

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜT İKLİMİ VE YARATICI KATILIMIN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME
HAZIR OLMA ÜZERİNE ETKİLERİ: TÜRKİYE GEMİ İNŞA SEKTÖRÜ
İNCELEMESİ

ÖZGÜN UTKU ALANÇ

DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

DANIŞMAN: PROF. DR. HAKAN KİTAPÇI

EKİM 2024

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜT İKLİMİ VE YARATICI KATILIMIN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME
HAZIR OLMA ÜZERİNE ETKİLERİ: TÜRKİYE GEMİ İNŞA SEKTÖRÜ
İNCELEMESİ

ÖZGÜN UTKU ALANÇ

DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

DANIŞMAN: PROF. DR. HAKAN KİTAPÇI

EKİM 2024

T.R.
GEBZE TECHNICAL UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL

**THE EFFECTS OF ORGANIZATIONAL CLIMATE AND CREATIVE
WORK INVOLVEMENT ON READINESS FOR ORGANIZATIONAL
CHANGE: A RESEARCH ON SHIPBUILDING INDUSTRY IN TURKEY**

ÖZGÜN UTKU ALANÇ

A THESIS OF DOCTORATE
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION

ADVISOR: PROF. DR. HAKAN KİTAPÇI

OCTOBER 2024

DOKTORA JÜRİ ONAY FORMU

GTÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulunun 23/09/2024 tarih ve 2024/53 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 04/10/2024 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Özgün Utku ALANÇ'ın tez çalışması İşletme Anabilim Dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE
(TEZ DANIŞMANI) : Prof. Dr. Hakan KİTAPÇI

ÜYE : Prof. Dr. Meral ELÇİ

ÜYE : Prof. Dr. Ayşe GÜNSEL

ÜYE : Doç. Dr. Serhat ERAT

ÜYE : Doç. Dr. Azize ŞAHİN

ONAY

Gebze Teknik Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulunun
...../...../..... tarih ve/..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR



Biricik kuzularım:

Gipsy, Zuzu, Leyla ve Tito'ya...

ÖZET

Sürdürülebilirlik gayretlerinin büyük ölçüde küresel ekonomik ve teknolojik gelişmelerle şekillendiği günümüz koşullarında, örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmek ve rekabetçi kalabilmek için değişim her geçen gün daha kaçınılmaz ve olağan bir süreç haline gelmiştir. Değişimin yadsınamaz varlığını kabullenmek yeterli değildir. Örgütler, değişime her daim hazır ve açık olmanın da ötesinde, artık değişim trendi onları zorlamadan, bizzat değişim trendi yaratma peşinde koşmaktadır.

Bu çalışmanın temel amacı, Türkiye'de konşlu gemi inşa tersanelerinin yönetim kurulu üyeleri, profesyonel yöneticileri, mühendisleri, idari personeli ve saha çalışanlarının küresel ve ulusal bazda hızla yükselen örgütsel değişim trendine hazır olma durumlarına ışık tutmak amacıyla, Türk gemi inşa sektöründe örgüt iklimi ve yaratıcı katılımın örgütsel değişime hazır olma ve alt boyutları (uygunluk, yönetim desteği, değişim yeterliği, bireysel yarar) üzerindeki etkilerine ilişkin keşfedici ve ampirik bir araştırma yapmaktır. Bununla birlikte elde edilen bulguların, tersane yönetim organizasyonlarının gözden geçirilmesi ve revizyonu, yönetim pozisyonlarında istihdam edilecek profesyonellerin seçimi veya eğitimi, şirket çalışanlarının yönetime ve faaliyet sahasındaki süreçlere katılımı gibi alanlarda daha fazla çalışma ve yorum yapılmasına olanak sağlaması beklenmektedir.

Örgüt iklimi ve yaratıcı katılımın örgütsel değişime hazır olma üzerindeki etkilerini araştırmak için, Türkiye Gemi İnşa Sanayicileri Birliği (GİSBİR)'ne kayıtlı, ülke çapında 85 gemi inşa tersanesi ve gemi tasarım hizmeti sağlayıcısı firma çalışanları üzerinde anketler uygulanmış, araştırma soruları kapsamında toplam 328 örneklemden elde edilen veriler SPSS ve WarpPLS programları kullanılarak çoklu regresyon ve yapısal eşitlik modellemesi ile analiz edilmiştir.

Bu çalışma, örgüt iklimi ve yaratıcı katılımın, örgütsel değişime hazır olma durumunu anlamlı ve pozitif yönde etkilediğine dair kanıtlar sunmaktadır. Ayrıca, yaratıcı katılımın, örgütsel değişime hazır olmanın tüm alt boyutları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Öte yandan örgüt ikliminin, örgütsel değişime hazır olmanın yönetim desteği alt boyutu üzerinde güçlü, uygunluk ve değişim yeterliği alt boyutları üzerinde orta düzeyde anlamlı bir etkisi bulunduğu, bireysel yarar alt boyutu üzerinde ise herhangi bir anlamlı etkisi bulunmadığı tespit edilmiştir.

Örgüt iklimi ve yaratıcı katılım kavramlarını örgütsel değişime hazır olma durumuyla ilişkilendiren bir çerçeve sunan bu çalışmanın literatüre katkısı, geçmiş araştırmalarda incelenmemiş olan bu bağlantıyı özgün bir yaklaşımla ele almasında yatmaktadır. Çalışmanın, örgütsel değişime açıklık, örgütsel sadakat ve güven gibi örgütler arası kavramlarla birlikte ele alınarak örgütsel değişime hazır olma konusunda ampirik araştırmalar için yeni çalışmalara ışık tutacağı değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt İklimi, Yaratıcı Katılım, Örgütsel Değişime Hazır Olma

ABSTRACT

In the contemporary era, where sustainability initiatives are predominantly influenced by global economic and technological advancements, change has become an indispensable and ordinary process for organizations to survive and maintain competitiveness. It is insufficient to merely acknowledge the unavoidable reality of change. Organizations, beyond being perpetually ready and receptive to change, are now striving to instigate change rather than merely reacting to it.

The main objective of this study is to conduct an empirical and exploratory study on the effects of organizational climate and creative work involvement on readiness for organizational change and its subdimensions (appropriateness, management support, change efficacy, personal valence) in Turkish shipbuilding sector to shed light on the readiness of the board members, professional managers, engineers, administrative staff and field workers of the shipyards located in Turkey for the trend of organizational change, the frequency of which is increasing rapidly on a global and national basis. Moreover, the findings are expected to enable further studies and interpretations to be made in areas such as the review and revision of shipyard management organizations, selection or training of professionals to be employed in management positions, and participation of company employees in management and processes in the line of activity.

To investigate the effects of organizational climate and creative work involvement on organizational readiness for change, surveys were conducted on 85 Turkish shipbuilding companies registered under Turkish Shipbuilders' Association (GISBIR) and leading ship design service providers, and the data obtained from 328 samples were analyzed within the scope of the research questions through multiple regression and structural equation modeling analysis with SPSS and WarpPLS.

This study provides evidence that organizational climate and creative work involvement positively and significantly affect readiness for organizational change. Furthermore, it has been seen that creative work involvement has a significant effect on all subdimensions of readiness for organizational change. On the other hand, organizational climate has a strong significant effect on the management support subdimension of readiness for organizational change, has a moderate significant effect on the appropriateness and change efficacy subdimensions and has no effect on the personal valence subdimension.

This study's contribution to the literature lies in providing a framework that links the concepts of organizational climate and creative work involvement with organizational readiness for change, addressing this connection in an original approach not previously explored in past research. The study is believed to shed light on new studies for empirical research on organizational readiness for change by considering interorganizational concepts such as openness to organizational change, organizational loyalty, and trust along with it.

Keywords: Readiness for Organizational Change, Organizational Climate, Creative Work Involvement

TEŞEKKÜR

Yoğun tempolu profesyonel meslek hayatıma rağmen, öncelikle doktora programına başlamam konusunda beni yüreklendiren, çalışmalarım boyunca bana destek veren ve düştüğüm anlarda hep elini uzatıp beni ayağa kaldıran biricik eşim, hayat arkadaşım Figen ALANÇ'a, bana hem baba hem de bir öğretmen olarak örnek teşkil eden, doktora programı için beni motive eden sevgili babam, Cumhuriyet Öğretmeni Bülent ALANÇ'a ve çalışmalarım boyunca dualarını eksik etmeyen sevgili anneciğim Tanışığı ALANÇ'a, çalışmalarımın ilk aşamasından son noktasına kadar hep yanımda hissettiğim, uzak mesafelere ve yoğun iş seyahatlerime rağmen her zaman anlayışla ve sabırla beni destekleyen, çok kıymetli danışmanım, yol göstericim Prof. Dr. Hakan KİTAPÇI'ya ve araştırmalarım katılımlarıyla bana destek olan Türk Gemi İnşa Sanayindeki tüm büyüklerim, dostlarım ve meslektaşlarıma şükranlarımı sunuyorum.



İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
TEŞEKKÜR	viii
İÇİNDEKİLER	ix
SİMGELER ve KISALTMALAR DİZİNİ	x
ŞEKİLLER DİZİNİ	xi
TABLolar DİZİNİ	xii
1. GİRİŞ	1
2. TEORİK ÇERÇEVE	4
2.1 Örgütsel Değişim ve Örgütsel Değişime Hazır Olma	4
2.1.1 Örgütsel Değişim Kavramı	4
2.1.2 Örgütsel Değişimin Nedenleri, Hedefleri ve Aktörleri	5
2.1.3 Örgütsel Değişime Yönelik Tutumlar	7
2.1.4 Örgütsel Değişime Hazır Olma Kavramı	9
2.1.5 Örgütsel Değişime Hazır Olmanın Boyutları	11
2.2 Örgüt İklimi	18
2.2.1 Örgüt İklimi Kavramı	18
2.2.2 Örgüt İklimi Tipleri	20
2.2.3 Örgüt İklimi Boyutları	21
2.2.4 Örgüt İklimine Etki Eden Faktörler	23
2.3 Yaratıcı Katılım	24
2.3.1 Yaratıcılık Kavramı	24
2.3.2 Yaratıcılığa Etki Eden Faktörler	28
2.3.3 Yaratıcı Katılım Kavramı	31
3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ	33
3.1 Hipotez Geliştirme ve Teorik Model	33
3.2 Örneklem ve Veri Toplama	36
3.3 Ölçüm Yöntemi ve Ölçekler	37
4. ANALİZ VE BULGULAR	40
4.1 Örneklem Özellikleri	40
4.2 Faktör Analizi, Güvenilirlik ve Geçerlilik Testleri	42
4.3 Çoklu Regresyon Analizi	44
4.4 Yapısal Eşitlik Modellemesi Analizi	45
5. TARTIŞMA ve SONUÇ	49
5.1 Tartışma	49
5.2 Sonuç ve Öneriler	51
KAYNAKLAR	54
ÖZGEÇMİŞ	68
TEZ ÇALIŞMASI KAPSAMINDA YAPILAN YAYINLAR	69
EKLER	70

SİMGELER ve KISALTMALAR DİZİNİ

β	: Beta (Regresyon) Katsayısı
p	: Olasılık (Anlamlılık) Değeri
$\bar{X}$	: Ortalama
σ	: Standart Sapma
AARS	: Average Adjusted R-Square
AFVIF	: Average Full Collinearity VIF
APC	: Average Path Coefficient
ARGE	: Araştırma Geliştirme
AVE	: Average Variance Extracted
AVIF	: Average Block VIF
BY	: Bireysel Yarar
DH	: Değişime Hazır Olma
DY	: Değişim Yeterliği
Öİ	: Örgüt İklimi
UY	: Uygunluk
YD	: Yönetim Desteği
YK	: Yaratıcı Katılım
GİSBİR	: Gemi İnşa Sanayicileri Birliği
GOF	: Goodness of Fit
GTÜ	: Gebze Teknik Üniversitesi
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
PLS	: Partial Least Squares
TMMOB	: Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği
VIF	: Variance Inflation Factor

ŞEKİLLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 3.1: Teorik Model	35
Şekil 4.1: Yapısal Eşitlik Modellemesi Analizi Sonuçları	47



TABLÖLAR DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 3.1: Hipotezler	35
Tablo 3.2: KMO ve Bartlett's Testi	39
Tablo 4.1: Örneklemin Demografik Özellikleri	41
Tablo 4.2: Ölçeklere Ait Tanımlayıcı İstatistikler	42
Tablo 4.3: Korelasyon Tablosu, Güvenilirlik ve Geçerlilik Analiz Sonuçları	44
Tablo 4.4: Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	45
Tablo 4.5: Uyum Testleri ve Sonuçları	46
Tablo 4.6: Hipotez Değerlendirmeleri	48



1. GİRİŞ

Dünyada yaşanan ekonomik ve teknolojik gelişmeler, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabet avantajlarını sağlayabilmeleri adına uyguladıkları ve sürekli olarak geliştirdikleri yaklaşımları da önemli ölçüde etkilemekte; örgütlerin değişen ve gelişen dünyada hayatta kalabilmeleri için değişim girişimleri içerisinde bulunmaları son derece doğal ve kaçınılmaz bir hal almaktadır.

Öte yandan, başarısız değişim girişimlerinin sayısı endişe verici derecede yüksek görünmektedir. “Lewis (2019); Vakola (2014)” değişim uygulama çabalarının %80 kadarının tatmin edici olmayan çıktılarla neticelendiğini bildirmektedir. Bunların %28’i iptal edilmekte ve %43’ü ertelenmektedir (Cartwright ve Schoenberg, 2006; Knodel, 2004; Washington ve Hacker, 2005). McKinsey tarafından yürütülen küresel bir araştırma, ankete katılan kuruluşların liderlerinin kurumsal değişim girişimlerinin yalnızca üçte birinin başarılı olduğuna inandığını ortaya koymuştur (Meaney ve Pung, 2008).

Çalışanları bir sonraki adıma hazırlamadan başarılı bir geçiş beklemek bir dereceye kadar imkansız görünmektedir. Bu anlamda, değişim sürecinin başlangıcında, değişimden etkilenecek olanların hazır olup olmadıklarını ölçmek çok önemlidir (Caliskan, 2019). Bu nedenle, örgütü ve çalışanları daha yakından incelememiz gerekecektir.

Örgüt iklimi terimi ve örgütlerdeki araştırmalarda ele alınışı 1960’larda ortaya çıkmıştır. Lewin tarafından tanımlanan davranış kavramı, insanoğlunun ürünü olduğu için iklim araştırmaları için temel bir çerçeve sağlamıştır. “Halpin ve Croft (1963); Litwin ve Stringer (1968); Forehand (1968); Likert (1961); Campbell vd. (1970); Tagiuri ve Litwin (1968)” çeşitli boyutlar kullanarak örgüt iklimi kavramını netleştirmeye çalışmıştır (Denison, 1990). Örgüt iklimi kavramı üzerine kapsamlı araştırmalar yapan “Tagiuri ve Litwin (1968)”e göre örgüt iklimi, bir örgütün kabul edilebilir veya tolere edilebilir olarak değerlendirilen iç ortamının kalitesini tanımlamaktadır. “Litwin ve Stringer (1968)”in tanımına göre iklim, iş ortamının ve içinde yaşayan ve çalışan insanların bir dizi ölçülebilir özelliğini ifade eder. Bu

özellikler bireyler tarafından doğrudan veya dolaylı olarak algılanır ve onların isteklerini ve davranışlarını etkilediği kabul edilir.

Çalışanlar açısından bakıldığında ise yaratıcı katılım, kişinin işiyle ilgili yaratıcı süreçlere dahil olmak için harcadığı zaman ve çaba olarak tanımlanmaktadır (Carmeli ve Schaubroeck, 2007). Yaratıcı katılım, bireylerin iş yerindeki yaratıcı görevlere katılımlarına ilişkin öznel değerlendirmeleriyle ilgilidir (Ohly vd., 2006). Araştırmacılar, yaratıcı performansın sonuçlarını tartışmanın yanı sıra, çalışanların örgütsel faaliyetlere yaratıcı katılımını değerlendirmenin giderek daha önemli hale geldiğini vurgulamaktadır (Carmeli ve Schaubroeck, 2007; Atwater ve Carmeli, 2009; Kark ve Carmeli, 2009).

Bu bağlamda, çalışma kapsamında aşağıdaki araştırma soruları sorulmuştur:

- a. Yaratıcı katılım ile örgütsel değişime hazır olma ve alt boyutları arasında bir bağlantı var mıdır?
- b. Örgüt iklimi, örgütsel değişime hazır olma ve alt boyutlarını nasıl etkilemektedir?

Bu çalışmada, örgütün psikolojik ortamı olarak görülen örgüt iklimi ve örgütlerde kişilerin işleriyle ilgili yaratıcı süreçlere dahil olmak için harcadıkları zaman ve çaba olarak tanımlanan yaratıcı katılım kavramları detaylı olarak incelenmekte ve bu kavramların örgütsel değişime hazır olma üzerindeki etkileri irdelenmektedir. Bu araştırma kapsamında elde edilecek bulgulardan gemi inşa profesyonellerinin faydalanması hedeflenmektedir. Araştırmanın evreni olarak, bu bağlamda literatürde çok az yer bulan ve özellikle pandemi dönemi ve sonrasında önemi daha da artan Türk gemi inşa sektörü ele alınmıştır. Bu çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Giriş bölümünü takiben, araştırmada ele alınan değişkenler hakkında açıklamalar yapılarak önerilen modelin teorik altyapısı ve literatür taraması sonuçları sunulmuştur. Araştırma metodolojisi bölümünde yöntem, örneklem, veri toplama süreci ve ölçüm araçları hakkında bilgiler verilmiş, önerilen hipotezler ve araştırma modeli sunulmuştur. Analiz ve bulgular bölümünde, örnekleme ait demografik özellikler de dahil olmak üzere verilere ait geçerlilik, güvenilirlik ve çeşitli uyum test sonuçları ile analizlerin ampirik sonuçları ve yapısal eşitlik modellemesi çözümü sunulmuştur. Tartışma ve sonuç bölümünde ise bir önceki bölümde verilen ampirik sonuçların yorumlamaları yapılmış, müstakbel çalışmalar için çıkarımlar sunulmuş, çalışmanın

kısıtları ve gelecekteki araştırma alanları hakkında son değerlendirmelere yer verilmiştir. Bu çalışmanın literatüre katkısı, özellikle literatürde görece sınırlı olan ve yeni yer bulmaya başlayan örgütsel değişime hazır olma kavramının, örgüt iklimi ve yaratıcı katılım ile ilişkilendiren bir çerçeve sunan ve geçmiş araştırmalarda incelenmemiş bağlantısını özgün bir yaklaşımla ele almasında yatmaktadır. Bununla birlikte, Türk gemi inşa sektörü örgütsel değişim bağlamında literatürde yok denecek kadar az yer bulmuştur. Bu nedenle araştırmanın, çalışanların ve örgütlerin verimlilik ve özellikle iş sağlığı ve güvenliği açısından çok önemli olduğu bu yüksek emek yoğun sektörde yapılması motivasyon kaynağı olmuştur.



2. TEORİK ÇERÇEVE

2.1 Örgütsel Değişim ve Örgütsel Değişime Hazır Olma

Örgütsel değişime hazır olma kavramının literatürde yer alan tanımlamalarını özümseyebilmek için öncelikle örgütsel değişim kavramının irdelenmesi, değişimin nedenleri, hedefleri ve aktörlerinin anlaşılması ve hazır olma kavramını da ihtiva eden örgütsel değişime yönelik tutumların incelenmesi faydalı olacaktır.

2.1.1 Örgütsel Değişim Kavramı

Son yıllarda yeniliklerin artan hızı, araştırma ve geliştirme harcamalarının yükselmesi ve insanların alışkanlıklarının değişmesi, değişimi daha belirgin hale getirmektedir. Bu bağlamda, örgütsel değişim mevcut yöntemlerde köklü değişiklikler yapmayı, karar verme süreçlerini ve hesap verebilirliği yeniden düzenlemeyi ve örgüt üyeleri için yeni bir vizyon oluşturmayı içeren uygulamalarla tanımlanır (Burke, 2017). “Herold ve Fedor (2008)”e göre, örgütsel değişim mevcut iş uygulamalarının ve yaklaşımlarının tüm örgütü etkileyecek şekilde gözden geçirilmesidir. Değişimin farklı tanımları olsa da bu kavramın anlaşılması ve uygulanması, literatürdeki yeni bakış açıları sayesinde gelişim göstermiştir.

“Owens (1987)”, örgütsel değişimi, var olan amaçları daha etkili gerçekleştirmek ya da yeni amaçlara ulaşmak için örgüte katkıda bulunan planlı, alışılmışın dışında, önceden düşünülmüş özgün çabalar bütünü olarak tanımlar. “Drucker (2011)”, her örgütün değişim yönetimini kendi yapısına entegre etmesi gerektiğini ve örgütlerin mevcut durumlarını terk etmeye hazırlıklı olmalarını savunur. 1990’lardan itibaren örgütler, dışsal değişim baskılarına cevap verebilme ihtiyacı içinde olmuşlardır. Bu durum, değişimi bütünsel bir yaklaşımla ele alma zorunluluğunu doğurmuştur (Akgeyik, 2001).

Dinamik toplumlarda değişimin ne zaman gerçekleşeceği belirsizdir. Yöneticiler, süreklilik ve rekabetçi kalmak adına değişim süreçleriyle mücadele etmek zorundadır. Değişim kaçınılmaz bir gerçekliktir, ancak yöneticilerin etkili olabilmeleri için değişimin içeriğini iyi ayarlamaları gerekmektedir (Hersey ve Blanchard, 1977). “Barnett ve Carroll (1995)”, örgütsel değişimi, bir örgütün zaman içinde iki nokta

arasında geçirdiği dönüşüm olarak tanımlar. Bu dönüşüm, örgütün geçmiş ve şimdiki hali karşılaştırılarak belirlenir ve büyük değişimlerin genellikle bir yapının birçok unsurunu içeren dönüşümlerden oluştuğu ortaya konur.

“Poole ve Van de Ven (2004)”, örgütsel değişimi bir kuruluştaki zamanla meydana gelen form, kalite ve durum farklılıkları olarak tanımlayarak değişimin zaman ve kapsamını vurgular. 1990'lardan bu yana artan ilgiyle birlikte, değişimin zorunluluğu yerine dönüşüm ve sürekli değişim hızı konuları önem kazanmıştır (Koçel, 2014). “Whiteley (1995)” ise örgütsel değişimi, değer verilen ve amaçlanan ortak değerlerde uzlaşma olarak tanımlayarak farklı bir perspektif sunar.

Örgütsel değişim genellikle örgütün sürekliliğini sağlama, büyüme, çevresiyle uyum sağlama ve çalışanların tutum ve davranışlarında değişiklik gereksinimini amaçlar (Aykaç, 1991). Ayrıca etkinliğin ve verimliliğin artırılması, çalışanların motivasyon ve tatmin düzeylerinin yükseltilmesi de örgütsel değişimle hedeflenen özel amaçlar arasındadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001). Değişimle hedeflenen amaçlara ulaşmak için, çalışanların tutumları dikkate alınmalı, değişimin hedefleri açık bir şekilde paylaşılmalı ve sürecin her aşamasında çalışanlar ikna edilmelidir (Basım ve Şeşen, 2007).

2.1.2 Örgütsel Değişimin Nedenleri, Hedefleri ve Aktörleri

Örgütlerin açık sistemler ve değişen koşullar içerisinde hayatta kalabilmeleri, bu değişimlere uyum sağlayabilmeleri ile ilişkilidir. “Robbins (2001)”e göre, örgütleri değişime zorlayan faktörler arasında iş gücünün yapısı, teknoloji, ekonomik dalgalanmalar, rekabet, sosyal eğilimler ve küresel politikalar bulunmaktadır.

Teknolojinin değişim hızı ise, örgütlerin hem iş gücü yapısını hem de üretim ve hizmet yöntemlerini doğrudan etkilemektedir. Her yıl yeni teknolojik gelişmelerle üretim süreçleri değişmekte, böylece bazı eski meslek grupları ortadan kalkmakta ve yeni iş alanları ortaya çıkmaktadır. Teknolojik yeniliklerin kullanılması, yöneticilerin bu yenilikleri karlı ürünler ve hizmetlere dönüştürebilmeleri için yeni yöntemler geliştirmelerini gerektirmektedir. Küreselleşen dünyada yaşanan ekonomik krizler de bir başka değişim gücü olarak karşımıza çıkmakta ve ekonomik dalgalanmalar ile krizler tüm sektörleri etkilemektedir (Tüz, 2004).

Toplumsal yapıda meydana gelen değişiklikler, sosyal eğilimleri de belirlemektedir. Eğitim seviyesinin artması, eğitime yapılan yatırımların çoğalması, evlilik, seyahat ve tüketim alışkanlıklarının değişmesi gibi faktörler örgütlerin toplumsal çevrelerinde değişikliklere neden olmaktadır (Robbins, 2001).

