

T.C.

SELÇUK ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**SEYAHAT İŞLETMECİLİĞİ VE TURİST REHBERLİĞİ ANA
BİLİM DALI**

**SEYAHAT İŞLETMECİLİĞİ VE TURİST REHBERLİĞİ
BİLİM DALI**

**SEYAHAT İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ,
ÖRGÜTSEL YARATICILIK VE ÖRGÜTSEL
PERFORMANS İLİŞKİSİ**

Fatih EKİCİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman

Doç. Dr. MEHMET SAĞIR

Konya-2021

T.C.

SELÇUK ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**SEYAHAT İŞLETMECİLİĞİ VE TURİST REHBERLİĞİ ANA
BİLİM DALI**

**SEYAHAT İŞLETMECİLİĞİ VE TURİST REHBERLİĞİ
BİLİM DALI**

**SEYAHAT İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ,
ÖRGÜTSEL YARATICILIK VE ÖRGÜTSEL
PERFORMANS İLİŞKİSİ**

Fatih EKİCİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman

Doç. Dr. MEHMET SAĞIR

Konya-2021

ÖNSÖZ/TEŞEKKÜR

Bilimsel çalışmaların ortaya çıkmasında her zaman kaliteyi ve mükemmeliyeti ortaya koymayı amaçlayan, yapılan bu çalışmada da bu prensiplerinden taviz vermeyen, eğitimim süresince çok değerli bilgilerini benimle paylaşıp yol gösteren çok saygıdeğer danışmanım Doç. Dr. Mehmet Sağır'a,

Eğitimim süresince ortaya çıkan sorun ve problemlerin üstesinden gelebilmemde her zaman yanımda olup benden desteğini esirgemeyen çok değerli Aslı Uğur Aydın'a,

Yaşamım boyunca, benden hiçbir zaman maddi ve manevi desteklerini esirgemeyerek hayattaki onurlu duruşlarıyla her zaman örnek aldığım canım Annem ve Babama,

Yaşadığım tüm olumsuzlukları ve zorlukları beraber göğüslediğim, her zaman yanımda olup desteğini hiç esirgemeyen, hayatımın her anında önemli bir yere sahip çok kıymetli Betül Aktaş'a,

Tüm içtenliğimle sonsuz teşekkürlerimi sunarım...



T. C.

SELÇUK ÜNİVERSİTESİ



Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Öğrencinin

Adı Soyadı Fatih EKİCİ

Numarası 174265002011

Ana Bilim / Seyahat İşletmeciliği ve Turist Rehberliği / Seyahat
Bilim Dalı İşletmeciliği ve Turist Rehberliği

Programı Tezli Yüksek Lisans ☒ Doktora ☐

Tez
Danışmanı Doç. Dr. Mehmet SAĞIR

Tezin Adı Seyahat İşletmelerinde Örgüt Kültürü, Örgütsel Yaratıcılık ve
Örgütsel Performans İlişkisi

Özet

Örgütlerin ortak değerlerinin bir çatı altında toplanmalarına, işgörenlerin bir takım olarak ilerlemelerine ve örgüte olan bağlılıklarını faaliyetlerine yansıtma olanağı sağlayan örgüt kültürü, sürekli gelişen ve değişen rekabet koşullarına ayak uydurabilme ve pazarda yer bulabilmeleri adına örgütlere öncülük eden unsurlardan bir tanesidir. Dolayısı ile örgüt değerlerinin ortaya çıkmasında ve örgütün hedeflerini gerçekleştirme noktasında, insan sermayesi büyük önem taşımaktadır.

İnsan odaklı bir yaklaşımla oluşturulan örgüt kültürü, işgörenlerine fikirlerinde yaratıcı olmaya teşvik edici nitelikte olması gerekmektedir. Örgüt kültürünün teşvik edici bir yapıda olması ve eleştiriye açık, katılımcı bir yaklaşımla yönetilmesi, işgörenlerin yaratıcılıklarını ortaya çıkarmasına olmasına da katkı sağlamaktadır. Bu nedenle, bireylerin yaratıcılığını ortaya çıkarma bağlamında, örgüt kültürü bireylerinin yaratıcılığını ortaya çıkarma noktasında, eleştirel yapıdan çok yapıcı ve destekleyici olmalıdır. Bu tür bir kültür yapısı içinde işgörenlerin yaratıcılıklarının ortaya çıkarılması hem bireysel hem de örgütsel performansın artmasına katkı sağlayacaktır.

Bu çalışmada SPSS 22.0 ve AMOS 22.0 kullanılarak veriler analiz edilmiştir. Ölçeklerin geçerliğinin test edilmesi ve örgüt kültürü, örgütsel performans ve örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişki düzeyinin tespit edilmesi amacı ile SPSS programı, örgütsel yaratıcılığın örgüt kültürü ve örgütsel performans arasında bir aracı rol oynayıp oynamadığının tespit edilebilmesi için ise AMOS programı kullanılmıştır.

Bu çalışmanın amaçları dâhilinde, örgüt kültürünün örgütsel performans ve örgütsel yaratıcılık; örgütsel yaratıcılığın örgütsel performans üzerindeki etkileri araştırılmış, aralarında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, rgt kültürünün örgütsel performans üzerindeki etkisinde örgütsel yaratıcılığın kısmi aracılık rolü oynadığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, rgtsel Performans, rgtsel Yaratıcılık, Yapısal Eşitlik Modeli





T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin

Adı Soyadı Fatih EKİCİ

Numarası 174265002011

Ana Bilim / Seyahat İşletmeciliği ve Turist Rehberliği / Seyahat
Bilim Dalı İşletmeciliği ve Turist Rehberliği

Programı Tezli Yüksek Lisans ☒ Doktora ☐

Tez
Danışmanı Doç. Dr. Mehmet SAĞIR

Tezin Adı Relationship between Organizational Culture, Organizational
Creativity and Organizational Performance in Travel
Businesses

Summary

Organization culture that allows to the organizations to gather their shared values under single roof, to workmen to proceed as a team and enable them to project their commitment to organization onto their activities, is one of the elements that leads the organizations to keep pace with constantly developing and changing conditions of competition and to find a place in the market. Hence, human capital has a great importance on revealing organization's values and achieving their goals.

People oriented organization culture must encourage the workmen to be creative about their ideas. Organization culture having an incentive structure, being managed in a participatory approach which is open to criticism, enables workmen to reveal their creativity. Therefore, within the context of revealing creativity of the individuals, the organization culture must be constructive and supportive. Revealing the creativities of workmen working in such labor culture will contribute to increase both individual and organizational performance.

In this study, data are analyzed using SPSS 22.0 and AMOS 22.0 software. SPSS was used to ascertain the validity of the scales, the relationship level among the organization culture, organizational performance and organizational creativity, on the

other hand, AMOS was used to identify whether organizational creativity plays intermediary role between organization culture and organizational performance.

Within the goals of this study, the effects of organization culture on organizational performance and organizational creativity, and effects of organizational creativity on organizational performance have been searched. It's been determined that there is a positive and meaningful relationship between them. Besides, It's been revealed that organizational creativity plays partial intermediary role on organization culture's effect on organizational performance.

Keywords: Organizational Culture, Organizational Performance, Organizational Creativity, Structural Equation Model



İçindekiler

ÖNSÖZ/TEŞEKKÜR	iii
Özet.....	iv
Summary	vi
Simgeler ve Kısaltmalar	x
Tablolar Listesi.....	xi
Şekiller Listesi.....	xii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	4
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	4
1. KÜLTÜR	4
2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	5
2.1. Örgüt Kültürü Öğeleri.....	7
2.1.1. Temel Varsayımlar	8
2.1.2. Değerler	8
2.1.3. Normlar	9
2.1.4. Dil	10
2.1.5. Törenler ve Simgeler	11
2.1.6. Liderler ve Kahramanlar.....	12
2.1.7. Hikâyeler ve Masallar	13
2.2. Örgüt Kültürünün Özellikleri.....	14
2.3. Örgüt Kültür Sınıflandırılması.....	15
2.4. Örgüt Kültürünün Yararları	17
İKİNCİ BÖLÜM.....	20

ÖRGÜTSEL PERFORMANS	20
1. PERFORMANS	20
2. ÖRGÜTSEL PERFORMANS	21
2.1. Örgütsel Performans Yaklaşımları	22
2.2. Örgütsel Performansın Ölçülmesinin Gereklilikleri.....	23
2.3. Örgütsel Performansın Ölçülmesinin Yararları	24
2.4. Örgütsel Performansa Dair Sorunlar.....	25
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	30
ÖRGÜTSEL YARATICILIK	30
1. YARATMA VE YARATICILIK	30
2. Örgütsel Yaratıcılık.....	33
2.1. Örgütsel Yaratıcılık Boyutları	34
2.2. Örgütsel Yaratıcılığın Faydaları ve Sonuçları	35
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	44
METODOLOJİ	44
1. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE KATKILARI	44
2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ.....	46
3. VERİ TOPLAMA ARACI VE ÖLÇEKLER	47
4. ARAŞTIRMA BULGULARI	48
SONUÇ VE ÖNERİLER	53
KAYNAKÇA	63
EK 1: Anket Metni	75
Özgeçmiş	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.

Simgeler ve Kısaltmalar

AMOS	Analysis of Moment Structures
CFI	Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)
df	Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi)
GFI	Goodness of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi)
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
MICE	(Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions)
ÖK	Örgüt Kültürü
ÖP	Örgütsel Performans
ÖY	Örgütsel Yaratıcılık
P	Anlamlılık
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)
SPSS	Statistical Package for The Social Sciences
TDK	Türk Dil Kurumu
χ^2	Chi-Square (Kikare)

Tablolar Listesi

Tablo 1: Likert Tipi Ölçeklerde Pilot Uygulama için Güvenilirlik	47
Tablo 2: Likert Tipi Ölçeklerde Güvenilirlik (Asıl Uygulama).....	48
Tablo 3: Ölçekte Yapılan Değişiklikler	49
Tablo 4: YEM Model 1'e İlişkin Uyum İyiliği Değerleri.....	50
Tablo 5: Yapısal Eşitlik Modellerinin Katsayıları.....	50
Tablo 6: Korelasyon Analize Tablosu	52

Şekiller Listesi

Şekil 1: Örgüt Kültürünün Örgütsel Performans Üzerine Olan Etkisinde Örgütsel Yaratıcılığın Aracılık Rolü 46

Şekil 2: Örgüt Kültürünün Örgütsel Performans Üzerine Olan Etkisinde Örgütsel Yaratıcılığın Aracılık Rolü Modeli YEM (YEM Model)..... 49



GİRİŞ

Günümüz bilgi çağında, örgütlerin hayatlarını devam ettirebilmeleri ve rakipleri arasında bir üstünlük elde edebilmeleri için teknolojik faaliyetlerden faydalanarak örgüte inovatif bir bakış açısı getirmeleri gerekmektedir. Bunun için ise, mevcut kültürün yeniliklere kolay adapte olacak bir yapıda olması gerekmektedir. Geleneksel yönetim anlayışına sahip örgütler, yeniliklere ve değişikliklere açık olmadıklarından dolayı rakipleri arasında kendilerine bir yer bulamayacak ve belli bir süre sonra tutunamayarak çeşitli olumsuz sonuçların doğmasına yol açacaktır. Ayrıca, örgüt kültürünün işgörenlerin motivasyonunu ve örgüte olan bağlılıklarını artırıcı bir yapıda oluşu, işgörenlerin performansını arttıracığından örgütsel performansı da doğrudan etkileyecektir. Aynı şekilde; işgörenlerin fikirlerini beyan etmelerine teşvik eden bir örgütte varlıklarını sürdürmeleri yaratıcı fikirlerin de ortaya çıkmasına katkı sağlayacağından örgütün yaratıcılık düzeyini de arttıracaktır.

Çalışma kapsamında örgüt kültürü, örgütsel performans ve örgütsel yaratıcılık kavramları ele alınmaktadır. Örgüt kültürü, örgütteki işgörenlerce paylaşılan değerlerin tamamını kapsadığından, örgüt dışındakilerce kolay bir şekilde algılanamamaktadır. Örgüt üyelerinin davranışlarındaki süreklilikten kaynaklanmasından dolayı, işgörenlerin neyi, nasıl ve ne zaman yapacakları, örgüt içerisinde ve dışarındaki davranışlarının nasıl şekilleneceği kültür ile mümkün olmaktadır.

Örgütsel performans, örgütün amaçlarının ya da görevlerinin belirli bir dönemin sonunda yerine getirilme ölçütü olarak tanımlanabilmektedir. İşgörenlerin ve örgüt üyelerinin bir grup olarak örgüt yararına gösterdikleri tutum, davranış ve yaptıkları faaliyetleri ölçmek amacıyla kullanılmaktadır. Burada önemli olan örgütün sahip olduğu insan sermayesi unsurlarını kullanarak belirli bir başarı elde edebilmesidir.

Örgütsel yaratıcılık ise, örgütün işgörenleri fikir üretme, hedefleri gerçekleştirebilme, düşünme tarzını geliştirebilme ve özgürce hareket edebilme adına örgütler tarafından oluşturulan kreatif bir iklim yaratma olarak tanımlanmaktadır. Değişen koşullara ayak uyduramayan ve pazarda tutunamayan örgütler öngörülü olamadıklarından dolayı başarısızlığa uğramaktadır. Bu nedenle bir örgütte bulunması gereken en önemli unsurlar arasında yer alan yaratıcılık, yeniliklere açık olma

durumundan dolayı örgütü başarıya götürmektedir. Örgütsel yaratıcılığın örgütlerin yeni düşünceler üretme güçlerini ortaya çıkarmasından dolayı, sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmesinde kilit rol oynadığı da söylenebilmektedir.

Örgütlerin de insanlar gibi yaşayabilmek ve hayatlarını devam ettirebilmek adına kendilerine has tutum, inanç, davranış ve değerlere sahip olmaları gerekmektedir. Bu durum örgüt kültürü kavramını ortaya çıkarmaktadır. Nasıl ki topluluklarda yaşayan her insanın farklı alt kültürleri varsa örgütlerde de durum aynı şekilde ilerlemektedir. Önemli olan örgütü bir bütün olarak ele alan ve bu doğrultuda, işgörenlerinin homojen bir yapıda olmalarını sağlayabilmektir. Bunun sonucunda; örgütün işgörenlerine önem verdiği, ödüllendirmelerin yer aldığı ve insan sermayesinin ön planda tutulduğu bir örgüt yapısının içerisinde olduklarını hisseden işgörenlerin, performansları da aynı doğrultuda artacaktır. Bu durum, örgütün performansını da etkileyeceğinden rakiplerine karşı bir üstünlük kazanmalarında fayda sağlayacaktır.

İşgörenlerini önemseyen yapıya sahip örgütler, işgörenlerinin fikirlerini de önemseyeceklerinden dolayı, ortaya çıkabilecek olan her türlü fikrin değerlendirilmesine olanak sağlayacak ve böylece, işgörenlerin daha inovatif ve vizyoner bir bakış açısına sahip olmalarına da katkı sağlayacaktır. Ayrıca, işgörenlerin desteklenmeleri sürdürülebilir bir rekabet ortamı oluşturulması adına da büyük önem taşımaktadır. Sürekli değişen rekabet koşullarına ayak uydurabilmek, yaratıcı ve yenilikçi düşünce tarzını benimsemiş örgütlerce mümkün olabilmektedir. Örgütlerin her süreçte yaratıcı ve yenilikçi bir bakış açısı sergilemeleri, işgörenlerin bir bütün olarak bireysel yaratıcılıklarını ortaya çıkararak örgütsel yaratıcılığı meydana getirmektedir.

Bu çalışmadan ilk bölümde; kültür, kültürün örgüt içindeki yeri, örgüt kültürü ve öğeleri (değerler, törenler ve simgeler, liderler ve kahramanlar, normlar, dil, temel varsayımlar, hikâyeler ve masallar), özellikleri, sınıflandırılması ve yararlarından bahsedilmektedir. İkinci bölümde; performans ve türleri, örgütsel performans, örgütsel performansın ölçülmesinin gereklilikleri, örgütsel performans yaklaşımları örgütsel performansın ölçülmesinin yararları, örgütsel performansa dair sorunlar ve örgüt kültürü ile örgütsel performans arasındaki ilişki ve etkiden bahsedilmektedir. Üçüncü bölümde; yaratma, yaratıcılık ve örgütsel yaratıcılık kavramlarından, yaratıcı bir örgütün

özelliklerinden, boyutlarından, faydalarından, örgütsel yaratıcılığın beraberinde getireceği sonuçlar ve örgüt kültürü ile örgütsel yaratıcılık ve örgütsel performans ve örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişki ve etkiden bahsedilmektedir.

Çalışma konusu doğrultusunda; örgüt kültürünün örgütsel performans ve yaratıcılık üzerinde ve örgütsel yaratıcılığın örgütsel performans üzerinde ne derecede etkili olduğu ve örgüt kültürünün örgütsel performans üzerindeki etkisinde, örgütsel yaratıcılığın aracılık rolü oynayıp oynamadığı yapısal eşitlik modellemesi ile belirlenmiştir. Bu çalışmada genel olarak; örgütsel yaratıcılığın örgüt kültürü ve örgütsel performans üzerindeki etkisinde aracılık rolü oynayıp oynamadığının ölçülmesi amaçlanmıştır.

Bu çalışmada genel olarak, hizmet sektöründe önemli yer tutan seyahat acentalarında örgüt kültürü ve örgütsel performans açısından örgütsel yaratıcılık ile arasındaki etkinin ölçülmesi amaçlanmaktadır. Araştırmanın sorunsalı olarak, örgüt kültürü örgütsel performans üzerinde ne derecede etkilidir? Örgüt kültürü örgütsel yaratıcılık üzerinde ne derecede etkilidir? Örgütsel yaratıcılık örgütsel performans üzerinde ne derecede etkilidir? Örgüt kültürünün örgütsel performans üzerindeki etkisinde örgütsel yaratıcılığın aracılık rolü var mıdır? Bu soruların cevabının bulunmasında aracılık rolü olup olmamasına göre örgütler, stratejik bir unsur olarak görülen örgütsel yaratıcılığın önem derecesini belirleyeceklerdir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1. KÜLTÜR

Kültür, yüzyılların tecrübelerinin nesilden nesile aktarılmasıyla süre gelen değerler bütünü olarak görülmektedir. Kültür ürünlerinin bir kalıba girmesinde tarihi ve kültürel miras önemli bir yerde olan kültür, kişinin yaşamı boyunca öğrendikleri, ürettikleri, öğrettikleri ve nesilden nesile aktardıkları tarihsel süreci, güncel ihtiyaçlarını karşılayan ve değişebilen değerlerin tamamı olarak tanımlanmaktadır (Akgöz ve Çağlıyan, 2011: 242). Kültür, kendilerini bir grubun üyesi olarak kabul eden kişilerce tanımlanmaktadır paylaşılan inanç, değer ve normların tamamı olarak tanımlanmaktadır (Bakan, 2008: 18). Kişisel ve toplumsal yaşamın bir çıktısı olarak görülen kültür, yine kişisel ve toplumsal yaşamla etkileşim halindedir (Köse vd., 2011: 221).

Her toplumun kendine özgü özellikleri vardır. Hatta aynı toplum içinde farklı kültürlerin de bir arada olabildikleri görülmektedir. Bu sebeple kültürün, paylaşılan, değiştirilebilir ama sürekli, sonradan öğrenilen sembolik bir yapıya sahip olduğu söylenebilmektedir. Toplumsal bir yapı olmasından dolayı, kişiler tarafından kabul görülmekte, ideal kurallardan ve davranış örüntülerinden oluşmaktadır (Mert, 2018: 83).

Literatür incelendiğinde kültürün, yenilikçi, rekabetçi ve toplumcu olmak üzere üç şekilde incelendiği görülmektedir. *Yenilikçi kültür*; her türlü yenilik, gelişim ve büyümeye açık olan ve uyum sağlayan değerlerin oluşturduğu, *rekabetçi kültür*; rekabet koşulları neticesinde üretkenlik, yoğun çalışma koşullarını sağlayabilmek adına gerçekleşmesi beklenen görev ve sorumlulukların sadakat ile yerine getirildiği, *toplumcu kültür* ise, örgütün bir aile olarak görüldüğü, insan kaynakları uygulamalarının önemsendiği, iletişimin güçlü olduğu ve örgüte sadakatle bağlı olunan bir kültür türü olarak açıklanmaktadır (Bakan, 2009: 144).

Kültürün örgüt işgörenlerini ve örgütü birbirlerine bağlayan bir rol üstlenmektedir. Bundan dolayı örgütün amaçlarının, kararlarının, stratejilerinin, planlarının ve politikalarının meydana gelmesinde ve başarı elde etmesinde kültür büyük bir öneme sahiptir. Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri örgüt üyelerinin desteği

ile mümkün olabileceğinden örgütte hâkim olan kültürün özelliklerinin üyeler tarafından kabullenilmiş olması gerekmektedir. Bu da örgüte ve yönetiminin taleplerine pozitif bir katkı sağlamaktadır. Kişinin kültürü ile örgüt kültürünün benzerlik göstermesinin ve uyum içinde yaşamları sürdürmelerinin işgören verimliliğini de arttırdığı görülmektedir (Köse vd., 2001: 222).

Kültür, kişinin hayat tarzına göre şekillendiğinden başka kültürlerle de etkileşim halinde olduğunu söylemek mümkündür. Kişinin kendine özgü özellikleri olduğunun yanı sıra, zamanla diğer kültürlerle de etkileşim halinde olduğundan başka kültürlerden de etkilenebilmektedir. Bu sebeple, sosyo-ekonomik sistemin bir parçası olan örgütlerin de kendilerine özgü bir yaşam biçimi olması örgüt kültürünü meydana getirmektedir (Köse vd. 2001: 221).

2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgüt kültürü tanımları kültür kavramından farklı olarak örgüt kapsamında değerlendirilmektedir. Örgütteki işgörenlerin davranışlarını etkileyen bir sistem olarak görülen örgüt kültürü, örgüt psikoloji, sosyal psikoloji ve sosyal psikolojinin birleşiminden oluşmaktadır. Toplumsal anlamdaki kültürden bağımsız olarak düşülmemesi gereken fakat içerik olarak farklılıklar gösteren bir kavramdır (Zerenler, 2011: 154).

Örgüt, belirlenen hedeflere ulaşmada daha fazla kişinin toplanmasıyla meydana gelen, görevlerinin, yetkilerinin ve sorumluluklarının paylaşıldığı ve yönlendirme ve denetleme ile yürütülen bir yapı olarak tanımlanmaktadır. Örgütün kurulma amacına ulaşmalarında en önemli iş şüphesiz işgörene düşmektedir. İşgörenlerin verimli çalışmaları bireysel, örgütsel ve çevresel unsurlarla ilişkilidir. Bunların en başında örgüt kültürü gelmektedir (Arslan, 2004: 205-206).

Örgüt kültürü, işgörenlerin tutumlarının, inançlarının ve beklentilerinin zihni oluşumlarını ve bu oluşumların sembolik gerçekliklerinden oluşmaktadır. Bu sembolik gerçeklikler, iletişim ağı ile oluşmakta, değişmekte, aktarılmakta ve öğretilmektedir. Örgüt kültürünün yaşam alanı ise örgütsel iletişimi meydana getirmektedir (Eroğlu ve Özkan, 2009: 52). Kültürün yavaş değişen bir yapıya sahip olması örgüt kültüründe yer alan unsurlar (ideoloji, adet, inanç, araç, gereç vb.) dikkate alındığında örgüt iklimi kavramına göre daha yavaş değiştiği görülmektedir (Arslan, 2004: 219).

