermektedir. Sonuçların, yalnız incelenen bu kurumu ve özellikle de incelenen şef pozisyonunu bağladığı, kurum içindeki diğer pozisyonlara ve kamu ya da özel diğer kurumlara genellenemeyeceği bilinmelidir.

Kurumsal yaratıcılık, kurumun bünyesinde oluşturduğu ya da sağladığı iş ortamında, yaratıcılığı etkileyen faktörler ve politikaların yanı sıra çalışanlarının yaratıcılığına göre boyut kazanır. Bu bakımdan yaratıcılığı olumlu etkileyen faktörlerin belirlenip desteklenmesi ve aynı zamanda olumsuz etkileyen faktörler için de önlem alınması kurumsal yaratıcılığı artıran çabalardır.

Araştırmada kurumsal yaratıcılıkta ölçüt olarak; işlerin icrasında, amaçlara ulaşmak için, kaliteyi ve performansı artırmak için yeni yöntemler geliştirilmesi ve pratik fikirlerin ortaya çıkarılması, yeni teknolojilerin, süreçlerin ve tekniklerin araştırılarak bulunması ve yeni fikirlerin üretilmesi, risk almaktan korkmama, sorunlara yaratıcı çözümler bulma ve yenilikçi ve yaratıcı fikirlerin uygulanması ve desteklenmesi kabul edilmiştir. Ayrıca, kurumsal destek, yöneticinin desteği, çalışma grubunun desteği, kaynak yeterliliği ve serbestlik yaratıcılığı olumlu etkileyen faktörler için ölçüt olarak alınırken iş yükü baskısı ve kurumsal engeller yaratıcılığı olumsuz etkileyen faktörler için ölçüt olarak alınmıştır.

Kurumsal destek, araştırmada ele alınan yaratıcılık boyutlarından birincisidir. Kurumsal destek yaratıcı fikirlerin adil ve yapıcı bir şekilde değerlendirilmesi, ödüllendirilmesi, geliştirilmesi, paylaşılması ve kurumsal misyon doğrultusunda çalışma ortamı oluşturulması ile sağlanır. Kurumsal desteğin kurumsal yaratıcılık üzerinde olumlu etkisi olduğu çalışmanın hipotezlerinden biridir (H1). Bu konuda daha önce yapılan çalışmalarda kurumsal desteğin kurumsal yaratıcılık üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi olduğuna ilişkin sonuçlar alınmıştır (Cummings, 1965: 220; Amabile *vd.*, 1996: 1159; Mumford *vd.*, 2002: 705; Mullins, 2010: 195; Isaksen, Isaksen, 2010: 14; Eren, Gündüz, 2002: 80; Chen, 2012). Bu çalışmada da kurumsal desteğin kurumsal yaratıcılık üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. Kurum tarafından çalışanlarının yaratıcı fikirlerinin adil ve yapıcı bir şekilde değerlendirilmesini, ödüllendirilmesini, geliştirilmesini, aralarında paylaşılmasını teşvik eden politikalar

izlenmesi ve kurumsal misyon doğrultusunda çalışma ortamı sağlanması kurumsal destek olarak algılanıp kurumsal yaratıcılık üzerindeki etkinliği artırdığı belirlenmiştir.