“Koçel (2014)”, örgütleri değişime zorlayan faktörleri dışsal ve içsel nedenler olmak üzere iki kategoride incelemiştir. Dışsal nedenler; teknoloji, rekabet, küreselleşme, ekonomik koşullar, sosyal ve kültürel koşullar, demografik yapılar ve yasal düzenlemeleri kapsarken; içsel nedenler insan kaynakları, tedarik, üretim, pazarlama, finans, muhasebe ve halkla ilişkilerdir.

Değişim kaçınılmazdır ve pek çok örgüt bu değişim sarmalına uyum sağlamak zorunda kalmaktadır (Hussey, 1997). Örgütlerdeki tüm faaliyetler, belirlenen amaçlara ulaşılması ve planların uygulanması için gerçekleştirilir. Örgütsel değişim, örgütlerin zamanla verimliliklerinin düşmesini engellemek, bozulmayı önlemek ve yeni gelişmelere yanıt verebilmek amacıyla yapılır (Genç, 2007).

Örgütsel değişimin hedefleri arasında, örgütün verimliliğini ve etkinliğini artırmak bulunmaktadır (Basım vd., 2009). “Genç (2007)”e göre, örgütsel değişim daha etkin ve gereğine uygun işler yapılmasını, çalışanların motivasyon ve tatmin düzeylerinin artırılmasını ve örgüt içi yapıların verimli hale getirilmesini hedefler. Ayrıca, iletişimi geliştirmek, sorunları çözmek ve iş birliğini teşvik etmek gibi amaçları da kapsamaktadır (Özgen ve Günlü, 2008).

Modern örgütlerde yenilikçilik ve değişim rutindir (Çetin, 2008). Bazı durumlarda amaçlar, örgütün uzun vadeli planlarıyla uyumlu hale getirilir (Ülgen, 1989). Değişim ajanları, değişim sürecini yöneten önemli aktörlerdir ve kimi araştırmalar, bu kişilerin kritik roller oynadığını belirtmektedir (Robbins ve Judge, 2013). Bu nedenle, örgütsel değişimde değişim ajanlarının ve bilişsel süreçlerin anlaşılması önemlidir (Bartunek vd., 1992).

Bazı çalışmalar, değişim liderlerinin önemini vurgularken “Lippitt vd. (1958); Koçel, (2014)”, diğer çalışmalar örgütteki tüm çalışanların değişim sürecinde katkılarının önemine dikkat çeker (Herscovitch ve Meyer, 2002; Zeffane, 1996; Kirton, 2003). Bu bağlamda, örgütsel değişimde hem liderlerin hem de tüm çalışanların rollerinin farkında olunması ve iş birliği içinde çalışmalarının sağlanması büyük bir önem taşımaktadır.

“Zeffane (1996)”nin ileri sürdüğü katılımcı odaklı değişim kavramında, örgütsel değişim süreçlerinde daha fazla kişinin karar alma süreçlerine dahil edilmesiyle birlikte, bu kişilerin sürece olan bağlılıklarının ve özverilerinin artacağı belirtilmektedir. Liderlerin, değişimle ilgili sorumlulukları yöneticilerden çalışanlara devretmesi gerektiği vurgulanmıştır. Böylece, katılımcıların direnç göstereceği bir otorite figürü olmayacaktır. Zeffane, bu insancıl yaklaşımında, çalışanların anlamlı buldukları bir amacın parçası olmaktan memnuniyet duyacağını ve kibar bir şekilde yardım istendiğinde gönüllü olacaklarını ifade etmektedir.

Diğer bir perspektiften bakıldığında “Kirton (2003)”, inovasyon süreçlerinin, her bir çalışanı bireysel olarak ele alarak tamamen sürece dahil etmekle mümkün olacağını savunmaktadır. İnovasyon, yaratıcılık, değişim ajanı gibi kavramların kullanımı sırasında, yeniliklerin tüm sorunları çözeceği ve yenilik yapabilecek kişilerin sadece belirli bireyler olduğu şeklinde bir algı yaratılmasının kafa karışıklığına yol açabileceğini eklemektedir. “Kirton (2003)”, her bireyin bir değişim ajanı olduğunu belirtmektedir. Görüldüğü üzere, örgütsel değişimde rol oynayan aktörler genellikle değişim ajanları, üst yönetim ve liderlerdir. Ancak bazı çalışmalar, bu değişim ajanlarının varlığı ve etkisini sorgularken, diğerleri çalışanların değişim sürecindeki önemini vurgulamaktadır. Bazı araştırmacılar ise, değişim ajanlarının dirence ve karışıklığa neden olabileceğine dikkat çekmektedir (Kirton, 2003).

2.1.3 Örgütsel Değişime Yönelik Tutumlar

Örgütsel değişim alanında, örgüt üyelerinin sunulan değişime nasıl tepki verdiğinin, söz konusu değişimin başarılı bir şekilde uygulanmasıyla ilgili olduğu konusunda geniş bir fikir birliği vardır. Bu bakış açısına dayanarak, insan tutumunun doğru bir şekilde araştırılması, öngörülebilir bir sonucu olan bir değişim yolculuğunu anlamak için hayati önem taşımaktadır. Bu anlamda, mevcut literatür, değişimin mikro düzeydeki bireysel veya insani yönünün önemine işaret etmektedir (Beer ve Nohria, 2000; Bouckennooghe, 2009; Clegg ve Walsh, 2004). Bir değişime yönelik tutum, kişinin önerilen değişime ilişkin genel değerlendirmesi olarak tanımlanır “Petty ve Brinol (2010)”; ve psikolojik eğilim, değişimin farklı derecelerde lehte ve aleyhte olarak değerlendirilmesiyle ortaya çıkar (Eagly ve Chaiken, 1998). Değişime yönelik tutumun gelişimi, bireylerin yaklaşan değişim hakkında ilk bilgileri aldıkları erken bir aşamada başlar. Bu bilgi, örgüt üyelerinin değişim hakkında olumlu ya da olumsuz

inançlar ve duygular üretmesine yol açar (Petty ve Brinol, 2010). Bu erken aşamada sağlanan bilginin gücüne ve yönüne (olumlu ya da olumsuz) bağlı olarak, değişime yönelik değişen derecelerde tutumların ortaya çıkabileceği sonucuna varılabilir.

Mevcut literatürde, değişime yönelik bir dizi tutum türü rapor edilmiştir. Bunlar, örgüt üyelerinin değişimi destekleme istekliliğini ifade eden değişime açıklık “Wanberg ve Banas (2000)”; bireylerin önerilen değişime yönelik kötümser tutumunu ifade eden değişime yönelik sinizm “Reichers vd. (1997)”; değişime yönelik olumsuz dışsal veya davranışsal yönelim anlamına gelen değişime direnç “Clarke vd. (1996); Piderit (2000)” ve örgüt üyelerinin değişimin gerekliliğine ve örgütün amaçlanan değişimi başarılı bir şekilde gerçekleştirme yeterliliğine yönelik inanç, tutum ve niyetlerinin derecesini ifade eden değişime hazır olma durumudur (Armenakis vd., 1993).

İnsanların davranışlarını yorumlamak, değişim sürecindeki tepkilerini veya algılarını anlamayı gerektirir (Cunningham vd., 2002). Bu nedenle, “Prochaska vd. (1994)”ne göre, insanların tutumları, sunulan değişimi nasıl algıladıklarının habercisidir. Buna göre, bireysel tutumlar değişim sürecinin insani tarafını yönlendirmek açısından hayati önem taşımaktadır.

Buna ek olarak, değişime yönelik tutumlarla ilgili çalışmaların, kişilerin tutumlarını önceden tanımlanmış farklı faktörlerle analiz etmeyi önerdiği görülmektedir. Örneğin, değişime yönelik tutum literatüründe, “Piderit (2000)” tarafından ilk tutum teorisyenlerine “Katz (1960); Rosenberg ve Hovland (1960)” atıfta bulunularak üçlü tutum yapısı (bilişsel, duygusal ve amaçsal) önerilmektedir. Ancak, özellikle değişime hazır olma konusunda, üç boyutlu faktör yapısının kullanımı ile ilgili olarak hala anlaşmazlıklar bulunmaktadır. Örneğin, niyet faktörünün üç boyutun dışında bırakılması gerektiği düşünülmektedir (Rafferty vd., 2013). Çünkü niyetler tutumdan ziyade davranışı etkileyen motivasyonel faktörlerle daha fazla ilişkilidir (Ajzen, 1991). Ancak “Piderit (2000)” daha geniş bir yaklaşımla, tutumun kavramsal tarafının ancak niyet düzeyinde yansıtılabileceğini belirterek değişime yönelik tutumlardan niyeti dışlamamaktadır.

Değişim literatürü incelendiğinde, bireylerin değişime karşı olumlu ve olumsuz çeşitli tutumlar sergilediği gözlemlenmektedir. Olumsuz tutumlar arasında, değişime karşı direnç “Clarke vd. (1996); Piderit (2000)” ve değişime karşı kötümserlik (sinizm) “Reichers vd. (1997)” öne çıkarken, olumlu tutumlar değişime açıklık “Wanberg ve

Banas (2000)” ve değişime hazır olma “Armenakis vd. (1993)” gibi kavramlarla ifade edilmektedir.

Değişime karşı direnç çok boyutlu bir kavramdır ve bireylerin değişime direnç gösterme biçimleri farklı şekillerde ortaya çıkabilir (Rafferty ve Jimmieson, 2017). “Oreg (2006)”, direncin üç boyutunu duygusal, davranışsal ve bilişsel olarak tanımlamıştır. Duygusal boyut, bireylerin önerilen değişime karşı olumsuz hisler beslemesini ifade ederken, davranışsal boyut, bu olumsuzlukların bireylerin davranışlarına yansımaları temsil eder. Bilişsel boyut ise, bireylerin değişime karşı sahip oldukları olumsuz inançlarla ilgilidir. Değişim girişimlerinin mevcut düzeni değiştirmesi veya statükoyu bozması, çalışanlarda doğal olarak direnç tepkilerini tetikleyebilir.

Değişime karşı kötümserlik (sinizm), çalışanların değişim girişimlerinin başarılı olacağına dair olumsuz düşüncelere sahip olması olarak tanımlanır (Reichers vd., 1997). Bu kötümserlik, iki temel düşünceyle kendini gösterir: 1) Değişimin başarılı olmayacağına dair kötümser inanç ve 2) Değişimin başarısız olmasına neden olacak sorumlu kişiler. Değişime karşı kötümserlik, değişim çabalarının başarısız olmasında önemli rol oynayan faktörlerden biridir (Feldman, 2000; Reichers vd., 1997). Bu yüzden, değişim girişimleri başlamadan önce ve süreç boyunca bireylerde oluşabilecek kötümserlik durumunun göz ardı edilmemesi elzemdir.

Değişime açık olma, bireylerin değişimi desteklemeye istekli olması ve değişimin sonuçlarına karşı pozitif duygular beslemesi olarak tanımlanır (Miller vd., 1994). Değişime açıklık, değişime hazır olma durumunun oluşmasında kritik bir rol oynar (Armenakis vd., 1993). Araştırmalar, değişime açıklık ile yöneticilere güven arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir (Eby vd., 2000).

2.1.4 Örgütsel Değişime Hazır Olma Kavramı

Değişim literatüründe örgütsel değişime hazır olma durumu, örgüt üyelerinin değişimlere ne ölçüde ihtiyaç duyulduğuna ve örgütün bu değişimleri başarılı bir şekilde gerçekleştirme kapasitesine ilişkin inanç, tutum ve niyetlerini yansıtır şeklinde ifade edilmektedir (Armenakis vd., 1993). Öte yandan “Clarke vd. (1996)” bu kavramı, insanların örgütsel değişime yönelik içsel ve bilişsel yönelimi olarak tanımlamıştır.

Değişime hazır olma durumu birçok akademisyen “Bouckennooghe ve Devos (2007); Shah (2009); Weiner (2009)” tarafından farklı bakış açılarıyla incelenmiştir. Örgütsel değişime hazır olmayı etkileyen faktörlerle ilgili en geniş çalışma “Holt vd. (2007)” tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada hazır olmanın belirleyicileri; değişimin nasıl gerçekleştiğini ifade eden süreç faktörleri, değişimin neleri içerdiğini ifade eden içerik faktörleri, değişimin hangi koşullarda ya da ortamlarda gerçekleştiğini ifade eden bağlam faktörleri ve değişimi deneyimleyen kişilerin kişisel özellikleri olan bireysel faktörler olmak üzere dört başlık altında sınıflandırılmıştır. Tüm bu boyutlar, hazır olma konusunda farklı belirleyicilerin ayrı ayrı incelenmesine olanak tanımaktadır. Örneğin, bugüne kadar yapılan araştırmalar, bireysel yeterlilik, uyumluluk, etkileme becerileri “Lehman vd. (2002)”, örgütsel bağlılık “Kwahk ve Kim (2008)” ve değişim yeterliği “Cunningham vd. (2002)” gibi kişilerin bazı özelliklerinin yeni önerilen bir değişime hazır olmalarına yardımcı olduğunu göstermektedir.

Değişimin bireysel tarafının ya da mikro düzeydeki anlayışının örgütteki üyeleri ifade ettiği bilinmektedir. Buna göre, insanların değişime hazır olması için, başarılı değişimler adına insanların bireysel özelliklerinin çok daha fazla analiz edilmesi gerekmektedir. Sonuç olarak, değişimin ilk adımlarında bireyleri hazır hale getirmek, bir değişim planının başarılı bir şekilde uygulanması için kritik görünmektedir. Literatürde, değişime hazır olma yapısı, birey, bağlam, içerik ve süreç olarak dört faktör altında sınıflandırılarak bir dizi değişkenle ilişkilendirilmiştir. Ancak, hazır olma alt faktörlerinin (yönetim desteği, değişim yeterliği, bireysel yarar, uygunluk) bu değişkenlerle ampirik ilişkisi, toplam hazır olma yapısı rapor edilirken çok fazla tartışılmamıştır. Buna ek olarak, değişime yön veren beş temel inancın (tutarsızlık, uygunluk, yeterlik, yönetim desteği ve yarar) göreceli öneminin değişimi algılayanlar için eşit derecede önemli olmayabileceği ihtimali vurgulanmış ve daha fazla araştırma yapılması önerilmiştir (Cole vd., 2006; Armenakis ve Harris, 2009). Bu çerçevede literatür taraması, her bir boyutun (uygunluk, yönetim desteği, değişim yeterliği ve bireysel yarar), yapının farklı bir yönünü temsil etmesi nedeniyle ayrı ayrı ele alınması gerektiği mantığıyla bir araya getirilmiştir.

2.1.5 Örgütsel Değişime Hazır Olmanın Boyutları

2.1.5.1 Uygunluk

Uygunluk, teklif edilen değişimin örgüt için uygun olup olmadığının ne ölçüde hissedildiğini ifade eder (Holt vd., 2007). Örgüt üyeleri tarafından teklif edilen bir değişim için algılanan uygunluk derecesi, değişime hazır olma durumunun yaratılması için bir temel sağlar. “Holt vd. (2007)” tarafından önerilen değişime hazır olma ölçeğinin bir parçası olan uygunluk faktörü maddelerine ve tanımlayıcı terimlere “Armenakis vd. (1993); Cole vd. (2006)” dayanarak, uygunluk algısı, önerilen değişimin örgütsel değeri, mevcut durum ile amaçlanan durum arasındaki uyumsuzluk ve algılanan kişisel fayda yönleriyle tanımlanmaktadır.

Mevcut literatürde, “Self ve Schraeder (2009)” tarafından da belirtildiği üzere, çalışanların önerilen değişim çabalarının gerçekten uygun olduğuna ikna edilmeleri gerekmektedir; aksi takdirde direniş davranışları gözlemlenebilir. Etkili bir örgütsel değişim için bir değişim mesajının içermesi gereken unsurlardan biri olan “Armenakis vd. (1999); Bernerth (2004)”, örgüt üyeleri tarafından algılanan uygunluk derecesi sadece örgütsel değişim için değil, aynı zamanda değişime hazır olma durumu için de oldukça önemli görünmektedir. Başka bir deyişle, uygunluk, örgüt üyelerinin belirtilen değişim vizyonunu benimseme veya örgütsel ve bireysel faktörlere bağlı olarak öngörülen değişim için tereddüt gösterme olasılığını gösterir.

Değişim sürecinin gidişatını belirlemede değişim mesajlarının kilit bir bileşeni olan uygunluk, örgüt üyeleri tarafından katılımın derecesini belirleyen kritik bir öncül olarak kabul edilmektedir (Armenakis vd., 2007). “Kepner ve Tregoe (1965)”, değişim ajanları için uygunluk kavramını ele alan erken dönemlerden bir kaynak olarak karşımıza çıkmaktadır (Armenakis vd., 2007). Kepner ve Tregoe’nin eserinde, yönetim ve sorun çözme sanatı, çeşitli örgütsel koşullarda gerçekleştirilecek düzeltici eylemlerin en uygun yollarını belirleyerek açıklanmaktadır. Kitap, uygunluk algısının değişim girişimlerinde başarılı sonuçlar elde etmek için neden kritik bir öneme sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Uygunluğun seyrini açıklayan daha geniş bir çerçevede, bir duruma ilişkin diğerlerinin algılarını etkilemeye yönelik yönetsel rasyonalizasyonlar ve gerekçeler olarak tanımlanan sosyal hesaplar değişim uygunluğu ile ilişkilendirilmektedir (Rousseau ve

Tijoriwala, 1999; Armenakis vd., 2007). Sosyal hesap, bir tarafın (yönetici) diğer tarafın (çalışanlar) algısını manipüle edebildiği bir tür gerekçe veya açıklamadır (Sitkin ve Bies, 1993).

Sosyal hesapların gücü, algıların yönlendirilmesini etkilemektedir. Sosyal hesapların kullanımı ve etkinliği ile ilgili olarak “Sitkin ve Bies (1993)” ampirik çalışmaları gözden geçirmiş ve iki temel etkili faktör belirlemiştir; 1) hesabın algılanan yeterliliği ve hesap verenin algılanan samimiyeti gibi mesaj ileten özellikleri ve 2) sonuç olumsuzluğu ve izleyici özellikleri gibi durumsal faktörler. Mesaj iletilen özellikleri açısından, hesabın (açıklamanın) algılanan yeterliliği, değişime hazır olmayı etkileyen iletilen değişim mesajına oldukça benzemektedir (Armenakis vd., 1993). Benzer bir bakış açısıyla, hesap verenin samimiyeti de değişime hazır olma durumunu etkileyen yönetime duyulan güven algısına benzemektedir. Kısacası, sosyal hesaplar yaklaşımı ve öncülleri değişimin uygunluğu ile ilişkilendirilebilir ve belirli bir değişimin örgüt üyeleri tarafından nasıl uygun olarak algılandığını araştırmak için faydalı bir rehber olabilir.

Yukarıda detaylandırılan uygunluğu açıklayan hususlar doğrultusunda, bu özel yapıyla ilişkilendirilebilecek potansiyel değişkenleri keşfetmek amacıyla örgütsel değişim literatürü incelendiğinde; “Cole vd. (2006)” tarafından yapılan bir çalışmaya göre, değişimin uygunluğunun, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile pozitif, rol belirsizliği ve işten ayrılma niyeti ile negatif ilişkili olduğu görülmüştür. Önerilen değişimin örgüt için gerçekten uygun olduğu hissinin yaratılması, örgüt üyelerine önerilen değişim hakkında ikna edici bilgi sağlayacak uygulamalar yoluyla sağlanabilir. Değişim sürecinde ikna edici iletişimin önemi göz önüne alındığında, önerilen değişimle ilgili gerekçelerin sunulması, değişime hazır olma ve destekleyici tutumların yaratılmasını sağlayacaktır (Armenakis vd., 1993; Young ve Post, 1993). Dolayısıyla, etkili ve güvene dayalı bir iletişim kanalının, çalışanlara doğru ve ikna edici mesajın iletilmesinde ve değişime hazır olmanın uygunluk tarafına katkıda bulunmada önemli olduğu değerlendirilmektedir. Kamu kurumlarında meydana gelen değişimlerle ilgili bir çalışmada “McKay vd. (2013)”, değişimle ilgili iletişimin algılanan yeterliliğinin, değişimin algılanan uygunluğunu olumlu yönde açıkladığı bildirilmiştir. Özellikle, değişimle ilgili iletişimin bilgilendirici ve zamanında yapıldığını düşünen çalışanlar daha olumlu bir uygunluk algısı bildirmişlerdir. Aynı çalışmada, iletişim yeterliliğinin değişime direnci etkilediği, değişimde karar alma sürecine katılım algısının ise

değişimin uygunluğu ile herhangi bir ilişkisinin olmadığı bildirilmiştir (McKay vd., 2013).

Bununla birlikte, bir başka çalışmada “Paré vd. (2010)”, hazır olma durumu yaratmada kilit bir duygu olan değişime uygunluğun, örgüt üyelerinin örgütsel değişime hazır olma algısı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Aynı çalışmada, değişime uygunluğun üst yönetim desteği, değişim için kişisel vizyonu aktif olarak destekleyen bireyleri ifade eden faktörlerin varlığı, değişimin örgütsel geçmişi, örgütsel esneklik, değişim yeterliği ve öz yeterlilik ile pozitif, örgütsel çatışmalar ve politika ile negatif ilişkili olduğu da rapor edilmiştir (Paré vd., 2010).

2.1.5.2 Yönetim Desteği

Yönetim desteği kişinin, örgütün liderliğinin veya yönetiminin muhtemel değişimin uygulanmasına ne ölçüde bağlı olduğunu ya da olmadığını ve desteklediğini ya da desteklemediğini hissetmesi olarak tanımlanmaktadır (Holt vd., 2007). Yönetim desteği, “Holt vd. (2007)” tarafından geliştirilen değişime hazır olma ölçeğinde çalışanlara yöneltilen bir dizi soru aracılığıyla çalışanların algıları üzerinden değerlendirilmiştir. Bu ölçekte, çalışanların üst düzey liderlerinin önerilen değişimin arkasında olduğuna dair inanç veya algılarının derecesi yönetim desteğinin derecesi olarak kabul edilmektedir. Örgütsel değişim alanında mevcut literatüre bağlı olarak, yönetim desteği ile doğrudan veya dolaylı yoldan ilişkili değişkenler incelenmiş ve seçilen faktörlerin çalışanlar tarafından algılanan yönetim desteğindeki rolünü tartışmak için ilgili değişkenler sağlanmıştır. Bir örgütte önerilen bir değişime yönelik olarak liderlerin algılanan desteği, örgüt üyelerinin söz konusu değişime yönelik olumlu tutumlar geliştirmesi açısından kritik önem taşımaktadır. Bireyler arasında yönetim desteği hissini teşvik etmesi muhtemel dinamiklerle ilgili olarak, akademisyenler tarafından bir dizi faktör rapor edilmiştir. Örneğin, üst yönetimin desteği, değişime yönelik bağlılıklarını ve duygusal katılımlarını güçlendirerek çalışanlar arasında hazır olma tutumu yaratmada hayati bir faktör olarak kabul edilmektedir (Bouckennooghe ve Devos, 2007).

Bir başka çalışmada, çalışanları değişime açık hale getirmede, etkili bir lider olarak tanımlanan dönüşümcü liderlik davranışının benimsenmesinin “Podsakoff vd. (1990)”, çalışanların değişime ilişkin olumsuz tutumlarını ve sinizmi azaltabileceği

belirtilmiştir (Bommer vd., 2005). Bu anlamda, örgütsel liderlerin dönüştürücü liderlik davranışında bulunmasının, çalışanların yönetim desteğini algılamalarına ve dolayısıyla hazır olma düzeylerine katkıda bulunması beklenmektedir. Örgüt üyelerini değişime hazır hale getirmek için algılanan yönetim desteğini güçlendirmenin bir kaynağı da örgütteki esnek politika ve prosedürleri geliştirmek olabilir. “Eby vd. (2000)”e göre, esnek politika ve prosedürler, algılanan örgütsel değişime hazır olma durumu ile olumlu yönde ilişkilidir. Bu ampirik ilişki, değişime hazır olma durumunu yaratmak için örgüt üyelerine iletilen değişim mesajının önemi “Bernerth (2004)” ışıığında düşünüldüğünde, esnek politika ve prosedürler aracılığıyla alt (çalışanlar) ve üst (yönetim) arasında etkili bir iletişim çok daha sorunsuz olacaktır. Bu nedenle, örgüt çalışanları ve yöneticiler arasında yapıcı bilginin etkili bir şekilde aktarılmasına katkıda bulunan herhangi bir bileşenin yönetim desteği duygusunu olumlu yönde güçlendirmesi çok muhtemeldir. Bu çıkarımı destekleyecek şekilde, yaklaşan bir değişiklik ile ilgili iletişimin yeterliliği algısı, ilgili değişikliğe yönelik yönetim desteği ile pozitif yönde ilişkilendirilmiştir (McKay vd., 2013). İletişim, değişim sürecinde dağıtım mekanizması olarak hizmet etmekte ve hazır olma durumunun yaratılmasında öncü bir işlev görevi görmektedir (Armenakis vd., 1993; Bernerth, 2004). Benzer bir bakış açısıyla, liderler ve çalışanlar arasındaki etkili iletişim, çalışanlar arasındaki korku ile belirsizliği ve dolayısıyla olumsuz çalışan tutumunu azaltacak bir mekanizma olarak gösterilmektedir (Vakola ve Nikolaou, 2005). Yukarıdaki tartışmalara dayanarak, çalışanlar ve yönetim arasında etkili bir iletişim kanalının başlatılmasının, örgüt üyelerinin üst düzey liderlerinin değişim için yeterince kararlı olup olmadıkları konusunda daha iyi bilgilendirilmelerine yol açması muhtemeldir. Dolayısıyla, bir örgütte iyi kurulmuş bir iletişim kanalının, çalışanların algıları ve dolayısıyla değişime hazır olmaları açısından önemli olduğu değerlendirilmektedir.