Örgüt kültürü örgüt değerlerini barındırmakta ve örgüt üyelerince paylaşılan duyguları ve düşünceleri göstermektedir. Örgüt dışındakilerce kolay bir şekilde algılanamamaktadır (Arslan, 2004: 216). Bir örgütü, diğerlerinden ayıran niteliklerin bütünü, örgütün kimliği ve kültürüdür (Nişancı, 2012: 1284). Örgütsel kültür örgüt üyelerinin davranışlarındaki süreklilikten kaynaklanmaktadır (Arslan, 2004: 216). Her örgüt farklı bir kültüre sahiptir. Örgüt kültürü, örgütteki işgörenlerce paylaşılan değerlerin tamamıdır. Bütünleşme ve kaynaşma örgütlerin ulaşmayı istedikleri öncelikli hedefler arasında yer almaktadır (Akgöz ve Çağlıyan, 2011: 241).

Örgütün işgörenlerine ve müşterilerine yönelik karar ve faaliyetlerini şekillendiren temel bir felsefedir. Örgütte hâkim olunan ortak değer ve kuralların tamamı olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca, işgörelere örgütsel anlamda bir kimlik sahibi olma ayrıcalığı kazandıran örgütsel kültür, üyeler arasındaki sahiplenme duygusunu kolaylaştırmakta ve ortak kararlılığı sağlamaktadır (Bedük, 2010: 154).

İşgörelerin neyi, nasıl ve ne zaman yapacakları, örgüt içerisinde ve dışarısındaki davranışlarının nasıl şekilleneceğı kültür ile mümkün olmaktadır. Bu sebeple kültürün örgütsel açıdan değerlendirilmesi ise amaçların gerçekleştirilebilmeleri, işgörelerin tanınması ve işgörel davranışlarının örgüt kültürü çerçevesinde olması gerekmektedir. Bunun gerçekleştirilebilmesi için hem işgörelin kültürünün hem de örgütün kültürünün iyi bir şekilde analiz edilmesi ve bu doğrultuda bir yönetim sürecinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu demek oluyor ki kültür işgörel, yönetim ve yönetim fonksiyonları ile bir etkileşim halindedir (Şahin, 2010: 28).

Örgüt kültürü, örgütü topluma bağlamakta ve onun toplum içerisindeki konumunu belirleyici en etkili araçlar arasında yer almaktadır. Bundan dolayı, örgüt kültürü, işgörelin amaçlarının örgüt amaçları ile uyum içerisinde olmakta, davranışlarının düzenlenmekte, örgüt kültürünü aşılarmakta, çatışmaları yönetmekte, örgütü geliştirmekte ve işgörelin örgüte olan katkısını arttırmaktadır. Örgüt içerisinde oluşturulan örgüt kültürünü kendi değerlerine yakın gören işgörel, kendisini örgütle bütünleşmiş olarak görmektedir. Buna göre, işgörelin örgütsel bağlılıklarını geliştirerek örgüt içerisinde bir iklimin oluşmasını sağlamaktadır. Benzer bir şekilde örgüt kültürü örgüte has kimlik kazandıran, işgörelin davranışında önemli bir rol oynayan iklimin şekillenmesindeki ve yönetilmesindeki etkisiyle değerlendirilmesi gerekmektedir (Yüceler, 2009: 446-447).

Örgütün bir ağaç olduğu varsayılırsa örgüt kültürü ise bu ağacın köklerini meydana getirmektedir. Bu kökler örgütün ayakta durmasını ve sağlam bir şekilde hayatına devam edebilmesini sağlayan değer, inanç ve örgütsel varsayımlarını içermektedir. Buna benzer olarak ağacın hayatta kalabilmesi için bir diğer önemli unsur ise iklimdir. Işık ya da suyun az olması ağaçta büzüşmelerin meydana gelmesine sebep olmaktadır. İklim; süreç, etkili bir iletişim, problem çözümü, karar alma ve öğrenme gibi örgütlerin duyguları, tutumları ve davranışlarını temsil etmektedir (Turgut ve Beğenirbaş, 2013: 105).

Örgüt kültürü ile ilgili yapılan tanımlar incelendiğinde bir fikir birliğinin olmadığı görülmektedir. Kısaca açıklanmak gerekirse örgüt kültürü, işgörenlerce yaratılan, benimsenen ve doğruluğu kabul görmüş norma, inanç ve değerlerin tamamını kapsamaktadır. Örgüt kültürü rakiplere göre farklılaştıran ve ayırıcı bir özellik taşımasında dolayı rekabet avantajı elde etmenin en önemli unsurudur (Eroğlu ve Özkan, 2009: 51).

Örgütlerin kültürel yapılarının meydana gelmesinde toplumsal değerlerinden ulusal kültür önemli bir yere sahiptir. Var olan örgütsel kültürün birçok etkeni ulusal kültüre benzeşmektedir. Toplumlarda yaptırım gücü olan kişilik rollerine sahip kişiler örgütlerde yaptırım gücü olan yöneticilerin oluşmasında önemli rol üstlenmektedir. Toplumların gelenekler ve göreneklerine, tarihsel deneyimlerine ve inançlarına göre birçok ahlaki değerler ile bezenmiştir. Örgütler hem kendilerini meydana getiren iç çevrelerinin yanı sıra, dış çevrelerinin de ahlaki değerlerinden etkilenmektedir. Dini, teknik, ekonomik, sosyal, psikolojik, stratejik ve estetik değerler örgüt kültürünü oluşturmaktadır (Erdem ve Dikici, 2009: 207).

2.1. Örgüt Kültürü Öğeleri

Yapılan literatür araştırması sonucunda örgüt kültürü öğelerinin “*değerler, liderler ve kahramanlar, törenler ve simgeler, normlar, dil, temel varsayımlar, hikâyeler ve masallar*” olarak sıralandığı görülmektedir (Köse vd., 2001; Acılar, 2009; Özden ve Najimudinova, 2013).

2.1.1. Temel Varsayımlar

İnançlar olarak da açıklanan temel varsayımlar, dünya işleyişi ile ilgili kişilerin kültürleri doğrultusunda paylaştıkları görüş olarak tanımlanmaktadır. Geçmiş yorumlamada, bugünü açıklamada ve gelecek hakkında fikir sahibi olmada yardımcı olmaktadır. Hem gözle görülür hem de gözle görülmeyen özelliklere sahip bu varsayımlar, gelenek, görenek, din, bilim ya da tamamını da içerebilmektedir. Bu yönü ile kültürel öğelere yol gösterici bir yapıdadır. Toplumdaki etkileri ne ise bir örgütte de benzer özellikler göstermektedir. Örgütlerde iyiyi ve kötüyü ayırmada ve değerlendirmeler yapabilmede yol gösterici bir yapıda olan varsayımlar, doğrudan örgüt üyelerinin davranışlarına da etki etmektedir. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 341; Şişman, 2007: 3).

Varsayımlar, örgütü meydana getiren işgörenler ve grupları oluşturan insan sermayesi, örgüt içi ve örgüt dışındaki sorunları, insani ilişkilerle tüm bunlara dair gerçek ve doğruların doğasıyla alakalı yorumların tamamını içermektedirler (Acılar, 2009: 27). Kısacası, örgütlerin kültürlerini araştırmak, incelemek ve anlamak adına örgüt kültürü taşıyıcılarının algılanan öğelerin arasında görsel olanlarını ortaya koymak gerekmektedir. Bu anlamda örgüt kültürü ile alakalı olarak onun görsel boyutları: paylaşılan değerler, programlanan ya da programlanmayan ritüeller veya adetlerden oluşmaktadır. Bundan dolayı temel varsayımlar, gerçeğin algılanmasında değer, inanç ve norm sistemine yön vermektedir (Özden ve Najimudinova, 2013: 4820-21).

Literatür incelendiğinde temel varsayımların şu şekilde sınıflandırıldığı görülmektedir (Bakan vd., 2004: 45-49): siyasal, ekonomik ve sosyal çevreyi içeren *insan-çevre ilişkilerinin doğası ile ilgili varsayımlar*; fiziksel, bireysel ve sosyal gerçeği içeren *gerçeğin doğası ile ilgili varsayımlar*; insanı sorgulamayı içeren *insanın doğası ile ilgili varsayımlar*; insanın eylemlerini sorgulamayı içeren *insan faaliyetlerinin doğası ile ilgili varsayımlar* ve insanlar arasındaki etkileşimi içeren *insan ilişkilerinin doğası ile ilgili varsayımlar*.

2.1.2. Değerler

Örgütün başarılarını ve standartlarını tanımlamak için kullanılan kavram ve inançlardır. Örgütsel değerler, paylaşılan idealler olarak görüldüğünden örgütsel

davranışların seçiminde yol gösterici niteliktedir. Örgütsel değerlerin kaynağını, işgörenlerin, çevreleri ile etkileşimi sonucunda karşılaşılan durumlara dair kabul görülen doğruları beraberinde getirmektedir. Yönetim ile inançların örgütün en derinine doğru yayılmasına ve bunların değişen şartlara adapte olabilmek amacıyla sürekli gözden geçirilerek tekrardan şekillendirmeye itina etmelerine bağlıdır. Değerler, iyi-kötü, doğru-yanlış arasındaki ayrımların yapılmasını ve alternatif tercih ve yargıların oluşturulmasını sağlamaktadır (Köse vd., 2001: 229; Acılar, 2009: 27).

Bakan (2004: 57)'a göre bir örgüt kültürünün sahip olması gereken değerler şu şekilde sıralanmaktadır:

- İşgörenlere saygı gösterilmesi ve değer verilmesi,
- Yaratıcı fikirlerin oluşumuna destek olunması ve bu fikirlere değer verilmesi,
- Hizmet kalitesine ve işgören ve müşteri memnuniyetine önem verilmesi,
- Kültür yapısının girişimci ruhuna sahip olması,
- Takım çalışmasına önem veren bir kültür yapısına sahip olunması,
- İşgörenlerin yetenek ve kabiliyetlerini maksimum düzeyde kullanılarak yüksek verim elde edilmesi,
- Örgütün değerlerinin benimsenmesi ve tutarlı davranışlarda bulunma vb.

Sonuç olarak, örgüt kültürünün değerleri, işgörenlerin gösterdikleri davranışları doğrudan etkileyerek şekillendirmektedir. Bu nedenle, bu değerler bütünü, örgüt içerisinde meydana gelen problemlerin çözümüyle uygun ele alış biçimlerini önermesinden dolayı, örgüte katkı sağladığı ve örgüt tarafından da yardım sağlanması büyük önem arz etmektedir (Özden ve Najimudinova, 2013: 4820).

2.1.3. Normlar

Kişilerin gündelik hayatlarında bazı durumlarda ne gibi tutumların sergileneceğini belirleyen ve bazı yaptırımlara dayandırılan yazılı olmayan kurallar bulunmaktadır. Bu yaptırımlar, o kişilerin hayatlarındaki normları oluşturmaktadır. Kişilerin toplumdaki duruşlarını belirleyen kurallar ve kıstaslar olarak görülen normlar, örgütler için de benzer özellikler taşımaktadır. İşgörenlerin nerede, ne zaman, hangi yaptırımlarla

karşılaşacaklarını belirlemektedir. Örgüt içerisinde kabul görmüş tüm davranışlar normlar olarak kabul edilmektedir. İşgörenlerin bu davranışlara uymaları durumunda ödüllere mükafatlandırılmaları ya da cezalandırılmaları gerekmektedir (Doğan, 2007: 18-19).

Normlar, işgörenlerin davranış şekillerini belirleyen yaptırım gücü olan yazılı (kanun, tüzük, yönetmelik, anayasa vb.) veya sözlü (örf, adet, gelenek, görenek vb.) kurallar bütünüdür (Köse vd., 2001: 231). Belirli rolleri olan örgüt üyelerinin uymaları gereken kaide, emir, kural ve ölçülerini kapsamaktadır (Şimşek vd., 2008: 52). İhtiyaçlar doğrultusunda oluşan ve kültüre ve bölgeye göre farklılık gösteren norm, doğruyla yanlış ayırımı ile alakalı davranış istekleri olup örgüt kültürü içinde uyulacak olan iş kurallarını ve nasıl iletişim halinde olmaları gerektiğinin bilinmesini kapsamaktadır (Acılar, 2009: 27).

Doğan (2007: 54) 'e göre bir örgüt kültürünün sahip olması gereken normlar şu şekilde sıralanmaktadır:

- İşgörenlerin davranışları ile ilgilenmelidir.
- Gözlenebilir bir yapıda olduklarından birbirlerinden etkilenecekleri gibi aynı zamanda esnektirler.
- Ödüllendirme ve cezalandırmaların uygulanması gerekmektedir.
- Hem kabul edilen hem de kabul edilemeyen davranışları içermektedir.
- İşgörenlerce benimsenen inançlar ve fikirlerden oluşmaktadır.

Normlar ve değerler arasındaki farklar incelendiğinde; en büyük farkın, değerlerin soyut kavramlardan oluşmasıdır. Normlar ise, daha açık ve yol gösteren bir yapıdadır. Daha çok uyulması gereken kuralları içeren normlar, her zaman açıkça dile getirilmeseler de işgörenlerin davranışlarını şekillendirmede büyük önem taşımaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 36-37).

2.1.4. Dil

Örgütlerin kültürlerini yansıtan sözcük ve semboller topluluğu olarak tanımlanan dil, hem kültürün hem de toplumda kullanılmakta olan semboller sisteminin önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Örgütte kullanılan işaretler, üyelerin kullandıkları dil

biçimleri, argo da dahil olmak üzere, mecazlar, türkü ve şarkılar dil unsurları arasında yer almaktadır (Şimşek vd., 2008: 51).

Yaşanılan coğrafya ya da kültürlere göre değişiklik gösteren dil, edinilen tecrübelerin aktarılmasına fayda sağlayan, öğrenilebilen ve organize edilen semboller sistemi olarak tanımlanmaktadır. Simgeleştirme süreci olarak görülen dil, simgeleştirilmiş kodların temelini oluşturmaktadır. Kültürün yansıtılmasına yardımcı olan ve adeta bir ayna görevi gören dil, kültürlerin nasıl var olduklarının ve nasıl geliştiklerinin anlaşılmasında fayda sağlamaktadır. Ayrıca, işgörenler ve örgüt arasında bilgi aktarımında bulunmada da fayda sağlamaktadır. Selamlaşma, jargon, beden dili, mimikler, mecazlar, benzetmeler ve sloganlar dilin bir parçası olarak görülmektedir (Bakan vd., 2004: 55).

Örgütlerin kendisine has bir dili bulunmaktadır. İşgörenler ile ortak paylaşılan kelimeler ve cümleler yalnızca örgüt içerisinde anlamlı görülürken, dışarıda anlamlı görülmemektedir. Dil, örgütte kültürel değerler ve normların oluşmasında bir araç olarak görülmektedir (Köse vd., 2001: 230; Acılar, 2009: 27).

Her örgüt ve örgütün al birimlerinin kullandıkları dil, kültürü ya da alt kültürleri üyelerinin belirlenmesi amacı ile kullanılmaktadır. İşgörenlerin bu dili kullanmaları o örgütün kültürünü de benimseyerek kabul ettiklerinin bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Bu şekilde örgüt kültürünün korunması için örgütü desteklemektedirler (Robbins ve Judge, 2013: 318).

Dil ve kültür arasındaki ilişkiye göre, dil kültürü geliştiren ve taşıyan bir unsurdur. Bir örgütün dilini konuşan her üye, o kültürün de üyesi olarak kabul edilmektedir. Nasıl ki insanlar anadillerini öğrendiklerinde o millete ait oluyorsa, örgüt dilini öğrenen üyeler de o örgütün kültürünü de bileceğinden, örgüte aittirler (Uygur, 2006: 19-21).

2.1.5. Törenler ve Simgeler

Tören, özel düşüncelerin aktarılması veya belli bir amacın iletilmesi için yapılan olay veya nesne şeklinde kullanılan seremonik faaliyetlerin tümüdür (Köse vd., 2001: 230; Acılar, 2009: 27). Özel fikirlerin üretilebilmesi adına yapılan törenler, hem toplumsal hem de örgütsel yaşam için önem taşımaktadır. Yeni işgörenlerin örgütle tanışarak adapte olabilmeyi, örgütsel amaçları benimsemeyi, örgütsel amaçlara

ulaşabilmeyi ve örgütsel hayatım devamlılığını sağlayabilmeyi kolaylaştırmaktadır (Şimşek vd., 2008: 50).

Örgüt içerisinde protokol, tören, ayin, merasim gibi bazı seremonik hareketlerin varlığı, işgörenlerin birbirine daha çok bağlamak, yetkili ve baskın bir örgüt kültürünün meydana gelmesine katkı sağlamaktadır. Ayrıca bu tür seremonik faaliyetlerin temel amacı, işgörenlerin kendilerini örgütün bir parçası olarak görmelerini sağlamaktadır (Karcıoğlu, 2001: 276).

Simge ise örgüt kültürünün açık bir göstergesi olarak örgütteki kıyafet (üniforma), selamlaşma, hareket, yemek ve kokteyller, logo, slogan, maskot, flama, nişan ve amblemlerin tamamıdır (Köse vd., 2001: 230). Karmaşık düşüncelerin ve duygusal mesajların birbirlerine aktarılmasını sağlayan simgeler, şarkı, eylem, adet vb. yardımı ile bir takım düşünce, değer ve duyguların üyelere iletilmelerini kolaylaştırmaktadır (Şimşek vd., 2008: 51).

Örgütlerin kültürlerini dışa vurmada kullanılan simgeler, örgüt kültürü hakkında bilgi verir nitelik taşımaktadır. Simgeler, iletişim kurabilmeyi ve kültür paylaşımında bulunabilmeyi kolaylaştırmaktadır. Toplumsal anlamda bakıldığında bilinen ve anlam yüklenmiş bir destinasyon, ülke bayrakları ve marşlar da simgeler arasında yer almaktadır (Sabuncuoğlu, 2004: 37).

2.1.6. Liderler ve Kahramanlar

Kahramanlar, örgütlerin değerleri ve kültürleri ile kişiliklerinde somutlaşan kişiler olan kahramanlar (Acılar, 2009: 27) ve işgörenlere örgüt amaçları doğrultusunda davranış ve hareketlerini sergilemelerinde öncülük eden liderler (Bedük, 2010: 162) örgütü temsil eden en önemli karakterlerdir. Örgüt değerlerini ve kültürlerini kendi başarılı benliklerinde toplayarak sergileyen kişiler olan kahramanlar, örgüt kültürü bakımından yüksek değerlere sahip gerçek kişiler olabilecekleri gibi, nadiren de olsa hayal ürünü kişiler de olabilmektedirler. Önemli olan, kahramanlarla kültürel değerler canlandırılarak üyelerin uygulamalar esnasında takip edebilecekleri bir modelin oluşturulması gerektiğidir (Şimşek vd., 2008: 51).

Temel değerler ve inançlar örgütün kültürünün temelini oluştururlarken, liderler ve kahramanlar ise bunları sembolleyen, kendi varlıklarında bunları aksettiren model veya temsilciler olarak görülmektedir. (Köse vd., 2001: 229). İşgörenlerin yöneticilerini

bir lider olarak görmeleri ve benimsemeleri için yöneticilerin öncelikle dürüst, inanılan, güvenilen, inançlı kişilikli ve yetenekli bir kişi olmalarının yanı sıra, kendilerine has düşünceleri, hedefleri, vizyonu ve misyonu da olması gerekmektedir. Ancak bu sayede örgütün kültürünü yansıtmaları mümkün olacaktır (Bedük, 2010: 162).

Yöneticilerin kahraman olarak görülmeleri, doğrudan örgüt kültürünü güçlendirmektedir. Örgüt üyelerince rol model olarak görülmeleri ve örgütü temsil edici bir yapıda olmaları ile örgütü dış dünyaya tanıtmış, örgütteki nitelikleri ortaya çıkarmış, performans standartlarının belirlenmesinde öncülük etmiş, motive olmuş bir işgören yaratmış ve başarıyı daha ulaşılabilir kılmış olarak görülmektedir.

Bir kahraman olarak görülen bir yönetici örgüt kültürünü güçlendirici bir etki yapacaktır. Örgütün rol modeli olarak, örgütü sembolize ederek ve böylece örgütü dış dünyaya tanıtarak, örgütün özel niteliklerini ortaya çıkarır, performans standartlarını belirler, çalışanları motive eder ve başarıyı daha insancıl ve ulaşılabilir hale getirir. Buna ek olarak liderler ise örgütün sıfırdan inşa edilmesinde ve korunup pekiştirilmesinde, stratejik anlamda önemli bir yere sahiptir. Liderlerin örgüt kültürünün etkinliğinin, yenilenme zamanını ve şeklini değerlendirebilmeleri gerekmektedir. Kısacası örgüt kültürünün yönetilmesi, liderliğin bir unsuru olarak görülmektedir (Erdem ve Dikici, 2009: 210).

2.1.7. Hikâyeler ve Masallar

Örgütte yaşanan olaylar, yaşayan liderler, kahramanlar ve işgörenlerle alakalı öykülerle örgütün uzun geçmişten günümüze kadar gelen masallar, hikâyeler ve efsaneler örgüt kültürünün oluşturulmakta ve örgütlerin tanımlanmalarında önemli bir yere sahiptir (Karcıoğlu, 2001: 278). Derin kültürel değer ve normları geçmişten aktaran olaylar olarak tanımlanan hikâye ve masallar, kurucuların ya da diğer ana kişilerin değerlerini şekillendirmektedirler. Hem pozitif hem de negatif yönlü olabilen hikâyeler ve masallardaki amaç, örgüt içerisinde bir otokontrol sağlama adına yardımcı bir unsur olarak görülmektedirler (Şimşek vd., 2008: 51). Örgütlerle alakalı anlatılan hikâyeler, örgüt içerisindeki kabul görmüş *sosyal sınıf, güç ve statülerde* önemli bir unsur haline gelmiştir (Bakan vd., 2004: 56).

Örgüt kültürü bakımından önemli görülen ve genellikle örgütlerin geçmişlerine yönelik durumların, abartılı bir şekilde anlatılmasıyla meydana gelen kültür taşıyıcısı

olarak görülen masallardır. Örgütlerin geçmişleriyle günümüzdeki olaylar arasında bağlantı kurulmasını kolaylaştıran ve örgüt üyelerince aktarılan örgütün geçmişindeki olaylar olan hikâyeler ve masallar, örgütlerde başarı gösteren kahramanlar, kurucular ve ünlü kişiler ile ilişkilendirilmektedirler (Köse vd., 2001: 230; Acılar, 2009: 27).

2.2. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürü işgörenleri bir araya getiren tutumlar, davranışlar ve örgütün belleğinde toplanmış bilgi, değer, norm ve ortak değerlerin tümüdür. Örgüt kültürü, örgütsel hayatı düzenlemeye ve örgütün geleceğini belirlemeye yöneliktir. Örgüt içerisinde değişimin sağlanması, yöneticilerin rutin işlerden ziyade örgüt içerisinde kültürel yenilenmeye katkı sağlayacak faaliyetlerde bulunması, değer, gelenek ve normlara da önem verilmesi gerekmektedir. Günümüz koşullarında örgüt kültürü örgütlerin rekabet üstünlüğü elde etmelerinde büyük önem arz etmektedir. Çünkü örgüt kültürü örgütün hedef, strateji ve politikalarının meydana gelmesinde hayati önem taşıdığı gibi, yönetimdekilere belirlenen politikaların uygulanmasını kolaylaştırmakta veya zorlaştırmaktadır (Köse vd., 2001: 228).

Örgüt kültürü, birbirlerini tamamlayan birçok unsurdan meydana gelmektedir. Kişiye verilecek olan önemin yalnızca işgörelere değil, bağlantı içerisinde bulunan bütün kişilerle geniş bir yelpazede araştırılan örgüt kültürü, maddi unsur ve amaçlardan ziyade manevi amaç ve ahlaki niteliklerden oluştuğundan dolayı da her örgüt için değişik şekillerde oluşmaktadır (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 121).