Yönetici desteğinin kurumsal yaratıcılık üzerinde olumlu etkisi olduğu çalışmanın ikinci hipotezidir (H2). Yaratıcılığın ikinci boyutu olan yönetici desteği; bireysel yaratıcılıkta yöneticilerin örnek olmaları, çalışanlarına uygun hedefler koymaları, grup çalışmalarını desteklemeleri, bireysel katkılara değer vermeleri ve çalışanlarına destek vermeleri ve güvenmeleridir. Alan yazında yönetici desteğinin yaratıcılık üzerinde (Amabile, 1996: 1160; Amabile, 1997: 49; Sosik *vd.*, 1998: 117-118; Sosik *vd.*, 1999; Mumford, 2002: 705; Lombardo, Roddy, 2011: 2) ve kurumsal yaratıcılık üzerinde (Zhou, George, 2001: 694; Rasulzada, 2007: 64-65) olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşan araştırmalar bulunmaktadır. Ancak, bu çalışmada yönetici desteğinin kurumsal destek üzerinde etkisi olduğuna dair anlamlı bir sonuç çıkmamıştır. Eren ve Gündüz (2002: 81) tarafından yapılan bir alan araştırmasında aynı sonucun elde edildiği ve bu araştırmanın sonucunu desteklediği belirlenmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, çalışanlar yaratıcılıkta yöneticilerinin kendilerine örnek olmaları, çalışanlarına uygun hedefler koymaları, grup çalışmalarını desteklemeleri, bireysel katkılara verdikleri değeri, çalışanlarını desteklemeleri ve güvenmeleri bakımından yetersiz olarak algılamışlardır. Yöneticiler kurumsal yaratıcılığı geliştirebilmeleri için yaratıcılıkta çalışanlarına model olmalı ve çalışanlarının yaratıcılıklarını ortaya çıkaracak güven ve desteği sağlamalıdır. Bu araştırmanın katılımcıları bir kamu kurumunun alt düzey (şef) yöneticileridir. Kamu kurumlarında müdür düzeyinde yöneticilerin çoğunluğunun klasik yönetim anlayışıyla hareket etmeleri, sözde katılımcı yönetimden yanaymış gibi davranıp, sadece kendi kararlarını dayatmaları ve hiyerarşik konumlarını ön plana çıkaran bir anlayış sergilemeleri astlarının kurumlarına ve yöneticilerine bağlılıklarını, kararlarına ve değerlendirmelerine olan güvenlerini oldukça azaltmakta bazen de yok etmektedir. Ortaya çıkan bu tutum kurumsal yaratıcılığa da olumsuz yansımaktadır. Bu değerlendirme katılımcıların birçoğu ile yüz yüze yapılan görüşmelerden alınan cevaplar doğrultusunda yapılmıştır.

Çalışma grubu desteği, araştırmada ele alınan yaratıcılık boyutlarından üçüncüsüdür. Çalışma grubu desteği, çalışanların birimlerindeki arkadaşlarının farklı beceri ve yeteneklere sahip ve yeni fikirlere açık oldukları, aralarında etkin bir iletişim, güven, bağlılık, yardımlaşma, destek sağlama ve yapıcı eleştirinin olduğu çalışma ortamıdır. Çalışma grubu desteğinin kurumsal yaratıcılık üzerinde olumlu etkisi olduğu çalışmanın hipotezlerinden biridir (H3). Bu alanda daha önce yapılan çalışmalarda çalışma grubu desteğinin kurumsal yaratıcılık üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi olduğu

sonucu çıkmıştır (Amabile, 1996: 1160; Mumford, 2002: 705; Barczak *vd.*, 2010: 341; Amabile, 1997: 49; Eren, Gündüz, 2002: 80; Andriopoulos, Lowe (2000: 741; Lombardo, Roddy, 2011: 14; Zhou, George, 2001: 692). Bu çalışmada da çalışma grubu desteğinin kurumsal yaratıcılık üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. Çalışanların birimlerinde beraber çalıştığı arkadaşlarının farklı beceri ve yeteneklere sahip ve yeni fikirlere açık oldukları, aralarında etkin bir iletişim, güven, bağlılık, yardımlaşma, gerektiğinde birbirlerinden destek alabilecekleri ve eleştirilerin yapıcı olduğu algısı kurumsal yaratıcılık üzerindeki etkinliği artırmaktadır.

Kaynak yeterliliğinin kurumsal yaratıcılık üzerinde etkisi olumlu olduğu çalışmanın dördüncü hipotezidir (H4). Yaratıcılığın dördüncü boyutu olan kaynak yeterliliği; çalışanın gereksinim duyduğu maddi kaynaklara ulaşabilmesi, gerekli araç gerecin sağlanması ve her türlü bilgiye kolayca erişebilmesi olarak ifade edilir. Kaynak yeterliliğinin yaratıcılık üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşan araştırmalar bulunmaktadır (Pelz, Andrews, 1966; Cohen, Levinthal, 1990: 149-150; Andriopoulos, Lowe, 2000: 741; Heinze *vd.*, 2009: 620). Konu ile ilgili alan yazında bu sonuçlardan farklı olarak kaynak yeterliliğinin kurumsal yaratıcılığı etkilediğine ilişkin anlamlı sonuç çıkmayan araştırma da vardır. Amabile *vd.* (1996: 1174) tarafından yapılan araştırmada elde edilen sonuçta ise kaynak yeterliliğinin kurumsal yaratıcılığı etkilediğine ilişkin anlamlı bir sonuç bulunmamıştır. Bu çalışmada diğer araştırmalardan farklı olarak kaynak yeterliliğinin kurumsal yaratıcılık üzerinde olumsuz ve anlamlı bir etkisi olduğu sonucu bulunmuştur. Araştırmanın sonuçlarına göre, motive edici ve hijyen faktörlerin sağlanmadığı durumlarda sadece kaynak yeterliliğinin kurumsal yaratıcılık için yeterli olmadığı görülmüştür. Bununla birlikte, çalışanların rahatlığı için bütün olanakları sunmanın, onların daha iyi bir yöntem veya teknik için arayışa girme eğilimlerini azalttığı ve dolayısıyla düşünsel yaratıcılıklarını kullanmadan ve düşünce üretmeden var olan sistemden memnun bir şekilde çalışmalarını sürdürmelerine yol açtığı anlaşılmıştır. Bu bakımdan sağlanan kaynakların, çalışma için temel faktör ve zorunlu olanlarla sınırlandırılması çalışanların yaratıcılıklarını geliştirir. Zaten herşeyin var olduğuna inanan bir çalışanın düşünce üretmede daha fazlası için kendini zorlamayacağı düşünülmektedir.

Serbestliğin kurumsal yaratıcılık üzerinde olumlu etkisi olduğu çalışmanın beşinci hipotezidir (H5). Yaratıcılığın beşinci boyutu olan serbestlik; çalışanın iş yaparken hangi işi yapacağına, nasıl yapacağına kendisinin karar verme serbestisine ve yetkisine sahip olduğu ve işinde kontrolün kendinde olduğu algısıdır. Bu alanda daha önce yapılan bazı araştırmalarda serbestliğin yaratıcılık üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Amabile, Gitomer, 1984: 209; Ekvall, 1996: 107;

Eren, Gündüz, 2002: 80; Heinze *vd.*, 2009: 616; Isaksen, Isaksen, 2010: 14; Kim, 2011: 294; Steidle, Werth, 2013: 69; Sangar, Rangnekar, 2014: 119). Ancak, bu çalışmada serbestliğin kurumsal destek üzerinde etkisi olduğuna dair anlamlı bir sonuç bulunmamıştır. Amabile *vd.* (1996: 1174) tarafından yapılan bir alan araştırmasında benzer sonucun elde edildiği ve bu araştırmanın sonucunu desteklediği belirlenmiştir. Kurumsal yaratıcılığı çalışanlara tanınan serbestlikten daha çok etkileyen faktörlerin iyi belirlenip uygulanması kurumsal yaratıcılığın gelişmesini sağlar. Diğer taraftan çalışanlara tanınan serbestliğin ölçüsünün iyi belirlenmesi gerekir. Serbest olmayan bir çalışma ortamının olumsuz etkisi kadar aşırı serbestlik de rehavete yol açmakta ve kurumsal yaratıcılığı azaltmaktadır.

Kurumsal engellerin kurumsal yaratıcılık üzerinde olumsuz etkisi olduğu çalışmanın altıncı hipotezidir (H6). Yaratıcılığın altıncı boyutu olan kurumsal engeller; kurumda yaratıcı fikirlerin geliştirilmesine yönelik risk alınmaması, yeni fikirlerin eleştirilmesi, yıkıcı içsel rekabetin yaygın olması, aşırı bürokrasi ve personel arasında yaratıcılığı engelleyen politik problemler olarak sıralanmıştır (Amabile *vd.*, 1996: 1159). Kurumsal engellerin kurumsal yaratıcılık üzerinde olumsuz etkisi olduğu bu alanda daha önce yapılan araştırmalarda belirlenmiştir (Kimberley, Evanisko, 1981: 708-711; Kim, 2011: 292). Eren ve Gündüz (2002: 81) ise kurumsal engellerin yaratıcılık üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Amabile *vd.* (1996: 1174-1175) tarafından yapılan bir çalışmada kurumsal engeller ile yaratıcılık arasında anlamlı ilişki olmadığı sonucunu elde etmişlerdir. Bu çalışmada da Amabile *vd.* (1996: 1174-1175) tarafından elde edilen sonuca paralel bir şekilde kurumsal engellerin kurumsal yaratıcılık üzerinde etkisi olduğuna dair anlamlı bir sonuç bulunmamıştır.

İş yükü baskısının kurumsal yaratıcılık üzerinde olumsuz etkisi olduğu çalışmanın yedinci ve son hipotezidir (H7). Yaratıcılığın yedinci boyutu olarak ele alınan iş yükü baskısı; çalışanın işini yetiştirmesi için çok çalışması gerektiği, az zamanda çok iş yapma zorunluluğu, işinin zorluk derecesinin yüksek olduğu, aşırı yüksek performans beklentileri yüzünden psikolojik baskı altında olduğu ve yaratıcı iş yapmasını engelleyen faktörlerin olduğu algısıdır (Amabile *vd.*, 1996: 1159). İş yükü baskısının kurumsal yaratıcılık üzerinde olumsuz etkisi olduğu alan yazında yer alan çalışmaların sonucunda ortaya konulmuştur (Andrews, Farris, 1972: 185; Shalley *vd.*, 2000: 220). Eren, Gündüz (2002: 81) yaptıkları araştırmada iş yükü baskısını baskılar boyutu olarak değerlendirmişler yaratıcılık üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Amabile *vd.* (1996: 1174-1175) tarafından yapılan çalışmada iş yükü baskısı ile yaratıcılık arasında yine anlamlı ilişki olmadığı sonucunu elde

etmişlerdir. Bu çalışmada da Amabile vd. (1996: 1174-1175) tarafından elde edilen sonuca paralel bir şekilde kurumsal engellerin kurumsal yaratıcılık üzerinde etkisi olduğuna dair anlamlı bir sonuç bulunmamıştır.

Çalışma kapsamında şu önerilerde bulunulmuştur: kurumsal yaratıcılığın yenilikçiliğe açılan bir kapı ve dolayısıyla gelişme ve rekabetçi avantaj kazanmada büyük rolü olduğundan, organizasyonlar kurumsal yaratıcılığı destekleyici faktör olan bireysel yaratıcılığı geliştiren unsurlara gereken ilgi ve önemi göstermelidirler. Aynı zamanda organizasyonlar tarafından yaratıcılığı olumsuz etkileyen faktörleri önleyici çalışmalar yapılmalıdır. Bireyler ise Arthur Schawlow'un (1982) ifade ettiği gibi ya sevdikleri işi yapmalı ya da yaptıkları işi sevmelidirler.

Bu araştırma, bir kamu kurumunun Türkiye genelindeki hizmet birimlerinin 127 alt düzey yöneticisi üzerinde yapılmıştır. Sonuçların, yalnız incelenen bu kurumu ve özellikle de incelenen şef pozisyonunu bağladığı, kurum içindeki diğer pozisyonlara ve kamu ya da özel diğer kurumlara genellenemeyeceği bilinmelidir. Bu alanda bundan sonra yapılacak çalışmaların sonuçlarının genelleştirilebileceği düzeyde daha geniş katılımlı, kurumsal yaratıcılık performansının da nicel verilerle ölçüldüğü, farklı sektörlerde faaliyet gösteren büyük firmalar ve kurumlarda yapılması yararlı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Amabile, T.M. (1988), "A Model of Creativity and Innovation in Organizations" in B. M. Staw & L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, 10, Greenwich, CT: JAI Press, 123-167.
- Amabile, T.M., J. Gitomer (1984), "Children's Artistic Creativity: Effects of Choice in Task Materials", *Personality & Social Psychology Bulletin*, 10(2), 209-215.
- Amabile, T.M., N.D. Gyskiewicz (1989), "The Creative Environment Scales: The Work Environment Inventory", *Creativity Research Journal*, 2(4), 231-253.
- Amabile, T.M., R.C. Conti, J. Heather-Lazenby, M. Herron (1996), "Assessing the Work Environment for Creativity", *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Amabile, T.M. (1997), "Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do", *California Management Review*, 40(1), 39-58.
- Andrews, F.M. ve G.F. Farris (1972), "Time Pressure and Performance of Scientists and Engineers: A Five-Year Panel Study", *Organizational Behavior and Human Performance*, 8(2), 185-200.
- Andriopoulos, C. (2000), *Mind Stretching: A Grounded Theory for Enhancing Organisational Creativity*, (Unpublished PhD Thesis), Glasgow: University of Strathclyde.

- Bakan, İ. ve T. Büyükbeşe (2011), “Yaratıcılık ve Yaratıcılık Yönetimi” in İ. Bakan (ed.), *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar*, (2. Baskı), İstanbul: Beta, 5-33.
- Barczak, G., F. Lassk, J. Mulki (2010), “Antecedents of Team Creativity: An Examination of Team Emotional Intelligence, Team Trust and Collaborative Culture”, *Creativity and Innovation Management*, 19(4), 332-345
- Bryman, A., D. Cramer (1997), *Quantitative Data Analysis with SPSS for Windows: A Guide for Social Scientists*, London: Routledge.
- Chen, K.K. (2012), “Organizing Creativity: Enabling Creative Output, Process, and Organizing Practices”, *Sociology Compass*, 6(8), 624–643
- Cummings, L. (1965), “Organizational Climates for Creativity”, *The Academy of Management Journal*, 8(3), 220-227
- Daft, R. (2011), *Management*, (10 th Ed.), South Western, US: Cengage Learning.
- Ekvall, G. (1996), “Organizational Climate for Creativity and Innovation”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 105-123
- Eren, E., H. Gündüz (2002), “İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 3(1), 65-84
- Guilford, J.P. (1962), “Creativity: Its Measurement and Development” in J. J. Parnes and H. F. Harding (eds.), *A Source Book for Creative Thinking*, New York: Charles Scribners & Sons, 151-167.
- Heinze, T., P. Shapira, J.D. Rogersb, J.M.. Senker (2009), “Organizational and Institutional Influences on Creativity in Scientific Research”, *Research Policy*, 38(4), 610–623
- Hicks, H.G. (1972), *Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından*, (Çev. O. Tekok, B. Aytek, B. Bumin), Ankara: San Matbaası.
- Isaksen, S.G., E.J. Isaksen (2010), *The Climate for Creativity and Innovation: And its Relationship to Empowerment, Consumer Insight, and Ambiguity*, A CRU Technical Report, New York: The Creative Problem Solving Group, Inc., <http://www.cpsb.com/research/articles/featured-articles/CRUclimateEmpowInsightAmbiguity.pdf>, E.T.: 15.11.2014.
- Johnson-Laird, P.N. (1988), “Freedom and Constraint in Creativity” in J. Robert (ed.), *The Nature of Creativity: Contemporary Psychological Perspectives*, New York: Cambridge University Press, 202-219.
- Kalaycı, Ş. (2010), “Faktör Analizi” in Ş. Kalaycı (ed.), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Uygulamaları*, (5. Baskı), Ankara: Asil Yayın Dağıtım, 321-331.
- Kayış, A. (2010), “Güvenilirlik Analizi (Reliability Analysis)”, *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Uygulamaları*, (5. Baskı), Ankara: Asil Yayın Dağıtım, 403-419.
- Kim, K.H. (2011), “The Creativity Crisis: The Decrease in Creative Thinking Scores on the Torrance Tests of Creative Thinking”, *Creativity Research Journal*, 23(4), 285-295

- Kimberly, J.R., M.J. Evanisko (1981), "Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational, and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations", *The Academy of Management Journal*, 24(4), 689-713
- Lombardo, B.J., D.J. Roddy (2011), *Cultivating Organizational Creativity in an Age of Complexity: A Companion Study to the IBM 2010 Global Chief Human Resource Officer Study*, IBM Institute for Business Value-Executive Report, US, www.ibm.com/workingbeyondborders, E.T.: 17.11.2014.
- Mullins, L.J. (2010), *Management Organizational Behavior*, (9. Baskı), London: Prentice Hall.
- Mumford, M.D., G.M. Scott, B. Gaddis, J.M. Strange (2002) "Leading Creative People: Orchestrating Expertise and Relationships", *The Leadership Quarterly*, 13(6), 705-750
- Mumford, M.D. (2003), "Where Have We Been, Where Are We Going? Taking Stock in Creativity Research", *Creativity Research Journal*, 15(2-3), 107-120.
- Norusis, M.J. (1992), *SPSS for Windows Professional Statistics*, (Release 5), Chicago: SPSS Inc.
- Nunally, J.C. (1978), *Psychometric Theory*, (2. Baskı), New York: McGraw Hill.
- Özçer, N. (2005), *Yönetimde Yaratıcılık ve Yenilikçilik*, İstanbul: Rota.
- Pelz, D.C., F.M. Andrews (1966), *Scientists in Organizations Productive Climates for Research and Development*, New York: John Wiley and Sons.
- Rasulzada, F. (2007), *Organizational Creativity and Psychological Well-Being*, (Published Doctoral Thesis) Lund University Department of Psychology, http://www.farida.se/Farida_Rasulzada_book.pdf, 18.11.2014.
- Sangar, R., S. Rangnekar (2014), "Psychological Empowerment and Role Satisfaction as Determinants of Creativity", *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 10(2), 119-127.
- Schawlow, A. (1982), *Going for the Gaps*, Stanford Magazine, Fall.
- Scott, S.G., R.A. Bruce (1994), "Determinants of Innovative Behavior: A path Model of Individual Innovation in the Workplace", *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Sekaran, U. (1999), *Research Methods For Business: A Skill Building Approach*, (3. Baskı), New York: John Wiley and Sons Inc.
- Shalley, C.E. (1991), "Effects of Productivity Goals, Creativity Goals, and Personal Discretion on Individual Creativity", *Journal of Applied Psychology*, 76, 179-185.
- Shalley, C.E., L.L. Gilson, T.C. Blumsource (2000), "Matching Creativity Requirements and the Work Environment: Effects on Satisfaction and Intentions to Leave", *The Academy of Management Journal*, 43(2), 215-223.
- Sharma, S. (1996), *Applied Multivariate Techniques*, New York: John Wiley and Sons Inc.
- Simon, H.A. (1985), "What We Know About the Creative Process" in R. L. Kuhn (ed.), *Frontiers in Creative and Innovative Management*, Cambridge, MA: Ballinger, 3-20.

- Sosik, J.M., S.S. Kahai, B.J. Avolio (1998), "Transformational Leadership and Dimensions of Creativity: Motivating Idea Generation in Computer Mediated Groups", *Creativity Research Journal*, 11(2), 111-122.
- Sosik, J.M., S.S. Kahai, B.J. Avolio (1999), "Leadership Style, Anonymity, and Creativity in Group Decision Support Systems", *Journal of Creative Behaviour*, 33(4), 227-257.
- Steidle, A., L. Werth (2013), "Freedom from Constraints: Darkness and Dim Illumination Promote Creativity", *Journal of Environmental Psychology*, 35, 67-80
- Sternberg, R.J. (2006), "The Nature of Creativity", *Creativity Research Journal*, 18(1), 87-98
- Şimşek, M.Ş., T. Akgemci, A. Çelik (2008), *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, (6. Baskı), Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tekin, H. (1993), *Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme*, Ankara: Yargı.
- Yıldırım, M.C. (2001), "Yaratıcılık Yenilikçilik ve Toplam Kalite", *KalDer Forum*, 1(2).
- Yıldırım, E. (2007), "Bilgi Çağında Yaratıcılığın ve Yaratıcılığı Yönetmenin Önemi", *Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi*, 12(9), 109-120.
- Zhou, J., J.M. Goerge (2001), "When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging The Expression of Voice", *Academy of Management Journal*, 44(4), 682-696.