Liderler ve örgüt üyeleri arasında güvene dayalı bir ilişki kurulması, çalışanlar arasında örgütteki belirsizlikten kaynaklanan kaygı duygusunu azaltır (Özmen ve Sönmez, 2007). Benzer şekilde, güvene dayalı bir ilişki atmosferi yaratmak, değişim sürecinin yarattığı çalışan stresini azaltmada etkili bir strateji olarak görülmektedir (Sayılı ve Tüfekçi, 2008). “Rafferty ve Simons (2006)”a göre örgütsel liderliğe güven, değişime hazır olma, öz yeterlilik, iş arkadaşlarına güven, katılım ve esnek politikalar ile pozitif yönde ilişkilidir. Bu bağlamda, üst yönetime güven kavramı, örgüt üyeleri arasında algılanan yönetim desteğinin artırılması için önemli bir yapı olarak

görülmektedir. 70'ten fazla çalışmayı içeren bir meta-analitik incelemeye göre yönetici desteği, algılanan örgütsel destek için güçlü bir öncül olarak rapor edilmiştir (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Aynı incelemeye göre, örgütsel bağlılık, iş tatmini, işyerinde olumlu ruh hali ve yüksek performans gibi bir dizi olumlu çalışan tutumu da bu kapsamda algılanan örgütsel desteğin sonuçları olarak belirtilmiştir. Yukarıda belirtilen doğrudan bulgular ve çıkarımlar göz önüne alındığında, olumlu çalışan tutumunun ortaya çıkmasına katkıda bulunan çeşitli değişkenlerin algılanan yönetim desteği ile ilgisi vardır. Bu anlamda, değişime hazır olmanın bir parçası olarak yönetim desteğinin ayrı bir şekilde araştırılmasının daha verimli ve spesifik açıklama kaynakları sağlayabileceği değerlendirilmektedir.

2.1.5.3 Değişim Yeterliği – Öz Yeterlilik

Değişim yeterliği veya öz yeterlilik, bir kişinin muhtemel değişimin uygulanmasıyla ilgili görev ve faaliyetleri yerine getirebilecek becerilere sahip olduğunu ya da olmadığını hissetme derecesi anlamına gelmektedir (Holt vd., 2007). Değişime hazır olma literatüründe değişim yeterliği, değişim mesajının iletilmesinde önemli bir bileşen olarak rapor edilmiş “Bernerth (2004)” ve değişim yeterliği terminolojisi de hazır olma faktörlerinden biri olarak tanımlanmıştır (Holt vd., 2007). Ancak, örgütsel değişim ve değişime hazır olma perspektifinde kişisel yeterlilik ile ilişkilendirilebilecek faktörler çok fazla tartışılmamıştır. Bu doğrultuda, bu bölümde değişim sürecinde öz yeterliliğin gelişimine katkıda bulunan unsurlara odaklanılmıştır.

Sosyal bilişsel teorisinin bir yapısı olarak öz yeterlilik, kişinin bir şeyi başarmak için kendi kapasitesine olan inancının derecesini ifade eder (Bandura, 1977). Kişisel yeterlilik duygusu aşağıdaki faktörlerden etkilenmiştir; 1) ustalık deneyimi: bireylerin deneyim kazanmaları için görevleri yerine getirmeleri için fırsatlar sağlanması; 2) dolaylı deneyim: birisi yapıyorsa ben de yapabilirim inancına veya birini model almaya dayanır; 3) sözlü ikna (sosyal ikna): amaçlanan görev için başkalarının cesaretlendirmesi veya cesaretini kırması; 4) psikolojik faktörler: sıkıntı, korku, kişisel özellikler vb. (Bandura, 1977).

Yukarıda belirtilen değişim yeterliği tanımları göz önünde bulundurulduğunda, değişime hazır olmanın değişim yeterliği faktörü şimdiye kadar çalışılan değişimle ilgili değişkenlerin bazılarıyla ilişkilendirilebilir. Örneğin, bağlamsal faktör olan

başarılı değişim geçmişi, değişime hazır olmanın önemli bir öncülü olarak belirtilmiştir (Berneth, 2004; Bouckenooghe ve Devos, 2008). Bir birey için başarılı bir değişim geçmişi, önceki değişim girişimlerinde olumlu ve verimli bir deneyim elde etmek anlamına gelir ve bu da söz konusu değişim girişiminde ustalık deneyiminin tekrarlandığını gösterir (Bandura, 1977). Dolayısıyla, örgütlerin değişim girişimleriyle ilgili sicillerinin, örgüt üyeleri arasındaki değişim yeterliği inancıyla ilişkili olması muhtemeldir. Benzer bir bakış açısıyla “Self (2007)”, çalışanların önerilen değişimleri başarıyla gerçekleştirebileceklerine dair güvenlerinin geçmiş deneyimlerden kaynaklandığını belirtmiştir. Dolayısıyla, örgütteki başarılı geçmiş deneyimin, örgüt üyeleri arasında algılanan değişimle ilgili öz yeterlilik derecesini güçlendirmesi muhtemeldir.

Buna ek olarak, fırsatlar yoluyla deneyim kazanmanın bir diğer yolunun da çalışanların işle ilgili karar verme süreçlerine etkin katılımı olması beklenmektedir ki bu da değişim yeterliği inancının güçlü bir belirleyicisi olarak rapor edilmiştir (Bell ve Staw, 1989). Benzer bir şekilde, kişisel yeterlilik duygusunu etkileyen faktörler olarak etiketlenen ustalık deneyimi ve dolaylı öğrenme “Bandura (1977)”, amaçlanan değişim mesajının örgüt üyelerine etkili bir şekilde iletildiği aktif katılım örnekleri olarak gösterilmektedir (Armenakis vd., 1993). Dolayısıyla, bireylerin karar alma sürecine katılımı yoluyla değişim süreci hakkında daha iyi bilgi sahibi olmaları, önerilen değişimi başarma duygularını ve dolayısıyla değişimle ilgili öz yeterliliklerini güçlendirecektir. Yaklaşan bir değişimin kapsamının ve gerekliliklerinin bilinmesi, özellikle çalışanların mevcut yetenekleriyle bu değişimin üstesinden gelip gelemeyecekleri gibi sorularına cevap verebilecektir.

“Cunningham vd. (2002)”nin gerçekleştirdikleri çalışma, iş değişikliği öz yeterliliği ile değişime hazır olma, iş problemlerinin çözümüne aktif yaklaşım ve yeniden mühendisliğe katkı değişkenleri arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Öte yandan değişim yeterliği ile depresyon, iş güvensizliği, duygusal tükenme, işe müdahale ve vardiyalı çalışma değişkenleri arasında ise negatif bir ilişki bulunmuştur. Bu çalışmada rapor edilen hem olumlu hem de olumsuz faktörler, öz yeterliliğin yüksek veya düşük olarak yönlendirilmesinde etkili olan ve yukarıda bahsedilen psikolojik faktörler kavramıyla uyumlu görünmektedir (Bandura, 1977).

“Kwahk ve Kim (2008)” tarafından yapılan bir araştırmaya göre, algılanan kişisel yeterlilik değişime hazır olmayı etkilemektedir. Değişim yeterliğinin kişisel becerilere

ilişkin inanç olarak tanımlandığı göz önüne alındığında, kişinin kişisel yeterliliğine ilişkin algısı, değişim yeterliği ile ilişkili olması muhtemel bir faktör olarak kabul edilebilir (Holt vd., 2007).

“Jimmieson vd. (2004)”, çalışanların örgütsel değişime uyum sağlamasında değişim yeterliği ve değişimle ilgili bilginin rolüne ilişkin boylamsal araştırmalarında bir dizi ampirik bulgu rapor etmiştir; 1) değişim yeterliğini daha yüksek algılayan çalışanlar daha yüksek iş tatmini, psikolojik huzur ve müşteri bağlılığı bildirmiştir; 2) değişim yeterliği, bilgi sağlama ile hem iş tatmini hem de müşteri bağlılığı arasındaki pozitif ilişkiye tam aracılık etmiştir; 3) değişim yeterliği, iş stresi algısının azalması ve dolayısıyla müşteri bağlılığının desteklenmesi ile ilişkilendirilmiştir ve 4) değişim uygulamasının erken aşamalarında değişim yeterliği, rol belirsizliğinin olumsuz etkilerini engelleyerek stres önleme mekanizması olarak işlev görmüş ve bu da çalışanların sonraki aşamalarda değişim sürecine daha iyi uyum sağlamasını desteklemiştir. Değişim sürecinde iletişimin yeterliliği ile değişim yeterliği arasındaki ilişkiyi araştıran bir çalışmada ise, algılanan değişimle ilgili iletişimin, değişim yeterliğini olumlu yönde açıkladığı bildirilmiştir (McKay vd., 2013).

2.1.5.4 Bireysel Yarar

Bireysel yarar, kişinin muhtemel değişimin uygulanmasından fayda sağlayacağını ya da sağlamayacağını hissetme derecesi olarak tanımlanmaktadır (Holt vd., 2007). Bireysel yarar, etkili bir değişim mesajı için önemli faktörlerden biri olarak kabul edilmiştir (Armenakis vd., 1999). Çünkü bireyler, kişisel faydalar sağladığı aşikâr olan değişimleri nadiren reddetmektedir (Self, 2007). “Vakola ve Nikolaou (2005)”, bazı bireysel faktörlerin çalışanların önerilen bir değişime yönelik tutumlarında nasıl etkili olduğu konusunda bir çalışma yürütmüştür. Bu çalışmada, mesleki stres faktörü ile değişime yönelik tutumlar arasında negatif bir korelasyon olduğunu, yüksek stres düzeyine sahip bireylerin örgütsel müdahaleleri benimseme konusunda bağlılıklarının azaldığını ve isteksizliklerinin arttığını ortaya koymuşlardır. Çalışanlar arasında işle ilgili stresin en yaygın nedeni olarak kötü iş ilişkileri gösterilmektedir. Bireysel yararın kapsamı, tanımına ve yapısının öğelerine bağlı olarak, çalışanların kişisel olarak o örgütte bulunmaktan mutlu olup olmadıkları ve değişim sürecinin sonucunda ne tür dışsal ve içsel faydaların ortaya çıkacağı etrafında çerçevelenmektedir (Bernerth, 2004; Holt vd., 2007). Bu anlamda, düşük düzeyde mesleki stres, artan bağlılık ve iyi

iş ilişkilerinin, örgütten algılanan bireysel yararın ve dolayısıyla değişime hazır olma durumunun gelişmesine katkıda bulunması beklenmektedir.

“Madsen vd. (2005)” tarafından rapor edilen destekleyici diğer bir bulgu, örgüt üyelerinin iş yerindeki sosyal ilişkilerinin örgütsel değişime hazır olma durumuyla ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Bu da meslektaşların, astların ve yöneticilerin olumlu tutumlarının, örgüt ortamını değişime katılım için daha teşvik edici hale getirebileceğini göstermektedir. Bu tür olumlu örgüt iklimi ve sosyal ilişkilerin, örgüt üyelerinin kendilerini orada mutlu hissetmelerine yol açması ve böylece örgüt ortamının bireysel yararına katkıda bulunması beklenmektedir. Yakın zamanda yapılan bir çalışmada rapor edilen önemli bir diğer bulgu da değişimle ilgili iletişimin yeterliliğinin olumlu bireysel yarar hissini pozitif olarak açıkladığı, karar alma sürecine katılımın ise bireysel yararlarla ilişkili olmadığıdır (McKay vd., 2013). Aynı çalışma kapsamında, örgütlerine karşı daha yüksek duygusal bağlılığa sahip örgüt üyelerinin, önerilen değişimi bireysel olarak faydalı olarak algıladıkları tespit edilmiştir (McKay vd., 2013).

2.2 Örgüt İklimi

Literatür taraması kapsamında uzun yıllardır üzerinde araştırmalar yapılan örgüt ikliminin kavramsal tanımlamalarının yanı sıra, örgüt iklimi tipleri ve boyutları ile örgüt iklimine etki eden faktörlerin de araştırılarak çalışmada yer verilmesinin faydalı olacağı değerlendirilmiştir.

2.2.1 Örgüt İklimi Kavramı

Örgüt iklimi, iş iklimi ya da çalışma atmosferi, örgütsel davranış disiplininin temel konuları arasında yer almış ve literatürde pek çok araştırmaya konu olmuştur. Geniş anlamda örgüt iklimi, çalışanların örgütsel işleyiş ve uygulamalara yönelik ortak algıları olarak tanımlanır (Yahyagil, 2006).

Örgüt iklimi kavramı, 1930'larda insan davranışlarının çevre ile ilişkilendirilmesi çabalarıyla literatüre girmiştir. Bununla birlikte, örgüt iklimine olan ilk ilginin, 2. Dünya Savaşı'nın sona ermesinden sonra ve Hawthorne çalışmaları ile teşvik edilen sosyal temaların araştırılmaya başlamasıyla arttığı bilinmektedir (Yıldırım, 2023). O dönemde yapılan çalışmalar, iş yerindeki sosyal bağlamın, kişilerin işlerine, çalışma

arkadaşlarıyla olan ilişkilerine ve üretkenliğine belirgin bir şekilde etki ettiğini göstermiştir (Schneider vd., 2012).

Örgüt iklimiyle ilgili araştırmalar başlangıçta örgütlerdeki güvenlik, hizmet kalitesi, sağlık hizmetleri gibi stratejik sonuçlara odaklanmış, daha sonra adalet, çalışan katılımı, etik gibi süreç odaklı sonuçlara yönelmiştir. Örgüt kuramcıları, araştırmacılar ve uygulayıcılar arasında uzun süredir dikkat çeken bir konu olan örgüt iklimi, genelde örgütteki sosyal ve örgütsel değişkenlerin etkileşimini ifade etmektedir (Çağlayan, 2014). Son yıllarda, örgüt iklimi çalışmaları hem sonuç hem de süreç odaklı olarak devam etmektedir.

Örgüt iklimi kavramının doğası üzerinde tartışmalar da bulunmaktadır. Bazıları bunu, belirli bir örgütteki bireylerin paylaşılan algısı olarak görürken, diğerleri örgütün kendisinin bir özelliği olduğunu savunur. Örgüt iklimi, örgütün anlık ve görünür yönlerine ilişkin çalışan algıları olduğu için daha kolay ölçülebilir ve yönetim tarafından daha kolay değiştirilebilir (Yıldırım, 2023).

Literatürde, örgüt iklimine yönelik çok sayıda araştırmacı tarafından çeşitli boyutlar geliştirilmiştir. “Likert (1961)”, örgüt ikliminin üç bileşenden oluştuğunu belirtir: fiziksel çevre, kültürel çevre ve teknolojik çevre. “Lawrence ve Lorsch (1967)”, örgüt iklimini incelerken, örgütsel davranışa odaklanmış ve yapısal faktörlerin iş beklentilerini nasıl şekillendirdiğini incelemiştir. “Litwin ve Stringer (1968)”, örgüt ikliminin bireysel ve örgütsel performansı nasıl etkilediğini çalışmış ve sorumluluk, yapı, ödüller, risk, sıcaklık ve destek/hoşgörü gibi boyutlar geliştirmiştir. “Schneider vd. (2012)” ise yönetim desteği, yönetim yapısı, işe yeni başlayan çalışanlar için ilgi, kurum içi çatışma, temsilci bağımsızlığı ve genel memnuniyet gibi boyutları olan bir ölçek geliştirmiştir. “Tagiuri ve Litwin (1968)”, iklimi sentetik ve değişken bir yapı olarak görmüş, değişikliklerin iklimi etkilediğini belirtmiştir.

“Moran ve Volkwein (1992)”, iklimi bir örgütü diğerlerinden ayıran, üyelerin kolektif algılarını somutlaştıran, üye etkileşimiyle üretilen ve davranışları şekillendiren bir etki kaynağı olarak tanımlamıştır. Yönetim literatüründe önde gelen başlıklardan olan örgüt iklimi, örgütsel koşullardan etkilenen psikolojik bir durumu ifade eder. Bu kavram, örgütsel ortamda olayların nasıl algılandığını gösterir ve örgütlerin kendine özgü niteliklerini yansıtır (Ertem ve Gökalep, 2019). “Schneider vd. (2012)”, örgüt

iklimini çalışanların politika, uygulama ve prosedürlere verdikleri anlamlarla ve ödüllendirilen, desteklenen ve beklenen davranışlarla tariflemiştir.

2.2.2 Örgüt İklimi Tipleri

Örgüt iklimi üzerinde yapılan literatür taramasında, çalışma ve araştırmaların uzun yıllardır çok geniş alanlara yayıldığı, bu doğrultuda da iklim tiplerine yönelik çok sayıda ve farklı çerçevelerde sınıflandırmalar yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmadaki literatür taramasına, örgütsel değişim ve değişime hazır olma ile yaratıcı katılım konseptlerine ve kapsamına uygun olduğu değerlendirilen başlıca örgüt iklimi tipleri olarak “Halpin ve Croft (1963); Litwin ve Stringer (1968); Zammuto ve Krakower (1991); Likert (1961)”nin sınıflandırmaları dahil edilmiştir.

“Halpin ve Croft (1963)” çalışmalarında, örgüt iklimini altı farklı tipe ayırmışlardır: açık iklim, kapalı iklim, kontrollü iklim, bağımsız iklim, samimi iklim ve babacan iklim. Açık iklimde, çalışanlar ve yöneticiler arasında uyum olması dikkat çeker. Bu türde, düşük engelleme, düşük ilgisizlik ve yüksek çalışma vurgulanırken; kapalı iklim, yüksek ilgisizlik, yüksek engelleme, yüksek mesafelilik, yüksek üretim vurgusu ve yöneticilere güven ile karakterize edilir (John ve Taylor, 1999). Bağımsız iklim, çalışanların moralinin yüksek olduğu ve sosyal gereksinimlere önem verildiği bir atmosferdir; çalışanlar özgürce çalışır ve yöneticiler çok müdahil olmaz. Kontrollü iklimde ise, asıl odak görevlerin yapılmasıdır; sosyal gereksinimlere ve yakın arkadaşlıklara pek yer verilmez ve yönetim emredicidir. Samimi iklim, kısmen açık bir iklim türüdür ve yönetici ile çalışanlar arasında arkadaşlık ilişkileri mevcuttur. Babacan iklim ise kısmen kapalı bir iklimdir; örgüt üyeleri uyum içinde çalışmaz ve yakın arkadaşlık ilişkileri kurulmaz.

“Litwin ve Stringer (1968)” ise otoriter, demokratik ve başarı odaklı iklimler adı altında üç örgüt iklimi tipi belirlemiştir. Otoriter iklimde, formal bir otorite tüm örgütsel etkinlikleri şekillendirir; görev tanımları net olup çalışanlar baskı altında hissedebilirler. Demokratik iklimde ise, sorumluluğun paylaşıldığı informal bir yapı vardır ve samimi insan ilişkileri ön plana çıkar. Başarı odaklı iklimde ise, bireysel ve örgütsel verimlilik, rekabet ve örgüt içi gurur ön plandadır.

“Zammuto ve Krakower (1991)” tarafından belirlenen örgüt iklimi tipleri ise grup iklimi, rasyonel iklim, gelişimci iklim ve iç süreç iklimidir. Grup iklimi büyük bir

aileye benzetilir, liderler aile büyüğü gibidir ve çalışanlar arasında uyum vardır. Gelişimci iklim, girişimciliğin ve yaratıcılığın öne çıktığı bir atmosferdir; liderler yeniliklere açıktır. Rasyonel iklimde, amaç uzun vadede rekabetçi hedeflere ulaşmaktır; bu tip örgütler kazanç ve sonuç odaklıdır. İç süreç ikliminde ise, görevler net bir biçimde belirlenmiştir ve formal kurallar çerçevesinde işler yürütülür.

“Likert (1961)”, örgüt iklimini, istismarcı otokratik iklim, yardımsever otokratik iklim, demokratik iklim ve katılımcı iklim olmak üzere dört ana başlık altında sınıflandırmıştır. İstismarcı otokratik iklimde, güven eksikliği vardır ve iş motivasyonu ceza ve tehditlerle sağlanır. Yardımsever otokratik iklimde, yöneticiler gerektiğinde ciddi cezalar verebilir; çalışanlar kendilerini yeterince özgür hissetmez ve ilişkiler hiyerarşik yapı içinde yürür. Demokratik iklimde, yönetim yetkileri paylaşılır, çalışanların fikirlerine değer verilir ve kararlar katılımcı bir anlayışla alınır. Katılımcı iklimde ise, tam güven ve arkadaşlık duyguları yüksek olup, örgütsel gelişime odaklı hedefler üzerinden çalışanların moral ve motivasyonu artırılmaktadır.

2.2.3 Örgüt İklimi Boyutları

Literatürde örgüt iklimi kavramı farklı araştırmacılar tarafından farklı boyutlarıyla ortaya konmuştur. Örgüt iklimi, geniş anlamda, örgüt üyeleri tarafından üstlenilen örgütsel işleyiş, yol ve yöntemlerinden oluşan çalışma atmosferi ile ilgilidir (Yahyagil, 2006). “Lin (1999)”e göre örgüt iklimi, örgütsel koşullar hakkında paylaşılan algılardır. Bu tanım, “Litwin ve Stringer (1968)”deki örgüt iklimi kavramının yapı, sorumluluk, ödül, risk alma, destek, sıcaklık, standartlar, çatışma ve kimlik gibi dokuz boyutunu kapsayan ve iyi bilinen bir ölçüm aracı olan örgüt iklimi anketine dayanmaktadır.

“Schneider vd. (1996)”, örgüt ikliminin dört boyutunu kişiler arası ilişkilerin doğası, hiyerarşinin doğası, işin doğası ile destek ve ödüllere odaklanma olarak tanımlamaktadır.

“Tagiuri ve Litwin (1968)” ise örgüt ikliminin çevresel özelliklerini dört boyutta incelemiştir: ekoloji, ortam, sosyal sistem ve kültür. Ekoloji, örgütün fiziki ve maddi olanaklarını, yani büyüklüğü, yaşı, binaları ve kullanılan teknolojiyi tarifler. Ortam boyutu, örgütün sosyal yönünü temsil eder ve örgüt üyelerinin sosyo-ekonomik seviyelerini, motivasyonlarını, iş memnuniyetlerini ve diğer bireysel özelliklerini

içerir (Yaman, 2018). Sosyal sistem ise örgütsel yapı ve yönetimle ilgilidir. Kültür boyutu ise örgütün ve çalışanların değerlerini, inanç sistemini, normlarını ve düşünce şekillerini kapsar.

“Ertekin (1978)”, iki farklı örgütün iklimini karşılaştırarak yaptığı çalışmasında örgüt iklimi boyutlarını bireysel, örgütsel ve çevresel özellikler olarak gruplandırmıştır. Bireysel özellikler boyutunda doyum, yükselme ve ilerleme fırsatları, engellenme, kişiye verilen saygınlık ve önem, güven duygusu, arkadaşlık ilişkileri ve tehlikeye meydan okuma yer alır. Örgütsel özellikler boyutu; örgütsel yapı ve politikalar, ödül sistemi, maaş düzenlemeleri, örgütsel çatışma, liderlik, yoğun denetim, karar verme süreçleri, örgütsel şeffaflık, gelişim fırsatları ve sorumluluk gibi bileşenleri içerir. Çevresel özellikler boyutu ise güdüleyici ve sınırlayıcı çevre, çalışma koşullarının sıkıcılığı ya da memnuniyet vericiliği, yönetim desteği, uyum, baskı ve yönetimi eleştirme unsurlarını kapsar (Sertel ve Zeynep, 2019; Dağlı, 2017). “Ertekin (1978)”, örgüt ikliminin boyutlarının geniş bir değişkenler dizisini kapsadığını ve iklim çalışmalarının bu boyutlar göz önünde bulundurularak yapılması gerektiğini savunmuştur.