Örgüt kültürüne destekleyici bir faktör olarak görülen işgörelerin, görevlerinde örgütsel anlamda yardım alarak örgüte karşı pozitif duygular ile motivasyonunun ve performansının artması örgüt kültürüne yadsınamaz katkıları bulunmaktadır. Örgütsel desteğe ihtiyaç duyan işgörelenler, iş ortamında karşılaşılabilecekleri her türlü sorun karşısında daha ılımlı yaklaşımlarla kendilerini toparlamaya ihtiyaç duydukları ve psikolojik sermayelerinin artırılması için en önemli unsur olarak görülmektedir (Çetin vd., 2013: 38).

Örgüt kültürü işgörelenlerin ve diğer üyelerin davranışlarını etkilemekte ve sınırlarını belirlemektedir. Örgüt kültürü, işgörelenlerin hırçın davranışlarda bulunmalarına izin vermekte veya vermemektedir. Bu, işgörelenin mağdur olmasına sebep olmaktadır (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009: 101).

Örgütler kendilerine kimlik oluşturulduğunda; dinamik ve randımanlı çalışmakta, amaç ve hedeflere ulaşmasına yarar sağlamaktadır (Şahin, 2010: 23). Ayrıca, işgörenlerin tutum ve davranışlarını örgütsel anlamda şekillendirerek örgüte uyumlu hale getiren örgüt kültürü, rekabet avantajı elde ederek rekabet üstü olma adına değerli, özgün ve taklit edilmesi güç özelliklerle donatılmasını sağlamaktadır (Bedük, 2010: 154).

Toplulukların yaşama şekillerini, kurallarını ve kişiliklerini belirleyen kültür, iş hayatında da benzer unsurları belirleyerek örgütü bir kalıba girmesi için şekillendirmektedir. Özellikle işgörenlerin kişilikleri ve liderlik tarzlarını belirleyen örgütsel kültür, liderlerin fikir, düşünce ve faaliyetlerinde etkili bir unsur olarak görülmektedir. Benzer bir şekilde örgütün geleceğe dönük planlarında, amaçlarında ve stratejilerinde liderlik tarzlarının belirlenmesinde, şekillenmesinde ve davranışlarının nasıl olacağı konusuyla bir etkileşim içerisindedir. İşgörenlerin davranışları ile etkileşimde bulunarak şekillenmelerini sağlayan örgüt kültürü ile liderlik tarzları arasındaki etkileşim yadsınamaz bir yere sahip olduğunun unutulmaması gerekmektedir (Erdem ve Dikici, 2009: 210).

2.3. Örgüt Kültür Sınıflandırılması

Pheysey' in Örgütsel Kültür Modeli incelendiğinde; Pheysey 1993 yılında yaptığı çalışmasında Harrison ve Handy'nin örgütsel kültür modellerinden yararlanarak *güç kültürü*, *rol kültürü*, *başarı kültürü* ve *destek kültürü* boyutlarından oluşan örgütsel kültür modellerini geliştirmiştir. *Güç kültüründe* işgörenler baskın ve itaat eden kişilerden oluşmaktadır. *Rol kültüründe* örgütün belirlenen amaçları ve yetkileri örgütün hissedarlarınca yöneticilere devredilmektedir. *Başarı kültüründe* işgörenler yaptıkları işe odaklanmakta ve kendi problemlerini kendileri çözmeye odaklanmaktadır. *Destek kültüründe* ise işgörenler arasındaki ilişkiler sayesinde ilerleyen ortaklık, aidiyet ve yakınlık vb. manevi olguların oluşmasını sağlamaktadır (Pheysey, 1993'den Aktaran Balay vd., 2013: 126).

Örgüt kültürünü iyi ya da kötü olarak değerlendirmek ahlaki açıdan uygun olmasa da güçlü görülen örgüt kültürünün daha çok tercih edildikleri söylenebilmektedir. Burada önemli olan örgüt kültürünün en iyi şekilde örgütün ulaşmak istediği hedeflere ulaşmada yardımcı olması gerekmektedir. Aksi takdirde tercih edilmeyen, güçsüz bir

örgüt kültürüne sahip olunacaktır, bu da örgütler için pek sağlıklı olmayacaktır (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 122).

Denison'ın Örgüt Kültürü Modeli incelendiğinde; örgüt kültürüne ölçülebilen bir vasıf kazandırılması için öncelikle iki temel düşünce ile tanımlanmıştır. Birincisi, örgütün denetimi dışındaki müşterilerinin sürekli olarak değişiklik gösteren özellikleri, istek ve beklentileri, teknolojik gelişmeler ve inovasyon gibi dış koşullarla adapte olabilme düzeyi olarak tanımlanmaktadır. İkincisi ise, dış ortamlara adapte olabilme adına örgütlerin içlerinde gereken yapısal ve işlevsel değişiklikleri gerçekleştirebilme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (Yahyagil, 2004: 62).

Cameron ve Quin'in Örgüt Kültürü Modeli incelendiğinde; örgüt kültürünü adhokrasi (yaratıcı ve girişimci), klan (örgüte bağlılık gösteren, iş birliğine dayalı), hiyerarşik (mantık ve rasyonelliğe dayanan) ve pazar (tedarikçi ve müşterilere odaklı) tipi olmak üzere dört alt boyutta incelemektedir (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 123-124):

- *Adhokrasi (Girişimci) Kültürü*

Belirsizlik ya da fazladan bilgi yüklemesi sonucunda ahenkli, esnek ve inovatif bir yapıyı özendirir. Kişisel yaratıcılığın ve yenilikçiliğin beklendiği adhokrasi kültüründe dinamik yapısından dolayı riskler karşısında çevik kararlar alınması söz konusu olmaktadır. Burada önemli olan yeni ürün veya hizmetlerin inovatif bir tutum ile gerçekleşmesidir.

- *Klan (İşbirliğine Dayalı) Kültürü*

Ortak değerlerin paylaşılması, takım çalışmasının ve birlik duygusunun oluşması, işgörenlerin katılımının sağlanması, örgütle bütünleşilmesi ve kendilerini geliştirmelerinin teşvik edildiği bu örgütlerde, dostça ilişkiler ön plandadır. Liderler, birer yol gösterici olup işgörenler arasında bağlılığın, sadakatin ve bütünleşmenin ileri düzeyde olduğu görülmektedir. Bu kültürde örgüt liderleri akıl hocası ve hatta ebeveyn gibi düşünülmektedir. Örgüt üyeleri birbirlerine sadık ve geleneksel olarak bağlıdır. Örgütte insan kaynakları gelişimi için uzun dönemde kâr, uyum ve moral büyük önem taşımaktadır. Başarı tüketici duyarlılığı ve insanların ilgisi olarak tanımlanmaktadır. Sağlık örgütleri, üniversiteler ve bazı endüstri örgütleri vb. şekilde örneklendirilebilmektedir.

- *Hiyerarşi (Yapılaşmış) Kültürü*

Bu kültür, imalat sektöründe faaliyet gösteren ömrü uzun örgütlerin kullandıkları bir kültürdür. Bu örgütlerin otoritesi, standart kuralları, prosedürleri ve ileri seviyede yapılaşmaları söz konusudur. Bu tip kültüre sahip liderlerin koordine olma ve organize etme özellikleri ön plandadır. Devamlılığı sağlamak örgüt için çok kritik bir yere sahiptir. Norm ve politika örgütü birlikte tutmaktadır. Uzun dönemde sakin bir tutum ile istenilen düzeydeki performans ile ilgilenmektedir. İşgörenlerin yönetilmesi ve işgören güvenliğiyle ilgilenmektedir.

- *Pazar (Pazar Merkezli) Kültürü*

Pazar odaklı örgütler, pazarda kendilerine de bir yer bulmak ve rekabet avantajı sağlayabilmek için büyük emek harcamaktadırlar. Sonuç odaklı bir çalışma anlayışına sahip bu kültürdeki liderler, azimli, istekli ve sert rekabeti sevmektedirler. Ayrıca örgütsel bağlılık bu tür kültür için büyük önem arz etmektedir.

2.4. Örgüt Kültürünün Yararları

Örgüt kültürü, yöneticiler ve işgörenler bakımından bir takım fayda sağlamaktadır. Bu yararlar şu şekilde sıralanabilmektedir (Eren, 2000: 152-153; Özdevecioğlu, 1995: 125-126;):

- İşgörenlerin belli standart, norm ve değerleri kavramalarına, başarılı olmak için azimli ve tutarlı olmalarına, yöneticilerle ahenk içinde çalışmalarına yardım etmektedir.
- İş yaparken ki yöntem ve süreçlerinin standartlaştırılmaları ya da düzenlenmeleri, işgörenlerin psikolojilerini ve morallerini olumlu yönde etkileyerek örgütsel verimliliğin arttırılmalarına katkı sağlamaktadır.
- Yeni yöneticilerin yetiştirilmesi için pozitif katkı sağlamaktadır.
- Geniş bir uzlaşma sağlanması ile birlikte, örgüt içinde meydana gelebilecek gruplaşmalar önlenmektedir.
- Örgüt içindeki iletişim ve işgörenler arasındaki ilişkilerde örgüt kültürü önemli bir rol oynamaktadır. Böylelikle takım ruhunu da geliştirmektedir.

- Örgütlerde birtakım sebeplerle çatışma yaşanabilmektedir. Örgüt kültürü ile geliştirilen standart prosedürler aracılığı ile bu çatışmalar düzenlenebilmekte ya da yumuşatılabilmektedir.
- Sembol, seremoni, kahraman, slogan, logo, hikâye vb. öğelerle kuşaktan kuşağa aktararak, örgütsel hayatını devamlı hale getirmektedir.

İşgörenlerin elde ettiği bireysel bilgilerin örgütün tamamına yayılması gerekmektedir. Bunun için en önemli unsur olan örgüt kültürü, paylaşma, takım çalışmalarına ve güvenilmeye dayandırılması gerekmektedir. Bu ortamın oluşmasında örgütün tamamına görevler verilmesi gerekmektedir. Takım çalışmasının yanı sıra, işgörelere eşit ve adaletli davranılması da gerekmektedir (Avcı ve Küçükusta, 2009: 42).

Örgütte paylaşılan değer, inanç ve alışkanlıkların tamamı tanımlanan örgüt kültürü, insan kaynakları yönetimi (İKY) faaliyetlerini büyük ölçüde etkileyen bir iç çevre faktörü olarak görülmektedir. Örgüt içerisindeki çalışmaların nasıl yapılacağını, iş birliği durumunun, karar almanın ve sorumlulukların paylaşımının içinde bulunduğu durumları kapsayan bir varsayımlar modelidir. Burada olan önemli nokta, örgüt kültürünün değişmez karakterde olmadığı, özellikle dış çevre değişimleri örgüt kültürünü ve İKY iş, işlev ve faaliyetlerini yakından etkilemektedir. Dış çevrede geçerli olan kültürün aksine oluşturulan ve yürütölmeye çalışılan İKY uygulamalarının çok fazla başarı şansının olmayacağı söylenebilmektedir. Örgüt kültürüyle yakından ilgilenen yönetim stili, örgütsel uygulamaların nasıl gerçekleştirileceği konusunda önemli bir yere sahiptir (Öge, 2016: 69).

Başarıya ulaşan örgütler incelendiğinde örgütün amaçlar ile beraberindeki değerleri örgüt kültürü olarak özümseyen örgütler oldukları görölmektedir. İşgörenin kendisini örgüt ile bütünleştirdiği, örgüt için kolaylıkla özveride bulunabildiği örgütler başarıya ulaşmaktadır (Köse vd., 2001: 227). Örgüt kültürü, işgörelere örgütün istekleri ve amaçları arasında geçit olarak görölmektedir. İşgörelere tarafından örgüt kültürünün özümsemesi bağlılığı olumlu bir şekilde etkilemektedir. Örgüt kültürünün güçlü olması bağlılığı da yanı oranda etkilemektedir (Karasoy, 211: 60). Tüm işgörelerece benimsenmeyen bir örgüt kültürü ise işgörelere performanslarını,

motivasyonlarını, örgütlerde güçlü bir iklim yaratılmasını, örgüte olan bağlılığı düşürebilmektedir (Koşar ve Yalçınkaya, 2013: 606).

Yıldız ve Akgemci (2011: 84) örgütsel vatandaşlık davranışından bahsedilebilmesi için en önemli faktörler arasında yer alan örgüt kültürü, işgörenlerin gönüllülük esasıyla yaptıkları tüm davranışlarda örgüt kültüründen etkilenmesinin kaçınılmaz olduğundan bahsetmektedir.



İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL PERFORMANS

1. PERFORMANS

Örgüt amaçlarının gerçekleştirilebilmesi adına sarf edilen emeklerin değerlendirilmesi olarak tanımlanan performans, günümüz rekabetçi iş ortamında işgörenden başlayarak örgütlerin bütününe incelemeye kadar çeşitli düzeylerde adım adım ilerleyen işgörenlerin ve örgütlerin çevreye uyumunu ve teknik, teknolojik ve sosyo-ekonomik kıstaslardaki başarı derecelerini ölçmeye yarayan önemli bir kıstas olarak görülmektedir (Bedük, 2010: 214).

Örgütlerin mal veya hizmet üretmiş olmaları fark etmeksizin, kendi misyon ve vizyonları doğrultusunda amaçlarını gerçekleştirmek isterler. Değişen ve yoğun rekabet koşullarında yaşamını sürdürmeye çalışan örgütlerin, etkinlik, verimlilik, karlılık vb. konularda da artış gösterebilmesi için performans standartlarının uygunluğunun belirlenmesi gerekmektedir. Performans ölçme ve değerlendirme, bir kişi, grup veya örgütün herhangi bir konu yaptığı faaliyetlerin verimliliğini belirli kriterler doğrultusunda analiz etme imkânını sunmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2008: 97; Ayas, 2015: 94).

Performans, örgüt amaçları doğrultusunda sağladığı ve ulaştığı amaç ve hedeflerin nicel ve nitel bakımdan açıklanan etkinliklerin bir sonucu olarak tanımlanmaktadır. Örgütün etkin ve etkili olma durumunun incelendiği değerlendirmede, kararlaştırılan ve programlanan faaliyetlerin sayısal ve sayısal olmayan verileri kalite ve miktar ölçümünde kullanılmaktadır (Akgün vd., 2010: 300; Uluköy, 2012: 89).

En genel anlamda performans, bir işi yapan kişi, grup ya da örgütün bir amaç doğrultusunda planlanmış faaliyetlerin sonucunda neye ulaşmış neyi sağladığını belirten mutlak veya göreceli, nicel veya nitel bir kavram olarak görülmektedir (Yılmaz, 2013: 673; Acar, 2015: 237). Örgütsel davranışa göre performans, işgörenin örgütsel amaçların gerçekleştirmesi adına görevleriyle alakalı faaliyetlerinin sonucunda elde edilen mal, hizmet ya da düşünce olabilmektedir (Başaran, 1991: 179).

Performans kavramı, bireysel ve örgütsel anlamda incelenmektedir. Burada önemli olan ölçülebilir vasıfta olması gerektiğidir. Performans kriterlerinin belirlenerek

ölçülebilir boyuta getirilmesi, örgütsel performansın oluşmasına katkı sağlamaktadır (Turunç, 2013: 324). Örgütler performansı yüksek işgörenlerle çalışmak isteyecekleri için örgütsel performansın önkoşulunun bireysel performansı yüksek işgörenlerden geçtiği söylenebilmektedir (Aktaş ve Şimşek, 2013: 632). Bireysel ve örgütsel performans, örgütün istediği amaçlar doğrultusunda işgörenin ya da örgütün kendisi için tayin edilen hedeflere ve standartlara ne kadar ulaşp ulaşmadığının bir işaretidir (Yılmaz, 2013: 673).

Literatür incelendiğinde üç çeşit performans türü olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bunlar, bireyseli takım ve örgütsel performanstır. Bireysel performans, işgörenlerin örgüt içerisinde gösterdikleri tutum, davranış ve yaptıkları faaliyetleri ölçmek amacıyla kullanılmaktadır. Takım performansı, örgüt üyelerinin bir grup oluşturarak gösterdikleri tutum, davranış ve yaptıkları faaliyetleri ölçmek amacıyla kullanılmaktadır. Örgütsel performans ise, işgörenlerin ve örgüt üyelerinin bir grup olarak örgüt yararına gösterdikleri tutum, davranış ve yaptıkları faaliyetleri ölçmek amacıyla kullanılmaktadır. Yani, örgütsel performansın, bireysel ve takım performansının birleşimim olarak meydana geldiği söylenebilmektedir. Çünkü işgörenler örgütlerin en önemli parçalarıdır ve örgütten ayrı tutulamazlar (Apan, 2008: 60-63).

Örgütsel performans, örgütün sahip olduğu insan sermayesi unsurlarını kullanabilme yüzdesi olarak tanımlanmaktadır. Bu doğrultuda tüm bilgi, beceri ve deneyimlerin yönetilerek kullanılması, performansı doğrudan etkileyeceğinden bu temel dinamiklerin şekillendirilmeleri bu süreçte büyük önem taşımaktadır (Kanıbir, 2004, 83).

2. ÖRGÜTSEL PERFORMANS

Endüstri gücü örgütlerin rekabet avantajı ve performans arttırmadaki kilit noktaları arasında yer almaktadır. Her örgütün endüstri gücünün performansa yansıtılması farklı şekillerde olabilmektedir. Yani müşteri odaklı bir örgütse rakipleri arasındaki rekabet koşullarını göz önünde bulundurarak müşterilerin pazarlık gücüne yoğunlaşması gerekmektedir (Sarı vd., 2015: 546).

Örgütsel performans çok boyutlu olmasından dolayı tanımlanması ve ölçülmesi bakımından güç bir kavram olduğundan farklı bakış açılarıyla değerlendirilmektedir (Akbaba ve Erenler, 2008: 25). Örgütsel performans, örgütün amaçlarının ya da

görevlerinin belirli bir dönemin sonunda yerine getirilme ölçütü olarak tanımlanabilmektedir (Acar, 2015: 237).

Örgütlerin rekabetçi güçlerinin bir göstergesi olarak görülen örgütsel performans, örgütün hedeflerine ne kadar ulaştıklarını, rakipleri arasında hangi konumda olduklarını, insan sermayesi unsurlarını ne derecede kullandıklarını ve geliştirdiklerini belirlemelerinde büyük önem taşımaktadır (Demir ve Okan, 2009: 60).

Örgütün başarı seviyesini ifade eden örgütsel performans, örgütlerin karar almada rol oynayan tüm unsurlarını değerlendirerek nasıl kullanılması gerektiğini belirlemede yardımcı olmaktadır. Mevcut pazar koşulları, rekabet avantajı sağlamadaki unsurlar, kullanılacak araç ve gereçler gibi konular, stratejik başarı sağlama konusunda örgüte fayda sağlamaktadır. Burada önemli olan sağlanacak olan bu faydanın başarı getirmesi gerektiğidir. Unutulmaması gerekir ki, strateji ve performansın aralarındaki fark, zaman unsuru ile ilgili olduğundan; geleceği yönlendirmeye yönelik stratejiler, geçmiş başarıların performansa olan etkileri ile şekillenmektedir (Başar, 2016: 60).

Tüm bunlara ek olarak; örgüt için işgörenler kadar bir başka önemli olan müşterilerdir. Müşterilerin beklentilerini karşılayarak müşterilerin memnuniyetlerinin sağlanması başarı elde etmede fayda sağlamaktadır. Bu durum, mevcut pazar koşullarına ayak uydurabilmek ve hayatta kalabilmek adına örgütlerin müşteri odaklı bir yaklaşım sergilemelerine ve başarılarını bu yönde kullanmaları adına büyük önem taşımaktadır. Özellikle mevcut müşterilerinin şikâyetlerini analiz etmeleri ile sorunları çözüme kavuşturmak, mutlu bir müşteri profili çizmelerini sağlayacaktır (Halis, 2007: 60; Kurgun ve Akdağ, 2013: 159).

2.1. Örgütsel Performans Yaklaşımları

Budak ve Budak (2004: 538-542) çalışmalarında örgütsel performans yaklaşımlarını üç başlık altında incelemektedir. Bunlar;

Amaç yaklaşımında, amaçlara ulaşma ile ilgili neler yapıldığı incelenmektedir. Sadece örgütsel amaçlara ulaşılmasındaki unsurlar dikkate alınan bu yaklaşımda diğer unsurlar dikkate alınmamaktadır. Bu yaklaşıma göre; ulaşılan amaçların örgüt amaçları ile karşılaştırılması, örgütün ne derece etkin ve yüksek performans sergilediğinin göstergesi olarak görülmektedir. Sonuç odaklı bir yaklaşımdır.

Sistem-kaynak yaklaşımında, örgüt kaynaklarının örgütün gereksinimleri ile homojen bir şekilde dağıtılması ile ilgili neler yapıldığı incelenmektedir. Bu yaklaşıma göre; sonuçlara ulaşmada etkili olan araçların üzerinde durulmaktadır.

Ekolojik yaklaşımda, örgütlerin iç ve dış çıkar grupları için önem teşkil ettiği kişi, grup ve bağlantılı olduğu diğer örgütler ile ilgili neler yapıldığı incelenmektedir. Bu grupların beklentileri doğrultusunda ne derecede tatmin edildiklerine bakılmaktadır.

2.2. Örgütsel Performansın Ölçülmesinin Gereklilikleri

Performans ölçümü, işgörenlerin ve/veya örgütlerin amaçlarına ne doğrultuda ulaştığını tayin edebilmek için izlenen yollar olarak açıklanabilmektedir. Bu ölçüm sonucunda sağlıklı bir sonuç elde edilebilmesi için örgüt yapısı ve kültürü gibi unsurlara en doğru yöntemlerin kullanılmasının sağlanması gerekmektedir. Performans ölçümünde kullanılan birçok yöntem bulunmaktadır. En çok kullanılan yöntemler arasında yer alan ve aynı zamanda entelektüel sermaye bileşenlerinin de ölçümünde kullanılan Balanced Scorecard Modeli (Dengelenmiş Skor Kartı Yöntemi) hem finansal hem de finansal olmayan performans kriterlerinin kullanılması gerektiğini söyleyen ve müşteri, örgüt içi kullanılan yöntemler, öğrenme, gelişme ve finansal boyutlardan oluşan bu yöntem, örgütsel performansın çok yönlü bir şekilde ölçüm yapılmasını ve bu sayede örgütlerin kendi politikalarıyla ilgilenebilmelerine olanak sağlamaktadır (Öncü vd., 2012: 130). Ayrıca, performans ölçümü yapılırken müşteri memnuniyeti-iç müşteri memnuniyeti, ürün kalitesi ve stratejik örgütsel performanstan da yararlanılması gerekmektedir (Halis, 2007: 48).

Genellikle karlılık ve verimlilik için kullanılsa da bütün finansal ve finansal olmayan konuların ölçümünün yapılması örgüt performansının daha sağlıklı bir şekilde yapılmasını ve sonuçlandırılmasına olanak sağlayacağı için çok boyutlu değerlendirmek daha iyi olacaktır. Örgütlerin performanslarının ölçülerek amaçlarını gerçekleştirebilmeleri ve örgütsel performansa doğrudan etki edeceği için yönetim yeteneği, kalite, büyüklük, inovasyon, örgütün finansal yapısı, çevrenin örgüte bakış açısı gibi birçok unsur gerekmektedir. Bu unsurların kontrol edilerek yönetilmesi gerekmektedir (Bayyurt, 2007: 588).

Performans ölçümünün yapılmasına dair bazı alt amaçlar bulunmaktadır. Bunlar (Tınaz, 2005: 78-79);

- Başarılı olma halinde, geri bildirimde bulunmayı sağlama,
- Başarısız olma halinde, nerelerde hatalar yapıldığına dair geri bildirimde bulunmayı sağlama,
- Fikirlerin açıkça ve özgürce dile getirilmelerini sağlama,
- Ücretlendirme ve ödüllendirmenin adil yapılmasını sağlama,
- Eğitimlerdeki eksiklerin ve gereksinimlerin tespitini sağlama,
- İnsan sermayesine önem verilmesini sağlama,
- İşgören istihdamındaki başarının ölçülmesini sağlama,
- İşe uygun işgören çalıştırma vb.