“Koys ve Decotiis (1991)” de örgüt iklimini özerklik, iş birliği, güven, baskı, destek, fark edilme, adalet ve yenilikçilik başlıkları altında sekiz boyutta incelemiştir. Özerklik, çalışanların çalışma prosedürleri, hedefleri ve öncelikleri üzerinde bireysel otoriteye sahip olduğu algısını ifade eder. İş birliği, çalışanların birbirlerine yardım etmesi ve destek olmasını ifade eder. Güven, çalışanların yöneticiler ile açık iletişim kurabilmesi ve gizliliğin korunmasını bekleyebileceği algısını, yani birbirlerinden kuşku duymamasını kapsar. Baskı, çalışanların görevlerini zaman baskısı altında yürüttüklerini hissetmesiyle ilgilidir. Destek, yöneticilerin çalışanlara hata yapma dahil birçok konuda tolerans göstermesidir. Fark edilme, çalışanların çabalarının ve katkılarının yöneticiler tarafından görülüp takdir edilmesidir (McMurray ve Don Scott, 2013). Adalet, örgütsel uygulamaların adil olduğu algısını ifade ederken, yenilikçilik ise risk alma, değişim ve yaratıcılığın teşvik edilmesiyle ilgilidir. “Koys ve Decotiis (1991)”in belirlediği bu iklim boyutları, büyük oranda ast-üst ilişkilerine ve bu ilişkilerin çeşitli özelliklerine değinmektedir (Odden ve Sias, 1997).

2.2.4 Örgüt İklimine Etki Eden Faktörler

Örgüt iklimi, örgüt çalışanlarının örgütle ilgili düşünceleri ve örgütü algılayış biçimleridir. Örgüt ikliminin oluşumunda birden fazla etmen bulunmaktadır. Çevresel, bireysel ve örgütsel gibi çeşitli faktörler örgüt ikliminin şekillenmesinde önemli rol oynamaktadır. Örgüt iklimi, çalışanların davranışlarını olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilir. Bu bölümde, örgüt iklimini etkileyen faktörler incelenmiştir.

Örgütsel amaçlar, özel ve genel amaçlar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Genel amaçlar kuruma göre değişebilir. Kamu kurum ve kuruluşlarında genel amaçlar kapsamında eğitim, topluma hizmet, sağlık ve turizm gibi öncelikler bulunurken, özel işletmelerde kâr amacı daha öncelikli olabilir. Örgütün temel hedefi için kullanılan uygulamalar özel amaç kapsamına girmektedir (Newman, 1963). Örgütlerin en değerli varlıkları insanlardır. Örgüt ikliminin olmazsa olmazı ise emektir. Örgütler, insanların hedef ve amaçları için kullandıkları araçlardır. Örgütler hedeflerine, çalışanların gerçekleştirdiği eylemler sayesinde ulaşır (Arslan, 2004). Örgütün hedeflerine ulaşması için, çalışanların çalıştıkları örgütü iyi tanması ve benimsemesi gerekmektedir (Aydın, 1991).

Örgütsel yapı, en basit ifadeyle bir örgütteki tasarım ve organizasyondaki görevlerin çalışanlar arasında nasıl gruplanacağına dair resmi bir modeldir. Örgütsel yapı; iş akışının düzenlenmesi, karar alma sürecine dair yetkinin kullanımı ve iletişim ilişkilerin nasıl gerçekleşeceğini belirler (Covin ve Slevin, 1991). “Litwin ve Stringer (1968)” de örgütsel yapıyı, çalışanların uymak zorunda olduğu işe dair prosedürler, kurallar ve formal süreçlerin bütünü olarak tanımlar. Bu yapıdaki unsurlar; örgütte algılanan sınırlar, bilgiye ulaşma, davranışlar üstündeki sınırlandırmalar, hiyerarşi, otorite, tanınırlık, rekabet, biçimsellik ve sosyal mesafedir.

Ödül: “Bakan (2011)”, örgütlerde maddi ödüllerin yanı sıra işte ilerleme imkânları, takdir edilme, eğitim, karşılıklı saygı ve güvenin ödüllendirme kapsamına girdiğini vurgulamıştır. Çalışanın performansının takdir edilmesi, motivasyon ve bağlılık açısından önemlidir. Yöneticilerin başarılı çalışanları fark etmesi, takdir etmesi ve önemsemesi çalışanların işe daha fazla odaklanmalarını sağlar (Dengiz, 2000). Japon yönetim sistemi uygulamalarında, çalışanların performans değerlendirilmesi sonrası plaket veya hediyeler verilerek onurlandırılması daha etkili bir yöntem olarak

görülmektedir. Maddi ödüllerin ekip çalışmasına zarar vereceği ve örgüt iklimini olumsuz etkileyebileceği düşünülmektedir (Ünal, 1998).

Örgütsel değerler çalışanların paylaştığı ve ilişkilerin düzeyini belirlemeye yarayan ölçütlerdir (Doğan, 2007). Değerler örgüt içinde neyin önemli olduğunu gösterir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001). *Örgütsel normlar* ise; yöneticiler ile üyeler arasındaki ilişkilerde uyulması beklenen ve nasıl davranılması gerektiğini gösteren kurallar bütünüdür. Normlar, örgüt üyeleri tarafından uygun davranış ve tutumların geliştirilmesiyle oluşur (Doğan, 2007).

Örgütsel iletişim, ideal bir örgüt iklimi oluşturmak açısından önemli bir role sahiptir. Sağlıklı bir örgütsel iletişim, sağlıklı kararlar alınabilmesinin ön koşuludur (Landy, 1989). İletişim, örgütlerin verimliliklerini artırmak ve uzun vadede gelişmelerini sağlamak için kritik öneme sahiptir (Kocabaş, 2005). Başarılı bir örgüt iletişimi, stratejik hedeflere ulaşma aşamasında etkin bir araç olarak kullanılır.

Örgüt çalışanlarının *kişilik özellikleri* de örgüt iklimine katkıda bulunur. Çalışanların bakış açısı ve yorumlamaları, örgüt içerisindeki tepkilerini etkiler (Miller, 1980). Olumlu bireysel özelliklere sahip çalışanların örgüte yönelik değerlendirmeleri de olumlu olur. Çalışanın kişiliği ile örgüt arasında uyum varsa, diğer çalışanlarla da olumlu ilişkiler kurar ve sağlıklı bir örgüt iklimi ortaya çıkar (Erdoğan, 2007). Özetle, örgüt iklimi çeşitli faktörlerin etkileşimi sonucu oluşan bir olgudur ve bu faktörlerin sağlıklı yönetilmesinin, olumlu bir örgüt iklimi ve dolayısıyla yüksek verimlilik ve çalışan memnuniyeti sağlaması beklenmektedir.

2.3 Yaratıcı Katılım

Yaratıcı katılıma ilişkin literatürde yer alan çalışmaların incelenmesi öncesinde yaratıcılık kavramı tanımının özümsemesi, yaratıcılığa etki eden bireysel ve örgütsel faktörlerin irdelenmesinin faydalı olacağı değerlendirilmiş ve bu doğrultuda çalışmanın teorik çerçevesinde bu kavramlara da yer verilmiştir.

2.3.1 Yaratıcılık Kavramı

Yaratıcılık, tüm insan araştırma ve çalışmalarında ilerleme için gerekli olmasına rağmen “James (1880)”, sistematik bir araştırma konusu olarak uzun süre ihmal

edilmiştir. 1970'lerin sonlarından itibaren “Simonton (1975)” ve “Amabile (1979)” gibi araştırmacılar, yaratıcılığın öncelikle bir özellik veya bireysel farklılık olduğu görüşüne meydan okuyarak, yaratıcı sonuçların sosyal ve durumsal öncüllerini araştırmaya başlamıştır. Sosyal psikologların giderek artan çalışmaları, doğru koşullar altında herkesin yaratıcı olabileceğini göstermiştir. Yaratıcılığın örgütler için potansiyel değeri göz önüne alındığında, yönetim akademisyenleri 1980'ler ve 1990'larda yaratıcılığın sosyal psikolojisinden elde edilen bulguları dikkate almaya başlamıştır.

Yönetim araştırmaları, genel olarak yeni ve faydalı fikirlerin örgütler tarafından uygulanması olarak tanımlanan örgütsel yaratıcılığı incelemiş olsa da “Daft (1982); Damanpour (1991); Damanpour ve Evan (1984); Zaltman vd. (1973)” yeni fikirlerin üretilmesini kolaylaştıran bireysel, grupsal ve bağlamsal güçlerden çok az bahsedilmiştir. Yaratıcılık üzerine yapılan ilk örgütsel araştırmalar, ilk sosyal psikolojik araştırmalar gibi, büyük ölçüde yaratıcı sonuçların öncüllerini belirlemekle ilgili olmuştur. Bu kapsamda örgütlerin, üyelerinin yaratıcılığını ne şekilde teşvik ettiği veya engellediği sorgulanmaya başlanmıştır. Yavaş yavaş, örgütlerde bireysel yaratıcılığı incelemeye yönelik öncül-sonuç yaklaşımı kabul görmüş ve oldukça hızlı bir şekilde yönetim akademisyenleri için aktif bir araştırma alanı haline gelmiştir (George, 2007).

“Amabile vd. (1996)”nin yaratıcılık üzerine yaptıkları çalışma, örgütsel literatürde yaratıcı çalışmaların incelenmesine yönelik değişim için ampirik bir zemin hazırlamıştır. Çalışmaları, yaratıcılığın sosyal psikolojisinin temelini oluşturan içgörüyü ön plana çıkarmıştır. Yaratıcı kişilerin özelliklerine odaklanan geleneksel psikolojik yaratıcılık yaklaşımından “Barron (1955); MacKinnon (1965)” yola çıkarak, sosyal çevrenin yaratıcı davranışın hem düzeyini hem de sıklığını etkileyebileceğini ortaya atmışlardır. Sosyal çevreye açıkça odaklanılması, bir örgütte yaratıcı projeler ve yenilikler gerçekleştirmeye çalışan insanların sosyal-psikolojik bağlamına dikkat çekmiştir. Araştırmacılar, hem proje ekiplerinde çalışan kişilerin projelerinin sosyal ve örgütsel çalışma ortamını nasıl algıladıklarını, hem de her bir projenin yöneticiler tarafından ne kadar yaratıcı olarak algılandığını değerlendirerek, hangi bağlamsal unsurların ekiplerin yaratıcılığını desteklediğini ve hangilerinin zayıflattığını ortaya çıkarabilmişlerdir. Bu çalışma, sosyal etkileşimler de dahil olmak üzere, örgütlerde çaba gerektiren yaratıcı davranışları etkileyebilecek karmaşık

bağlamsal güçlere dikkat çekerek ve odağı bireylerden ekiplere doğru genişletmiş ve yönetimde yaratıcılık akademisyenlerinin teorik açıklığını detaylandırmıştır.

Müteakip araştırmalar, yaratıcı sonuçların bireysel üretimine odaklanmaktan uzaklaşarak, sosyal ve örgütsel güç tarafından kuşatılmış bireylerin kolektif olarak yaratıcı sürece katılma çabalarına odaklanmaya yönelmiştir. “Amabile vd. (1996)”nin izinden giden “Drazin vd. (1999)” da yaratıcılığa ilişkin çok düzeyli kuramsal tartışmalarını proje çalışmalarına dayandırmışlardır. Yaratıcılık tanımını, sadece başarılı çabaları değil, fikirler benimsensin ya da benimsenmesin, yaratıcılığı ilerletmeyi amaçlayan tüm çabaları içerecek şekilde açıkça genişletmişlerdir.

Süreç boyunca yaratıcı girişimlere odaklanması, “Drazin vd. (1999)”nin açıkladığı ek sonuçlar doğurmuştur. İlk olarak, belirli görevler üzerinde kısa süreler boyunca yaratıcılığı varsayan daha bireysel odaklı modellerden bir sapma olduğunu belirtmişlerdir. Bunun yerine, uzun süreli bir projede yaratıcılığın çoklu ve değişken iş birliklerini içerdiğini öne sürmüşlerdir. İkinci olarak, bireyler gelip gideceğinden ve projeler doğası gereği karmaşık olduğundan, yaratıcı çabaların sadece planlanmış, tanımlanabilir görevler olarak değil, aynı zamanda daha büyük grup veya örgütsel çabaların bir parçası olarak tamamen doğaçlama olarak ortaya çıkabileceğini ileri sürmüşlerdir. Üçüncü olarak, araştırmacılar zamanın, yaratıcılığın az gelişmiş ancak kritik bir yönü olduğunu ileri sürmüşlerdir (Drazin vd., 1999).

“Zhou ve George (2001)”, yaratıcılığın büyük ölçüde hem destekleyici iş arkadaşlarına hem de yardımcı geri bildirimle bağlı olduğunu ortaya koyan bir çalışmada, bu yollardan birine ilgi çekici bir bakış açısı sunmuştur. Daha da önemlisi, bu durum yaratıcı çalışmaları sadece bireysel bir yaratıcıya odaklanmaktan çıkarıp, yaratıcı sürece daha periferik olarak dahil olan bireyleri, yani geribildirim sağlayıcıları da açıkça dahil etmeye itmiştir. Bu araştırma, yaratıcı çalışmanın sadece fikri üreten ya da projeye liderlik eden kişinin değil, aynı zamanda yol boyunca girdi sağlayan bireylerin de görevi olduğunu ima etmiştir.

“Madjar vd. (2002)” tarafından yapılan çalışma, araştırmacıların yaratıcılıkla ilgili çalışmalarını, işyerinin sınırlarının ötesinde süreçleri destekleyen insanları da kapsayacak şekilde genişletmiştir. Yani, hem örgütsel yaşamdan (yöneticiler ve iş arkadaşları) hem de kişisel yaşamdan (aile ve arkadaşlar) insanları, yaratıcı çalışmayı sürdürmek için potansiyel destek kaynakları olarak dahil etmişlerdir. Bulgular, iş ve iş

dışı desteğin yaratıcı çıktı üzerinde bağımsız etkilere sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Değişen dünya, baş döndürücü hız ve teknoloji, yaratıcılığı tanımlarken bile artık klişeleşmiş kavramlar haline gelmiştir. Bu unsurlar, yaratıcılığı daha fark edilir hale getirirken, aynı zamanda yaratıcılığın, değişimin ana itici güçlerinden biri olmasına neden olmuştur. Bu nedenle yaratıcılığın ne olduğunu ve nerede bulunacağını anlamak oldukça güçtür. Yaratıcılığın net bir tanımı bulunmamakta ve fakat üç temel yaklaşım öne çıkmaktadır: yaratıcı süreç, yaratıcı kişi ve yaratıcı ürün. 1940'larda yaratıcılık genellikle bir süreç olarak tanımlanırken, 1950'lerde yaratıcı kişi üzerine odaklanılmıştır. Amerikan Psikoloji Birliği'ne dayanan bu kişisel yaklaşım, yaratıcılığı yaratıcı bireylerin bir özelliği olarak görür. Günümüzde ise daha çok kabul gören ürün odaklı tanım öne çıkmaktadır ki bu, yaratıcılığı gözlemlenebilir bir ürün veya çıktı üzerinden tanımlar (Amabile, 1983).

Yaratıcılık, bireyin kişisel eşsizliğinden yola çıkarak bireysel, ya da materyal, olay, insan veya durumlardan yeni bir ilişkisel ürün ortaya çıkarma eylemi olarak tanımlanır (Rogers, 1954). Liderlik kuramlarındaki gibi, yaratıcılığa dair yaklaşımlar da ilk başta kişisel özelliklere odaklanmış, zamanla davranışlara ve farklı bağlamlara aktarılmıştır. Dolayısıyla yaratıcılık, insan, olay, materyal, ürün ve durumlarla ortaya çıkan fikirlerle açıklanır.

“Aslan (2001)”, 1913'ten 2000 yılına kadar yaratıcılığa ilişkin yapılan çalışmaları incelemiş ve yaratıcı sürecin, yaratıcı ürün, yaratıcı birey ve yaratıcı ortam olmak üzere dört farklı açıdan ele alınabileceğini belirtmiştir. Yaratıcılık, yeni, özgün ve beceriye dayalı ürünler veya henüz ürüne dönüşmemiş, kendine özgü problem çözme süreçlerini içeren, bireyin zekâ unsurlarını özgün ve üretime yönelik şekilde kullandığı bilişsel bir yetenektir.

Yaratıcılık çalışmaları genel olarak dört ana çerçevede incelenmiştir. 1) İnsan merkezli yaratıcılık, bireyin özelliklerine odaklanır. 2) Sıra dışı ve klinik yaratıcılık, anormal kişilik durumlarında incelenir. 3) Süreç merkezli yaratıcılık, problem çözme süreçleri odağında incelenir. 4) Çevre merkezli yaratıcılık, yaratıcılık iklimi, atmosfer ve kültüre odaklanır (Batey ve Furnham, 2006).

“Amabile vd. (1996)”, yaratıcılığın bireysel, grupsal ve örgütsel bağlamda önemini koruduğunu belirtmiştir. Yaratıcılık, birey, grup veya örgüt tarafından yeni ve

kullanışlı fikirlerin üretilmesi olarak tanımlanır (Amabile, 1988). Amabile'e göre yaratıcılık, uygun gözlemcilerce yaratıcı olarak kabul edilen ürün veya tepkinin kalitesidir. Bu tanım, modern yaklaşımlarda olduğu gibi ürün odaklıdır.

Yaratıcılık, çözülmemiş sorunların çözümü veya yeni, orijinal bir ürün geliştirme sürecinde ortaya çıkan yetenek ve kalitedir (Parkhurst, 1999). Kalite sözcüğü, yaratıcılığın kapsamını ve önemini vurgular. Yaratıcılık, yeni (özgün, beklenmedik) ve uygun (kullanışlı) iş üretme yeteneği olarak tanımlanır (Sternberg ve Lubart, 1999). Ancak yenilik, bir grubun belirli bir zaman diliminde kabul ettiği, savunduğu ve tatmin olduğu bir özellik gerektirir (Stein, 1953). Özgür iradesi ile yaratıcılık süreci için zaman harcayan bireylerde, kişisel ve entelektüel özelliklerin birleşimi yaratıcılığı oluşturur (Findlay ve Lumsden, 1988). Tüm bu tanımlar, yaratıcılığın karmaşıklığının ve genişliğinin daha iyi anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Öte yandan yaratıcılığı tanımlamaya çalışmak zordur ve araştırmacılar tarafından bu süreçte uzun soluklu çalışmalar yapılmıştır.

2.3.2 Yaratıcılığa Etki Eden Faktörler

2.1.5.5 Bireysel Faktörler

“Woodman vd. (1993)”nın etkileşimsel teorisi yaratıcılığın; kişilik, bilişsel, motivasyon ve bilgi gibi öncül koşulların bir fonksiyonu olduğunu öne sürer. Bu bireysel faktörler, sosyal ve bağlamsal faktörlerden etkilenir ve aynı zamanda onları etkiler.

Kişilik Faktörleri: Yaratıcılıkla ilişkili birçok kişilik özelliği literatürde vurgulanmıştır. “Selby vd. (2005)” bu özellikleri; sorunlara duyarlı olma, estetik hassasiyetler, merak, mizah anlayışı, oyunculuk, fantastik düşünme, risk alabilme, belirsizliğe tolerans, dayanıklılık, deneyime açıklık, sezgi, büyüme isteği, duygulara açıklık, otoriteyi eleştirme, çelişkili konuları entegre edebilme, kalıcılık, bağımsız düşünebilme, öz disiplin, kendini yönetebilme, özerk olma, yansıtıcı olma, içe dönük olma, iç kontrol odaklı olma, enerjiklik, çalışkanlık ve sosyal olma olarak belirtmişlerdir.

“Amabile (1988)”, sebat, merak, enerji ve entelektüel dürüstlük özelliklerinin yaratıcılık için çok önemli olduğunu belirtmiştir. Yaratıcı bireylerin genellikle iç

kontrol odağına sahip oldukları da vurgulanmıştır (Woodman ve Schoenfeldt, 1989; Sari vd., 2020).

“Indriartiningtias ve Hartono (2017)” ise yaratıcılığı destekleyen kişilik özelliklerini, öz güven, çeşitli alanlarla ilgilenme, açık fikirli olma, çözüm sağlama ve risk alma olarak tanımlamıştır.

Bilişsel Faktörler: Yaratıcı bireylerin özelliklerine dair araştırmaların çoğu, ıraksak düşünme konusunu ele alır. Bu çalışmalarda, çok sayıda fikir üretebilme yeteneğini ifade eden akıcılık ve üretilen fikirlerin sıra dışı ve kaliteli olduğunu ifade eden özgünlük kavramları, ıraksak düşünmenin alt boyutları olarak kabul edilir (Weiss vd., 2021). “Guilford (1967)”, yaratıcılık ve ıraksak düşünme kabiliyeti arasındaki bağlantıyı detaylıca incelemiş ve bunları ölçmek için çeşitli testler geliştirmiştir. Bununla birlikte, bireylerin yaratıcı düşünme yeteneklerini akıcılık, esneklik ve detaylandırma olarak tanımlamıştır. Ayrıca dönüştürebilme yeteneği, bireylerin deneyimlerinden veya bilgilerinden yeni formlar üretebilme becerisini ifade eder ve yaratıcı bireylerde bu iki yeteneğin de yüksek olduğu bulunmuştur (Guilford, 1983).

Motivasyon: Literatürde yaratıcı davranışlara ilişkin, içsel ve dışsal motivasyon olmak üzere iki tür motivasyon vurgulanmıştır. İçsel motivasyon, ilginç, kapsayıcı, heyecan verici, tatmin edici veya kişisel olarak zorlayıcı olduğu için bir şey üzerinde çalışma motivasyonudur. İçsel motivasyonun yaratıcılık üzerindeki olumlu etkisi birçok çalışmada vurgulanmıştır (Amabile, 1997). Dışsal motivasyonun değerlendirme ve ödül sistemleri gibi müdahalelerinin yaratıcı motivasyonu olumsuz etkileyebileceği belirtilmiştir (Woodman vd., 1993). Ancak, yaratıcı fikirlerin takdir edilmesi veya yapıcı geri bildirim gibi dışsal motivasyon faktörlerinin içsel motivasyonla birlikte sinerjik etkiler yaratabileceği de belirtilmiştir (Amabile, 1993).

Bilgi: Yaratıcılık, uzmanlık gerektiren bir kavramdır. Belirli bir problemi çözmek veya belirli bir görevi yerine getirmek için bilişsel yollar kümesi bireyin uzmanlığını ortaya koyar (Amabile, 1997). Yaratıcı olabilmek için belirli bir alan hakkında yeterli ve olgun bilgiye sahip olmak gereklidir (Amabile, 1998). “Mannucci ve Yong (2018)”, yaratıcılığa etki eden bilginin iki boyutunu belirtmiştir: Bilgi derinliği ve bilgi genişliği. Bilgi derinliği, belirli bir alan hakkında bilgi sahibi olma derecesini; bilgi genişliği ise birden fazla alanı kapsama derecesini ifade eder. Bu iki bilgi boyutunun yaratıcılığı farklı kariyer aşamalarında etkilediği görülmüştür.

2.1.5.6 Örgütsel Faktörler

Örgütler hem dış hem de iç çevreden gelen birçok faktörle etkileşim içindedir ve faktörler yaratıcılığı etkiler. Dış çevresel faktörler arasında devletin ekonomik koşulları, teknoloji, topluma hakim olan görüşler ve toplumun değerleri gibi örgüt tarafından kontrol edilemeyen unsurlar bulunur. İşletme içi faktörler ise inovasyon stratejisi, örgüt kültürü, örgüt iklimi, çalışanlara inisiyatif ve özerklik veren organizasyon yapıları gibi faktörlerdir (Indriartiningtias ve Hartono, 2017).

Örgütün açık bir inovasyon stratejisi belirlemesi, yaratıcılığı artırmada kritik rol oynar (Parjanen, 2012). Literatürde organik örgüt yapısının yaratıcılığı desteklediği birçok çalışmada belirtilmiştir (Rezaee vd., 2014). Organik örgütler, yatay iletişimi, hızlı ve akıcı iletişimi destekleyen örgütlerdir ve bu yapıların yaratıcılığa daha uygun zemin hazırladığı görülmektedir (McLean, 2005).

Öte yandan liderlik stilleri de yaratıcılığı büyük oranda etkiler. Destekleyici liderlik, dönüşümcü liderlik ve güçlendirici liderlik stillerinin yaratıcılığa olumlu katkıları olduğu birçok çalışmada belirtilmektedir (Oldham ve Cummings, 1996; Herrmann ve Felfe, 2014; Chow, 2018).