Örgütsel performansın ölçülmesi, örgütün amaçlarını ne derece gerçekleştirip gerçekleştirmediğinin değerlendirilmesi olarak görülmektedir (Bayyurt, 2007: 578). Ölçülemeyen bir şeyin geliştirilmesinin mümkün olmayacağı bilinmektedir. Bu nedenle örgütsel performansın ölçülmesi, örgütte karar mercilerinin doğru karar alarak örgütün amaçlarıyla eşdeğer bir konuma sahip olunmada tercih edilmesi gereken bir yoldur. Finansal ya da finansal olmayan konularda yapılan performans ölçme, karlılık, satış gibi konularda olduğu kadar kendi kendilerini değerlendiren örgütlerin doğru karar alıp almadıkları, kendilerini denetleyebilmeleri, müşteri memnuniyetine önem verilip verilmediği, başarı oranlarının yükseltilmesi ve vizyon ve misyonun gerekirse yeniden düzenlenmesi gibi finansal olmayan konuları da ölçebildiği görülmektedir (Bayyurt, 2007: 578; Yıldız, 2010: 180-181).

2.3. Örgütsel Performansın Ölçülmesinin Yararları

Performansın ölçülmesi yönetici ve işgörenlerin ortak çabaları sonucunda mümkündür. Bu ortak çalışma neticesinde hem yöneticiler hem işgörenler hem de örgüt açısından çeşitli yararları bulunmaktadır. Tınaz (2005: 89) çalışmasında bu yararları şu şekilde sıralamaktadır;

- Yönetici ve işgörenler arasındaki iletişimi güçlendirmektedir.

- Astları değerlendiren yöneticiler, kendi zayıf ve güçlü yönlerini de değerlendirme şansı bulmaktadır.
- Yöneticilerin yönetsel becerileri gelişmektedir.
- İşgörenler, yöneticilerin kendilerinden neler beklediğinin bilincine varmaktadır.
- İşgörenler, fikirlerini özgürce dile getirerek sürece katkı sağlamaları konusunda yardımcı olmaktadır.
- İşgörenler, güçlü ve zayıf yönlerini öğrenerek buna göre hareket etmeye başlamaktadırlar.
- İşgörenler, rol ve sorumluluklarının bilincine varmaktadır.
- İşgörenlerin, olumlu geri bildirimler neticesinde hem kendilerine olan güvenleri hem de iş doyumları artmaktadır.
- Hedef ve standartların tekrar gözden geçirilebilme olanağı sağlamaktadır.
- İşler arasındaki koordinasyonun sağlanmasını kolaylaştırmaktadır.
- Ücret ve ödüllendirmeler esas alınmaktadır.
- Kariyer planlamasını kolaylaştırmaktadır.
- Örgütün etkinlik ve karlılığı artmaktadır.
- Hizmet ve üretim kalitesi artmaktadır.
- Eğitim olanakları arttırılmaktadır.
- Çatışma ve zıtlaşmaları önlemektedir.

Bazı örgüt ve yöneticiler tarafından performansın ölçülmesi zaman kaybı olarak algılansa da bu durumun örgütün gelecek planlarını ve pazardaki yerini doğrudan etkilediği için önem verilmesi gereken bir konudur. Örgütün işgörenlerini tatmin etmeleri de örgüt performansını doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle işgören odaklı bir tutum sergilemeleri için performans ölçümünün yapılması gerekmektedir (Tınaz, 2005: 89).

2.4. Örgütsel Performansa Dair Sorunlar

Barutçugil (2002: 78-80) performans sorunlarının belirtilerini şu şekilde sıralamaktadır:

- Verimde azalma yaşanması,
- İş kalitesinde düşüş yaşanması,
- Zaman çizelgesine göre hareket etmeme,
- Talimatların algılanması ve/veya uygulanmasında zorlanmaların yaşanması,
- İş bitiriciliğin azalması,
- Zor görevlerden kaçınmaların yaşanması,
- Şikâyetlerde artış olması,
- Etkileşimin azalması,
- İşbirliğinin azalması,
- Yapılan hataların kendi sorumluluğunda olmadığını düşünme,
- İşe devamın azalması,
- İşten kaytarmaların artması,
- Olumsuz geri bildirimlerin artması vb. şekilde devam etmektedir.

Performans sorunlarının belirlenebilmesi için öncelikle işgören performanslarının irdelenmesi gerekmektedir. Performansa etki edebilecek bütün faktörler analiz edilmeli ve gözden geçirilmelidir. Bunun için *Altı Faktör Modeli* kullanılmaktadır. Bu modele göre bütün faktörler iç içe geçirilmiş birer halka olarak kabul edilmekte ve halkalardan birinin zayıf ya da güçsüz olması durumunda, performansta da düşüşler yaşanabilmektedir. Bu faktörler, *doğal yeteneğe sahip olma, beceri kabiliyeti, görevi anlayabilme, emek harcama durumu, sürdürülebilir kararlar alabilme* ve örgüt yapısı ve işleyişi gibi bireyin dışındaki *dış faktörler*dir. Burada önemli olan odaklanma, yetkinlik ve kendini adanmadır. Yani, neye ne kadar katkıda bulunulacağı, bunu yapabilme kapasitesi ve motivasyonu önem taşımaktadır (Barutçugil, 2002: 80-82).

Günümüzde örgütlerde değişimi oluşturma, yenilikleri başlatma ve bunu sürdürebilme hem örgüt hem de işgören açısından kültür oluşturma için önem taşımaktadır. Bireyler uzun süre alıştıkları ortamın değişmesinden, alışkanlıklarından ve sahip oldukları tecrübelerden ve bu tecrübelerle edindikleri güçten vazgeçmek istemezler. Bu nedenle de yeni bir sürecin başlamasına adapte olma konusunda sorunlar yaşayabilmektedirler. Örgüt üyeleri bu süreçte işgörenlerinin güvenini kazanarak onları

hem bu sürece adapte etmeli hem bir kültür oluşumunu sağlamalı hem de performansın artmasını sağlamalıdır. Örgütün herhangi bir unsurdan etkilenebilmesi için öncelikle işgörenleri etkilemesi daha sonrasında ise grubun tamamını etkilemesi gerekmektedir.

Bir örgütün amacı, stratejiler tasarlayarak performans seviyesini arttırmaktır. Performans yönetim sistemi, denge tablosu ile ölçülmekte ve bir örgütün sistem kültürünün doğası ve kabiliyeti anlaşılabilir olarak belirlenmektedir. Yöneticiler ve liderlere dayanan bir örgütün güçlü kültürü, performans düzeyini artırmaya yardımcı olmaktadır. Yöneticiler, örgütlere rekabet avantajı sağlamaya yardımcı oldukları için örgütsel performans ve örgüt kültürünü birbirleriyle ilişkilendirilmeleri gerekmektedir. Örgütün performansı, üretkenliği artırdığı için güçlü örgüt kültürünün etkisi büyük orandadır. Farklı kültürlerle dayalı örgütlenme normları ve değerleri işgücü yönetimini etkilemektedir. Bir örgütte güçlü kültür, işgörenlerin işgücünün etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesini sağlamaktadır. Bir örgütteki net kâr, işgörenlerin performansının artırılmasına yardımcı olmaktadır. Aynı kültürdeki kaynakları mükemmel şekilde kullanmanın ortak yolu, örgütün olumlu gelişimine yardımcı olmaktadır. Belirli koşullara dayanarak örgüt kültürü, rekabet avantajının iyileştirilmesine ve sağlanmasına yardımcı olmaktadır. İşgören bağlılığı ve grup verimliliği, örgütün sürdürülebilirliğine dayalı performansın iyileştirilmesine yardımcı olmaktadır. Örgüt kültürünün doğası ve gücü, örgütlenmenin sürdürülebilirliğini ve etkililiğini etkilemektedir (Awadh ve Alyahya, 2013: 168-172).

Örgüt kültürü ve örgütsel performans ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde; iki kavram arasında ilişki ve etki olduğunu varsayan çalışmalara rastlanmıştır.

Berson vd. (2005)'nin örgüt kültürün CEO'ların değerleri ve örgütsel performans üzerinde olan etkilerine aracılık rolü oynayıp oynamadığının ölçülmesi amacıyla yaptıkları çalışmalarında; CEO değerlerini kendine yön verme, güvenlik ve yardımseverlik olmak üzere üç, örgüt kültürünü girişimci, bürokratik ve destekleyici olmak üzere üç, örgütsel performansı ise, satış büyümesi ve devir olmak üzere iki alt boyutta incelemektedir. Çalışmanın sonuçları neticesinde; CEO'ların değerleri ve örgüt performansı arasındaki ilişkide örgüt kültürünün aracılık rolü oynadığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Chi vd. (2008)'nin dönüşüm liderliği, örgüt kültürü ve iş doyumunun örgütsel performans üzerindeki etkilerini ölçmek amacıyla yaptıkları çalışmalarında; örgüt kültürünün örgütsel performansı etkilediği sonucuna ulaşılmaktadır. Araştırmacılara göre, örgüt kültürü örgüt ruhunu ve enerjisini arttıran bir unsur olduğundan dolayı, işgörenlerin uyumluluğunu artırarak örgütsel performansı da arttırdığını söylemektedirler.

Awadh ve Alyahya (2013)'nin örgüt kültürü ile performans arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmalarında kültürü; *güç mesafesi*, *bireycilik*, *belirsizlikten kaçınma* ve *erillik* olmak üzere dört alt boyutta incelemekte bu boyutların örgütsel performans üzerinde pozitif etkilerinin olduğundan bahsetmektedir. Ayrıca, işgören performansına dayalı farklı değer ve inançların örgüt birliğine yardımcı olduğundan, örgüt kültürünün, etkili örgüt süreçlerinin yönetilmesine yol açan ortak ilişkinin içselleştirilmesine yardımcı olduğundan, örgüt verimliliği ve kültürü performansın iyileştirilmesine yardımcı olduğundan bahsetmektedir.

Jacobs vd. (2013)'nin örgüt kültürü ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla 2001/2002 ve 2007/2008 yılları arasında farklı zamanlarda yaptıkları çalışmalarında; örgütsel kültürün örgüte ve zamana göre değişiklik gösterebildiği ve bu varyasyonun en azından bazı örgütsel özellikler ve rutin performans ölçümleriyle tutarlı ve öngörülebilir yollarla ilişkili olduğundan bahsetmektedirler. Sonuç olarak; örgüt kültürünün örgütsel performansı etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Oparanma (2015) ve Nikporu (2017)'nin örgüt kültürünün örgütsel performansı etkileyip etkilemediğini ölçmek amacıyla yaptıkları çalışmalarında; örgüt kültürü ile örgütsel performansı arasında güçlü bir etkileşim olduğu sonucuna ulaşmaktadır. Ayrıca, Oparanma, örgütlerin kalıcı bir değer yaratma, büyüme ve gelişme sağlama ve aynı zamanda performansını da arttırabilmesi için en önemli unsurun örgüt kültürü olduğundan bahsetmektedir.

Örgüt kültürü ve örgütsel performans arasında bir ilişki olduğundan bahseden çalışmaların yanı sıra, literatürde ilişki olmadığı sonucuna varılan çalışmalara da rastlanmıştır. Çalışmaya katkı sağlayabileceği düşünüldüğünden bu çalışmalara da yer verilmiştir.

Syauta vd. (2012)'nin örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığın işgören performansına etkilerinde iş tatmininin aracılık rol oynayıp oynamadığının ölçülmesi amacıyla

yaptıkları çalışmalarında; örgüt kültürünün örgütsel performansı etkilemediği, ancak iş tatmininin aracılık rolü ile bir etkinin olduğu sonucuna ulaşmaktadırlar. Bu sonuçlar neticesinde; işgörenlerin ancak tatmin edildiklerinde örgüt kültürünün performanslarını etkilediği söylenebilmektedir.

Harwiki (2016)'nin örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışı ve işgören performansı üzerindeki etkilerini ölçmek amacıyla yaptığı çalışmada; örgüt kültürünün örgütsel performansı etkilemediği, ancak örgütsel vatandaşlık davranışı aracılık rolü ile bir etkinin olduğu sonucuna ulaşmaktadır. Bu sonuçlar neticesinde; işgörenlerin ancak örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediklerinde örgüt kültürünün performanslarını etkilediği söylenebilmektedir.

Yapılan literatür taraması ve çalışmalar neticesinde; örgüt kültürünün örgütsel performans üzerinde etkisi ve aralarında bir ilişki olduğu varsayılarak şu hipotezler oluşturulmuştur:

H₁: Örgüt kültürünün örgütsel performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₅: Örgüt kültürü ile örgütsel performans arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL YARATICILIK

1. YARATMA VE YARATICILIK

Yaratma, Türk Dil Kurumu'nun Büyük Türkçe Sözlüğü'ne göre; “*zekâ, düşünce ve hayal gücünden yararlanarak o zamana kadar görülmeyen yeni bir şey ortaya koymak, yapmak ve olmasına, ortaya çıkmasına yol açmak, sebep olmak*” anlamlarına gelmektedir (TDK, 2020). Bedük (2010)'e göre yaratma beş aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar; “*sorunları ve fırsatları belirleme, bilgi edinme ve biriktirme, fikir yaratma, fikir geliştirme ve fikirleri hayata geçirme*” aşamalarıdır. Birinci aşamada sorunlar belirlenir, fırsatlar tanımlanır ve hangi durumun çözülmesi gerektiği ile ilgili fikirler alınmaktadır. İkinci aşamada, belirlenen bu sorunlarla ilgili bilgi edinimi yapılmaktadır. Üçüncü aşamada, sorun çözümüne yönelik fikir alışverişinde bulunmaktadır. Dördüncü aşamada, sorun çözümleri yapılmaktadır. Son aşamada ise, çözümler hayata geçirilmektedir.

Yaratıcılık, kreatif düşünme tarzını ortaya koyarak, eksik bilgi kullanımı ve bundan dolayı ortaya çıkabilecek olan her türlü aksaklık, problem, güçlük ve uyumsuzluklara karşı önerilerde bulunmaya yarayan yetenekler olarak tanımlanmaktadır. Buna ek olarak işgörenlerin karar verme yetileri, hayal kurabilme gücü, zekâ ve düşünce yapılarının bir arada kullanıldığı durumlarda meydana gelmektedir. Çözüm odaklı olabilme ve fırsatları değerlendirebilme adına önemli bir rol üstlenmektedir (Balay, 2010:45-46).

Yılmaz ve İraz (2013: 833) yaratıcı olabilme adına bazı adımların izlenmesi gerektiğinden bahsetmektedirler. Bu adımlar; problemlerin tarif edilmeleri, bilgi edinme, fikir üretebilme durumu, sonuçlara ulaşabilme ve fikri değerlendirerek hayata geçirebilme olarak sıralanmaktadır.

- *Problemin tarif edilmesi aşaması*, çözülmesi gereken problemin açık bir şekilde tanımlanması gereken aşamadır.
- *Bilgi edinme aşaması*, probleme dair belirli bir bakış açısına sahip olunan ve detayların öğrenildiği aşamadır.

- *Fikir üretme aşaması*, problemin tanımlanması ve yeterli bilginin edinilmesinden sonraki aşamadır. Bu aşamada, problemin çözümüne dair kullanılabilecek yeni yöntem ve teknikler beyin fırtınası yapılarak araştırılmaktadır.
- *Sonuçlara ulaşma aşaması*, yeni fikirler geliştirilerek problemin sonucuna ulaşıldığı aşamadır.
- *Fikirleri değerlendirme ve hayata geçirme aşaması*, bulunan çözüm önerilerinin uygulandığı ve sonuçlarının tartışıldığı aşamadır.

Bu aşamalar literatürde farklı sınıflandırmalar altında incelenmektedir. “*Bilgi toplama aşaması, kuluçka aşaması, aydınlanma aşaması, değerlendirme ve uygulama aşaması, sosyalleşme aşaması*” olarak sınıflandırıldığı da görülmektedir.

Değişen ve gelişen teknolojik koşullar ve rekabet ortamıyla birlikte örgütlerin hayatta kalabilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri adına gösterdikleri çaba ve izledikleri yollar da değişiklik göstermektedir. Değişen koşullara ayak uyduramayan ve pazarda tutunamayan örgütler öngörülü olmadıklarından dolayı başarısızlığa uğramaktadır. Bu nedenle bir örgütte bulunması gereken en önemli unsurlar arasında yer alan yaratıcılık, yeniliklere açık olma durumundan dolayı örgütü başarıya götürmektedir. İnovatif bir yapıya sahip olan örgütler, hem değişimin yönetilmesi hem de bu değişime ayak uydurabilme adına yaratıcılığı beraberinde getirmektedir. Burada önemli olan bir başka unsur ise, bu yaratıcılığın stratejik bir şekilde yönetilmesi gerektiğidir. Yaratıcılık stratejisi, örgütleri yenilenebilmeleri için gerekli ortamın oluşmasında, yenilenebilme adına teşvik edilmesinde, örgüt kültürünün oluşabilmesinde ve rekabet avantajı sağlayabilmesinde büyük katkılar sağlamaktadır (Agbor, 2008’den Aktaran: Aytekin 2019: 93-94).

Yapılan literatür taraması sonucunda bir örgütün yaratıcı olarak kabul edilmesi için bazı özellikler taşıması gerektiği sonucuna ulaşılmaktadır. Buna göre (Mahdjoubi, 1997: 1; Akat vd., 2002: 436; Çavuş, 2006: 96; Balay, 2010:47; İraz, 2010: 46; Özorhon ve Demirkesen, 2014: 6843-6844);

- İletişim becerileri yüksektir.
- Dış paydaşlar ile sürekli iletişim halindedir.

- Fikir alışverişine elverişlidir.
- İnsan sermayesini etkin kullanmaktadır.
- Örgütlerin yaratıcılığa açık ve vizyon sahibi işgörenlerce donatılması gerekmektedir.
- İşgörenin mevcut konumu yerine, yetenek ve kapasitesine göre görevlendirme ve terfi yapmaktadır.
- İşgörenlerin uzmanlıklarından fazlasıyla faydalanmaktadır.
- İşgörenlerin hatalarını düzeltebilmeleri adına toleranslı ve hoş görülü davranılmakta ve fırsatlar tanınmaktadır.
- İşgörenlerin başaramama endişelerinin ortadan kaldırması gerekmektedir.
- İşgörenlerin fikirlerini sunabilmeleri için cesaretlendirilmeleri gerekmektedir.
- İşgörelere yenilikçi fikirler üretebilmeleri için çeşitli eğitimlerin verilmesi gerekmektedir.
- Fikirlele önem verildiğinden kreatif fikirler ortaya çıkmaktadır
- Farklılaşmaya önem verilmesi gerekmektedir.
- Uzun dönemli ve esnek planlar yapmaktadır.
- Örgüt yapısı merkeziyetçi değildir.
- Her örgüt kültürü farklı olduğundan kendilerine has amaç ve faaliyetleri doğrultusunda hareket etmektedir.
- Araştırma ve geliştirme faaliyetlerine önem verilmesi ve bütçelerin arttırılması gerekmektedir.
- Teknolojik imkânların yakından takip edilmesi ve yeni uygulamaların temin edilmesi gerekmektedir.
- Rakipleri taklit etmek yerine daha yaratıcı fikirler ortaya konulmaktadır.
- Gerekli görülen durumlarda rakiplerin örnek alınması gerekmektedir.

Tüm bunlara benzer şekilde Şimşek ve Çelik (2014: 288-289) çalışmalarında yaratıcılıktan bahsedebilmek için değişime direnmenin üstesinden gelme, yeni fikirlerin teşvik edilmesi, etkileşimin arttırılması, başarısızlığın hoşgörülü bir şekilde

karşılanması, hedeflerin açıkça belirlenmesi ve başarının tanınması ve takdir edilmesi gerektiğinden bahsetmektedir.

Yaratıcı bir örgüt olabilmek için sıralanan bu özellikler neticesinde; örgütlerin işgörenlerinin fikirlerine önem verdikleri, onlarla iletişim halinde oldukları ve onlara fırsat tanımaları halinde örgütsel yaratıcılığın varlığından söz edebilmenin mümkün olduğu söylenebilmektedir.

Tüm bu özelliklere ek olarak örgütlerin yaratıcı olarak sınıflandırılmalarına engel olan bazı hatalar da bulunmaktadır. Bu hatalar (Gundry vd., 1994: 35);

- Sorunların doğru bir şekilde tanımlanmadığı durumlarda, işgörenler yanlış bir odak noktasına sahip olabilmektedir.
- Üretilen yeni fikirlerin yargılanmaları gerçek bir değerlendirme yapılmasını engellemekte ve işgörenlerin fikirlerini rahatça dile getirememelerine ve örgütte kendilerini değersiz hissetmelerine yol açmaktadır.
- Beyin fırtınası yapmadan ortaya çıkan ilk fikir ile hareket edilerek ilk fikir en iyi fikirdir sloganı ile harekete geçilmesi yaratıcılığa engel olmaktadır.
- Fikirlerin harekete geçirilmesi için gerekli finansal desteğin sağlanamaması ya da yanlış bir sponsor bulunması başarısız olma riskini arttırmaktadır.

Sonuç olarak, sponsorların problem tanımına, fikir üretmeye ve eylem planlamaya erken dâhil edilmeleri sorunların kolaylıkla çözülebilmesi, fikir alışverişlerinin yapılabilmesi ve başarısızlık yaşanmaması için önem taşımaktadır.

2. Örgütsel Yaratıcılık

Yaratıcılık bireysel bir çaba olarak görülmekteyken 20. yüzyıldan itibaren örgütler için önemli bir rekabet unsuru olarak görülmeye başlanmıştır (Üstündağ, 2003: 10). Bu nedenle önemli bir hal alması, örgütün işgörenlerin yeni fikir üretmelerinde ve bu fikirlerin çıktıları doğrultusunda da örgütsel yaratıcılığında bundan etkilenmesini gerekli kılmaktadır. Burada önemli olan, işgörenin hayal gücünü kullanarak fikir üretmesine imkân tanınmasının yaratıcılığı ve buna bağlı olarak da başarıyı

getirmesindeki en büyük rolün örgüte düştüğünün bilinmesi gerektiğidir (Karacabey, 2011).

Balay (2010: 46) örgütsel yaratıcılığı “*orijinal düşünme, yenilik yapma, risk alma, farklılık yaratma, bilinenin ötesine geçme, alışılmış olanı terk etme ve bunları diğerleriyle paylaşma*” süreci olarak tanımlamaktadır. Yaratıcılık sürecinde önemli olanın, alışılmışın dışına çıkarak yeni dünyalar keşfetmek olduğu söylenebilmektedir.

Taş (1999: 6)’a göre ise; örgütsel yaratıcılık, örgütün işgörenleri fikir üretme, hedefleri gerçekleştirebilme, düşünme tarzını geliştirebilme ve özgürce hareket edebilme adına örgütler tarafından oluşturulan kreatif bir iklim yaratma olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel yaratıcılık bireysel ve grup yaratıcılığının örgüt bünyesine taşınarak örgüt menfaatleri doğrultusunda oluşmaktadır (Gümüşsuyu, 2004: 60).

Yapılan literatür taraması sonucunda örgütler için yaratıcılığın en önemli ihtiyaç olduğundan sıklıkla bahsedilmektedir. Her ne kadar karşılaşılabilecek sorunlar, çevresel ya da teknolojik değişimlerin çoğu önceden ön görülemez bir yapıda olsalar da bu ve benzeri durumlar karşısında yaratıcı fikirler geliştirmeye yatkın olan örgütlerin, bu tür durumlardan daha az etkilendikleri söylenebilmektedir. Yaratıcılık örgütsel bir bütünleşme gerektirdiğinden, iş birliğinin etkili bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir (Sungur, 1997: 23).