Yaratıcı düşünce ve farklı bakış açılarını keşfetmek için zaman faktörü de oldukça önemlidir (Amabile vd., 2002). Bununla birlikte, fiziksel çevre, yönetici desteği, örgütsel destek, kaynaklar, eğitim ve takım desteği de yaratıcılığı teşvik eden faktörler arasındadır (Eunice ve Alencar, 2012).

Yaratıcılığın, çalışanların algıları ve iş ortamıyla ilişkili olduğu belirtilmiştir. Yöneticilerin çalışanların fikirlerine güvenmemesi, hataları cezalandıran bir ortam yaratılması ise yaratıcılığı engeller (Eunice ve Alencar, 2012).

Özerklik, işin karmaşıklık derecesi, görev çeşitliliği ve geri bildirim iş yerinde yaratıcılığı destekler (Sia ve Appu, 2015). Öte yandan, emek yoğun ve talepkar işlerin yaratıcılığı artırabileceği de belirtilmiştir (Shalley vd., 2000). Tüm bu faktörler birlikte değerlendirildiğinde, bireysel ve örgütsel unsurların yaratıcılık üzerindeki etkileri karmaşık ve çok boyutludur. Her iki düzeyde de yaratıcı potansiyeli artırmak için uygun koşullar sağlanmalı ve teşvik edilmelidir.

2.3.3 Yaratıcı Katılım Kavramı

Yaratıcılık karmaşık ve çok yönlü bir yapıdır. Akademisyenler ve araştırmacılar birçok farklı yaklaşım kullanarak yapısını ve doğasını çözmeye çalışmışlardır (Amabile, 1988). Bu çalışmaların çoğu psikoloji ve sosyoloji gibi daha geniş literatürlere dayanmaktadır (Ford, 1996). “Findlay ve Lumsden (1988)” yaratıcılığı bireyler tarafından gösterilen kişilik ve entelektüel özelliklerin bir araya gelmesi olarak tanımlamıştır. Diğerleri yaratıcılığı farklı fikirler üretmeye yönelik bilişsel bir süreç olarak görmüştür (Drazin vd., 1999). Örgütsel araştırmacılar yaratıcılığı değerlendirmek için yaratıcı çabaların nihai ürünlerine odaklanma eğilimindedir (Amabile, 1988; Oldham ve Cummings, 1996; Tierney vd., 1999). Ancak bu yaklaşımlar birbirini dışlayan yaklaşımlar değildir. İşyerindeki bireyler arasında günlük iş taleplerini karşılamak için yeni ve faydalı fikirler üreten pek çok yaratıcı davranış vardır. Bu bakış açısı, “Amabile (1988)”ın bireysel yaratıcılığı, birlikte çalışan bir birey veya küçük bir grup birey tarafından yeni ve faydalı fikirlerin üretilmesi olarak görmesiyle tutarlıdır.

Yaratıcılık genellikle yeni, faydalı fikirlerin veya sorun çözümlerinin üretilmesi olarak tanımlanır (Amabile, 1983; Amabile vd., 1996). Bu da yaratıcılığın yeni teknolojilerin veya iş prosedürlerinin icadını, karar verme sürecinde yaratıcı yönlendirmeleri, iş sorunlarına yaratıcı çözümleri ve yaratıcı değişiklikleri kapsayabileceğini göstermektedir. “Amabile (1983); Amabile vd. (1996)”ın tanımı izlenerek, çalışan yaratıcılığı, yeni veya orijinal ve örgüt için potansiyel olarak faydalı fikirlerin, ürünlerin veya prosedürlerin üretimi olarak kavramsallaştırılabilir. Buradan hareketle, işyerindeki bireysel yaratıcı davranışların, örgütün yeni ve değişen taleplerinin karşılanması için gerekli olduğu çıkarımı yapılabilir. “Carmeli ve Schaubroeck (2007)”, yaratıcı sürecin sonuçlarının sıklıkla incelenmesine rağmen “Amabile (1988); Oldham ve Cummings (1996); Tierney vd. (1999)”, yaratıcılık araştırmalarındaki temel sorulardan birinin bireylerin iş yerindeki görev ve faaliyetlerine yaratıcı bir şekilde angaje olma ve bunu sürdürme motivasyonu olduğunu ileri sürmüştür (Amabile, 1988; Janssen vd., 1994; Scott ve Bruce, 1994).

Yaratıcı katılım, yaratıcı performanstan farklı olarak bir çalışanın işle ilişkili yaratıcı süreçlere zaman ve çaba açısından katılımını ifade eder (Carmeli ve Schaubroeck, 2007). Bu haliyle yaratıcı katılım, bir kişinin yaratıcı görevlerle ne derece meşgul

olduğuna dair öznel değerlendirmesini ortaya koyar. Buna karşılık, yaratıcı performans bu katılımın sonucunu ifade eder. Bu ayrım, her ikisinin de iş sonuçları üzerinde belirli etkileri olan işe bağlılık biçimleri olarak değerlendirildiği, iş ve işe katılım üzerine yapılan araştırmalarla tutarlıdır (Morrow, 1993).

Yaratıcılıkla ilgili araştırmalar, yaratıcı katılımın işyeri yaratıcılığının bir öncülü olması nedeniyle yaratıcı iş katılımı çalışmalarına benzemektedir. Bireylerin yaratıcı işlere katılımına ilişkin araştırmalar henüz nispeten yenidir (Atwater ve Carmeli, 2009). İşyeriyle ilgili yaratıcı uğraşlara hem zaman hem de çaba harcayan çalışanlar yaratıcı davranmaya yatkındır (Kark ve Carmeli, 2009). Yaratıcı katılım, kişinin işiyle ilgili yaratıcı süreçlere dahil olmak için harcadığı zaman ve çaba olarak tanımlanmaktadır “Carmeli ve Schaubroeck (2007)” ve yaratıcı sonuçların önemli bir öncülü olarak kabul edilir (Ohly vd., 2006). Yaratıcı katılım, bireylerin iş yerindeki yaratıcı görevlere katılımlarına ilişkin öznel değerlendirmeleriyle ilgilidir. Araştırmacılar, yaratıcı performansın sonuçlarını tartışmanın yanı sıra, çalışanların örgütsel faaliyetlere yaratıcı katılımını değerlendirmenin giderek daha önemli hale geldiğini vurgulamaktadır (Carmeli ve Schaubroeck, 2007; Atwater ve Carmeli, 2009; Kark ve Carmeli, 2009).

Bu nedenle de yaratıcı katılımın hem örgütsel hem de bireysel boyutlarını belirlemeye yönelik duyulan ilgi de artmaktadır (Oldham ve Cummings, 1996; Perry-Smith, 2006; Tierney vd., 1999). Geleneksel ofis çalışma ortamlarının aksine, yaratıcı çalışmaların gelişmesi için genellikle destekleyici ve rahat bir atmosfer gerekir. Bu da yaratıcı bireylerin fikirlerini hızla gerçeğe dönüştürmelerini sağlar. Özünde, yaratıcı katılım daha fazla çaba, tutarlılık, bağlılık, konsantrasyon ve enerji gerektirmesi bakımından günlük rutin görevlerden farklıdır (Atwater ve Carmeli, 2009).

3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

3.1 Hipotez Geliştirme ve Teorik Model

Örgüt iklimi ve yaratıcı katılım ile örgütsel değişime hazır olma arasındaki ilişki daha önce ampirik olarak incelenmemiş olsa da araştırma modelinin oluşturulması sürecinde kavramsal olarak önemli yer tutan örgüt iklimi ve yaratıcı katılımın, yenilikçilik ve değişim ile yakın bir ilişki içerisinde olması nedeniyle bağımsız değişkenler olarak kullanılmasına karar verilmiştir. “Armenakis vd. (1993)” tarafından örgüt üyelerinin değişimlere ne ölçüde ihtiyaç duyulduğuna ve örgütün bu değişimleri başarılı bir şekilde gerçekleştirme kapasitesine ilişkin inanç, tutum ve niyetleri şeklinde tanımlanan örgütsel değişime hazır olma kavramının, örgüt üyesi olan bireyler ve örgütün atmosferiyle etkileşim içinde olduğu göz önünde bulundurulduğunda, örgüt iklimi ve çalışanların işe olan yaratıcı katılımlarından etkilenmemesinin ise kaçınılmaz olacağı öngörülmüştür.

Herhangi bir değişim girişiminin başarılı bir şekilde uygulamaya geçebilmesinde örgüt ikliminin ve çalışanların oynadığı etkin rol hem sahadaki yönetim uygulamalarında hem de bilimsel araştırmalarda kabul edilmiş bir yaklaşımdır (Armenakis vd., 1993; Cummings ve Worley, 2005; Fugate vd., 2012).

“Aarons ve Sawitzky (2006)”, örgüt ikliminin bir bireyin, örgütüne ilişkin kapsamlı algısını ve çalışma ortamının kişisel etkisini ifade ettiğini belirtmektedir. Bu algı, bireylerin iş yerinde nasıl davrandıklarını ve işlerine karşı tutumlarını etkilemektedir. Onlara göre örgüt iklimi, çalışanların çalışma ortamlarına ve görevlerine ilişkin algılarını ve duygusal tepkilerini kapsamaktadır. Bununla birlikte “Wong (2001)”, örgütlerin optimum performans ve çalışan memnuniyetini hedeflediğini belirtmekte, olumlu ve anlamlı çalışma ortamlarının bu hedeflere ulaşma olasılığının, olumsuz ve baskıcı olanlara göre daha yüksek olduğunu ifade etmektedir.

Bu kapsamda, örgüt ikliminin tipleri, boyutları ve etki eden faktörler de dikkate alınarak, örgüt ikliminin, örgütsel değişime hazır olma ve alt boyutları üzerindeki etkilerinin incelenmesinin literatüre katkı sağlayacağı değerlendirilmiş ve aşağıda sunulan hipotezler önerilmiştir.

H1: Örgüt iklimi örgütsel değişime hazır olmayı olumlu yönde etkiler.

H1a: Örgüt iklimi, örgütsel değişime hazır olmanın uygunluk alt boyutunu olumlu yönde etkiler.

H1b: Örgüt iklimi, örgütsel değişime hazır olmanın yönetim desteği alt boyutunu olumlu yönde etkiler.

H1c: Örgüt iklimi, örgütsel değişime hazır olmanın değişim yeterliği alt boyutunu olumlu yönde etkiler.

H1d: Örgüt iklimi, örgütsel değişime hazır olmanın bireysel yarar alt boyutunu olumlu yönde etkiler.

Öte yandan, “Armenakis vd. (1993)” yenilikçiliğin ve yaratıcılığın hem örgütler hem de çalışanlar için değişime hazır olmanın önemli bir belirleyicisi olduğunu vurgulamaktadır. “Sungur (1997)”, değişimle karakterize edilen ve yeni fikirlerin baskın olduğu örgütlerin yaratıcı örgütler olduğunu, eylemde ve düşüncede örgütlerin değişmesi için yaratıcılığın gerekli tek malzeme olduğunu ifade etmektedir.

Çalışanları, bir sonraki adım olan değişim için hazır hale getirmeksizin, başarılı bir geçiş hareketi beklemek olası görünmemektedir (Lewin, 1947). Bu noktada, bir değişim sürecinin arifesinde değişime maruz kalacakların katılım durumlarını tespit edebilmek oldukça önemlidir. “Erdoğan ve Güneş (2013)” tarafından gerçekleştirilen çalışmada ise yenilikçilik ve değişime hazır olma arasında güçlü bir pozitif ilişki saptanmıştır. Bir bireyin işiyle ilgili yaratıcı süreçlere katılmak için harcadığı zaman ve çaba olarak tanımlanan yaratıcı katılım, yaratıcı sonuçların önemli bir öncülü olarak kabul edilmektedir (Ohly vd., 2006).

Bu nedenle, yaratıcı süreçlerin ve sonuçların örgütsel değişime hazır olma konseptinde önemli rol oynayabileceği düşünülmüş ve aşağıdaki hipotezler öne sürülmüştür.

H2: Yaratıcı katılım örgütsel değişime hazır olmayı olumlu yönde etkiler.

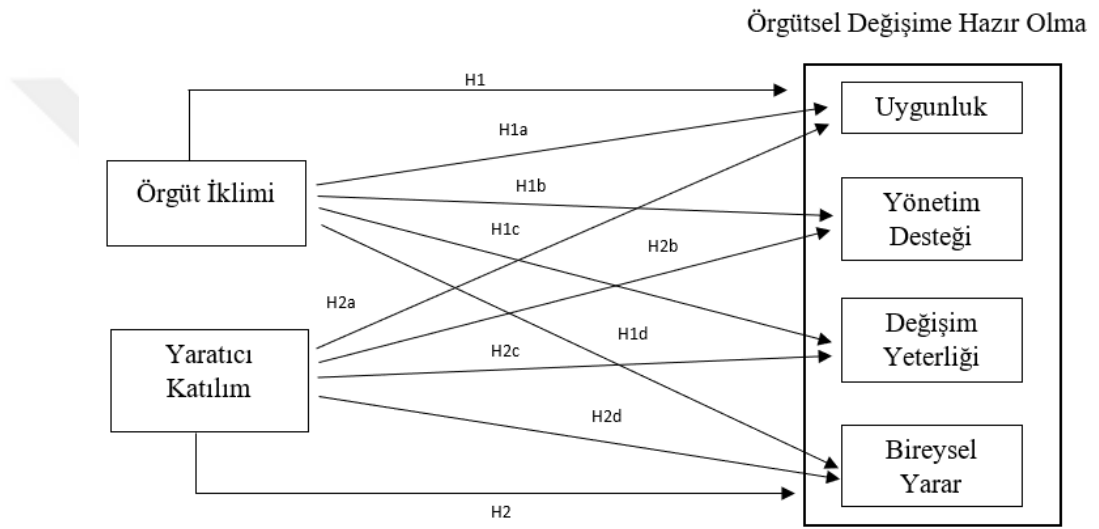
H2a: Yaratıcı katılım, örgütsel değişime hazır olmanın uygunluk alt boyutunu olumlu yönde etkiler.

H2b: Yaratıcı katılım, örgütsel değişime hazır olmanın yönetim desteği alt boyutunu olumlu yönde etkiler.

H2c: Yaratıcı katılım, örgütsel değişime hazır olmanın değişim yeterliği alt boyutunu olumlu yönde etkiler.

H2d: Yaratıcı katılım, örgütsel değişime hazır olmanın bireysel yarar alt boyutunu olumlu yönde etkiler.

Bu doğrultuda, araştırma modelinde yer alan değişkenler hakkında açıklanan hususlar ve hipotez geliştirme süreci çerçevesinde oluşturulan kavramsal model Şekil 3.1’de, önerilen hipotezlere ait özet tablo ise Tablo 3.1’de sunulmuştur.



Şekil 3.1: Teorik Model

Tablo 3.1: Hipotezler

Hipotez No	Hipotez Açıklaması
H1	Örgüt iklimi örgütsel değişime hazır olmayı olumlu yönde etkiler.
H1a	Örgüt iklimi, örgütsel değişime hazır olmanın uygunluk alt boyutunu olumlu yönde etkiler.
H1b	Örgüt iklimi, örgütsel değişime hazır olmanın yönetim desteği alt boyutunu olumlu yönde etkiler.

H1c	Örgüt iklimi, örgütsel değişime hazır olmanın değişim yeterliği alt boyutunu olumlu yönde etkiler.
H1d	Örgüt iklimi, örgütsel değişime hazır olmanın bireysel yarar alt boyutunu olumlu yönde etkiler.
H2	Yaratıcı katılım örgütsel değişime hazır olmayı olumlu yönde etkiler.
H2a	Yaratıcı katılım, örgütsel değişime hazır olmanın uygunluk alt boyutunu olumlu yönde etkiler.
H2b	Yaratıcı katılım, örgütsel değişime hazır olmanın yönetim desteği alt boyutunu olumlu yönde etkiler.
H2c	Yaratıcı katılım, örgütsel değişime hazır olmanın değişim yeterliği alt boyutunu olumlu yönde etkiler.
H2d	Yaratıcı katılım, örgütsel değişime hazır olmanın bireysel yarar alt boyutunu olumlu yönde etkiler.

3.2 Örneklem ve Veri Toplama

Hedef örneklem belirlenmesi aşamasında, öncelikle Türkiye’de gemi inşa sektörünün en büyük kümelenmesi olan ve 85 aktif tersanenin üye olduğu Gemi İnşa Sanayicileri Birliği (GİSBİR) ile gemi inşa sektörüne tasarım hizmetleri sunan alanında öncü gemi tasarım firmaları tercih edilmiştir. Bununla birlikte gemi inşa sektöründe çalışan gemi inşa mühendislerinin kayıtlı olduğu TMMOB Gemi Mühendisleri Odası’ndan da istifade edilmiştir.

Bu çalışma evreni seçimi ile Türkiye Cumhuriyeti sınırları dahilinde fiilen yurt içi ve yurt dışı pazarlara üretim yapan, fiziksel üretim tesisleri ile alanında yetkin, nitelikli personele ve yönetim organizasyonlarına sahip gemi inşa firmalarının araştırmaya dahil edilmesi amaçlanmıştır. Bunun nedeni, gemi inşa sektörünün yönetim uygulamalarında tipik olarak daha geleneksel ve muhafazakâr olması, sektörde meydana gelen değişikliklerin gerisinde kalma eğilimi göstermesi ve yönetim kurullarında genellikle aile üyelerinin yer almasıdır.

Araştırma kapsamında hazırlanan anket, Kasım 2023-Mart 2024 arasında, yüz yüze görüşmeler, e-posta ve çevrimiçi anket formu vasıtasıyla katılımcılara uygulanmıştır. Anketlere toplamda 328 katılım sağlanmış olup, uç değer kontrolleri neticesinde sistematik olarak uç değere sahip 6 adet gözlem örneklemden çıkarılmış ve araştırma, 322 gözleme ait veriler üzerinden analiz edilmiştir.

“Hair vd. (2010)” yedi değişkenden daha az ve ortak varyans (communality) değerleri 0.45'in üzerinde olan modeller için en az 300 örneklem gerektiğini belirtmektedir. Bu çalışmada belirtilen modelin altı değişkeninin ortak varyans değerleri 0.456 ve 0.794 arasında değişmekte olup, netice itibarıyla bu çalışmadaki 322 gözlemin yeterli olduğu değerlendirilmiştir.

Çalışmada, yanıtlamama önyargısının (non-response bias) sorun yaratmamasından emin olmak amacıyla örneklem dalga analizine tabi tutulmuştur (Lewis, vd., 2013; Halbesleben ve Whitman, 2013). İlk toplanan 50 ve son toplanan 50 gözlemden elde edilen veriler t-testi ile test edilmiştir. Elde edilen sonuçlara istinaden, belirtilen gruplar arasında anlamlı bir farklılık görülmemiş, dolayısıyla örnekleme yanıtlamama önyargısı sorunu bulunmadığı değerlendirilmiştir.

Ortak yöntem sapması, bir araştırmada birden fazla değişkenin ölçüldüğü durumlarda, aynı kaynağın kullanılması nedeniyle ortaya çıkabilen bir tür yanıltıcı etkidir (Avolio vd., 1991). Bu çalışmada, tüm değişkenlerin ölçümünde aynı kaynağın kullanıldığı göz önüne alındığında, olası ortak yöntem sapmasının varlığının test edilmesi gerektiği değerlendirilmiştir. Bu amaçla, Harman'ın tek faktör testi “Harman (1976)” uygulanmıştır. Eğer ortak yöntem sapması mevcutsa, bu yöntemle göre döndürülmemiş faktör analizinden baskın olarak tek bir faktörün çıkması beklenir (Podsakoff ve Organ, 1986). Ancak döndürülmemiş faktör analizi sonucunda, birinci faktörün, %64.3'lük toplam varyansın %28.97'sini açıkladığı tespit edilmiştir. Bu durumda, açıklanan varyansın %50'sinin altında olması nedeniyle bu çalışmada ortak yöntem sapması sorununun bulunmadığı sonucuna varılmıştır (Podsakoff vd., 2003).

3.3 Ölçüm Yöntemi ve Ölçekler

Araştırma kapsamında yapılan test ve analizlere esas verilerin örneklem grubundan toplanması için Ek-A'da sunulan iki bölümlü anket kullanılmıştır. Anketin ilk kısmında, bu çalışmadaki değişken ve ölçeklere ait sorulara, ikinci kısmında ise

katılımcıların kendileri ve çalıştıkları firmalar hakkındaki bilgileri tespit etmeye yönelik sorulara yer verilmiştir. Katılımcılardan, değişkenlere ait olan sorulara, çalıştıkları işletmelerdeki uygulamaları göz önünde bulundurarak “1-Kesinlikle Katılmıyorum” ile “5-Kesinlikle Katılıyorum” arasında değişen 5’li likert ölçeğine göre cevap vermeleri istenmiştir.

Bağımsız değişkenlerden örgüt iklimini ölçümlemek için “Yahyagil ve Aktas (2010)” tarafından geliştirilen örgüt iklimi ölçeğinden, yaratıcı katılım için “Carmeli ve Schaubroeck (2007)” ölçeğinden faydalanılmıştır. Bağımlı değişken olan değişime hazır olmayı ölçümlemek için “Holt vd. (2007)” ölçeği baz alınmıştır.

“Holt vd. (2007)” tarafından geliştirilen örgütsel değişime hazır olma ölçeği, literatürde en çok ilgi gören ve güvenilirliği test edilen ölçek olmuştur. Bu ölçeği benzerlerinden ayıran özellik, örgütsel değişime hazır olma kavramını ortaya atan “Armenakis vd. (1993)” ve yıllar içinde bu kavram üzerine teorik ve ampirik bilgi birikimi oluşturan yazarların çalışmalarına dayanarak geliştirilmiş kapsamlı bir ölçek olmasıdır. 1960’lardan bu yana örgüt iklimini ölçmeye yönelik çok sayıda çalışma yapılmış olmasına rağmen, “Yahyagil ve Aktas (2010)” tarafından geliştirilen ölçek, kapsamlı yaklaşımıyla literatürdeki en yeni ve güvenilir çalışmalardan biri olarak tanımlanmıştır. Yaratıcı katılım ölçümü alanında ise “Carmeli ve Schaubroeck (2007)”, literatürde en çok atıf alan ölçeklerden biri olmuş ve en yüksek geçerliliğe sahip olduğu ortaya konmuştur.

Ön testler sonucunda, ise “Carmeli ve Schaubroeck (2007); Holt vd. (2007); Yahyagil ve Aktas (2010)” tarafından geliştirilen ölçekler uyarlanmış, tercümeden kaynaklanan yanlış anlaşılmalara önlemek için bazı ifadeler düzeltilmiş, bağımlı ve bağımsız değişkenleri daha iyi yansıtmak için bazı sorular elimine edilmiştir. Bu anlamda, ön test sonuçlarına istinaden örgüt iklimi ölçeğinden iki, yaratıcı katılım ölçeğinden bir ve örgütsel değişime hazır olma ölçeğinden üç olmak üzere toplam altı soru çıkarılmış ve beş soru ise kavramı en iyi şekilde özetleyecek şekilde yeniden tercüme ve ifade edilmiştir.

Faktör analizi yapabilmek için bir yapıdaki değişkenlerin belirli bir ilişki derecesine sahip olması ve örneklemin bu yapıyı destekleyecek kadar büyük olması gerekmektedir. Yapıdaki değişkenlerin bütünlüğünü test etmek için Bartlett Küresellik Testi ve örneklemin yeterince büyük olup olmadığına karar vermek için Kaiser-

Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ölçüsü kullanılmıştır. **Tablo 3.2**'de de görüleceği üzere, KMO 0.903 değerine sahiptir ve örneklemin yeterince büyük olduğunu göstermektedir. Öte yandan, Bartlett Küresellik Testi 0.001 anlamlılık düzeyinde bir sonuç vermiştir; dolayısıyla değişkenler faktör analizi yapmak için yeterli ilişki bütünlüğüne sahiptir (Nakip, 2003). Netice itibarıyla, veri seti faktör analizi için uygun bulunmuştur.

Tablo 3.2: KMO ve Bartlett's Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.903
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	8788.411
	df
	780
	Sig.
	.000

Verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığı hususunda; “Kline (2016)”nın mutlak değer için altındaki basıklık ve çarpıklık değerlerinin normal dağılıma işaret ettiği önerisi göz önünde bulundurulmuştur. Bu araştırmadaki veri setinin en büyük basıklık değeri 1.088 ve en büyük çarpıklık değeri ise 2.107 olduğundan, verinin normal dağılıma uygun olduğuna karar verilmiştir.