Örgütsel yaratıcılık kadar, örgütsel yaratıcılığın yönetilmesi de bir o kadar önem taşımaktadır. Örgütsel yaratıcılık yönetimi, örgütlerdeki yönetsel görevlerin tekrar organize edilerek daha üst düzeyde yetenek ve başarıyla yönetme sürecini kapsamaktadır. Ayrıca, işgörenlerin bu süreçte problemlere, kültürel birikimlerini daha üst düzeyde kullanmaları, azimli, cesaretli, kararlı, hoşgörülü, özgür ve bütüncül düşünebilme yeteneğine sahip olmaları ve vizyoner bir bakış açısı ile yaklaşmaları gerekmektedir. Bu da bütüncüllüğü beraberinde getirmektedir (Marşap, 1999: 51).

2.1. Örgütsel Yaratıcılık Boyutları

Örgütsel yaratıcılığın yüksek derecede var olabilmesi için “*özgürlük, kaynaklara erişim, işin anlamlılığı, fikirlerin serbestçe paylaşılmasını sağlayan örgütsel cesaretlendirme, işgörelere güven veren yönetici desteği ve karşılıklı yardımlaşmayı*

esas alan grup desteğinin” olması gerekmektedir. (Balay, 2010: 51). Literatür incelendiğinde örgütsel yaratıcılığın yönetsel, bireysel ve toplumsal olmak üzere üç boyutta incelendiği görülmektedir.

Yönetsel boyuta göre, yaratıcılığı tetikleyen yöneticilerdir. Hem olumlu hem de olumsuz anlamda yöneticilerden etkilenebilen örgütsel yaratıcılıkta önemli olan, yöneticilerin yaratıcı bir lider olmalarının gerekliliğidir. Yaratıcı bir lider yönetici işgörenlerine rehber olmalı, onları serbest ve bağımsız bırakmalı, deneyimlerini aktarabilmeli ve yeri geldiğinde onları ödüllendirmelidir. Bu sayede işgörenlerin kreatif zekâları ortaya çıkacak, fikirlerinin önemsendiğini düşünecek, kendilerini bir birey olarak görececek, ustalaşmalarını sağlayacak ve su sayede de örgüte başarıyı getirecektir (Sungur, 1997: 90; Eren ve Gündüz, 2002:74).

Bireysel boyuta göre, tüm işgörenler yaratıcıdır. Önemli olan onlara gerekli fırsatın tanınması gerektiğidir. Bu sayede içlerindeki yaratıcılık ortaya çıkacak ve bunu örgüte yansıtacaklardır. İşgörenlerin fikirlerini özgürce ifade edebilmeleri, farklı fikirlerin ortaya çıkmasına temel hazırlamaktadır. İşgörenlerin potansiyel güçlerinin göstergesi olarak görülen bireysel yaratıcılık, işgörenlerin içinde keşfedilmeyi bekleyen ve fırsat verildiğinde ise, gelecekte entelektüel sermayeye olan katkılarını arttıracak ve örgüte başarıyı getirecektir (Sungur, 1997: 45; Uğurlu ve Ceylan, 2014: 98).

Toplumsal boyuta göre, yaratıcılığı toplumsal çevre şekillendirmektedir. Burada önemli olan toplumsal yapının işgörenleri kısıtlamayarak onları kendilerini ifade etmeye, araştırmacı olmaya, yeniliğe ve yaratıcılığa yöneltmeleri gerektiğidir (Balay, 2010: 51).

2.2. Örgütsel Yaratıcılığın Faydaları ve Sonuçları

Teknolojik gelişmeler doğrultusunda meydana gelen yeni keşifler ve bilgiye verilen önemin artması örgütlerin işi yürütme tarzlarını ve örgütsel yapılarını da etkilenmektedir. Günümüzdeki örgütlerdeki modern enformasyon teknolojileri örgütleri ve örgütlerde işi yürütme tarzlarını farklılaştırmakta öğrenme ve bilgi paylaşım koşullarını da etkilemektedir. Teknolojilerin iş dünyasına girmesi iletişimin kolaylaşmasına katkı sağlamıştır. Bilginin aktarılmasında problemler ortadan kalkmakta

ve bilginin paylaşılmasının da etkileriyle yeni bilginin üretilmesi de artmaktadır. Bilgi teknolojilerinin kullanılması ile işgörenlerin diğer örgüt üyeleri ile arasındaki iletişim kolaylaşarak bilginin başkalarına ya da başka bir yere aktarılması problemi yok olmaktadır. Bütün işgörenlerin bilgiye istedikleri gibi ulaşabilmeleri, yeni bilgilerin kolaylıkla paylaşılmasına katkı sağlamaktadır (Mert, 2018: 86).

Örgütler için yaratıcı düşünme, kendini tekrar eden bir süreçtir. Bu nedenle, önemli olan örgütsel yaratıcılığın verimliliğinin artırılması gerekmektedir. Bunun için ise, herhangi bir olay ya da problemlerin çözümünde daha çok fikir üretme ve çözüme kavuşturma yapılması gerekmektedir. Çünkü, bu süreç git gide artacak olan yenilikçi düşüncelerin üretilmesine olanak sağlayacaktır (Buzan vd., 2001: 257).

Örgütlerdeki yaratıcı ve yenilikçi süreç aşamasının uygulanması için yeniliğin bölümler arasında yüksek seviyede bir bütünleşmenin sağlanması gerekmektedir. Örgütsel açıdan hayati bir öneme sahip olan yenilik, uygun zamanda belirlenmiş olan bütçe sınırları içerisinde ve pazar adına pratik çözüm sunabilecek düzeyde faaliyete geçirilmesi, işgörenler ve diğer üyeler arasında uygun bir iş birliğinin kurulmasını gerektirmektedir. Katı yönetim anlayışının hâkim olduğu örgütler, bu işgörenlerin uygulamalarına uyum sağlamada çeşitli zorluklara karşılaşabilmektedirler. Bu ve benzeri koşullarda, örgütün etkili yenilenme çabaları önemli sınırlamalarla karşılaşabilmektedir. Bundan dolayı, birçok yönetimciye göre, yenilenmek adına en doğru ve etkileyici yapının matris örgüt yapısı olduğunun bilinmesi örgütler açısından büyük önem taşımaktadır (Şimşek ve Çelik, 2014: 286).

Daha önce denenmemiş ve düşünülmemiş her fikir örgütleri başarıya götürmektedir. Bu nedenle önem kazanan örgütsel yaratıcılığın en büyük faydası rekabet avantajı elde edebilme olanağı sağlamasıdır. Örgütün farkındalık yaratma adına kreatif fikirlere önem vermeleri örgüt amaçlarına ulaşmada ve örgütün devamlılığının elde edilmesinde fayda sağlamaktadır (Balay, 2010: 47).

Örgüt fonksiyonlarının geliştirilebilmesi, avantaj elde edebilmesi, meydana gelebilecek her türlü sorun karşısında çözüm önerileri sunabilmesi vb. uygulamaların hayata geçirilebilmeleri işgörenler kadar örgütün de yaratıcılık becerileri ile ilgilidir. Özellikle yöneticilerin yaratıcı özelliğe sahip olmaları ve bilgi birikimlerini

işgörenlerine aktarabilmeleri örgütler açısından fayda sağlayabilmektedir. Örgütlerin potansiyel yaratıcılıklarının arttırılabilmesi için, zamanı ve finansal kaynakları uygun şekilde kullanabilmeleri, işgörenleri yetenekleri ve bilgi birikimleri doğrultusunda çalıştırmaları, işgörelere bağımsız ve özgür olabilecekleri bir çalışma ortamı sunmaları, onları takım çalışmalarına yönlendirmeleri ve başarı elde ettiklerinde ödüllendirme yapmaları gerekmektedir (Amabile, 1998: 82-84).

İşgörenlerin geçmiş tecrübelerinden yararlanarak kreatif zekâları, iç motivasyonları, kişisel özelliklerinin örgütün diğer üyeleri ile bilgi paylaşımında bulunulması ve bunun da örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek ve başarısını arttırabilmek adına örgüt yararına yapılan tüm etkileşimleri kapsayan örgütsel yaratıcılık, örgütsel etkinliğin arttırılmasını da amaçlamaktadır. Örgüt üyeleri ile fikir alışverişinde bulunarak örgütsel etkileşimi arttırmaktadır. Ayrıca, işgörelere tanınan fırsatlar ve ödüllendirme faaliyetleri sonucunda örgüte olan bağlılık da artmaktadır (Gümüştuyu, 2004).

Örgütsel yaratıcılığın meydana gelmesi, örgüt üyelerinin bir bütün olarak hareket etmelerine de katkı sağlamaktadır. İşgörelere tanınan fırsatlar sayesinde işgörenler örgütleri benimseyecek, işlerine ve örgütlerine karşı olumlu davranışlar sergilemeye devam edecekler ve dolayısı ile sinik davranışlarda bulunmayacaklardır. Samimi ve sosyal bir örgüt yapısının oluşması, işgörenlerin örgüte sağlayacakları katkıların artmasını sağlayacak sonuçları doğurmaktadır (Aytekin, 2019: 96).

Örgütlerin mal veya hizmetlerden fayda sağlayabilme amacıyla pazara girmeleri ve devamlılıklarının sağlanabilmesi için müşterilerinin istek ve beklentilerine karşılık vermeleri gerekmektedir. Günümüzde en önemli rekabet unsuru haline gelen yaratıcılığın ön planda olması örgütler için büyük önem arz etmektedir (Zengin ve Dursun, 2017: 39).

Örgütsel yaratıcılığı başarıya götürecekt bir diğer faktör ise, örgütsel yaratıcılığın yönetilmesidir. Örgütsel yaratıcılık yönetimi, işgörenlerin potansiyel yeteneklerinin ve yetkinliklerinin farkına varabilmelerini, takım çalışması yapabilmelerini, vizyon sahibi bireyler olabilmelerini; örgütlerin öğrenen ve akıllı örgüt olabilmelerini kolaylaştırmaktadır (Çavuş, 2006: 94).

Tüm bunlara ek olarak “*örgütsel yönlendirme, yönetici desteği, çalışma ekibinin desteği, yeterli kaynak kullanılması, iş için çaba sarf etmek, bağımsız kararlar alabilmek ve odaklanabilmek*” de yaratıcılığı başarıya götürecektir diğer unsurlar arasında yer almaktadır (Eroğlu, 2014: 41).

Örgüt kültürü, işgörenlerin örgütsel boyuttaki davranışlarının belirlenmesinde rol oynayan bir değerler bütünü olması ve onlara bir kimlik bulmada katkı sağlamaktadır. *Örgütlerin amacı ve hedefi, teknolojileri, yapısı, politika ve prosedürleri, planlama ve raporlama sistemleri, ödül, ceza, terfi sistemleri, iletişim ve raporlama sistemlerini* içeren örgütsel değerler, işgörenleri de etkilemektedir. Özellikle, işgörenlerin yaratıcılıklarının üzerinde doğrudan bir etkisi olduğunu söylenebilen örgüt kültürü, içinde barındırdığı başarı hikayeleri ve bilgi birikimi ile işgören odaklı bir yapıda olduğunda işgöreni yaratıcı kılmakta ve böylece örgütsel yaratıcılığı meydana getirebilmektedir (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 121; Acuner, 2010: 18).

Yaratıcılık için bir kültürü belirleyen inançlar ve değerler örgütsel yapılarda, uygulamalarda ve politikalarda kendini göstermektedir. Buna karşılık, bu yapılar, uygulamalar ve politikalar hem örgütün yaratıcılıkla ilgili hedeflerini hem de bu hedeflere ulaşma yollarını ileten bir iklim yaratarak bireysel yaratıcılığı yönlendirmekte ve şekillendirmektedir (Tesluk vd., 1997: 27).

Aşırı rekabetçi bir iş ortamında hayatta kalacak ve sadece yeni fikirler ve/veya benzersiz ürünler veya uygulamalar ortaya çıkarabilen örgütler başarılı olacaktır. Yaratıcılık yenilikle el ele gider; daha yüksek yaratıcılık daha fazla yeniliğe yol açmaktadır. Yaratıcılığı ve yeniliği teşvik eden ve teşvik eden örgütsel kültürün geliştirilmesi, rekabet avantajı arayan örgütler için bir zorunluluk haline gelmektedir (Taha vd., 2017: 7).

Örgüt kültürü ve örgütsel yaratıcılık ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde; iki kavram arasında ilişki ve etki olduğunu varsayan çalışmalara rastlanmıştır.

Tesluk vd. (1997)’nin örgüt kültürü ve ikliminin bireysel yaratıcılığa etkilerini belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmalarında; örgüt kültürünün yaratıcılığı destekleyen değerlere sahip olduğundan ve yaratıcılığın örgütün amaçları doğrultusunda şekillendiğinden bahsetmektedir. Ayrıca, örgüt kültürünü oluşturan köklü değerler, inançlar ve davranış kalıpları, davranışlarda tutarlı değişiklikler yapılmasını ve bu

eylemler için yaratıcılık ve yeniliğin değerlerine, inançlarına ve varsayımlarına odaklanan yeni anlamlar oluşturulmasını gerektiğinden de bahsetmektedir.

McLean (2005)'in örgüt kültürü ile örgüt iklimi, örgütsel yaratıcılık ile örgütsel inovasyon arasındaki benzerlik ve farklılıklara değinerek örgüt kültürü ve örgütsel yaratıcılık arasında ilişki olduğunu varsayan ve daha önce yapılan çalışmaları incelediği çalışmasında; iki kavram arasındaki ilişkinin insan kaynakları gelişimine katkılar sağladığı sonucu ulaşılmaktadır. Ayrıca, işgörenlerin içinde bulunduğu örgüt kültürünün yaratıcı davranışların seviye ve sıklıklarını doğrudan etkilediğinden de bahsetmektedir.

Zhou ve Su (2010)'nın örgütsel yaratıcılığın kültürel kalıplara bağlı olarak geliştiğini ve kültürel farklılıkların neden yaratıcılıkta bir fark yarattığını ve bağlamsal faktörlerin yaratıcılık üzerindeki etkilerini varsaymak amacıyla laboratuvar deneyleri yaptıkları çalışmaları incelendiğinde; farklı liderlik stillerinin, işgörenlerin içsel motivasyonu ve kültürün yaratıcılık üzerinde farklı bir etki yapıp yapmadığını araştırarak, kültürlerarası araştırmaların, organizasyonlardaki yaratıcılık üzerine çok eski çalışmaları yönlendiren yaratıcılık içsel motivasyon teorisini genişletebileceğini önermektedirler. Ayrıca, farklı kültürlerin ekonomik refahı ve sosyal gelişimi bu kültürlerdeki bireylerin, özellikle yöneticilerin ve işgörenlerin yaratıcı ifadelerine bağlı olduğundan ve bu nedenle de yaratıcılığı etkileyen kültürün hem entelektüel hem de pratik öneme sahip olduğundan da bahsetmektedirler.

Rabbani vd. (2014)'nin örgütsel kültürün liderlik tarzları (işlemsel, dönüşümcü ve laissez-faire liderlik)¹ ile örgütsel yaratıcılık arasındaki aracı rolü oynayıp oynamadığının belirlenmesi amacıyla yapılan çalışmasında; sonuçlar, işlemsel ve dönüşümcü liderlik ile örgütsel yaratıcılık arasında örgüt kültürünün kısmi ve pozitif aracılık rolü oynadığını; ancak örgütsel kültürün, laissez-faire liderliği ile örgütsel yaratıcılık arasında negatif ve kısmi aracılık rolü oynadığı ortaya koymaktadır.

Uçar (2016)'ın kültür ve yaratıcı örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla hizmet sektöründe çalışan katılımcılarla yaptığı çalışması neticesinde; kültürü güç

¹ *İşlemsel liderlik*, takipçilerinin performanslarını arttırmaya yönelik ceza ve ödüllendirme yöntemi kullanılan liderlik türüdür. *Dönüşümcü liderlik*, takipçilerinin tüm problemlerini çözmeye yönelik girişimlerde bulunan, onları geleceğe yönelik her türlü sürece alıştırmayı amaç edinen liderlik türüdür. *Laissez-faire liderlik*, takipçilerine hiçbir şekilde müdahalede bulunmayan, onlara önderlik etmeyen ve onlarla ilgilenmeyen bir liderlik türüdür (Halis ve Guliyev, 2019; Gedik, 2020).

mesafesi, bireycilik, belirsizlikten kaçınma, erillik, uzun döneme yönelim ve göz yumma olmak üzere altı alt boyutta incelemekte ve bu alt boyutların her birinin örgütsel yaratıcılık iklimi ile ilişkili olduğunu varsaymaktadır. Güç mesafesi, göz yumma, belirsizlikten kaçınma ile yaratıcılık iklimi arasında negatif, erillik, bireycilik ve uzun döneme yönelim ile yaratıcılık iklimi arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Taha vd. (2017)'nin örgüt kültürünün yaratıcılık ve yenilikçilik üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla yaptıkları çalışmalarında; örgüt kültürünü beş alt boyutta incelemiş ve her bir alt boyut ile örgütsel yaratıcılık arasında bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Scheibe ve Gupta (2017)'nin bilgisayar aracılı iletişim yoluyla toplumsallaşmanın örgütsel kültür ve örgütsel yaratıcılık ilişkisine etkilerini araştırdıkları çalışmalarında; örgüt kültürünü *grup kültürü* ve *akılcı kültür* olmak üzere iki alt boyutta incelemektedirler. Grup kültürü esnekliği vurgularken, birincil odak noktası örgütsel üyelerdir. Buna karşılık, rasyonel bir organizasyon, görevlerinde verimlilik sağlamaya odaklanırken istikrarı teşvik etmektedir. Akılcı kültürü benimseyen örgütler oldukça agresif olma eğilimindedir, işgörenlerinin amaç ve hedeflere ulaşması gerekmekte ve yöneticiler işyeri rekabetçiliğini teşvik etmektedir. Diğer bir deyişle, rasyonel bir kültür, öncelikle işi verimli bir şekilde yapmaya odaklanarak yüksek oranda üretime yöneliktir. Araştırmacıların yaptıkları çalışmalarında, grup ve akılcı kültürün örgütsel yaratıcılık üzerinde olumlu etkilerinin olduğu sonucuna ulaşmaktadırlar.

Örgüt kültürü ve örgütsel yaratıcılık arasında bir ilişki olduğundan bahseden çalışmaların yanı sıra, literatürde ilişki olmadığı sonucuna varılan çalışmalara da rastlanmıştır. Çalışmaya katkı sağlayabileceği düşünüldüğünden bu çalışmalara da yer verilmiştir.

Hood ve Koberg (1991)'in örgüt kültürü, örgütsel yaratıcılık ve iş tutumu arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla muhasebe alanında çalışan katılımcılarla yaptığı çalışması neticesinde; bürokratik, yenilikçi ve destekleyici olmak üzere üç alt boyutta incelediği örgüt kültürü ile örgütsel yaratıcılık arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Araştırmacılar yaptıkları literatür taraması sonucunda bir ilişki

olduğunu ön gördüklerini fakat veri analizi sonucunda ise bir ilişki olmadığı sonucunun çıkmasını örneklem sayısının az olmasından kaynaklanabileceğini belirtmektedirler.

Yapılan literatür taraması ve çalışmalar neticesinde; örgüt kültürünün örgütsel yaratıcılık üzerinde etkisi ve aralarında bir ilişki olduğu varsayılarak şu hipotezler oluşturulmuştur:

H₂: Örgüt kültürünün örgütsel yaratıcılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₆: Örgüt kültürü ile örgütsel yaratıcılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Örgütsel yaratıcılık ve örgütsel performans ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde; iki kavram arasında ilişki ve etki olduğunu varsayan çalışmalara rastlanmıştır.

Örgütlerin devamlı olarak yenilenmeleri ve performanslarını en iyi şekilde gösterebilmeleri, yaratıcı olma özellikleri ile mümkündür. Örgütsel performans ve örgütsel yaratıcılık ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde; genellikle üretim sektöründe faaliyet gösteren örgütler üzerine araştırmalar yapıldığı görülmektedir. Bu alanı genişleterek sağlık, eğitim ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren örgütlere de ağırlık vermeleri gerekmektedir. İşgörenlerin de bu sürece dâhil edilerek fikirlerinin alınmaları ve yeni fikirlerin desteklenmeleri, onların yaratıcı yönlerini ortaya koyarak bunun performanslarına yansımalarını sağlayacaktır (Balay, 2010: 55).

Örgütsel yaratıcılık, örgütsel performansa yeni ürünlere yeni özellikler ekleme, ürünleri daha verimli hale getirme, maliyeti azaltma gibi çeşitli şekillerde katkıda bulunmaktadır. Örgütsel yaratıcılık, bir örgütün yenilikçi ürün çözümleriyle müşterileri çekebilecek yeni mal ve hizmetler yaratmasını sağlamaktadır. Bu şekilde örgüt satışlarını ve dolayısıyla karlılığını da artırabilmektedir. Önceki araştırmalar ayrıca yaratıcılığın stratejinin daha iyi tasarlanmasına ve uygulanmasına yol açtığını ve bunun da daha iyi iş performansına yol açtığını göstermektedir (Shahzad vd., 2016: 173).

Leigh (2011)'in örgütsel yaratıcılığı öngören veya etkileyen değişkenlerin araştırılması ve yaratıcılık, değerler ve performans yapılarıyla ilişkilerinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Yaratıcılık, değerler ve performans yapıları için alınan önlemler, daha

ileri çalışmaların temelini oluşturmak için daha derin bağlantıları ve birincil katkılarının araştırıldığı bu çalışmada; örgütsel yaratıcılığın örgütsel performansı arttırdığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Bratnicka ve Bratnicki (2013)'nin çalışmasında örgütsel yaratıcılığın örgütsel girişimcilik ve örgütsel performansa olan ilişkilerinde ortam koşullarının (dinamik, agresif, karmaşık) aracılık rolü oynayıp oynamadığının ölçülmesi amaçlanmaktadır. Örgütsel yaratıcılığın örgütsel performans üzerinde yüksek düzeyde bir ilişki olduğu ve ortam koşullarının bu iki kavram arasında aracılık rolü oynadığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Shahzad vd. (2016)'nin bilgi stratejisi ve bilgi yönetimi süreçleri arasındaki entegrasyonun örgütsel yaratıcılığa ve performansa yol açıp açmadığını ölçmek amacıyla yaptıkları çalışmalarında; örgütsel yaratıcılığın örgütsel performans üzerinde güçlü bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Kalyar (2017)'in etik liderlik psikolojik sermaye, lider üye etkileşimi, içe yönelik motivasyonları, işgören performansı ve yaratıcılık üzerindeki etkilerini ve aralarındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla yaptığı çalışmasında; performans ve yaratıcılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Yapılan literatür taraması ve çalışmalar neticesinde; örgütsel yaratıcılığın örgütsel performans üzerinde etkisi ve aralarında bir ilişki olduğu varsayılarak şu hipotezler oluşturulmuştur:

H₃: Örgütsel yaratıcılığın örgütsel performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₇: Örgütsel yaratıcılık ile örgütsel performans arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Yaratıcılık talebi, işgörenler ve müşteriler için rekabet eden örgütlerin, değişim hızı arttıkça inovasyon yapmak için küresel bir zorunluluk haline geldiği çalışma ortamlarını kapsadığından örgütsel boyutta incelenmeye başlanmıştır. Örgütlerin, müşterilerin daha azına daha fazlasını talep ettikleri bir zamanda yetenek kıtlığı taleplerini karşılamaları gerekmektedir. Yaratıcılık, yenilikçi sonuçlar üretmenin bir yolu olarak, örgütlerin yeni fikirleri benimsemelerine olanak tanımaktadır. Örgütsel yaratıcılık, bir değişim ortamını davet eden örgütsel düzeyde ihtiyaçlara sahip

işgörenlerin yaratıcılığını bütünleştirmektedir. Bu değişim, örgüt iklimi ve örgüt kültürünü de etkilemektedir (Leigh, 2011: 5-6).