4. ANALİZ VE BULGULAR

4.1 Örneklem Özellikleri

Örneklem ilişkili detaylar ve demografik özellikler Tablo 4.1’de sunulmuştur. Göze çarpan hususlar ana hatlarıyla ele alındığında, katılımcıların %75,2’sinin erkek olduğu, %60,5’inin ise 26-45 yaşları arasında olduğu görülmektedir. Toplam örneklemin %70,5’i mühendis, uzman, şef veya alt/orta düzey yönetici olarak çalışan katılımcılardan oluşmaktadır. Ankete katılanların %88,2’si lisans veya yüksek lisans derecesine sahiptir.

Ankette, katılımcılardan, listelenen özelliklere ilaveten çalıştıkları şirket hakkında da bilgi vermeleri istenmiştir. Bu noktada da dikkat çeken bir dizi husus bulunmaktadır. Ankete katılanların %84,5’i 50’den fazla çalışanı olan bir şirkette ve %80,1’i 10 yıldan uzun süredir faaliyet gösteren şirketlerde çalışmaktadır. Ayrıca, katılımcıların %59,6’sı 5 yıldan daha az bir süredir bu şirketlerde çalıştıklarını belirtmiştir.

Ağır ve tehlikeli iş statüsünde olan gemi inşa sektörünün popülasyon bakımından erkek egemen bir saha olduğu, örneklem ilişkili demografiklerde de açıkça görülmektedir. Öte yandan çalışmada, kadın çalışan oranının yaklaşık %25 olması yine de görece yüksek bir oran olarak göze çarpmış ve irdelenmesinde fayda görülmüştür. Kadın çalışan demografiklerinin detayları incelendiğinde aşağıdaki dikkat çekici bulgular elde edilmiştir. Araştırmaya katılan kadın çalışanların;

- a. %96.9’unun üniversitelerden lisans veya yüksek lisans derecesinde mezun olduğu,
- b. %92.2’sinin çalıştığı şirketlerin, 10 yıl veya daha fazla süredir faaliyet gösterdiği, yani kadın çalışanların daha istikrarlı ve görece kurumsal şirketlerde çalışmayı tercih ettikleri,
- c. %62.5’inin 35 yaşında veya daha genç yaşta olduğu,
- d. %54.7’sinin mühendis, uzman veya şef pozisyonunda görev yaptığı,
- e. %42.2’sinin, şirketlerinde bilfiil gemi inşa faaliyetlerinde görev aldığı,
- f. %12.5’inin ise orta veya üst düzey yönetici pozisyonunda olduğu görülmüştür.

Tablo 4.1: Örneklemin Demografik Özellikleri

		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	242	75.2
	Kadın	80	24.8
Yaş	18-25	22	6.8
	26-35	106	32.9
	36-45	89	27.6
	46-55	74	23.0
	56 ve üzeri	31	9.7
Eğitim	Doktora	7	2.2
	İlk/Ortaöğretim	1	.3
	Lise	30	9.3
	Üniversite (Lisans/Ön Lisans)	202	62.7
	Yüksek Lisans	82	25.5
Bölüm	Araştırma-Geliştirme (ARGE)	1	.3
	Diğer	43	13.3
	Finans/Muhasebe	15	4.7
	İnsan Kaynakları/İdari İşler/Operasyon	41	12.7
	İş Geliştirme/Satış/Pazarlama/Kurumsal İletişim	15	4.7
	Kalite	24	7.5
	Planlama/Proje Yönetimi	45	14.0
	Satış Sonrası Hizmetler	9	2.8
	Tasarım (Dizayn)	44	13.7
	Tedarik Zinciri/Lojistik/Satın Alma	20	6.2
	Üretim	36	11.1
	Yönetim Kurulu/Üst Yönetim	29	9.0
Pozisyon	Diğer	46	14.3
	Direktör/Müdür/Müdür Yardımcısı/Yönetici	82	25.5
	Genel Müdür/Genel Müdür Yardımcısı	17	5.3
	Mühendis/Uzman/Şef/Koordinatör	145	45.0
	Postabaşı/Ustabaşı/Usta/Çırak	3	.9
	Sahip/Hissedar/Ortak/Yönetim Kurulu Üyesi	9	2.8
	Tekniker/Teknisyen	20	6.2
Çalışma Süresi	1 yıldan az	55	17.1
	1-5 yıl	137	42.5
	10-20 yıl	45	14.0
	20 yıldan fazla	17	5.3
	5-10 yıl	68	21.1
Faaliyet Süresi	1 yıldan az	3	.9
	1-5 yıl	15	4.7
	10-20 yıl	153	47.5
	20 yıldan fazla	105	32.6
	5-10 yıl	46	14.3
Çalışan Sayısı	251-500	117	36.3

Tablo 4.1: Örneklemin Demografik Özellikleri (devam)

50-250	103	32.0
50'den az	50	15.5
500'den fazla	52	16.2

4.2 Faktör Analizi, Güvenilirlik ve Geçerlilik Testleri

Araştırma kapsamında toplanan verilere ait faktör yükleri, ortalamalar, standart sapmalar, basıklık ve çarpıklık değerleri Tablo 4.2’de sunulmuştur.

Tablo 4.2: Ölçeklere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler ve Anket Soruları	Faktör Yükleri	Ortalama ($\bar{X}$)	Standart Sapma (σ)	Basıklık	Çarpıklık
Örgüt İklimi $\bar{X}=3.5112$ $\sigma=0.72094$					
Öİ1	0.718	3.680	0.9473	-0.605	0.010
Öİ2	0.676	3.509	1.0085	-0.493	-0.325
Öİ3	0.677	3.311	0.9842	-0.281	-0.548
Öİ4	0.693	3.460	0.9570	-0.582	0.052
Öİ5	0.708	3.230	1.0062	-0.308	-0.706
Öİ6	0.692	3.422	0.9931	-0.504	-0.434
Öİ7	0.791	3.839	0.9564	-0.983	0.867
Öİ8	0.757	3.596	1.1184	-0.552	-0.613
Öİ9	0.653	3.435	0.9940	-0.441	-0.547
Öİ10	0.735	3.693	0.9316	-0.771	0.461
Yaratıcı Katılım $\bar{X}=4.0835$ $\sigma=0.59917$					
YK1	0.778	4.217	0.6235	-0.500	0.869
YK2	0.775	4.053	0.7449	-0.540	0.179
YK3	0.743	4.211	0.6643	-0.714	1.567
YK4	0.835	4.242	0.6815	-0.762	0.987
YK5	0.795	4.137	0.6556	-0.483	0.616
YK6	0.837	4.205	0.6424	-0.641	1.230
YK7	0.759	3.590	0.9067	-0.182	-0.173
YK8	0.838	4.012	0.8202	-0.807	0.975

Tablo 4.2: Ölçeklere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Değişime Hazır Olma – Uygunluk $\bar{X}=4.2263$ $\sigma=.47919$					
DH1	0.687	4.180	0.6450	-0.398	0.239
DH2	0.696	4.280	0.6764	-0.832	1.174
DH3	0.641	4.301	0.5740	-0.321	0.541
DH4	0.651	4.208	0.7427	-0.860	1.082
DH5	0.637	4.217	0.7379	-0.884	0.936
DH6	0.795	4.239	0.6230	-0.373	0.148
DH7	0.720	4.186	0.6286	-0.391	0.434
DH8	0.718	4.199	0.6540	-0.296	-0.426
Değişime Hazır Olma – Yönetim Desteği $\bar{X}=3.6099$ $\sigma=0.77814$					
DH9	0.710	3.640	0.9243	-0.677	0.448
DH10	0.751	3.621	0.8996	-0.315	-0.408
DH11	0.677	3.733	0.8948	-0.420	-0.029
DH12	0.773	3.547	0.9065	-0.695	0.597
DH13	0.779	3.509	0.9643	-0.645	0.217
Değişime Hazır Olma – Değişim Yeterliği $\bar{X}=4.2314$ $\sigma=0.52478$					
DH14	0.673	4.217	.7294	-1.088	2.107
DH15	0.675	4.031	0.6919	-0.495	0.843
DH16	0.707	4.096	0.6927	-0.583	1.000
DH17	0.760	4.314	0.6097	-0.542	0.708
DH18	0.678	4.360	0.5912	-0.399	-0.142
DH19	0.686	4.370	0.5881	-0.498	0.417
Değişime Hazır Olma – Bireysel Yarar $\bar{X}=4.1263$ $\sigma=0.60509$					
DH20	0.719	3.981	0.7275	-0.558	0.740
DH21	0.827	4.165	0.7326	-0.698	0.480
DH22	0.766	4.233	0.7353	-0.823	0.912

YK: Yaratıcı Katılım, Öİ: Örgüt İklimi, DH: Örgütsel Değişime Hazır Olma

Ölçeklerin güvenilirlik değerlerinin 0.7'den büyük olması, verilerin güvenilir olduğuna işaret etmektedir (Bagozzi ve Yi, 1988). Geçerlilik kapsamında, iki geçerlilik türü incelenmiştir. Yakınsak geçerlilik, aynı kavrama ilişkin ölçeklerin ne derece ilişkili

olduğunu, ayırt edici geçerlilik ise, iki benzer kavramın birbirinden ne kadar farklı olduğunu değerlendirir. Ölçeklerin yakınsak geçerliliğini tespit etmek için AVE ve yüklenme değerlerinin 0.5'in üzerinde olup olmadığına bakılır (Hair vd., 2010). Yapılan testler sonucunda tüm soruların yüklenme değerlerinin 0.5'in üzerinde olduğu görülmüştür. AVE değerleri incelendiğinde ise tüm değişkenlerin 0.5'in üzerinde olduğu görülmektedir.

Ayırt edici geçerlilik kapsamında ise “Fornell ve Larcker (1981)” kriteri kullanılarak bu gösterge incelenmiştir. Bu kritere göre, her bir değişkene ait AVE değerlerinin kare kökünün değişkenlerin kendi arasındaki korelasyonlardan daha büyük olması gereklidir. Tablo 4.3'te gösterilen veriler incelendiğinde, modelin sorunsuz bir şekilde söz konusu geçerlilikleri sağladığı görülmüştür. Sonuç olarak, araştırma modeli teorik olarak anlamlı ve istatistiksel olarak kabul edilebilir durumdadır.

Tablo 4.3: Korelasyon Tablosu, Güvenilirlik ve Geçerlilik Analiz Sonuçları

Değişken	Cronbach Alpha	AVE	Değişkenler Arasındaki Korelasyon ve AVE Değerlerinin Karekök Değerleri					
			YK	Öİ	DH4 BY	DH3 DY	DH2 YD	DH1 UY
YK	0.933	0.633	0.796					
Öİ	0.892	0.508	.300**	0.713				
DH4 BY	0.769	0.596	.254**	0.053	0.772			
DH3 DY	0.891	0.5	.536**	.249**	.431**	0.707		
DH2 YD	0.902	0.558	.345**	.651**	0.069	.266**	0.747	
DH1 UY	0.871	0.506	.338**	.124*	.402**	.552**	.181**	0.711

**P<0.01, *P<0.05

Kalın olarak gösterilen sayılar değişkenlere ait AVE değerlerinin kareköküdür.

YK: Yaratıcı Katılım, Öİ: Örgüt İklimi, DH: Örgütsel Değişime Hazır Olma, DH1UY: DH Uygunluk alt boyutu, DH2YD: DH Yönetim Desteği alt boyutu, DH3DY: DH Değişim Yeterliği alt boyutu, DH4BY: DH Bireysel Yarar alt boyutu

4.3 Çoklu Regresyon Analizi

Çoklu regresyon analizi; bir değişkeni etkileyen iki ve daha fazla bağımsız değişken arasındaki neden-sonuç ilişkilerini bir modelle açıklamak ve bu bağımsız değişkenlerin etki düzeylerini belirlemek için yararlanılan yöntem olarak tanımlanır.

Aşağıda sunulan Tablo 4.4'te sonuçlarına yer verilen ve SPSS 8.80'de çözümlenen çoklu doğrusal regresyon analizi neticesinde; “Yaratıcı Katılım” ve “Örgüt İklimi”

bağımsız değişkenlerinin, bağımlı değişken olan “Örgütsel Değişime Hazır Olma”yı %36,6 oranında açıkladığı; “Örgütsel Değişime Hazır Olma” bağımlı değişkenini açıklamak için “Yaratıcı Katılım” ve “Örgüt İklimi” açıklayıcı değişkenlerine gereksinim olduğu ($p=0.000<0.05$) görülmüş olup, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır.

“Örgüt İklimi” ve “Yaratıcı Katılım”ın, “Örgütsel Değişime Hazır Olma” üzerinde olumlu ve anlamlı ($p=0.000<0.05$) bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Tablo 4.4: Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	2,211	,136		16,213	,000		
1 Öİ	,179	,026	,315	6,759	,000	,910	1,099
YK	,296	,032	,434	9,312	,000	,910	1,099
$F(2,319)=93.54, p<.001, R^2_{adjusted}=.366$							

Öİ: Örgüt İklimi, YK: Yaratıcı Katılım

4.4 Yapısal Eşitlik Modellemesi Analizi

Yapısal eşitlik modellemesi, sürekli veya ayrık bir veya daha fazla bağımsız değişken ile sürekli veya ayrık bir veya daha fazla bağımlı değişken arasındaki bir dizi ilişkinin incelenmesine olanak tanıyan istatistiksel teknikler bütünüdür (Tabachnick ve Fidell, 2014). Çalışmada yapısal eşitlik modelini kısmi en küçük kareler (Partial Least Squares) PLS yöntemi ile çözmek için WarpPLS 5.0 kullanılmıştır. PLS, belirli bir yapıdaki değişkenler arasındaki değişiklikleri açıklamak için temel bileşen analizi yöntemini temel alır. PLS, tüm bağımsız değişkenlerin yüklerini ve yol katsayılarını tahmin etme yeteneğinin yanı sıra tutarsız ve önyargılı parametreleri engelleme imkanı sağlar (Chin, 1998).

Araştırmanın hedeflerini yerine getirmek için, yapısal eşitlik modellemesi analizi icra edilmeden önce bağımsız değişkenler arasında birden fazla güçlü bağ olması durumu kontrol edilmiştir. Böyle bir durumda çoklu bağlantı sorunu (Multi-collinearity) söz

konusu olmaktadır. Bu sorun, değişkenlerin yol katsayılarının olması gerekenden fazla çıkmasına neden olabilir. Bu durumdan sakınılması için, değişkenler arasındaki Pearson Korelasyon Katsayılarının 0.9'dan küçük olması ve Varyans Genişlik Faktörü (VIF- Variance Inflation Factor) değerlerinin 3'ün altında olması gerekmektedir (Mertens vd., 2017). Yapılan analizlere göre VIF değerinin 1.969 olduğu ve korelasyon katsayılarının da 0.9'un altında olduğu görülmüştür. Bu çerçevede modelin çoklu bağlantı sorununun olmadığına karar verilmiştir.

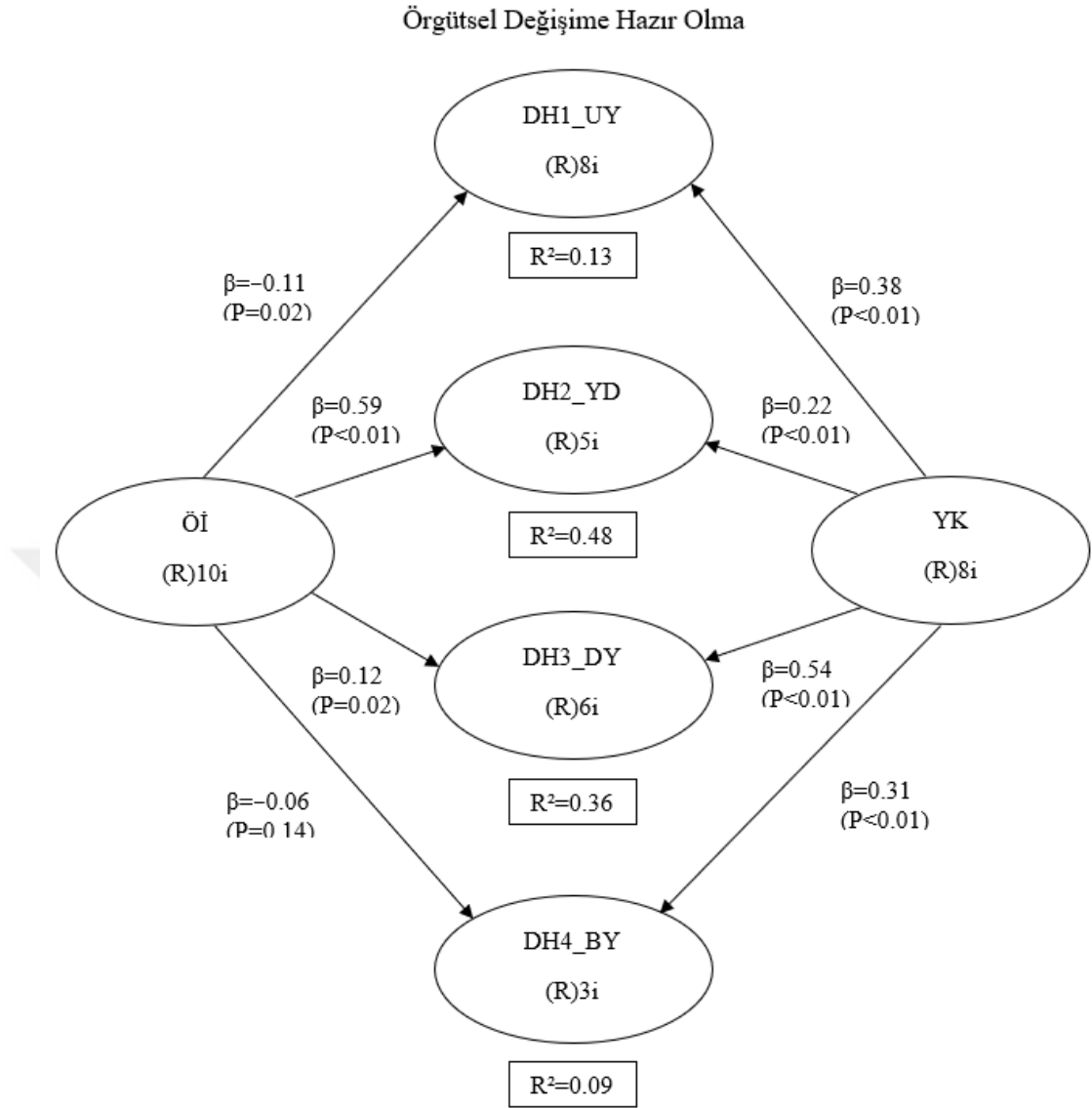
Genel uyumluluk sonuçları ise Tablo 4.5'te sunulmuştur. WarpPLS çıktıları hem AVIF hem de AFVIF değerlerinin 3 eşiğinin altında olduğunu göstermektedir. Ayrıca, her değişken için VIF değerleri, 1.296 ile 1.969 arasında değişen ve tümü 3'ün altında olan değerlerle önemli bir doğrusal bağlantı olmadığını göstermektedir. Korelasyon katsayıları 0.9'un altındadır ve bu da yapıların çoklu doğrusal bağlantıdan arınmış olduğunu göstermektedir. Tenenhaus Goodness of Fit değeri ise 0.413 olup modelin uyumunun güçlü olduğunu göstermektedir (Wetzels vd., 2009).

Tablo 4.5: Uyum Testleri ve Sonuçları

Uyum Tanımı	Sonuç	Kabul Edilebilir Sınır	Ref.
Average Path Coefficient (APC)	0.292**		
Average Adjusted R-Squared (AARS)	0.260**		
Average Block VIF (AVIF)	1.134	AVIF ≤ 5 ise kabul edilebilir. İdeal AVIF ≤ 3.3	(Hair vd. 2010)
Average Full Collinearity VIF (AFVIF)	1.664	AFVIF ≤ 5 ise kabul edilebilir. İdeal AFVIF ≤ 3.3	(Hair vd. 2010)
Tenenhaus GoF (GoF)	0.413	GoF ≥ 0.1 ise düşük, GoF ≥ 0.25 ise orta, GoF ≥ 0.36 ise güçlü	(Wetzels vd. 2009)

**p<0.01

Yapısal eşitlik modellemesi analizi çerçevesinde belirlenen yol katsayıları ve bu yol katsayılarının anlamlılık değerleri Şekil 4.1'de gösterilmektedir. R² katsayısı, bağımlı değişkenin varyansının ne kadarının bağımsız değişkenler tarafından açıklanabildiğini göstermektedir (Hair vd., 2010). Ortalama R² katkısı 0.260 olarak bulunmuştur (P<0.001). Yapısal eşitlik modellemesi analizi sonucunda elde edilen bireysel R² değerleri de yine Şekil 4.1'de sunulmuştur.



Şekil 4.1: Yapısal Eşitlik Modellemesi Analiz Sonuçları

Yapısal eşitlik modellemesi analizi neticesinde elde edilen yol katsayıları sonuçlarına göre Yaratıcı Katılımın, Örgütsel Değişime Hazır Olmanın tüm alt boyutları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Diğer taraftan Örgüt İkliminin, Örgütsel Değişime Hazır Olmanın Yönetim Desteği alt boyutu üzerinde kuvvetli anlamlı bir etkiye sahip olduğu ($p < 0.01$), Uygunluk ve Değişim Yeterliği alt değişkenleri üzerinde orta kuvvette anlamlı bir etkiye sahip olduğu ($p < 0.05$) ve bireysel yarar alt boyutu üzerinde etkili olmadığı görülmüştür ($p > 0.1$).

Regresyon ve yapısal eşitlik modellemesi analizlerine istinaden hipotezlere ait sonuçların özeti Tablo 4.6’da sunulmuştur. Bu sonuçlara istinaden, H1a ve H1d dışındaki tüm hipotezler desteklenmiştir. H1a hipotezi, temsil ettiği ilişkinin negatif beta katsayısına sahip olması nedeniyle desteklenmemiştir. Öte yandan, H1d hipotezi anlamsızlık nedeniyle desteklenmemiştir ($p=0.14$).

Tablo 4.6: Hipotez Değerlendirmeleri

Etki Yönü	Beta Katsayısı	Hipotez
Örgüt İklimi → DH (H1)	0.315***	Desteklendi
Yaratıcı Katılım → DH (H2)	0.434***	Desteklendi
Örgüt İklimi → DH – Uygunluk (H1a)	-0.11**	Desteklenmedi
Örgüt İklimi → DH – Yönetim Desteği (H1b)	0.59***	Desteklendi
Örgüt İklimi → DH – Değişim Yeterliği (H1c)	0.12**	Desteklendi
Örgüt İklimi → DH – Bireysel Yarar (H1d)	-0.06*	Desteklenmedi
Yaratıcı Katılım → DH – Uygunluk (H2a)	0.38***	Desteklendi
Yaratıcı Katılım → DH – Yönetim Desteği (H2b)	0.22***	Desteklendi
Yaratıcı Katılım → DH – Değişim Yeterliği (H2c)	0.54***	Desteklendi
Yaratıcı Katılım → DH – Bireysel Yarar (H2d)	0.31***	Desteklendi

*** $p<0.01$, ** $p<0.05$, * $p\geq 0.10$

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

5.1 Tartışma

Bu çalışma ile, çeşitli örgütsel unsurlar ve bunların örgütsel değişime hazır olma ve bunun alt boyutları olan uygunluk, yönetim desteği, değişim yeterliği ve bireysel yarar üzerindeki etkileri üzerine keşifsel bir araştırma yapılmıştır. Sonuçlar, örgütsel değişime hazır olmanın bu örgüt iklimi ve yaratıcı katılım dinamiklerinden önemli ölçüde etkilendiğini göstermektedir.

Örgüt iklimi ve yaratıcı katılımın örgütsel değişime hazır olma üzerindeki etki değerleri sırasıyla 0.315 ve 0.434 olarak tespit edilmiş ve anlamlı oldukları görülmüştür. ($p < .001$). Nispeten yaratıcı katılım, örgütsel değişime hazır olmanın daha güçlü bir öncülünü temsil etmektedir. Daha önce de ifade edildiği üzere, çalışanları bir sonraki adıma hazır hale getirmeden başarılı bir geçiş beklemek mümkün görünmemektedir. “Aarons ve Sawitzky (2006)”, örgüt ikliminin bir bireyin örgütüne ilişkin kapsamlı algısını ve çalışma ortamının kişisel etkisini ifade ettiğini belirtmektedir. Bu algı, bireylerin iş yerinde nasıl davrandıklarını ve işlerine karşı tutumlarını etkilemektedir. Onlara göre örgüt iklimi, çalışanların çalışma ortamlarına ve görevlerine ilişkin algılarını ve duygusal tepkilerini kapsamaktadır. “Wong (2001)”, örgütlerin optimal performans ve çalışan memnuniyetini hedeflediğini belirtmektedir. Olumlu ve anlamlı çalışma ortamlarının bunu başarma olasılığı, olumsuz ve baskıcı olanlara göre daha yüksektir. Geleneksel ofis çalışma ortamlarının aksine, yaratıcı çalışmaların gelişmesi için genellikle destekleyici ve rahat bir atmosfer gerekir. Bu, yaratıcı bireylerin fikirlerini hızla gerçeğe dönüştürmelerini sağlar. Özünde, yaratıcı katılım, daha fazla çaba, tutarlılık, bağlılık, konsantrasyon ve enerji gerektirmesi bakımından günlük rutin görevlerden farklıdır (Atwater ve Carmeli, 2009).

Çalışanlar için uygun koşulları sağlayan örgüt iklimlerinde, değişim süreci sancılı olsa bile, yaratıcı katılım ile örgütün ve bireylerin değişime hazır olma düzeyi yüksek olduğu sürece, değişimin başarılı olma olasılığı da yüksek olacaktır. Dolayısıyla bağımsız değişkenler ve örgütsel değişime hazır olma durumuna ilişkin hipotez

sonuçları beklendiği ve ortaya konulduğu gibi sonuç vermiş, dolayısıyla H1 ve H2 desteklenmiştir. Bu sonuç, “Ohly vd. (2006)’nin çalışmasında da ifade edildiği üzere; yaratıcı katılımın, değişim süreçlerinde elde edilmesi amaçlanan yaratıcı sonuçlara ulaşılması noktasında önemli bir öncül olarak kabul edildiğini doğrular niteliktedir. Aynı şekilde, bu sonucun örgüt iklimi konusu üzerine yapılan diğer araştırmaları da destekler nitelikte olduğu görülmektedir. İnisiyatifi ve yaratıcılığı destekleyen örgüt iklimlerinde çalışanların iş tatmini düzeylerinin ve performansının arttığı anlaşılmaktadır (Shalley vd., 2000). Dolayısıyla bu iklimdeki örgütlerin değişime karşı daha hazırlıklı olacakları ortadadır. Kontrol edici, baskıcı veya kısıtlayıcı bir iklimin egemen olduğu örgütlerde ise bu durumun çalışan performansına olumsuz yansıdığı görülmektedir. (Scott ve Bruce, 1994). Dolayısıyla bu durumun da örgütlere, değişime hazır olma noktasında birtakım zorlukları beraberinde getireceği aşıkardır.

Yapısal eşitlik modellemesi analizi sonucunda elde edilen yol katsayılarına göre, yaratıcı katılımın, örgütsel değişime hazır olmanın tüm alt boyutları üzerinde pozitif yönde anlamlı etkileri vardır. Özellikle, uygunluk, yönetim desteği, değişim yeterliği ve bireysel yarar için β katsayıları sırasıyla 0.38, 0.22, 0.54 ve 0.31 olarak bulunmuş ve anlamlı oldukları görülmüştür. ($p < .001$). Dolayısıyla H2a, H2b, H2c ve H2d hipotezleri desteklenmektedir. Bu sonuçlar şaşırtıcı değildir zira, uygunluk, örgüt üyelerinin bir değişim girişimini uygun olarak algılama derecesidir ve yaratıcı katılımın mevcut olduğu veya motive edildiği durumlarda anlamlı olması beklenir. Ayrıca yaratıcı katılımın, diğerlerine kıyasla örgütsel değişime hazır olmanın değişim yeterliği alt boyutunun daha baskın bir öncülünü temsil ettiği görülmüştür. Bir bireyin işiyle ilgili yaratıcı süreçlere katılmak için harcadığı zaman ve çaba olarak tanımlandığında, bu tür bir yaratıcı katılımın yeterlik üzerindeki etkisinin kaçınılmaz ve direkt olacağı aşıkardır.

Öte yandan, örgüt ikliminin örgütsel değişime hazır olmanın yönetim desteği alt boyutu üzerinde 0.59 β katsayısı ($p < .01$) ile oldukça güçlü bir pozitif etkisi, uygunluk alt boyutu üzerinde -0.11 β katsayısı ile orta düzeyde negatif ve değişim yeterliği alt boyutu üzerinde ise 0.12 β katsayısı ile pozitif etkisi ($p < .05$) vardır; ancak bireysel yarar alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür ($p > .1$). Dolayısıyla, H1b ve H1c desteklenirken, H1a ve H1d desteklenmemiştir. H1a ve H1d'nin desteklenmemesinin en olası nedenlerinden biri olarak değişime direnç kavramı karşımıza çıkmaktadır ki bu kavram da literatürde işle ilgili, kişisel, sosyal ve örgütsel

olmak üzere dört farklı faktörde yer bulmaktadır. Değişime direncin kişisel ve örgütsel faktörlerinin, değişime hazır olmanın bireysel yarar alt boyutu üzerindeki anlamlılık düzeyini azaltabileceği ve uygunluk alt boyutunu olumsuz yönde etkileyebileceği değerlendirilmektedir.

5.2 Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada sunulan model ve araştırmadan elde edilen analiz sonuçları, çeşitli akademik ve yönetsel çıkarımlar ortaya koymaktadır. İlk olarak, bu çalışma örgüt iklimi ve yaratıcı katılım kavramlarını, dört alt boyutu da dâhil olmak üzere, örgütsel değişime hazır olma durumuyla ilişkilendiren bir çerçeve sunmaktadır. Literatüre sağladığı en büyük katkı, daha önceki araştırmalarda incelenmemiş olan bu bağlantıya yönelik özgün yaklaşımında yatmaktadır.

Çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre, örgüt iklimi ve yaratıcı katılımın örgütsel değişime hazır olma üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır. Diğer önemli bulgular yapısal eşitlik modellemesi sonuçlarına dayanırken, yaratıcı katılımın örgütsel değişime hazır olmanın tüm alt boyutları üzerinde anlamlı pozitif etkisi görülmüştür. Öte yandan, örgüt ikliminin, örgütsel değişime hazır olmanın yönetim desteği alt boyutu üzerinde güçlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu, uygunluk ve değişim yeterliği alt boyutları üzerinde orta düzeyde anlamlı bir etkiye sahip olduğu, bireysel yarar alt boyutu üzerinde ise herhangi bir anlamlı etkiye sahip olmadığı görülmektedir. Sonuç olarak, örgütlerin yapmayı planladıkları potansiyel olarak sancılı değişikliklere hazırlıklı olmak için örgüt iklimine ve yaratıcı katılıma odaklanmalarının gerekli olduğu görülmektedir. Bu nedenle, bu kavramların hem akademik hem de pratik açıdan gelecekteki araştırmaların önemli adayları olduğu değerlendirilmektedir. Bu araştırmanın hem akademisyenlere hem de profesyonellere, çalışmalarının iyileştirilmesi ve daha da geliştirilmesi konusunda yardımcı olması amaçlanmaktadır.

Bununla birlikte, çalışmada elbette bazı kısıtlamalar bulunmaktadır. İlk olarak, bu araştırma büyük bir örneklem üzerinde gerçekleştirilmiştir, ancak gemi inşa sektöründeki beyaz yakalı çalışanlarla sınırlıdır. Örneklem seçimi, seçilen bireylerin nispeten iyi eğitilmiş olmalarını ve bu çalışmada sunulan kavramları doğru bir şekilde anlayabilmelerini sağlamak için özel olarak yapılmıştır. Ayrıca çalışma, değişen trendlerin gerisinde kalma eğiliminde olan, emek yoğunluğu yüksek ve özel üretim

süreçleri içeren inşaat ve tarım gibi diğer sektörleri de kapsayacak şekilde genişletilebilir ve uygulanabilir. Ayrıca bu çalışma, kolektivist kültürün hakim olduğu Türkiye'de yapılmış olması nedeniyle, daha ileri düzeyde bir kavrayış sağlamak üzere, örgütsel değişim konusunda yapılacak çalışmalarda kıyaslama yoluyla zenginleştirilerek denizcilik sektörünün Güney Kore, İtalya, Fransa, Almanya, Hollanda gibi önde gelen ülkelerindeki uluslararası gemi inşa firmaları da dikkate alınarak küresel bazda genişletilebilir. Ve dolayısıyla farklı kültürel boyutlara sahip farklı ülkelerde yapılacak çalışmalarla konuya ilişkin kavrayış daha da derinleştirilebilir (Hofstede, 2011).

Çalışmada elde edilen sonuçlar gemi inşa sektöründeki şirket sahipleri, hissedarları, yönetim kurulu üyeleri ile üst düzey yöneticileri için bazı önemli yönetsel çıkarımlar sunmaktadır.

İşletmelerin, varlıklarını devam ettirebilmeleri ve rekabetçi kalabilerek stratejik hedeflerine ulaşabilmeleri adına, üst yönetimin yenilikleri ve değişimi teşvik eden bir yaklaşımla her daim değişime hazır olmaları kaçınılmazdır. Bu noktada, motivasyonel bir örgüt iklimi sağlanması önemli bir öncül olarak öne çıkmaktadır. Motivasyonel bir örgüt ikliminin oluşturulmasında en önemli sorumluluk ise yöneticilere aittir. Yöneticilerin, örgüt iklimlerini olumlu hale getirmek için çeşitli düzenlemeler yapmaları, gerekmesi durumunda ise örgüt iklimlerini değiştirme gayreti içinde olmaları gerekmektedir. Ayrıca, çalışanların risk almaları desteklenmeli ve tasarımdan üretime kadar her süreçte yaratıcı katılımları örgütün en alt kademesinden en üst kademesine kadar teşvik edilmelidir.

Bu çalışmada, örgütsel değişime hazır olma ve alt boyutları, örgüt iklimi ve yaratıcı katılım kavramları üzerinden incelenmiştir. Bununla birlikte, literatürde örgüt kültürü, örgütsel değişime açıklık, örgütsel sadakat ve güven gibi test edilebilecek çok çeşitli örgütler arası kavramlar da bulunmaktadır. Öte yandan, Türk gemi inşa sektörü örgütsel değişim bağlamında literatürde yok denecek kadar az yer bulmuştur. Bu nedenle, insanların ve örgütlerin etkinlik ve özellikle iş sağlığı ve güvenliği açısından çok önemli olduğu bu yüksek emek yoğun sektörde daha fazla çalışma yapılması gerektiği değerlendirilmektedir.

Buna ilaveten, özellikle yaratıcı katılımın etkili sonuçlarını gördükten sonra, örgütsel değişim veya değişime ilişkin diğer faktörlerle ilgili farklı çalışmalarda yaratıcı katılım

kullanılarak daha fazla araştırmasında fayda görülmektedir. Ve son olarak, cinsiyetler ve eğilimleri, istihdam koşulları, eğitim vb. gibi demografik özelliklere dayalı olarak daha fazla araştırma alanı yaratılabileceği değerlendirilmektedir.



KAYNAKLAR

- Aarons, G. A., Sawitzky, A. C. (2006). Organizational Climate Partially Mediates the Effect of Culture on Work Attitudes and Staff Turnover in Mental Health Services. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 33 (3), 289-301.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50 (2), 179-211.
- Akgeyik, T. (2001). Değişim Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Görev Alanı. *İ.Ü. İktisat Fakültesi Maliye Araştırma Merkezi Konferansları*, 40, 103-122.
- Amabile, T. (1983). The social psychology of creativity: a componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45 (2), 357-376.
- Amabile, T. M. (1979). Effects of external evaluation on artistic creativity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37 (2), 221-223.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organization. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167.
- Amabile, T. M. (1993). Motivational Synergy: Toward New Conceptualizations of Intrinsic and Extrinsic Motivation in the Workplace. *Human Resource Management Review*, 3 (3), 185-201.
- Amabile, T. M. (1997). Motivating Creativity in Organizations: on Doing What You Love and Loving What You Do. *California Management Review*, 40 (1), 39-58.
- Amabile, T. M. (1998). How to Kill Creativity. *Harvard Business Review*, 76 (5), 77-87.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39 (5), 1154-1184.
- Amabile, T. M., Mueller, J. S., Simpson, W. B., Hadley, C. N., Kramer, S. J., & Fleming, L. (2002), "Time Pressure and Creativity in Organizations: A Longitudinal Field Study", Working Paper No: 02-073, Harvard Business School, MA, USA.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G. (2009). Reflections: Our journey in organizational change research and practice. *Journal of Change Management*, 9 (2), 127-142.
- Armenakis, A. A., Bernerth, J. B., Pitts, J. P., & Walker, H. J. (2007). Organizational change recipients' beliefs scale: Development of an assessment instrument. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43 (4), 481-505.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., Feild, H. S. (1999). "Making change permanent: A model for institutionalizing change interventions". In: W. A. (Eds.), "Research in Organizational Change and Development", JAI.

Armenakis, A. A., Harris, S. G., Mossholder, K. W. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*, 46 (6), 681-703.

Arslan, N. (2004). Örgütsel performansı belirleyici bir etmen olarak örgüt kültürü ve ilimi hakkında bir değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9 (1), 203-228.

Aslan, A. E. (2001). Kavram boyutunda yaratıcılık. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 2 (16), 15-22.

Atwater, L., Carmeli, A. (2009). Leader–member exchange, feelings of energy, and involvement in creative work. *The Leadership Quarterly*, 20 (3), 264-275.

Avolio, B., Yammarino, F., Bass, B. (1991). Identifying Common Methods Variance with Data Collected from a Single Source: an Unresolved Sticky Issue. *Journal of Management*, 17 (3), 571-587.

Aydın, M. (1991), “Eğitim Yönetimi”, Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.

Aykaç, B. (1991). Yönetimin İyileştirilmesi ve Örgütsel Değişim. *Amme İdaresi Dergisi*, 24 (2), 81-122.

Bagozzi, R. P., Yi, Y. (1988). On the Evaluation of Structural Equation Models. *Journal of Academy of Marketing Science*, 16 (1), 74-94.

Bakan, İ. (2011), “Örgütsel stratejilerin temeli örgütsel bağlılık, kavram, kuram, sebep ve sonuçlar”, Ankara: Gazi Kitabevi.

Bandura, A. (1977), “Social learning theory”, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Barnett, W., Carroll, G. (1995). Modeling Internal Organizational Change. *Annual Review of Sociology*, 21 (1), 217-236.

Barron, F. (1955). The disposition toward originality. *Journal of of Abnormal and Social Psychology*, 51 (3), 478-485.

Bartunek, J. M., Lacey, C. A., Wood, D. R. (1992). Social Cognition in Organizational Change: An Insider-Outsider Approach. *Journal of Applied Behavioral Science*, 28 (2), 204-223.

Basım, H. N., Şeşen, H. 2. (2007), “Örgütlerde değişim ve öğrenme”, Ankara: Gazi Kitabevi.

Basım, H. N., Şeşen, H., Çetin, F. (2009), “Değişim ve Örgütler”, H. N. A. K. Varoğlu içinde, “Örgütlerde Değişim ve Öğrenme”, Ankara: Siyasal Kitabevi.

Batey, M., Furnham, A. (2006). Creativity, intelligence, and personality: A critical review of the scattered literature. *Genetic Social and General Psychology Monographs*, 132 (4), 355-429.

Beer, M., Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78 (3), 133-141.

Bell, N. E., Staw, B. M. (1989), "People as sculptors versus sculpture: The roles of personality and personal control in organizations". In: D. T. M. B. Arthur, "Handbook of Career Theory", Cambridge University Press.

Bernerth, J. (2004). Expanding our understanding of the change message. *Human Resource Development Review*, 3 (1), 36-52.

Bommer, W. H., Rich, G. A., Rubin, R. S. (2005). Changing attitudes about change: Longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (7), 733-753.

Bouckennooghe, D. (2009), "What is crucial in developing a positive attitude toward change? The role of content, context, process and individual variables in understanding readiness for change", Doktora Tezi, Ghent University.

Bouckennooghe, D., Devos, G. (2007), "Psychological change climate as a catalyst of readiness for change: A dominance analysis", Working Paper No: 2007/483, Department of Management and Entrepreneurship, Ghent University.

Bouckennooghe, D., Devos, G. (2008), Ready or not...? What's the relevance of a meso level approach to the study of readiness for change", Working Paper No: 2008/512, Faculty of Economics and Business Administration, Ghent University.

Burke, W. (2017), "Organization Change: Theory and Practice", Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Caliskan, O. (2019). Readiness for Organizational Change Scale: Validity and Reliability Study. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 25 (4), 663-692.

Campbell, J. J., Dunnette, M. D., Lawler, E. E., Weick, K. E. (1970), "Managerial behavior, performance, and effectiveness", New York: McGraw-Hill.

Carmeli, A., Schaubroeck, J. (2007). The influence of leaders' and other referents' normative expectations on individual involvement in creative work. *The Leadership Quarterly*, 18 (1), 35-48.

Cartwright, S., Schoenberg, R. (2006). Thirty years of mergers and acquisitions research: Recent advances and future opportunities. *British Journal of Management*, 17 (1), 1-5.

Chin, W. (1998), "The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling". In: G. A. Marcoulides, "Modern Methods for Business Research", New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Chow, I. (2018). The Mechanism Underlying the Empowering Leadership-Creativity Relationship. *Leadership and Organization Development Journal*, 39 (2), 202-217.

Clarke, J., Ellett, C., Bateman, J., Rugutt, J. (1996), "Faculty receptivity/resistance to change, personal and organizational efficacy, decision deprivation and effectiveness in research I universities", Twenty-first Annual Meeting of the Association for the Study of Higher Education, 1-39, Memphis, TN, 31 October-03 November 1996.

Clegg, C., Walsh, S. (2004). Change management: Time for change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13 (2), 217-239.

Cole, M. S., Harris, S. G., Bernerth, J. B. (2006). Exploring the implications of vision, appropriateness, and execution of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 27 (5), 352-367.

Covin, J. G., Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16 (1), 7-26.

Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., & Brown, J. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75 (4), 377-392.

Cummings, T., Worley, C. (2005), "Organizational development and change", Mason, OH: South-Western

Çağlayan, E. (2014), "Okul binaları ve örgüt iklimi", Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi.

Çetin, C. (2008), "Yöneticilerin Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması", İstanbul: Entegre Matbaacılık.

Daft, R. L. (1982), "Bureaucratic versus nonbureaucratic structure and the process of innovation and change". In: Bacharach S.B. (Ed.), "Research in the Sociology of Organizations", Greenwich, CT: JAI Press.

Dağlı, A. (2017), "Teoriden Uygulamaya Örgütsel İklim", Pegem Akademi.

Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A metaanalysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34 (3), 555-590.

Damanpour, F., Evan, W. M. (1984). Organizational innovation and performance: The problem of organizational lag. *Administrative Science Quarterly*, 29 (3), 392-402.

Dengiz, G. (2000), "Takım çalışması teknikleri", Ankara: Academyplus Yayınevi.

Denison, D. R. (1990), "Corporate culture and organizational effectiveness", New York: John Wiley & Sons.

Doğan, İ. (2007), "Sosyoloji", Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Drazin, R., Glynn, M. A., Kazanjian, R. K. (1999). Multilevel theorizing about creativity in organizations: A sensemaking perspective. *Academy of Management Review*, 24 (2), 286-307.

Drucker, P. (2011), “Büyük değişimler çağında yönetim” (Çeviri: Zülfü Dicleli), İstanbul: Optimist Yayıncılık.

Eagly, A. H., Chaiken, S. (1998), “Attitude structure and function”. In: S. T. D. T. Gilbert, “The handbook of social psychology”, New York: McGraw-Hill.

Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E., Gaby, S. H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees’ reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations*, 53 (3), 419-442.

Erdoğan, İ. (2007), “İşletmelerde davranış”, İstanbul: Miad Yayınevi.

Erdoğan, D. G., Güneş, D. Z. (2013). The relationship between individual innovativeness and change readiness conditions of students attending faculty of education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 106, 3033-3040.

Ertekin, Y. (1978), “Örgüt iklimi”, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.

Ertem, H. Y., Gökalp, G. (2019). Development of scale of organizational climate in graduate education. *İnönü University Journal of the Faculty of Education*, 20 (3), 784-797.

Eunice, M., Alencar, S. (2012), “Creativity in Organizations: Facilitators and Inhibitors”. In: M. D. Mumford, “Handbook of Organizational Creativity”, University of Oklahoma, Norman, Academic Press.

Feldman, M. (2000). Organizational routines as a source of continuous change. *Organization Science*, 11 (6), 611-629.

Findlay, S., Lumsden, C. J. (1988). The creative mind: Toward an evolutionary theory of discovery and innovation. *Journal of Social and Biological Structures*, 11, 57-60.

Ford, C. M. (1996). A Theory of individual Creative Action in Multiple Social Domains. *Academy of Management Review*, 21 (4), 1112-1142.

Forehand, G. (1968), “On the Interaction of Persons and Organizations”. In: R. Tagiuri & Litwin, “Organizational climate: explorations of a concept”, Division of Research Graduate School of Business Administration USA.

Fornell, C., Larcker, D. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18 (1), 39-50.

Fugate, M., Prussia, G. E., Kinicki, A. J. (2012). Managing employee withdrawal during organizational change: The role of threat appraisal. *Journal of Management*, 38 (3), 890–914.

Genç, N. (2007), “Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar”, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

George, J. M. (2007). Creativity in organizations. *Academy of Management Annals*, 1 (1), 439-477.

Guilford, J. P. (1967). Creativity: Yesterday, Today and Tomorrow. *Journal of Creative Behavior*, 1 (1), 3-14.

Guilford, J. P. (1983). Transformation abilities or functions. *Journal of Creative Behaviour*, 17 (2), 75-83.

Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R. (2010), “Multivariate Data Analysis”, Essex: Pearson Education.

Halbesleben, J. R., Whitman, M. V. (2013). Evaluating Survey Quality in Health Services Research: a Decision Framework for Assessing Nonresponse Bias. *Health Services Research*, 48 (3), 913-930.

Halpin, A. W. (1966), “Theory and Research in Administration”, New York: MacMillan Company.

Halpin, A., Croft, D. (1963), “The Organizational Climate Of School”, Chicago: Midwest Administrative Center Of The Chicago University Press.

Harman, H. H. (1976), “Modern Factor Analysis”, Chicago: University of Chicago Press.

Herold, D. M., Fedor, D. B. (2008), “Change the way you lead change: Leadership strategies that really work”, Stanford, CA: Stanford University Press.

Herrmann, D., Felfe, J. (2014). Effects of Leadership Style, Creativity Technique and Personal Initiative on Employee Creativity. *British Journal of Management*, 25 (2), 209-227.

Herscovitch, L., Meyer, J. P. (2002). Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Mode. *Journal of Applied Psychology*, 87 (3), 474-487.

Hersey, P., Blanchard, K. (1977), “Management Organizational Behavior: Utilizing”, Englewood Cliffs, New Jersey: Third Edition, Prentice – Hall, Inc.

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2 (1), 1-26.

Holt, D. T., A., A. A., Feild, H. S., Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43 (2), 232-255.

Holt, D. T., Armenakis, A., Feild, H., Harris, S. (2007), "Toward a comprehensive definition of readiness for change: A review of research and instrumentation". In: W. Pasmore, & Woodman, Research in organizational change and development, Oxford: Elsevier.

Hussey, D. (1997), "Kurumsal değişimi başarmak (Çeviri: Tülay Savaşer)", İstanbul: Rota Yayınları.

Indriartiningtias, R., Hartono, B. (2017), "Creativity in Organization: A Literature Review", IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM), 1-5, Singapore, 10-13 December 2017.

Jacobson, E. H. (1957), "The effect of changing industrial methods and automation on personnel", Symposium on Preventive and Social Psychology, Washington, DC, April 1957.

James, W. (1880). Great men, great thoughts, and the environment. *Atlantic Monthly*, 46, 441-459.

Janssen, O., Van de Vliert, E., West, M. (1994). The bright and dark sides of individual and group innovation: a special issue introduction. *Journal of Organizational Behavior*, 25 (2), 129-145.

Jimmieson, N. L., Terry, D. J., Callan, V. J. (2004). A longitudinal study of employee adaptation to organizational change: the role of change-related information and change-related self-efficacy. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9 (1), 11-27.

John, C., Taylor, J. (1999). Leadership style, school climate and the institutional commitment of teachers. *International Forum Journal*, 2 (1), 25-57.

Kark, R., Carmeli, A. (2009). Alive and creating: The mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 30 (6), 785-804.

Katz, D. (1960). The functional approach to the study of attitudes. *Public Opinion Quarterly*, 24 (2), 163-204.

Kepner, C. H., Tregoe, B. B. (1965), "The rational manager", Princeton, NJ: Princeton Research Press.

Kirton, M. (2003), "Adaptation Innovation in the Context of Diversity and Change", East Sussex: Routledge.

Kline, R. B. (2016), "Principles and practice of structural equation modeling, 4th ed.", New York: Guilford Press.