Yapılan tüm bu literatür taraması sonucunda örgüt kültürünün örgütsel yaratıcılık ve örgütsel performans üzerindeki etki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, örgüt kültürünün örgütsel performans üzerindeki etkisinde örgütsel yaratıcılığın aracılık rolü oynayarak aralarındaki etkinin artmasına olanak sağladığı öngörülmektedir. Bu nedenle řu hipotez kurulmuştur:

H₄: Örgüt kültürünün örgütsel performans üzerindeki etkilerinde örgütsel yaratıcılığın aracılık rolü vardır.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

METODOLOJİ

1. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE KATKILARI

Örgütlerin isimleri gibi kendilerine has kültürleri de bulunmaktadır. Sahip oldukları bu kültür örgütlerin ürettikleri ürün veya hizmetlere, işgörenlerine, müşterilerine, tedarikçilerine vb. paydaşlarına karşı tutumlarını da şekillendirmektedir. Tüm bunlara ek olarak, performansı ve yaratıcılığı da etkilediği düşünülmektedir. Bu nedenlerden dolayı örgüt kültürünün örgütler açısından öneminin ne denli olduğu ve performansa ve yaratıcılığa etki edip etmediğinin ölçülmesi amaçlanmaktadır.

Bir örgütü diğerinden bazı özellikleri ile ayrılmasının çevreleri tarafından algılanması örgüt kültürünün oluşmasını sağlamaktadır. Örgütün görülen öğelerinin ortaya konulması, işgörenlerin örgüte bağlılığını arttıracak ve böylece de rekabet avantajı dolaylı olarak sağlanmış olacaktır. İşgörenlerin takım ruhunu da aşıl原因an örgüt kültürü, takım performansını, örgüt performansını ve hatta yaratıcılığı da arttırmaktadır.

Örgütlere ait bir kültürün bulunması rakiplerinden bir ayrıcalık elde etmelerini sağlayacaktır. Örgüt kültürü parmak izi gibidir, kopyalanamaz. Kopyalansa bile işlevini kolayca yitirir. Bu nedenledir ki örgütün hayatı ve devamlılığı var olan örgüt kültürüne bağlıdır. Burada önemli olan örgüt kültürünün tamamen insan odaklı ve yapıcı bir özellikte olmasıdır. Aksi halde bütün bu söylenen etkiler söz konusu olmayabilmektedir.

Unutulmamalıdır ki, kültür örgütün performansını ve yaratıcılığını arttırmada öncülük eden bir unsurdur. İşgörenlerin ve müşterilerin tutum ve davranışları örgüt kültürü doğrultusunda ilerlemektedir. Bu nedenle, örgütlerin kültürleri, işgörenleri teşvik edici, onlara kendilerini değerli hissettirecek, fikirlerinin önemsendiğini düşündürücü vb. motivasyon unsurlarını içinde barındıran bir yapıda olmalıdır.

Pazardaki rekabetin en üst seviyelerde olduğu günümüz koşullarında örgütlerin hayatta kalabilmeleri, sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmeleri için yenilikler doğrultusunda yaratıcı fikirler ve hizmetler yapma zorunluluğu vardır. Örgütlerin kârlılıklarını artırma, farklılık yaratma, rekabet üstü olma içgüdüğü ile önem verdikleri temel unsurların başında gelen yaratıcılığın oluşmasındaki en önemli unsur ise örgüt kültürüdür. Örgütler, rekabet şartlarında varlıklarını sürdürebilmeleri için teknolojik

gelişmeler doğrultusunda yaratıcılığı benimseyerek örgüt kültürü haline getirmeleri gerekmektedir.

Çalışmada öncelikle literatür taraması neticesinde edinilen bilgiler ışığında araştırmanın kavramsal çerçevesi oluşturulmuştur. Yapılan literatür taraması neticesinde, “*Seyahat İşletmelerinde Örgüt Kültürü, Örgütsel Yaratıcılık ve Örgütsel Performans İlişkisi*” konusu ile alakalı olarak yapılan herhangi bir çalışmaya rastlanılamamasından dolayı elde edilecek sonuçların literatüre ve sektöre fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

Ayrıca hizmet sektöründe ekonominin belkemiği olan ve gelen yabancı misafirler aracılığı ile ülkemizin tanınmasını sağlayan turizm işletmelerindeki örgüt kültürü ile örgütsel performans ve yaratıcılık, yaratıcılık ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi ölçmek amaçlanmaktadır. Tüm bunlara ek olarak, örgüt kültürünün örgütsel performansa olan etkilerin yaratıcılığın bir aracılık rolü olup olmadığı da ölçülmek istenmektedir.

H₁: Örgüt kültürünün örgütsel performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₂: Örgüt kültürünün örgütsel yaratıcılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₃: Örgütsel yaratıcılığın örgütsel performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

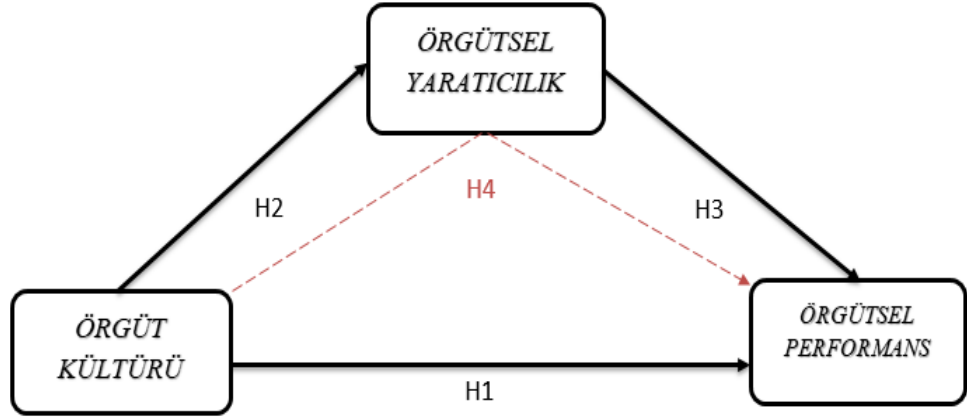
H₄: Örgüt kültürünün örgütsel performans üzerindeki etkilerinde örgütsel yaratıcılığın aracılık rolü vardır.

H₅: Örgüt kültürü ile örgütsel performans arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H₆: Örgüt kültürü ile örgütsel yaratıcılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H₇: Örgütsel yaratıcılık ile örgütsel performans arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Şekil 1: Örgüt Kültürünün Örgütsel Performans Üzerine Olan Etkisinde Örgütsel Yaratıcılığın Aracılık Rolü



Örgüt kültürünün örgütsel yaratıcılığa; örgüt kültürünün örgütsel performansa ve örgütsel yaratıcılığın örgütsel performansa etkileri ve ilişkileri ile ilgili hipotezler ayrı ayrı oluşturulmuştur. Bütün kavramların bir etkileşim ve ilişki içerisinde oldukları dördüncü bölümde bahsedilmiştir. Bununla birlikte, örgüt kültürünün örgütsel performans üzerindeki etkisinde örgütsel yaratıcılığın aracılık rolü olup olmadığı üzerine bir model oluşturulmuştur.

2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren seyahat acentaları; örneklemineyse, Marmara Bölgesi’nde faaliyet gösteren seyahat acentaları oluşturmaktadır. Olasılıklı ve basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılarak uygulanmıştır. Önce anketler yüz yüze yapılmaya başlanmış fakat içinde bulunulan pandemi sürecinden dolayı e-anket olarak devam edilmiştir. Marmara Bölgesi’nde faaliyet gösteren seyahat acentalarının şirket maillerine, Google Doküman üzerinden oluşturulan e-ankete ulaşabilecekleri bir erişim linki ve konu ile ilgili gerekli açıklamaların da yer aldığı bir mail atılmıştır. Yüz yüze elde edilen anketten 300 tanesi, e-anket ile geri dönüş yapan 100 tanesi çalışmaya dahil edilmiştir. Daha sonra tek düze girilen 18 anket çalışmadan çıkarılmıştır. Çalışmaya toplamda 382 anket ile devam edilmiştir.

3. VERİ TOPLAMA ARACI VE ÖLÇEKLER

Araştırmanın konusu doğrultusunda oluşturulan hipotezlerin test edilmeleri amaçlanmış ve bunun için de anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket formatının hazırlanmasında örgüt kültürüyle alakalı sorular Cameron ve Quin (2011)'in, örgütsel yaratıcılıkla alakalı olan sorular Balay (2010)'ın, örgütsel performansla alakalı sorular ise Yıldız (2011)'in çalışmasından alınmıştır. Acenta çalışanlarının bu değişkenleri 5'li Likert ölçeğine göre yanıtlamaları istenmiştir (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum (Kararsızım), 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum). Anketin son bölümünde ise demografik özelliklerin belirlenmesine yönelik sorular yer almaktadır. Pilot uygulamanın güvenirlik analizi sonuçlarına bakıldığında, örgütsel performansın iyi ($.9 > \alpha \geq .8$), örgüt kültürü ve örgütsel yaratıcılığın ise mükemmel ($\alpha \geq .9$) boyutta olduğu Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1: Likert Tipi Ölçeklerde Pilot Uygulama için Güvenirlik

Ölçekler	Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
Örgüt Kültürü	,945	24
Örgütsel Yaratıcılık	,962	38
Örgütsel Performans	,802	5
Genel Güvenirlik	,949	67

Kullanılan anket formunu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; örgüt kültürü ölçeği, ikinci bölümde; örgütsel yaratıcılık ölçeği, üçüncü bölümde; örgütsel performans ölçeği, yer almaktadır. Anketin son bölümünde ise cinsiyet, yaş, eğitim durumu, iş bölümü ve acenta grubu ile ilgili sorular yer almaktadır. Örgütsel performans ölçeğinin 5. maddesi ters soru olarak işlenmiştir. Kullanılan ölçeklerin güvenirlik boyutları Tablo 2'de gösterilmektedir.

Tablo 2: Likert Tipi Ölçeklerde Güvenilirlik (Asıl Uygulama)

Ölçekler	Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
Örgüt Kültürü	,950	24
Örgütsel Yaratıcılık	,959	38
Örgütsel Performans	,817	5
Genel Güvenirlilik	,974	67

Uygulamanın güvenilirlik analizi sonuçlarına bakıldığında ölçeklerin iyi ($.9 > \alpha \geq .8$) ve mükemmel ($\alpha \geq .9$) boyutta oldukları görülmektedir.

4. ARAŞTIRMA BULGULARI

Anketi değerlendirmeye alınan 382 katılımcının 196'sı (%51,3) kadınlardan, 186'sı (%48,7) erkeklerden oluşmaktadır. Çalışanların 111'i (%29,1) 18-24 yaş aralığında, 156'sı (%40,8) 25-34 yaş aralığında, 77'si (%20,2) 35-44 yaş aralığında ve 38'i (%9,9) ise 45 yaş ve üzerindedir. Çalışanların 76'sı (%19,9) ortaöğretim (lise), 264'ü (%69,1) önlisans/lisans ve 42'si (%11) lisansüstü mezundur. Seyahat acentasındaki çalışanlar üzerinde yapılan bu çalışmaya katılanların 12'si (%3,1) tur operatörü, 181'i (%47,4) satış görevlisi, 21'i (%5,5) tur rehberi, 10'u (%2,6) stajyer, 9'u (%2,4) acenta sahibi, 88'i (%23) yönetici/müdür, 2'si (%0,5) inbound (çağrı merkezi görevlisi), 17'si (%4,5) ön muhasebeci/muhasebeci, 12'si (%3,1) MICE (kongre turizmi görevlisi), 12'si (%3,1) vize işlem görevlisi, 10'u (%3,1) araç kiralama görevlisi, 8'i (%2,1) transfer ve karşılama görevlisinden oluşmaktadır. Ayrıca, katılımcıların 359'u (%94) A grubu, 14'ü (%3,7) B grubu ve 9'u (%2,4) C grubu acentalarda çalışmaktadırlar.

Kullanılan ölçeklerin geçerliliğini test etmek amacı ile AMOS 22.0 programı kullanılarak tüm ölçekler için tek faktörlü doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçeklerin geçerliliklerinin testi için oluşturulan ölçüm modellerinin sahip oldukları

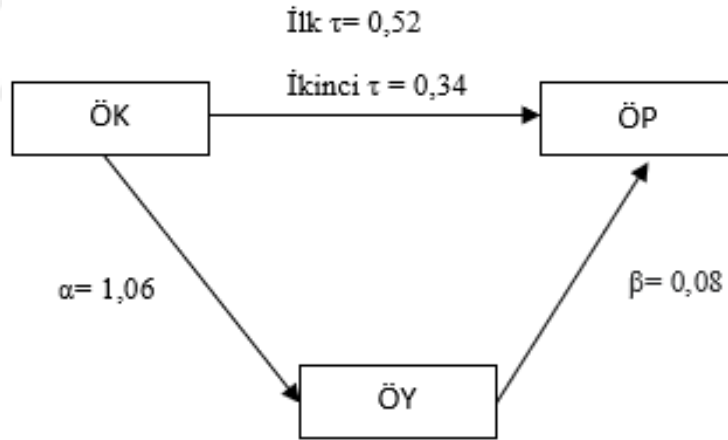
uyum değerleri kabul edilebilir sınırlar içinde olmadığından dolayı programın önerdiği düzenlemeler yapılmıştır. Bu düzenlemeler sonucunda ölçekte yapılan değişiklikler Tablo 3’te gösterilmiştir.

Tablo 3: Ölçekte Yapılan Değişiklikler

Ölçekler	Toplam İfade Sayısı	Çıkarılan İfade Sayısı
Örgüt Kültürü	24	4
Örgütsel Yaratıcılık	38	5
Örgütsel Performans	5	1

Şekil 2’de belirtilen örgütsel yaratıcılığın aracılık rolünün yapısal eşitlik modeli 1 aşağıdaki gibidir;

Şekil 2: Örgüt Kültürünün Örgütsel Performans Üzerine Olan Etkisinde Örgütsel Yaratıcılığın Aracılık Rolü Modeli YEM (YEM Model)



Örgüt kültürünün (ÖK), örgütsel performans (ÖP) üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin olduğunun yanında örgüt kültürü ile örgütsel performans arasındaki etkide örgütsel yaratıcılık (ÖY) aracılık rolü oynadığı bu modelde τ ile τ' arasında anlamlı bir azalmanın olduğundan dolayı örgütsel yaratıcılığın örgüt kültürü ile örgütsel performans arasında kısmi aracılık rolü oynadığı söylenebilmektedir

YEM Model 1’e ilişkin, uyum iyiliğinin değerleri Tablo 4’te verilmiştir. Elde edilen değerler oldukça iyi denebilecek sonuçlar ortaya koyduğundan dolayı modelin

uyumu istenilen değerlerde çıkmıştır. YEM Model 1 testi sonucuna göre çalışmanın H₄ hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 4: YEM Model 1'e İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İyiliği Değerleri ²	χ^2/df	RMSEA	CFI	GFI
Yapısal Eşitlik Modeli	3,718	,084	,980	,970
İyi Uyum Değerleri	≤ 3	$\leq 0,05$	$\geq 0,97$	$\geq 0,90$
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	$\leq 4-5$	0,06-0,08	$\geq 0,95$	0,89-0,85

Yapılan modifikasyon sonucu modelin RMSEA uyum değerlerinin kabul edilebilir, χ^2/df , CFI ve GFI uyum değerlerinin ise, iyi boyutta olduğu (Meydan ve Şeşen, 2011: 37) ve modelin yapısal olarak uygun olduğuna ilişkin yeterli kanıtların sağlandığı gözlemlenmiştir.

Araştırmada hipotezlerin sınanması için oluşturulan YEM 1'e göre değişkenler arasındaki standardize edilmiş β katsayıları, standart hata, P ve R² değerleri Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5: Yapısal Eşitlik Modellerinin Katsayıları

Değişkenler	Standardize β	Standart Hata	P	R ²
ÖK-ÖP	0,34	0,105	0,001	0,348
ÖK-ÖY	1,06	0,080	***	0,804
ÖY-ÖP	0,08	0,048	***	0,432

Yapılan regresyon analizi sonucunda örgüt kültürü ve örgütsel performans arasında kurulan model anlamlıdır ($P=0,001<0,05$). Örgüt kültürü, örgütsel performansı pozitif yönde etkilemektedir. Örgüt kültürü değişkeni, örgütsel performansı %34,8 açıklamaktadır ($R^2=0,348$). Test sonucuna göre, “Örgüt kültürünün örgütsel

² $p<0,05$, χ^2 = Chi-Square (Kikare); df = Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi); GFI= Goodness of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi); CFI= Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi); RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)

performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır (H_1)” olarak kurulan hipotez kabul edilmiştir.

Yapılan regresyon analizi sonucunda örgüt kültürü ve örgütsel yaratıcılık arasında kurulan model anlamlıdır ($P=0,000<0,05$). Örgüt kültürü örgütsel yaratıcılığı pozitif yönde etkilemektedir. Örgüt kültürü değişkeni, örgütsel yaratıcılığı %80,4 açıklamaktadır ($R^2=0,804$). Test sonucuna göre, “Örgüt kültürünün örgütsel yaratıcılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır (H_2)” olarak kurulan hipotez kabul edilmiştir.

Yapılan regresyon analizi sonucunda örgütsel yaratıcılık ve örgütsel performans arasında kurulan model anlamlıdır ($P=0,000<0,05$). Örgütsel yaratıcılık örgütsel performansı pozitif yönde etkilemektedir. Örgütsel yaratıcılık değişkeni, örgütsel performansı %43,2 açıklamaktadır ($R^2=0,432$). Test sonucuna göre, “Örgütsel yaratıcılığın örgütsel performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır (H_3)” olarak kurulan hipotez kabul edilmiştir.

Doğrulamalı faktör analizi sonrasında yapılan üçlü etki analizlerinde örgüt kültürü, örgütsel performans ve örgütsel yaratıcılık arasında pozitif ve anlamlı etkinin tespit edilmesi, aynı zamanda bu üç değişken arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkini olduğunu göstermektedir. ÖK-ÖP, ÖK-ÖY ve ÖY-ÖP arasındaki etkilerde $p<0,05$ olduğundan değişkenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir etki olduğu ve örgütsel yaratıcılığın aracılık rolü oynaması ÖK-ÖP, ÖK-ÖY ve ÖY-ÖP arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu anlamına da gelmektedir. Bu sonuçları desteklemek amacı ile Tablo 6’da verilen korelasyon analizinde örgüt kültürü ile örgütsel performans; örgüt kültürü ile örgütsel yaratıcılık ve örgütsel yaratıcılık ile örgütsel performans ilişkisi incelenmiş olup bu incelemenin Korelasyon analizi sonuçları SPSS 22.0 kullanılarak elde edilmiştir.

Tablo 6: Korelasyon Analize Tablosu

		Örgüt Kültürü	Örgütsel Performans	Örgütsel Yaratıcılık
Örgüt Kültürü	Pearson Korelasyon Katsayısı	1		
	P			
	N	382		
Örgütsel Performans	Pearson Korelasyon Katsayısı	,460**	1	
	P	,000		
	N	382	382	
Örgütsel Yaratıcılık	Pearson Korelasyon Katsayısı	,700**	,396**	1
	P	,000	,000	
	N	382	382	382

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).**

Yapılan korelasyon analizi sonucuna göre, örgüt kültürü ve örgütsel performans arasında kurulan model anlamlıdır ($p=0,000<0,01$). Örgüt kültürü ile örgütsel performans arasında pozitif yönlü %46 oranında (Korelasyon katsayısı 0,460) bir ilişki vardır. “Örgüt kültürü ile örgütsel performans arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır (H_5)” olarak kurulan hipotez desteklenmiştir.

Yapılan korelasyon analizi sonucuna göre, örgüt kültürü ve örgütsel yaratıcılık arasında kurulan model anlamlıdır ($p=0,000<0,01$). Örgüt kültürü ile örgütsel yaratıcılık arasında pozitif yönlü %70 oranında (Korelasyon katsayısı 0,700) bir ilişki vardır. “Örgüt kültürü ile örgütsel yaratıcılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır (H_6)” olarak kurulan hipotez desteklenmiştir.

Yapılan korelasyon analizi sonucuna göre, örgütsel yaratıcılık ve örgütsel performans arasında kurulan model anlamlıdır ($p=0,000<0,01$). Örgütsel yaratıcılık ile örgütsel performans arasında pozitif yönlü %39,6 oranında (Korelasyon katsayısı 0,396) bir ilişki vardır. “Örgütsel yaratıcılık ile örgütsel performans arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır (H_7)” olarak kurulan hipotez desteklenmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütler için büyük bir öneme sahip olan örgüt kültürü, örgütün tüm üyelerini bir arada tutmayı sağlayan değerlerin tamamını kapsamaktadır. Örgüt üyelerinin bir takım olarak çalışmasında kolaylık sağlayan örgüt kültürü, işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarını da arttırmaktadır. Bu nedenle örgüt dışındakilerce kolay bir şekilde anlaşılamamaktadır.

Örgüt kültürünün en önemli özellikleri arasında işgörenlerin moral, motivasyon ve verimlilikleri ile doğrudan ilgilenmesi de yer almaktadır. Çünkü, örgüt kültürünün oluşmasına insan ve insan sermayesi öncülük etmektedir. İşgörenler için önemli olan var olan örgüt kültürünün kolayca benimsenebilmesidir. Örgüt kültürünü benimseyen işgörenler, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmalarında katkı sağlamaktadırlar. İşgörenler örgütün bir parçası olmayı reddettiğinde ya da örgütçe reddedildiğinde örgütten ayrılmayı tercih etmektedirler.

Örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerinde büyük önem taşıyan örgüt kültürünün başarıya ulaşması, bireysel, grupsal ve bütünsel olarak mümkündür. Bunun için ise, öncelikle işgörenlerin yüksek performans ve yaratıcılık göstermeleri, daha sonra bunun grupsala dönüştürülmesi ve son olarak da örgütsel bazda değerlendirilmesi gerekmektedir.

Çalışma kapsamında anket uygulamasının ortaya koyduğu veriler ışığında yapılan analiz ile kurulan 7 hipotez de desteklenmektedir. Tablo 5'teki yapısal eşitlik modellemesindeki regresyon değerlerine bakıldığında; örgüt kültürünün, örgütsel performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olması, örgütün işgörenlerine önem verdiği, örgütte ödüllendirmelerin uygulandığı ve insan sermayesinin ön planda tutulması ile açıklanabilmektedir. Bu durumun, örgütün performansını da etkileyeceğinden rakiplerine karşı bir üstünlük kazanmalarında fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca, örgüt kültürünün işgörenlerin motivasyonunu ve örgüte olan bağlılıklarını arttırıcı bir yapıda oluşu, işgörenlerin performansını arttıracığından örgütsel performansı da doğrudan etkileyecektir. Unutulmamalıdır ki bir örgütün amacı, stratejiler tasarlayarak performans seviyesini arttırmaktır. Bu nedenle örgütlerdeki stratejilerin kahramanlarının çoğu kez işgörenlerin ve yöneticilerin olduğu söylenebilmektedir. Özellikle, yöneticilerin, örgütlere rekabet avantajı sağlamaya

yardımcı oldukları için örgütsel performans ve örgüt kültürünü birbirleriyle ilişkilendirilmeleri gerekmektedir. Örgüt kültürünün örgütsel performans üzerinde bir etkisinin olup olmadığını araştıran çalışmalar incelendiğinde; Berson vd. (2005)'nin, Chi vd. (2008)'nin, Oparanma (2015)'nin, Nikporu (2017)'nin çalışmaları bu çalışma sonuçları ile benzerlik gösterirken; Syauta vd. (2012)'nin ve Harwiki (2016)'nin çalışmaları ile benzerlik göstermediği, yani bir etkinin olmadığı, sonucuna ulaşılmaktadır.

Chi vd. (2008)'nin Tayvan'da kâr amacı gütmeyen sosyal yardım kuruluşlarında yöneticilik pozisyonundaki çalışanlar üzerindeki çalışmasında; örgüt kültürünün örgütsel performans üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Lider vasfındaki işgörenlerin diğer işgörenlerinin memnuniyetlerini arttırmakta ve böylece işgörenleri örgütsel görevleri yerine getirmeye ve örgütsel hedeflere ulaşmaya sevk edeceklerinden bahsetmektedir. Sonuç olarak, işgörenlerin örgütsel katılım ve iş coşkusunun artırıldığında, yenilikçi hizmetlerin ve faaliyetlerin teşvik edilmesinin, örgüt kültürü doğrultusunda, işgörenlerin uyumluluğuna ve sağlamlaştırılmasına vurgu yapmanın örgütsel performansı da arttıracak sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca, sosyal yardım kuruluşunda yöneticilerin işgörenlerle dar bir hiyerarşik yapıda olmaları, seyahat işletmelerinde olduğu gibi işgörenlerin üstleri ile iletişimlerini kolaylaştırmaktadır.

Nikporu (2017)'nin İran'daki eğitim alanında çalışanlar üzerindeki çalışmasında; örgüt kültürünün örgütsel performans üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca, belirli kültür özelliklerinin örgütsel performansın yararlı yordayıcıları olabileceği ve örgüt kültürünün örgütsel performansı artırma yeteneği olduğundan bahsetmektedir.

Örgüt kültürünün örgütsel performansı etkilediği sonucuna ulaşılan çalışmalar incelendiğinde; her ne kadar farklı bir destinasyon ve sektörlerde yapılmış olsalar da elde edilen sonuçlar doğrultusunda seyahat işletmelerini yapısı ile benzerlik gösterdiği söylenebilmektedir. Ayrıca, örneklem olarak belirlenen bu örgütlerin kültürlerinin işgörenlerce anlaşılır ve kabul edilebilir olduğu da söylenebilmektedir.

Syauta vd. (2012)'nin Endonezya'da bir işletmede yaptığı çalışmasında; örgüt kültürünün örgütsel performans üzerinde bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Bu sonucu ise örgütsel kültür değerlerinin oluşunun işgörenlerin performanslarını etkilemeyebileceği, etkilese bile aracı bazı unsurlara ihtiyaç duyacağı şeklinde açıklamaktadırlar. Syauta vd.'nin çalışmasında örgüt kültürünün örgütsel performansı etkilemediği, ancak işgörenlerin tatmin edildiklerinde bir etkinin ortaya çıktığından dolayı, örgüt kültürünün işgörenlerce algılanmadığı ya da işgörenlerin menfaatlerini karşılamadığı için bir tatminsizlik meydana geldiği ve bu durumun da performanslarına olumsuz yönde etki ettiği söylenebilmektedir.

Örgüt kültürünün, örgütsel yaratıcılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olması, örgütsel performansta da olduğu gibi örgütün işgörenlerine önem verdiği, örgütte ödüllendirmelerin uygulandığı ve insan sermayesinin ön planda tutulması ile açıklanabilmektedir. Yaratıcılığı ön plana çıkarmak, işgörenlerin fikirlerine önem verilmesi ile kolaylaşacağından ve fikirlerini açıkça dile getirebilen işgörenlerin de bireysel olarak yaratıcılıklarına katkı sağlayacağından yeni fikirlerin açıkça dile getirilmeleri örgüte de rekabet avantajı elde etmede katkı sağlayacaktır. Ayrıca, unutulmamalıdır ki, örgüt kültürü içerisindeki barındırdığı başarı hikayeleri ve tecrübeler ile tamamen işgören odaklı bir yapıda olması, işgörenleri daha yaratıcı kılmakta ve örgütsel yaratıcılığın da oluşmasına katkı sağlamaktadır. Bu nedenle, yaratıcı ve yenilikçi bir yapıda olan örgüt kültürünün varlığı, rekabet avantajı elde etmeyi amaçlayan örgütler için bir gereklilik haline gelmektedir. Örgüt kültürünün örgütsel yaratıcılık üzerinde bir etkisinin olup olmadığını araştıran çalışmalar incelendiğinde; Tesluk vd. (1997)'nin, Zhou ve Su (2010)'nun, Rabbani vd. (2014)'nin ve Scheibe ve Gupta (2017)'nin çalışmaları bu çalışma sonuçları ile benzerlik gösterirken; Hood ve Koberg (1991)'in çalışmaları ile benzerlik göstermediği, yani bir etkinin olmadığı, sonucuna ulaşılmaktadır.

Tesluk vd. (1997)'nin nitel araştırma yöntemi ile örgüt kültürünün örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla yaptıkları çalışmalarında; örgüt kültürünün örgütsel yaratıcılık üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yaratıcılığı ve yeniliği destekleyen örgütsel koşulları geliştirme çabalarının uzun vadeli

başarısının hem kültürü hem de iklimi hedefleyen stratejilerin kullanılmasını gerektiğinden bahsetmektedirler. Ayrıca, örgüt kültürünü oluşturan köklü değerler, inançlar ve davranış kalıpları, davranışlarda tutarlı değişiklikler yapılmasını ve bu eylemler için yaratıcılık ve yeniliğin değerlerine, inançlarına ve varsayımlarına odaklanan yeni anlamlar oluşturulmasını gerektiğinden de bahsetmektedir.

Zhou ve Su (2010)'nın örgüt kültürünün örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla yaptıkları çalışmalarında; örgütsel yaratıcılığın kültürel kalıplara bağlı olarak geliştiğini ve kültürel farklılıkların neden yaratıcılıkta bir fark yarattığını ve bağlamsal faktörlerin yaratıcılık üzerindeki etkilerini varsaymak ve Doğu Asya ve Batı kültürleri arasındaki farklılık ve benzerlikleri belirleyebilmek amacıyla Çin'de laboratuvar deneyleri yaptıkları çalışmalarında; örgüt kültürünün örgütsel yaratıcılığa rehber olan bir yönü olduğundan dolayı işgörenlerin ve örgütün yaratıcılığını önemli ölçüde geliştirebileceğini veya kısıtlayabileceğinden bahsetmektedirler.

Rabbani vd. (2014)'nin örgüt kültürünün örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla Pakistan'da reklam ajansı çalışanları üzerine yaptıkları çalışmalarında; işgörenleri destekleyen ve onları vizyon sahibi, fikirlerini açıkça beyan edebilen bireyler yapma adına olumlu liderlik davranışları gösteren liderlerin varlıkları söz konusu olduğundaki durumlarda yaratıcılıklarının arttığı, işgörenleri kendi haline bırakmaları durumunda ise yaratıcılıklarının azaldığı sonucuna ulaşmışlardır.

Hood ve Koberg (1991)'in örgüt kültürünün örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla muhasebe işletmelerinde çalışanlar üzerine yaptıkları çalışmalarında; örgüt kültürünün örgütsel yaratıcılık üzerinde bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Muhasebe alanında çalışmak sıkıcı ve rutin bir iş olarak görüldüğü takdirde yaratıcılığın ortaya çıkması da mümkün olmayacaktır. Ayrıca, hizmet alanlarına ve hiyerarşik düzeye göre örgüt kültürü de farklılık göstermektedir. Hood ve Koberg'in çalışmalarının bu çalışma ile benzerlik göstermemesinin nedeni olarak gösterilebilmektedir.

Örgüt kültürünün örgütsel yaratıcılığı etkilediği sonucuna ulaşılan çalışmalar incelendiğinde; örgütsel performansta olduğu gibi, her ne kadar farklı bir destinasyon ve sektörlerde yapılmış olsalar da elde edilen sonuçlar doğrultusunda seyahat işletmelerini yapısı ile benzerlik gösterdiği söylenebilmektedir. Ayrıca, örneklem olarak belirlenen bu örgütlerin kültürlerinin işgörenlerce anlaşılır ve kabul edilebilir olduğu da söylenebilmektedir.

Örgütsel yaratıcılığın, örgütsel performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olması, yaratıcılıkla birlikte performansında aynı oranda artacak olması ile açıklanabilmektedir. Hem işgörenler hem yöneticiler hem de örgütler ne kadar yaratıcı ve yenilikçi olurlarsa olsunlar performansları da aynı oranda artacaktır. Diğer iki etkileşimde olduğu gibi burada da önemli olan yine insan sermayesinin etkili bir şekilde kullanılması ile mümkün olan bu artış sonucunda, işgörenlerin her aşamaya dahil olarak fikirlerinin alınmasıyla, işgörenlerin yaratıcı yönleri keşfedilecek ve bu da performanslarını olumlu yönde etkileyecektir. Örgütsel yaratıcılığın örgütsel performans üzerinde bir etkisinin olup olmadığını araştıran çalışmalar incelendiğinde; Bratnicka ve Bratnicki (2013)'nin, Shahzad vd. (2016)'nin ve Kalyar (2017)'in çalışmaları ile benzerlik gösterdiği sonucuna ulaşılmaktadır.

Bratnicka ve Bratnicki (2013)'nin nitel araştırma yöntemi ile örgütsel yaratıcılığın örgütsel performans üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla yaptıkları çalışmalarında; örgütsel yaratıcılığın örgütsel performans üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Örgüt açısından yararlı fikirlerin öne sürülmesi direkt olarak örgütün performansını da etkileyeceğinden örgütsel yaratıcılık tüm örgütler için büyük öneme sahiptir. Bratnicka ve Bratnicki, örgütsel yaratıcılık, örgütsel girişimcilik ve örgütsel performansı arasındaki ilişki ve etkiyi belirleyerek, kurucu argümanlarının daha açık teorik temellerini oluşturarak yaratıcılık ve girişimcilik literatürüne katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Örgütsel yaratıcılığın örgütsel performans üzerindeki etkisinde örgütsel girişimciliğin de aracılık rolü üstlendiğinden bahsetmektedirler.

Shahzad vd. (2016)'nin bilgi stratejisi ve bilgi yönetimi süreçleri arasındaki entegrasyonun örgütsel yaratıcılığa ve performansa yol açıp açmadığını ölçmek amacıyla yaptıkları çalışmalarında; örgütsel yaratıcılığın örgütsel performans üzerinde

güçlü bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Shahzad vd.'ne göre örgütsel yaratıcılık, bir örgütün yenilikçi ürün çözümleriyle müşterileri çekebilecek yeni ürün ve hizmetler yaratmasını sağladığında hem satışları hem de karlılığı ve performansı arttıracığından örgütler için büyük önem taşımaktadır. Sonuç olarak, ürün ve hizmetlerin farklılaşması örgütsel performansı arttırmaktadır.

Örgütsel yaratıcılığın örgütsel performansı etkilediği sonucuna ulaşılan çalışmalar incelendiğinde; burada önemli olan unsurun liderlerin ya da yöneticilerin işgörenlere olan davranışları ile ilişkilendirilmiştir. Seyahat işletmelerinde işgörenler liderler ya da yöneticilerle, hiyerarşik yapılarından dolayı, doğrudan iletişim halinde olduklarından dolayı bu tarz çalışmaların sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Örgüt kültürünün örgütsel performans üzerinde etkisinde örgütsel yaratıcılığın aracılık rolü oynaması, örgüt kültürünün hem örgütsel performans hem de örgütsel yaratıcılık üzerinde etkisi olması ve örgütsel yaratıcılığın da örgütsel performans üzerinde etkisi olması ile açıklanabilmektedir. Yapılan literatür çalışması sonucunda her ne kadar bu üç değişkenin bir arada kullanılarak yapılan bir çalışmaya rastlanılamasa da Leigh (2011) çalışmasında yaratıcılığı performans artırıcı bir unsur olarak görmekte ve işgören yaratıcılığının da örgüt kültürü ile bütünleşmesi gerektiğinden bahsetmektedir. Bu nedenle, gelecekte yapılacak olan çalışmalara katkıda bulunulacak bir araştırma yaptığını ve bu araştırma sonucunda, örgütsel yaratıcılığa katkıda bulunan unsurları belirlediği çalışmasında Leigh; örgütlerin sürdürülebilir bir şekilde yenilenmeleri ve performanslarını en iyi şekilde kullanabilmeleri için yaratıcı ve yenilikçi bir örgüt kültürüne sahip olmaları gerektiğinden bahsetmektedir. Bunun için ise yaratıcı çalışma ortamını etkileyen ek faktörleri, örneğin teknoloji ve iletişim sistemlerini belirlemek için örgütsel bağlam, değerler ve yaratıcılık arasındaki ilişkilerin daha fazla araştırılması gerekmektedir. Ayrıca, olayların bütününe bakılması yaratıcılığın ortaya çıkmasına katkı sağlayacaktır.

Tablo 6'daki korelasyon analizine bakıldığında; örgüt kültürü, örgütsel performans ve örgütsel yaratıcılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Örgüt kültürü ile örgütsel performans arasında bir ilişki olup olmadığını araştıran çalışmalar incelendiğinde; Awadh ve Alyahya (2013)'nın ve Jacobs vd.

(2013)'nin çalışmaları bu çalışma sonuçları ile benzerlik gösterdiği sonucuna ulaşılmaktadır. Örgüt kültürü ile örgütsel yaratıcılık arasında bir ilişki olup olmadığını araştıran çalışmalar incelendiğinde; McLean (2005)'in, Uçar (2016)'ın, Taha vd. (2017)'nin ve Scheibe ve Gupta (2017)'nin çalışmaları bu çalışma sonuçları ile benzerlik gösterirken; Hood ve Koberg (1991)'in çalışmaları ile benzerlik göstermediği, yani aralarında bir ilişkinin olmadığı, sonucuna ulaşılmaktadır. Hooh ve Koberg, literatürde bir ilişki olduğunun belirlendiği, fakat örneklem sayısını yetersizliğinden dolayı çalışmalarında, bir ilişki olmadığı sonucuna ulaştıklarını belirtmektedirler. Örgütsel yaratıcılık ile örgütsel performans arasında bir ilişki olup olmadığını araştıran çalışmalar incelendiğinde; Leigh (2011)'in çalışması ile benzerlik göstermediği sonucuna ulaşılmaktadır.

Awadh ve Alyahya (2013)'nin örgüt kültürü ile performans arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla, nitel araştırma yöntemini kullandıkları çalışmalarında; bir örgütün amacının, stratejiler tasarlayarak performans seviyesini yükseltmek olduğundan ve bunun için ise örgüt kültürünün bu stratejiler doğrultusunda oluşturulması gerektiğinden bahsetmektedir. Yöneticilere ve liderlere dayanan örgütün güçlü kültürü, performans seviyesinin iyileştirilmesine yardımcı olmaktadır. Bu nedenle, Awadh ve Alyahya'nın çalışmaları bu çalışma ile benzerlik göstermektedir. Bu çalışma performansın artırılmasında örgüt kültürünün büyük katkı sağladığını savunmaktadır.

Jacobs vd. (2013)'nin örgüt kültürü ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla karşılaştırma yapabilmek amacıyla bir hastanede altı yıl ara ile yaptıkları çalışmalarında; örgütsel kültürün örgüte ve zamana göre değişiklik gösterebildiği ve bu durumun örgüte ait bazı özellikler ve rutin performans ölçümleri ile tutarlı ve öngörülebilir olduğundan bahsetmektedirler. Sağlık işletmelerinin seyahat işletmeleri gibi hizmet sektörü içerisinde değerlendirilmeleri örneklem seçiminin bu çalışma ile benzer sonuçlar doğurabileceğini gösterebilmektedir.

McLean (2005)'in örgüt kültürü ile örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yaptıkları, nitel araştırma yöntemini kullandıkları çalışmalarında; yeniliklere adapte olabilmek ve sorunlar karşısında çözüme ulaşabilmek adına bir inovasyon ekibinin olması ve bu ekibin de çatışmalara uygun bir örgüt kültürü ile mümkün olduğundan bahsetmektedir.

Çalışma kapsamında incelenen örgüt kültürü, örgütsel performans ve örgütsel yaratıcılık kavramları ile ilgili çalışmalar incelendiğinde; liderlik tarzlarının bu üç kavram ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Özellikle işgörenlerini destekleme, onların fikirlerine önem verme, onlarla iletişim kurabilme, problemlerini çözmeye yönelik girişimlerde bulunma, onları geleceğe yönelik her türlü sürece alıştırmayı amaçlama vb. davranışlarla işgörenlerin yanında olan liderlerin işgörenlerin hem performanslarını hem de yaratıcılıklarını arttırdıkları söylenebilmektedir. Performans ve yaratıcılığın örgütsel boyuta taşınabilmesi için öncelikle, işgörenlerce uygulanması gerekmektedir. Sonuç olarak, liderlerin örgütsel performans ve örgütsel yaratıcılığa doğrudan etki ettiği ve bunları arttırıcı bir güce sahip oldukları da söylenebilmektedir. Örgütlerde işgörenleri teşvik eden liderlerin olmaları örgütün rekabet avantajı elde etmesinde de büyük rol oynayabilmektedir. Bu nedenle, bu tür pozitif liderlik davranışlarının ve yönetim anlayışlarının da teşvik edilmesi gerekmektedir.

Pozitif liderlik davranışlarının benimsenmesi, sezgilerin ve yaratıcı düşüncelerin, kendini kanıtlayabilmenin, moral ve motivasyonların, takım çalışmaları ve işgören bağlılığında görülen artmalar, örgütsel performansın iyileştirilmesi gibi bireysel, grup ve örgütsel düzeyde olumlu sonuçlara katkı sağlamaktadır (Burack, 1999; Avolio ve Gardner, 2005: 324). Ayrıca, Kesken ve Ayyıldız (2008)'a göre bu liderler, etkin bir örgütlenme ile işgörenlerin vizyona sahip çıkma, şeffaflık, tutarlılık, hesap verebilirlik, değerlerin paylaşımı, birliktelik, bağlılık, dürüstlük, toplumsal sorumluluk ilkelerini benimseyen örgütlerin oluşturulmasına katkı sağlayabileceklerdir.

Buna ek olarak pozitif yönetim anlayışları ele alındığında; yöneticilerin emir verici yönetim anlayışından ziyade yapıcı ve yol gösterici bir yönetim anlayışı benimsenmesi gerekmektedir. Yönlendirici ve yapıcı bir yönetim anlayışı benimseyen yöneticiler, işgörenlerini daha motive ve daha yaratıcı kılmaktadır. Açıkgoz ve Günsel (2014)'in yaptıkları çalışmaları bunu kanıtlar niteliktedir. Yönlendirici bir yapıda olan kültüre sahip örgütteki liderlerin süreç hakkında detaylı bilgiye sahip olmaları, süreci yakından takip ederek diğer üyelerin de görevlerini başarılı şekilde gerçekleştirmeleri neticesinde yaptığı yönlendirmeler, üyelerin ilk olarak duygusal açıdan kendilerini hem takımın hem de örgütün amaç ve hedeflerine bağlı hissettirmektedir. Bu durum, işgörenlerin içsel motivasyonları arttırmaktadır. Buna ek olarak; tüm detay ve sürece

hâkim olan liderler, işgörenlerini motive edici, prim, promosyon, terfi gibi, ödüllendirme şekliyle onları daha yüksek performansa ve yaratıcı düşüncelere ulaştırmasında da dışsal motivasyonu aracı olarak kullanmaktadır. Sonuç olarak, yönlendiren bir yönetim anlayışı ile işgörenler motive edilmekte, görevlerine daha fazla kendilerini adanmakta ve bu sayede de yaratıcılıkları da ön plana çıkmaktadır.

Yapılan literatür taraması göstermektedir ki, kültür hem örgütsel performansa hem de örgütsel yaratıcılığa öncü olabildiği gibi, bunların önünde büyük bir engel de olabilmektedir. Her örgütün ve örgüt üyelerinin farklı kültürel değerlere sahip olmasıyla ilişkilendirilen bu durumda, bu değerlerin teknolojik gelişme ve değişimlere, işgörelere, müşterilere vb. etmenlere göre şekillendirilmesi gerekmektedir. İşgörelere açısından incelendiğinde; işgörelerin fikirleri beyan edebilmeleri yeni fikir üretebilmeleri ve yaratıcı olabilmeleri adına, ödüllendirme, empati ile yaklaşma ve adaletli davranma performanslarının artabilmesi adına katkı sağlayacaktır. Örgüt ayrıca işgörelerin birbirleriyle iletişim kurmalarına ve bireylerin hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmak için bir iletişim kanalı açmaları, işgörelerin yaratıcılığına saygı göstermeleri, farklı düşünmeye ve beyin fırtınası yapabilmeye teşvik etmeleri gerekmektedir. Müşteriler açısından incelendiğinde; ürün ve hizmetlerin kaliteli ve müşteri beklentilerini karşılayıcı nitelikte oluşu doğrudan örgütün performansını ve yaratıcılığını arttıracaktır. Bu nedenle, yaratıcılık üzerine yapılan kültürel araştırmalar hem entelektüel hem de pratik öneme sahiptir. Kùltürler arası ve örgütsel farklılıkların gelecekteki çalışmalarda da dikkate alınması gerekmektedir. Ek olarak, Jacobs vd. (2013)'nin çalışmalarda olduğu gibi kùltürün teknolojik gelişim ve değişimlere bağılı olarak değişip değişmediğini saptayabilmek amacı ile karşılaştırılmaların yapılabileceğı bir çalışma farklı sektörlerde de yapılabilir.

Günümüzde hizmet sektöründe faaliyet gösteren turizm sektörünün yaşanan terör, salgın vb. olaylarla ekonomik açıdan fayda sağlamaz hale geldiğı gör÷lmektedir. Bunun en büyük örneğı hala içinde bulunduğumuz Covid-19 Virüs salgını olarak gösterilebilmektedir. Sokağı çıkma ve seyahat yasakları ile birlikte turizm sektöründe geçici de olsa ekonomik kayıplar yaşanmıştır. Hatta 12 ay hizmet veren çoğı işletme sezonluk çalışma ya da hiç çalışmama kararı almıştır. Bunun daha fazla ekonomik

kayıplara sebebiyet vermemesi için çalışanların kendilerini verilen çeşitli eğitimlerle geliştirerek yaratıcı ve yenilikçi yönlerinin ortaya çıkarılması hem kendi hem de örgüt performansının artmasına olanak sağlanmalıdır. Sürekli değişen ve gelişen teknolojik her faktörden yararlanılması gerekmektedir. Özellikle, teknolojik gelişmelerin takip edilmesi, rekabet avantajı elde etmede önemli katkılar sağlanmasına yol açacaktır. Ayrıca, bu çalışmanın hem sektöre hem de akademiye katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.



KAYNAKÇA

- Acar, Y. (2015). Konaklama İşletmelerinde Bilgi Teknolojileri Kullanımı ve İşletme Performansına Etkileri: Kapadokya Bölgesinde Faaliyet Gösteren 3, 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, 1. Eurasia International Tourism Congress: Current Issues, Trends and Indicators, 2, 235-247.
- Acılar, A. (2009). İşletmelerde Bilgi Güvenliği ve Örgüt Kültürü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 34-46.
- Acuner, Ş., A. (2010). Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Motivasyonel Etkileri, Ankara: *Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları*.
- Açıkgöz, A. ve Günsel, A. (2014). Yeni Ürün Geliştirme Projelerinde Yönlendirici Yönetim Anlayışı, Motivasyon ve İnovasyon Becerisi. *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, 3(2), 33-60.
- Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (2002). İşletme Yönetimi, İzmir: Barış Yayınları.
- Akbaba, A. ve Erenler, E. (2008). Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(1), 21-36.
- Akgöz, E. ve Çağlıyan, V. (2011). İtibar Yönetimi. (Editör: Aykut Bedük). *Örgüt Psikolojisi: Yeni Yaklaşımlar, Güncel Konular*. Konya: Atlas Akademi. 239-279.
- Akgün, A. E., Keskin, H. ve Özdemir, M. (2010). Geçici (Ephemeral) Takımlarda Amacın Açıklığı, Hızlı Bilgi Yayılımı ve Takım Performansı Arasındaki İlişkiler. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18(3-4). 299-316.
- Aktaş, H. ve Şimşek, E. (2013). Örgütsel Sessizlik ve Bireysel Performans İlişkisinde Örgüt Kültürünün Rolü: *Sussan Olmuyor, Susmasan Olmaz..!*, 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Dumlupınar Üniversitesi: Kütahya. 630-635.

- Amabile, T. M. (1998). *How to Kill Creativity*. Harvard Business School Publishing. Boston, 77-87.
- Apan, A. (2008). Yeni Kamu İşletimi ve Performans Yönetimi. *Türk İdare Dergisi*, S, 460, 57-86.
- Arslan, N., T. (2004). “Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi Hakkında Bir Değerlendirme, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 203-228.
- Avcı, N. ve Küçükusta, D. (2009). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 33-44.
- Avolio, B. J. ve Gardner, W. L. (2005). Authentic Leadership Development: Getting to The Root of Positive Forms of Leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Awadh, A., M. ve Alyahya, M., S. (2013). Impact of Organizational Culture on Employee Performance. *International Review of Management and Business Research*, 2(1), 168-175.
- Ayas, S. (2015). *Entellektüel Sermaye ve Yenilikçi İş Davranışının İşletme Performansına Etkisi: Bilişim Sektöründe Bir Uygulama* (Doktora Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Çanakkale.
- Aytekin, E. (2019). Demokratik Liderliğin Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama (Doktora Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eskişehir.
- Bakan, İ. (2008). “Örgüt Kültürü” ve “Liderlik” Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1, 13-40.

- Bakan, İ. (2009). Liderlik Tarzları ile Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması. *TISK Academy/TISK Akademi*, 4(7), 138-172.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. ve Bedestenci, H., Ç. (2004). Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım, İstanbul: Aktüel Yayınları.
- Balay, R. (2010). The Organizational Creativity Perceptions of Academic Staff. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 43(1), 41-78.
- Balay, R., Kaya, A. ve Cülha, A. (2013). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sinizm İlişkisi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(2), 123-144.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Developer.
- Başar, D. (2016). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Rekabetçi Örgüt Kültürü Oryantasyonları ile Firma ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Katılım Bankaları Üzerinde Bir Araştırma (Doktora Tezi). Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Gebze
- Başaran, İ. E. (1991). Örgütsel Davranış. Ankara: Gül Yayınevi.
- Bayyurt, N. (2007). İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 53. 577-592.
- Bedük, A. (2010). *Karşılaştırmalı İşletme Yönetim Terimleri Sözlüğü*. Atlas Yayıncılık.
- Berson, Y., Oreg, S. ve Dvir, T. (2005). Organizational Culture as a Mediator of CEO Values and Organizational Performance. *Academy of Management Proceedings* (1). 1-6.
- Bratnicka, K. ve Bratnicki, M. (2013). Linking Two Dimensions of Organizational Creativity to Firm Performance: The Mediating Role of Corporate Entrepreneurship and The Moderating Role of Environment. *Advances in Business-Related Scientific Research Journal*, 4(2), 153-163.

- Budak, G. ve Budak, G. (2004). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları.
- Burack, E. H. (1999). Spirituality in The Workplace. *Journal of Organizational Change Management*. 12(4), 280-291.
- Buzan, T., Dottino, T. ve Isreal, R. (2001), Akıllı Lider, (Çeviren: Serdar Uçar). İstanbul: Alfa Basın Yayın.
- Cameron, K. S. ve Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. John Wiley & Sons.
- Chi, H. K., Yeh, H. R. ve Yu, C. H. (2018). The Effects of Transformation Leadership, Organizational Culture, Job Satisfaction on the Organizational Performance in the Non-Profit Organizations. *Journal of Global Business Management*. 1-9.
- Çavuş, M., F. (2006). İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayiinde Bir Uygulama (Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya.
- Çetin, F., Hazır, K. ve Basım, H., N. (2013). Destekleyici Örgüt Kültürü ile Örgütsel Psikolojik Sermaye Etkileşimi: Kontrol Odağının Aracılık Rolü. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1), 31-52.
- Demir, H. ve Okan, T. (2011). Teknoloji, Örgüt Yapısı ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10(1), 57-72.
- Doğan, B. (2007). Örgüt Kültürü, İstanbul: Beta Yayınları.
- Erdem, O. ve Dikici, M. (2009). Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 8(29), 198-213.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren, E. ve Gündüz, H. (2011). İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 3(1), 65-84.

- Eroğlu, E. ve Özkan, G. (2009). “Örgüt Kültürü” ve “İletişim Doyumu” ile Bireysel Özellikler Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi: Bir Uygulama Örneği. *Selçuk İletişim Dergisi*, 5(4), 50-61.
- Gedik, Y. (2020). Dönüşümsel ve İşlemsel Liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(2), 19-34.
- Gundry, L., K., Kickul, J., R. ve Prather, C., W. (1994). Building the Creative Organization. *Organizational Dynamics*, 22(4), 22-37.
- Gümüşsuyu, Ç. (2004). Örgütsel Yaratıcılık Kültürü: Bir İktisadi Devlet Teşekkülünde Örnek Olay Çalışması (Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ankara.
- Halis, M. (2007). Toplam Kalite Yönetimi Perspektifinden İşletme Performansı, “İş, Güç” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 9(4), 47-65.
- Halis, M. ve Guliyev, R. (2019). Liderlik Davranışlarının Liderlik Çıktılarına Etkisi: Azerbaycan ve Türkiye Açısından Bir Karşılaştırılma. *Kastamonu University Journal of Economics & Administrative Sciences Faculty*, 21(2).
- Harwiki, W. (2016). The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 219(1), 283-290.
- Hood, J., N. ve Koberg, C., S. (1991). Accounting Firm Cultures and Creativity Among Accountants. *Accounting Horizons*, 5(3), 12-19.
- İraz, R. (2010). Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve Kobiler. Çizgi Kitapevi.
- İşcan, Ö., F. ve Timuroğlu, M., K. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.

- Jacobs, R., Mannion, R., Davies, H. T., Harrison, S., Konteh, F. ve Walshe, K. (2013). The Relationship between Organizational Culture and Performance in Acute Hospitals. *Social Science & Medicine*, 76, 115-125.
- Kalyar M., N. (2017). Psikolojik Sermaye, Lider-Üye Etkileşimi ve Motivasyon Ara Değişkenleri Bağlamında Etik Liderliğin Yaratıcılık ve Performans Üzerindeki Etkisi (Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü. Malatya.
- Kanbır, H. (2004). Yeni Bir Rekabet Gücü Kaynağı Olarak Entellektüel Sermaye ve Organizasyonel Performansa Yansımaları. *Journal of Aeronautics and Space Technologies*, 1(3), 77-85.
- Karacabey, M., F. (2011). Özel ve Resmi İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgütsel Yaratıcılık Algıları. (Yüksek Lisans Tezi). *Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Şanlıurfa.
- Karasoy, H., A. (2011). Örgütsel Bağlılık. (Editör: Aykut Bedük). *Örgüt Psikolojisi: Yeni Yaklaşımlar, Güncel Konular*. Konya: Atlas Akademi. 49-69.
- Karcıoğlu, F. (2001). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1-2). 265-283.
- Kesken, J. ve Ayyıldız, N. A. (2008). Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik. *Ege Akademik Bakış*. 8(2), 729-754.
- Koşar, D. ve Yalçinkaya, M. (2013). Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Yordayıcıları Olarak Örgüt Kültürü ve Örgütsel Güven. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 19(4), 603-627.
- Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 219-242.

- Kurgun, O., A. ve Akdağ, G. (2013). Entelektüel Sermaye ve Örgüt Performansı İlişkisi: Akdeniz Bölgesindeki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 2(2). 155-176.
- Leigh, K., E. (2011). *Organizational Creativity: The Relationship between Creativity, Values, and Performance in Architectural Practice* (Doktora Tezi), Colorado State University: Colorado
- Mahdjoubi, D. (1997). The Mapping of Innovation. *Prepared for Joint Adjustment Committee of Etobicoke*, 1- 165.
- Marşap, A. (1999). *Yaratıcı Liderlik*, Ankara: Öncü Kitapları.
- McLean, L. D. (2005). Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 226-246.
- Mert, G. (2018). Examination of Effect of Organizational Emotional Memory on Organizational Learning and Firm Performance. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(72). 313-338
- Meydan, C. H., Şeşen, H., (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi – AMOS Uygulamaları*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Nikpour, A. (2017). The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: The Mediating Role of Employee's Organizational Commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, 6, 65-72.
- Nişancı, Z. N. (2012). Toplumsal Kültür-Örgüt Kültürü İlişkisi ve Yönetim Üzerine Yansımaları. *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1279-1293.
- Oparanma, A., O. (2010). The Organizational Culture and Corporate Performance in Nigeria. *International Journal of African Studies*, 3(2), 34-40.
- Öge, S. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Güncellenmiş 8. Baskı. Konya: Eğitim Yayınevi.

- Öncü, M., A., Mesci, M. ve Şahin, Ö. (2012). Finansal Yeniliklerin İşletme Performansına Etkisi: İstanbul'daki Turizm İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(3-4), 125-141.
- Özden, K. ve Najimudinova, S. (2013). Örgüt Kültürü Görsel Öğelerinin Örgüt Çalışanları Tarafından Algılanması: Bişkek Örneği. *Journal of Yaşar University*, 8(29), 4813-4634.
- Özdevecioğlu, M. (1995). "Organizasyon Kültürü", *Stratejik Yönetim ve Liderlik*, 2. Baskı, İstanbul: İz Yay. Haz. Özel, M..
- Özdevecioğlu, M. ve Çelik, C. (2009). Örgüt Kültürü Tipleri İtibariyle Bireylerin Algıladıkları Mağduriyet Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(1), 95-111.
- Özorhon, B., ve Demirkese, S. (2014). Türk Mühendislik Hizmetlerinin Uluslararası Rekabetçilik Analizi. *İMO Teknik Dergi*, 421, 6831-6848.
- Rabbani, S., Imran, R. ve Kamal, N. (2014). Leadership and Creativity: Does Organizational Culture Matter. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 4(6), 50-56.
- Robbins, S. ve Judge, T. (2013). Organizational Behavior (Örgütsel Davranış), 14. Basımdan çeviri, Çev: İnci Erdem Artan, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Sabuncuoğlu, Z. (2004). İşletmelerde Halkla İlişkiler, Bursa: Aktüel Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). Örgütsel Psikoloji, Bursa: Alfa Yayınları.
- Sarı, Y., Cankül, D., Aytekin, E. ve Ergün, B. (2015). Rekabet Gücü-İşletme Performansı İlişkisi: Konaklama İşletmeleri Örneği. I.Eurasia International Tourism Congress: Current, Issues, Trends, and Indicators. 542-553. Konya: Aybil Yayınları.
- Scheibe, K. P. ve Gupta, M. (2017). The Effect of Socializing via Computer-mediated Communication on the Relationship between Organizational Culture and

- Organizational Creativity. *Communications of the Association for Information Systems*, 40(1), 294-314.
- Shahzad, K., Bajwa, S. U., Siddiqi, A. F. I., Ahmid, F. ve Sultani, A. R. (2016). Integrating Knowledge Management (KM) Strategies and Processes to Enhance Organizational Creativity and Performance. *Journal of Modelling in Management*. 29(1). 51-71.
- Sungur, N. (1997). *Yaratıcı Düşünce*. İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Syauta, J. H., Troena, E. A. ve Margono Setiawan, S. (2012). The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia). *International Journal of Business and Management Invention*, 1(1), 69-76.
- Şahin, A. (2010). Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik. *Maliye Dergisi*, 159, 21-35.
- Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2008). Genel İşletme, Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2014). Yönetim ve Organizasyon (16. Baskı) Konya: Eğitim Kitabevi.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2008). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. Gazi Kitabevi: Ankara.
- Şişman, M. (2007). Eğitim Bilimine Giriş. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Taha, A. V., Sirkova, M. ve Ferencova, M. (2016). The Impact of Organizational Culture on Creativity and Innovation. *Polish Journal of Management Studies*, 14(1). 7-17.
- Taş, H. (1999). Yaratıcı Örgüt Kültürü ve Yönetim. (Yüksek Lisans Tezi) İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Malatya.

- Tesluk, P., E., Farr, J. L. ve Klein, S., R. (1997). Influences of Organizational Culture and Climate on Individual Creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 31(1), 27-41.
- Tınaz, P. (2013). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar: Motivasyon, İş Tutumları, İş Stresi, İletişim, Mülakat, Performans Değerlendirme, Eğitim, Örgüt İklimi, Örgüt Kültürü, İş Etiği, Mobbing*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Turgut, E. ve Beğenirbaş, M. (2013). Çalışanların Yenilikçi Davranışları Üzerinde Sosyal Sermaye ve Yenilikçi İklimin Rolü: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 23(2), 101-124.
- Turunç, Ö. (2013). Stratejik Yönetim Örgütsel Performansı Nasıl Etkiler? Kişi-Örgüt Uyumunun Düzenleyici Rolü, 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Dumlupınar Üniversitesi: Kütahya, 323-332.
- Türk Dil Kurumu (TDK). Büyük Türkçe Sözlüğü, <https://sozluk.gov.tr/> (E.T. 19.05.2020).
- Uçar, B. (2016). Kültür ile Yaratıcı Örgüt İklimi Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü. Malatya.
- Uğurlu, C., T. ve Ceylan, N. (2014). Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık ve Etik Liderlik Algılarının İncelenmesi. *Mersin University Journal of the Faculty of Education*, 10(2). 96-112.
- Uluköy, M. (2012). Örgütsel Faktörlerin Kurumsal Kaynak Planlaması ve Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi: İMKB Şirketleri Üzerine Araştırma (Doktora Tezi) Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kütahya.
- Uygur, N. (2006), Kültür Kuramı, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Üstündağ, T. (2003). Yaratıcılığa Yolculuk. Ankara: Pagem Yayıncılık.

- Yahyagil, M., Y. (2004). Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama. *İÜ İşletme İktisadi Enstitüsü, Yönetim Dergisi*, 47, 53-76.
- Yıldız, N. ve Akgemci, T. (2011). Örgütsel Vatandaşlık. (Editör: Aykut Bedük). *Örgüt Psikolojisi: Yeni Yaklaşımlar, Güncel Konular*. Konya: Atlas Akademi. 71-96.
- Yıldız, S. (2010). İşletme Performansının Ölçümü Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 36, 179-193.
- Yıldız, S. (2011). Entelektüel Sermayenin İşletme Performansına Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 11(3), 11-28.
- Yılmaz, A. ve İraz, R. (2013). Örgütsel Yaratıcılık Kültürü Bağlamında Çalışanların Yaratıcılık Yönetimine İlişkin Tutumlarının Değerlendirilmesi: Konya İli Devlet ve Katılım Bankaları Örneği. *The Journal of Academic Social Science Studies*. 6(5). 829-855.
- Yılmaz, H. (2013). Öğrenen Örgüt Uygulamaları, Gelişim Kültürü ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma, 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Dumlupınar Üniversitesi: Kütahya. 672-677.
- Yüceler, A. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (22), 445-458.
- Zengin, B. ve Dursun, C. (2017). Otel İşletmelerinde Uygulanan İnovatif Faaliyetlerin Rekabet Avantajı Üzerine Etkileri: Doğu Marmara Örneği. *Turar Turizm & Araştırma Dergisi*, 6(2), 38-58.
- Zerenler, M. (2011). Örgütsel Sessizlik. (Editör: Aykut Bedük). *Örgüt Psikolojisi: Yeni Yaklaşımlar, Güncel Konular*. Konya: Atlas Akademi. 143-166.

Zhou, J. ve Su, Y. (2010). A Missing Piece of the Puzzle: The Organizational Context in Cultural Patterns of Creativity. *Management and Organization Review*, 6(3), 391-413.



EK 1: Anket Metni

Sayın Katılımcılar,

Bu çalışma; “*Seyahat İşletmelerinde Örgüt Kültürü, Örgütsel Yaratıcılık ve Örgütsel Performans İlişkisi*” konulu tez çalışmamın uygulama kısmı ile ilgilidir. Yapılan araştırma tamamıyla akademik nitelikte olup çalışmadan elde edilecek bilgiler bilimsel amaca yönelik olarak kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Talep etmeniz durumunda rapor sonuçları (şahsi bilgiler olmadan) sizlere verebiliriz.

Çalışmaya yapacağınız değerli katılımınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Lütfen aşağıdaki ifadeleri katılım düzeyinize göre ‘ X ’ ile işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ					
1. Çalıştığım işletme geniş bir aile gibidir, insanlar kendileriyle ilgili pek çok şeyi paylaşır.					
2. Çalıştığım işletme dinamik ve girişimci bir yerdir, insanlar girişken ve risk almaya isteklidir.					
3. Çalıştığım işletme sonuç odaklıdır, insanlar rekabetçi ve başarı odaklıdır.					
4. Çalıştığım işletme çok kontrollü ve yapılandırılmış bir yerdir. İnsanların ne yapacağını genelde resmi prosedürler belirler.					
5. Çalıştığım işletmede yöneticiler genel olarak, yol gösteren, kolaylaştırıcı ve koruyucu olarak görülür.					
6. Çalıştığım işletmede yöneticiler genel olarak, yenilikçi ve risk alabilen kişiler olarak görülür.					
7. Çalıştığım işletmede yöneticiler genel olarak, rekabetçi ve sonuç odaklı kişiler olarak görülür.					
8. Çalıştığım işletmede yöneticiler genel olarak, koordinatör ve bürokratik işleyişe önem veren kişiler olarak görülür.					
9. Çalıştığım işletmenin yönetim tarzı; takım çalışmasına, uzlaşmaya ve iş birliğine teşvik eder.					
10. Çalıştığım işletmenin yönetim tarzı; bireysel risk almaya ve özgünlüğe teşvik eder.					
11. Çalıştığım işletmenin yönetim tarzı; sıkı rekabete, yüksek beklenti ve başarıya teşvik eder.					
12. Çalıştığım işletmenin yönetim tarzı; istikrarlı olmaya ve kurallara uymaya teşvik eder.					
13. Çalıştığım işletme çalışanları bağlılık ve güven duygusu ile bir arada tutar.					
14. Çalıştığım işletme çalışanları yenilikçilik ve gelişim duygusu ile bir arada tutar.					
15. Çalıştığım işletme çalışanları başarı ve rakiplerini geçme tutkusu ile bir arada tutar.					
16. Çalıştığım işletme çalışanları resmi görevler ve kurallara ile bir arada tutar.					
17. Her kriz farklı yaklaşımlarla çözülebilir.					
18. Çalıştığım işletme yeni kaynaklar elde etmeye önem verir. Yeni şeyler denemeye ve fırsatlar aramaya değer vermektedir.					
19. Çalıştığım işletme rekabetçiliğe ve diğer işletmeler arasında öne çıkmaya öncelik verir.					
20. Çalıştığım işletmede kontrol ve işlerin düzgün yürütmesi önemlidir.					
21. Çalıştığım işletmede başarı; takım çalışması ve hizmet sunmak olarak tanımlanmaktadır.					
22. Çalıştığım işletmede başarı; özgün çalışmalar ortaya koymak ve yenilikçi olmaktır.					
23. Çalıştığım işletmede başarı; rakipleri geçmek ve alanında lider olmaktır.					
24. Çalıştığım işletmede başarı; planlamayı iyi yapmak, çalışmalarını aksatmadan ve düşük maliyetle tamamlamaktır.					

ÖRGÜTSEL YARATICILIK					
1.	Yeni yaşantı ve deneyimleri merak ederek, çeşitli konularla yakından ilgilenirim.				
2.	Risk almayı ve beklenmeyen sonuçlarla karşılaşmayı işimin bir parçası sayarım.				
3.	Bireysel inisiyatif alarak, cesur davranırım.				
4.	Olay ve olgular arasındaki farklı ilişki noktalarını görür ve değerlendiririm.				
5.	Yeni düşünceleri özümseyebilmek için esnek davranmaya çalışırım.				
6.	Rekabet ederek, potansiyel fırsatları somut yararlar dönüşürmeye çalışırım.				
7.	Yeni şeyler denemeyi/uygulamayı önemseyerek, girişimci davranırım.				
8.	Her seferinde yeni bilgi ve becerileri kullanmaya çalışırım.				
9.	Sürekli öğrenerek kendimi geliştirmenin yollarını ararım.				
10.	Yeni hedeflere ulaşmak için mevcut sınırların ötesine geçmeye çalışırım.				
11.	Yapılandırılmamış, farklı iş süreçlerini kullanırım.				
12.	Yeni yöntemlerin işe koşulması için değişime açık bir tutum takınırım.				
13.	Beklenenin üstünde performans göstermeye çalışırım.				
14.	Çok yönlü hareket ve dinamizm içinde olmaya gayret ederim.				
15.	Sorunlara farklı çözümler geliştirmek için rutin davranış kalıplarını terk ederim.				
16.	Sıradanlığı aşarak özgün düşünceler üretmeye ve buluşlar yapmaya çalışırım.				
17.	Yeni fikirlerin ortaya çıkması ve uygulaması için yöneticiler gerektiğinde kuralları esnetirler.				
18.	İşimi geliştirmeye dönük yeni bir düşünceye/uygulamaya sahip olduğumda bunu yöneticilerimle kolaylıkla paylaşıyorum.				
19.	Yönetim, yeni bir fikir/uygulama önerdiğimde onu ciddiye alır ve geliştirme yollarını arar.				
20.	Yönetim, çalışanların sıra dışı buluş veya uygulamalarını gördüğünde hemen ödüllendirme yoluna gider.				
21.	Yönetim, çalışanlara özgürce düşünme ve davranmaları için uygun bir ortam hazırlar.				
22.	Yönetim, çalışanlara hata yapmaktan korkmamalarını ve risk almalarını teşvik eder.				
23.	Yönetim, yapılan hata ve yanlışları birer öğrenme aracı olarak görür ve değerlendirir.				
24.	Yöneticilerim, farklı düşünme ve davranmaya özendiren demokratik liderliği benimserler.				
25.	Üstün başarılarla imza atan personelle gurur duyan bir yönetim vardır.				
26.	Yöneticiler, farklı insanların farklı düşünme biçimlerine saygı gösterirler.				
27.	Yönetim, çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmek için sürekli biçimde eğitim hizmetleri sunar.				
28.	İş arkadaşlarım, mevcut durumu aşmak için gerektiğinde kalıplaşmış düşünce ve uygulamalara direnirler.				
29.	İş arkadaşlarım, gerektiğinde aykırı görüşlerden bile istifade etmeye çalışırlar.				
30.	İş arkadaşlarım genellikle eleştiriye açık bir tutum sergilerler.				
31.	İş arkadaşlarım, sorun çözmede farklı alternatifler geliştirmeye gayret ederler.				
32.	İş arkadaşlarım, etkili hizmet sunmada farklı beklentileri dengelemeye çalışırlar.				
33.	İş arkadaşlarım, değişim için gerektiğinde mevcut politika ve prosedürleri sorgularlar.				
34.	İş arkadaşlarım, farklı inanç ve düşünceden olanlarla görüşlerini rahatlıkla paylaşırlar.				
35.	İş arkadaşlarım, önyargısız esnek düşünme eğilimi gösterirler.				
36.	İş arkadaşlarım, farklılıklara saygıyı öne çıkaran bir kültüre sahiptirler.				
37.	İş arkadaşlarım, hatalardan öğrenme deneyimine hep açık kapı bırakırlar.				
38.	İş arkadaşlarım, farklı bilgi ve becerilerinin önemini kavrayarak hareket ederler.				
ÖRGÜTSEL PERFORMANS					
1.	Çalıştığım işletme sektörde bir numaradır.				
2.	Karlılığımız sürekli olarak artmaktadır.				
3.	Çalıştığım işletmenin itibarı (imajı) yüksek düzeydedir.				
4.	Yeni ürün ve proje başlatılmasındaki başarı oranı yüksektir.				
5.	Çalıştığım işletmenin genel performansı düşüktür.				