- Knodel, T. (2004). Preparing the organizational ‘soil’ for measurable and sustainable change: business value management and project governance. *Journal of Change Management*, 4 (1), 45-62.
- Kocabaş, F. (2005). Değişime uyum sürecinde iç ve dış örgütsel iletişim çabalarının entegrasyonu gerekliliği. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (13), 247-252.
- Koçel, T. (2014), “İşletme Yöneticiliği”, İstanbul: Beta Basım.
- Koys, D., Decotiis, T. (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human Relations*, 44 (3), 265-285.
- Kwahk, K. Y., Kim, H. W. (2008). Managing readiness in enterprise systems-driven organizational change. *Behaviour & Information Technology*, 27 (1), 79-87.
- Landy, F. J. (1989), “Psychology of Work Behavior”, USA: Thomson Brooks/Cole.
- Lawrence, P., Lorsch, J. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12 (1), 1-47.
- Lehman, W. E., Greener, J. M., Simpson, D. D. (2002). Assessing organizational readiness for change. *Journal of Substance Abuse Treatment*, 22 (4), 197-209.
- Lewis, E., Hardy, M., Snaith, B. (2013). An Analysis of Survey Reporting in the Imaging Professions: is the Issue of Non-Response Bias Being Adequately Addressed? *Radiography*, 19 (3), 240-245.
- Lewis, L. (2019), “Organizational change: Creating change through strategic communication”, West Sussex: John Wiley & Sons.
- Likert, R. (1961), “New Patterns of Management”, New York: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1967), “The human organization: its management and values”, Michigan: McGraw-Hill.
- Lin, C. (1999). The Association between Organizational Climate and Quality Management Practices: An Empirical Study on Small and Medium-sized Manufacturing Companies in Taiwan. *Total Quality Management*, 10 (6), 863-869.
- Lippitt, R., Watson, J., Westley, B. (1958), “The Dynamics of Planned Change”, New York: Harcourt, Brace and World.
- Litwin, G. H., Stringer, R. A. (1968), “Motivation and Organizational Climate”, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- MacKinnon, D. W. (1965). Personality and the realization of creative potential. *American Psychologist*, 20 (4), 273-281.

- Madjar, N., Oldham, G. R., Pratt, M. G. (2002). There's no place like home? The contributions of work and nonwork creativity support to employees' creative performance. *Academy of Management Journal*, 45 (4), 757-767.
- Madsen, S. R., Miller, D., John, C. R. (2005). Readiness for organizational change: Do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference? *Human Resource Development Quarterly*, 16 (2), 213-233.
- Mannucci, P. V., Yong, K. (2018). The Differential Impact of Knowledge Depth and Knowledge Breadth on Creativity Over Individual Careers. *Academy of Management Journal*, 61 (5), 1741-1763.
- McKay, K., Kuntz, J. R., Naswall, K. (2013). The effect of affective commitment, communication and participation on resistance to change: The role of change readiness. *New Zealand Journal of Psychology*, 42 (2), 29-40.
- McLean, L. (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.
- McMurray, A., Don Scott, D. (2013). Determinants of organisational climate for academia. *Higher Education Research & Development*, 32 (6), 960-974.
- Meaney, M., Pung, C. (2008). McKinsey global results: Creating organizational transformations. *McKinsey Quarterly*, 1-7.
- Mertens, W., Pugliese, A., & Recker, J. (2017), "Quantitative Data Analysis", Switzerland: Springer Cham.
- Miller, H. (1980). Forecasting the weather and controlling the organizational climate. *Vital Speeches of The Day*, 11 (6), 610-613.
- Miller, V. D., Johnson, J. R., Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal of Applied Communication Research*, 22 (1), 59-80.
- Moran, E., Volkwein, J. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations*, 45 (1), 19-47.
- Morrow, P. (1993), "The Theory and Measurement of Work Commitment", JAI Press Greenwich.
- Nakip, M. (2003), "Pazarlama Arastirmalari Teknikler ve SPSS Destekli Uygulamalar", Ankara: Seckin Yayıncılık.
- Newman, W. H. (1963), "Administrative Action: The Techniques of Organization and Management", Michigan: Prentice Hall.
- Odden, M., Sias, M. (1997). Peer communication relationships and psychological climate. *Communication Quarterly*, 45 (3), 153-166.

Ohly, S., Sonnentag, S., Pluntke, F. (2006). Routinization, work characteristics and their relationships with creative and proactive behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 27 (3), 257-279.

Oldham, G. R., Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39 (3), 607-634.

Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15 (1), 73-101.

Owens, R. (1987), "Organizational behavior in education", New Jersey: Prentice-Hall International.

Özgen, I., Günlü, E. (2008), "Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi, F. O. Avcı içinde, "Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri", Ankara: Detay Yayıncılık.

Özmen, F., Sönmez, Y. (2007). Değişim sürecinde eğitim örgütlerinde değişim ajanlarının rolleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17 (2), 177-198.

Paré, G., Sicotte, C., Poba-Nzaou, P. (2010), "Perceived organizational readiness for it-based change and its antecedents: An exploratory study in the healthcare sector", 16th Americas Conference on Information Systems (AMCIS), Lima, Peru, 12-15 August 2010.

Parjanen, S. (2012). Experiencing Creativity in the Organization: From individual Creativity to Collective Creativity. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge and Management*, 7, 109-128.

Parkhurst, H. B. (1999). Confusion, lack of consensus, and the definition of creativity as a construct. *Journal of Creative Behavior*, 33 (1), 1-21.

Perry-Smith, J. E. (2006). Social yet creative: The role of Social relationships in facilitating individual creativity. *Academy of Management Journal*, 49 (1), 85-101.

Petty, R. E., Brinol, P. (2010), "Attitude change". In: R. F. Baumeister & E. J. Finkel (Eds.), "Advanced social psychology: The state of the science", New York: OUP.

Piderit, S. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25 (4), 783-794.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88 (5), 879-903.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1 (2), 107-142.

Podsakoff, P., Organ, D. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12 (4), 531-544.

Poole, M., Van de Ven, A. (2004), "Handbook of Organizational Change and Innovation", New York: Oxford University Press.

Prochaska, J. O., Velicer, W. F., Rossi, J. S., Goldstein, M. G., Marcus, B. H., Rakowski, W., Rossi, S. R. (1994). Stages of change and decisional balance for 12 problem behaviors. *Health Psychology*, 13 (1), 39-46.

Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L. (2017). Subjective perceptions of organizational change and employee resistance to change: direct and mediated relationships with employee well-being. *British Journal of Management*, 28 (2), 248-264.

Rafferty, A. E., Simons, R. H. (2006). An examination of the antecedents of readiness for fine-tuning and corporate transformation changes. *Journal of Business and Psychology*, 20 (3), 325-350.

Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., Armenakis, A. A. (2013). Change readiness: A multilevel review. *Journal of Management*, 39 (1), 110-135.

Reichers, A. E., Wanous, J. P., Austin, J. T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *The Academy of Management Executive*, 11 (1), 48-59.

Rezaee, R., Marhamati, S., Nabeiei, P., Marhamati, R. (2014). Relationship Between Organizational Structure and Creativity in Teaching Hospitals. *Journal of Advances in Medical Education and Professionalism*, 2 (3), 131-134

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 698-714.

Robbins, S. (2001), "Organizational behavior", New Jersey: Prentice Hall.

Robbins, S., Judge, T. A. (2013), "Organizational Behaviour", Prentice Hall USA: Pearson Education International.

Rogers, G. R. (1954). Toward a theory of creativity. *Review of General Semantics*, 11 (4), 249-260.

Rosenberg, M. J., Hovland, C. I. (1960), "Cognitive, affective, and behavioral components of attitudes". In: M. J. Rosenberg, "Attitude organization and change", New Haven: Yale University Press.

Rousseau, D. M., Tijoriwala, S. A. (1999). What's a good reason to change? Motivated reasoning and social accounts in promoting organizational change. *Journal of Applied Psychology*, 84 (4), 514-528.

Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (2001), "Örgütsel Psikoloji", Bursa: Alfa Basım.

Sari, N. R., Asikin, M., Mulyono, M. (2020). Imitative and Creative Reasoning Abilities Viewed From Locus of Control on Guided Inquiry Model React Strategy. *Unnes Journal of Mathematics Education Research*, 9 (1), 19-25.

Saylı, H., Tüfekçi, A. (2008). Başarılı bir örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde dönüştürücü liderliğin rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30, 193-210.

Schneider, B., Brief, A., Guzzo, R. (1996). Creating a Climate & Culture for Sustainable Organizational Change. *Organizational Dynamics*, 24 (4), 7-19.

Schneider, B., Ehrhart, M., Macey, W. (2012). Organizational climate and culture. *Annual review of psychology*, 64 (1), 361-388.

Scott, S., Bruce, R. (1994). Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37 (3), 580-607.

Selby, E. C., Shaw, E. J., Houtz, J. C. (2005). The Creative Personality. *Gifted Child Quarterly*, 49 (4), 300-314.

Self, D. R. (2007). Organizational change – overcoming resistance by creating readiness. *Development and Learning in Organizations*, 21 (5), 11-13.

Self, D. R., Schraeder, M. (2009). Enhancing the success of organizational change: Matching readiness strategies with sources of resistance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30 (2), 167-182.

Sertel, G., Zeynep, M. (2019). The relationship between self-sabotage and organizational climate of schools. *Educational Research and Reviews*, 14 (15), 541-550.

Shah, N. (2009), “Determinants of employee readiness for organizational change” Doktora Tezi, Brunel University.

Shalley, C. E., Gilson, L. L., Blum, T. C. (2000). Matching Creativity Requirements and the Work Environment: Effects on Satisfaction and intentions to Leave. *Academy of Management Journal*, 43 (2), 215-223.

Sia, S. K., Appu, A. V. (2015). Work Autonomy and Workplace Creativity: Moderating Role of Task Complexity. *Global Business Review*, 16 (5), 772-784.

Simonton, D. K. (1975). Sociocultural context of individual creativity: A transhistorical time-series analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 32 (6), 1119-1133.

Sitkin, S. B., Bies, R. J. (1993). Social accounts in conflict situations: Using explanations to manage conflict. *Human Relations*, 46 (3), 349-370.

Stein, M. I. (1953). Creativity and culture. *The Journal of Psychology*, 36, 311-322.

Sternberg, R. J., Lubart, T. I. (1999), "The concept of creativity: Prospects and paradigms". In: R. J. Sternberg, "Handbook of creativity", Cambridge University Press.

Sungur, N. (1997), "Yaratıcı Düşünce", İstanbul: Evrim Yayınevi

Tabachnick, B., Fidell, L. (2014), "Using Multivariate Statistics (Sixth Ed.)", London: Pearson Education Limited.

Tagiuri, R., Litwin, G. (1968), "Organizational climate: Explorations of a concept", Cambridge, MA: Harvard University Press.

Tierney, P., Farmer, S. M., Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, 52 (3), 591-620.

Tüz, M. (2004), "Değişim ve kaos ortamında işletme davranışı", Bursa: Alfa Yayınevi.

Ülgen, H. (1989), "İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması", İstanbul: Gençlik Basımevi.

Ünal, A. (1998), "Performansa dayalı ücret", Ankara: Kamu-İş Yayını.

Vakola, M. (2014). What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 35 (3), 195-209.

Vakola, M., Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment? *Employee Relations*, 27 (2), 160-174.

Van de Ven, A. H., Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20 (3), 510-540.

Wanberg, C. R., Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85 (1), 132-142.

Washington, M., Hacker, M. (2005). Why change fails: Knowledge counts. *Leadership & Organization Development Journal*, 26 (5), 400-411.

Weiner, J. B. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4, 67-75.

Weiss, S., Steger, D., Kaur, Y., Hildebrandt, A., Schroeders, U., Wilhelm, O. (2021). On the Trail of Creativity: Dimensionality of Divergent Thinking and Its Relation With Cognitive Abilities, Personality, and Insight. *European Journal of Personality*, 35 (3), 291-314.

Wetzels, M., Odekerken-Schroder, G., Van Oppen, C. (2009). Using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models: Guidelines and Empirical Illustration. *MIS Quarterly*, 33 (1), 177-196.

Whiteley, A. (1995), “Managing Change: A Core Values Approach”, Melbourne: Macmillan South.

Wong, P. T., (2001), The Positive Psychology of Climate Management. Retrieved from International Network on Personal Meaning: https://www.meaning.ca/archives/presidents_columns/pres_col_aug_2001_climate-management.htm, (Erişim Tarihi: 02/08/2024).

Woodman, R. W., Schoenfeldt, L. F. (1989), “Individual Differences in Creativity”. In: R. R. J. A. Glover, “Handbook of Creativity”, Plenum Press.

Woodman, R. W., Sawyer, J. E., Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *The Academy of Management Review*, 18 (2), 293-321.

Yahyagil, M. (2006). The Fit between the Concepts of Organizational Culture and Climate. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 10 (2), 80-81.

Yahyagil, M., Aktas, B. (2010), “Workplace Mobbing in Turkey: The Relationship between Mobbing, Organizational Climate and Trust”, Lambert Academic Publishing.

Yaman, R. (2018), “Okul yöneticilerinin yöneticilik becerilerinin okul iklimine etkisi”, Doktora Tezi, Okan Üniversitesi.

Yıldırım, S. (2023), “Karanlık Liderlik ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişkiler”, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi.

Young, M., Post, J. E. (1993). Managing to communicate, communicating to manage: How leading companies communicate with employees. *Organizational Dynamics*, 22 (1), 31-44.

Zaltman, G., Duncan, R., Holbek, J. (1973), “Innovations and organizations”, Wiley, New York.

Zammuto, R. F., Krakower, J. Y. (1991), “Quantitative and qualitative studies of organizational culture”, JAI Press Inc.

Zeffane, R. (1996). Dynamics of strategic change: critical issues in fostering positive organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 17 (7), 36-43.

Zhou, J., George, J. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44 (4), 682-696.

ÖZGEÇMİŞ

Özgün Utku ALANÇ, 2001 yılında T.C. Milli Savunma Üniversitesi Deniz Harp Okulu Elektrik Elektronik Mühendisliği lisans, 2007 yılında ABD’de United States Naval Postgraduate School Acquisition and Contract Management yüksek lisans programlarından mezun olmuştur. 2018 yılında, İngiltere’de London Business School Senior Executive Programme (SEP) eğitimini tamamlayan ALANÇ, halen uluslararası bir gemi inşa firmasında İcra Kurulu Başkanı (CEO) ve Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapmakta, Gebze Teknik Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsünde İşletme anabilim dalında doktora öğrenimini tamamlamaktadır.



TEZ ÇALIŞMASI KAPSAMINDA YAPILAN YAYINLAR

Alanç O., Kitapçı H., (2024), “Understanding the Effects of Organizational Climate and Creative Work Involvement on Readiness for Organizational Change: A Research on Shipbuilding Industry in Turkey”, *Sustainability Journal*.
<https://doi.org/10.3390/su16156382>.



EKLER

Ek-A: Araştırma Anket Formu

Bu anket formu, Gebze Teknik Üniversitesi bünyesinde yürütülmekte olan "Örgüt İklimi ve Yaratıcı Katılımın Örgütsel Değişime Hazır Olma Üzerine Etkileri: Türkiye Gemi İnşa Sektörü İncelemesi" konulu Doktora Tezi çalışması ile ilgilidir.

Anketin amacı; Türkiye Gemi İnşa Sektöründe Örgüt İklimi ve Yaratıcı Katılım kavramlarının Örgütsel Değişime Hazır Olma üzerine olan etkilerini tespit etmek, elde edilecek bulguların gemi inşa sektöründe küresel ve ulusal bazda hızla artan örgütsel değişim trendine, Türkiye'de konşlu tersanelerin yönetim kurulu üyelerinin, profesyonel yöneticilerinin, mühendis, idari personel ve saha çalışanlarının ne kadar hazır olduğuna ışık tutarak, akademisyenler ile özel sektör ve devlet kurumlarının istifadesine sunmaktır.

Anket sonuçları araştırmaya katılan firmalara istenilen gönderim metoduyla veya adres belirtildiği takdirde e-posta yoluyla gönderilecektir. Bu anket toplam 40 sorudan ibaret olup yaklaşık 5 dakika sürecektir. Kıymetli vaktinizin bir kısmını ayırarak tecrübelerinizi paylaştığınız için peşinen teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Bu anket içeriği tamamen anonim ve gizlidir. Hiçbir soruda kimlik bilgileriniz ve çalıştığınız şirket bilgileri istenmemektedir.

(1: Kesinlikle Katılmıyorum; 2: Katılmıyorum; 3: Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum; 4: Katılıyorum; 5: Kesinlikle Katılıyorum)

<i>Aşağıdaki sekiz soruyu, şirketinizde söz konusu olan değişimlerin sizce ne ölçüde uygun olduğunu göz önünde bulundurarak yanıtlayınız.</i>						
Değişimler organizasyonumuzun verimliliğini artırır.		1	2	3	4	5
Değişime girişmenin bizim için pek anlam ifade etmediğini düşünüyorum.		1	2	3	4	5
Değişimlere uyum sağlamanın ve onları benimsemenin, emek vermeye değer olduğunu düşünüyorum.		1	2	3	4	5
Uygulanan değişimlerin herhangi bir yarar sağladığını inanmıyorum.		1	2	3	4	5
Değişimler için harcayacağımız zamanı başka bir şey için değerlendirmeliyiz.		1	2	3	4	5
Değişimlerin organizasyonumuza fayda sağlayacağını düşünüyorum.		1	2	3	4	5
Değişime gitmek için haklı sebeplerimiz vardır.		1	2	3	4	5
Şirketimizde değişimi gerektiren birçok rasyonel neden vardır.		1	2	3	4	5
<i>Aşağıdaki beş soruyu, şirketinizde değişime yönelik yönetim desteğinin var olup olmadığını göz önünde bulundurarak yanıtlayınız.</i>						
Şirketimizin en üst düzey karar vericileri değişimlere tam destek verir.		1	2	3	4	5
Şirket yönetimi, organizasyon değişimlerini açık ve net bir şekilde destekler.		1	2	3	4	5
Şirketimizin en üst yöneticisi değişimden yanadır.		1	2	3	4	5
Tüm kıdemli yöneticilerimiz değişimin önemini vurgular.		1	2	3	4	5
Kıdemli yöneticilerimiz değişimleri benimsememiz için hepimizi teşvik eder.		1	2	3	4	5
<i>Aşağıdaki altı soruyu, şirketinizde bir değişimin uygulanması için gerekli yeterlilik ve beceriye ne ölçüde sahip olduğunuzu göz önünde bulundurarak yanıtlayınız.</i>						
Değişimler uygulandığında, değişimin getirdiği her türlü yeniliği öğrenebilirim.		1	2	3	4	5
Geçmiş deneyimlerim, değişimlerden sonra daha başarılı olduğumu gösteriyor.		1	2	3	4	5
Değişimlerden sonra, verilen görevleri daha iyi yapacağımı düşünüyorum.		1	2	3	4	5
Değişimlerden sonra, yapacağım işlere uyum sağlayabileceğimi düşünüyorum.		1	2	3	4	5
Değişimlerin işe yaraması için yapılması gereken ne varsa, yapacak yeteneğe sahibim.		1	2	3	4	5
Değişimlerin kolaylıkla üstesinden gelebileceğimi düşünüyorum.		1	2	3	4	5
<i>Aşağıdaki üç soruyu, şirketinizde bir değişimin uygulanması sonucunda elde edeceğimiz veya edemeyeceğiz bireysel faydaları göz önünde bulundurarak yanıtlayınız.</i>						
Değişimler mevcut işimdeki geleceğimi sınırlandırıyor.		1	2	3	4	5
Değişimlerin şirket içindeki statümü kaybettirmesinden endişe ediyorum.		1	2	3	4	5
Değişimlerin, şirket içinde geliştirdiğim bireysel ilişkilerin birçoğunu bozacağını düşünüyorum.		1	2	3	4	5

(1: Kesinlikle Katılmıyorum; 2: Katılmıyorum; 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum; 4: Katılıyorum; 5: Kesinlikle Katılıyorum)

<i>Aşağıdaki iki soruyu şirketinizden aldığınız destek veya tabi olduğunuz ödüllendirme kriterlerini göz önünde bulundurarak yanıtlayınız.</i>					
Şirketimiz, çalışanların kişisel gelişimlerini destekler.		1	2	3	4 5
Ödüllendirme sisteminde çalışanlarımızın performansı temel kriterdir.		1	2	3	4 5
<i>Aşağıdaki iki soruyu şirketinizde iş akışlarındaki resmiyet ve bürokrasi seviyelerini göz önünde bulundurarak yanıtlayınız.</i>					
Şirketimizde bürokratik formaliteler en az düzeydedir.		1	2	3	4 5
Şirketimizde işlerin yürütülmesinde aşın kuralcı bir sistem vardır.		1	2	3	4 5
<i>Aşağıdaki iki soruyu şirketinizde çalışanların karar almada özgürlük ve inisiyatif kullanma kriterlerini göz önünde bulundurarak yanıtlayınız.</i>					
Şirketimizde tüm çalışanlar karar alma süreçlerine katılmakta özgürdür.		1	2	3	4 5
Çalışanlarımız kendi işlerini planlama ve yürütmekte özgürdür.		1	2	3	4 5
<i>Aşağıdaki iki soruyu şirketinizde insan ilişkileri ve takım ruhu kriterlerini göz önünde bulundurarak yanıtlayınız.</i>					
Çalışanlarımız arasında karşılıklı güvene dayalı, ılımlı bir ilişki vardır.		1	2	3	4 5
Şirketimizde, çalışanlar arasında bir takım ruhu olduğu söylenemez.		1	2	3	4 5
<i>Aşağıdaki iki soruyu şirketinizde yaptığınız işin doğası ve yaratıcılık kriterlerini göz önünde bulundurarak yanıtlayınız.</i>					
Genel olarak şirketimizdeki iş faaliyetleri monoton ve rutin bir nitelik taşır.		1	2	3	4 5
Şirketimiz genelde, yenilikçi olan düşünce, teknoloji ve uygulamalara açıktır.		1	2	3	4 5

(1: Kesinlikle Katılmıyorum; 2: Katılmıyorum; 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum; 4: Katılıyorum; 5: Kesinlikle Katılıyorum)

Aşağıdaki sekiz soruyu, çalıştığınız şirkette yapmakta olduğunuz işle ilgili süreçlere katılımınızı göz önünde bulundurarak cevaplandırınız.

İşimde özgün ve yaratıcı olduğumu gösteririm.		1	2	3	4 5
Mevcut iş yöntemi ve ekipmanların kullanımı için yeni alanlar bulurum.		1	2	3	4 5
Diğer çalışanlar için güçlük yaratan problemleri de çözerim.		1	2	3	4 5
Yeni fikirler denerim ve problemleri çözerken uygulırım.		1	2	3	4 5
Yeni ürünler ve süreçler için fırsatlar yaratırım.		1	2	3	4 5
İşimle ilgili yeni, fakat uygulanabilirliği olan fikirler üretirim.		1	2	3	4 5
İşimle ilgili devrim sayılabilecek fikirler üretirim.		1	2	3	4 5
Yaratıcılık konusunda iyi bir örnek oluşturmum.		1	2	3	4 5

EK BİLGİLER

Cinsiyetiniz: a) Erkek b) Kadın
Yaşınız: a) 18-25 b) 26-35 c) 36-45 d) 46-55 e) 56 ve üzeri
Eğitiminiz: a) İlk/Orta b) Lise c) Üniversite (Lisans/Ön Lisans) d) Yüksek Lisans e) Doktora
Bölümünüz: a) Yönetim Kurulu b) Tasarım (Dizayn) c) Planlama/Proje Yönetimi d) Üretim e) Kalite f) İş Geliştirme/Satış/Pazarlama/Kurumsal İletişim g) Tedarik Zinciri/Lojistik/Satın Alma h) Finans/Muhasebe i) İnsan Kaynakları/İdari İşler/Operasyon j) Satış Sonrası Hizmetler k) Araştırma-Geliştirme (ARGE) l) Diğer
Pozisyonunuz: a) Sahip/Hissedar/Ortak/Yönetim Kurulu Üyesi b) Genel Müdür/Genel Müdür Yardımcısı c) Direktör/Müdür/Müdür Yardımcısı/Yönetici d) Mühendis/Uzman/Şef/Koordinatör e) Tekniker/Teknisyen f) Postabaşı/Ustabaşı/Usta/Çırak g) Diğer
Bulunduğunuz Şirkette Çalışma Süreniz: a) 1 yıldan az b) 1-5 yıl c) 5-10 yıl d) 10-20 yıl e) 20 yıldan fazla
Şirketinizin Faaliyet Süresi: a) 1 yıldan az b) 1-5 yıl c) 5-10 yıl d) 10-20 yıl e) 20 yıldan fazla
Şirketinizin Çalışan Sayısı: a) 50'den az b) 50-250 c) 251-500 d) 500'den fazla
Varsa Eklmek İstedikleriniz: