

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**BİREYSEL DEĞERLER VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN
BİREYSEL YARATICILIK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

DOKTORA TEZİ

Hilal GÖKKAYA

KOCAELİ 2019

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**BİREYSEL DEĞERLER VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN
BİREYSEL YARATICILIK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

DOKTORA TEZİ

Hilal GÖKKAYA

Prof. Dr. Hülya Gündüz ÇEKMECELİOĞLU

KOCAELİ 2019

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYONBİLİM DALI**

**BİREYSEL DEĞERLER VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN
BİREYSEL YARATICILIK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

DOKTORA TEZİ

Tezi Hazırlayan: Hilal GÖKKAYA

26.06.2019/18

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar ve No:

Jüri Başkanı: Prof. Dr. Hülya Gündüz Çekmeceliöğlu

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Uğur Yozgat

Jüri Üyesi: Doç. Dr. Ayşe Günsel

Jüri Üyesi: Doç. Dr. Turhan Erkmen

Jüri Üyesi: Doç Dr. Esra Alnaçık

KOCAELİ 2019

ÖNSÖZ

Nasıl yapılacağını bildiğim şeyleri zaten hep yapmışımdır. Bu yüzden her zaman nasıl yapılacağını bilmediğim şeyleri yapmalıyım

Eduardo Chillida

Nasıl yapılacağını daha önce deneyimlemediğim bu besleyici, keyifli, bazen sancılı tez yolculuğumda görüş, eleştiri ve yardımlarıyla çalışmama yön vererek, değerli zamanını ayırarak, bana eşlik eden saygıdeğer danışman hocam Prof. Dr. Hülya Gündüz Çekmecelioğlu'na ve çok sevgili Doç. Dr. Ayşe Günsel'e içtenlikle teşekkür ederim.

Annem, canım kardeşim Hakan ve sevgili eşim Öznur, destekleriniz olmazsa asla olmazdı.

Ve biricik yavrum, Melisim. Bu yolculuk iyi örneklerle sana model olma çabamın bir başka denemesi. Bu tez sana bilgiye olan sevdayı ve onun zaman ve mekan tanımazlığını kanıtlayan bir örnek olsun isterim. Bilimsel bilgiyi aramanı, ona tutunmanı ve onun desteği ile nasıl yapılacağını bilmediğin şeylere daha sağlam, yalpalanmadan göğüs germeni diliyorum.

Melis'e ithafen.

2019, Haziran

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER	ii
ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ	viii
ŞEKİL VE TABLO LİSTESİ	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	8
1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	8
1.2. ARAŞTIRMA SORULARI	8
1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE ÖZGÜNLÜĞÜ	8
1.4. ARAŞTIRMANIN YAPISI	9
1.5. ARAŞTIRMANIN MODELİ	10

İKİNCİ BÖLÜM

2. KAVRAMSAL ARAŞTIRMA	11
2.1. KÜLTÜR KAVRAMI	11
2.1.1. Kültür Bileşenleri ve Kültürün Özellikleri	17
2.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI.....	19
2.2.1. Örgüt Kültürü Modelleri	25
2.2.2. Deal ve Kennedy Örgüt Kültürü Modeli	25
2.2.3. Killmann Örgüt Kültürü Modeli	26
2.2.4. Handy -Harrison Örgüt Kültürü Modeli	27
2.2.5. Ouchi Örgüt Kültürü Modeli	28
2.2.6. Miles ve Snow Örgüt Kültürü Modeli	28
2.2.7. Quin ve Cameron Örgüt Kültürü Modeli	29
2.2.8. Quinn & Cameron Yazın Araştırmaları	32
2.2.9. Quinn & Cameron Yabancı Yazın Araştırmaları	33
2.2.10. Quinn & Cameron Türkiye Yazın Araştırmaları	36
2.3 DEĞER KAVRAMI	42
2.3.1 Toplumsal, Bireysel ve Örgütsel Değerler İlişkisi	47
2.3.2 Değer Kavramı İle İlişkili Kavramlar	48
2.3.2.1 Değer-Kültür İlişkisi	48
2.3.2.2 Değer-Tutum-Davranış İlişkisi	50
2.3.3 Değer Sınıflamaları	52

2.3.3.1 Heinrick Rickert'in Değer Sınıfları Yaklaşımı	53
2.3.3.2 Clare Graves'in Değer Sınıfları Yaklaşımı	53
2.3.3.3 Eduard Spranger'in Değer Sınıfları Yaklaşımı	54
2.3.3.4 Allport - Vernon - Lindzey'in Değer Sınıfları Yaklaşımı	55
2.3.3.5 Kluckhohn ve Strodtbeck Değer Yönelimi Yaklaşımı	55
2.3.3.6 Charles Morris'in Değer Sınıfları Yaklaşımı	56
2.3.3.7 Geert Hofstede Kültürel Değerler Sınıflaması	56
2.3.3.8 Milton Rokeach'in Değer Sınıfları Yaklaşımı	57
2.3.3.9 Kahle'nin Değer Sınıfları Yaklaşımı	58
2.3.3.10 Shalom Schwartz'ın Değer Sınıfı Yaklaşımı	58
2.3.4 Schwartz Portre Değerler Yazın Araştırmaları	70
2.3.4.1 Schwartz Portre Değerler Türkiye Yazın Araştırmaları	70
2.3.4.2 Schwartz Portre Değerler Yabancı Yazın Araştırmaları	73
2.4 YARATICILIK KAVRAMI	76
2.4.1 Tanımlar ve İlgili Kavramlar	76
2.4.2 Yaratıcılık, Özgünlük ve Değer İlişkisi	78
2.4.3 Yaratıcılık, İnovasyon ve İnovatif Davranış İlişkisi	80
2.4.4 Yaratıcılık Teorileri	83
2.4.4.1 Psikodinamik Yaklaşımlar	83
2.4.4.2 Psikometrik Yaklaşımlar	87
2.4.4.3 Sosyal Kişilik Yaklaşımları	88
2.4.4.4 Bilişsel Yaklaşımlar	93
2.4.4.5 Pragmatik Yaklaşımlar	94
2.4.4.6 Bütünsel Yaklaşımlar	95
2.4.4.6.1 Csikszentmihalyi Sistem Yaklaşımı	96
2.4.4.6.2 Sternberg and Lubart Yatırım Teorisi	98
2.4.4.6.3 Amabile'in Bütünsel Modeli	101
2.4.4.6.4 Çoklu Sosyal Etki Alanları Teorisi	99
2.4.4.6.5 Etkileşimci Model	99
2.4.4.6.6 Çok Boyutlu Örgütsel Yaratıcılık Modeli	100

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3 KAVRAMLAR ARASI İLİŞKİLER	102
3.1 BİREYSEL DEĞERLER VE YARATICILIK İLİŞKİSİ	102
3.2 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE YARATICILIK İLİŞKİSİ	106
3.3 YÖNETİCİ DESTEĞİ VE YARATICILIK İLİŞKİSİ	115
3.4 İŞİN ÖNEMİ VE YARATICILIK İLİŞKİSİ	117

3.5 ARAŞTIRMA MODELİ	121
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	
4 ARAŞTIRMA TASARIMI VE YÖNTEM	125
4.1 ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	122
4.1.1 Araştırmanın Amacı	122
4.1.2 Araştırma Sorusu	122
4.1.3 Araştırmanın Hipotezleri	122
4.2 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	124
4.2.1 Örneklem ve Veri Toplama Yöntemi	124
4.2.2 Ölçüm Araçları	126
4.2.2.1 Bireysel Yaratıcılık Ölçeği	126
4.2.2.2 Bireysel Değerler Ölçeği	127
4.2.2.3 Örgüt Kültürü Ölçeği	128
4.2.2.4 Yönetici Desteği Ölçeği	129
4.2.2.5 İşin Önemi Ölçeği	130
4.3 VERİ ANALİZLERİ	130
4.3.1 Analiz Yöntemi	130
4.3.2 Ölçeklerin Faktör Analizi	130
4.3.2.1 Yönetici Desteği Ölçeği	131
4.3.2.2 Bireysel Değerler Ölçeği Faktör Analizi	132
4.3.2.3 Örgüt Kültürü Ölçeği Faktör Analizi	134
4.3.2.4 Bireysel Yaratıcılık Ölçeği Faktör Analizi	135
4.3.2.5 İşin Önemi Ölçeği Faktör Analizi	136
4.3.3 Ölçeklerin Güvenirlik ve Geçerlilik Analizi	136
4.3.4 Hipotez Testleri	139
4.3.4.1 Temel Değişkenlere Ait Hipotez Testleri	139
4.3.4.2 Aracı Değişkenlere İlişkileri	141
4.3.4.2.1 Yönetici Desteği Aracı Değişkeni Analiz Sonuçları	141
4.3.4.2.2 İşin Önemi Aracı Değişkeni Analiz Sonuçları	143
4.4 ARAŞTIRMA BULGULARININ ÖZETİ	145
4.5 REVİZE MODEL	147
TARTIŞMA	148
ARAŞTIRMANIN SINIRLARI.....	164
ÖNERİLER	166
KAYNAKÇA	167

EKLER.....	186
-------------------	------------



ÖZET

Yaratıcılık örgütsel davranış alanında nispeten yeni ortaya çıkan bir araştırma alanı haline gelmiştir. Bu bağlamda çalışmanın amacı, çalışanın yaratıcı davranışının bağımsız değişkenler olan bireysel değerler ve örgüt kültürü tarafından ne oranda açıklanabildiğini araştırmaktır. Model aynı zamanda bağımsız değişkenler olan bireysel değerler ve örgüt kültürünün yaratıcılıkla ilişkisinde yönetici desteği ve işin öneminin aracılık etkisini de incelemektir. Model 281 katılımcı ile farklı sektörlerde üretim faaliyeti gösteren ve Tübitak onaylı Ar-Ge merkezlerinin bulunduğu kuruluşlarda test edilmiştir. Model analizi PLS-SEM programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Analiz sonuçları değişime açıklık değerini benimseyen bireyler ile çalışanın yaratıcı davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Ancak muhafazacılık değerlerinin yaratıcılık ile anlamlı ve negatif bir ilişkisi olduğu gözlenmektedir. Çalışma, hiyerarşi kültürünü benimsemiş örgütlerde yaratıcı davranış sıklığının azalma eğiliminde olduğunu göstermektedir. Buna ek olarak klan kültürünün yönetici desteği ve işin önemi aracılığında çalışanın yaratıcı davranışı ile anlamlı ve olumlu bir ilişki içinde olduğu görülmektedir. Öte yandan adokrasi ve pazar kültürü ile yaratıcılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir. Hiyerarşi kültürü, değişime açıklık değeri, muhafazacılık değeri, yönetici desteği ve işin önemi yaratıcı davranıştaki varyansın %54'ünü açıklamaktadır. Bu çalışma, araştırma kavramlarının yönetsel etkilerini ve bunlar arasındaki ilişkileri vurgulayarak işletme yazınına özgün bir model ile katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

ABSTARCT

Creativity has become a relatively new and emerging research area within the field of organizational behavior. Hence, the aim of this study is to explore the individual values and organizational culture which are related to the employee creative behavior and to examine the mediating role of managerial support and significance of work in the relationship between employee creative behavior. Model is tested in organizations which have government approved R&D centers operating in varying industries with 281 recipients are located at Kocaeli region. The analysis are made by using PLS-SEM program.

The results indicate that there is significant and positive relationship between openness to change and the dependent variable which is employee creative behavior. But conservation values have significant and negative relationship. The study showed that in the hierarchy culture type organizations the frequency of the creative behavior is decreasing. In addition clan culture is significant and positive relationship with employee creative behavior when managerial support and work significance are mediator. On the other hand adhocracy and market culture type is not statistically significant relationship with creativity. Hierarchy culture, openness to change and conservation values and managerial support and significance of work explain the majority of variance in employee creative behavior. This study intends to provide further contribution to the business literature by pointing out managerial implications of the research concepts, and the relationships among them with the unique research model.

SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

RDM	Rekabetçi Değerler Modeli.....	32
PDÖ	Portre Değerler Ölçeği	70
PDÖ-R	Revize Portre Değerler Ölçeği	60
PLS-YEM	En Küçük Kareler- Yapısal Eşitlik Modeli	130



ŞEKİL LİSTESİ

Şekil.1 Araştırmanın Modeli	10
Şekil.2 Rekabetçi Değerler Modeline Göre Örgüt Kültürü Boyutları	30
Şekil.3 Schwartz Portre Değerler teorisinin karşılaştırması	61
Şekil.4 On Dokuz Motivasyonel Değer İlişkisinin Teorik Modeli	71
Şekil.5 Etkileşimci Yaratıcılık Modeli	103
Şekil.6 Yaratıcılık Fonksiyonu	116
Şekil.7 Araştırma Modeli	116
Şekil.8 Revize Model	150

TABLO LİSTESİ

Tablo.1 Kültür Tiplerinin Özellikleri.....	31
Tablo.2 RDM ile Yenilikçilik/ İnovasyon ve Girişimcilik Araştırmaları (2005-2018)	39
Tablo.3 RDM ile Örgüt Tipolojisi Belirleme Araştırmaları (2005-2018)	40
Tablo.4 Liderlik ve RDM araştırmaları (2005-2018).....	41
Tablo.5 Değer Tanımları	43
Tablo.6 Değer Turum Karşılaştırması	51
Tablo.7 Değer İlişkileri ve Motivasyon Kaynakları.....	62
Tablo.8 Yaratıcılığa Farklı Yaklaşımlar	82
Tablo.9 Yaratıcılık Teorileri Sınıflaması	86
Tablo.10 Yaratıcı Bireyin Karmaşıklığı	92
Tablo.11 Çelişkili Yaratıcı Kişilik Özellikleri	93
Tablo.12 Yatırım Modeli	100
Tablo.13 Yaratıcılığın Bütünsel Modeli	101
Tablo.14 Demografik Veriler Tablosu	129
Tablo.15 Yönetici Desteği Ölçeği KFA Analizi	135
Tablo.16 Bireysel Değerler Faktör Analizi	136
Tablo.17 Örgüt Kültürü Faktör Analizi	137
Tablo.18 Bireysel Yaratıcılık Faktör Analizi	138
Tablo.19 İşin Önemi Ölçeği Faktör Analizi	139
Tablo.20 Güvenirlilik ve Geçerlilik Tablosu	140
Tablo.21 Model Değişkenlerinin Ortalama ve Standart Sapma Tablosu	141

Tablo.22 Korelasyon ve Ayrışma Geçerlilik Tablosu	142
Tablo.23 Hipotez Testleri Tablosu	143
Tablo.24 Hipotez Testleri - Yönetici Desteği Aracı Değişkeni Tablosu	145
Tablo.25 Hipotez Testleri - İşin Önemi Aracı Değişkeni Tablosu	148



GİRİŞ

Yirminci yüzyıl sonunda meydana gelen teknolojik devrim bugünün tarih sayfasından bakıldığında çok daha büyük ve etkili sonuçları olacak yıkıcı değişimlerin taşıyıcısı olarak tasvir edilmektedir. Bu devrimin merkezinde kuşkusuz iletişim teknolojilerindeki yenilikler yer almaktadır. Bugün bilginin sınırsız dolaşımının mümkün olduğu, fiziki uzaklıkları ortadan kalkmış ve coğrafik sınırları silikleşmiş, hatta kaybolmuş, iletişim temelinde şekillenmiş bir dünyadan söz etmek mümkündür. Bu göreceli yenedünyada toplumun en küçük kurumu aileden başlayarak tüm kurumlarda sürekliliği sağlama koşulu olarak dönüştürücü, hatta yıkıcı değişimlerin yaşanması zorunlu hale gelmiştir. Bu değişimlerin toplumsal yapının her bir aktörü için yarattığı etkilerin değerlendirilmesi başka bir araştırma sorunu olarak ele alınmayı gerektirirken, bugün geline nokta toplumsal bir kurum olan kar amaçlı örgütlerin yeni, yenilenen dünyada sürdürülebilir olmaları yönünde tehditler ve fırsatlar birlikte yer almaktadır.

Yaşanan teknoloji devrimi kar amaçlı örgütler açısından bakıldığında dünyayı rekabetin kısa aralıklarla yüz değiştirdiği, çetinleştirdiği bir arenaya dönüştürmüştür. Diğer yandan harita üzerinde sınırları belli olan coğrafik alanların bilgi ve kapital akışı söz konusu olduğunda sınırları belirsizleşmiştir. Geline nokta kar amaçlı örgütlerin artık küresel çapta rekabetçi olmasını zorunlu hale getirmektedir. Bu küresel çaplı rekabet ve bahsi geçen değişimler müşteri portföyü açısından değerlendirildiğinde portföy demografisinde değişiklikler yaratırken beraberinde daha fazla değer bilincine ulaşan ve ürünle ilgili bilgiye kolay erişen, kolaylıkla ürün karşılaştırmaları yapabilen, beklentileri değişen, yenilikler peşinde koşan ve fakat doyumsuz ve marka sadakati azalan yeni bir müşteri kimliği oluşumuna zemin oluşturmaktadır. Bu zemin ürün yaşam eğrilerinin kısalması ve ürünlerin aynışması nedeniyle kar katkılarında azalmalara neden olmaktadır. İçinde bulunulan bu durum örgütleri rekabet araçlarını finansal güç gerektiren fiyat rekabetinden uzaklaştıracak, farklı ve taklit edilmesi zor olan örgütsel yeteneklere odaklanmaya ve bu yetenekleri günlük iş akışlarında yaşayan sistemlere dönüştürmeye zorlamaktadır.

Bu araştırma, inovasyonu, kar amaçlı örgütlerin potansiyel değişimler karşısında hazırlıklı olmalarını sağlayan ve bu yolla rekabeti daha makul hale getirmelerini destekleyen en önemli örgütsel yetenek olarak kabul etmektedir.

İnovasyon kavramı ile ilgili ilk tanımı yapan ve koşullarını tanımlayan ekonomist Shumpeter rekabetin yoğunlaşması ve kar oranlarındaki azalma sonucu pazarın durağanlaşmasına ve işletmelerin bu koşullarda yok olmasına karşı inovasyonu bir iktisadi çözüm önerisi olarak sunmuştur. Schumpeter inovasyonu bir icadın ticari alanda uygulanması olarak tanımlamaktadır (Er, 2013). Bu tanımdan hareketle inovasyon örgütün rekabet üstünlüğü geliştirmesine olanak tanıyacak yenilikler yaratmak ve bu yenilikleri ticarileştirmek yolu ile örgüt için değer yaratmak olarak tanımlanabilir. Bu yolla örgütler yeni iş fırsatları yaratabilecek, pazarda yeni ya da yıkıcı değişimler yaratma potansiyeli olan yeni teknolojileri kullanır hale gelebilecek ya da yaratacak ve yenilik ve değişimi örgütün iş yapma rutinine dönüştürerek, rekabet avantajı sağlayabilecektir.

PWC (Price Waterhouse Coupers)'nin yirmincisini yaptığı CEO araştırmasında 138 farklı ülkeden katılım sağlayan CEO'nun iş öncelikleri arasında ilk sırada inovasyon yer almaktadır. Ancak aynı araştırma CEO'ların %77'sinin yaratıcı ve inovatif iş gücü bulmakta zorlandığına işaret etmektedir.

Yukarıdaki araştırmanın vurguladığı gibi yaratıcı ve inovatif insan gücüne ulaşmak pek çok örgüt için zor, Türkiye gibi ülkelerdeki bazıları için ise hala stratejik öncelik olamamış durumdadır. Oysa yaratıcılık ulusal rekabet edebilirliğin kilit bir göstergesi olarak kabul edilmektedir (Florida, 2002). 21. yüzyıl işgücünün ve işyerinin yaratıcı devrimleri, yaratıcılığın bir seçenek değil bir zorunluluk olarak teşvik edilmesine yol açmaktadır (Gibb ve Waight 2005. s.101). Aksi halde örgütler Pink (2006)'in de belirttiği gibi yaratıcılık olmadan emtia cehenneminde rekabet etmek zorunda kalacaktır.

Örgütlerin inovasyon faaliyetlerini belirleyen örgütsel özelliklerden biri mikro seviyede problemleri çözmek amacı ile yeni fikirler geliştirme yöntemlerini inceleyen örgütsel biliş ve öğrenme teorisine (Lam, 2005) göre, inovasyon yeteneğine sahip olan örgüt, belirli bir zeka ve yaratıcılık becerisi gelişmiş ve bu yolla yeni bilgiler yaratan, geliştiren bir örgüt olarak tanımlanmaktadır. Bu teoriyi destekler şekilde Amabile ve arkadaşları (1996) yaratıcılığı tüm inovasyonların tohumu olarak tanımlamıştır. Tanım ve teori inovasyonun gerçekleştirilmesinde yaratıcı davranışa vurgu yaparak, inovasyonun yaratıcılığa olan bağımlılığını ortaya koymaktadır. İşaret edilen bu bağımlılıktan hareketle örgütlerin öngörülemez değişimlerle karşı karşıya olduğu arenada yeşertmek zorunda oldukları inovasyonu,

örgüt içinde yaratıcılık tohumlarını ekmeden biçimlendirip, geliştiremeyecekleri oldukça açıktır. Woodman ve arkadaşları (1993) yaratıcılığın örgütsel rekabet avantajı sağlayarak başarıya ulaşmasında önemli bir faktör ve ülkelerin güçlü bir ekonomiye ulaşmalarının koşulu olduğunu vurgulamaktadır. Bu kapsamda çalışma örgütlerdeki bireysel yaratıcılığı inovasyon performansını önceleyen ve farklı örgütsel değişkenlerden etkilenen bağımlı bir değişken olarak incelemeyi amaçlamaktadır.

Örgüt araştırmaları birçok disiplinin alt araştırma alanını oluşturmakta olup, psikoloji ve sosyal psikoloji bu disiplinler içinde büyük hacme sahiptir. Psikoloji ve sosyal psikolojinin temel amacı insan davranışlarını önceden tahmin etmeye yarayacak olan davranışın öncellerini tanımlayabilmektir. Bu amaçla daha temel, daha yavaş değiştiğine ve daha güvenilir olduğuna inanılan bir araç olarak (Milfont, Milojev ve Sibley, 2016) bireysel değerler pek çok araştırmada (Rokeach, 1973; Schwartz, 1996; Bond & Chi, 1997; Schwartz & Huisman, 1995; Fein, Vasiliu ve Tziner, 2011; Zinder, 2018) davranışlarla ilişkisi bağlamında incelenmiştir. Bunu destekler nitelikte değerler bireysel tutarlılığın temelini oluşturan ve belirli alanlara ilişkin kişisel bakış açısını yansıtan ve tutumların değerlendirilmesini sağlayan kısacası bireyi kendisi yapan unsur (Doing, 1951) olarak tanımlanmaktadır.

Verstehen psikoloji okulu bireysel değer yapısını kişiliğin çekirdeği olarak ele almaktadır (Doing, 1951). Diğer yandan değer kavramına ilişkin getirdiği temel yaklaşımlarla önemle anılan Rokeach (1973) değerler ile ilgili araştırmaların sosyal bilimlerin merkezi kavramlarından biri olduğunu ifade etmektedir. Değerler konusu, özellikle felsefe, antropoloji, ekonomi, tarih, siyaset bilimi, sosyoloji, psikoloji ve teoloji gibi birçok farklı alanda üzerinde çok sayıda araştırmaların yapıldığı disiplinler arası niteliğe sahip önemli bir kavramdır (Maio, 2017).

Bu değerlendirmeler ışığında kişiliğin çekirdeği ve sosyal bilimlerde merkezi kavram olarak ele alınması önerilen bireysel değerlerin, yaratıcı davranışı tanımlama ve daha anlaşılır kılma yolunda bir değişken olarak kullanılmasının önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Örgütsel yazın da değerler ve inovasyon/yaratıcılık ilişkisinin hala gelişmeye açık bir alan olduğunu göstermektedir (Arsenijevic, vd, 2012). Bireysel değerler örgütte çalışan bireylerin hayata bakış açısı, dünyayı algılayışı gibi bireyi tanımlayıcı özelliklerinin belirleyicisi olarak yaratıcılığın güç

aldığı bireysel özelliklerin değerlendirilmesine olanak tanıyacaktır. Değerler ve yaratıcılık ilişkisi kapsamında çıkarılacak sonuçlar örgütlerin seçme-yerleştirme süreçlerine bir değerlendirme aracı önerisi getirebileceği gibi inovasyona ulaşılmasını sağlayacak potansiyel insan kaynağının ortaya çıkarılarak yönetilmesine destek olacak bir rehber niteliği kazanabilecektir. Bireylerin değer önceliklerinden oluşmuş değer hiyerarşisinin yaratıcı davranışı açıklama kabiliyeti ve hangi değerlerin yaratıcı davranışı öncelediği araştırma kapsamında yanıt bulması beklenen sorular olarak görülmektedir.

Yaratıcı davranışın örgütsel inovasyon performansı ile olan ilişkisinde mikro seviyede bireysel özellikler ön plana çıkarken makro seviyede örgütsel çevrenin analiz edilmesi önem kazanmaktadır. İnovasyon ve beraberinde yaratıcılık aynı zamanda örgütsel tasarım teorisyenlerinin (örn. Burns ve Stalker,1961; Mintzberg, 1979) odaklandığı örgütsel yapının bir çıktısı olarak tanımlanabilir. Teece (1998) aynı perspektifle yaptığı çalışmada, gerçekleştirilen inovasyon sürecinin oranı ve yönü üzerinde hem formal (yapısal boyut) hem de informal (bağlamsal boyut) örgüt özelliklerinin güçlü bir ilişki ve etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır (Lam, 2005). Buna ek olarak geleneksel yaratıcılık modellerinde yaratıcılık dört bileşen (4P; person, process, product, place) (Hoff, 2014) ile açıklanmaktadır. 4P'nin bileşenlerinden biri olan yaratıcı mekanın (place) psikolojik mekan boyutu kültürü kapsamaktadır. Bu yaklaşımla örgütün informal boyutu olarak değerlendirilen örgüt kültürü ve örgütsel değerler yaratıcılığı tanımlayıcı bir değişken olarak ele alınabilir.

Bu çalışma her iki yaklaşımın - örgütsel tasarım teorisi ve yaratıcılık bileşenleri- işaret ettiği örgütlerin informal boyutundan biri ve bir yaratıcılık bileşeni olan örgüt kültürünü yaratıcılığı etkileyen ikinci bağımsız değişken olarak ele alıp incelemektedir. Örgüt içinde işlerin nasıl yapıldığının ipuçlarını taşıyan, örgüt çalışanlarını birbirine kaynaştırıp, yapıştırma işlevi gören, aklın kollektif işletim programı (Hofstede,1990) ve toplumsal kültürün bir alt kültürü olarak tanımlanan örgüt kültürü boyutlarının belirlenmesinin, inovasyonun ön koşulu olarak yaratıcılığın yeşertilip, büyütüldüğü ve yaşatıldığı örgütsel hayata hakim bakış ile tanımlanmasına değerli veriler sunacağı öngörülmektedir.

Örgütler değişim ve adaptasyon teorisinde de işaret edildiği gibi örgüt çevresini etkileyecek ve değiştirecek güce sahip sosyal yapılardır. Örgütün etken bir özne

olarak harekete geçmesinde inovasyonun yapı taşı olan yaratıcılığın stratejik bir seçim olarak örgüt içinde beslenmesi ve yaşatılmasında etkili olan diğer bir aktör yöneticilerdir. Yöneticilerin stratejik seçimlerinin ötesinde, sergilediği yönetim tarzı çalışanlar tarafından yeni ve farklı fikir üretmenin önünde bir engel olarak algılanabileceği gibi kendilerini özgür hissetmeleri sonucunu da doğurabilmektedir. Örgütler yaratıcılık için rol model olabilecek davranış kalıplarına ve düşünce tarzına sahip olan yöneticilerin çalışanlar tarafından gözlemlenmesi ve örnek alınması yolu ile çalışanların yaratıcılık yeteneklerini ve startejilerini benimsemesini ve ortaya çıkarmasını kolaylaştırabilir. Ve bu yolla yaratıcılığı teşvik edebilirler. Bu bağlamda çalışma yöneticilerin yaratıcılığı destekleyen davranışlarının çalışanların yaratıcı davranışları üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma modelinde yönetici desteği örgüt kültürü ve yaratıcılık arasında hem bir aracı değişken hem de yaratıcılığı tek başına etkileyen bağımsız bir değişken olarak ele alınmaktadır.

Yaratıcılık yazınında karşılaşılan tartışmalardan biri yaratıcılığın örgütteki her bir bölüm ve iş alanının sorumluluk alanı kapsamında ele alınması-alınmaması sorunudur. Örgütler yaşayan organizmalar olarak her gün pek çok karar vericinin ürettiği kararlarla hayatlarını sürdürmektedir. Bu bağlamda bu çalışma her bir birim ve bölümün ve tüm görev alanlarının yeni ve farklı çözüm önerisine ihtiyaç duyduğunu kabul etmektedir. Ancak bu durumda -diğer tüm değişkenler sabit kabul edildiğinde- birey-iş uyumu önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Bireylerin görev aldığı işin özelliklerini algılama şekilleri onların işe uyumlarının temelini oluşturmakla birlikte Cummings ve Oldham (1997) tarafından belirtildiği gibi onların performanslarının da belirleyicisidir. Araştırmalar (Gündüz, 2001;.....) işin iddialı olması, çekiciliği, karmaşıklığı, zorluğu gibi iş özelliklerini bireyi yaratıcılığa motive eden iş özellikleri olarak açıklamaktadır. Bu değerlendirmeler kapsamında araştırma işin öneminin bireysel değerlerden ve örgüt kültüründen etkilenen hem bağımlı bir değişken hem de yaratıcılık üzerine etki eden bağımsız bir değişken olarak incelemeyi amaçlamaktadır.

Sonuç olarak örgüt bileşenleri ile ilişkisi yaratıcılığın karmaşık ve dinamik yapısını vurgularken farklı örgütsel faktörler açısından incelenmeyi gerektiren bir kavram olduğunu da göstermektedir. Glaveanu (2013)'nun da belirttiği gibi yaratıcılık sosyal, kültürel ve psikolojik bir süreçtir ve bu da bir kerede birden çok boyutta yaratılan tüm bu etkilerin dikkate alınması gerektiği anlamına gelir.

Bu araştırma Türkiye'ye kar amaçlı örgütler penceresinden bakarak, büyüme ve ilerleme doğrultusunda aşılamayan engellere ilişkin çözüm arayan bir model sunma girişimidir. 2018 yılına ait ülke inovasyon endeksleri sıralamasında Türkiye beş sıra düşerek, dünya sıralamasında ellinci sıraya gerilemiştir (Dutta, Lanvin ve Vincent, 2018). Bu rapor Türkiye'de inovasyonun henüz öncelik haline getiremediği sonucunu doğurmaktadır. Bu çalışma Türkiye'deki kar amaçlı örgütler penceresinden rekabette geride kalmışlığı ve fırsatları, örgütlerin inovasyonu ve yapı taşı olan yaratıcılığı stratejik öncelik haline getirmesi ile aşarak, başarıya dönüştürülebileceğine olan inançla başlamıştır. Çünkü Sawyer (2011)'ın da belirttiği gibi toplumumuzun ve dünyamızın karşı karşıya olduğu tüm baskı sorunlarını çözmeyi ümit ediyorsak herkesin yaratıcı yeteneklerinden faydalanmalıyız.

Bu yaklaşımlarla bu tez örgütlerde yaratıcılığı etkileyen unsurları bireysel özellikler ve örgüt çevresine ait özellikler kapsamında bütünsel olarak ele almayı amaçlamaktadır. Bireysel değerleri yaratıcılığı nasıl etkilemektedir? Örgütün kültürel özellikleri ile bireysel yaratıcılık arasında nasıl bir ilişki vardır? Örgüt yöneticileri çalışanlarının bireysel yaratıcılıklarını nasıl etkilemektedir? Örgüt yöneticileri yaşadıkları örgütün kültüründen etkilenecek bireysel yaratıcılık üzerinde nasıl bir etkiye sahiptir? İşini önemli gören bireyler bireysel yaratıcılığı daha yüksek oranda sergiler mi?

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Çalışmanın temel amacı,

Toplumsal kültürün bir yansıması olarak bireysel değerlerin, örgüt kültürünün, ilk yöneticilerin desteğinin ve bireylerin yaptığı işe atfettiği önemin nadir bulunduğu iddia edilen bireysel yaratıcı davranışı nasıl şekillendirdiğini incelemek.

Bu ilişkiler bağlamında, Kocaeli Bölgesinde Tübitak onaylı ARGE Merkezi yapılanması olan örgütlerde yaratıcılığı destekleyen unsurları tartışarak, çözüm önerileri sunmak.

1.2. ARAŞTIRMA SORULARI

2. Bireysel değer türleri ve bireysel yaratıcılık arasında nasıl bir etki vardır?
3. Bireysel değerler ve işin önemli olması arasında nasıl bir etki vardır?
4. Örgüt kültürü türleri ve bireysel yaratıcılık arasında nasıl bir etki vardır?
5. Bireysel değerler mi yoksa örgüt kültürü mü bireysel yaratıcılığı daha güçlü açıklayabilmektedir.
6. Yönetici desteği hangi örgüt kültürü türleri ile bireysel yaratıcılık arasında aracılık rolüne sahiptir?
7. İşin önemi hangi bireysel değer türleri ile bireysel yaratıcılık arasında aracılık rolüne sahiptir?
8. İşin önemi hangi örgüt kültürü türleri ile bireysel yaratıcılık arasında aracılık rolüne sahiptir?
9. İşin önemi ile bireysel yaratıcılık nasıl bir ilişki içindedir?

1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE ÖZGÜNLÜĞÜ

Bireysel yaratıcılığa ilişkin pek çok araştırma yaratıcılığın bireysel özellikler ve sosyal çevre ile olan etkileşimini incelemiştir. Bu araştırmanın modeli yazında oldukça kısıtlı çalışmayla değerlendirilmiş örgüt kültürü tipleri ile yaratıcılığı örgütsel sosyal çevre kapsamında değerlendirirken, birey kaynaklı etkilerini de bireysel değerler çerçevesinde inceleyen ilk çalışma olması açısından özgünlük içermektedir. Buna ek olarak, modelin işin önemi gibi iş karakteri boyutlarından

birini ele alarak değerlendirmesi, işin önemi özelinde oldukça az çalışmayla temsil edilen bu konunun yaratıcılıkla ilişkilendirildiği ilk çalışma olması açısından da özgünlük içermektedir. Diğer yadan yaratıcılıkla pek çok çalışmada ilişkilendirilmiş yönetici desteğine ait ölçeğin bu çalışma kapsamında yeni uyarlanmış bir ölçekle değerlendirilmiş olmasının hem çalışmaya özgünlük kattığı hem de yönetici desteği çalışmalarına katkı sunduğu düşünülmektedir.

Örgüt kültürünün, bireysel değerlerin ve yönetici desteği ve işin önemi gibi örgütsel evre faktörlerinin yaratıcılık ile ilişkisinin bugün iş dünyasındaki rekabetin aldığı şekil itibari ile örgütlerin stratejilerine ve yöneticilerine önemli bir rehber olacağı düşünülmektedir. Yöneticilerin sadece yaratıcı birey aramak üzere oluşturdukları paradigmanın değişmesi ve yaratıcı potansiyeli arayıp, bu potansiyelin ortaya çıkmasındaki faktörlere odaklanması gerektiğini fark etmesi açısından bu tezdeki bilgilerin yöneticilere de katkı sunacağı düşünülmektedir.

1.4. ARAşTIRMANIN YAPISI

Araştırma dört bölümden oluşmaktadır; birinci bölüm araştırma konusu ve ilgili kavramlar, araştırmaya ilişkin genel bilgiler, araştırmanın amacı, araştırma soruları ve araştırma modelini içermektedir. Araştırmanın nemi ve özgünlüğü bu bölümde açıklanmıştır.

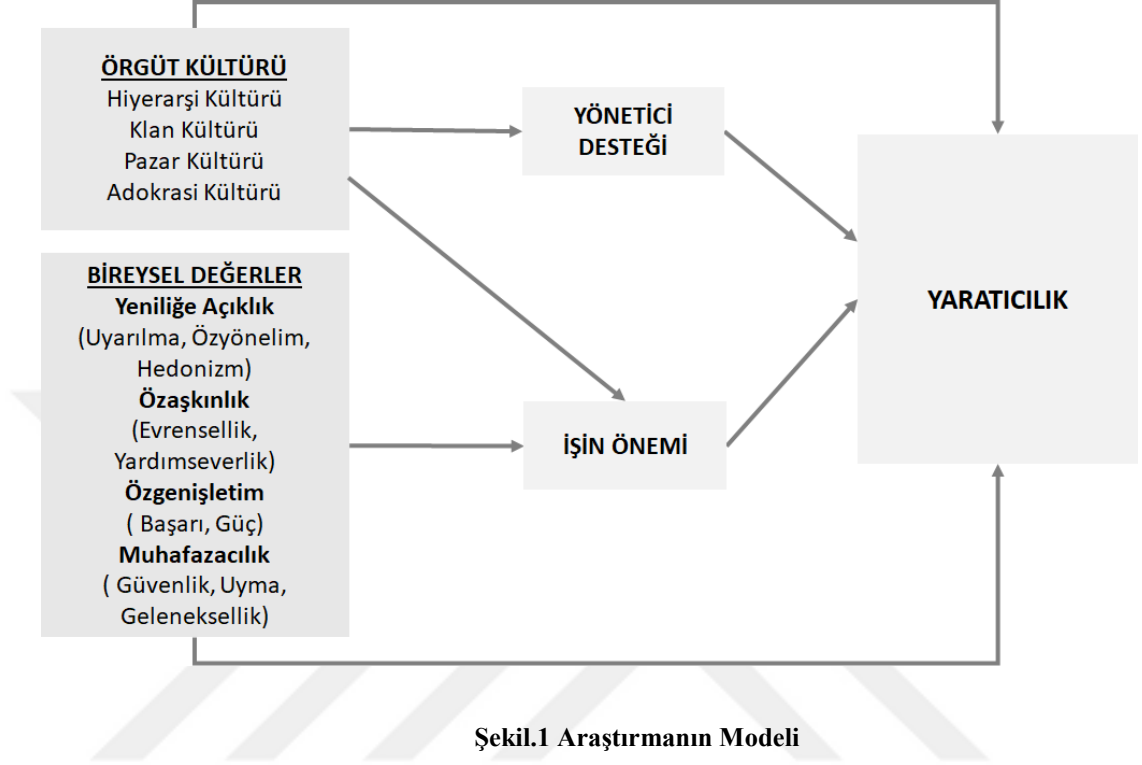
İkinci bölüm araştırmanın temel değişkenlerinin teorik olarak ele alındığı bireysel değerler, örgüt kültürü, bireysel yaratıcılık kavramlarını ve ara değişkenler olarak yönetici desteği ve işin önemine ilişkin tanımları ve teorileri kapsamaktadır.

nc bölüm araştırma konularının birbirleri ile ilişkilerini inceleyen bilimsel araştırma ve tartışmaları içermektedir. Araştırmanın hipotezleri yazındaki ilişkiler temelinde bu bölümde sunulmaktadır.

Dördüncü bölüm araştırmanın yöntemi, araştırma modeli ve hipotezlerin toplu olarak gösterimini içermektedir. Buna ek olarak bu bölümde araştırma verilerinin analizleri ve hipotez testleri yer almaktadır.

Araştırmanın tartışma bölümü hipotez testlerinden elde edilen sonuçların yazın temelinde tartışılması ve değerlendirilmesini içermektedir. Bu bölüm araştırmanın sınırlarını ve gelecek çalışmalar için nerileri de içermektedir.

1.5. ARAŞTIRMANIN MODELİ



İKİNCİ BÖLÜM

2. KAVRAMSAL ARAŞTIRMA

2.1. KÜLTÜR KAVRAMI

İnsan türünün varlığının iki buçuk milyon yıl öncesine dayandığı ve bu dönemlerde çeşitli aletler kullandığı yapılan arkeolojik kazılarla bilinmektedir. Bazı insan türlerinin sekiz yüz bin yıl önceden beri zaman zaman ateşi kullanmakta olduğu tahmin edilmektedir. Dört yüz bin yıl önce büyük hayvanları avlamayı öğrendikleri ve otuz bin yıl öncesinde sandal, ok, yay, iğne gibi aletleri kullanmaya başladıkları da bilinmektedir. İnsanoğlu sınırlı sayıda sesi ve işareti farklı şekillerde birleştirerek her biri farklı anlama sahip sonsuz sayıda cümle üretilmesine olanak tanıyan sembolleri ve beraberinde dili icat etmiştir.

İnsan soyunun yaşadığı milyonlarca yıllık bu serüven insanın diğer hayvan türleri arasındaki biricikliğinin özelliklerine vurgu yaparken insanın biyolojik bir varlık olarak ihtiyaçlarını karşılama arzusu ile oluşmuş uyum kabiliyetinin de göstergesidir. Bu uyum onun fiziksel özelliklerinin üstünlüğünden çok çevresini sahip olduğu fiziksel özelliklere göre değiştirip, gerekli ihtiyaçlarını karşılama yeteneğini geliştirmesinin sonucudur. İnsan fizik yapısına uygun olmayan iklim koşullarında bedenini uygun şekilde korumayı, dış tehlikelerden korunmak için barınaklar yapmayı, bir bölümü avcı toplayıcı toplumlar, bir bölümü çiftçilikle uğraşan tarım toplumları, bir bölümü de balıkçılık, denizcilik gibi daha uzmanlığa dayalı yetenekler gerektiren işlerle ilgilenen toplumlar halinde yaşamayı öğrenmiştir. Tarihin her evresinde insanın yaşamını sürdürmek amacıyla yeni koşullara uyumuna izin veren ve onun çevresel engellerle baş etmesini sağlayan, Casirer'e göre işlevsel çevresini hem niceliksel hem de niteliksel olarak değiştirerek (Özlem, 2015) tümüyle yeni bir uyum mekanizması olarak ortaya çıkan yetenek kültür teriminde karşılığını bulmaktadır (Beals vd,1970).

Dilbilimciler “kültür” sözcüğünün Latince daha çok toprak kültürü anlamında kullanılan edere-cultura sözcüğünden geldiğini ileri sürmektedir (Mejuyev, V. 1987). Terim olarak kültür Latince “colere” fiilinden türetilmiştir

(Özlem, 2015). Colere işlemek, düzenlemek, yetiştirmek, bakım, özen göstermek, biçmek, iyileştirmek, eğitmek anlamlarını içeren çok zengin ve geniş bir içeriğe sahiptir.

Kültür terimini insanın yetiştirilmesi, işlenmesi, eğitilmesi anlamında ilk kullananlar Romalı filozof Cicero ve şair Horatus olmuştur. Cicero kültür terimini insan nefsinin terbiye edilmesi anlamına gelen “cultura animi” olarak kullanmıştır (Özlem, 2015). Cicero’nun o tarihlerde kültür kavramının bugün de kapsamı içinde olduğu düşünülen bireyin bilgi sahibi olma, öğrenme, akıl yürüterek belli ilkelere göre eylemde bulunma ve yetenek geliştirme haline temel oluşturacak yönüne karşılık gelen bir tanım geliştirdiği görülmektedir.

Kültür kavramı kültür yazınında tekil ve çoğul olarak iki şekilde kullanılmaktadır. Terimin ilk kullanımı “kültürlü insan” a atıf yaparak tekil olarak kullanılmış, XVIII. yy’ın sonlarına doğru toplumsala özgülüğünü belirtmek amacı ile çoğul olarak kullanılmaya başlanmıştır.

Kültür kavramı modern anlamda XVIII. yy. da oluşma dönemini yaşamış olsa da, 1700’lerde Fransızca sözlükte, Latince “cultura”dan gelen, tarlalara ve çiftlik hayvanlarına yapılan bakım olarak tanımlanmaktadır (Cuche, 2004). Kültür kelimesi ilk kez Voltaire tarafından insan zekasının oluşumu, gelişimi ve geliştirilmesi anlamında kullanılmıştır (Erdoğan, 1991).

İnsan türünün ayırıcı bir özelliği olarak durum ifadesi anlamındaki kültür, “ilkel” insan ve “eğitilmiş” insan ayrımında, işlenmemiş insan doğası ve kültür arasındaki farkı ortaya koymaktadır. Aydınlanma düşünürlerinin durum ifadesi olarak kullandıkları kültür tek bir bütün olarak gördükleri insanlığın tarih boyunca yığmış ve aktarmış olduğu bilgilerin bütünüdür.

Aynı dönem içinde kültür kavramı Fransa’da uygarlık sözcüğü ile yakın anlamlı kullanılır; kültür kişilerdeki ileri gidiş ve gelişimi ifade ederken uygarlık kolektif gelişimi ve ilerleyişi tanımlamaktadır. Uygarlık kurumlarda, yasalarda, eğitimde iyileştirmeler yapma süreci olarak anlaşılmaktadır. Aynı dönemlerde Almanlar Fransa’nın evrensel uygarlık söyleminin karşısına henüz gerçekleşmemiş Alman Birliği düşüncesinin bir yansıması olarak kültür kavramına “ulusal” birlik misyonunu yüklemişlerdir. Bu tanım XIX. yy’da yerini tüm Alman ulusunun özelliklerinin bir yansıması olarak içtenliği, derinliği ve ruh değerlerini ifade eden kültür tanımına bırakmıştır (Cuche, 2004). Ancak Fransa ve Almanya’nın kültür

kavramı üzerindeki karşıtlığı bugün de kavramın sosyal bilimlerde özgün ve evrenselci bakış açısı olarak iki farklı şekilde ele alınmasının temelini oluşturduğu görülmektedir.

O dönemde Herder Aydınlanmanın kültürlerin evrensel olduğunu iddia eden aydınlanma felsefesini kültürlerin çoğulculuğundan yana bir taraflılıkla fakirleştirici bularak kültürün ait olduğu toplumun sahip olduğu yeteneklerinin ve özelliklerinin yansımaları olarak anlaşılması gerektiğine işaret etmektedir (Cuche, 2004). Herder'in kültür felsefesi bu kapsamda kültürün özgünlüğünü açıklaması açısından kültürel görecelik fikrinin öncüsü olarak görülebilir. Herder'in kültür fikri 1939'larda Kluckhohn'ın belirttiği gibi antropolojik çalışmalara sağlanan en büyük katkı olarak kabul edilmiş ve alanın temel ögesi haline gelmiştir (Edgerton, 2016). Günümüzde kültürel görecelik fikrinin modern liberal düşüncenin bir söylemi haline gelmiş olduğu görülmektedir. Kültür kavramı antropoloji, sosyoloji ve felsefe bilimlerinin ilgi alanı olmuştur. XIX. yy'da insan ve toplum üzerine pozitif düşüncelerin yayılmasıyla birlikte doğan sosyoloji ve etnoloji, kültür kavramının bilimsel bir bakış açısı ile ele alınmaya başlamasının yolunu açmıştır. Bu yolla kültür teriminin içerdiği anlamdan ziyade insan toplumlarında görüldüğü şekli ile kültürün ne olduğunun anlaşılmasının amaçlandığı görülmektedir. Bu dönem itibari ile başlayan kültür çalışmaları ilk kuramsal temellerini atması nedeni ile antropolojinin konusu olmuş ve farklı kuramlar tarafından farklı şekillerde ele alınıp tanımlanmıştır.

Kültür kavramının bilimsel denebilecek ilk tanımı İngiliz antropolog Tylor tarafından yapılmıştır (Cuche, 2004). Tylor evrimci kuramın temsilcisi olarak, vahşilik, barbarlık ve uygarlık olmak üzere basitten karmaşığa doğru evrimleşen üç tür kültür tanımlamaktadır. Tylor tüm toplumların bu üç evreden geçeceği görüşünü savunmaktadır. Onun kültür kavramı evrenselcidir. Tylor'a göre insan sosyal hayatının ifadesi olarak kültür toplumun üyesi olan insanın kazanmış olduğu bilgiler, inançlar, sanat, ahlak, hukuk, gelenek, görenek ve diğer yetenekleri ya da alışkanlıkları içeren karmaşık bir bütündür (Cuche, 2004). Tylor gibi kendi döneminde İbn Haldun ve Vico, yüzyılımızda Toynbee de kültürün evrimsel olduğunu savunmaktadır. Ancak onlar kültürel evrimin döngüselliğini ön plana çıkarmaktadır (Özlem, 2015). Döngüsel evrime göre tüm kültürler bir organizma gibi zorunlu olarak doğar, büyüme ve gelişme aşamalarını yaşar ve sonunda ölür.

Kültürün dinamik ve değişebilirliğine işaret etmesi bağlamında kavramın gelişiminde evrimsel bakışın önemli olduğu yorumlanabilir.

Kültür kavramını tarihsel görüş temelinde ele alan Boas her olgunun tarihsel olayların bir sonucu olarak değerlendirilmesine vurgu yapmaktadır (Cuche, 2004). Bu bağlamda kültür geçmişten gelerek öğrenilen bir edim olarak kavramlaştırılmaktadır. Boas insanın fiziksel özellikleri ile zihinsel özellikleri arasında bağ olduğunu iddia eden ırkçı bakış açısına karşı insan çeşitliliğini en iyi anlatabilecek kavramın kültür kavramı olduğunu savunmaktadır. Ona göre ilkel toplumlar ve uygarlar arasında biyolojik fark yoktur, doğuştan gelmeyen, sonradan kazanılmış kültür çeşitliliği vardır. Boas'ın kültüre bakışı kültürün kendi içindeki bütünlüğü, karmaşıklığı aynı zamanda tekliği ve kendine özgülüğü ile Herder'in önerdiği kültürel görelilik fikrini benimsemekte olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte dünyanın hiçbir yerinde bağımsız bir kültür icadının olmayacağı görüşünü savunan yayılmacı kültür anlayışı kültürel özelliklerin bir bölgeden -Mısır gibi- ya da birkaç coğrafi nedenden dolayı birbirinden soyutlanmış toplum tarafından yayıldığını iddia etmektedir.

Sosyolojinin Fransa'da yeşermesi, kültür kavramı üzerinde ilk çalışmaları yapan etnolojinin kurulmasının gecikmesine neden olmuştur (Cuche, 2004). Ancak Durkheim'ın geliştirmeye çalıştığı sosyolojinin antropoloji eğilimli olduğu söylenebilir. Bu bağlamda sosyal olanı kültürel boyutlarını da içerecek şekilde tüm boyutları ile anlama girişimi ile Durkheim kültür kavramına sosyal olayların kültürel bir boyut taşıdığına ilişkin görüşü ile yaklaşmaktadır. Durkheim ilkel toplumlarla uygar toplumlar arasında doğuştan gelen biyolojik farkların olmadığını düşünmektedir. Ancak farklı insan topluluklarının hepsinin aynı yönde geliştiğine de inanmamaktadır. Durkheim bireyselci tezlere eleştirel yaklaşarak, toplumun birey karşısındaki önceliği kapsamında, kültür olaylarına bütüncül yaklaşmıştır. Bu bakışı ile bir kültür kuramı biçimi olan kolektif bilinç kuramını geliştirmiştir. Durkheim'a göre her toplumun idealler, değerler ve toplumu oluşturan bireylerinin ortak duygularından oluşan kolektif bilinci vardır (Cuche, 2004) ve toplumların birlik ve bütünlüğünü oluşturan da bu kolektif bilinçtir. Durkheim'ın kültür kavramı toplumların vizyonuna ve bu vizyonu gerçekleştirmenin bir aracı olarak amaç birliğine işaret ederek amaçları yerine getirecek davranışlara dayanak oluşturan temel değer ve inançları kapsamaktadır.

Geçmiş ele alan yayılcı bakış açısı ve geleceği öngören evrimci bakış açısının karşısında kültür kavramını bireyin temel ihtiyaçları merkezinde ele alan Malinowski kültür kavramına işlevsel bir bakış açısı kazandırmıştır. Malinowski kültürü bireyin temel gereksinimlerine yanıt oluşturan bir fonksiyon olarak ele almıştır. Ona göre her türden uygarlık, her gelenek, maddi nesne, hayati işleve sahip fikir ve inanç hayati bazı ihtiyaçları yerine getirir, uygulaması gereken görevleri vardır, çalışan bir sistemin ayrılmaz bir parçasını temsil etmektedir (Edgerton, 2016).

Radcliffe Brown da kültürü işlevsel olarak ele almış olup toplumu merkeze alan bir konumdadır. Toplumun gelenek ve kurumlarının bireyin ihtiyaçlarını karşılamak yerine, toplumsal yapının sürekliliğinin sağlanmasına hizmet ettiğini savunmuştur. Bu bağlamda normlar, inançlar ve geleneklerin korunması yolu ile toplumun sürekliliğinin sağlanabileceğini önermektedir (Cuche, 2004). Brown'ın toplumsal sürekliliğin sağlanmasında fonksiyonel gördüğü yapı kültür kavramında karşılığını bulmaktadır. Onun da Durkheim gibi kültürü toplumun sürekliliğini sağlayan bütünleştirici bir tutkal gibi ele aldığı söylenebilir.

Toplumların farklı örgütlenme şekilleri insan davranışlarının olduğu kadar bilişsel fonksiyonların da çeşitliliğine işaret etmektedir. Levi Strauss'a göre toplumsal örgütlenme temel kodlar oluşturmaktadır ve bu kodlar insan aklında yapılanmaktadır. Kültür de insanların aklında oluşan bu içyapılar aracılığı ile biçimlenmektedir. Strauss bilişsel yapılar olarak tanımladığı bu içyapıların farklılıkları oluşturduğunu ileri sürmektedir (Cuche, 2004). Bu bağlamda algılama, anlama yollarındaki farklı oluşumlar, toplumsal yapıların temelindeki zihinsel ve beraberinde kültürel farklılıkların oluşmasına neden olmaktadır.

Kültürün soyut bir kavram olması nedeni ile hangi değişkenler, kurumlar ve ilişkilerden oluştuğuna dair geniş bir liste oluşturmak mümkündür. Marksist teori alt yapı üst yapı modeli ile politika, hukuk ve kültürü ekonomik alt yapının üzerine kurulmuş üst yapı ögesi olarak tanımlamaktadır. Kültür Marxist teoride doğanın yarattıklarına karşı insanoğlunun yarattığı her şeydir ve ekonomi de bu anlamda temel belirleyicidir (Ergur v.d., 2011).

Kültür kavramına ilişkin klasik sosyal teoride bir diğer yaklaşım Weber'e aittir. Weber'e göre toplumsal olanın oluşturulmasında kültür temel rol oynamaktadır ve kültür insan varlığının anlam ve önemle oluşturduğu dünya işleyişinin sonsuz sayıdaki anlamsız kesitlerinin sınırlı parçasıdır (Göktürk, 2016).

1930'lu yıllardan sonra özellikle Amerikan antropolojisi kültürün bireylerden bağımsız ve onların dışında bir gerçeklik bulamayacağı iddiası ile başka bir yol ayırımına girmiştir. Sonradan kültür-kişilik okulu olarak tanımlanan (Cuche, 2004) akımın temel önerisi her kültürün o kültürden olan bireyde temel davranış kalıpları geliştirmiş olduğudur. Yani kültür kendi ideallerinden oluşan kişilikler yaratır (Tezcan, 1991). Ruth Benedict bu alanın ilk temsilcilerinden biri olarak grup kişilikleri üzerinde durmuştur. Her kültür belli bir form, üslup ve modele sahiptir. Her kültür tutarlıdır. Çünkü ulaşmak istediği amaçlarla uyumludur. Her kültür bireylerin farkındalığı olmadan, ama bireyleri kullanarak, bireyi şekillendirecek kurumlarının yardımıyla kendine özgü baskın değerlere uyarak bu amacın peşinden gider (Cuche, 2004).

Bu akımın temsilcilerinden Margaret Mead'de bireyin kültürü edinme şekli ve bunun kişilik oluşumundaki etkileri üzerinde çalışmıştır. Bu çalışmalar bireyin kişiliğini biyolojik özelliklerle değil, bireylerin eğitim modelini belirleyen kültür ile açıklamaktadır. Bu fikri biraz daha geliştiren Linton ise birey psikolojisindeki guruba ait ortak özellikleri temel kişilik olarak tanımlayarak (Cuche, 2004) bireyin sahip olduğu temel kişiliğin bireyin ait olduğu kültür tarafından belirlendiğini iddia etmektedir. Ancak Linton'un önerdiği kişilik-kültür ilişkisi dinamik bir yapı sergilemektedir; bireyin içinde bulunduğu kültürü benimsemiş olmasına bağlı olmaksızın kültürü özümseme ve yaşama tarzı bireyden bireye farklılıklar gösterebilmektedir. Geertz'e göre ise insan doğasına ait kültürden bağımsız olarak var olan hiçbir şey yoktur (Edgerton, 2016).

Kültür kavramı insan, toplum ve insanlıkla ilgili hemen her şeyi konu edinmesi nedeni ile sınırları geniş bir araştırma alanıdır. Çünkü sosyal bilimlerin dil, din, bilim, teknoloji, sanat, ahlak, siyaset, estetik gibi bir dizi inceleme konusunu içinde barındırmaktadır. Kültür kavramı özellikle XX. yy'ın ikinci yarısında kuramlar ve tanımlar açısından bir enflasyon yaşamıştır (Özlem, 2015). Kavram üzerinde pek çok ampirik, kavramsal araştırma ve çıkarım yapıldığı görülmektedir. Ancak kültür kavramının yukarıda anlatılan gelişim süreci değerlendirildiğinde genel itibari ile kavramın sosyal dayanışmayı sürdürmek, toplumu birlik ve bütünlük altında birleştirmek için gerekli olan bir sistemler bütünü olarak ele alındığı görülmektedir.

Diğer yandan kültür üzerindeki temel ayrımın toplum–birey bağlamında farklılaştığı söylenebilir. Kültür toplumun sürekliliğinin ve amaçlarının mı yoksa bireylerin ihtiyaçlarının yarattığı bir olay mıdır? Bununla birlikte kültürün bireyin ihtiyaçları ve bu ihtiyaçların karşılanması amacı ile çevresi ile uyumlu hale gelme mücadelesinin sonucunda oluşan tüm deneyimleri kapsadığı söylenebilir. Taylor kültürü “bilgiyi, inancı, sanatı, ahlakı, hukuku, örf ve adeti ve insanın toplumun bir üyesi olması dolayısı ile kazandığı tüm beceri ve alışkanlıkları içinde barındıran karmaşık bir bütün” olarak tanımlamaktadır (Kafesoğlu, 2016). Bu tanımın özeti olarak ele alınabilecek bir diğer tanım da, kültürün antropolojik olarak birlikte yaşayan belli bir toplumun yaşayış şekli olduğunu vurgulamaktadır (Eliot,1981).

Kültür toplumsal sistemlerin içinde olduğu bir coğrafik çevrenin varlığı ve bu sistemlerin kendine özgü tarih ve kaynaklarının olduğu temeline dayanır (Güvenç, 2007). Geertz sosyal sistem ile kültür arasındaki ayrımı şu şekilde açıklamıştır (Mardin, 2017); “kültür sosyal ilişkileri etkileyen düzenli bir anlam ve semboller sistemi, sosyal sistem ise sosyal ilişkilerin kendine özgü düzenidir. Kültür düzeyinde kişilerin çevrelerini tanımlamalarına, hislerini ifade etmelerine ve karar vermelerine yardımcı olan bir inanç, sembol ve değerler yapısı vardır. Kültür, kişilerin yaşantılarını değerlendirmelerine yardım eder ve hareketlerinde yol gösteren anlamların tümüdür, sosyal yapı ise bu hareketlerin aldığı şekil, halen var olan sosyal ilişkiler ağıdır.”

Dünya Kültür Politikaları Konferansı sonuç bildirgesinde (UNESCO,1982) kültür “bir toplumu ya da toplumsal bir grubu tanımlayan belirgin maddi, manevi, zihinsel ve duygusal özelliklerin bileşiminden oluşan bir bütün” olarak tanımlanmıştır. “Sadece bilim ve edebiyatı değil, aynı zamanda yaşam biçimlerini, insanın temel haklarını, değer yargılarını, geleneklerini ve inançlarını da kapsayan bir olgu” olduğu belirtilmiştir.

2.1.1.Kültür Bileşenleri ve Kültürün Özellikleri

En geniş çerçevede kültür, bir toplumun doğaya uyma biçiminin yansıması olarak inançları, ahlak ölçülerinin belirleyicisi olarak değerleri, bunların yaptırım gücü kazanmış toplumsal kural halleri olan normları, doğayı dönüştürme aracı olarak teknolojiyi, simgeleri ve özel bir simge olarak dili kapsayan (Ergur, 2011) bir yapılar bileşkesi olarak tanımlanabilir. Bu birbiri ile iç içe geçmiş temel unsurlar kültürün bileşenlerini oluşturmaktadır. Bu bileşenlere ek olarak kültür aile, eğitim, ekonomi,

sanat, adet ve ritüelleri de içine alan geniş alanlı bir toplumsal olaydır. Kültür bu bileşenler ile tanımlanmakta olup farklı toplumların kültürel farklılıkları bileşenler bazında ayrılmaktadır. Kültür kavramına ilişkin önceki bölümde yapılan tanımlardan yola çıkarak kültürün özelliklerine ilişkin yaklaşımlar aşağıda açıklanmaktadır.

Kültürün öğrenilmiş davranışlar bütünü olduğu anlaşılmaktadır. Kültür sonradan öğrenilen maddi ve manevi değerler bütünüdür (Tutar, 2014;105). İnsan içinde bulunduğu toplumun kültür bileşenlerini ve yapısını öğrenir (Erdoğan,1991;137).

Kültür toplum içindeki tek bir kişinin sahip olduğu davranışlar, alışkanlıklar, inanç ve değerler olmayıp paylaşılan bir bütünü temsil etmektedir. Bu özeliği ile kültür toplumsaldır. Bir toplumu oluşturan bireylerin görüş birliğini yansıtmaktadır (Trice ve Beyer,1993). Bir kişinin kültürü grup ve sınıf kültüründen, bir sınıfın kültürü de toplumun kültüründen soyutlanamaz (Eliot, 1981; aktaran Ünal, 2014; s.149).

Kültür bileşenleri belirli bir tarihsel süreçte oluşmakta ve ortaya çıkmaktadır. Bu bileşenler nesilden nesile davranış ve tutumlar olarak aktarılır (Eren, 1998). Bu yönü ile kültürün tarihsel olduğu belirtilebilir.

Kültür bir nesilden diğerine aktarılmakla birlikte, değişen ihtiyaçlara göre yön ya da yüz değiştiren özelliğe sahiptir. Küçük toplumlarda kültürel değişim yavaş bir süreç izlerken, modern toplumlarda bu değişim oldukça hızlı gerçekleşebilir (Erdoğan,1991;s.139). Günümüzde küreselleşmenin etkisi altında olup da kültürün küreselleşmeden etkilenmemiş olması düşünülemez. Bu bağlamda kültür, bileşenleri itibari ile değişime uğrayabilen bir toplumsal olaydır. Kültürün bütünsel olduğu, tarihsel olarak belirlendiği, antropolojik kavramlarla ilgili olduğu, toplumsal olarak yapılandırıldığı ve değiştirilmesinin zor olduğu konusunda bir fikir birliği bulunmaktadır (Hofstede vd, 1990; 286).

Kültürün diğer bir özeliği göreceli olmasıdır. Bir kültürdeki insan ve grup davranışları o kültüre özgüdür. Bu kapsamda yapılmış araştırmalar (örn. Hofstede 1980,2001; House vd. 2004) kültürel göreceliği kültürü evrensel olarak tanımladığı iddia edilen boyutlarla ele alarak kültürün toplumdan topluma farklılık gösterdiğine ilişkin sunduğu sonuçlarla ortaya koymaktadır.

Kültür doğası gereği semboliktir. Sembolizm kültürel iletişimde ve davranışlarda önemli bir rol oynamaktadır. Semboller kültürün daha genel ve

kolaylıkla yayılmasına etki eden bir kültür unsurları olarak değerlendirilmektedir (Trice ve Beyer,1993). Kültür sonucunda ortaya çıkan üretimler, onlara dair söylem, fikir, değer ve yargılar soyut temsillere dönüşerek, her bir somut üretimin yerine geçerek, bu somut üretim nesnelerinin daha evrensel ve dolaylı göndermeleri haline gelirler. Bu soyut temsillere simge adı verilmektedir. Zira simge, temsil ettiği ya da çağrıştırdığı eylem, nesne, durum, kişi, etkileşim gibi unsurları dolaylı yoldan yani ima etmesi nedeni ile genel bir kategori temsiliyeti yeteneğine sahiptir.

Kültür kavramı bileşenleri, özellikleri ve tanımı gereği toplumla ilgili büyük bir alanı kapsamakla birlikte, toplumların kültürel homojenliği önemli bir tartışma konusudur. Bu kapsamda kültür ulusal kültür (genel kültür) ve alt kültür olarak çeşitlendirilerek toplumların kültürel homojenlik sergilemediği ifade edilmektedir. Ancak ulusal kültür ve alt kültürler arasında ortak ve paylaşılan özellikler olmakla birlikte alt kültürlerin ulusal kültürden tamamen farklı kültürel özelliklere sahip olduğu söylenebilir. Bu yanı ile kültürün toplumsal alan içinde saçaklı bir özelliği olduğu (Trice ve Beyer,1993) ifade edilebilir.

Alt kültürler olarak örgütler de şüphesiz o toplumun kültürel öğelerinden (kanunları, değerleri, adetleri, teknolojisi) etkilenmektedir. Aynı şekilde örgütü oluşturan bireyler, kişisel değerlerini, inançlarını, tutumlarını, geleneklerini de kendileri ile beraber getirirler ve bir arada çalışmanın sonucu olarak örgüte özgü bir kültür geliştirirler. Diğer taraftan örgütler iş yapma biçimleri, iletişimleri ve diğer tüm süreçleri ile toplumsal kültürün oluşumunda etkili olabilmektedirler. Bu ilişkiler kapsamında örgüt kültürü, içinde yer aldığı toplumsal kültürden ayrı düşünülemez. Kültür bağlamında hem birey-örgüt hem toplum-örgüt hem de birey-toplum arasındaki karşılıklı alış-verişten bahsetmek mümkündür.

2.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI

Bir örgütteki insanların davranışları kendi düşünce biçimleriyle yakından ilişkilidir. Ve bu davranışlar da onların algılarını belirlemeye yardımcı olur. Bu kabulde örgüt kültürü örgüt içindeki yaşamın çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve bu algı çerçevesinde davranışları nasıl etkilediği ile ilgili bir bakış açısı kazandırmaya olanak sağlaması açısından önemli bir değişken olarak incelemeyi gerektirmektedir. Hofstede'in (1984;s.81) belirttiği gibi yönetim tekniği ya da felsefesi kapsamında yönetim becerilerinin niteliği kültürelidir.

Örgüt kültürü ve yönetimi üzerine yazında örgütün biçimsel olmayan özellikleri üzerine yoğunlaşan ilk çalışma “Semboller, Davranış Kalıpları ve Düzenlemeler” (Symbols, Patterns and Settings) başlığı ile 1978 yılında Peters tarafından yayımlanmıştır. Örgüt kültürü kavramı, Amerikan yazınında bilindiği kadarı ile ilk olarak 1979 yılında yayımlanan Pettigrew’in Örgüt Kültürleri makalesinde (On Studying Organizational Cultures) yer almıştır (Hofstede vd,1990; 286). Kavramın 1964 yılında aynı terminoloji ile tekil olarak Blake ve Mouton tarafından kullanıldığı görülmektedir. Örgüt kültürü kavramının Silverzweig ve Allen’in 1976 yılında yayımlanan makalelerinde kurum kültürü terimi ile örgütsel davranış yazınında yerini almış olduğu görülmektedir. Kavram Deal ve Kennedy’nin 1982 yılında yayımladıkları Kurumsal Kültür (Corporate Culture) kitabı ile popülerlik kazanmıştır (Hofstede vd, 1990; s.286). Hofstede ve arkadaşları (2010) örgüt kültürünün 1980’li yıllarla birlikte en çok tartışılan kavram olduğunu ileri sürmektedir.

Örgütlerin temel amaçları verimli ve etkin olmaktır. Bu amaca ulaşmak ve sürdürülebilir olmak için örgütler, örgüt içinde ve örgüt dışında sosyal bir ağ gibi hareket etmektedir. Örgütlerin amaçlarına ulaşmada kuşkusuz en önemli sermaye örgüt çalışanlarıdır. Örgüt çalışanları sosyalleşme süreci ile örgütle uyumlu hale gelmekte ve bu yolla örgütün amaçlarına ulaşmasına katkı sunmaktadır.

Çalışanların örgüte uyum sürecinde örgütte işlerin nasıl yapıldığına dair edindikleri algı ve bu algının davranışlara yansması ile oluşan iş sonuçları örgütlerin performansını ortaya çıkarmaktadır. Örgütte işlerin nasıl yapıldığına ilişkin veri taşıyıcı soyut aktör örgüt kültürü olarak tanımlanabilir. Bu bakış açısı Eren (1998; s.91)’in ifade ettiği gibi kültüre antropolojik yaklaşarak kültürü örgütün kendisi olarak ele almakta ve örgütsel özümseme yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır. Aynı bağlamda Pettigrew (1979; s. 574)’nin belirttiği gibi örgüt kültürü belirli bir zamanda belirli bir grup için işleyen toplu olarak kabul edilen anlamlar sistemidir. Bu anlamlar bütünü örgütün normatif kurallarını oluşturarak çalışanların düşünme, değerlendirme, karar verme ve eylemlerinin nedenlerini açıklayıcı bir kaynaktır. Bu yaklaşımla çalışanların düşünen, değerlendiren, paylaşan ve ilişkiler kuran sosyal varlık olduğu ve kültürün bu özellikler ile yayılıp, oluşturulduğuna dikkat çekilmektedir.

Aynı yaklaşımla Kilmann ve arkadaşları (1986; s. 88-89) kültürün çalışan davranışlarını ve örgüt performansını etkilediğini belirterek bu etkinin kültürün yön

verme, geniş yaygınlık ve kuvvetinin büyüklüğü etkisi ile mümkün olabildiğini belirtmektedir. Çünkü geniş yaygınlığı olan kültür çalışanlarda bir baskı oluşturup, ona uyma zorunluluğu duyulmasını geliştirilmektedir. Kültür geniş kitleler tarafından paylaşıldığı oranda kuvvetinden ve kendi içeriğinde yön verebilme özelliğinden bahsedilebileceği söylenebilir.

Kültürü örgütün kendisi olarak ele alan ikinci yaklaşım örgüt kültürünün paylaşılan semboller ve ifadeler sistemi olduğunu kabul etmektedir (Eren,1998; s. 91). Bu yaklaşıma göre kültür bir örgütü karakterize eden çekirdek değerleri, kabulleri, yorumları ve yaklaşımları tanımlamaktadır (Desphande ve Webster, 1989; s. 4).

Kültürü örgütün kendisi olarak ele alan üçüncü yaklaşım psikodinamik yaklaşım olarak kültürü çalışanların bilişsel süreçleri ile yarattığı sosyal düzenlemeleri birbirine bağdaştırarak oluşturduğu yapısal biçimler olarak tanımlamaktadır (Eren,1998; s. 92). Schein (1992, s.8) benzer şekilde örgüt kültürünü belirli bir grubun dış uyum ve iç entegrasyon ile ilgili problemler ile baş etmeyi öğrenirken icat ettiği, keşfettiği ya da geliştirdiği temel kabullerden oluşan bir davranış kalıbı (patern) olarak değerlendirmektedir. Organizasyona atfedilen kültürel özellikler de çalışanların bu özelliklerle ilgili inançlarının paylaşımı ile kurumun nitelikleri haline gelmektedir. Kültürü örgütün kendisi olarak ele alan yaklaşım Durkheim'in kültür yaklaşımında görüldüğü gibi kültürü bireysel ihtiyaç odaklı kabul etmek yerine örgüt bağlamında topluluğa ait bir olgu olarak ele almaktadır. Örgütün amaçları vardır. Bu amaçlara ulaşmak için örgüt üyelerinin örgütün sahip olduğu iş yapma şekilleri, bazı davranış kalıpları, düşünüş biçimi, değerleri gibi o örgüte ait olan ve örgütü tanımlayan unsurları benimsemesi ve örgütün var olan yapısına uyum sağlaması beklenmektedir. Yani örgüt kültürü paylaşılan bir olgudur (Schein, 1992: s. 8; Wilson, 2001; Baumgartner, 2009). Hatta çalışanlar tarafından paylaşılması beklenen bir olgudur.

Paylaşılan anlam sistemleri olarak kültürler üyelerinin nelere dikkat ettiğini ve neyi görmezden geldiğini (Douglas,1978; akt. Grenwille, 2006), neyin normal ve neyin normal olmadığını, neye karşı olunduğunu ve neyin karşıt olarak neyi ifade ettiğini sınıflandırma şemalarıdır (Douglas, 1966; akt. Grenwille, 2006). Bir örgütün sahip olduğu kültürel anlamlar ve kategoriler çalışanların sorunları nasıl ele alacağına dair seçimlerini belirleyebilmesi açısından yönlendirici bir etki potansiyeli

taşımaktadır. O'Reilly ve arkadaşlarının (1991; s. 487) da ifade ettiği gibi örgüt kültürünün tanım ve ölçümüne ilişkin araştırmacılar arasında anlaşmazlıklar olmasına rağmen bir bireyin örgütsel bir bağlama ne kadar uyduğunu belirlemede kültürün önemli bir faktör olduğu yaygın şekilde kabul edilmiş görülmektedir (örn., Kilmann, Saxton, & Serpa, 1986; Schein, 1985).

Örgüt değişen çevresel koşullar ve beraberinde oluşan ihtiyaçlar bağlamında yeni kabuller, yeni teknolojiler geliştirip, kendine adapte edebilir. Yeni ihtiyaçların yarattığı yeni durumlara adaptasyon, örgütün kültürel yapısında değişimler yaratabilir. Bu kapsamda da örgüt kültürünün dinamik olduğu söylenebilir. Ancak örgüt kültürünün değişimi, yönü, zamanı ve yönetiminin karmaşıklığı nedeni ile zaman alan bir çabayı gerektirmektedir.

Kültürün toplumlar arası değerlendirmelerde bir toplumu diğerlerinden ayıran ayırıcı bir nitelik olarak değerlendirilmesi gibi Kilmann ve arkadaşları (1986; s. 88) örgüt kültürünün de örgütün benzersiz karakterini tanımlayan şeylerin bütünü olduğunu vurgulamaktadır. Örgüt kültürü aynı sektörde rekabet halindeki örgütler arasında farklılık gösterebilir. Bununla birlikte taklit edilmesi zor olan bir örgüt özelliği olması nedeni ile rekabette avantaja dönüştürülebilir bir unsur olarak değerlendirilebilir. Krefting ve Frost (1985) örgüt kültürünün bireysel etkileşimi kolaylaştıran ve / veya bilgi işlem kapsamını ilgili seviyelerde tanımlayan sınırları belirleyerek, rekabet avantajı yaratmaya yardımcı olduğunu öne sürmektedir (Tseng, 2010; s. 272). Barney (1986)'e göre de bir örgütün kültürü ile sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayabilmesi için, üç şartın yerine getirilmesi gerekmektedir; 1-) kültür değerli olmalı, 2-) kültür nadir olmalı, 3-) kültür taklit edilemez olmalı. Bir işletmenin yüksek kar katkılarına ulaşması, işleri düşük maliyete yol açan veya işletmeye finansal değer katan belirli bir şekilde yapması beklenmektedir. Bu beklentiler kültürün olumlu ekonomik sonuçlarının olabileceğine işaret etmekte olduğu gibi aynı sektördeki diğer işletmelerin çoğunun sahip olmadığı taklit edilmesi zor ve benzersiz özelliklere sahip olması gerektiği anlamına da gelebilir. Yüksek kar, düşük maliyet gibi özelliklere sahip olan bir işletmenin rekabet halindeki diğer işletmeler tarafından taklit edilmeye çalışması ise bu taklitçi örgütler için itibar ve deneyim biçiminde yansıyan maliyetler anlamına gelebilecektir.

Örgüt kültürü kavramının örgütsel davranış yazınında çok farklı araştırma modelleri ve örgüt kavramları ilişkisi çerçevesinde nispeten geniş bir yayıma sahip

olduğu görülmektedir. Kavramın firma kültürü, işletme kültürü, kurumsal kültür gibi kavramlarla farklı şekillerde ifade edildiği söylenebilir. Bu ifadeler kullanılarak anlatılmak istenen paylaşılan değerler, ortak inanışlar, ideolojiler, beklentiler, tutumlar, davranış kalıpları ve normlardır.

Bir örgütün değerleri, hikâyeleri, normları, âdetleri, sembolleri, törenleri, inançları ve mitleri gibi soyut unsurlar o örgütün kültürünün önemli araçlarıdır. Bu kapsamda Schein (2010;s. 24) örgüt kültürünün üç düzey içerdiğine işaret etmektedir; (a) insan eli ile yapılmış eserler, (b) benimsenen inançlar ve değerler ve (c) temel varsayımlar. Eserler el kitaplarını, politikaları ve görünür yapı veya süreçleri içermektedir. Benimsenen inançlar ve değerler idealler, hedefler ve ideolojilerden oluşmaktadır. Temel varsayımlar davranışı belirleyen, bilinçsiz varsayılan inançlar ve değerleri tanımlamaktadır.

Birçok örgüt kültürü tanımı yapılmış olmakla birlikte, kültürün bir kurumu sosyal bir yapıştırıcı gibi bir arada tutmaya yaradığı konusunda genel bir uzlaşma bulunmaktadır (Fiş ve Wasti, 2009). Smith (2003) örgüt kültürünü çalışanların ne söylemesi ya da yapması gerektiğine ilişkin uygun standartlar sağlayarak örgütü bir arada tutmaya yardımcı olan bir sosyal tutkal olarak tanımlamaktadır. Kültüre bu tür bir bakış, örgütün amaçlarına ulaşmak için bir tür sosyal kontrol aracı olarak kullanıldığına işaret etmektedir. Örgüt kültürü başarıya ulaşmak için kullanılan bir araç niteliği taşımaktadır. Kilmann ve arkadaşlarına (1986) göre de örgüt kültürü kontrol edilebilen bir değişken olarak görülmekte ve bu kapsamda da yönetiminin mümkün olduğu iddia edilmektedir (Meek, 1988; s. 457). Örgütlerin içinde bulundukları çevresel koşullara uygun olan örgüt kültürü özelliklerine sahip olmaları ya da bu koşullara uygun olan kültüre doğru evrilmeleri ve bu kültürün de tüm çalışanlarca büyük oranda benimsenmiş olması beklenmektedir.

Örgüt kültürünü yönetilebilir ve tüm çalışanlar tarafından benimsenen bir kavram olarak ele alan yaklaşımların karşısında kültürün bir bütün olarak yönlendirilemeyeceğini savunanlar (Smircich, 1983; Allaire ve Firsirotu,1984) yer almaktadır. Bu yaklaşıma göre kültür örgütün kendisi olarak değil fonksiyonel bir bütünsellikte ele alınmaktadır. Smircich (1983; s. 345)'e göre kültür çeşitli önemli fonksiyonları yerine getiren ve paylaşılan anahtar değer ve inanışlardır. Bu yaklaşımla kültürün toplumsallığından ziyade fonksiyonelliği ön plandadır. Yani fonksiyonları aracılığı ile kültür öncelikle çalışanlara bir kimlik duygusu kazandırır.

İkinci olarak bireyin kendisinden daha büyük bir şeye bağlı olmasını sağlar. Üçüncü olarak da kültür sosyal sistemin dengesini güçlendirir. Ve dördüncü olarak, davranışları yönlendiren ve şekillendiren bir rasyonelleştirme fonksiyonu olarak görülmektedir.

Örgüt kültürü çalışan davranışını, öğrenmeyi ve gelişimi (Bollinger & Smith, 2001; Saeed & Hassan, 2000), yaratıcılığı ve yeniliği (Martins & Terblache, 2003; Mclean, 2005; Vincent, Bharadwaj, & Challagalla, 2004), bilgi yönetimini (Tseng, 2010) ve performansı (Oparanma, 2010; Tseng, 2010; Zain, Ihsak ve Ghani, 2009) etkilemektedir. Amiri, Qayoumi ve Soltani (2014; s. 333)'nin ifade ettiği gibi, örgüt kültürü, çalışanların çevreye uyumunu, çalışan davranışını, örgüt performansı ve yaratıcılık ve yenilik gibi tüm organizasyonel olguları etkileyen, iç birliğe ulaşmayı keşfetmesi ve geliştirmesi için bir grup temel eğilimler bütünüdür.

Örgüt kültürünü sosyal bir bağdaştırıcı ya da yapıştırıcı olarak tanımlayan yaklaşımların yanında bazı araştırmalar örgüt içinde sistematik bir şekilde farklılaşan (Jermier, Slocum, Fry ve Gaines, 1991; Sackmann, 1992; akt. Danışman ve Özgen, 2008) ve dağınık bir şekilde bireysel aktörler tarafından taşınan (Golden, 1992; Stevenson ve Bartunek, 1996; akt. Danışman ve Özgen, 2008) anlayış ve anlamlar sisteminin ve değerlerin bulunduğunu da iddia etmektedir. Yani örgüt kültürü örgüt içinde heterojen dağılım gösterebilmektedir. Bu homojen olmayan dağılım örgüt içindeki küçük informal gurupların sahip olduğu alt kültürden kaynaklanabileceği gibi örgüt birimlerinin sahip olduğu görev özellikleri, uzmanlık ve özerklik nedeni ile kaynaklı da olabilmektedir. Buna ek olarak örgüt çalışanları bireyler olarak doğumlarından itibaren edindikleri, biriktirdikleri ve benimsedikleri kendilerine özgü bireysel değer sistemi ile o örgütün bir üyesi haline gelmektedir. Bu bağlamda bireysel değerler sistemi ve örgütün kültürü arasındaki uyumun hem örgüt performansı hem de bireysel performans üzerinde etkisinin olması beklenmektedir.

Bireysel değerler daha önce bahsedildiği gibi bireyin doğumundan itibaren yaşadığı toplumun farklı sosyal kurumlarından, çevresinden edindiği ve bunlar arasından seçim yaparak oluşturduğu bireyin yaşadığı topluma ait olan inançlar olarak tanımlanmıştır. Bu bağlamda toplumsal kültür bireylerin değer sistemini etkilerken, bireyler aracılığı ile örgütlerin kültürel unsurlarını da etkilemektedir. Ulusal ve örgütsel kültürler arasındaki ilişkiler çeşitli araştırmacılar tarafından incelenmiş (örn.Çalışkan, 2015; Ay, 2014; Dastmalchian, Lee ve Ng, 2000) ve örgüt

performansı açısından (örn. Pothukuchi, Damanpour, Choi, Chen ve Park, 2002, Hewet, Money ve Sharma, 2006) da değerlendirilmiştir. Bu kapsamda örgüt kültürünün ulusal kültürün bir alt kültürü olarak değerlendirilmesi ve üst kültür olarak ulusal kültürün unsurlarının yansıtıldığı bir sosyal alan ele alınması mümkün görünmektedir.

Özetle örgüt kültürü çok geniş kapsamda incelenmiş ve incelendiği ilişkiler açısından örgütteki davranışlar ve buna bağlı olarak performansla ilişkilendirilebilecek bir kavramdır. Örgütlerin amaçları bağlamında örgütte işlerin nasıl yapıldığına dair ortak bilinç oluşturmaya ilişkin örgüt çalışanlarının algıladığı semboller, ritüeller, hikayeler, değerler ve inanç sisteminden oluşan, örgüt çalışanlarının büyük bir bölümü tarafından benimsenen ve çalışanlar tarafından benimsendiği oranda beklenen davranışların sergilenmesine kılavuzluk eden, çevresel şartlara göre dinamik olması beklenen ve sosyal uyumun sağlayıcısı olarak işlev gören, her örgütün sahip olduğu benzersiz özellikler bütünü olarak tanımlanabilir.

2.2.1. Örgüt Kültürü Modelleri

Robbins (1994)'e göre her örgütün kültürü onu diğerlerinden ayıran özellikler içermekte olup bu bağlamda sınırları belirleyici bir işlev görmektedir. Ve örgüt üyelerine kimlik duygusu kazandırmakta, bireylerin örgüte bağlılıklarını pekiştirerek, örgütün çıkarlarına daha çok hizmet etmelerini sağlayabilmekte, bireyler arasındaki bütünleşmeyi artırarak örgütü bir arada tutan sosyal bir yapıyı oluşturmasını görevini üstlenmekte ve örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarını biçimlendiren ve yönlendiren bir rehber olmanın yanı sıra bir kontrol mekanizması işlevi de görmektedir.

Örgüt kültürüne ait modeller kültürün işlev ve özellikleri bağlamında örgütlerin farklı boyutlar açısından sınıflandırılmasını ve bu yolla anlaşılmasını mümkün kılmaktadır. Örgütsel kültürün boyutları ve nitelikleri birçok araştırmacı tarafından örgütün farklı özellikleri ve mekanizmaları açısından farklı modellerle ele alınmıştır. Örneğin Deal ve Kennedy (1983) örgüt kültürünü birer besleme hızı ve diğeri de risk derecesi temelinde iki boyut üzerinden anlamaya çalışırken, Schein (1984) kültürel dayanıklılık ve uyumu esas almıştır. Arnold ve Capella (1985) örgütsel kültüre güçlü/zayıf ve iç/dış odaklılık boyutları açısından

yaklaşımı ştı r. Ernst (1985) ise örgütsel kültürü insan odaklı lık ve çevreye duyarlı lık kapsamında incelemiştir. Bu örneklerin de gösterdiği gibi örgüt kültürü modellerinin her biri örgütün başarı sını etkileyecek davranışları n belirlenmesinde pek çok unsurun varlığı na işaret etmekte ve geniş bir çeşitlilik sunması açısından en iyi model fikrini de tartışmalı hale getirmektedir.

2.2.1.1. Deal ve Kennedy Örgüt Kültürü Modeli

Deal ve Kennedy'nin kültür modeli işin yapı ldı ktan ne kadar süre sonra geri bildirim ve ödül alı ndı ğı na ve alı nan risk seviyesine (Nelson,1983;368) bağlı olarak dört farklı örgüt tipini karakterize etmektedir. Örgüt kültürünün belirlenmesinde örgüt çevresinin özelliklerine ve bu çevrenin özellikleri çerçevesinde şirket içinde alı nacak kararları n belirsizliğine odaklanan teori (Eren, 1998; 101) şirketlerdeki insanların ve dolay ıyla kültürlerinin büyük bir itici gücü olarak yapılan işin sonunda alı nan geri bildirimler ve özel ödüller olduğunu önermektedir.

Teorinin diğ er bir ana boyutu risktir. Örgüt içinde alı nacak kararları n sonuçları nı n oluşturduğu risk derecesi o örgütün kültürü ile ilgili bir çerçeve oluşturulması nı sağlamaktadır. Geribildirim ve risk boyutları nı n oluşturduğu matriks dört farklı kültür modeli önermektedir.

Çok Çalış Sert Oyna Kültürü, geri bildirim hız ılı ve alı nan kararlardaki risklerin düşük olduğu örgüt çeşitlerini ifade etmektedir. Bu tip örgütlerde belirsizlikten ziyade iş miktarı ndan gelen stres yüksektir. Çünkü geribildirim hız ılı olması yüksek hız ılı reaksiyona yol açan yüksek hız ılı aksiyon alı nması nı gerektirmektedir (Nelson,1983; 368). Yazılı m şirketleri, restoranlar bu tip örgütlere örnek gösterilebilir. Sert Erkek, Maço Kültürü, hem geribildirim hem de riskin yüksek olduğu örgüt tiplerini içermektedir. Bu tip örgütler bireysel çalışanları n yüksek risk aldıkları örgütlerdir (Nelson,1983; 368). Bu örgütler ani ve hız ılı kararlar vermekten çekinmeyen ve kararları nı n sonuçları na ilişkin geribildirimleri kısa zamanda alan örgütlerdir. Reklam ajansları , film yapı m şirketleri bu tip örgütlere örnek olarak gösterilebilir. Şirket Üstüne Bahse Gir Kültürü, riskin yüksek ancak geribildirim uzun süre gerektirdiği örgüt kültürünü tanı mlamaktadır. Bu örgütler geribildirim itibari ile kazançları n açık olmaması nedeni ile risk

içeren uzun vadeli yatırımların yapıldığı girişimleri tanımlamaktadır (Nelson,1983; 368). Uzay ve havacılık, araştırma geliştirme yapan işletmeler bu tip örgütlere örnek verilebilir. Süreç Kültürü, Geribildirim süresinin uzun, alınan kararların riskinin düşük olduğu örgütleri tanımlamaktadır. Bu tip örgütler ünvanlarının önemli olduğu, işin nasıl yapılacağına ilişkin talimat ve prosedürlerin olduğu, yazılı iletişimin kurulduğu örgütler olarak tanımlanmaktadır (Eren, 1993; 103). Devlet kurumları, bankalar, sigorta şirketleri bu tip örgüt kültürüne örnek işletmelerdir.

2.2.1.2. Killmann Örgüt Kültürü Modeli

Killmann örgütlerin iyi veya kötü kültüre sahip olduğunu iddia ederek bürokratik kültür ve yenilikçi kültür olarak iki örgüt kültür türü tanımlamaktadır (Eren,1993, s.95-96); bürokratik kültür ve yenilikçi kültür.

Bürokratik Kültür hiyerarşik kademelerin belirgin olduğu örgütleri ifade etmektedir. Tüm çalışanların sorumlulukları açıkça belirlenmiştir ve örgüt içinde kontrol mekanizmalarına ağırlık verilmektedir. Belirli bir büyüklüğe ulaşmış, yaşam eğrisinde olgunluk düzeyine erişmiş olan örgütlerin bu tip kültüre sahip olduğu varsayılmaktadır. Ancak çalışanların bürokratik bir kavrayışa yakalanmaları onların yeteneklerini ve çabalarını örgütün misyonuna katkıda bulunmaya yönlendirmelerinin önünde engel oluşturmaktadır. Yenilikçi kültür ise örgüt çevresinin dinamik olduğu örgütler için gerekli olan bir kültür tipi olarak görülmektedir. Bu kültürlerin küreselleşen dünyada hızlı değişim ortamına uyum sağlayıcı fonksiyonları yerine getirmesi beklenmektedir. Yenilikçi kültür örgütün yüksek başarı için sahip olması gereken kültür tipidir.

2.2.1.3. Handy -Harrison Örgüt Kültürü Modeli

Handy (1993) kuruluşların rol, görev, güç ya da kişiye odaklı kültürlerle sahip olduğunu iddia etmektedir (Ogbonna,1992: s. 44). Harrison da kavramsal olarak Handy ile aynı örgüt kültürlerini tanımlamış ancak boyutları Yunan tanrıalarının isimleri olarak adlandırmıştır. Bu kapsamda örgüt kültürü rol - Apollo, görev- Athena, güç- Zeus ve birey - Dionisus kültürü olarak dört boyutta sınıflandırılmaktadır (Schein, 2010: s. 166)

Rol Kültürünün temelinde roller pozisyonları dolduran kişilerden daha önemli sayılmaktadır (Bakan v.d, 2004: s. 90). İş tanımları, yetki tanımları ve

anlaşmazlıkları çözme konusunda yazılı kurallar önem taşımaktadır. Merkezileşmiş bir örgütsel yapı bulunmaktadır. Bu tip kültüre sahip örgütlerin daha çok bürokratik yapıda olan örgütler olduğu söylenebilir. Bu tip örgütler hem bürokratik hem de hiyerarşik olan örgütlerdir (Cartwright ve Cooper,1993: s. 62). Örgütün çevresel koşullarındaki değişim durağan ise rol kültürüne sahip olan örgütler başarılı olabilmektedir. *Görev kültüründe* bir görev etrafında koordinasyonları sağlanmış, proje ekipleri gibi takımlara önem verilmektedir. Katılanların takım içinde kendi kontrol sistemleri mevcut olduğu için merkezi bir yapının hakimiyeti söz konusu değildir (Hemden ve Turner; 1990; aktaran Bakan vd., 2004: s. 92). Proje takımları görev kültürüne örnek verilebilir. *Güç kültürü* gücün ve kontrolün merkezde toplandığı, gücü elinde bulunduranların diğerleri üzerinde egemenlik kurduğu kültür modeli olarak tanımlanmaktadır. Bu tip bir kültür daha çok küçük işletmelerde görülmektedir (Tutar, 2014). *Birey kültüründe* bireyler örgütün odak noktasını oluşturmaktadır. Bu örgütler egaliteryan örgütler olarak tanımlanmaktadır (Cartwright ve Cooper,1993: s. 62) Handy (1993) birey kültürünü bireyin yarı otonom olarak hareket ettiği bir kültür olarak tanımlamaktadır (Lugosi and Bray, 2008).

2.2.1.4. Ouchi Örgüt Kültürü Modeli

William G. Ouchi Japon ve Amerikan şirketlerinin yönetim tarzlarını karşılaştırarak Japon şirketlerinin yönetim tarzlarını açıklamış ve Japon şirketlerinin kültürel değerlerinin Amerikan şirketlerine nasıl uyarlanacağını tespit ettiği Z modelini oluşturmuştur.

Ouchi *çalışana bağlılık, performans değerlendirme, kariyer gelişimi, kontrol, karar verme, sorumluluk üstlenme, çalışanlara ilgi* gibi yedi kültür boyutu bağlamında Amerikan ve Japon şirketlerindeki güçlü ve zayıf yanları tartışarak bunların örgütlerde ne şekilde uygulanması gerektiğine dair bir şablon oluşturmuştur.

‘Z’ tipi kültür modeli katılımcı yönetim anlayışının ve örgüt kültürü kavramının önemini ortaya çıkarması açısından yazında önemli bir yere sahiptir. Model verimliliğin çalışanlara odaklanarak elde edilebileceğini vurgulamakta ve kişisel çabaların etkin olarak koordine edilmes, işbirlikçi, uzun vadeli bir yaklaşımla ve çalışanlara inisiyatif verilerek çözülebileceğini önermektedir.

2.2.1.5. Miles ve Snow Örgüt Kültürü Modeli

Örgütlerin sahip olduğu gelenek ve alışkanlıkları temel alan Miles ve Snow bu kapsamda Koruyucu Kültür, Geliştirici Kültür, Analizci Kültür, Tepki Verici Kültür olmak üzere dört farklı kültür tipi olabileceğini öne sürmektedir (Eren, 1987: s.105);

Koruyucu kültür tipi örgüt düşük risk almaya, güvenli ve sınırlı bir pazara sahip olmaya yönelmektedir. Mevcut faaliyetlerin korunması ve iyileştirilmesi için çaba gösterilen bu kültür tipinde lider yönetici riski almak istemez, güveni ve istikrarı öne çıkarır. Taşıdığı riskten dolayı büyüme tercih edilen bir durum değildir. Geliştirici kültür tipinin en önemli özelliği örgütün yenilikçi olmasıdır. Yeni pazarlara girmeyi hedefleyen bu kültür tipinde yüksek riskli stratejiler belirlenir. Değişim ve yenilik yapılarak, rakipler zorlanır. Girişimcilik ve yenilik temelli bir örgüt kültürü olan geliştirici kültürde lider yönetici, reformu, değişimi, ataklığı ön planda tutmaktadır. Analizci kültüre sahip bir örgütte değişim kontrollüdür. Kararlı ve dengeli bir strateji izlenmektedir. Bu kültür tipinin temelinde denge ve değişim kavramları bulunur. Rakiplerin stratejilerine göre hareket eden üst düzey yöneticiler, temkinli ve optimal düzeyde risk alıcı özellikleri taşımaktadır. *Tepki verici kültürde* ise değişim rakipler ve çevreden gelen baskılar sonucu yapılır. Örgütün mevcut pozisyonunu koruyarak varlığını sürdürmesi esastır. Bunun neticesinde değişim ancak “bıçak kemiğe dayanınca” yapılmaktadır. Bu örgütlerde değişimin yarattığı durumlardan olumsuz etkilenmemeye çalışan yöneticiler mecbur kalmadıkça risk almayı tercih etmemektedir.

2.2.1.6. Quin ve Cameron Örgüt Kültürü Modeli

Quin ve Cameron (1999,2006) geliştirdikleri Rekabetçi Değerler Modeli’nde örgüt kültürünün örgütsel etkinlik ya da başarısı üzerindeki etkilerini araştırmayı amaçlamışlardır.

Quin ve Cameron’ın (1999, 2006) Rekabetçi Değerler Modeli temel iki boyuttan oluşmaktadır: Birinci boyuta örgütün esnekliği/mekanikliği yer alırken ikinci boyutta örgütün içsel/dışsal odaklılığı yer almaktadır (Schein, 2010; s.168).

Birinci boyutta organik süreçleri birleştiren esneklik, adapte olabilirlik, dinamiklik ve karşısında mekanik süreçleri birleştiren düzen, kontrol ve durağanlık yer almaktadır. Bu iki yapının karşılıklılığı birbirine zıt örgütsel unsurları tanımlamaktadır. Esneklik odaklılık uyum ve değişime yönelimi yansıtırken kontrol odaklılık yukarıdan aşağıya doğru kontrol ve resmi kuralların ve belli reçetelerin

uygulanmasına yönelimi yansıtmaktadır (Van den Berg ve Van der Velde, 2005). Farklılaşmaya ve değişime öncülük ettiği önerilen en üstün değer esneklik kabul edilirken, düzen de kontrolün merkezileşmesine ve faaliyetin bütünlüğüne neden olan değer olarak önerilmektedir.

İkinci boyutta ise örgüte içsel odaklanma ve karşısında dışsal odaklanma yer almaktadır. İçsel odaklanma örgütün sosyal ve teknik faaliyetlerine vurgu yaparken entegrasyon, birlik ve işbirliğine odaklanmaktadır. Dışsal odaklanma fırsat ve tehditler sunan çevreye uyumun anahtarı olarak tanımlanmakta olup, farklılaşma ve rekabet ve rekabetin yarattığı koşullara vurgu yapmaktadır.

Quin ve Cameron bu iki boyuttan ortaya çıkan bir matrisle dört örgüt kültürü tipi önermektedir. Bu örgüt tipleri klan, adhoraksi, hiyerarşi ve pazar kültürü olmak üzere dört grupta toplanmıştır (Bkz. Şekil 2).

Modelin diğer bir özelliği sınıflandırılmış olan bu örgüt kültürü tiplerinde bulunan ortak örgütsel boyutları incelemesidir. Bunlar baskın örgütsel nitelikler, liderlik tarzları, yönetim şekilleri, örgütü bir arada tutan temel değerler, başarı kriterleri ve stratejik vurgular olmak üzere altı farklı sınıfta toplanmaktadır.

Rekabetçi Değerler Modeli örgütsel yapının boyutları bağlamında ele alındığında merkezileşme derecesine esneklik ve düzen boyutları ile vurgu yaparken açık sistem yaklaşımı kapsamında örgütün özelliklerini ele alarak örgütün hem iç hem de dış çevresini modele dahil etmesi ile bütünsel bir örgüt kültürü modeli sunduğu düşünülmektedir.

Şekil.2 Rekabetçi Değerler Modeline Göre Örgüt Kültürü Boyutları.

Kaynak: Cameron ve Quinn, 2006)

ORGANİK SÜREÇLER (Esneklik ve Dinamizm)		
İÇ ODAKLILIK VE BÜTÜNLEŞME	KLAN Baskın Nitelikler Katılcılık, Ekip Çalışması, Uyum Liderlik Tarzı Kolaylaştırıcı, Danışman, Ebeveyn Figürü İlişkiler Sadakat, Gelenek, Kişilerarası Uyum Stratejik Vurgular İnsan Kaynaklarını Geliştirmeye, Bağlılığa, Morale Yönelik	ADHOKRASI Baskın Nitelikler Girişimcilik, Yaratıcılık, Uyum Sağlama Liderlik Tarzı Girişimci, Yenilikçi, Risk Alan İlişkiler Girişimcilik, Esneklik, Risk Stratejik Vurgular Yenilikçiliğe, Büyümeye, Yeni Kaynaklara Yönelik
	HİYERARŞİ Baskın Nitelikler Düzen, Kurallar ve Yönetmelikler Liderlik Tarzı Koordinatör, Idareci İlişkiler Kurallar, Politikalar ve Prosedürler Stratejik Vurgular İstikrar, Tahminlemeye, Düzenleyici İşlemlere Yönelik	PAZAR Baskın Nitelikler Rekabet, Amaca Ulaşma Liderlik Tarzı Kararlı, Somuç Odaklı İlişkiler Hedefe Yönelim, Üretim, Rekabet Stratejik Vurgular Rekabet Gücüne ve Pazar Üstünlüğüne Yönelik
MEKANİK SÜREÇLER (Düzen ve Kontrol)		DIŞ ODAKLILIK VE FARKLI LAŞMA

Model ayrıca kültürün baskın karakteri ve temel değerleri, liderlik ve yönetim tarzı, örgütsel kaynaşmanın niteliği ve temel stratejik yaklaşımların anlaşılmasına yönelik bir yaklaşımının olması örgütün yapısal olarak analiz edilmesine olanak tanınması açısından kültürün belirlenmesinde nispeten geniş kapsamlı bir yaklaşım sunmakta olduğu fikrine ulaştırmaktadır (Bkz. Tablo.1).

Rekabetçi Değerler Modeli'ne göre örgütler optimum özellikleri benimsedikleri zaman bir denge elde ederek örgütsel etkinliğe ulaşabilmektedir. Bu nedenle model birbiri ile rekabet eden değerler olarak adlandırılmakta olup her bir değer örgüt tarafından optimum düzeyde benimsenmesi vurgusu yapılmaktadır.

Klan Kültürü: Klan kültürü genellikle aile odaklı, güvenilir, yakın ilişkiler, yetki ve topluluk gibi özelliklerle kategorize edilmektedir (Felipe vd. 2017: s.3). Ayrıca ebeveyn rolündeki liderlik, sadakat, kişiler arası bağlılık, geleneklere sahip çıkma ve geliştirme (Eren, 1998: s.98) bu tip kültürün özellikleri arasında yer almaktadır. Bu kültür tipinin öncelikle insan sermayesine yönelik olduğu ve

bireylerin refah seviyesini vurgulayarak finansal oranları ve piyasa hedeflerini optimize etme konusunda olumlu bir çalışma ortamı yarattığı önerilmektedir (Keskin vd., 2005). Klan örgütleri yapı ve kontrol odağı daha az olma özellikleri ve esnekliğe daha fazla odaklanma özelliklerini bünyesinde birleştirmektedir. Bu nedenle bu tip örgütlerde katı kurallar ve prosedürler yerine örgüt üyeleri vizyon, paylaşılan hedefler, üretim ve çıktılarla yönlendirilmektedir. Bu tip örgütlerde liderler danışman ve kolaylaştırıcı fonksiyonları

Tablo.1 Kültür tiplerinin özellikleri. Kaynak: (Cameron ve Quinn, 1999)

KLAN		ADOKRASİ
Arkadaşça	İş	Dinamik, girişimci, yaratıcı
Mentör ve aileden biri	Liderler	Vizyoner, inovatör
Bağlılık, gelenek	Örgütü Bağlayıcı	Yeni denemelere ve inovasyona bağlılık
Bireysel gelişimin faydaları, yüksek bağlılık, ahlak	Uzun Dönem Fayda	Hızlı büyüme, yeni kaynakların elde edilmesi
HİYERARŞİ		PAZAR
Formal ve düzenli	İş	Sonuç odaklı
Koordinatör, organize eden	Liderler	Zorluklarla mücadeleci, rekabetçi
Formal kurallar ve politikalar	Örgütü Bağlayıcı	Başarma ve kazanma
Bireysel gelişim, yüksek bağlılık, gelenek	Uzun Dönem Fayda	Hızlı büyüme, yeni kaynakların elde edilmesi
İstikrar, tahmin edilebilirlik, etkinlik	Uzun Dönem Fayda	Rekabetçi atılımlar, değişken hedeflerin ve amaçların gerçekleştirilmesi

ile tanımlanmaktadır. Temel stratejiler insan kaynağını geliştirmeye, bağlılığı ve motivasyonu geliştirmeye yöneliktir.

Pazar kültürü: Pazar kültürünün hedefler veya amaçlar ve başarı ile açıkça ilgili olduğu kabul edilmektedir (Felipe vd. 2017, s.3). Bu kültür tipine ilişkin başlıca var sayımlar dış çevrenin saldırgan bir yapıya sahip olduğudur. Müşteriler çok seçicidir. Bu nedenle yöneticilerin temel görevi örgütü üretkenlikte ve kârlılıkta en öne taşımaktır (Cameron ve Quinn, 2006, s. 40). Bu tip örgütler rekabet gücüne ve

pazar üstünlüğüne yönelik bir stratejik yaklaşım sergilemektedir. Bu nedenle bu kültüre özgü baskın kurumsal değerler verimlilik, etkinlik, rekabet gücü ve sonuç optimizasyonu olarak değerlendirilmektedir. Bu örgütler prestij, statü ve kârlılık elde etmeye odaklanmaktadır. Ve asıl amacı olan rekabet avantajı elde etme beklentisi ile borsalar, satışlar, sözleşmeler gibi piyasa mekanizmaları tarafından yönlendirilmektedir (Eren, 1998, s. 97). Pazar kültürüne sahip örgütlerin lider tipi kararlı ve iş bitirici özelliklerle tanımlanmaktadır. Bu tip örgütler ortak hedef ve amaçlar etrafında birleşip, kaynaşırlar.

Adhokrasi kültürü: Bu kültür özgün, dinamik, girişimci, yenilikçi, risk alan, değişikliklere hazırlıklı, agresif ve esnek olarak tanımlanmaktadır (Rodriguez, vd. 2016, s.4). Yenilikçi ürün, hizmet ve süreçlerin geliştirilmesinde bu kültür türüne sahip örgütlerin inovasyon gelişimine odaklanarak başarıya ulaştıkları düşünülmektedir. Bu nedenle ana hedefi belirsizlikle mücadele etmek olan bu kültür adaptasyona odaklanırken, esneklik ve yaratıcılığı teşvik etmekle uğraşan en yenilik odaklı kültür olduğu düşünülmektedir (Deshpande vd., 1993).

Hiyerarşi kültürü: Bürokratik, kural odaklı, kitabına uygun ve karar sisteminin yukarıdan aşağıya doğru aktığı (Zammuto vd., 2000) merkezileşmiş bir yönetimin olduğu örgüt tipi olarak tanımlanmaktadır. Bu tip kültürlerin geleneksel olarak Max Weber'in orijinal bürokrasi teorisinde olduğu gibi sıkı bir komuta zincirinden yayılan yapıyı ve kontrolü vurgulayan bir yaklaşımı benimsemekte olduğu düşünülmektedir.

Yönetim bilimine Weber sayesinde giren hiyerarşik örgüt modeli resmi ve biçimsel bir yapıyı tanımlar. Bu tip örgüt yapısı gündeme ilk geldiğinde en ideal örgüt yapısı olarak kabul edilmiştir. Çünkü o dönemde çevresel değişimlerin yok denecek kadar az olması ve çevrenin nispeten durağan olması söz konusu idi. Bu yönetim yapısıyla iş ve süreçlerin birbiri ile eşgüdümü, ürün ve hizmetlerin tekdüzeliği ve çalışanların kontrolü kolayca gerçekleştirilebilmektedir (Cameron ve Quinn, 2006:s. 37). Bu kültür tipi belirsizlik düzeylerinin en aza indirgenmesini ve yoğun bir güvenlik duygusu, kesinlik, öngörülebilirlik, etkililik, istikrar, formalleşme ve standardizasyonun teşvik edildiği bir örgütü işaret etmektedir. Bu kültür tipinin normlar, kurallar, talimatlar ve prosedürlerin açık ve kesin kapsamı içinde yer alan düzen ve kontrol mekanizmasına sahip örgüt özelliklerine vurgu yaptığı

öngörülmektedir. Bu kültür ağırlıklı olarak verimlilik ve iç kontrol odaklıdır (Felipe vd. 2017:s. 4).

2.2.1.7. Quinn & Cameron Yazın Araştırmaları

Quinn ve Cameron'un Rekabetçi Değerler Modeli (RDM) pek çok değişkenle ilişkilendirilmiş, geniş bir yazına sahiptir. Bu bölümde yazının Türkiye dışındaki araştırma ve içeriklere ilişkin farklı ilişkilendirme örnekleri ele alınmış ve Türkiye çalışmaları tablo olarak sunulmuştur.

2.2.1.7.1. Quinn & Cameron Yabancı Yazın Araştırmaları

Goodman ve arkadaşları (2001)'nın 276 hastane personeli örneklemini üzerinde yaptıkları araştırma örgüt kültürünün kaliteli örgütsel yaşamın göstergeleri çerçevesini oluşturduğunu kabul ettikleri örgütsel bağlılık, iş tatmini, işe katılım, güçlendirme ve isten ayrılma niyeti davranışı üzerindeki etkisini anlamayı içermektedir. Araştırmanın sonuçları kaliteli örgütsel yaşam ile Quinn ve Rahrbaugh (1983)'un geliştirdiği Rekabetçi Değerler Modeli ile tanımlanan örgüt kültürü tipolojileri ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Özellikle hiyerarşik kültürün örgütsel bağlılık, iş tatmini, işe katılım ve güçlendirme ile negatif ilişkili, işten ayrılma niyeti ile pozitif ilişkili olduğu belirlenmiştir. Çalışma örgütsel yaşam kalitesini tanımlamakta özellikle iç ve dış yönelimden ziyade kontrol ve esneklik boyutlarının daha önemli olduğunu vurgulamaktadır.

Gold, Malhora, & Segars (2001) örgüt kültürünün bilgi yönetimi veya bilgi paylaşımının etkililiği üzerinde önemli bir faktör olduğunu belirtmektedir. Gaal ve arkadaşları (2010)'nın RDM'nin önerdiği örgüt kültürü tipleri ile örgütsel bilgi paylaşımı ilişkisini inceledikleri araştırma ise klan ve pazar kültürü türleri ile bilgi paylaşımı arasında yüksek ve neredeyse aynı büyüklükte bir ilişki, hiyerarşi kültürü türünde ise negatif bir ilişki olduğunu açıklamaktadır.

Yukarıdaki çalışmalar bilginin örgüt içindeki yönetimini ele almakla birlikte bir alt seviyede güvene dayalı bir davranış olduğu düşünülen bilginin paylaşımını değerlendirmektedir. Bu araştırmanın bulguları klan tipolojisinin bireyler arası iletişim, aile ortamı ve esneklik özelliklerinin güven ortamı yaratması nedeni ile paylaşımı arttıran davranış gösterme eğilimini desteklediği yorumunu geliştirmeye neden olmaktadır. Diğer taraftan pazar kültürünün hedef odaklılık, rekabet odaklılık gibi eylemlere dönük çerçevesi gereği örgütün pazar, müşteri ve rakiplere ait pek çok bilginin paylaşılmasını gerektiren bir kültürel alan yarattığı düşünülmektedir.

Bilgi yönetimi ve örgüt kültürü (RDM) ilişkisi bağlamında Tseng (2010)'ın yaptığı çalışma adhokrazi kültürünün bilgi dönüşümü ve kurumsal performansı klan ve hiyerarşi kültürlerinden daha fazla geliştirdiğini ortaya koymaktadır. Bu çalışma bilginin dönüştürülmesinin adhokrazi kültürü ile ilişkisine vurgu yapmaktadır. Dönüşüm bir şeyin olduğu halden başka bir hale geçişini tanımlamaktadır. Dönüşüm içinde değişimin ve beraberinde yeniliğin olduğu bir dizi süreci kapsamaktadır. Bu kapsamda da adhokrasinin tipolojik özelliklerini barındıran bir kültürel yapıdan bahsetmenin gerekli ve yerinde olduğu düşünülmektedir.

Valle ve arkadaşları (2011) tarafından yapılan analiz RDM'nin önerdiği kültür boyutları ve inovasyon yönelimi ilişkisinin incelemesini içermektedir. Çalışma örgüt kültürünün yenilik stratejisinin açık bir belirleyicisi olduğunu önermektedir. Ayrıca çalışmada adhokrazi kültürünün inovasyon stratejilerini desteklediği belirtilirken, hiyerarşi kültürünün de taklit yönelimini teşvik ettiği vurgulanmaktadır. Bu bulguları kısmen destekler nitelikte olan Prahoogo ve McDermott (2011)'un çalışmaları adokrazi kültür türü ve ürün inovasyonu arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Buna ek olarak aynı çalışmada klan kültür tipinin süreç inovasyonu ile pozitif ilişkili olduğu belirtilmektedir. Valle ve arkadaşları (2011) tarafından yapılan araştırmanın hiyerarşi kültürünün taklit yönelimini teşvik ettiği yönündeki sonuçları teoriye katkısı açısından önemli bir sonuç olarak değerlendirilmektedir.

Bir örgütün bulunduğu ülkeye göre örgütün kültürü ve buna bağlı olarak performansla arasındaki ilişkiler değişebilmektedir. Bu ilişkileri incelemeye yönelik olarak Alas ve arkadaşları (2012) Slovakya, Rusya, Çin, Japonya ve Çek Cumhuriyeti'ndeki elektronik, perakende satış mağazası ve makine üretimi işletmelerindeki 5,119 çalışandan, örgüt kültürü ve yenilikçi iklim arasındaki ilişkileri test etmek için veri toplayarak, bir araştırma yapmıştır. Araştırma klan, pazar ve adokrazi kültürü türlerinin hem Japonya'da hem de Çin'de inovasyon iklimi ile pozitif bir ilişki sergilediğini, Slovakya ve Çek Cumhuriyeti'nde pazar ve adokrazi kültürünün inovasyon iklimi ile pozitif ilişki gösterdiğini ve sadece adokrazi kültürü türünün Rusya'da inovasyon iklimi ile pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Deshpande ve arkadaşları (1993) tarafından Amerika'daki Japon şirketleri üzerinde yapılan araştırma, her durumda kültürlerin birden fazla kültür türünden bazı elementleri içerdiğini belirlemiştir. Bu nedenle araştırmacılar kültür tiplerinin bu

örgütlerde açıkça tanımlanmasından ziyade dereceli tanımlanmasının doğru olacağını belirtmektedir. Derecelendirmeli analize göre Japon firmaların klan olmaya eğilimleri olsa da pazar kültürünün güçlü unsurlarını gösterme eğiliminde olduğu ifade edilmektedir.

Trivellas and Dargenidou (2009)'un çalışmalarının amacı örgüt kültürünün (RDM) ve iş doyumunun, yükseköğretimde verilen hizmetlerin kalitesi üzerindeki etkisini incelemek olarak belirtilmektedir. Araştırmanın sonuçları belirli kültür tiplerinin yüksek eğitim hizmet kalitesinin farklı boyutlarıyla bağlantılı olduğunu göstermektedir. Hiyerarşi kültürünün yönetim kadrolarında iş doyumunu etkileyen en yaygın kültürel eğilim olduğu belirlenirken öğretim üyeleri arasında klan ve hiyerarşi kültür eğiliminin egemen olduğu belirtilmektedir.

Berthon ve arkadaşları (2001)'nın yöneticilerin karar verme bağlamı algıları üzerindeki örgüt kültürü (RDM) ve örgütsel bellek etkisini inceledikleri araştırmanın bulguları hem örgütsel kültürün hem de belleğin pazarlama yöneticilerinin karar vermeye yönelik algılarını etkilediğini göstermektedir. Özellikle dış odaklı kültürlerdeki yöneticilerin iç odaklı kültürel eğilimleri olan yöneticilere göre stratejik sorunların nispeten daha yüksek bir oranını algılama eğiliminde olduğu belirtilmektedir. Aynı çalışma organik süreç eğilimli yöneticilerin mekanik kültürel eğilimi olan yöneticilere kıyasla yapılandırılmamış problemleri algılama eğilimlerinin nispeten daha yüksek olduğunu açıklamaktadır.

Öztürk, Hançer ve Wang (2014)'ın verilerini 252 otel çalışanından topladığı anketlerle elde ettiği araştırma sonuçları klan, adokrasi ve pazar örgüt kültürü tiplerinin otel çalışanlarının işten ayrılma niyeti ile negatif yönde ilişkili olduğunu göstermektedir. Ancak bulgular hiyerarşi örgüt kültürü eğiliminin otel çalışanlarının işten ayrılma niyeti üzerinde önemli bir etkisi olmadığını da açıklamaktadır. Bu araştırmanın önemli iki bulgu sunduğu düşünülmektedir. Araştırmanın örneklemini sınırları kapsamında tümevarıldığında bir örgütün çalışanları tarafından homojen olarak algılanan tek bir örgüt tipinin olamayabileceği öngörülmektedir. Bu da örgütün kendi amaçları doğrultusunda, kendi varlığının devamı için farklı kültürel özelliklerin bileşkesi ile oluşmuş bir bileşke kültür alanına dönüşmüş olmasından kaynaklı olabilecektir. Diğer taraftan klan kültür tipinin esneklik ve aile ortamına ilişkin özellikleri Türkiye gibi toplulukçu kültürlerde yaşayan bireylerin kişilerarası iletişimi ve ilişkileri önemsemesinin ürettiği bir sonuç olarak yorumlanabilir.

Adokrasinin esnek ve yenilikçi yaklaşımı bireylerin daha otonom davranmasına olanak sağlaması ve bu yolla bireysel alanın sınırlarını genişletme özelliği açısından bireyin çalışmak istediği ve çalışmaya devam etme niyetini destekleyen bir kültür tipi olduğu yorumlanabilir. Ancak çalışmanın hiyerarşi kültürü özelliklerinin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisiz olması bireylerin çok baskıcı olmayan kontrol ve kuralların örgüt içindeki sosyal kuralları belirleyici özelliğini örgütsel alan içinde olması gereken bir özellik olarak algıladıklarını gösteriyor olabilir. Hiyerarşik yapının emir-komutanın yukarıdan aşağıya ve merkezileşmiş yapı temsiliyeti performans üzerinde olumsuz etkiler yaratmakla beraber, örgüt içinde ilişkileri düzenlemesi, işleri tanımlaması, sorumlulukları ataması ve daha önemlisi bu ilişkilerin düzenlendiği prosedür ve talimatların varlığı örgüt içindeki belirsizliğin ve oluşabilecek karşıtlıkları ortadan kaldırması açısından olumlu olduğu algılanan özellikleri yansıttırıyor olabilir.

Yazıcı (2011) tarafından gerçekleştirilen araştırma örgüt kültürünün algılanan proje ve iş performansına olan katkısını incelemek için proje yöneticileri, proje mühendisleri ve 76 ABD'li firma yöneticisinin katılımı ile proje süresi, bütçe hedefleri ve müşteri beklentileri ile ölçülen performansın iyileştirilmesinde klan kültürünün önemini ortaya çıkarmaktadır. Klan kültürünün bir kurumun iş performansına önemli ölçüde katkı sunduğu, araştırmanın bulguları tarafından gösterilmektedir. Maliyet tasarrufu, satış artışı ve artan rekabet gücü klan kültürü ile ilişkili bulunmuştur. Araştırmanın ürettiği sonuçlar itibari ile klan tipolojisinin özelliklerini desteklemekte olduğu söylenebilir. Özellikle proje bazlı örgütler üzerinde yapılmış olması bireylerin proje grupları içinde algıladıkları kültürü yansıtmaları açısından da önemli bir katkı olarak görülmektedir. Klan tipolojisinin hedeflere yönelik, amaçsal davranışı destekleyen ve aynı zamanda da kontrol mekanizmalarının bireysel ilişkiler merkezli ve lider rolünün baba figürü ile temsil edildiği ve bireylerin aileleri gibi benimsediği ilişkiler temelli yapısı gereği özellikle araştırmanın da örneklemini oluşturan proje bazlı yapılanmanın olduğu örgütlerde bireylerin performansları ile pozitif bir ilişki göstermesinin beklenebileceği düşünülmektedir.

2.2.1.7.2. Quinn & Cameron Türkiye Yazın Araştırmaları

Türkiye’de RDM’i ölçüm aracı olarak kullanmış olan araştırmalar bu çalışma kapsamında iki arama motoru üzerinden yapılmıştır. Bunlardan biri Google

Akademik ve diğeri de Yüksek Öğrenim Kurumu Tez Tarama motorudur. Google Akademik kullanılarak yapılan çalışma “rekabetçi değerler”+quinn anahtarı ile taranmıştır. YÖK Tez Tarama motorunda yapılan çalışmada “örgüt kültürü” ve “rekabetçi değerler” anahtarları ile ayrı ayrı taranmıştır. Örgüt Kültürü başlığında 2005-2018,Kasım yılları arasındaki tüm tezler taranarak, RDM kullanan tezler ayrıştırılmıştır.

Yapılan bu çalışma Türkiye’de RDM’nin örgüt kültürü tipolojisi belirlemede yaygın kullanımının olduğunu göstermektedir. Yazın araştırmalarına ait çalışma EK2’de gösterilmektedir. Ayrıca RDM’in diğer örgüt değişkenleri ile ilişkilerini içeren yakın tarihli bazı çalışmalar da sonuçları itibari ile aşağıda değerlendirilmektedir.

RDM-Yenilikçilik/inovasyon ve Girişimcilik ile İlişkili Çalışmaların Değerlendirilmesi:

Çetin ve Topaloğlu (2018)’nin 53 otel işletmesi örnekleme ile yaptığı araştırmada RDM’nin kültür boyutları ile yenilikçilik arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Örgüt kültürüne ilişkin RDM’in Cronbach’s Alpha katsayısı; $\alpha=0,922$ ile yüksek güvenilirlikte bulunmuştur. Araştırma yenilikçiliği en iyi açıklayan bağımsız değişkenin adokrasi kültürü olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte klan kültür tipinin ikinci sırada yenilikçilik ile anlamlı ve pozitif bir ilişki gösterdiği belirtilmektedir. Çalışma hiyerarşi kültür tipinin yenilikçilik ile anlamlı ve negatif ilişkisinin olduğunu ve pazar kültür tipinin ise anlamlı bir ilişkisinin olmadığını göstermektedir.

Tharp (2009) değerler matrisinde adokrasi kültürünün esneklik ve takdir vurgulayan özelliği nedeni ile klan kültürü ile benzeştiğini ifade etmektedir. Ancak değerler matrisinde görüleceği gibi (Bkz. Şekil.2) aynı içsel odağı paylaşmazlar. Adokrasi dış odaklıdır ve farklılaşma hedefindedir. Bu nedenle adokrasi hem farklılaşma ve yenilik odaklılığı ve hem de esneklik ve takdir vurgusu ile yukarıda bahsedilen çalışmada inovasyonla aynı yönlü ve anlamlı ilişki gösterme eğiliminde olabilir. Diğer yandan araştırmanın inovasyonla anlamlı ve pozitif ilişkili ikinci yüksek eğilimli kültürünün klan olması da teoriyi desteklemektedir. Çünkü klan kültür tipolojisinin esneklik ve takdir özelliğinin inovasyonu destekleyen bir özellik olduğu düşünülmektedir.

Bu çalışmayı bir yanı ile destekler nitelikteki başka bir araştırmada Ergün ve Taşgit (2013)’in Türkiye’deki otel işletmesi çalışanları ile yürütmüş olduğu

araştırmanın bulguları, örgütsel kültür özellikleri ile inovasyon performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Adhokrasi kültürü ve pazar kültürü eğilimi yüksek örgütlerin inovasyon performansı klan kültürü ve hiyerarşi kültürü eğilimi yüksek olan örgütlerden daha yüksektir. Dolayısıyla araştırmacılar otellerin inovasyon performansını arttırmak için mevcut kültürü adokrasi kültürüne ve pazar kültürüne dönüştürmeleri önerisinde bulunmaktadır.

Acar ve Acar (2012)'ın sağlık sektörü çalışanları üzerinde yaptıkları çalışma yenilikçilik, örgüt kültürü (RDM) ve iş performansı arasındaki ilişkileri incelemiştir. Araştırmanın bulguları Türk sağlık sektöründe yenilikçiliği destekleyen örgüt kültürü eğiliminin hiyerarşi (ortalama = 3,5205) olduğunu önermektedir. Araştırmacılar yenilikçiliği ikinci sırada klan (ortalama = 3,0658) ve adokrasi (ortalama = 3,0243) kültür tipinin açıklayabildiğini göstermektedir.

Ay (2014) tarafından yapılan çalışmada RDM'nin önerdiği örgütsel kültür boyutları, örgütsel politika algısı, sendika üyesi olma eğilimi ve toplumsal kültür arasındaki doğrudan, dolaylı ve aracı ilişkiler incelenmiştir. Bu kapsamda yapılan analizler toplumsal kültür boyutlarından biri olan toplulukçuluk ile klan örgüt kültürü arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte klan tipi örgüt kültürüne özgü takım çalışmasının ve uyum ortamının egemen olduğu bir çalışma ortamında çalışanların örgütsel politika algısının azalma eğiliminde olduğu araştırma bulgularında yer almaktadır. Toplulukçuluk eğiliminin yüksek olduğu toplumlar bireylerin doğuştan itibaren güçlü ve kaynaşmış gruplarla bütünleştiği ilişkilerle karakterize edilmektedir (Hofstede,1994). Çalışmanın sonuçları bu kapsamda değerlendirildiğinde ilişkilerin önemsendiği ve ilişkilerin örgüte egemen olduğu klan kültürü eğiliminin çalışmanın örnekleminin baskın örgüt kültürü eğilimini yansıtması ve toplulukçu kültür tipi ile doğru yönlü ve pozitif ilişkili olması açısından tutarlı bir sonuç olarak yorumlanabilir.

Yukarıda örnekleri tartışılan çalışmalar dışında, Türkiye'de yenilikçilik/inovasyon ve girişimcilik konularına ilişkin, RDM temelinde yapılan diğer araştırmalar Tablo2.'de özetlenmiştir.

RDM-Örgüt Tipolojisi Belirlemeye Yönelik Çalışmaların Değerlendirilmesi aşağıda yapılmaktadır;

Erdem ve arkadaşları (2010) tarafından 150 akademik personelin çalıştığı kurumun RDM'in örgüt kültürü tipolojilerinin belirlenmesine yönelik yaptığı çalışma

mevcut kültür ile çalışanlar tarafından olması arzu edilen kültür karşılaştırmasını kapsamaktadır. Araştırma akademik personelin çalıştığı kurumu daha çok hiyerarşi ve

pazar kültürü ile ilişkilendirmiş olduğunu ancak egemen olmasını arzuladığı örgüt kültürü tipinin daha çok adhokrasi ve klan kültürü olduğunu göstermektedir. Analizler demografik değişkenlerin örgüt kültürü tipleri ile ilgili herhangi bir anlamlı etkiye sahip olmadığını da açıklamaktadır. Bu araştırmanın sonuçları akademik kurumda benzer araştırmayı yapan Trivellas and Dargenidou (2009)'un bulguları ile kısmi olarak örtüşmektedir. Trivellas and Dargenidou'da yaptıkları araştırmada akademik örgütte baskın kültürün hiyerarşi kültürü olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Tablo.2 2005-2018 yıllarında RDM ile Yenilikçilik/ İnovasyon ve Girişimcilik araştırmaları.

<i>RDM ve Yenilikçilik/İnovasyon /Girişimcilik</i>	<i>Yazar</i>	<i>Yıl</i>
<i>Okul kültürü ve örgütsel adaletin okulun yenilikçi iklimiyle ilişkisinin incelenmesi</i>	Özgür, İ. N.	2017
<i>Kişilik profilinin ve örgüt kültürünün bireysel yenilikçilik üzerine etkisi: Kobi'ler üzerinde bir alan araştırması</i>	Akar, N.	2017
<i>Örgüt Kültürü Ve Bireysel Yaratıcılık: Bir Alan Çalışması</i>	Telli, S.	2016
<i>Örgüt Kültürü İle İnovasyon Arasındaki İlişki Ve Bir Araştırma</i>	Şeker, H. Ş.	2016
<i>Örgüt Kültürünün Yeniliğe Etkisinde Personel Güçlendirmenin Biçimlendirici Rolü</i>	Yildirim, F.	2015
<i>Personel Güçlendirmenin İç Girişimciliğe Etkisi Ve Örgüt Kültürünün Bu İlişkideki Rolü Üzerine Bir Araştırma</i>	Demir, C.	2013
<i>Yenilikçilik kültürünün örgütsel yenilikçilik üzerine etkisi: Konya ilinde faaliyet gösteren özel hastanelerde bir uygulama</i>	Aksay, K.	2011
<i>Örgüt Kültürünün Yenilikçilik (İnovasyon) Performansı Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sektöründe Uygulama</i>	Kurt, T.	2010

(Kaynak: Araştırmacı tarafından hazırlanmıştır)

Yukarıda örnekleri tartışılan çalışmalar dışında, Türkiye’de örgüt kültür tipolojisi belirlemeye yönelik, RDM temelinde yapılan diğer araştırmalar Tablo3.’te özetlenmiştir.

Duygulu ve Özeren (2009) tarafından yapılan araştırma belirli liderlik stillerinin (çalışan odaklılık, üretim odaklılık, değişim merkezli liderlik) ve örgüt kültürü tipolojilerinin (RDM) ortak etkisinin Türk iş dünyasındaki yenilikçiliğe olan etkisinin, ampirik olarak belirlenmesi amacıyla toplam 113 çalışan ve 6 farklı örgüt üzerinde yürütülmüştür. Araştırmanın en önemli bulgusu adokrasi kültürünün örneklemdeki tüm örgütlerde yenilikçiliği açıklayan ortak bir değişken olarak belirlenmiş olmasıdır.

Tablo.3 2005-2018 yıllarında RDM ile Örgüt Tipolojisi belirleme araştırmaları.

(Kaynak: Araştırmacı tarafından hazırlanmıştır)

RDM ve Kültür Tipolojisi Belirleme	Yazar	Yıl
<i>Çalışanların Örgüt Kültürü Algısının Ağ (Şebeke) Tipi Organizasyonlarda İncelenmesi</i>	<i>Büyükkışlali, B.</i>	<i>2015</i>
<i>Örgüt Kültürünün Rekabetçi Değerler Modeli Açısından Analizi</i>	<i>Öztürk F.</i>	<i>2010</i>
<i>Örgüt kültürü ve finans sektöründe bir uygulama</i>	<i>Yılmaz, P</i>	<i>2010</i>
<i>İlköğretim okullarında bürokratikleşme ve okul kültürü</i>	<i>Zeytin, N.</i>	<i>2008</i>
<i>İlköğretim öğretmenlerinin okullarını örgüt kültürü açısından algılamaları (Şırnak ili İdil ilçesi örneği)</i>	<i>Yurttakal, S.</i>	<i>2007</i>
<i>Çalışanların Örgüt Kültürü Algılamalarında Bölgesel Farklılıklar Üzerine Bir Araştırma</i>	<i>Buyruk, Z.</i>	<i>2007</i>

Yukarıda örnekleri tartışılan çalışmalar dışında, Türkiye’de liderlik ve örgüt kültürü ilişkisini konu alan, RDM temelinde yapılan diğer araştırmalar Tablo4.’de özetlenmiştir.

Bunlara ek olarak örgüt düzeyinde yapılan analizlere göre yenilikçilik ile ilişkisi bağlamında inşaat ve kimya sektöründeki örgütlerde pazar kültürü, ilaç sektöründeki örgütlerde hiyerarşi kültürü ve değişim merkezli liderlik eğilimi, demir-çelik sektöründeki örgütlerde ise çalışana yönelik liderlik tarzının baskın eğilimler

olduğu tespit edilmiştir. Adokrasi kültür tipine eğilimin en yüksek olduğu sektör ise havacılık olarak saptanmıştır. Araştırmanın örgütlerdeki iş bölümleri bazında sunduğu analizler üretim biriminin pazar ve hiyerarşi kültürü eğiliminin ve değişim merkezli liderlik eğiliminin, pazarlama departmanının ise adokrasi kültürü eğiliminin örgüt içinde yenilikçiliğin açıklanmasında ortak değişkenler olduğunu göstermektedir.

Tablo.4 2005-2018 yıllarında Liderlik ve RDM araştırmaları.

(Kaynak: Araştırmacı tarafından hazırlanmıştır)

RDM ve Liderlik (YL ve Doktora Tezleri)	Yazar	Yıl
<i>Liderlik Tarzlarının Örgüt Kültürüne Etkisi: Kamu Kurumunda Araştırma</i>	Gül, R.	2016
<i>Ulusal Kültürün Örgüt Kültürü Ve Paternalist Liderlik Algısı Üzerindeki Etkisi</i>	Çalışkan, N.	2015
<i>Konaklama işletmelerinde otantik liderlik ve öz yeterlilik arasındaki ilişkinin analizi</i>	Akgündüz, Y.	2012
<i>Liderlik Tarzları Ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki İlişki Ve Bu İlişkinin Nitel Performans Üzerine Etkileri</i>	Öztop, İ.	2008
RDM ve Liderlik (Makale ve Bildiriler)	Yazar	Yıl
<i>Etik Liderliğin Belirleyicileri Olarak Kişilik, Örgüt Kültürü ve Dini Yönelim</i>	Şentürk, F. K.	2017
<i>Leadership Styles, Organizational Culture and Knowledge Management Relationships.</i>	Özgözü, S., Atılkan, H.	2017
<i>Turizm işletmelerinde örgüt kültürü ve liderlik davranışı etkileşimi</i>	Gürdoğan, A., Yavuz, E. .	2013

Duygulu ve Özeren (2009) tarafından yapılan, yukarıda bahsi geçen araştırmanın yenilikçilik ve adokrasi kültürü ile pozitif ilişkisi Claver ve arkadaşlarının (1998) belirttiği gibi yaratıcılık için ideal profilin adokrasi olduğu önermesini doğrulamaktadır. Adokratik örgütler yeni gelişmelere hızlı cevap verebilme, yeni teknolojileri bir araya getirme özellikleri olan örgütlerdir (Heinze, 2007). Bu çerçevede araştırmanın işaret ettiği gibi havacılık sektörünün -içinde bulunduğu düşünülen ileri teknoloji, yeni bilgi, bilginin adaptasyonu, dönüştürülmesi

gibi faaliyetler bağlamında- adokrazi kültür tipine eğiliminin diğer sektörlerden daha yüksek bulgulanmasını geçerli kıldığı düşünülmektedir. Diğer yandan örgüt birimleri analizinde pazarlama gibi dış odaklı bir birimin adokrazi kültürü eğiliminde bulunması teori tarafından desteklenmektedir. Çünkü pazarlama birimi örgüt içinde müşteri faydası, memnuniyeti ve beklentisini tanımlayan ve buna ilişkin stratejiler üreten bir faaliyet çevresinde iş görmektedir. Rekabeti farklılaştırma stratejisi temeli üzerine inşa etmiş örgütlerin kültür tipolojisinin nispeten adokrazi eğilimli olacağı beklenmektedir.

Türkiye’de örgüt kültürü yazınında RDM’in boyutları kullanılarak örgüt kültürü örgütsel bağlılık, personel güçlendirme, örgütsel güç, örgütsel adalet, iş tatmini, karar verme, stratejik yönetim, örgütsel sesizlik, işten ayrılma niyeti, tükenmişlik, yıldırma, örgüt içi iletişim, bilgi yönetimi, yönetim sistemleri ve örgüt performansı ilişkisini inceleyen pek çok araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmalar çalışmanın ekler bölümünde EK2’de tez araştırmaları ve makale ve bildiriler olarak sunulmaktadır.

2.3. DEĞER KAVRAMI

Bir konu ile ilgili yapılan araştırmanın şüphesiz en önemli girişimlerinden biri onu merkezi çerçevesi içinde açıkça tanımlayabilmektir. Ancak değerlerin insan hayatının pek çok alanına nüfuz etmiş rolü (Rokeach,1973) nedni ile kavramın farklı disiplinler (antropoloji, ekonomi, siyaset bilimi, psikoloji ve sosyoloji) tarafından ele alınıp, farklı bakış açıları ile değerlendirilmesini gerektirmektedir. Bu nedenle değer kavramına ilişkin zengin bir tanım alanından bahsetmek mümkündür. Bu bölüm değer kavramının zenginliğini mümkün olduğunca yansıtarak, değere ilişkin farklı yaklaşımları ortaya koymaya çalışmaktadır. Bu amaçla Tablo5.’te farklı disiplinlere ait değer tanımları özetlenmektedir.

Bireylerin sosyal bir varlık olarak en önemli fonksiyonlarından biri seçimler yapıp, kararlar vermesidir. Bilişsel süreçte oluşan seçenekler arasından seçim yapmak, karar vermek ve bunlar temelinde oluşan davranış bireyde o güne kadar bilinçli ya da bilinçsiz depolanmış, biriktirilmiş bir kaynağın işlenmesi ile ortaya çıkmaktadır. Bu kaynağın ne olduğuna ilişkin pek çok araştırmacı (örneğin England, Guth ve Taguiri, Katz ve Kahn, Learned ve Katz, March ve Simon, Bernthal, Connor ve Becker ve McMurry) değerleri merkeze alarak, karar verme sürecinde önemli etkiye sahip bir kavram olarak değerlendirmektedir (Brunson, 1986). Değerler

bireylerin davranış seçimi olan tercihli kararlarında su yüzüne çıkmakta ve onların kökünde bulunmaktadır (McLaughlin, 1965, s.262). Bu açıdan bakıldığında değerler bireyin farklı seçenekler arasında yaptığı bir seçim için güç aldığı gerekçeler olarak ele alınabilir. Bu önermenin bireylerin güç aldığı unsurlara olan vurgusu karar vermek için harekete geçirici bir unsur olarak Schwartz (2012)'ın belirttiği gibi değerlerin amaçlara ulaşmak için yaratılan eylemin motivasyon kaynağı olduğuna işaret ederken, diğer yanı –gerekçeler olarak değerler- bireylerin kendileri de dâhil olmak üzere diğer insanları ve olayları nitelendirmek, eylemlerini seçmek ve meşrulaştırmak için

Tablo.5 Değer Tanımları (Kaynak: Araştırmacı tarafından hazırlanmıştır)

Yazar	Değer Tanımı
Allport, 1931 (McLaughlin, 1965)	Bireyin davranış tercihinin dayandığı inançlardır.
Dewey, 1939 (Tsirogianni ve Gaskell, 2011)	Değerler, sadece tutum, tercih ve arzuları ifade etmekle kalmaz, aynı zamanda bireylerin arzuladıkları şeyin fikrini ifade eder.
Parsons, 1937 (Spates, 1983)	İnsanın eylemlerinin gerekçeleri olarak başvurduğu ahlaki inançlardır.
Kluckhohn, 1951 (Schwartz ve Bilsky, 1987)	İnsanların eylem seçimlerini etkileyen ve olayları değerlendirmesini sağlayan bir yoldur.
Morris, 1956 (Tsirogianni ve Gaskell, 2011)	Değerler iyi bir hayatın göstergesidir.
Guth & Tagiuri, 1965 (Agle ve Caldwell, 1999)	Değer, bir birey ya da bir grubun arzuladığı alternatif mevcut tarz ve eylemin anlamı ve amaçları arasından ne seçtiğine ilişkin açık ya da örtük bir anlayış olarak görülebilir.
Rokeach, 1968 (Connor, vd., 2006)	Değerler herhangi bir nesneye veya duruma bağlı olmayan, kişinin davranış şekilleri ve ideal terminal modlarına ilişkin inancını temsil eden soyut ideallerdir.
Senger, 1971	Kişinin değerleri davranışlarının psikolojisinin anlaşılması için bir kriter oluşturan ve bir hiyerarşi içinde bir biri ile rekabet eden, temel yaşam doğrultusudur.
Connor ve Becker, 1975 (Sillerud,2011)	Değerler amaçlara ulaşmakla ilgili inançlardır.
Schwartz ve Bilsky, 1987	Değerler motivasyonel alanlara bağlı çıkarların yansıması olarak bir duruma bağlı olmayan amaçlardır. Bireyin yaşam prensipleri olarak önem sırasına göre hiyerarşisi olan bireysel bir kavramdır.

kullandıkları ölçütler (Schwartz, 1992) olduğunu önermektedir. Örneğin milli maçın galibiyet ile sonuçlanması sonrası sokaklarda arabaları ile bayrakları elinde coşkulu kutlama yapan bireylerin vatanseverlik, milli duyguları önemseme ve bunları paylaşma arzusu gibi geniş kapsamda toplulukçu ve bir alt seviyede korumacı değerlerden güç alarak, güdülenerek harekete geçmekte olduğu söylenebilir. Sokağa çıkıp kutlamalar yapmanın gerekçesi ya da bu eylemi gerçekleştiren bireye göre meşru olması sahip olduğu vatanseverlik, milli duygulara atfettiği önem olarak değerlendirilebileceği gibi bağlı bulunduğu toplumun ya da çevrenin/gurubun bu değerleri benimsemiş olması bireyin bu davranışını meşrulaştırma gerekçesi olarak değerlendirilebilir.

Değer tanımlarında, değerlerin “amaca ulaşmaya yönelik” olduğu kavramlaştırması çok kez tekrarlanmaktadır. (bkz Guth & Tagiuri, 1965; Schwartz ve Bilsky, 1987). Amacın iştah açıcı ya da diğer ifade ile ihtiyaçtan kaynaklı olma ve caydırıcılık boyutlarına dikkat çeken Pepper (1958) (aktaran McLaughlin,1965; s.266), amaçlar bağlamında değerlerin konatif yani gayret ifade eden, duygusal çekicilik (affective) ve başarı boyutlarına karşılık geldiğini belirtmektedir. Konatif ve başarı boyutları davranışın referansları olarak ele alınırken, çekicilik de değerlerin sürücü gücünü yani motivasyonu temsil etmektedir. Burada motivasyon anlam taşıyıcılar olarak nitelendirilmekte (Boyce,1996) ve bireyleri değerler aracılığı ile uygun davranışı göstermeye yönelten unsurlar olduğu vurgulanmaktadır. Ancak amaçların zamana göre değişkenliği söz konusu olabilir. Bu nedenle değerler bağlamında ifade edilen ve işaret edilen amaçların bireyin yaşamsal, temel amaçları olarak değerlendirildiği anlaşılmaktadır.

Bunlara ek olarak değerlerin hem bilişsel süreçte kararların yöneticisi hem de davranış için motivasyon araçları olduğunun bir ifadesi olarak Parsons (Spates, 1983) değerleri bireylerin eylemlerinin gerekçeleri olarak tanımlarken, değerlerin bu gerekçeler için başvuru niteliğindeki ahlaki inançlar olarak işlev gördüğünü belirtmektedir. Allport değerleri, bireyin davranış tercihinin dayandığı bir inanç olarak değerlendirmektedir (McLaughlin, 1965, s.264). Schwartz ve Bilsky (1987) değerlerin inançlar olduğunu ifade ederken “duygulanımdan etkilenen inançlar” olduğunu tanımlamaktadır. Bu araştırmacılar kendisi için bağımsızlığı önemli bir

değer olarak gören bir bireyin, bağımsızlığı tehdit edildiğinde harekete geçtiğini, onu korumakta çaresiz kaldığında umutsuz, bağımsızlığından hoşnut olabildiği sürece mutlu olduğunu ifade ederek, değerlerin harekete geçirildiğinde, hislerle dolu inançlar haline geldiğini tespit etmektedir. Senger (1971) aynı bağlamda bireyin duygularına işaret ederek, değerlerin bireyin davranışlarının psikolojik dayanaklarının anlaşılması için ölçüt olarak değerlendirilebileceğini ifade etmektedir. Aynı yaklaşım içinde Connor ve Becker (Sillerud, 2011) değerleri amaçlara ulaşmakla ilgili inançlar olarak tanımlamaktadır.

Değerlerin tutumlarla ilişkisi bağlamında özel durum ve özel eylemlerden bağımsız olması (Parsons,1961; aktaran Splates, 1983; Schwartz ve Bilsky, 1987) özelliği iki kavram arasındaki farklılığın anlaşılabilmesi için üzerinde durulması gereken bir durumdur. Schwartz ve Bilsky (1987) bu özelliği etkili bir örnekle açıklamaktadır; itaat ve dürüstlük değerleri, işyerinde ya da okulda, iş dünyasında ya da siyasette, arkadaşlar ya da yabancılarla ilişkilerde olmak üzere tümü için geçerli bir değer olabilmektedir. Bu halde birey tarafından benimsenmiş bir değer durum ve koşullara bağıllığından söz etmek zordur denebilir.

Buraya kadar yapılan tanımların bir özeti olarak değerlerin durumlardan bağımsız, bireylerin amacını tanımlayan, güdüleyici bir kuvvet olarak kabul edildiği görülmektedir. Amaç ve güdüleme kavramlarının kimyasında olan kararlara ve davranışlara referans olma özelliği bu bağlamda değerler için de tanımlanabilir. Williams bu önermeyi destekler nitelikte değerlerin tercihlerin standartları gibi hizmet ettiğini belirtmektedir (Connor vd., 2006). Benzer şekilde England'ın belirttiği gibi değerler davranışın genel yapısını şekillendiren ve etkileyen, nispeten kalıcı bir algı çerçevesi oluşturan unsurlardır (Connor vd., 2006). Kluckhohn (Schwartz ve Bilsky, 1987) da değerlerin bireyin eylem seçimleri üzerindeki etkisini vurgulayarak, olayları değerlendirmeyi sağlayan bir yol gösterici olarak tanımlamaktadır. Schwartz (2012) değerlerin standartlar ve ölçütler olarak hizmet ettiğini belirterek davranışların ya da bir durumun seçiminde ve değerlendirilmesinde rehber niteliğinde olduğunu ifade etmektedir. Bireyler önemseydiği değerlerin olası sonuçlarını düşünerek, iyi-kötü, haklı-haksız ayırımına ilişkin bir sonuç üretmektedir.

Tüm bu tanımlardan hareketle değerler, bireyin karar sürecinde başvurduğu standartlar havuzu olarak kabul ederek, bireye yol gösterici bir değerlendirme aracı, rehber ya da referans noktası olarak tanımlanabilir.

Buna karşı davranışın rehberi olarak değerlendirilen değere ilişkin Schwartz (2012) görece daha önemli görülen değeri işaret etmektedir. Schwartz bireyin tutum ve davranışının rehberi olan değer, birbiri ile ilişkili, rekabet halinde olan değerlerin birinden feragat edilmesi sonucu seçilen değer olduğunu vurgulamaktadır. Bu konuya açıklık getirmek üzere maç örneğinden yola çıkarak değer önceliği eylem ilişkisini açıklamak mümkün olabilir. Korumacılık değerini önceleyen birey coşkulu kutlamalar için elinde bayraklarla sokağa çıkarken, aynı mutluluğu ve coşkuyu -hatta elinde bayraklarla- evinde yaşayan diğer bireyin sokağa çıkmasının önündeki engel ne olabilir? Değerler bağlamında değerlendirildiğinde evinde olmayı tercih eden bireyin de korumacılık değerlerine sahip olduğu açıktır. Ancak bu birey değer önceliğinde hedonist değeri korumacılık değerinden daha önde ve önemli olarak değerlendiren, bu nedenle evdeki rahatını bozmayı tercih etmeyen biri olabilir. Bu açıdan bakıldığında bireylerin değerlere olan bağlılığı ve kendi değerler sisteminde hangi değeri öncelediği onun davranışını belirleyen bir niteliğe sahiptir.

Bahsedilen bu özellik değerlerin diğer bir özelliğine, hiyerarşik olduğuna işaret etmektedir (Schwartz ve Bilsky,1987). Bireylerin tercihleri sonucu oluşan değerler bireysel değer sistemini oluşturmaktadır. Bireysel değer sistemi bireyin bir dizi değerinin önem derecesini ortaya koyan, görece öncelikli bir hiyerarşi içinde yer almaktadır. Farklı bireyler aynı değerlere sahip olabilir. Ancak her bir birey değerlere görece farklı öncelikler ya da önem derecesi atamaktadır (Sikula, 1971). Bu varyasyon farklı kişisel deneyimlere, genetik mirasa, kültürleşmeye, sosyal yapıya ve mekanlara bağlanabilir (Schwartz ve Bardi, 2001).

Dewey'e göre değerler sadece tutum, tercih ve arzuları ifade etmekle kalmaz. Aynı zamanda bireylerin arzuladıkları şeyin fikrini ifade eder (Tsirogianni ve Gaskell, 2011). Dewey bu tanım ile değerleri tutum, tercih ve davranışın kök saldığı daha derin ve geniş bir alana yerleştirmektedir. Dewey'in tanımından güç alarak, değerlerin bireyin hayata bakışı ile ilgili ipuçları taşıyan bir niteliği olduğu söylenebilir. Ek olarak Guth & Tagiuri değer arzulanan, alternatif mevcut tarz ve eylemin anlamı ve amaçları arasından ne seçildiğine ilişkin, açık ya da örtük bir anlayış olarak görülebileceğini belirtmektedir (Agle ve Caldwell, 1999). Tanımlar değerlerin bireysel bakış açısı, bireysel kavrayış ve anlayışların kaynağı olarak bireyin kim olduğunun ipuçlarını yansıtan özellikte olduğunu önermektedir.

Değerlere ilişkin tanımlarda bireysel değerlerin “arzulanan (desirable) olduğu vurgusu sıklıkla yer almaktadır (Schwartz ve Bilsky, 1987). Bu tanımlarda “arzulanan”, “geçerli olan değil, bireyin tercih ettiği” anlamında kullanılmaktadır. İngilizce’de desirable (arzulanan) ve desired (arzu edilen, beklenen) olarak, sırasıyla etken ve edilgen olarak anlam bulan bu kelimeler, birinin bireysel seçim değerinin ise birey dışındakiler tarafından beklenen, arzu edilen anlamına karşılık geldiğine dikkat çekmek gerekmektedir. Bireyin ihtiyaçlarını karşılamak için toplumsal alandaki varlığının devamlılığı topluma adaptasyon sürecini ifade eden sosyalleşmesi ile mümkün olmaktadır. Ancak birey bu sosyalleşme sürecinde kendi arzu ettiği değerleri benimseyerek, değer önceliklerini kendisi oluşturmaktadır. Bu nedenle toplum tarafından kabul görmüş, yani toplum tarafından o topluma ait bireylerin kabul etmesi beklenen değerler Tsirogianni ve Gaskell (2011)’in belirttiği gibi bireylerde toplumsal normlarda olduğu gibi onlara uyma zorunluluğu doğurmamaktadır. Aile, yakın arkadaşlar, okul, toplumsal normlar, kurallar, farklı yaşamlar, bireyin deneyimleri, medya ve diğer iletişim araçları bireyin çocukluktan yetişkinliğe kadar geçen süreçte kendi değer sistemini oluşturan değerler alanı olarak kabul edilebilir. Bu yaklaşımla bireylerin büyük olasılıkla yaşadığı toplumun bileşenleri tarafından kabul gören değerler alanından Hofstede (1984, s.18)’in ifadesi ile “rasyonel olmayan” seçimler yaparak, yine onun ifadesi ile “kesinlikle rasyonel olduğunu zannettiğimiz, “irrasyonel” değer sistemini şekillendirmekte olduğu fikrine ulaşılmaktadır. Bir yanı ile değerler “bizim rasyonel olanı sübjektif olarak tanımladığımız şeyleri ifade etmektedir” (Hofstede,1984, s.18). McLaughlin (1965) değerlerin doğrudan gözlenemez, bilişsel, duyuşla ilgili ve çaba ifade eden, biyolojik organizmadan veya toplumsal alandan bağımsız olarak çalışmayan özelliklerinin olduğunu belirtmektedir.

Tüm bu tanımlardan ve kavramsal yaklaşımlardan hareketle, değerler, bireyleri amaçları yolunda doğru davranış geliştirmeye güdüleyen, durumdan bağımsız, değerlendirme ve seçim yapmaya yardımcı, soyut referanslar niteliğinde, hiyerarşik bir sisteme sahip arzu edilen idealler olarak tanımlanabilir.

2.3.1.Toplumsal, Bireysel ve Örgütsel Değerler İlişkisi

Değerler, bireyler, takımlar, örgütler ve uluslar için doğru, uygun ve arzu edilenleri tanımlayan –kavramlar olarak- çoklu seviyelerde var olur (Bourne ve Jenkins, 2013; Sagiv, Schwartz ve Arieli, 2011)

Brown (2002)'a göre değerler bireysel olmakla birlikte yaşadıkları toplumun etkilerini taşıyan her türlü inanç, duygu ve iş hayatına ait değerlerin tümünü kapsamaktadır. Bireyler seçmiş oldukları bu değerleri kendi amaç, hedef ve yaşam biçimi ile özdeşleştirmektedir (Kara, 2011). Çünkü bireysel değerler kalıtsal faktörlerin (mizaç, ihtiyaçlar) ve sosyal faktörlerin (örneğin aile, sosyal ve kültürel çevre) bir birleşimi olarak gelişir (Cieciuch, Davidov ve Algesheimer, 2016; Hitlin ve Piliavin, 2004; Knafo ve Plomin, 2006; Knafo & Spinath, 2011; Schwartz, 2004; akt. Sagiv, Roccas, Cieciuch ve Schwartz, 2017).

Bilsky ve Jehn (2002) Örgütsel Kültür Profili'nin (OCP, O'Reilly, Chatman ve Caldwell, 1991) iş değeri boyutlarını kavramsal olarak Schwartz'ın dört üst düzey değer boyutuna göre sınıflandırmıştır. Bu yolla yenilik ve risk alma değerleri değişime açıklık kapsamında kavramsallaştırılırken, istikrar ve kararlılık, koruma değerleri olarak kavramsallaştırılmıştır.

2.3.2. Değer Kavramı İle İlişkili Kavramlar

2.3.2.1. Değer-Kültür İlişkisi

Bu bölüm kültürün çok boyutlu yapısını anlamaya çalışmaktan çok değer ile olan ilişkisini irdelemeyi amaçlamaktadır. Zira kültür kavramı önceki bölümde detaylı olarak ele alınmıştır.

Parsons ve Shils (1951) ortak değerler olmadığında sosyal hayatın büyük oranda mümkün olmayacağını ifade etmektedir (Spates, 1983, s.31). Sosyal hayat bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere topluma adapte olup, uyumlu hale gelme döngüsünü kapsamaktadır. Kahle ve Homer (1988) değerlerin sosyal bilişin bir özeti olduğunu belirterek, toplumsal adaptasyonun en temel özelliklerini değerlerin taşıdığını belirtmektedir. Bu kapsamda bir toplumdaki bireylerin değerleri üzerinden o toplumun sahip olduğu kültürel özellikler konusunda çıkarımlar oluşturulabileceği söylenebilir.

Fichter (2011) değerleri bir ölçüt olarak kültüre ve topluma ilişik anlamlar olarak tanımlamaktadır (Ergen, 2015, s.164). Kluckhohn (Hofstede, 1984) kültürün

belirli bir amaca yönelik aynı kalıp davranışları, düşünceleri kapsadığını belirterek, bir toplumun tarihinden gelen ya da tarihten seçilerek oluşturulmuş fikirlerinin ve bu fikirlerin yapı taşı olarak değerlerin kültürün merkezinde yer aldığını belirtmektedir.

Toplumun varlığının devamlılığı yeni katılan bireylerin o toplumun değerlerini benimseyip, topluma adapte olması ile mümkün olmaktadır. Çünkü toplumsal değerler hayatta yol gösterici ilkeler olarak çalışan toplumsal kolektif inançların ve inanç sistemlerinin zeminini oluşturmaktadır (Tsirogianni ve Gaskell, 2011). Mukerjee (1946) ise değerleri gözlemlenebilen, sosyal yapının tanımlanması, korunması ve düzenlenmesi ve onun birleşik ve istikrarlı olmasını sağlayan bu nedenle de zaman ve mekandan bağımsız olgular olarak görmektedir (Splates,1983, s.101).

Kültür bireylerin algı dünyasını ve dünyaya bakış açısını etkileyen, meydana getiren yapı taşlarından biridir. Çünkü kültür aynı topluluğa/topluma ait bireyler tarafından paylaşılan ve aktarılan tutum, değerlendirme, inanç, alışkanlık ve bunların şekillendirdiği yaşama biçimlerini kapsayan bir bütündür. Değerler de sosyal bilginin en soyut hali olması nedeni ile toplumsal adaptasyonun en temel özelliğini yansıtmaktadır (Homer ve Kahle,1988, s. 638).

Coğrafya, ekonomi, tarih, teknoloji ve genetik miras yolu ile toplumun sahip olduğu kültür unsurları aile, eğitim, devlet, din gibi toplumsal kurumlar aracılığı ile bireylere aktarılmaktadır. Bu süreçte kültürün temel yapı taşı olan değerler, sosyalleşme süreci ile birlikte şekillenen kişilik özelliklerine yansıyabilmektedir. Bu yanı ile kültür değerler yolu ile bireylerin düşünce kalıplarında, kararlarında ve sonuçta davranışlarında gözlemlenebilir iz düşümler oluşturabilir.

Değerler kültürü özgünleştirerek diğer kültürlerden ayırt edilebilmesini sağlayabilmektedir. Durkheim'a göre değerler kültürden kültüre değişmektedir (Boudan, 2001). Kültürler arası önemli bulgular üreten araştırmalar (Hofstede, 1980; Triandis, 1995; Schwartz, 1999; Sargut, 2001) değerler temelinde kültürel karşılaştırmalar yaparak farklı toplumların kültürel farklılıklarının değerler üzerinden açıklanabildiğine ilişkin güçlü bulgular elde etmişlerdir.

Burada önemli bir soruya dikkat çekmek gerekir; toplumsal kültür o toplumda yaşayan tüm bireylerin aynı değerleri paylaştığı homojen bir yapı sergiler mi?

Teknolojik devrim ile ulusal sınırların yakınlaştığından hatta yok olduğundan bahsedilen görece küresel bir dünyada, homojen bir toplumsal kültür alanından bahsetmek her geçen gün güçleşmektedir. Bu bir yandan aynılanan kültürel özellikleri ifade ederken diğer taraftan hemen hemen tüm toplumlardaki kültürel çeşitliliğe de işaret etmektedir. Yukarıda bahsedilen bilimsel çalışmalar ve değerlendirmeler bir toplumun baskın kültürünün ya da geniş kitle tarafından paylaşılan/algılanan kültürünün değerlendirilmesidir. Bu yaklaşımla o toplumun yaşam biçimi hakkında kesin denilemeyecek ancak tahmin etmeye yarayacak önemli veriler elde edilebilmektedir.

Bu tez bağlamında -tezin temel amacını yansıtmamakla birlikte- anketler ile belirlenen bireysel değerlerin önceki çalışmalarda elde edilen toplumsal kültüre ait bulgular ile karşılaştırması yapılabilecektir. Diğer yandan bu araştırmada kültür-değer bağlamında bireysel değerlerin örgüt kültürü ile uyumu değerlendirilebilecektir.

2.3.2.2. Değer-Tutum-Davranış İlişkisi

Davranış bilimlerinin temel amaçlarından biri insan davranışlarının nedenlerini ve nedenlerin temel dayanaklarını belirleyebilmektir. Bu yolla davranışların önceden belirlenebilmesi ve/veya istenen, beklenen davranış için gerekli durum ve şartların oluşturulması mümkün olabilecektir. Davranışların önceden tahmin edilmesi, özellikle örgütsel alanda, örgütün verimli ve etkin sonuçlar üreterek amaçlarına ulaşmasını sağlamak ve bu yolla varlığını sürdürmekle ilgili bir önem taşımaktadır.

Davranış gözle görülen, izlenebilen eylemleri kapsadığı gibi, gözle görünmeyen, hatta bireyin farkında olmadığı süreçleri tanımlamak için kullanılan genel, kapsamlı bir kavramdır. Zeka düşünce, duygu, fikir, kişilik, yargılar gibi ilk bakışta gözle görülemeyen kavramlardan, insan ilişkileri, verimlilik, saldırganlık gibi gözlemlenebilir olanlara kadar tümü davranış kavramının kapsamını oluşturmaktadır.

İnsan davranışlarını tutumlarla açıklamak yaygın bir eğilim olarak karşımıza çıkmaktadır (Heider,1958; Campbell,1963; Akt. Ajzen, 2005). Tutumlar bir bireyin

belirli bir nesneye, varlığa ya da bir duruma yönelimini sağlamaktadır (Rokeach, 1973). Ajzen (2005) tutumu, bir nesne, kişi, kurum ya da olaya olumlu ya da olumsuz tepki vermek ve amaçlı bir eğilim olarak tanımlamaktadır. Oysaki bireysel değerler, tutumlar gibi bir referans nesnesine sahip değildir (Rokeach, 1973). Bununla birlikte değerler bireyleri değerlerini tatmin edecek ya da yerine getirecek nesneleri aramaya motive ederek nesneleri değerlendirmeyi desteklemekte ve tutum oluşumuna rehberlik etmektedir. (Allen vd, 2002). Çünkü değerler ulaşılmak istenen idealler ve arzulardır.

Tutumlar konusundaki en kapsamlı çalışmalardan birini yapmış olan Katz (1960) ve Smith ve arkadaşları (1956) fonksiyonel tutum teorisini geliştirmiştir (Allen v.d.,2002). Bu teoriye göre tutumların tercihleri etkileme ve değerleri ifade etme kapasitesine sahip bir kavram olduğu vurgulanmakta olup genel davranış tarzlarını ve hedefleri değerlendirmede standart ya da kesin belirleyici olarak kullanılamayacağı ifade edilmektedir. Çünkü tutumlar bir nesneye yönelim ya da bir durum karşısında “genel değerler”in uygulanmasının sonucudur (Connor vd, 2006). Tablo6.’da tutum ve değer karşılaştırmasına ilişkin özet yer almaktadır.

Kahle ve Homer (1988)’e göre ise “belirli bir durum” için değerler, tutumlar ve davranışlar hiyerarşisinden bahsedilebilir. Bu yaklaşım değerlerin “belirli durumlarda” tutum-davranış hiyerarşisinde, tutumun öncülü olduğuna atıfta bulunmaktadır. Oysaki Rokeach, Kluckhon ve Schwartz’ın değerlerin durumları aşan

Tablo.6 Değer Turum Karşılaştırması

(Kaynak: Rokeach (1973)’den derlenerek araştırmacı tarafından oluşturulmuştur)

<i>Değer</i>	<i>Tutum</i>
<i>Tek bir inançtır</i>	<i>Belirli bir durum üzerinde odaklanmış inançlar organizasyonudur</i>
<i>Nesne ve durumların temelinde olanı etkileyen bir olgudur.</i>	<i>Bir nesne ya da duruma odaklıdır</i>
<i>Standartlar olarak işlev görür.</i>	<i>Değerler temelinde oluşur.</i>
<i>Sayısal olarak düzinelerle ifade edilebilir.</i>	<i>Sayısal olarak binlerle ifade edilebilir.</i>

niteliğine vurgu yapmaları değerlerin durumsal olduğunu iddia eden tanımlamalar ile çelişmektedir. Bu çelişki Schwartz (1996)’ın değerler çatışması önermesinde açıklığa

kavuşturulmaktadır. Schwartz değerler çatışmasının söz konusu olmadığı durumda, ampirik olarak davranışların belirlenmesinde değerlerin çok az rol oynadığını vurgulamaktadır. Çünkü değerler çatışması bireyin değerler hakkındaki farkındalığını arttırmakta ve değer önceliklerini belirlemesini sağlamaktadır. Schwartz davranışın durumlardan bağımsız olamayacağını belirterek durumları aşan bir değişken olarak tek bir değer bir davranışı öngörmesinin zor olduğunu altını çizmektedir (Schwartz, 1996). Çoğu davranışın birden fazla değer tarafından etkilenebildiği kabul edilmektedir (Bardi ve Schwartz, 2003).

Yapılan tüm bu değerlendirmeler temelinde, değerlerin değer-tutum-davranış hiyerarşisinde davranışı önceleyen yegane belirleyici olarak kabul edilemeyeceği sonucu çıkarılabilir. Nitekim Morris'e göre değerler ideal kavramlar olarak başlayıp gerçekleştirmelerine kadar çeşitlilikler gösterebilmektedir (Tsirogianni ve Gaskell, 2011). Yani bireyler aslında olması gerektiğine inandıkları her değeri davranışlarına yansıtmayabilir.

Kluckhohn bireylerin arzu ettikleri ile gerekli olan şeyin genellikle eşdeğer olmadığını ifade ederek herhangi bir davranışsal olayın, motivasyonun, durumsal koşulların, mevcut araçların değerler ile arasındaki ilişkinin, bireyin hedefleri ile bu unsurlar arasındaki herhangi bir uzlaşma olduğunu ifade etmektedir (McLaughlin, 1965). Buna karşın davranışın kişinin temel değerlerinin ve buna karşılık gelen tutumlarının tezahürü olduğunu iddia eden araştırmalar da bulunmaktadır (Ajzen ve Fishbein, 1980; Fazio, 1986). Week ve arkadaşlarının (1989) belirttiği gibi değerlerin birçok davranışla tanımlanabildiğini içeren pek çok çalışma (Beatty, Kahle, Homer ve Misar 1985; Kahle 1985; Kahle 1986; Kahle, Beatty ve Homer 1986) bulunmaktadır.

Sosyal bilimlerde neden-sonuç ilişkilerine dair net tanımlar yapabilmenin zorluğu, değer-tutum-davranış hiyerarşisinde de kendini göstermektedir. Farklı şartlar, koşullar, bireysel farklılıklar, bireylerin bilişsel süreçlerindeki farklılıklar, kişilik gibi pek çok değişken bu hiyerarşik ilişkinin farklılaşmasının belirleyicisi olabilmektedir.

2.3.3. Değer Sınıflamaları

Değer kavramı üzerinde felsefe, sosyal psikoloji, antropoloji gibi birçok disiplin tarafından farklı sınıflamalar türetilmiştir. Bu teorilerin anlaşılması değer konusunun tarihsel gelişimi, disiplinler farklılıklar üzerinden kavrama bakışa çeşitlilik kazandırmakla birlikte, bu tezin sonuçlarının değerlendirilmesinde de başvurulacak kaynaklar olarak kabul edilmektedir.

2.3.3.1. Heinrick Rickert'in Değer Sınıfları Yaklaşımı

Felsefe alanında değerler genel olarak kültür bilimleri kapsamında tartışılmıştır. Bu alanda önemli çalışmaları olan Heinrich Rickert değerleri,

- Güzellik
- Özgürlük
- Doğruluk

olmak üzere üç ana grupta toplamıştır (Özlem,D.,2017). Olay, durum ve insanları anlama, anlamlandırma, değerlendirme kapsamında bir yön verici rehber olarak bu sınıflama ile Rickert'in estetik, varoluş ve etik değerler olarak toplumsal sürekliliği sürdürmek için gerekli olan ihtiyaçların en temel sınıflamasına dikkat çekmekte olduğu yorumlanabilir.

2.3.3.2. Clare Graves'in Değer Sınıfları Yaklaşımı

Graves değerleri sınıflandırma çalışmasını Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinden etkilenerken, varoluşçuluk temelinde oluşturmuştur. İnsanın doğasını açık bir sistem olarak değerlendiren Graves (1970) insanın ihtiyaçlarının hiyerarşik olarak değiştiğini kabul ederek, hiyerarşinin her bir seviyesinde bir süre sabit kaldığını, yeni ihtiyaçlarla birlikte bir düzeyden diğerine sıçrayarak gelişmekte olduğunu ve yeni bir sabit düzeye her geçişinde yeni bir biçim aldığını kabul ederek sınıflamasını oluşturmuş görünmektedir. Bu yaklaşım bireylerin değerlerinin de insanın aldığı yeni biçimi ile birlikte değişmekte olduğunu iddia etmektedir. Çünkü her denge durumuna ait duygulanım, güdü, değerler, düşünce ve tercihler farklılaşmaktadır. Düzey değiştiğinde bireyin karşılaştığı yeni düzeye ait olma aşaması -ki bu sosyalleşme sürecinde yaşanan adaptasyon olarak düşünülebilir- bireyin yeni duruma uyumunu ve yeni değerleri edinmesini gerektirmektedir. Graves bu yaklaşımı ile değerlerin dinamik yapısını ortaya koymaktadır. Graves (1970)'in

denge durumları olarak ortaya koyduğu var olma düzeyleri ve değerlerle ilişkisi şu şekilde sınıflandırılmıştır;

- D zeyI- Tepkisel Var Olma: İnsanların temel fizyolojik ihtiyaçlarını gidermeye çalıştığı düzeydir. Değerlerin tepkilerle belirlendiği düzeydir.
- D zeyII- Geleneksel Var Olma: İnsanların sadece var olma ihtiyacı duydukları düzeydir. Tek ihtiyaç, nesli devam ettirmektir.
- D zeyIII- Ben Merkezli Var Olma: İnsan olma olgusunun belirlediği düzeydir. Birey olma ve başkaları üzerinde baskı kurma güdüleri çok güçlüdür. Değerler de bu amaca hizmet edecek biçimde şekillenmektedir.
- D zeyIV-  zverili Var Olma: Acı ve ölümden sonraki yaşam için var olma ağırlıklı olan duygudur. Tanrı'nın koyduğu değerlere yönelme söz konusudur.
- D zeyV- Materyalist Var Olma: Dünyanın sırlarını keşfetme ve dünyayı yönetme duygusu egemendir. Bu durum, materyalist bir yaşamın ve değerlerinin  ne çıkmasına neden olmaktadır.
- D zeyVI- Toplumsal Var Olma:  ağın gerektirdiği yaşam biçiminin sunmuş olduğu rasyonel değerlerden çok insani değerler  ne çıkmaktadır. Diğer insanlar önemli hale gelmiştir ve toplum bir bütün olarak değerlidir.
- D zeyVII- Varoluş: Değer sisteminin temeli bilgiye ve evrenle ilgili gerçekliğe dayanmaktadır. İnsan, kendine güvenmekte; hayata, bağımsızlığa ve toplumun çıkarlarına değer vermektedir. Farklı değerlere hoşgörülü yaklaşım görülmektedir. Otoritenin kontrolsüz kullanımına karşı çıkılmaktadır.

2.3.3.3. Eduard Spranger'in Değer Sınıfları Yaklaşımı

Alman Verstehen psikoloji okulundan Eduard Spranger psikolojide ilk kez değer testini uygulamış ve uygulamayı yürüttüğü deneklerin her birini hakim olan değere göre kişilik tiplerine ayırmıştır (Kanbur, 2010). Yaklaşım bireylerin bu altı temel değer tipinden birini yansıta ı görüşüne dayanarak aşağıdaki sınıflamayı içermektedir (Doing, 1951, Güngör,1998);

- Teorik değerler: Gerçeğin keşfedilmesini, bilgiyi, muhakemeyi, eleştirel düşünmeyi içermektedir. (deneycilik, entelektüel olmak).

- Ekonomik değerler: Zenginlik ve çalışma hayatı için yararlı ve pratik olana önem vermeyi ifade etmektedir.
- Estetik değerler: Deneyim, tercih ve kabulleri kapsamaktadır. Birey, hayatı, olayların bir çeşitliliği olarak görmekte ve sanatın toplum için zorunlu olduğunu düşünmektedir. (Şekil ve uyum; hayatın içindeki sanat ve zarafet)
- Sosyal değerler: Toplumsal ve bireysel ilişkilere işaret etmektedir. Bencil olmama, başkalarını sevmek ve onlara yardım etme emelinde şekillenmektedir. En yüksek değer insan sevgisidir. (İnsanları sevmek; özgecilik, başkalarına anlayış göstermek, başkalarını dikkate almak)
- Politik değerler: Güç, yetkinlik, liderlik gibi değerleri içermektedir. Kişisel güç, etki ve şöhret her şeyin üstünde tutulmaktadır. (tüm alanlarda güç; liderlik, etki)
- Dini değerler: Dünya ve evren hakkındaki genel değerleri kapsamaktadır. Bu değere sahip olan insanlar evreni bir bütün olarak kavrayarak kendini onun bütünlüğüne bağlamaktadır. (yaşamın bütünlüğü; hayatın anlamını anlama, dindarlık)

2.3.3.4. Allport - Vernon - Lindzey'in Değer Sınıfları Yaklaşımı

Allport ve Vernon, Değerler Araştırması (Survey Of Values-SOV) ölçeğini Spranger'in oluşturduğu değerler sınıflandırmasını baz alarak geliştirmiştir (Doing, D.W.,1951). Allport ve arkadaşlarına göre (Allport, vd.,1960; s.3) Spranger'in değerler sınıflaması (SOV) insanoğlunun kişiliğinin en iyi şekilde değerler veya değerlendirilebilir tutumlarını inceleyerek bilineceği görüşünü savunan değerli bir çalışmadır.

2.3.3.5. Kluckhohn ve Strodtbeck Değer Yönelimi Yaklaşımı

Literatürde çok etkili olduğu kabul edilen diğer değerler teorisi, Kluckhohn ve Strodtbeck tarafından geliştirilmiştir. Kluckhohn ve Strodtbeck, Clyde Kluckhohn (1949, 1952) tarafından geliştirilen teorik değerler kavramını işlevsel hale getirmişlerdir.

Kluckhohn ve Strodtbeck beş farklı profile sahip Değer Yönelim Teorisini (SW-ABD) geliştirmiştir (Hills, 2002). Teori Amerikan kültürüne göre

oluşturulmuştur. Ancak daha sonra birçok başka kültürde test edilmiş ve etnik grupların birbirlerini anlama konusunda müzakerelere başlamasına yardımcı olmuş ve göçten kaynaklanan nesiller arası değer değişimlerini incelemek için kullanılmıştır. (Hills, 2002).

Kluckhohn ve Strodtbeck'in (1961) Değer Yönelimi Teorisi, tüm insan toplumlarının sınırlı sayıda evrensel sorunun cevabını vermesi gerektiği, bu sorunların değer temelli çözümler sayısının sınırlı olduğu ve evrensel olarak bilindiği, ancak farklı kültürlerin farklı tercihlere sahip olduğu varsayımına dayanmaktadır (Hills, 2002). Bu kabullere göre kültür bireylerin değerlerini etkileyen, belirleyen önemli bir unsur olarak görülmektedir. Kültüre özgü problemlere bulunan çözümler de o kültürün değer yapısını açıklamaya yardımcı olabilecektir. İnsanların evrensel sorunları çerçevesinde bu değer sınıflamasında yer alan değer boyutları şöyle sıralanmaktadır (Doğan vd., 2007):

- İnsan doğasına ilişkin değerler; iyi ve kötü
- İnsan faaliyetlerinin niteliğine ilişkin değerler; boyun eğme ve hakimiyet
- Zamana ilişkin değerler; geçmiş ve gelecek
- Eylemlere ilişkin değerler; ne olma ve ne yapma
- İlişkilere ilişkin değerler; uyma ve bireysel doğrultu

2.3.3.6. Charles Morris'in Değer Sınıfları Yaklaşımı

Charles Morris değerlerle ilgili görgül araştırma yapan yegane felsefe bilimcisidir (Tsirogianni ve Gaskell, 2011). Yaşamının On Üç Yolu olarak tanımladığı değerler sınıflaması hem kalitatif hem de kantitatif yöntemi kullandığı kültürler arası bir araştırmanın sonucunda oluşmuştur. Morris'in değerler teorisi değerlerin bilişsel ve motivasyonel doğası arasındaki ilişkiye incelikli bir çerçeve oluşturarak, bireylerin arzulanan ile gerçek tercihleri arasındaki uyumsuzluğa dikkat çekmektedir. Bu bakış açısı ile değerler *işlemsel değerler* ve *algılanan değerler* olarak sınıflanmaktadır.

İşlemsel değerler eylemlerini ve eylem biçimlerini etkilemek suretiyle insan hayatında yol gösterici ilkeler olarak işlev gören değerlere atıfta bulunmaktadır. İşlemsel değerler ve algılanan değerler farklı metodolojik olarak değerlerin tespit edilmesinde farklı yöntemlerin gerekliliğine de işaret etmektedir. Teori tasarlanmış

değerlerin bireylerin ifadelerinden çıkarılabileceğini iddia ederken işlemsel değerlerin ancak bireylerin eylemleri ve davranışlarının gözlemlenmesi yolu ile anlaşılabilceğini belirtmektedir.

2.3.3.7. Geert Hofstede Kültürel Değerler Sınıflaması

Güç Mesafesi Hofstede (1984)'e göre güç mesafesi A'nın B'nin davranışlarını değiştirmeye olan etkisinin derecesini ifade etmektedir. Güç mesafesi bir toplumda bireyler arasında gücün dağılım derecesi ile yani eşit dağılıp dağılmadığı ile ilgilenmektedir.

Güç mesafesinde farklı kültürlerin farklı çözümlerinin olduğu temel sorun eşitsizliktir. Eşitsizlik, toplumda farklı alanlarda ortaya çıkmaktadır. İnsan varlığının temel bir gerçeği olarak fiziksel ve zihinsel özelliklerde, sosyal statü ve prestij, zenginlik, kanunlar, haklar ve kurallar eşitsizliğin gözlemlendiği boyutlardır. Bu boyutlar bağlamında eşitsizlik toplumlar arası farkların belirlenmesinde önemli bir ölçüt olarak kabul edilmektedir.

Hofstede (1984) eşitsizlik temelinde değerlendirdiği güç mesafesi kavramını kültürel değerlerin bir boyutunu yansıtan somut bir gösterge olarak kabul etmektedir. Hofstede (1984)'e göre güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda; eşitsizlikler azalmaktadır. Toplumdaki herkes birbirine bağımlı ve eşit haklara sahiptir. Sosyal sistem sorgulanabilmektedir. Güçlü insanlar sahip oldukları gücü bir baskı aracı olarak kullanmak yerine sahip olduklarından daha az güçlü görünmeyi denemektedir. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda ise bireylerin kabul ettiği bir eşitsizlik söz konusudur. Bu kabullenişe göre eşit olmayan düzenin olduğu dünyada herkes hak ettiği yerededir. Güçlüler ve güçsüzler bu düzenle korunmaktadır. Hiyerarşi varoluşsal eşitsizlik anlamındadır. Güç sahipleri ayrıcalıklı olmaya hak kazanırlar. Sosyal bir sistemi değiştirmenin yolu güç sahiplerini değiştirmekten geçmektedir.

Bireycilik-Toplulukçuluk, Hofstede (1994) tarafından şu şekilde tanımlanmaktadır; "Bireycilik bireyler arası bağların gevşek olduğu toplumlarda geçerlidir. Bunun zıddı olan toplulukçuluk, insanların doğuştan itibaren güçlü ve kaynaşmış gruplarla bütünleştiği toplumlarda geçerlidir. İnsanlar koşulsuz sadakat karşılığında ömür boyu bu grupların koruması altında kalır."

Bireycilik, bireyi ve bireyin hedeflerini, eşsizliğini, iradesini merkeze yerleştirirken, toplumsal olanı dışarıda konumlandıran bir varoluş şeklidir. Buna karşılık toplulukçuluk bir yandan üyesi olunan grubu (ve onun üyelerini) diğer gruplardan (ve onların üyelerinden) ayırırken, grup içinde bireyleri birbirine bağlayan ve karşılıklı yükümlü kılan toplumsal varoluş şekli olarak değerlendirilmektedir. Hofstede (1984) bireyci topluluklarda bireylerin kendi sorumluluklarını taşıdığını, “ben” düşüncesinin baskın olduğunu, arkadaşlıkların gönüllü ve karşılıklı gelişime odaklı olduğunu, çocukların bireysel sahipliklerinin olduğunu ve toplulukçu toplumun aksine düşük seviyeli iletişimin yaygın olduğunu belirtmektedir.

Erillik- Dişillik değeri bireyin ilk sosyalleştiği kurum olan aileyi merkeze alarak, ailede iki eşit olmayan rol paylaşımını teorik temele yerleştirmektedir. Bunlardan biri ebeveyn-çocuk rolleri ve karı- koca rolleri. Ebeveyn – çocuk ilişkisindeki eşitsizlik toplumda güç mesafesi ile ilgiliyken, karı-koca arasındaki rol dağılımı da toplumdaki erillik-dişillik pozisyonunu yansıtmaktadır.

Anne ve baba arasındaki eşitsizlik bir toplumsal normdur. Teoride eril karakterin gerçeklerle, diş karakterin duygularla ilgili olduğu varsayılmaktadır. Bu rollerin eşit olarak dağıldığı toplumlarda her iki cinsin hem gerçeklerle hem de yaşamın yumuşak, duygusal konuları ile ilgili olduğu varsayılmaktadır.

Hofstede, erilliği bir toplumda para ve başarının en önemli ve baskın değer olarak ortaya çıkmasının karşılığı olarak kullanılmaktadır. Dişilik ise toplumda başkalarıyla ve hayatın kalitesiyle ilgilenmenin baskın olduğu durum olarak kabul edilmektedir. Diğer bir ifadeyle eril kültürler kadın ve erkek rollerinin sosyal olarak çok açık olarak ayırdığı, erkeklerin iddiacı, sert ve maddi kazanca odaklı, kadınların ise daha alçak gönüllü, yumuşak yaşam kalitesi ile daha ilgili olmalarının beklendiği bir kültür olarak tasvir edilmektedir. Diş kültürler ise kadın ve erkek rollerinin birbiri ile çakıştığı kültürler olarak tanımlanabilir.

Belirsizlikten Kaçınma boyutu bir toplumdaki bireylerin belirsiz ve değişken durumlar karşısında kendilerini nasıl hissettikleri ve bunlardan kaçınmak için neler yaptıkları ile ilgilenmektedir.

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda bireylerin, belirsizlik karşısında güvensizlik ve tehdit edilmişlik duygusuna kapıldığı kabul edilmektedir.

Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda, yenilikler, farklılıklar ve değişiklikler anlayışla karşılanmaktadır. Bu toplumların belirsizlikleri aşılması gereken engeller olarak algıladığı düşünülmektedir.

Kısa/Uzun Zamana Odaklılık değerinde ise uzun vadeli odaklanma gelecekteki kazanımlara teşvik edilme anlamına gelir; daha da özel de azim ve tasarrufa odaklanmayı işaret etmektedir. Uzun döneme odaklanan toplumların gelecek için tasarruf yapmakta ve daha iyi şeyler elde edeceklerine inanarak azim ve sürekli çaba göstererek, yavaş alınan sonuçlara yönelmekte olduğu düşünülmektedir. Bunun karşıtı olarak kısa döneme odaklanan toplumların geleneğe saygılı olmak, şeylerin görünür kısmı ile ilgilenmek, hemen sonuç almak için çaba sarf etmek gibi ilgileri olduğu kabul edilmektedir.

Hoşgörölülük-Sınırlılık değeri Hofstede'in altıncı boyut olarak teorisine sonradan eklenmiş olup, mutluluk, hayatın kontrolü ve boş zamanın önemi olmak üzere üç boyuta odaklanmaktadır. Bu değeri hoşgörölünün yüksek olduğu toplumda mutlu insan sayısının da yüksek olduğu yaklaşımını benimsemektedir. Bu kapsamda pozitif duygu, tutum ve yaklaşımların yerleştiğı, olumlu bakış açılarının geniş yer bulduğu bir toplum tanımı yapılmaktadır. Bu toplumda bireylerin hayatlarının kendi kontrollerinde olduğuna inanılmaktadır. Zamanı etkin kullanmak ve değerli kılmak önemlidir. Aile, dostlar ve bireysel ilgi alanları için zaman yaratmak bu toplumun paylaştığı özellikler olarak görölmektedir.

2.3.3.8. Milton Rokeach'in Değer Sınıfları Yaklaşımı

Amerikalı Psikolog Milton Rokeach, otuz altı temel değeri, on sekiz “amaç değeri” ve on sekiz “araç değeri” olarak iki gruba ayırmaktadır.

Amaç Değerler, arzu edilen nihai durumlar için geçerli olan değerlerdir (Hendel ve Steinman, 2002). Amaç değeri, aile güvenliği, barış içinde bir dünya, başarılı olma, bilgelik, dinî olgunluk, eşitlik, gerçekler dünyası, güzellikler dünyası, heyecan verici bir yaşam, iç huzur, mutluluk, gerçek dostluk, özgürlük, rahat bir yaşam, sosyal kabul, ulusal güvenlik, zevk olarak sıralanmaktadır.

Araç Değerler, arzu edilenleri başarmak için gerekli olan değerlerdir (Hendel ve Steinman, 2002). Bu değeri bağımsız olma, bağışlayıcılık, cesaret, dürüstlük, entelektüellik, geniş görüşlölük, azimli olmak, itaatkârlık, kendini kontrol, kibarlık,

kendine hâkim olma, mantıklı olma, neşelilik, sevecenlik, sorumluluk sahibi olma, temizlik, yardımseverlik, yaratıcılık olarak belirtilmektedir.

2.3.3.9. Kahle'nin Değer Sınıfları Yaklaşımı

Michigan Üniversitesi Araştırma Merkezi araştırmacılar tarafından geliştirilen Değerler Listesi (List of Values -LOV) Feather'ın (1975), Maslow'un (1954) ve Rokeach'ın (1973) teorileri temelinde, değerlerin tanımlanması yoluyla çeşitli rollere adaptasyonu üzerinde çalışılarak geliştirilmiştir (Kahle vd.,1986, s.406)

Kahle'nin değer sınıflaması dokuz değerden oluşmaktadır. Kahle'ye göre bireylerin yaşamdan istediği ve aradığı değerler; heyecan, diğerleriyle yakın ilişkiler, saygı duyulmak, güvenlik, ait olma hissi, yaşamdaki eğlence ve zevk, otokontrol, başarı hissi ve özsaygı olarak sıralanmaktadır (Rallapalli vd., 2000).

2.3.3.10. Shalom Schwartz'ın Potre Değerler Yaklaşımı

Schwartz ve arkadaşları Portre Değerler Teorisi olarak anılan değerler teorisini uzun yıllar süren çalışmalar sonucu ve değer kavramına ilişkin bireysel düzeyde geliştirdiği teori, bu tezin bağımsız değişkeni olan bireysel değerlerin açıklanmasında temel alınan teoridir.

Schwartz'ın değerler teorisi insanoğlunun temelde ortak üç ihtiyacı olduğu esasına dayanmaktadır;

- Bireylerin bir organizma olarak biyolojik ihtiyaçları
- Eşgüdümlü olarak sosyalleşme ve hayatta kalma ihtiyacı
- Toplulukların refahta olma ihtiyacı

İnsanlar bu ihtiyaçları karşılayabilmek için uygun hedefler belirlemekte, başkalarıyla iletişim kurmakta ve hedeflerine ulaşmak için işbirliği yapmaktadır. Schwartz (2012)'a göre değerler bu hedefleri zihinsel olarak temsil etmek için kullanılan, sosyal açıdan arzu edilen kavramlara karşılık gelmektedir. Ve değerler bu hedefleri sosyal etkileşimde ifade etmek için kullanılan sözcükler olarak tanımlanmaktadır. Gruplar ve bireyler davranışlarını açıklamak, koordine etmek ve rasyonelleştirmek için bu ihtiyaçlarını bilişsel olarak belirli değerlerle ifade etmektedir (Schwartz, 1996).

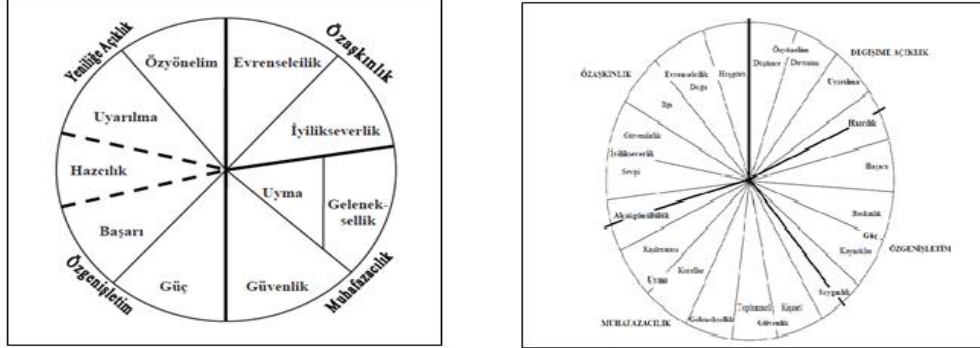
Teoriye temel oluşturan değer tanımı Kluckhohn'un ve Rokeach'ın değer tanımları ile aynı çerçevede bulunmaktadır; değerler bireylerin durumlardan bağımsız olarak belirlediği amaçlardır ve önem sıraları değişen, yaşamdaki kılavuzlarıdır (Schwartz ve Bilsky, 1987). Bireylerin geniş kapsamlı amaçları vardır. Bu amaçlara ulaşmak için çeşitli motivlere sahiptirler. Bu motivler de belirli değerlere karşılık gelmektedir (Bkz. Tablo.7). Bu nedenle Schwartz'ın değerleri “motivasyonel değerler” olarak nitelendirilmektedir. Bu bağlamda bireyin sahip olduğu değerlerin ulaşılacak istenilen sonuca varmak için bireyi güdüleyen unsurlar olduğu anlaşılabılır. Schwartz, (1992) bireysel değerlerin bireylerin sadece kendi ilgilerini geliştirmelerini güdüleyen değerleri değil, yakındaki diğer insanların ve doğanın refahını koruma ve geliştirmeye kadar uzanan geniş bir alanı kapsadığını düşünmektedir. Değerler teorisi de bu bağlamda geniş kapsamlı değer sınıflarını içermektedir.

Schwartz Değerler Teorisinde bireysel değerler iki temel bileşenden oluşmaktadır; birinci bileşen dört temel boyut altında, tanımlanan motivasyonel değer sınıfını içermektedir. Bu değerler 82 ülkeden farklı yaş, dil, din, cinsiyet ve meslek sahibi bireyi kapsayan kültürlerarası araştırmalar neticesinde oluşturulmuş (Schwartz, 2012), evrensel olduğu iddia edilen değerler olarak kabul edilmektedir. Bu değerlerin evrensel olduğu varsayımı insanoğlunun üç temel ihtiyacı temelinde olduğu gerekçesine dayandırılmaktadır.

Schwartz değerler teorisi (Schwartz v.d., 2012, Schwartz v.d. 2001) temel dört boyut –öz aşkınlık, öz genişletim, korumacılık ve değişime açıklık- altında sınıflandırılmış alt boyutlar olarak işlev görmektedir (Bkz. Şekilxx).

İkinci bileşen dört temel boyutun ve değer sınıflarının birbiri ile olan dinamik ilişkisini içermektedir. Teori bazı değerlerin birbiri ile çelişen ya da birbirini destekleyen değerler olduğunu önermektedir (Schwartz,2012). Şekil.3 değer boyutlarının ve değer konumlarının teoride önerilen ilişkilerini yansıtmaktadır. Schwartz (2012, s.9)'a göre her bir değer başka bir motivasyon sürekliliği sağlamaktadır. Bu süreklilik de değerlerin Şekil.3'te görüldüğü gibi, dairesel bir formda gösterilmesini gerektirmektedir.

Schwartz ve arkadaşları 2012 yılında bireysel değerleri yeniden rafine ettikleri bir revize çalışma yapmışlardır. Teorinin revize edilmesi ile motivasyonel



Şekil.3 Schwartz Portre Değerler Teorisinin Kaşıştırması

(Kaynak: Shwartz,2003; Schwartz vd.2012)

sürekliliğın daha evrensel, daha incelikli, anlamlı ve kavramsal olarak farklılık içeren değer sınıflarının ayrıştırılması amaçlanmaktadır (Bkz. Şekil3.) (Schwartz, vd., 2012). Aşağıda aktarılan Schwartz'ın değer teorisi revizyon öncesi ve teorisin revize edilmiş son halini kapsamakta olup, değerler temelinde revizyonun gerekçelerine de değinmektedir.

Birinci Bileşen Schwartz'ın Motivasyonel Temel Değer Boyutlarını içermektedir. Schwartz değerler teorisin ilk versiyonunda (Schwartz, 2003) Şekil.3'te görüldüğü gibi on adet bireysel değer sınıflaması yapmaktadır. Bu on değerın her biri ifade ettiğı geniş amaçlar açısından tanımlanmaktadır. Schwartz her bir değerın anlamını daha somut ve açık hale getirmek için bu değeri oluşturan motivasyon unsurlarını da açıklamaktadır (Bkz. Tablo7). Çünkü bazı önemli değer öğeleri (örn. öz saygı) birden çok anlam taşımakta olup birden çok değerın motivasyonel amacını ifade etmektedir.

Schwartz Portre Değerleri'nin en son versiyonunda (Schwartz v.d, 2012) daha önce on olan değer sınıfı on dokuz olarak revize edilerek, yeni bir ölçüm aracı olan PDÖ-R (Schwartz v.d, 2012) oluşturulmuştur.

Schwartz Değerler Teorisin birinci bileşenini oluşturan dört ana boyut ve bu boyutların kapsamını oluşturan on dokuz motivasyonel değer sınıfı (Schwartz, 2012; Schwartz vd.,2012) aşağıda açıklanmaktadır.

Tablo.7 Değer İlişkileri ve Motivasyon Kaynakları (Kaynak: Schwartz... 'dan araştırmacı tarafından adapte edilmiştir)

<i>Değerlerin Sürekliliği (Bkz. Şekil3.)</i>	<i>Motivasyon Kaynakları</i>
<i>Kişisel Güvenlik - Saygınlık</i>	<i>Saygınlığını sürdürme yolu ile güvenliğini koruma</i>
<i>Saygınlık – Güç -Kaynaklar</i>	<i>Saygınlığını sürdürerek kaynaklara ulaşma ve kontrol yolu ile güç elde etme</i>
<i>Güç-Baskınlık - Başarı</i>	<i>Sosyal üstünlük ve saygı</i>
<i>Başarı - Hazcılık</i>	<i>Birey merkezli tatmin</i>
<i>Hazcılık - Uyarılma</i>	<i>Duygu, keyifle teşvik edilme arzusu</i>
<i>Uyarılma - Öz Yönelim Davranış</i>	<i>Değişik ve farklı yaşam için teşvik edilme arzusu</i>
<i>Öz Yönelim-Düşünce – Evrenselcilik-Hoşgörü</i>	<i>Farklı yaşamların varlığını kabullenme, kişinin kendi yargı ve konforuna güvenmesi</i>
<i>Evrenselcilik –İlgi – İyilikseverlik-Güvenirlilik</i>	<i>Başkalarının geliştirilmesi ve bencil çıkarları aşmak</i>
<i>İyilikseverlik Sevgi - Alçakgönüllülük</i>	<i>Kendi anlamsızlığının farkındalığı ile gruba bağlılık</i>
<i>Alçakgönüllülük - Uyma/Kişilerarası Uyma Kurallar - Gelenekselcilik</i>	<i>Yakın ilişkileri teşvik eden normatif davranış</i>
<i>Gelenekselcilik – Güvenlik Toplumsal</i>	<i>Toplum tarafından empoze edilen beklentilere boyun eğme</i>
	<i>Yaşama kesinlik kazandıran mevcut toplumsal düzenlemeleri korumak</i>

I.Boyut; Değişime Açıklık; Değişime açıklık değerleri yeni deneyimler için bağımsız eylem, düşünce, duygu ve hazırlığı vurgulayan değerleri kapsamaktadır (Schwartz, 1992). Değişime açıklık değerleri bireyleri öngörülemez ve belirsiz durumlarda, kendi entelektüel ve duygusal çıkarlarını takip etmeye motive etmektedir. Değişime açıklık boyutu özyönelim ve uyarılma alt boyutlarından oluşmaktadır. *Özyönelim* değerini benimsemiş bireyler bağımsız düşünme ve eyleme geçme, seçme, yaratma, keşfetme amacıyla olan bireyler olarak tanımlanabilir. *Özyönelim*, kontrol ve uzmanlık için organizmaya ait ihtiyaçlardan (ör. Bandura, 1977; Deci, 1975) ve otonomi ve bağımsızlığın etkileşimsel gereksiniminden (ör. Kluckhohn, 1951; Kohn & Schooler, 1983) kaynaklanmaktadır.

PDÖ-R olarak tanımlanmış olan ölçüm aracı ile teorinin rafine edilmiş versiyonu, öncelikle özyönelim değerinin iki bölüme ayrılmasını önermektedir. Bu bölümler “düşünce”de ve “davranış”ta otonomi olarak tanımlanmıştır. Öz yönelimin bu iki alt bölümü “başarma” alan yazınında “derin bilgi” ye ulaşma, “ustalaşma” olarak tanımlanan kişinin kendi yeterliliğinin peşinden gidebilmesi olarak tanımlanmaktadır (Schwartz, v.d. 2012). Düşüncede otonomi, bireyin anlama ve entelektüel özelliklerinin geliştirilmesi ve kullanımına karşılık gelmektedir. Davranışta otonomi ise bireyin kendi seçtiği hedeflere ulaşma kapasitesini kullanmasını ifade etmektedir. Özyönelim ile ilgili davranışlar; yaratıcılık, özgürlük, kendi hedeflerini seçme, meraklı olmak, bağımsız olmak, kendine saygı duymak, zeki olmak, mahremiyete önem vermek olarak sıralanabilir.

Uyarılma değerleri pozitif aktivasyon seviyesinin korunmasını sağlayan değişiklik ve farklılık ihtiyacı ve buna bağlı uyarım oluşması için organizmanın gerekli gördüğü biyolojik ihtiyaçtan kaynaklanmaktadır (örn. Berlyne, 1960). Bu ihtiyaç büyük oranda özyönelim değerlerinin altında yatan ihtiyaçlarla ilgilidir (Deci, 1975). Uyarılma değerini seçmiş bireyler heyecan, yenilik ve hayata meydan okuma amacıyla olan bireyler olarak tanımlanabilir. Uyarılma değeri ile ilgili davranışlar farklı şeyleri denemek, yapmak, sürprizlerden hoşlanmak, heyecan verici bir hayat sürmek, serüvenci olmak olarak açıklanabilir.

2. *Boyut; Özgenişletim; Özgenişletim* değerleri bireyin diğerlerine göre göreceli başarısını ve baskınlığını takip etmeyi vurgulayan ve başkalarına rağmen kendi çıkarını vurgulayan değerleri kapsar. İnsanları kişisel çıkarlarını arttırmaya teşvik eder. Özgenişletim değeri başarı ve güç alt değerlerini kapsamaktadır.

Başarı değeri toplumsal standartlara göre yeterlilik göstermek yoluyla kişisel başarı elde etmek amacını içermektedir. Başarı değeri bireylerin hayatta kalmaları, grup ve kurumların hedeflerine ulaşmaları için gerekli olan kaynakları üreten yetkin performansı tanımlamaktadır. Burada tanımlandığı gibi başarı değerleri hakim olan kültürel standartlar açısından yetki göstermeyi ve böylece toplumsal onay almayı vurgulamaktadır. Başarı değerini benimsemiş bireyler iddialı, başarılı, yetenekli, etkili olma davranışlarına eğilimli bireyler olarak tanımlanabilmektedir. Başarı değeri öz saygı ve sosyal tanınma ihtiyacının da bir sonucu olarak değerlendirilebilir

Güç değeri insanlar veya kaynaklar üzerinde kontrol veya hakimiyet sağlamak amacını benimseyen bireylerin değerleri arasında yer alabilmektedir. Sosyal kurumların işleyişi kuşkusuz bir dereceye kadar statü farklılaşmasını gerektirmektedir (Parsons, 1951). Kültürlerarası ve aynı kültürdeki kişilerarası ilişkilere ilişkin çoğu ampirik analizde güç, itaat boyutu ile birlikte ortaya çıkmaktadır (Lonner, 1980). Toplumsal yaşamın bu gerçeğini haklı kılmak ve grup üyelerini onu kabul etmeye motive etmek için gruplar iktidarı bir değer olarak görebilmektedir. Güç değerleri bireysel hakimiyet ve kontrol ihtiyaçlarının bir yansıması olarak görülmektedir.

Değer çalışmasının ilk aşamasında güç değeri diğer bireyler üzerinde hakimiyet, kaynak kullanımında hakimiyet ve toplumsal saygı ve prestij kazanma amaçlarını kapsayan, tek bir boyut olarak ele alınırken, rafine edilmiş olan modelde güç değerleri “baskınlık” ve “kaynaklar” olarak iki alt boyuta ayrılmıştır. Güç-Baskınlık, diğer bireyler üzerinde kontrol sağlama, otorite, sosyal güç kavramlarını içinde barındırmaktadır. Güç-Kaynaklar, toplumsal ve maddi kaynaklar üzerinde denetim ve kontrol kurarak güç elde etme olarak tanımlanmaktadır. Bireysel prestijin korunması güç değerinden ayrıştırılarak, “saygınlık” altında tek bir bağımsız boyut haline getirilmiştir.

3.Boyut; *Muhafazacılık*; Muhafazacılık değerleri grup dayanışmasını ya da insanların içinde bulunduğu geleneksel düzeni bozabilecek eylem ya da eğilimlerin statükoyu, mülkiyeti korunmasını vurgulamaktadır (Imm vd.,2007). Muhafazacılık değerleri güvenlik, geleneksellik ve uyma alt boyutlarını kapsamaktadır.

Güvenlik değerleri birey ve grup gereksinimlerinden kaynaklanmaktadır (bkz. Kluckhohn, 1951, Maslow, 1965). Bazı güvenlik değerleri öncelikle bireysel ilgi alanlarına (ör. Temizlik), diğerleri daha geniş grup ilgi alanlarına (ör. Ulusal güvenlik) hizmet etmektedir. Bununla birlikte, ikincisi aynı zamanda bireyin kimliğini belirlemeye yönelik, bireysel güvenlik hedefini önemli ölçüde ifade eder. Güvenlik değeri toplumun, bireyler arası ilişkilerin ve benliğin güvenliğini, uyumunu ve istikrarını koruma eğiliminde olan bireylerin değer tanımları arasında yer almaktadır. PDÖ-R’de güvenlik değerlerinin iki bölümden oluşması önerilmektedir; “kişisel güvenlik” ve “toplumsal güvenlik”. Güvenlik değerini benimsemiş bireyler

toplumsal düzen, aile güvenliği, ulusal güvenlik, temizlik, iyilik, karşılıklı birbirini tutma-kayıрма eğilimleri olan bireyler olarak değerlendirilebilir.

Uyma değeri başka insanları üzecek ya da onlara zarar verecek ve sosyal beklenti ya da normları bozacak eylemleri, eğilimleri ve dürtüleri kısıtlamak amacıyla olan bireylerin benimsediği bir değer olarak değerlendirilebilir. *Uyma* değerleri bireylerin düzgün etkileşimini ve grup çalışmasını bozabilecek eğilimleri engelleme gerekliliğinden kaynaklanmaktadır. PDÖ-R’de uyum değerleri tanımda da belirtildiği gibi “kişilerarası” *uyma* ve “kurallar” olarak iki alt gruba ayrılmıştır.

Geleneksellik değeri diğer bireylerin sahip olduğu kültür ya da din kaynaklı gelenek ve düşüncelerine saygı duymak, bağlılık göstermek ve onları kabul etmek amaçlı değerler olarak tanımlanmaktadır. Her toplum paylaşılan deneyimlerini ve kaderini temsil eden uygulamalar, simgeler, fikirler ve inançlar geliştirmektedir. Bunlar grup örf ve gelenekleri olarak kabul edilmekte olup grubun dayanışmasını sembolize ederler, eşsiz değerlerini ifade ederler ve grubun hayatta kalmasına katkıda bulunurlar (Durkheim, 1912/1954; Parsons, 1951). Bunlar genellikle toplum içinde dini törenler, inançlar ve davranış normları şeklinde yer bulmaktadırlar.

Schwartz’ın değerler teorisine göre geleneksellik ve *uyma* değerleri motivasyonel olarak yakındır; toplumsal olarak dayatılan beklentilere bağlılık ve itaat etme amacıyla birleşip, bireyin boyun eğdiği nesnelere göre farklılaşmaktadırlar. *Uyma* genellikle etkileşimde bulunduğu diğer bireylere - ebeveynlere, öğretmenlere ve patronlara, geleneksellik ise daha soyut nesnelere, yani dini ve kültürel geleneklere ve fikirlere bağlılığı ve itaati gerektirmektedir. Sonuç olarak *uyma* değerleri mevcut olan ve büyük oranda değişen beklentiler kapsamında gelişirken geleneksellik değerleri geçmişten gelen değişmeyen beklentilere karşılık vermeyi talep etmektedir. Geleneksellik değerinin kapsamı içinde tanımlanan alçakgönüllülük değeri PDÖ -R’de geleneksellik değerinden ayrılarak, tek bir bağımsız boyut olarak ele alınmaktadır (Bkz. Şekil1 ve Şekil2).

4. *Boyut; Özaşkınlık*; özaşkınlık başkalarının kendi çıkarları ve refahları için eşit ve endişe verici olarak kabul edilmesini vurgulayan değerleri içerir. İnsanları bencil kaygılarını aşmaya ve başkalarının refahını yükseltmeye motive ederler. Özaşkınlık değeri yardımseverlik ve evrenselcilik alt boyutlarından oluşmaktadır.

Yardımseverlik, kişinin sık temas ettiği kişilerin refahını korumak ve geliştirmek (grup içi) ve arkadaşlarına bağlı, sorumlu bir birey olmak amacını tanımlayan bir değerdir. Yardımseverlik değeri sağlıklı bir grup oluşumu ve işleyişi için temel gerekliliklerden (Kluckhohn, 1951'e bakınız) ve organik bağlanma gereksiniminden kaynaklanmaktadır (Maslow, 1965). Bu değer için en önemli ilişkiler aile ve diğer birincil gruplar arasındaki ilişkilerdir. Yardımseverlik değeri başkalarının refahı için gönüllü bir endişe duyulduğunu vurgulamaktadır.

PDÖ-R'da yardımseverlik “sevgi” ve “güvenirlilik” olarak iki alt değere bölünmüştür. Sevgi içinde bulunduğu yakın insanlar ve grup için geçerliken, güvenirlilik grup bireyleri ile güvene dayalı ilişki içinde olmayı ifade etmektedir.

Yardımseverlik ve uyma değerlerinin her ikisi de işbirlikçi ve destekleyici sosyal ilişkileri teşvik etmektedir. Bununla birlikte, iyilikseverlik değeri bu tür davranışlar için içselleştirilmiş bir motivasyon kaynağı sağlamaktadır. Uyma değeri benlik için olumsuz sonuçlardan kaçınmak için işbirliğini geliştirmeyi amaç edinmektedir. Hem iyilikseverlik, hem de uyma değeri aynı faydalı eylemi ayrı veya birlikte motive edebilmektedir.

Evrenselcilik tüm insanlar ve doğanın refahı için anlayış geliştirmek, takdir etmek, hoşgörülü olmak ve doğayı korumak amacını kapsayan bir değerdir. Evrenselcilik değerleri grup içi iyilikseverlik değerlerinin aksi yönündeki bir değerdir. Evrenselcilik değerleri bireylerin ve grupların hayatta kalma ihtiyaçlarından türemektedir. Evrenselcilik bireysel endişenin iki alt türünü birleştirir: daha geniş toplum ve dünya ve doğanın refahı. Evrenselcilik ilk değerler çalışmasında tek bir boyut olarak tanımlanmışken (Bkz. Şekil.3), daha sonraki çalışmalarda elde edilen sonuçlar ışığında üç alt boyuta bölünmüştür; hoşgörü, ilgi, doğa.

Hoşgörü, geniş bakış açısı, bilgelik ve olgunlukla anlayabilmek olarak kavramlaştırılmaktadır. İlgi; sosyal adalet, eşitlik ve barışçıl dünyaya ulaşma amacı ile ortaya çıkan bir değer olarak tanımlanmıştır. Doğa; doğayla birleşim, güzellikler dünyası, çevreyi koruma, doğa ile uyum gibi amaçlara ulaşmayı hedef alan değerler olarak belirlenmiştir.

Değer teorisinin ilk döneminde Schwartz maneviyatın başka bir yakın evrensel değer parçası olabileceğini vurgulamaktadır (Shwartz,2012). Schwartz'ın

ifade ettiği gibi manevi değerler anlam, tutarlılık ve iç uyum bulmak amacına hizmet etmektedir. Çalışmada nihai anlam bulma temel bir insani ihtiyaç olarak öngörölerek, maneviyatın toplumları farklılaştıran bir değer olabileceği düşünülmektedir. Dolayısıyla, yapılan değer araştırmasının çok çeşitli kaynaklardan toplanmış manevi bir hayat, hayatta anlam, iç uyum, doğayla birlik, hayatın verdiklerini kabul etme, dindarlık gibi maneviyatı işaret eden markör değerler içerebileceği beklenmiştir. Ancak maneviyat, kültürler arası değer çalışmalarında tutarlı bir anlam sergilememiştir. Bu nedenle maneviyat birçok toplumda potansiyel öneme sahip olmasına rağmen teoriden çıkarılmıştır.

Motivasyonları paylaşan diğer değerler; Hazcılık, Saygınlık ve Alçakgönüllük olarak bağımsız değerler olarak ele alınmaktadır.

Hazcılık; bireysel zevk almak veya kendini tatmin edici doyum elde etmek amacını tanımlayan bir değerdir. Hazcılık değerleri organizmanın biyolojik ihtiyaçlarından ve onları tatmin etmenin verdiği doyumdan kaynaklanmaktadır. Hazcılık teorisinin geliştirildiği ilk dönemde Şekil3’de gösterildiği gibi hem özgenişletim hem de değişime açıklık boyutları tarafından paylaşılan bir değer olarak tanımlanmaktadır. Ancak daha sonra yapılan araştırmalardan elde edilen veriler hazcılık boyutunun tek bir boyut olarak ele alınmasını gerektirmiştir (Schwartz vd.,2012). Hazcılık hayattan zevk alma, rahatına düşkünlük gibi davranış eğilimlerinin temel motivasyon kaynağı olarak görölmektedir.

Saygınlık; toplumda oluşturulmuş bireysel imajı koruyarak ve aşağılanmaktan kaçınarak güvende olmak ve güç sağlamak amacını ifade eden bir değerdir. Saygınlığı sürdürmek diğer bireyleri kontrol edebilmek ve kaynakları yönetebilmek amaçlıdır. Kişinin saygınlığını koruması aynı zamanda kişinin kamusal imajına yönelik saldırılara özgü güvenlik tehditlerine karşı kendini savunmayı gerektirmektedir. Bu nedenle saygınlık değeri, hem güç hem de güvenlik değerleri ile ilişkilendirilmektedir.

Alçakgönüllülük; bireyin geniş çerçevede büyük şeyler karşısında kendinin önemsiz ve anlamsız olduğunu tanımlamasını açıklamaktadır. Tevazu sahibi olmak, hayatın ona verdiklerini olduğu gibi kabul etmek, hayatın akışını kabullenmek, alçakgönüllülük değerini açıklamaktadır.

İkinci bileşen Değer İlişkilerinin yapısını ele almaktadır. Schwartz'ın değerler teorisi bir tarafta insanlık tarafından paylaşıldığı ileri sürülen motivasyonel değerler sınıflandırmasını kapsarken diğer tarafta değerler arasındaki ilişkilerin dinamik yapısını da açıklamaktadır.

Değer yapısının temelinde birbirleri ile çelişen ve uyuşan değerleri takip eden eylemler yer almaktadır. Örneğin başarı değerinin peşinden koşmak genellikle iyilikseverlik değerlerini benimsemek ile çelişmektedir. Başarı arama ihtiyacı yardıma ihtiyacı olan diğer bireylerin refah düzeyini arttırmayı amaçlayan eylemleri engelleme eğilimindedir. Fakat hem başarı hem de güç değerlerinin peşinden koşmak genellikle uyum içinde yer almaktadır. Birinin kendisi için kişisel başarı araması kişinin toplumsal pozisyonunu ve diğer bireyler üzerindeki otoritesini güçlendirmeye yönelik eylemleri ile güçlendirmesi ve bu yolla güçlendirilmiş olma eğilimi olarak anlamlandırılmaktadır. Örneğin yenilik ve değişimin peşinden koşmak (uyarılma değerleri), eskiden kalma geleneklerin (geleneksellik değerleri) korunmasını zayıflatabilir. Geleneksellik değerinin peşinden koşmak uyum değerini benimsemekle uyuşmaktadır. Her iki değer de dışarıdan gelen isteklere boyun eğme eylemini motive etmektedir.

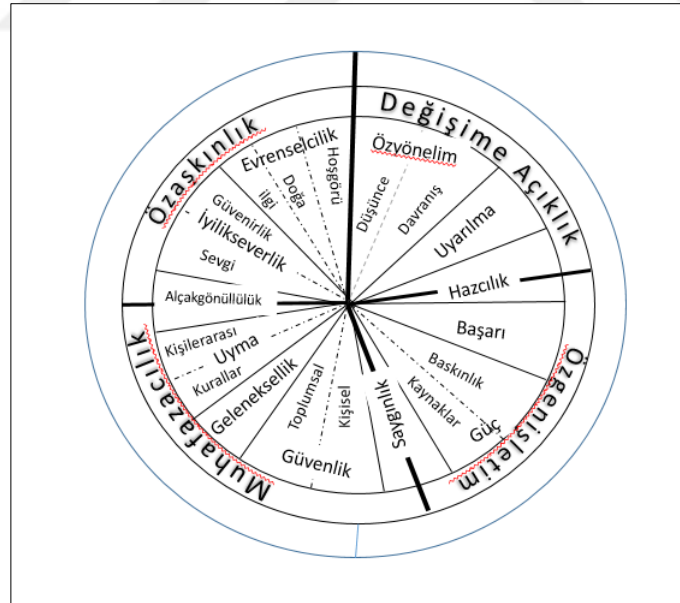
Şekil.3'deki dairesel yapı, değerler arasındaki çatışma ve uyuşmazlık ilişkilerini tasvir etmektedir. Bu temel değerler düzeni 67 farklı ülkede, farklı araştırmacıların katılımı ile yapılan değerler araştırması sonucunda oluşturulmuştur (Schwartz, 2003). Geleneksellik ve uyum tek bir alan içindedir (Bkz. Şekil.3), çünkü aynı geniş motivasyon hedefini paylaşmaktadırlar. Uyum daha merkeze doğru ve gelenek daha çevreye doğru yerleşmektedir. Bu yerleşim geleneksellik değerlerinin karşıt değerlerle daha güçlü bir şekilde çatıştığını ifade etmektedir. Geleneksellik değerlerinin etkileşim temelli uyum değerlerinden daha soyut ve mutlak olduğu kabul edilmektedir. Bu nedenle, geleneksellik değerleri karşıt değerleri daha kuvvetli ve kesin bir şekilde reddetmektedir.

Şekil.3'de gösterildiği gibi, 'Değişime Açıklık' ve 'Muhafazacılık' değerlerinin birbirinin ters yönlerinde olması bu değer boyutlarının çatışan değerler olduğunu tanımlanmaktadır. Eylem ve duyguların bağımsızlığını vurgulayan özyönelim ve uyarılma değerlerini ifade eden değişime açıklık boyutu ile düzen, kendini sınırlama ve geçmişin korunması yolu ile değişime direnci ifade eden güvenlik, uyum ve

gelenek değerlerini barındıran muhafazacılık boyutu arasındaki çatışmayı ifade etmektedir.

Diğer boyutlar, "Özgenişletim" ve "Özaşkınlık" değerleridir. Başkalarının refahı ve çıkarlarını önemsemeyi ifade eden evrenselcilik ve iyilikseverlik değerlerini kapsayan, özgenişletim boyutu ile bireyin kendi menfaatlerini ön planda tutma ve başkalarından daha başarılı olma ve başkalarına karşı baskın olma arayışını ifade eden güç ve başarıyı kapsayan özaşkınlık boyutu arasındaki karşıtlığı ortaya koymaktadır.

PDÖ-R'nin oluşturulması ile değer ilişkilerinin yapısında da revizyon yapılmıştır. Şekil.4 değer çalışmalarının yeniden değerlendirilerek, rafine edilmiş son halini göstermektedir. Şekil.4'de görüldüğü gibi "saygınlık" ve "alçakgönüllülük" tek başına bir değer boyutu olarak tanımlanmaktadır. Saygınlık özgenişletim ve muhafazacılık boyutları tarafından paylaşılan bir değeri ifade ederken alçakgönüllülük ise muhafazacılık ve özaşkınlık boyutları arasında, her iki değer için amaç ortaklığı



Şekil.4 On Dokuz Motivasyonel Değer İlişkisinin Teorik Modeli

(Kaynak: Shwartz, vd. 2012)

olduğunu tanımlayan bir değer olarak konumlandırılmaktadır.

Schwartz dairesel şekildeki değerler sıralamasını üç kabul kriterine göre oluşturmuştur (Schwartz, v.d. 2012);

- Schwartz (1992, 1994) öncelikle insanların tek bir karar ya da eylem için birkaç değerin etkisinin olduğu durumlarda, belirtilen değerleri çatışma ya da uyumluluk düzeyine dayandırmıştır. Örneğin, otoriteye meydan okumak, kendine yönelim ve uyum arasındaki çatışmayı ortaya çıkarır, ancak hem özyönelim hem de uyarılma ile uyumludur.
- Değer sıralamasının ikinci bir belirleyicisi kişisel (ör. hedonizm) ve toplumsal (ör. geleneksellik) sonuçlara odaklanmış olmasıdır.
- Schwartz'ın düzen için eklediği üçüncü teorik öneri, bireylerin değerin peşinden giderken kaygıdan (ör. güvenlik) kaçınması veya nispeten kaygı içerip (ör. iyilikseverlik) içermemesi ve kendini koruma (ör. güç) veya bireysel genişleme veya gelişmeyi (ör. evrenselcilik) teşvik edip etmemesidir.

şekil 4'te dairenin dışındaki üç çember değerlere ilişkin belirtilen düzenin kavramsal temelini oluşturmaktadır; çemberin en dışında, üst yarıyı temsil eden bölüm “gelişim” alanını belirtir ve insanların kaygıdan uzak olduklarında “gelişim” amacına ulaşmak için motive olabildiklerini ifade etmektedir. Çemberin dış, alt yarısını temsil eden bölüm ise bireyin kendini tehditlere karşı ve beraberinde kaygılardan korumasını tercih ettiği durumlarda benimsediği değerleri açıklamaktadır.

Çemberin dışarıdan içeriye ikinci bölümünün sağ yarısında (Bkz. şekil.4), bireyin kendisi ile ilgili çıktılarla ilgilendiği, birey odaklılık bölümü yer almaktadır. Karşısındaki sol yarıda ise toplum odaklılık yer almakta olup, bireyin sosyal kurum ve toplumdaki bireyleri ilgilendiren sonuçlarla ilgili değerleri benimsemesini ifade eder.

Çemberin içinden dışına doğru, ikinci sırada yer alan çember, dört temel değer boyutunu gösterir (Bkz. şekil.4); değişime açıklık ve karşıtı olan muhafazacılık boyutu, özgenişletim ve karşıtı olan özaşkınlık boyutu temel boyutlar olarak tanımlanmaktadır.

Dairenin çevresinde her iki yöne doğru (Bkz. şekil.4), herhangi iki değer ne kadar yakınsa temel motivasyonları o kadar çok benzer; ne kadar uzaksa,

motivasyonlarının da o kadar antagonist (Schwartz, 2012) yani karşıt olduğu önerilmektedir.

Schwartz'ın motivasyonel değerler modeli çalışmasını diğer değer çalışmalarından ayıran diğer önemli özelliği değerler ölçeğinin diğer değer ölçeklerinden farklı olmasıdır. Bu farklılık değer- davranış ilişkisini açıklarken, değerlerin davranışların seçiminde önemli etkileri olduğunu ve bireysel değerlerin öncelik sıralaması ile bireyleri ayırttığını açıklayabilmesi nedeni ile teorinin geçerliliğini önemli derecede kuvvetlendirmektedir.

2.3.4. Schwartz Portre Değerler Yazın Araştırmaları

2.3.4.1. Schwartz Portre Değerler Türkiye Yazın Araştırmaları

Türkiye’de Portre Değerler teorisi ve ölçeği (PDÖ) kullanılarak yapılan araştırmalar bu çalışma kapsamında iki arama motoru üzerinden yapılmıştır. Bunlardan biri Google Akademik ve diğeri de Yüksek Öğrenim Kurumu Tez Tarama motorudur.

Google Akademik kullanılarak yapılan çalışma “değerler”+PVQ ve “Shwartz Değerler” anahtarı ile taranmıştır. YÖK Tez Tarama motorunda yapılan çalışmada “değer” anahtarı ile tarama yapılmıştır. Değer anahtarı ile yapılan tez taramaları 2002-2018 yılları arasında kapsamaktadır. Tezler daha sonra tek tek taranarak örgüt yazınında Shwartz Portre Değerler teorisi ve ölçeği kullanılarak yapılan araştırmalar ayrıştırmıştır.

2002-2018 yılları arasında 21 adet Yüksek Lisans ve Doktora Tezi’nin ve 44 adet bildiri ve makalenin teorisi ve PDÖ kullanılarak yapılmış çalışmalar olduğu belirlenmiştir.

Yapılan bu çalışma Türkiye’de teorinin ve PDÖ’nün değer tipolojisi belirlemede yaygın olarak kullanıldığını göstermektedir. Bu bölümde değerler ve farklı örgütsel olgularla ilişkisini irdeleyen yakın tarihli çalışmalar örneklenip değerlendirilirken tüm yazın taraması çalışmaları EK3’te gösterilmektedir.

EK3’te gösterildiği gibi PDÖ kullanılarak yapılan çalışmalar yöneticilerin değerleri demografik özellikler, sürdürülebilirlik, çalışan uyumu ve lider-üye etkileşimi, örgüt iklimi gibi örgütsel davranış kavramları ile ilişkisi kapsamında

incelenmiştir (Akhundzada, 2016; Gülpınar, 2015; Fındıklı, 2012; Güner, 2012; Doğan, 2011; Semedbeyli, 2010; Erbakan, 2010; Pazarcık, 2010; Harcar, 2005).

Yazında okul yöneticileri ve öğretmenlerin değerlerinin (Akgedik, 2016; Doğan, 2011; Pazarcık, 2010; Fırat, 2007; Cansoy ve Tafur, 2017; Boyacı vd, 2017; Otrar ve Öztürk, 2017; Yavuz, 2015; Serin ve Buluç, 2014) tipolojik ve iklim, öğrenen örgüt, okul kültürü gibi örgütsel davranış unsurları ile ilişkisini incelyen pek çok araştırma bulunmaktadır.

Yazın ayrıca, liderlik davranışı, yaşam tarzı, iş tatmini ve yaşam doyumu, işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık, risk algısı, girişimcilik, örgütsel sessizlik (Kahraman, 2017; Atalay, 2017; Göl, 2013; Demirtaş, 2011; Güvenç, 2008; Eki, 2004; Sakal ve Aytekin, 2015) ilişkilerinin incelendiği araştırmaları içerdiği görülmektedir.

Alparslan, Taş ve Aytas (2017) tarafından yapılan girişimcilik niyeti ve PDÖ temelinde bireysel değerler ilişkisini inceleyen araştırma, girişimcilik niyetini sırasıyla değişime açıklık ($\beta:0.150$, $p<0.01$) ve kendini güçlendirme ($\beta:0.142$, $p<0.01$) değer boyutlarıyla açıklamaktadır. Bireylerin bağımsızlık, öz saygı, merak, cesaret, yaşam coşkusu, haz ve keyfine düşkünlük gibi kişisel özelliklerini temsil eden değişime açıklık değerleri ile başarı, itibar, güç elde etme, kabiliyet, takdir edilme ve başkalarını yönetme yeteneği gibi kişisel özelliklerini açıklayan kendini güçlendirme boyutunun da girişimcilik niyetini arttırdığı çalışmanın bulguları arasında yer almaktadır.

Akhundzada (2016) tarafından yapılan araştırma yöneticilerin bireysel değerleri ve sürdürülebilirlik stratejisi arasındaki ilişkiyi 200 örneklem üzerinde incelemiştir. Çalışma kapsamında bireylerin sahip olduğu değerleri ölçmek amacıyla, SPDÖ kullanılmıştır. İşletmede var olan kurumsal sürdürülebilirlik stratejilerini ölçmek amacıyla da Küresel Raporlama Girişimi'nin oluşturduğu kurumsal sürdürülebilirlik raporlama ilkelerinden yararlanılmıştır. Çalışma kapsamında elde edilen sonuçlar Yönetmelik Değerlere ilişkin boyutların neredeyse hepsinin Sürdürülebilirlik Stratejilerini oluşturan boyutlardan bağımsız olduğunu göstermektedir. Ancak PDÖ modelindeki güvenlik boyutu ile Finansal ve Toplumsal boyut birbirinden bağımsız değildir ve ilişkilidir sonucuna varılmıştır. Aynı şekilde PDÖ modelindeki uyum boyutu ile Finansal ve Toplumsal boyutun birbirinden bağımsız olmadığı, gelenekselcilik boyutu ile Toplumsal boyutun ve son olarak

hazcılık boyutu ile Finansal boyutun birbirinden bağımsız olmadığı ve ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Sakal ve Aytekin (2015) tarafından yürütülmüş araştırma, PDÖ temelinde bireysel değerler ve örgütsel sessizlik ilişkisini incelemek amacı ile tasarlanmıştır. Çağrı merkezinde çalışan müşteri temsilcilerinin oluşturduğu örnekleme bireysel temel değerlerin örgütsel sessizlik tutumunu açıklayan önemli bir değişken olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel sessizlik ve bireysel temel değerler alt ölçeklerinin güvenilirlik katsayıları sırasıyla; .807 (kabullenici sessizlik), .873 (korunmacı sessizlik), .812 (korunmacı sessizlik), .457 (güç), .674 (başarı), .595 (hazcılık), .610 (uyarılma), .478 (öz yönelim), .837 (evrenselcilik), .689 (iyilik-severlik), .471 (geleneksellik), .638 (uyuma), .665 (güvenlik) olarak hesaplanmıştır. Araştırma bulgularına göre bireysel temel değerler değişken seti kabullenici sessizlik boyutundaki varyansı %11,7 ve korunmacı sessizlik boyutundaki varyansı ise %15 oranında anlamlı olarak açıklamaktadır. Özyönelim değeri kabullenici ve korunmacı sessizlik ile negatif ilişkilidir ve bu boyutlardaki varyansı anlamlı olarak açıklamaktadır. Araştırmacılara göre bu durumda birey için düşünce ve eylemde bağımsızlık yönelimi arttıkça kabullenici ve korunmacı sessizlik tutumunun azalacağı söylenebilir.

Fındıklı (2012) çalışmasında iş değerleri perspektifinde yönetici- çalışan uyumunun iş tatmini ve lider- üye etkileşimi üzerinde var olabilecek etkilerini incelemiştir. Uygulanan açıklayıcı faktör analizi sonucunda Schwartz'ın belirlemiş olduğu kendini geliştirme, kendini aşma ve değişime açıklık- muhafazacılık ana iş değerlerinin haricinde hazcılık iş değerinin ayrı bir boyut olarak ortaya çıktığı belirlenmiştir. T testi sonuçlarına göre yöneticiler ve çalışanların kendini geliştirme ve değişime açıklık iş değerleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Çalışanların yöneticilerinin iş değerlerine ilişkin algılamaları ile yöneticilerinde var olduğu tespit edilen değerlerin bir kısmında farklılıklar görülmüştür. Hiyerarşik regresyon analizleri yönetici-çalışan iş değerleri uyumunun lider- üye etkileşimini ve iş tatmini arttırdığını, lider- üye etkileşiminin yönetici- çalışan iş değerleri uyumu ile iş tatmini arasında kısmi aracılık etkisine sahip olduğunu göstermiştir.

Göl (2013)'ün bireysel değerlerin duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelediği araştırmanın regresyon analizi sonuçları, bireysel

değerlerin işten ayrılma niyeti ve duygusal bağlılık üzerinde önemli etkisinin olmadığını göstermektedir.

Örgütsel bağlılıkla bireysel değerlerin ilişkisini inceleyen Hüseyinklioğlu (2010)'nın çalışmasında ise doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre kendini gerçekleştirme değerleri ile normatif bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı ($p<0,05$) ve pozitif ($\beta=0,13$) bir ilişki belirlenmiştir. Araştırmacılar bu sonucun kuramsal açıklamalarla örtüştüğünü ileri sürmektedir. Çünkü araştırmacıya göre normatif bağlılığı yüksek olan bireyler bireysel değerlere veya örgütte kalma yükümlülüğünün oluşmasına yol açan ideolojilere dayanarak, örgütte çalışmayı kendileri için bir görev olarak gördüğü ve örgütte kalmanın ya da örgütüne bağlılık göstermenin doğru bir davranış olduğunu hissettikleri için örgüt üyeliğini sürdürmektedir. Bununla birlikte araştırmacı güç ve başarı değerlerini içeren özgünlük değerlerinin örgüt içerisinde kalma ve yükselme, güç sahibi olma ve işi başarma gibi isteklerle örgütte kalmayı zorunluluk olarak hissetmeyi beraberinde getirebileceğini iddia etmektedir. Araştırmada yapılan doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre muhafazacılık değerleri değişkeni ile normatif bağlılık değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı ($p<0,05$) ve pozitif ($\beta=0,15$) bir ilişki vardır. Araştırmacıya göre elde edilen bulgular muhafazacılık değerlerinin normatif bağlılık üzerindeki etkileri kuramsal açıklamalarıyla örtüşmektedir. Aynı çalışmada çalışanların cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, statü ve meslekleri gibi farklı bireysel özelliklerine bağlı olarak bireysel değerlerinin ve yaş, eğitim durumu, statü, hiyerarşik konum ve mesleklerine bağlı olarak örgütsel bağlılıklarının değiştiği belirlenmiştir.

2.3.4.2. Schwartz Portre Değerler Yabancı Yazın Araştırmaları

Bireysel değerler çeşitli tutumlar, davranışlar ve farklı değişkenler için iyi bir belirleyici olarak gösterilmektedir. Örneğin toplumsal cinsiyet ilişkilerini (Feather, 2004), tüketici davranışlarını (Grunert & Juhl, 1995), oy verme davranışını (Caprara, Schwartz, Capanna, Vecchione, & Barbaranelli, 2006), dindarlık davranışını (Roccas, 2005) veya kişilik özelliklerini (Roccas, Sagiv, Schwartz, & Knafo, 2002) belirlemede bireysel değerler bir öncül olarak (Biber, Hupfeld ve Meier, 2008) değerlendirilmiştir.

Schwartz Portre Değerler teorisi ve ölçeğinin (PDÖ) bireysel değerler ve girişimcilik, şirket sahiplerinin değerleri, örgütsel bağlılık, kurumsal yönetim, birey-

örgüt uyumu, liderlik stili, örgütsel vatandaşlık, örgütsel değişim, bilgi paylaşımı, örgütsel güven, ekolojik risk algısı, takım performansı, sürdürülebilirlik ve liderlik, etik davranış, (Morales, vd, 2018; Banerjee ve Wahl, 2016; Thomas, 2013; Cohen, 2012; Arthaud, Rode ve Turnley, 2012; Kaldschmidt, 2011; Fein, Vasiliu ve Tziner, 2011; Koivula, 2008; Slimak ve Dietz, 2006; Poling vd.,2006; Devos, Spini ve Schwartz, 2002) gibi örgütsel davranış ve yönetim kavramlarını içeren geniş bir çalışma alanına yayıldığı görülmektedir.

Morales ve arkadaşları (2018)'nın girişimci değerlere sahip bireyler (Schwartz'ın öz-genişletim ve değişime açıklık boyutu) ile üstünlük ve eşitlikçilik kültürleri arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmadan elde ettiği sonuçlar, üstünlük kültürünün girişimcilik değerleri olarak değerlendirilen değişime açıklık boyutu ile pozitif ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu olumlu ilişki araştırmacılara göre üstünlük kültürünün girişimcilik özellikleri olarak tanımlanan atılganlık, değişim yönetimi ve aktif problem çözme desteklemesi gerçeğiyle açıklanabilmektedir. Bulgular üstünlük kültürünün değişime açıklıkla pozitif yönde ilişki içinde olduğunu ancak öz-genişletim değeri ile ilişkili olmadığını göstermektedir.

Montes ve arkadaşları (2018)'nin rahibelerin adanmışlığı ve mutluluğu arasındaki ilişkide PDÖ ile değerlerin aracı etkisini inceledikleri çalışmada, mutluluğun adanmışlıkla pozitif ilişkisinin olduğunu ve bireysel değerlerin bu ilişkinin gücünü arttırdığını bulgulamışlardır.

Noseleit (2008) girişimcilik ve bireysel değerler ilişkisini serbest meslek sahipleri ve farklı örgütlerde çalışan bireyler örneklemini kullanarak Batı Avrupa ülkelerinde incelemiştir. Araştırma serbest meslek sahiplerinin değer öncelikleri bakımından önemli ölçüde farklı olduğunu göstermektedir. Serbest meslek sahiplerinin güvenlik, uyum ve gelenek değer eğilimleri daha az önemli olarak değerlendirilirken, öz-yönelim, uyarılma ve başarı değer eğilimlerinin daha önemli olduğu değerlendirilmiştir. Araştırmacılar serbest meslek sahiplerinin değer sisteminde gözlenen bu farklılıkların genellikle girişimcilere atfedilen değerlerle uyumlu olduğunu açıklamaktadır.

Portre Değerler teorisine göre güvenlik değeri bireysel ve toplumsal güvenlik gereksinimine vurgu yapmaktadır. Bu değer bireyin kimliğini belirlemeye yönelik kendi güvenlik hedefini önemli ölçüde ifade eder. Girişimcilik davranışı gibi risk alma davranışı eğiliminin gerekli olduğu bir alanda bireyin güvenlik değerinin

öncelikli olmamasının oldukça tutarlı bir sonuç olduğu düşünülmektedir. Diğer yandan özyönelim teoride düşünce ve eylemde özgürlüğü, kendi hedeflerini seçmeyi, meraklı ve bağımsız olma davranışlarının temel değeri olarak tanımlanmaktadır (Schwartz, 2012). Uyarım değeri de heyecan duyma, yenilik arama ve hayata meydan okuma davranışlarının motividir (Schwartz, 2012). Bu nedenle araştırmada hem özyönelim hem de uyarım değerlerinin girişimci bireylerin değer öncelikleri içinde belirlenmiş olmasının teori ile olan tutarlılığı yansıttığı düşünülmektedir.

Fein, Vasiliu ve Tziner (2011)'in çalışması kişisel değerlerin bireylerin liderlik stili tercihlerini de etkileyen üst düzey psikolojik ihtiyaçları yansıttığı varsayımına dayanarak mevcut ve tercih edilen liderlik davranışlarının öncülleri olarak kişisel değerlerin etkisini ele almıştır. Araştırma liderlik davranışları için değerlerden ve yaşam deneyimlerinden gelen tercihleri öngörmede başarı ve yardımseverlik değerlerinin kritik öneme sahip olduğunu açıklamaktadır. Bu boyutlar dönüşümcü liderlik tercihinin tek belirleyicileri olarak ortaya çıkmış ve aksiyonel liderlik tercihindeki varyansın çoğunluğunu açıklamıştır. Araştırmacılar başarı değer eğilimini amaçların yerine getirilmesi ve yeteneklerin arttırılması ile güçlü bir şekilde bağdaştırırken, yardımseverlik değer eğiliminin yardım etme ve sorumlu davranışlara odaklandığını yorumlamaktadır. Her iki durumda da bu değerlere yansıyan davranış türlerinin uzun bir süredir etkili liderliğin kilit unsurları olarak kabul edildiği önemli bileşenler olarak yorumlanmakta olup, çalışmanın kuramsal tutarlılık sergilediğini açıklamaktadır. Başarı değerini benimsemiş bireyler grup ve örgütlerin hedeflerine ulaşmaları için gerekli olan kaynakları üreten yetkin performansa sahiptir (Shwartz, 2012). Burada tanımlandığı gibi başarı değeri hakim olan kültürel standartlar açısından yetki göstermeyi ve bu yolla toplumsal onay almayı vurgulamaktadır. Yardımseverlik değeri de işbirlikçi ve destekleyici sosyal ilişkileri teşvik etmektedir (Shwartz, 2012). Araştırma teori temelinde değerlendirildiğinde hem başarı hem de yardımseverlik değerinin liderlerin değer eğilimleri olarak belirlenmesinin anlamlı ve tutarlı olduğu düşünülmektedir.

Değerler ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini inceleyen bir diğer çalışmada Arthaud, Rode ve Turnley (2012) PDÖ temelinde cinsiyet, memnuniyet ve kişilik özelliklerini kontrol değişkenleri olarak ele alıp bütünleştirici bir çerçevede değerleri değerlendirmiştir. 582 örnekleme hiyerarşik lineer modelleme yöntemi kullanılarak yapılan çalışma başarı değer eğilimi ve bireysel vatandaşlık davranışı

arasında pozitif ilişki, yardımseverlik değer eğilimi ile grubun vatandaşlık davranışları arasında pozitif ilişki ve hem bireysel hem de grup vatandaşlık davranışı ile öz yönelim değeri arasında pozitif ilişki olduğunu göstermektedir. Çalışma ayrıca grubun güç değeri eğilimi ortalamasının bireysel güç değerleri ve bireysel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi negatif yönde etkilediğini ve grup özyönelim değeri ortalamasının ise özyönelim ve bireysel vatandaşlık davranışı ilişkisini pozitif yönde etkilediğini ortaya koymaktadır.

Koivula (2008) tarafından yapılan PDÖ modeli temelinde beyaz ve mavi yakalı çalışanların bireysel değer eğilimleri ile örgütsel değişim ve bilgi paylaşımına yönelik tutumların hem bireysel hem de örgütsel seviyede incelenmesini içeren çalışmada değer yapılarının güvenlik değeri hariç PDÖ'ye uygun çıktığı belirlenmiştir. İstatistiksel analiz sonucu evrenselcilik değeri eğilimi yüksek ancak başarı ve güç değeri eğilimleri düşük örgütlerde bilgi paylaşımının yüksek olduğu belirlenmiştir. Sonuçlar ayrıca öz-yönelim değeri yüksek olan çalışanların iş yerlerinde bilgi paylaşımına dair daha az olumlu algılarının olduğunu göstermektedir. Diğer yandan yardımseverlik ve uyum değeri eğiliminin bilgi paylaşımı ile pozitif ilişki içinde olduğu belirlenmiştir. Genç çalışanlar ise bilgi paylaşımını yaşlı çalışanlardan daha olumlu algılamaktadır. Çalışmada satış ofisi çalışanları analizden çıkarıldığında örgütsel düzeyde değerler ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişkinin gücünün arttığı belirlenmiştir. Çalışmada şaşırtıcı bir bulgu olarak değerlendirilen konu bilgi paylaşımı ve uyarılma değeri arasındaki ilişkinin sadece satış ofisleri dışlandığında anlamlı bulunmasıdır. Araştırmacı muhafazacılık değerine karşı yeniliğe açıklık boyutunun mevcut bilgi paylaşımı durumunu yansıttığını belirtmektedir. Bilgi paylaşımının uyarılma değeri ile negatif bir ilişkiye sahip olması ve uyum değeri ile pozitif ilişkili olması bilgi paylaşımının o örgütte iyi tanınan bir uygulama olarak sosyal kabul gördüğünü göstermektedir.

Araştırmacının değerlendirmesi Shwartz (2012)'in uyum değeri için yaptığı açıklama ile tutarlılık içermektedir; uyum değeri sosyal beklenti ya da normları bozacak eylemlerin, eğilimlerin ve dürtülerin kısıtlanması sonucunu doğurmaktadır. Uyum değerleri bireylerin düzgün etkileşimini ve grup çalışmasını bozabilecek eğilimleri engelleme gerekliliğinden kaynaklanmaktadır.

PDÖ kullanılarak yapılan araştırmalar bireysel değerlerin örgütsel davranış ve tutumları açıklama gücü olduğunu göstermektedir. Bu çalışmada yaratıcılık

davranışının incelenmesi amaçlanmakta olup yaratıcı davranışı açıklamak için değerlerin bir değişken olarak kullanılabileceği yukarıda bahsedilen davranış ve değerleri içeren çalışmalarla desteklenmektedir.

2.4. YARATICILIK KAVRAMI

2.4.1. Tanımlar ve İlgili Kavramlar

Yaratıcılık pek çok farklı bakış açısıyla ele alınmaktadır. Tanımların büyük bir bölümünün yaratıcılığın yenilik ve uygunluk özelliklerine odaklandığı ve diğer bölümünün de yaratıcılığı kapsamı, bireyin bir özelliği, süreç ve sonuç olarak tanımladığı görülmektedir.

Farklı yaklaşımlarla ele alınmış olsa da yaratıcılığın yeni ve yararlı olan bir şeye atıfta bulunduğu dair bir görüş birliği bulunmaktadır (Ford, 1995 akt. Doyague vd. 2008).

Amabile (1997) yaratıcılığın insan faaliyetlerinin herhangi bir alanında bilimden sanata, eğitime, işe, gündelik yaşama kadar yeni, uygun fikirlerin üretilmesi olarak tanımlamaktadır. Tanımda geçen “yeni” olgusu Oldham ve Cummings (1996)’e göre bir fikir ya da ürünün ya mevcut malzemelerin önemli bir yeniden birleştirilmesi ya da tamamen yeni malzemelerin kullanılması sonucu oluşmaktadır. Bu kapsamda o güne kadar hiç oluşmamış bir fikir ya da ürün yeni olabileceği gibi var olan bir şeyden oluşmuş başka bir form da yeni olarak adlandırılabilir.

Diğer yandan bazı tanımların yaratıcılık alanına odaklandığı görülmektedir. Örneğin Basadur (1991) örgütsel ortamlardaki yaratıcılığı devam eden süreçte bir problem bulma, problem çözme ve çözümü uygulama faaliyeti olarak tanımlamaktadır. Bu kapsamda yeni bir problemin bulunması ve yeni çözümün uygulanması örgüt içinde süreklilik gösteren bir faaliyet olarak devam edecek ve her yeni çözüm yeni problemler ve sonucunda sürekli bir gelişim döngüsü yaratacaktır. Aynı yaklaşımla Mumford ve Gustafson (1988)’a göre yaratıcılık yeni problem ya da sorunları çözmek için uygulanabilecek yararlı ve yeni fikirlerin üretilmesini içermektedir.

Yaratıcılığı yeni fikirlerin üretilmesi bağlamında bir süreç olarak ele alan yaklaşımlar da bulunmaktadır. Drazin, Glynn ve Kazanjian (1999) yaratıcılığı bir bireyin yaratıcı bir eyleme katılımı olarak tanımlamaktadır. Yaratıcı katılım da bu araştırmacılara göre bireyin davranışsal, bilişsel ve duygusal olarak yaratıcı sonuçlar üretmeye çalıştığı bir süreç olarak tanımlanmaktadır.

Diğer yandan Shalley ve Zhou (2008) yaratıcılık kavramını hem süreç hem de sonuç olarak ele almaktadır.

Sternberg (1999) yaratıcılık tanımına ilişkin farklı yaklaşımları Tablo8.'de gösterildiği şekilde özetlemiştir. Stawyer (2011)'a göre yaratıcılık

- Yaratıcılık özel bir zihinsel süreç değildir, ancak günlük bilişsel süreçleri içerir. Yaratıcılık ayrı bir kişilik özelliği değildir; daha ziyade, daha temel zihinsel yeteneklerin karmaşık kombinasyonundan kaynaklanır.
- Yaratıcılık sihirli bir içgörü anında gerçekleşmez; daha ziyade, yaratıcı ürünler, çok sayıda küçük minik kavrayışı içeren uzun süreli çalışmalardan kaynaklanır ve bu minik analizler, yaratıcının bilinçli zihni tarafından organize edilir ve birleştirilir.

Tablo.8 Yaratıcılığa Farklı Yaklaşımlar

(Kaynak: Handbook of Creativity Sternberg ,1999)

<i>Yaratıcılık Tanımlarındaki Farklı Yaklaşımlar</i>	<i>Yaratıcılık</i>	<i>Araştırmacı</i>
	<i>İnsanların Özelliği: insanların yaratıcılıklarındaki bireysel farklılıklara veya yaratıcı insanların ayırt edici özelliklerine odaklanmayı içerir.</i>	Plucker&Renzulli,1999 Simonton,1999 Feist,1999 Policastro&Gardner,1999
<i>Yaratıcılık insanlar, ürünler veya süreçlerin bir özelliği midir?</i>	<i>Ürünün Bir Özelliği: Yaratıcı üretimin örnek çalışmalarına veya yaratıcı üretimin bilgisayar simülasyonlarına odaklanmayı içerir.</i> <i>Sürecin Bir Özelliği: Yaratıcı düşüncede ya da yaratıcı bilişsel işlemlerin öğretilmesinde yer alan adımları analiz etmeye odaklanır.</i>	Gruber&Wallace,1999 Boden,1999 Runco&Sakamoto,1999 Ward, Smith&Finke,1999 Nickerson,1999
<i>Yaratıcılık kişisel mi yoksa sosyal bir olgu mu?</i>	<i>Bir Kişisel Olgu: Yaratma yapan kişiye göre yeni ve faydalı bir şey üretmeyi içerir.</i> <i>Sosyal Bir Olgu: Sosyal veya kültürel çevreye göre yeni ve faydalı bir şey üretmeyi içerir.</i>	Runco&Sakamoto,1999 Ward, Smith, Finke,1999 Csikszentmihalyi,1999 Lubart,1999
<i>Yaratıcılık yaygın mı yoksa nadir mi?</i>	<i>Yaygın: Yaratıcı düşüncenin gündelik bilişin orta bir yönü olarak görülmesini ve tüm insanların yaratıcılık yeteneğine sahip olduğunu kabul etmeyi içerir.</i> <i>Nadir: Yaratıcı düşüncüyü sadece çok küçük bir grup bireyde meydana gelen nadir bir olay olarak görmeyi içerir.</i>	Runko &Sakamoto,1999 Ward, Smith &Finke,1999 Weisberg,1999 Gruber&Wallace,1999 Simonton,1999 Howe,1999
<i>Yaratıcı etki genel mi yoksa alana özgü mü?</i>	<i>Genel: Yaratıcılığı, çok çeşitli durumlara uygulanabilecek genel bir beceri, özellik veya özellik olarak görmeyi içerir.</i> <i>Alana özgü: Yaratıcılığı, farklı alanlarda gerekli</i>	Plucker&Renzulli,1999 Gruber&Wallace,1999

	<i>olan farklı yaratıcı yetenek türleri olarak ele almayı içerir.</i>	<i>Policastro&Gardner,1999 Weisberg,1999 Gardner,1999</i>
<i>Yaratıcılık nicel mi, nitel mi?</i>	<i>Niceliksel: Yaratıcılığın, insanların değişen miktarlarda sahip olabileceği bir veya daha fazla faktörden oluştuğu görüşünü içerir.</i>	<i>Plucker&Renzulli,1999</i>
	<i>Niteliksel: Yaratıcılığın kendini her yaratıcı kişide kendine özgü bir şekilde ortaya koyduğu görüşünü içerir.</i>	<i>Gruber&Wallace,1999</i>

- Yaratıcılık her zaman bir alana özgüdür. Hiç kimse yaratıcı bir alanın sembollerini, sözleşmelerini ve dillerini içselleştirene kadar yaratıcı olamaz.

2.4.2. Yaratıcılık, Özgünlük ve Değer İlişkisi

Yaratıcılıkla ilgili temel tartışmalardan birinin yaratıcı fikrin özgünlüğü ve değeri üzerine olduğu görülmektedir. Tartışma özgünlük ve değer kavramlarının öznelliğinden kaynaklanmaktadır. Örneğin daha önce herhangi bir fikrin kaç kez üretildiğine bakılmaksızın yeni fikre sahip olan kişiler yaratıcı olarak tanımlanabilir mi?

Ford (1996) bu yaklaşımla yaratıcılığı “belirli bir eylemin sonucunun yenilik ve değerinin alana özgü, öznel bir yargısı” olarak tanımlamaktadır (s.1115). İlk olarak yaratıcılığı bir aktör tarafından sunulan bir ürünün niteliği olarak tanımlanmaktadır.

İkinci olarak yeniliği değerlendirmenin öznel bir yargı olduğunu söylemektedir. Çünkü o alanın üyeleri tarafından değerlendirilmekte ve bu nedenle sosyal süreçlerden bağımsız olarak ölçülemeyeceğini belirtmektedir. Üçüncü olarak da etki alanına özgü olduğu için etki alanı geliştikçe zamanla değişebileceğini vurgulamaktadır.

Yaratıcı fikirlere örgütsel düzeyde atfedilen değer yeni ve yararlı çıktılar üretmek, elde etmek bağlamında ele alınmaktadır (Shalley, Zhou ve Oldham, 2004). Bir problemi çözebiliyorsa bir fikir veya ürün yararlıdır. Bu da fikrin ya da ürünün örgütün hedefleriyle doğrudan ilgili olması ve kısa ya da uzun vadede bir örgüte bir değer sunması anlamına gelir (Cummings & Oldham, 1997). Bir stratejinin veya yaratıcı bir çözümün başlangıcı faaliyet alanına veya ilgili göreve göre değişecektir, ancak bir şekilde tüm yaratıcı davranışlar özgün formatların tanımlanmasını ve bazı hedeflere ulaşılmasında iyileştirmelerin yapılmasını gerektirmektedir (Shalley, 1995).

Amabile (1983) bir ürünün veya çıktının yaratıcı olarak değerlendirilmesi için yeni, uygun, kullanışlı, doğru ve eldeki göreve karşılık gelecek değerde olması gerektiğini ifade ederek gerçekleştirilen görevin de daha önce belirlenmiş yollarla çözülebilecek, algoritmik bir görev yerine daha çok anlık bulunacak yollarla çözüme ulaşılmasına neden olan bir görev olduğunu eklemektedir. Başka bir değerlendirmede Amabile (1997) yeni olanı daha önce yapılmış olandan/olanlardan farklı ve sadece ilginç değil sunulan sorun ya da fırsat için de uygun olan olarak tarif etmektedir. Bu değerlendirmeler ışığında örgütsel bağlamda değerlendirildiğinde yaratıcılık örgütün amaçlarına ve hedeflerine hizmet edecek faydalı, uygun yeni fikir, süreç, ürün ya da yöntemlerin üretilmesi olarak değerlendirilebilir.

Yaratıcılık alanındaki uzmanlar fikrin özgünlüğüne dair iki tür yaratıcılık vurgusu yapmaktadır. Birincisi psikolojik ya da P-yaratıcılardır ve daha önce sahip olmadığı değerli fikirler aklına gelen bireye atıfta bulunur. İkincisi H-yaratıcılardır ve P-yaratıcı olan ve tüm insanlık tarihinde daha önce hiç düşünülmemiş fikir üreten bireye atıfta bulunur (Boden 1994: 76-77). Benzer şekilde kültürel yaratıcılık da (yani kültürel yapının etkisi ile oluşmuş yaratıcılık) (Csikszentmihalyi, 1996) büyük C yaratıcılığı olarak ifade edilmektedir. Bu çalışmanın odak noktası bireysel yaratıcılığı büyük oranda P-yaratıcılık düzeyinde ve ölçülen performanslar çerçevesinde H- yaratıcılık düzeyi beklentisi ile ele almaktadır. Ve her iki yaratıcılık düzeyindeki yaratıcı davranışı kültürel bağlamdan koparmadan değerlendirmeyi amaçlamaktadır.

2.4.3. Yaratıcılık, İnovasyon ve İnovatif Davranış İlişkisi

Yaratıcılık ve inovasyon terimleri araştırmalarda genellikle birbirinin yerine kullanılmaktadır (Scott ve Bruce, 1994). Ancak bu iki kavram tanımlarından anlaşılabilceği gibi ikiz kardeşler gibi ve fakat farklı karakterlidir. Sternberg ve Lubart (1999) yaratıcılığı hem yeni, özgün ve beklenmedik hem de uygun olan yani işin sınırları çerçevesinde kullanışlı uyarlanabilir, uygulanabilir iş üretme yeteneği olarak tanımlamaktadır. Bu tanımlamadan yola çıkarak yaratıcılığın fikir, buluş, yeni yaklaşım, yeni ilişkiler kurmayı içeren ve gerekli kılan bilişsel bir süreç olduğu belirtilebilir.

Ancak inovasyon yeni bir fikir geliştirme ve bu fikri uygulama süreci ile ilgili olup yeni bir problemi çözme fikrinin kullanıma sokulması sürecini ifade etmektedir (Van deVen ve Angle, 1989). Bu süreç birçok farklı alanda gerçekleştirilebilir;

teknik, teknolojik, organizasyonel (örn. süreç iyileştirmeleri) veya sosyal (ör. Kalite Çemberleri) olabilir (Kanter, 1983; akt. McLean, 2005).

İnovasyonun odağında yaratıcı bir fikir oluşturmak ve bu fikirleri örgütün rekabet üstünlüğünü gözeterek hayata geçirmek bulunmaktadır. Yaratıcılık sadece inovasyonun anahtarı (Wang ve Horng, 2002) değil aynı zamanda potansiyel olarak inovasyon sürecinin analiz gerektiren farklı aşamalarında da önemli rolü olan bir yetenek olarak değerlendirilmektedir.

İnovasyon örgütün iç ve dış çevresi ve kaynakların kullanımını kapsayan bir entegrasyonu gerekli kılmaktadır. İnovasyon bir örgütün fayda sağlayacağı yeni bir fikir/fikirler üretme, bu fikirler için kaynakları kullanma, kaynakların kullanılarak yeni fikri örgütün rakabet üstünlüğü oluşturmaya uygun hale getirme süreci olarak tanımlanabilir.

Örgütler söz konusu olduğunda inovasyon olmadan yaratıcılığın önemli ölçüde azalmış bir değer olduğu söylenebilir. Çünkü bireyler rutin çalışma saatleri içinde pek çok yaratıcı fikir geliştiriyor olabilir. Ancak bunların örgütün başarısında somut katkılar sunacak ürünlere, süreçlere ya da yöntemlere dönüştürülmemesi durumunda bu fikirler önemini yitirmiş olacaktır.

Bu konuya açıklık getirmek için inovasyon ve yaratıcılık arasındaki ilişkide "değer" kavramının önemine değinmek gerekmektedir. Yaratıcı bireyin sahip olduğu fikirler elbette değerlidir. Ancak bununla birlikte yaratıcı bir düşüncenin toplumsal geçerliliği bu fikrin benimsenip benimsenmeyeceğini belirleyerek bireysel yaratıcılık ve inovasyon arasında bir köprü oluşturur. Örgütün verdiği değer bir köprü gibi fikrin üretimi olarak yaratıcılığı, adaptasyon ve uygulaması olarak inovasyonu birbirine bağlamaktadır. Yani yeni fikirlerin uygulandığı örgüt yaratıcı sürecin sonuçlarına değer veriyor olmalıdır. Bu bağlamda yaratıcılık kişisel ve psikolojik bir süreç olarak görülebilirken inovasyon tamamen kişilerarası, sosyal ve örgütsel faktörlere bağlı olarak ele alınabilir.

Örgütü rakiplerinden farklı kılan örgütün süreçleri, sosyal yaşamı ve ürünlerine yansıttığı farklılıklardır. Bu farklılıklar da bireylerin belirtilen alanlarda farklı, yeni, özgün fikirlerin oluşturması temelinde filizlenebilir. Bu yaklaşımla Amabile ve arkadaşları (1996) yaratıcılığı her alanda yeni ve yararlı fikirlerin üretimi olarak tanımlarken, inovasyonun bir örgüt içinde yaratıcı fikirlerin başarılı bir şekilde uygulanması olduğunu belirtmektedir. Dolayısıyla sürecin ön ucunu oluşturan

“yaratıcılık olmadan uygulanacak hiçbir şey olmayacaktır” (Amabile and Pratt, 2016;160).

Joo ve arkadaşları (2002)’nın 317 işletmede yaptıkları araştırmada inovasyon performansı yüksek olan örgütlerin inovasyonun sürücü kuvveti olarak yaratıcı problem çözme yaklaşımını benimsediklerini ortaya koymaktadır.

Bharadwaj ve Menon (2000)’un çalışmaları da yüksek düzeyde inovasyon kabiliyetine sahip örgütlerin yüksek seviyede hem bireysel hem de örgütsel yaratıcılık mekanizmasına sahip olan örgütler olduğunu göstermektedir.

Yazında ayrıca bireysel bir eylem olarak inovatif davranış kavramı da birçok çalışmada kullanılmaktadır (Scott ve Bruce, 1994; Basuve Green,1997; Kleysen ve Street, 2001; Hartmann, 2006; Carmeli & Weisberg, 2006; Yuan ve Woodman, 2010). İnovatif davranış (yenilikçi davranış) ürünler ve çalışma yöntemleri için yeni fikirler geliştirmek, benimsemek ve uygulamak olarak tanımlanmaktadır (Yuan ve Woodman, 2010). Yaratıcı fikirler üretmenin de inovasyon davranışının bir bileşeni olduğu aynı araştırmacılar tarafından ifade edilmektedir. Yaratıcı davranış inovatif davranışın bir türü olarak düşünülebilir çünkü inovatif davranış sadece bireyin kendi başına yeni fikirler üretmesi değil aynı zamanda örgüt veya çalıştığı birimi için yeni olan fikirleri benimsemesini de içermektedir (Woodman vd, 1993). Aynı zamanda, yaratıcı davranışlar yeni fikir üretimi ile ilgiliyken buna karşılık inovatif davranışlar hem yeni fikirlerin üretilmesini hem de uygulanmasını kapsamaktadır (Shalley vd., 2004).

İnovasyon yazınında “bireysel inovatif davranış” da kullanılan terimler arasında yer almaktadır. Kleysen ve Street (2001) bireysel inovatif davranışı bireyin tüm eylemlerini yararlı bir yeniliğin üretimine, bu yeniliğin başlatılmasına ve/veya adapte edilmesine yönlendirmesi olarak tanımlamaktadır. Araştırmacılar yaratıcılık ve inovasyonla ilgili 289 araştırmayı inceleyerek inovatif davranış ile ilişkili olduğuna inandıkları beş adet bireysel özellik tanımlamışlardır; keşfetmeye fırsat yaratma (keşfetmek için öğrenmek, merak duymak), fırsatları üretime çevirebilme, biçimlendirici araştırma, savunma ve uygulama.

Yazında “inovatif iş davranışı” olarak bahsi geçen diğer kavramı Janssen (2000) bireyin görev rolünün performansına, gruba veya organizasyona fayda sağlayan grup veya organizasyon içinde yeni fikirlerin yaratılması, adaptasyonu ve uygulanması olan bir iş rolü olarak tanımlamaktadır. İnovatif iş davranışı çalışanların

iş bağlamında ya tek başına ya da sosyal bir ortamda inovasyon geliştirme hedefine ulaşmak için gerekli olan bir dizi görevi yerine getirmeye yönelik gerçekleştirdikleri fiziksel ve bilişsel çalışma etkinliklerinin toplamını yansıtan dinamik ve bağlamlı ilişkili bir yapıdır. (Messmann ve Mulder, 2012; s. 45)

novatif davranış, bireysel inovatif davranış ve inovatif iş davranışı gibi farklı şekillerde ifade edilen kavramların yeni, faydalı ve özgün fikir üretilmesi olarak tanımlanan yaratıcılığı kapsadığı ve bireysel inisiyatif olarak bireysel katılımı veya diğer çalışanlarla birlikte fikrin adapte edilmesini ve uygulanmasını içeren inovasyona dönüştürülmesini sağlayan davranışları tanımladığı düşünülmektedir. Bu nedenle yaratıcılığı kapsadığı ve fakat aynı anlamlı olmadığı söylenebilir.

Diğer yandan yazında yaratıcılık üzerinde olumlu etkisinin olduğu Shalley ve arkadaşları (2004) tarafından ifade edilen kavramlardan biri inovatif biliştir. İnovatif biliş problem çözmede yaratıcı yönelimi ifade etmektedir (Kirton, 1976, 1994; akt. Beefting vd., 2012). İnovatif bilişin bireyin bilgi toplamak, işlemek ve değerlendirmek için tercih ettiği bir yol olduğu belirtilmektedir (Miron, Erez ve Naveh, 2004). Bu değerlendirmeler “inovatif bilişin” bireysel biliş düzeyinde yaratıcılık sürecine karşılık gelen ve süreci açıklayan bir kavram olduğu anlaşılmaktadır.

Sonuç olarak inovasyon ve buna bağlı olarak türetilmiş yukarıda bahsi geçen inovasyonu gerçekleştirmeyi gerekli kılan davranışlar yaratıcı davranışı kapsamakla birlikte bu araştırma kapsamında yaratıcılık bireysel ve geliştirilebilir bir yetenek olarak ele alınıp örgüt içinde kabul edilebilir, yararlı yeni ve özgün fikirler üretmek olarak kabul edilmektedir.

2.4.4. Yaratıcılık Teorileri

Bazı bireylerin sahip olduğu olağanüstü yetenekler, deha ve başarılar ile onların sahip olduğu yüksek pozisyonlar arasında kurulan tarihsel ilişki araştırmacıları bu yeteneklerin kaynağını aramaya yönlendirmiştir. Neden bazı insanlar daha yaratıcıdır? Örneğin neden Mozart yaratıcıdır? Ve neden piyano çalan pek çok insan onun gibi değildir?

Tüm bireylerin en azından kısmen eğitim ve uygulamaya bağlı olarak daha büyük ya da daha az derecede yaratıcı olma potansiyeline sahip olduğu görüşü bugün hala sınırlı çevreler tarafından kabul edilmiş görünmekle birlikte bu noktaya ulaşılan kadar geçirilen yaratıcılığın tarih boyunca izlediği yol incelemeyi gerekli kılmaktadır.

Bir sonraki bölüm yaratıcılık teorilerini Tablo8'deki özet kapsamında ele alıp tartışmaktadır.

2.4.4.1 Psikodinamik Yaklaşımlar

Psikodinamik yaklaşımlar kapsamında değerlendirilen bilinçdışı süreçlere ilişkin ilk tespitin Bethune (1837) tarafından yapıldığı anlaşılmaktadır (bkz. Becker, 1995). Araştırmacı zeki insanların yeni şeyleri düşünceler arasında kurduğu ilişkiler sonucu oluşturduğunu iddia etmektedir. Bethune (1837) düşünce netliği, hafıza, dikkatli gözlem ve zihinsel disiplinin yaratıcı zekanın özellikleri olduğunu önermektedir (Becker, 1995).

Psikodinamik yaklaşımların erken döneminde (örn. Freud 1908/1959) yaratıcılığın bilinçli gerçeklik ve bilinçdışı sürücüler arasındaki gerilimlerden kaynaklandığı ve çoğu zaman Leonardo da Vinci (Freud 1910/ 1964) gibi ünlü sanatçılarda olduğu gibi vaka

Tablo.9 Yaratıcılık Teorileri Sınıflaması

(Kaynak: Loewenberger, 2009'dan uyarlanarak araştırmacı tarafından hazırlanmıştır)

<i>Yaklaşım</i>	<i>Teorisyen</i>	<i>İçerik</i>
<i>Psikodinamik</i>	<i>Bethune 1837</i>	<i>Bilinçsiz işlemler</i>
	<i>Freud 1908</i>	<i>Bilinçsiz çatışmalar; Birleştirici bilinçdışı</i>
	<i>Gestalt yaklaşımı</i>	<i>İçgörü sıçramaları</i>
		<i>Üretken - üretici düşünme</i>
		<i>Birey ve mekan</i>
	<i>Poincare 1913</i>	<i>Bilinçsiz işlem</i>
		<i>Kuluçka ve aydınlatma</i>
	<i>Wallas 1926</i>	<i>Yaratıcı düşünme süreçleri</i>
<i>Psikometrik</i>	<i>Binet ve Henri 1896</i>	<i>Stanford-Binet –ıraksak düşünme</i>
	<i>Guilford 1950</i>	<i>Yaratıcılık testleri</i>
		<i>İraksal düşünme</i>
	<i>Torrance 1974</i>	<i>Yaratıcılık testleri; akıcılık, esneklik, özgünlük, detaylandırma</i>
	<i>Jauk v.d. 2013</i>	<i>Yaratıcı Potansiyel- Eşik Teorisi</i>
<i>Sosyal Kişilik</i>	<i>Barron ve Harrington 1981</i>	<i>Kişilik</i>
	<i>Amabile 1983, 1996</i>	<i>Kişilik , İçsel motivasyon</i>
	<i>Barrick ve Mount 1991</i>	<i>Beş Faktör Modelinin meta analizi</i>
<i>Bilişsel</i>	<i>Newell,Shaw ve Simon 1962</i>	<i>Yaratıcı düşünme ve problem çözme</i>
	<i>Perkins 1982; Weisberg 1983, 2006</i>	<i>Yaratıcı düşünme uzmanı- problem</i>

		<i>çözmekten çok yaratıcılıkta sıradan düşünmek</i>
	<i>Finke, Ward vd. 1992</i>	<i>Zihinsel süreç; alma, ilişkilendirme, sentez analogik transfer</i>
<i>Pragmatik</i>	<i>Yaratıcı Problem Çözme</i>	
	<i>Osborne 1957</i>	<i>Beyin fırtınası</i>
	<i>De Bono 1967, 1982, 1993</i>	<i>Yanal(Lateral) düşünme</i>
	<i>Parnes vd. 1972,1976</i>	<i>Yaratıcı Problem Çözme (CPS)</i>
	<i>Van Gundy 1988</i>	<i>Yapılandırılmış problem çözme teknikleri</i>
<i>Bütünsel</i>		
	<i>Csikszentmihalyi 1988, 1996</i>	<i>Sistem yaklaşımı</i>
	<i>Sternberg ve Lubart 1991,1995</i>	<i>Yatırım teorisi</i>
	<i>Amabile 1983, 1996</i>	<i>Bileşke modeli</i>
	<i>Woodman vd. 1993</i>	<i>Etkileşimci yaklaşım</i>
	<i>Ford 1996</i>	<i>Çoklu Sosyal Alan teorisi</i>
	<i>Drazin, Glyn ve Kazanjian 1999</i>	<i>Çok Seviyeli Örgütsel Yaratıcılık</i>
	<i>Unsworth 2001</i>	<i>Yaratıcılık Matrisi</i>

çalışmaları ile desteklenebileceği fikrinin yaygın olduğu görülmektedir (Loewenberger, 2009).

Freud (1917) yaratıcı düşünceyi birincil ve ikincil süreç düşüncesi arasında bir etkileşim olarak tanımlamıştır (Meichenbaum, 1975). Bunlar daha sonra birincil süreç olarak uyku hali, hayaller veya sarhoşluk hallerinde meydana gelen modifiye edilmemiş düşüncelerin yeniden işlenmesini ve dönüşümünü içeren ikincil düşünceyi ortaya koyan psikanalitik yaklaşımlara genişletilmiştir. Psikanalitik düzeydeki yaratıcılık analizi bireyin zihnindeki iç blokları ortadan kaldırmaya ve kendi savunma mekanizmasını azaltmaya yönelik çalışmaları kapsamaktadır (Meichenbaum, 1975). Bu yaklaşım aslında bireyin kendi zihninde yarattığı fikir geliştirme engellerine vurgu yapması açısından önemli görülmektedir. Bu engeller aynı zamanda bireyin dünyayı algılama şeklinin bir yansıması olarak kabul edilebilir. Csikszentmihalyi (1996)'nin de ifade ettiği gibi yaratıcı fikirlere ulaşmak için dışarıdan yönlendirmeler, kısıtlamalar ve eleştirileri (yıkıcı) ve sınırlı kapsamda düşünmesine neden olan zihinsel engelleri aşmış olduğu hissine ulaşması bireyin “tam özgürlük” sağladığına dair inancına yol açmaktadır.

Psikodinamik yaklaşımlar kapsamında Gestalt psikologları yaratıcı ya da yeni bir fikir ve yeni bir problemin bilinçdışı işlemle ilgisi olmayan bir kavrayıştan kaynaklandığını ileri sürmektedir (Loewenberger, 2009). Wertheimer (1945) Gestaltçı

yaklaşım ile bir problemin temel özelliklerinin ve nihai bir çözümle ilişkilerinin kavramasını içgörü ve üretken düşünce kavramları ile açıklamıştır (Amabile, 1983).

Freud'un yaratıcı sürece ilişkin bilinçli ve bilinçsiz düşünce etkileşimi önermesinin yanında Poincare (1913) paralel işlemlerin etkisini vurgulamaktadır (Loewenberger, 2009). Poincare'e göre yaratıcılıkta bilinçli işlem sadece bir akışı temsil etmektedir. Bu perspektifle Poincare yaratıcı sürecin bir problem üzerinde bilinçli çalışma ile başlamış gibi gözüktüğünü belirtmektedir (Lubart,2001). Bunu başarısız olan bilinçdışı çalışma izlemekte ve ani "aydınlatma" ile sonuçlanmaktadır. Daha sonra bilinçli çalışmanın bir başka aşaması olarak bu ilhamın aldatıcı sonuçlarını ortaya koymak için fikri resmileştirmek ve doğrulamak için sonuçları araştırma süreci gelmektedir (Lubart,2001).

Psikodinamik yaklaşımın en önemli teorilerinden birini üreten Wallas (1926) yaratıcı düşüncenin dört aşamalı modelini geliştirerek Poincare'in fikirlerini detaylandırmıştır (Loewenberger, 2009). Bu süreç hazırlık, kuluçka, aydınlanma ve doğrulama aşamalarından oluşmaktadır. Hazırlık süreci bir problemin keşfini, problemin tanımlanmasını ve kurulmasını içermektedir. Hazırlık bilinçli çalışmayı içerir ve bir kişinin eğitime, analitik becerilerine ve problemle ilgili bilgilere büyük oranda bağlıdır. Hazırlığı kuluçka aşaması izlemektedir. Bu aşamada problem üzerinde bilinçli bir zihinsel çalışma yoktur. Birey başka problemler üzerinde bilinçli bir şekilde çalışıyor olabilir ya da bir rahatlama durumunda olabilir. Ne var ki bu süreçte bilinçaltı arka planda problem üzerinde çalışmaya devam etmektedir. Birçok birleştirme veya fikirler arası ilişkinin kuluçka sırasında meydana geldiğine inanılmaktadır. Bilinçaltı bu birleştirmelerin çoğunu işe yaramaz bulduğu gerekçesi ile reddedebilmektedir. Ancak bu süreçte zaman zaman umut verici bir fikir de bulabilmektedir. Aydınlanma olarak adlandırılan bir üçüncü faz umut vaat eden fikirlerin bilinçli farkındalığa geçtiği anda ortaya çıkmaktadır. Aydınlanma bir flaş, ani farkındalık olarak karakterize edilebilir (Lubart, 2001). Aydınlanmayı fikrin değerlendirilmesi, yeniden yapılandırma ve geliştirilmesini içeren doğrulama adı verilen bilinçli bir aşamanın izlediği düşünülmektedir. Wallas (1926) yaratıcı problem çözme sürecinde bir kişinin süreçteki daha önceki aşamalara dönebileceğini belirtmiştir (Lubart,2001).

2.4.4.2 Psikometrik Yaklaşımlar

Psikometrik yaklaşımlar bireylerdeki yaratıcı potansiyeli ortaya çıkarmayı amaçlayarak geliştirilen ölçüm tekniklerine ait çalışmaları içermektedir.

Galton (1870)'un kalıtsal yatkınlıkla ilişkilendirdiği yaratıcı zeka (Isaksen ve Puccio, 1988) ile başlayan yaratıcılık çalışmaları insan yaşamını büyük ölçüde etkileme potansiyeline sahip olduğu varsayımıyla tarihsel olarak yaratıcı eylemin olağanüstü düşünce süreçleri gerektiren, olağanüstü bireyler içerdiği varsayımına dayanan pek çok çalışma içermektedir (Galton,1870; Cox 1926; MacKinnon,1962; Barron, 1968; akt. Shalley ve Zhou, 2008). Terman (1925)'ın boylamsal çalışması özellikle zekayı değerlendirmiş ve yaratıcılığı zekâ ile ilişkili bir özellik olarak tanımlamıştır (Loewenberger,2009).

Fransız devletinin isteği üzerine çalışmalar yapan Binet ve Henri (1896) şimdilerde ıraksak düşünme olarak adlandırılan düşünmeyi test eden ve yıllarca kullanılmış olan ilk ölçeği geliştirmiştir (Becker, 1995).

Yaratıcılığın bir zeka ürünü olduğu düşüncesi 1950'li ve 1960'lı yıllara kadar devam etmiştir (Runco, 2014).

Bilimsel araştırma olarak tanımlanabilecek ilk yaratıcılık çalışması Guilford (1950) tarafından yapılmıştır (Amabile, 1983). Guilford (1950) ıraksak düşünmenin yaratıcılık üzerinde etkili olduğunu önererek ıraksak düşünmeyi ölçen testler aracılığı ile yaratıcılığın tespit edilebilir olduğunu öneren ilk araştırmacıdır (Sternberg ve Lubart,1999).

Guilford'un yaratıcılığı bireyin sahip olduğu zekaya bağlı bireysel bir özellik olarak tanımladığı anlaşılmaktadır. Guilford'un kişilik özelliklerine odaklanması özellik yaklaşımının uzun süredir devam eden önemine kesinlikle katkıda bulunmuştur (Amabile, 1983). Dar anlamda, yaratıcılık, yaratıcı insanların en karakteristik özelliğidir (Guilford, 1950).

Guilford (1950)'un çalışmasını geliştiren Torrance (1974) ıraksak düşünme ve diğer problem çözme becerilerini test etmeye yarayan Torrance Yaratıcılık Testini geliştirmiştir. Test bireylerin yaratıcılıklarını akıcılık, esneklik, özgünlük ve detaylandırma özelliklerinden aldıkları puanlamaya göre belirlemektedir (Sternberg ve Lubart,1999). Ancak Guilford'un uzun bir yıllar önce belirttiği gibi bu testlerin büyük bir sorunu gerçek hayattaki yaratıcı çıktıyla yüksek oranda ilişkili olmamalarıdır (Sawyer, 2011). Barron ve Harrington (1981)'ın gözden geçirdiği yüzlerce çalışma bazı çalışmalarda ıraksak düşünmenin yaratıcı başarıya yönelik diğer ölçütlerle ilişkilendirilebildiğini ancak bazılarında ilişkilendirilemediğini belirlemiştir.

Sawyer (2011,s.45) “yaratıcı başarı hem ıraksak hem de yakınsak düşüncenin karmaşık birlikteliğini gerektirir ve yaratıcı insanlar yaratıcı süreçte farklı noktalarda ileri geri geçişler yapmakta iyidir” diyerek yaratıcılığın Guilford’un önerdiği gibi sadece ıraksak düşünme ile ilgili olmadığını açıklamaktadır.

Psikometrik testler yaratıcılık kavramını yakalayamayan önemsiz, yetersiz ölçütler olarak eleştirilmiş olup (Amabile, 1983; Sternberg,1986) bugün hala yaratıcı sonuçların ölçülmesi bir olay olarak yaratıcılığın karmaşıklığı ve öznelliği nedeniyle oldukça sorunlu olmaya devam etmektedir (Loewenberger, 2009).

Yaratıcı potansiyeli zeka ile ilişkilendiren çalışmaların yaratıcılığın sadece bireysel özelliklere değil çevresel koşulların etkilerine bağlayan bütünsel araştırma ve teorilerin ortaya çıkması ile azalma eğilimi göstermiş olduğu görülmektedir. Ancak Jauk ve arkadaşları (2013)’nın yaptığı araştırma zeka ve yaratıcılık arasında bir ilişki olabileceğini öneren bulgular içermektedir (Runco, 2014). Araştırmacıların “eşik teorisi” olarak adlandırdıkları teori belli bir zeka eşiğinin (seviyesinin) yaratıcı performans için gerekli olduğunu önermektedir. Çalışma 120 IQ seviyesinin eşik seviyesi olduğunu ortaya koymaktadır. Bu teorinin bazı bireylerin diğerlerine göre neden daha yaratıcı olduğunu açıklamaya yardımcı olabileceği düşünülmektedir.

2.4.4.3. Sosyal Kişilik Yaklaşımları

Sosyal Kişilik yaklaşımlarında yaratıcılığın belirlenmesinin temel odağını kişilik özellikleri ve buna bağlı olarak motivasyon değişkenlerinin oluşturduğu görülmektedir.

Diğer yandan kişilik özelliklerinin performans ve yaratıcılıkla ilişkisi ve yaratıcılığı belirlemedeki önemi çok farklı çalışmada belgelenmiştir (bkz. Barron ve Harrington, 1981). Kişiliğin bireylerin başarısı veya yeni fikirler geliştirmesi veya fikirleri eyleme dönüştürmesi üzerinde önemli etkileri olduğu öne sürülmektedir (Mumford ve Gustafson 1988). Korelasyon çalışmaları ve yüksek ve düşük yaratıcılık örneklerinin karşılaştırılması (Barron ve Harrington 1981; Amabile 1983; Eysenck 1993) yolu ile yapılan analizler bireyin ilgili yaratıcılık özelliklerinin belirlenmesine büyük oranda yardımcı olduğunu göstermektedir.

Berkeley California’da, Donald MacKinnon’un IPAR ekibi yaratıcı bireyin kanıtlanmamış stereotiplerinin olabileceği konusunda ilgiliydi: “Bir I.Q. ortalamanın çok üzerinde; sadece düşüncede değil, görünüşte, giyiminde ve davranışında, aksanlı; bir Bohemyalı, bir entellektüel, bir uzun saçlı... toplumdan geri çekilen gerçek bir

nevrotik, başkalarıyla ilişkilerinde beceriksiz” (MacKinnon, 1962/1978, s. 178; akt. Sawyer, 2011; s.45). Ekibin amacı yaratıcı kişiliğin özelliklerini bilimsel olarak belirlemektir. Kendi alanlarında yaratıcı olduğu düşünülen bireylerle yapılan çalışmalar sonucu IPAR ekibi yaratıcı insanların kişilik özelliklerine ilişkin şu özellikleri belirlemiştir (Sawyer, 2011); Ortalamanın üstünde bir zekaya sahip olmak, yazarlar sözel zekâya, mimarlar ise mekansal zekaya sahiptir. Farklılık, dikkat ve uyanıklık özellikleri vardır. Fikirleri hızlıca tarayabilir ve problemlerini çözmek için uygun olanları seçebilirler. Kullanabilecekleri ve yönetebilecekleri geniş bir bilgi yelpazeleri vardır. Tecrübeye açıktırlar. Dengeli kişilikleri vardır. Yaratıcı erkeklerin feminen görüntüleri vardır. Ani tepkiler ve hayallerini kontrol eden baskı ve bastırma mekanizmaları göreceli azdır. Çocukluklarında özellikle mutlu olmadıklarını hatırlamasalar da hoş ve maddi olarak konforlu çocukluklar geçirmişlerdir. . MacKinnon bunu hatırlanan mutsuzluk teması olarak adlandırdı (1978, s. 182). Karmaşıklık tercih ederler. Birleştirici ilkeleri keşfetmekten zevk alırlar.

Gough (1979)’un Yaratıcı Kişilik Ölçeği’ni ve Beş Faktör Modeli kullanılarak yapılan çalışma yaratıcı kişiliğin deneyime açıklık boyutu ile pozitif ilişkiyi destekleyen kanıtlar sunmaktadır (McCrae 1987). Deneyime ve fikirlere açık bireylerin bilgi emmede ve yeni ve ilgisiz bilgileri birleştirmede sadece daha esnek olmadıkları aynı zamanda yeni deneyimlere erişim sağlayan alışılmadık durumları araştırmaya daha fazla ihtiyaç duydukları ileri sürülmektedir (McCrae ve Costa 1987). Bu bireylerin bilgiye olan açıkları entelektüel meraklarını gidermek yolunda bireylerde değerli birikimler yaratmaktadır.

Tablo.10 Yaratıcı bireyin karmaşıklığı (Kaynak: Csikszentmihalyi;1996)

<i>Kutuplu Özellikler</i>	<i>Davranış</i>	<i>Yaratıcı İlişki</i>
<i>Enerji</i>	<i>Odaklanmış enerji; Kendi kontrolünde (takvim, saat veya harici talepler tarafından kontrol edilmek yerine)</i>	<i>Baskı İçsel motivasyon</i>
<i>Hareketsizlik</i>	<i>Yansıma Şarj olmak</i>	<i>Bilinçsiz işlem; Kuluçka; Aydınlanma</i>
<i>Zeka</i>	<i>Bilgelik; IQ 120 seviyesi üstün performansla kesişen</i>	<i>Özgün fikir üretmek için yeterli bilgi ve alan bilgisi</i>
<i>Deneyimsizlik</i>	<i>Merak</i>	<i>Sorgulama teşviği</i>
<i>Oyunculuk</i>	<i>Eğlence</i>	<i>Fikir keşiflerinden hoşlanmak</i>
<i>Disiplin</i>	<i>Dayanıklılık, azim, sorumluluk</i>	<i>Şeyleri görmek için</i>
<i>Mevcut</i>	<i>Köklü şimdiki zaman hissi</i>	<i>Yenilik gerçekliğe dayanır</i>

<i>gerçeklik</i>		
<i>Acil gerçeklik</i>	<i>Hayal gücü, fantezi</i>	<i>Yaratıcı insanlar tuhaf değil özgündür</i>
<i>Dışadönüklük</i>	<i>Fikir alışverişi</i>	<i>Alternatifleri keşfetme; Bilgi tabanı ve deneyim alanının genişletilmesi; geribildirim, etkileşim</i>
<i>İçedönüklük</i>	<i>Yalnız deha</i>	<i>İşe odaklılık</i>
<i>Mütevazi</i>	<i>Özverili, alçakgönüllü</i>	<i>“Devlerin omuzlarında”; Perspektif (değer verilen)</i>
<i>Gururlu</i>	<i>İddialı, kibirli, agresif</i>	<i>Başarılar</i>
<i>Erillik</i>	<i>Sert, baskın, agresif</i>	<i>Yaratıcı insanların psikolojik biseksüel eğilimi</i>
<i>Dişilik</i>	<i>Hassas, özenli, besleyici</i>	
<i>Geleneksel</i>	<i>Muhafazakar, uyumlu</i>	
	<i>Alanla ilgili bilgi ve kültürün içselleştirilmesi ihtiyacı</i>	<i>Yaratıcı olabilmek için bir alanın kurallarını öğrenmeliyiz</i>
<i>Asi</i>	<i>Bağımsız; Risk almak için istekli</i>	
<i>Tutku</i>	<i>Bağlılık, enerji, coşku, katılım, İşine aşık olmak</i>	<i>Tutku olmadan ilgi kaybolur.</i>
<i>Objektiflik</i>	<i>Önyargısızlık, tarafsızlık, güvenilirlik</i>	<i>Tarafsızlık olmadan iş güvenilirlik ve değerden yoksun olabilir.</i>
<i>Zevk almak</i>	<i>Açıklık, duyarlılık, eğlence, heyecan</i>	<i>İşe kendini kaptırmak; Akış</i>
<i>Çile</i>	<i>Acı, endişe</i>	<i>Reddetme; Belirsizlik; Sebat</i>

Csikszentmihalyi (1996), Jung (1946; 1968)’un “olgun kişilik” olarak tanımladığı özelliklerden yola çıkarak yaratıcı bireyler için kişiliğin karmaşıklığını gösteren on adet çelişkili özellik tanımlamaktadır. Çelişkili özelliklerin sıradan bir bireyde olması muhtemel olmamakla birlikte yaratıcı fikirlerin yaratılması ve bu fikirlerin fark edilmesi için karşıt kutupların gerekli olduğu ileri sürülmektedir. Csikszentmihalyi (1996) yaratıcı bireyin iki kutuplu bireyler olarak başarı ile çalışabildiklerini belirtmektedir. Karşı kutupların yaratıcılıkla ilgisinin bazı örnekleri Tablo 10.’da gösterilmektedir. Bu karmaşıklık yaratıcı kişilik özelliklerini anlama yönünde kritik bir öneme sahiptir.

Csikszentmihalyi (1996)’nin önerdiği yaratıcı kişilik özelliklerinin yaratıcı bireylerin kutuplu kişiliğine dikkat çekmesinin yanında onların çok yönlü özelliğine de işaret ettiği düşünülmektedir.

Yaratıcılığa ilişkin özellik yaklaşımları ve kişilik tipolojileri arasında diğer önemli ölçeklerden biri Myers-Briggs Tip İndeksi (MBTI)’dir. MBTI Jung (1946, 1968)’ın çalışmalarından türetilmiş dört farklı özelliğe dayanmaktadır.

(Loewenberger, 2009). MBTI'nin bu dört özelliği ve karşıtlıkları Tablo10.'da gösterilmiştir.

Tablo.11 Çelişkili kişilik özellikleri (Kaynak: Loewenberger, 2009)

<i>Çelişik Özellikler</i>	<i>Davranışlar</i>
<i>Dışadönüklük (E)</i>	<i>İnsanlara ve çevreye karşı ilgi</i>
<i>İçedönüklük (I)</i>	<i>İçe odaklılık</i>
<i>Sezgisel (N)</i>	<i>Uyaranları bütünsel olarak algılar ve ayrıntılardan ziyade anlam üzerine yoğunlaşır.</i>
<i>Algısal (S)</i>	<i>Bilgileri gerçekçi ve kesin olarak algılar.</i>
<i>Düşünmek (T)</i>	<i>Mantıksal, analitik ve kişisel olmayan yargı</i>
<i>Hissetme (F)</i>	<i>Yargılarında değerlere ve duygulara yönelir.</i>
<i>Algı (P)</i>	<i>Bilgiye bağlı olarak</i>
<i>Yargılama (J)</i>	<i>Bilgiyi yorumlar</i>

Tablo 11'de yer alan özelliklerden türetilebilmesi mümkün onaltı kombinasyon her biri farklı bir genel tipoloji üretmektedir. Bu durum bireylerin sadece bir tür özellik göstermelerinden ziyade profillere veya stil kalıplarına sahip olduğunu anlamaya ihtiyaç olduğuna işaret etmektedir. MBTI ve Beş Faktör Modeli arasındaki ilişkilere ilişkin analizler Beş Faktör Modelinin dışadönüklük boyutu ile EI'nin anlamlı korelasyonlar gösterdiğini bulgulamaktadır. SN ile deneyime açıklık, TF ile uyumluluk ve JP ile sorumluluk arasında da ilişkiler olduğu çalışmanın bulguları arasındadır (McCrae ve Costa 1989).

Yaratıcı kişilik özellikleri üzerine yoğunlaşan çalışmalar çoğu yaratıcı insanın en önemli özelliğinin kendi alanındaki iyi bir problemi tanımak için neredeyse estetik bir yeteneğe sahip olduğunu göstermektedir. Çünkü bu tip bireylerin doğru sorular sorabildiğini savunmaktadır. Bu nedenle çok yaratıcı insanlar belirli bir alanda yaratıcı olma eğilimindedir: iyi sorunları tanımlayabilmek için çok fazla deneyim, bilgi ve eğitim gerekmektedir (Stawyer, 2011).

Yaratıcılık ile ilgili çalışmalar geliştikçe araştırmacılar yaratıcılığın büyük ölçüde yoğun çalışmanın sonucu olduğunu keşfetmiştir. Çalışmaya istekli olan kişiler belirli kişilik özelliklerine sahip olma eğilimindedir, ancak bu kişiler tipik olarak yaratıcı türlerle ilişkilendirilen kişilik özelliklerine sahip olmayabilir. Ancak “yaratıcı

olmayı seçmek, kariyerle ilgili yaşam tarzını bilerek seçmek, işe olan bağlılığı ve bağlılığı sürdürebilmek için özel bir kişilik gereklidir” (Stawyer, 2011;s.53).

Bu noktada psikologlar motivasyonu keşfetmiştir. Motivasyonun yaratıcılıkla büyük oranda ilişkisi olduğu düşünülmektedir. Bireyin bir amaca ulaşmak için güdülenmesi olarak açıklanan motivasyon Rogers (1954; akt. Loewenberger, 2009)‘a göre bireyin kendini gerçekleştirme yoluyla Maslow (1968)’un kendini gerçekleştirme ihtiyacını karşılamayı gerektiren kişilik özellikleri olarak tanımlanan gözü peklik, cesaret, özgürlük, kendiliğindenlik ve özsaygı özelliklerinden kaynaklandığı görüşüne dayanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında belirli kişilik özellikleri bireyin motivasyonunu belirlemekte ve yaratıcılık da bu özelliklerin bir sonucu olarak oluşmaktadır.

Motivasyon ve yaratıcılık çalışmaları “üst düzey deneyimin” incelenmesi 1950'lerde hümanist psikolog Carl Rogers (1954, 1961) ve Abraham Maslow (1954) ile başlamıştır (Stawyer, 2011). Csikszentmihalyi bu geleneği akış durumu üzerine yaptığı çalışmalarla sürdürmüştür. Akış durumu son derece yetenekli insanların yaratıcı arayışlarla ilgili zorlukları takip etmekten aldıkları en üst düzey deneyim hissiyatı olarak tanımlanabilir.

Pek çok araştırmacı motivasyonel yönelimde bireysel farklılıkların önemli etkisi olduğu yaklaşımını desteklemektedir (Hackman ve Oldham 1980; Deci ve Ryan 1985; Amabile, Hill vd. 1993 akt. Loewenberger, 2009). Bireysel bir durum olduğu değerlendirildiğinde motivasyonun istikrarlı bir özellik olduğu kadar geçici bir durum olduğu konusunda da önemli tartışmalar sürmektedir. Amabile (1993)’a göre motivasyon nispeten dengeli bir özellik olmakla beraber sosyal çevreye bağlı olarak çoğu insanı etkileyen aynı zamanda geçici bir durumdur.

Yaratıcılık ve motivasyon arasındaki ilişkiyi anlamaya yönelik ilk araştırmalar yaratıcı bireylerde yaratıcılık davranışının içsel motivasyon ile ilişkili olduğunu öne sürmüş olup dışsal motivasyonun yaratıcılığı engellediğini (Amabile,1983) önermesi açısından dikkat çekicidir.

Dışsal motivasyon dışarıdan hedefler, ödüllendirmeler ya da değerlendirilme beklentisi ile belli bir amaca ulaşmayı ifade etmekte olup Amabile ve arkadaşları (1996)’nın ARGE çalışanlarının yaratıcılığına ilişkin kişilik özelliklerini sınıfladığı çalışmasında bireylerin birinci sırada en baskın özelliğinin içsel motivasyon olduğu

görülmektedir. İçsel motivasyonu olan yani kendi ilgilerinden dolayı işe kendiliğinden dahil olan bireyin kendi tarafından yönlendirildiği, işin kendisinden heyecan duyduğu, coşkulu olduğu, problemin çekiciliğinden etkilendiği, önemli bir şey üzerinde çalışmanın ve fikre bağlılık duygusunun olduğu tespit edilmiş ve kayıtsız olmadığı, sadece para, tanınma veya dış etkiler ve yönlendirmelerle motive olmadığı açıklanmıştır. Aynı çalışma yaratıcı bireylerin meraklı, enerjik ve sorun hakkında önyargılı olmadan tarafsız olarak entelektüel dürüstlük özelliklerine sahip olduğuna vurgu yapmaktadır. Bununla beraber yaratıcı bireylerin geniş fikirli veya başkalarının fikirlerine açık olduğu ve politik anlayışa sahip olduğu belirtilmektedir.

Ancak hem içsel hem de dışsal motivasyonun her ikisinin de yaratıcılığı ortaya çıkarabileceği giderek daha muhtemel görünmektedir. Yakın zamanlarda belirli koşullar altında sinerjik etki yaratan dışsal motivasyonun da yaratıcılığa katkıda bulunabileceği öne sürülmüştür (Amabile 1993). Bu bağlamda motivasyonun yaratıcılık teorilerinde ve çalışmalarında bir kişilik özelliği olarak merkezde yer aldığı söylenebilir.

Yaratıcılığa ilişkin pek çok yeni yaklaşım, farklı bireysel özellikler üretildikten sonra psikologlar yaratıcılığın sıkı çalışma, özveri, motivasyon ve daha önce yapılmış olan çalışmalara yakından dikkat gerektirdiğini keşfetmişlerdir (Stawyer, 2011).

2.4.4.4. Bilişsel Yaklaşımlar

Yaratıcılığı tanımlayan bireysel özellikleri ve kişilik farklılıklarını çalışmak yerine bilişsel psikologlar tüm bireyler tarafından paylaşılan zihinsel süreçleri analiz etmeyi amaçlamışlardır. Bilişsel psikologlar, zihnin temsil yapılarını, aralarındaki bağlantıları ve onları dönüştüren zihinsel süreçleri incelemektedir. Bilişsel yaklaşımlar yaratıcı düşüncenin altında yatan düşünme becerilerine ve entelektüel süreçlere odaklanmaktadır (Runco, 2014).

Yaratıcı biliş yaklaşımlarının temel bilişsel süreç ve problem çözme arasında ilişkiler kurduğu gibi zeka, dil ve bireysel farklılıklara işaret eden diğer özellikler arasında da ilişkiler kurmakta olduğu görülmektedir.

Newell, Shaw ve Simon (1962) yaratıcı olmak için gerekli olan bilişsel yapıları (stilleri) ele almışlardır. Bu araştırmacılar enformasyon işleme yaklaşımına göre yaratıcı süreci bir bakıma engel kaldırıcı bir süreç olarak görmektedir (Shalley ve Zhou, 2008). Bireylerin enformasyonu alarak zihinsel bir süreçte işlemeleri

sonucu farklı görme, anlama ve bu bilgiyi dönüştürme sonucu yaratıcı sonuçlar ortaya çıkarabildiği anlaşılmaktadır. Nitekim bilişsel yaklaşıma göre yaratıcı olduğu düşünülen çalışmaların ortaya çıkması alma, ilişkilendirme, sentez, dönüşüm, analitik aktarım ve kategorik indirgeme gibi zihinsel süreçleri içermektedir (Finke vd. 1992).

Diğer yandan benzer şekilde yaratıcı fikirlerin bellekte depolanmış olan bilgiye uygulanan analog bir aktarım olarak geleneksel bilişsel süreçlere bağlı olduğunu öne süren görüşler de bulunmaktadır (Weisberg 1986; 1993; 2006; akt. Loewenberger, 2009). Bu yaklaşım bilgi düzeyinin önemini ve daha önce ilgisiz çeşitli bilgi veya kavramları bilinçli veya bilinçsiz olarak ilişkilendirme faaliyetine ilişkin deneyimi vurgulamaktadır. Deneyimin düşünme yöntemlerini değiştirdiği anlaşılmaktadır.

Bilişsel teoriler genellikle problem çözme sürecine odaklanmaktadır (Runco, 2014). Yaratıcı problem çözme bireylerin gerçekte yeni bilgi seviyelerine ulaşmaya çalıştıkları geniş olasılık alanlarını içerir (Shalley 1991). Yaratıcı problem çözme süreci tipik olarak problem tanımlama, fikir üretme, fikirleri çözümlere dönüştürme ve eylem planları oluşturma, farklı ve yakınsak düşünme arasındaki dinamik dengeye bağlıdır (Puccio, Firestien ve ark. 2006).

Pek çok araştırma farklı bilişsel süreç ya da becerilerin problem çözme yaklaşımına etkilerine odaklanmıştır. Örneğin Mumford ve arkadaşları (1997) diğer araştırmacılar gibi (Reiter v.d, 1997; Vincent, vd., 2002) problem bulma, problem oluşturma, alternatifler üretebilme ve fikirlerin değerlendirilmesi ile ilgili çalışmalara odaklanmıştır (Shalley ve Zhou, 2008).

Başka bir yaklaşımda da yaratıcılık için gerekli olan bilişsel faaliyetler arasında problem tanımlama, çevresel tarama, veri toplama, problem üzerinde bilinçsiz zihinsel aktivite, problem çözümüne bakış, alternatiflerin değerlendirilmesi ve uygulamanın yer aldığı (Simon 1966; Crosby 1968; Hogarth 1980; akt. Loewenberger, 2009) belirtilmektedir.

Ancak Runco (2014)'nın belirttiği gibi biliş ve yaratıcılık arasındaki ilişkide sezgi (bilginin kaynağı olarak) yer almaktadır. Bu nedenle de bilişsel sürecin gerçek içeriğine ulaşmak zorlaşmaktadır. Diğer yandan bilişsel yaklaşımların değerlendirilmesi sonucu Runco (2014) yaratıcılığın bilişsel evrenselciliği kapsadığını ancak beraberinde de bilişsel birey farklılıklarını da içinde barındırdığını

belirtmek bilişsel araştırmaların karmaşıklığını işaret ederken aynı zamanda bireyin özgünlüğüne de dikkat çekmektedir.

2.4.4.5. Pragmatik Yaklaşımlar

Pragmatik yaklaşımlar yaratıcılığın önemine dair algının ticaretleştirilmesi yolu ile geliştirilmiş yöntem ve araçları kapsamaktadır. Bu yöntem ve araçların eğitim yolu ile bireylerin bilişsel modelleme teknikleri geliştirmesini ve bu yolla yaratıcı olmanın sağlanabileceği varsayımına dayanmaktadır. Pragmatik yaklaşımların yaratıcılığın doğuştan gelen bir miras olmadığı ve geliştirilebilir bir yetenek olduğu yaklaşımının bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

Bu kapsamda örneğin yaratıcılık eğitimi programlarının kullanılabilirliği ve katılımı bilişsel, sosyal-kişilik ya da sosyokültürel etkinin bir parçası olarak kabul edilebilir.

Bu yöntemlerden biri Osborn (1953) tarafından kavramlaştırılan beyin fırtınası yöntemidir (Shalley ve Zhou, 2008). Beyin fırtınası, gruplarda farklı düşünmeyi geliştirmek için özel olarak tasarlanan yaratıcı problem çözme sürecine dahil edilen bir tekniktir.

Diğer bir yöntem Gordon (1961)'un geliştirdiği Synectics isimli yaratıcılığa uyum programıdır. Bu program iki temel prensip içermektedir; 1-) sıradan bir fikri ele alıp bu fikri metaforlaştırma yolu ile farklı şekilde görmeye çalışmak; en yakın ilginç bulmak, 2-) yeni bir problem ele almak bunu metafor kullanarak daha önceden aşına olunan bir hale dönüştürmek; ilginç bilindik kılmak (Shalley ve Zhou, 2008).

En iyi bilinen ve pek çok araştırmaya konu olan programlardan biri Parnes ve arkadaşları (Noller ve Parnes, 1972; Parnes ve Biondi, 1976) tarafından geliştirilen Yaratıcı Problem Çözme (CPS) programıdır (Baer ve Kaufman, 2006). Bu program Osborn-Parnes modeli olarak adlandırılmakta ve problem çözme sürecini altı aşamada tanımlamaktadır. Lin (1984) küçük ve iyi seçilmiş ve CPS eğitimi almış bir örnekte modelin oldukça etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır (Baer ve Kaufman, 2006).

Diğer programlardan biri De Bono (1970, 1977, 1990)'nın yanal ve dikey düşünce kavramıdır. De Bono ve Zimbardo (2010) dikey düşünmenin kavramsal modelleri kanıtlamak veya geliştirmekle, yanal düşünmenin bu tarz kalıpları yeniden yapılandırmak (içgörü) ve yenilerini (yaratıcılığı) harekete geçirmek olduğunu belirtmektedir. Yanal ve dikey düşünce birbirini tamamlar. Her ikisinde de beceri

gereklidir. Araştırmacılar zihnin kendi kendini maksimize eden bir bellek sistemi olarak sınırlandığı anda yanal düşünceye ihtiyaç duyulduğunu belirtmektedir. Yanal düşünmenin bir metodoloji ile öğrenilebilir olduğunu belirten araştırmacılar yaratıcılığın bireyin doğuştan taşınan bir özellik olmadığına ve öğrenilebilir olduğuna vurgu yapmaktadır.

Gurup düzeyinde yaratıcı problem çözme konusunda eğitilen grupların, üretilen fikirlerin sayısı ve kalitesi bakımından eğitimsiz grupları geride bıraktıkları konusunda bazı kanıtlar bulunmaktadır (Firestien ve McCowan, 1988; Firestien 1990; akt. Loewenberger, 2009). Yapılmış olan iki meta analiz yaratıcılık ile ilgili eğitim programlarının etkili olduğunu göstermektedir (Baer ve Kaufman, 2006).

2.4.4.6. Bütünsel Yaklaşımlar

Bütünsel yaklaşımlar bireysel ve çevresel bileşenler arasındaki etkileşimi vurgulamaktadır. Ve bu yaklaşımlarda modeli oluşturan her bir boyutun birlikte yarattığı bir sinerji olduğu söylenebilir. Bu nedenle bütünsel yaklaşımlar modelin öngördüğü tüm değişkenlerin birlikte ele alınmasını ve anlaşılmasını önermektedir. Örneğin bir birey yaratıcı kişilik özelliklerini gösterebilir ve yeni fikirler üretmek ve problemleri yaratıcı bir şekilde çözmek için gerekli beceri ve tekniklere sahip olabilir. Bununla birlikte bireyin yaratıcı davranış potansiyeli, destekleyici olmayan bir ortam tarafından kolaylıkla gölgelenebilir.

Örgütsel ortamda yaratıcı fikirlerin üretilmesi ve uygulanmasına yönelik bazı potansiyel engeller ya da kolaylaştırıcılar örgütsel strateji, yapı, kültür, iklim, liderlik, işin özellikleri gibi örgütsel unsurlarla ve bireysel, grup ve örgütsel olmak üzere tüm düzeylerle ilişkilidir. Yaratıcılık ile ilgili çalışmalar (Amabile 1983; Sternberg 1985; Csikszentmihalyi 1988; Mumford ve Gustafson 1988; Gruber 1989; Sternberg ve Lubart 1991; Gardner 1993; Woodman, vd., 1993; Lubart ve Sternberg 1995; Amabile 1996; Sternberg ve Lubart 1996) yaratıcılığın gerçekleşmesi için örgütün her seviyesinde her bir bileşenin bir arada olmasının gerekliliğini vurgulamaktadır (Sternberg ve Lubart, 1999).

2.4.4.6.1. Csikszentmihalyi Sistem Yaklaşımı

Sistem modelinin belki de en önemli çıkarımı belirli bir zamanda ve belirli bir yerde yaratıcılığın sıklığı ve seviyesinin sadece bireylerin yaratıcılıklarına bağlı olmadığıdır. Csikszentmihalyi (1996)'nin öne sürdüğü gibi yaratıcı etiketini hak eden

bir fikir ya da ürün yalnızca tek bir kişinin zihninden değil birçok kaynağın sinerjisinden doğmaktadır.

Csikszentmihalyi (1996) bireyin, alanın ve görev alanının etkileşimini vurgulamaktadır. Dolayısıyla Csikszentmihalyi'nin modeline göre yaratıcılık, alan, bilgi alanı ve bireyden oluşan sistemin karşılıklı ilişkilerine dayanır.

Alan kültürün değerleri ve sembolleri ile tanımlanan ve toplum tarafından şekillendirilen bir konu veya ilgi alanı ve etki alanının kapsamını ifade eder. Alan bireyin tanındığını ve korunacağını belirleyen etki alanı denetleyicilerini temsil eder. Bu nedenle yaratıcı fikirler bireyin bir alandaki bilgisine ve alandaki sosyal doğrulamaya bağlı olarak gelişebilir.

Araştırmacı yaratıcı bireye atıfta bulunarak yaratıcılığın ani iç görüden ziyade çaba, azim ve sebatla kaynaklandığını belirtmektedir.

Yaratıcılık, müzik, mühendislik, işletme ya da matematik gibi belirli bir alanın sembollerini kullanan bir kişinin yeni bir fikre sahip olduğunda ya da yeni bir model gördüğünde ortaya çıkar. Bu yenilik ilgili (semboller) alanına dahil edilmek üzere alan tarafından seçildiğinde ancak yenilik olur. Bir sonraki nesil bu yeniliğe maruz kaldığı semboller alanının bir parçası olarak karşılaştacak ve eğer yaratıcı ise daha da geliştirecektir (Csikszentmihalyi, 1996).

Bugün pek çok örgüt, çalışanlarının özgünlüğünü artırmaya çalışarak pazarda rekabet avantajı elde etmeyi amaçlamaktadır. Ancak Csikszentmihalyi (1996)'nin de belirttiği gibi örgüt yönetimleri destekleyici olmayan bir örgütsel sistemde pek çok değerli fikri tanımayı öğrenip daha sonra bunları hayata geçirmenin yollarını bulmaya çalışmadıkça fark yaratamazlar. Bununla birlikte araştırmacının ileri sürdüğü gibi bireylerin daha yaratıcı düşünmesini sağlamaya çalışmaktan ziyade ortamdaki koşulları değiştirerek yaratıcılığı geliştirmek daha kolay olacaktır.

2.4.4.6.2. Sternberg and Lubart Yatırım Teorisi

Sternberg ve Lubart'ın teorisi yaratıcı bireyi tanımlayan kaynakları ve destekleyici bir çevrede bu kaynakların birleştirilerek birey tarafından kullanılmasına bağlı olarak yaratıcılığın ortaya çıkma potansiyelini değerlendirmektedir.

Başarılı bir borsa ticareti metaforuna dayanan Sternberg ve Lubart'ın (1991, 1995a, 1995b) yatırım teorisi yaratıcı bireylerin fikirler alanında “düşük al ve yüksek sat” konusunda kabiliyetli ve istekli olduğunu göstermektedir (Sternberg 2012).

‘Düşük satın alma’ yaratıcı birey fikre değer verirken yaratıcı fikirlerin genellikle başlangıçta diğerleri tarafından yüksek oranda değerlendirilmediğini ifade etmektedir. Bu nedenle başarı bireyin sahip olduğu yeni fikri “yüksek satmak” için diğerlerini ısrarla ikna etmesine bağlanmaktadır. Sternberg (2012)’ e göre yaratıcılığın en zor kısmı diğer insanların onayını almaktır.

Sternberg (2012) yatırım teorisinin Tablo11.'de özetlenmiş olan altı farklı fakat birbiriyle ilişkili kaynağın birey tarafından birleştirilerek kullanılmasının yaratıcılık için gerekli olduğunu ileri sürmektedir.

Tablo.12 Yatırım Modeli

(Kaynak: Sternberg, 2012’den uyarlanarak araştırmacı tarafından hazırlanmıştır)

Kaynaklar	Açıklama
<u>Entellektüel yetenekler</u>	<i>Sentetik yetenek; problemleri yeni yollarla görmek ve geleneksel düşüncenin sınırlarından kaçmak için</i> <i>Analitik yetenek; Hangi fikirlerin peşinde koşmaya değer olduğunu anlamak için</i> <i>Uygulama-Bağlamsal yetenek; Başkalarının fikirlerinin değerli olduğuna dair diğerlerinin nasıl ikna edileceğini bilmek için</i>
<u>Bilgi</u>	<i>Öne geçmek için yeterli olan ve kapalı bakış açısı</i>
<u>Düşünme modelleri</u>	<i>Kişinin kendi seçiminin yeni olup olmadığını düşünmesi</i> <i>İyi ve yeni yollarla düşünmek</i> <i>Küresel ve yerel düşünmek</i>
<u>Kişilik</u>	<i>Önemli. Hepimiz yaratıcılığımızı bir dereceye kadar artırma potansiyeline sahibiz (bazılarının daha yaratıcı olduğunu ima eder)</i>
<u>Motivasyon</u>	<i>Gerekli</i>
<u>Çevre</u>	<i>Destekleyici ve ödüllendirici</i>

Araştırmacının belirttiği üzere Tablo12.de belirtilen kaynakların bireyler tarafından kullanım becerisinin derecesi, bireyin yaratıcılık düzeyini ortaya koymaktadır

2.4.4.6.3. Amabile’in Bütünsel Modeli

Amabile (1983b)’ın revize edilmiş bileşen modeli içsel motivasyon, görev alanı ilgili bilgi ve yetenekler ve sosyal çevrenin olumlu veya olumsuz özelliklerinin yaratıcılık ile ilgili süreçlerin bir birleşimi olduğunu açıklamaktadır (Amabile, 1996). Amabile (1983; 1996)’ın modelinin büyük önem taşıması motivasyon ve sosyal

Tablo.13 Yaratıcılığın Bütünsel Modeli Bileşenleri (Kaynak; Loewenberger, 2009)

Bileşen	İçerik	Dayanak
<i>Alanla ilgili</i>	<i>Alan hakkındaki bilgi</i>	<i>Doğuştan gelen bilişsel yetenekler</i>

<i>beceriler</i>	<i>Teknik beceriler</i>	<i>Resmi ve gayri resmi eğitim</i>
<i>Yaratıcılık ile ilgili süreçler</i>	<i>Alanla ilgili yetenek</i>	<i>Fikir üretme eğitimi ve deneyimi</i>
	<i>Uygun bilişsel model</i>	
	<i>Yeni fikirler üretmek için sezgisel ya da açık bilgi</i>	<i>Kişilik özellikleri</i>
<i>İş Motivasyonu</i>	<i>Buna yardımcı olan çalışma stili</i>	<i>İçsel motivasyon</i>
	<i>Göreve yönelik tutumlar</i>	<i>Sinerjik dışsal motivasyon (1996)</i>
	<i>Görevini üstlenmeye yönelik bireyin kendi motivasyon algısı</i>	<i>Belirgin dışsal kısıtların varlığı / yokluğu-</i> <i>Dışsal kısıtlamaların bilişsel olarak en aza indirilebilmesi</i>
Sosyal Çevre (1996)	Olumlu	Olumsuz
<i>Genel</i>	<i>Özerklik / kontrol duygusu</i>	<i>Yetersizlikle ilişkilendirilmiş eleştirel değerlendirilme tehdidi Kritik değerlendirme beklentisi</i>
	<i>Kaynakların yeterliliği</i>	<i>Ödül ile ilişkilendirilmiş denetim</i>
	<i>İşin önemi /aciliyeti</i>	<i>Kısıtlı seçim / kısıtlama</i>
	<i>Yeterli oranda zorlayıcı iş</i>	<i>Kontrol</i>
	<i>Yetkinliği onaylayan kabul ve ödül</i>	<i>Rasgele / gerçekçi olmayan son teslim tarihleri</i>
	<i>İş ilgi çekici hale getiren içsel ödül</i>	<i>İş arkadaşları ile rekabet</i>
	<i>İlgi alanları ile eşleşen görev</i>	<i>İletişim eksikliği</i>
	<i>Yetkin performansı destekleyen uygun görev yapısı</i>	<i>İşbirliği eksikliği</i>
	<i>İşteki başarısızlığın değerli bilgileri yaratabileceğini kabul etmek</i>	<i>Statükooya vurgu</i>
	<i>Yeni fikirler üretmeyi sağlayan mekanizmalar</i>	<i>Dış kaynaklı motivasyonlara vurgu yapmak</i>
	<i>Yeniliğe yönelik yüksek seviyeli teşvik</i>	<i>Kuruluş içinde kazan-kaybet rekabeti</i>
	<i>Anlık yönetici teşviki</i>	<i>Katı prosedürler</i>
	<i>Çalışan beceri çeşitliliği</i>	<i>Organizasyondaki diğer kişilerin projeye karşı ilgisizliği</i>
<i>Örgütsel</i>	<i>İş arkadaşlarının yeni fikirlere açıklığı</i>	
	<i>Çalışma arkadaşlarının yapıcı fikir ve eleştirileri</i>	
	<i>İçsel motivasyona vurgu yapmak</i>	
	<i>Dış örgütlerle rekabet</i>	
	<i>Yapıcı çalışma odaklı geribildirim</i>	
	<i>Prosedürel özerklik ile açık stratejik yön</i>	
	<i>Ortak iş yapma</i>	
	<i>İşbirliği yapma</i>	

çevreye vurgu yapıyor olmasıdır. Özellikle içsel motivasyon görev alanından bağımsız olarak (Amabile, 1983) bireyin bilişsel süreçlerini geliştirmesi açısından yaratıcılık süreçleri üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Amabile alanla ilgili bilginin önemli olduğunu, ancak Sternberg'in modelindeki entelektüel yetenekler, düşünme stilleri ve kişilik özellikleri ile ilişkilendirilmiş yaratıcı düşünme becerilerinin herhangi bir alanda motivasyona bağlı olduğunu öne sürmektedir. Amabile (1993), sosyal çevre etkilerini ve motivasyon potansiyelini dışlayan orijinal (1983) modelinin revizyonunda içsel motivasyon ile bazı dışsal motivasyon türlerinin *sinerjisine* dikkat çekmektedir. Bu kapsamda içsel motivasyonun yanı sıra dışsal motivasyonun da yaratıcılık için önemli olduğu tespiti yaratıcılığı geniş kapsamda anlamak için kritik bir öneme sahiptir.

Amabile (1983,1996)'in yaratıcı lı k için önerdiği Birleşik Model'in bileşenleri ve etkileri Tablo 13'te özetlenmiştir.

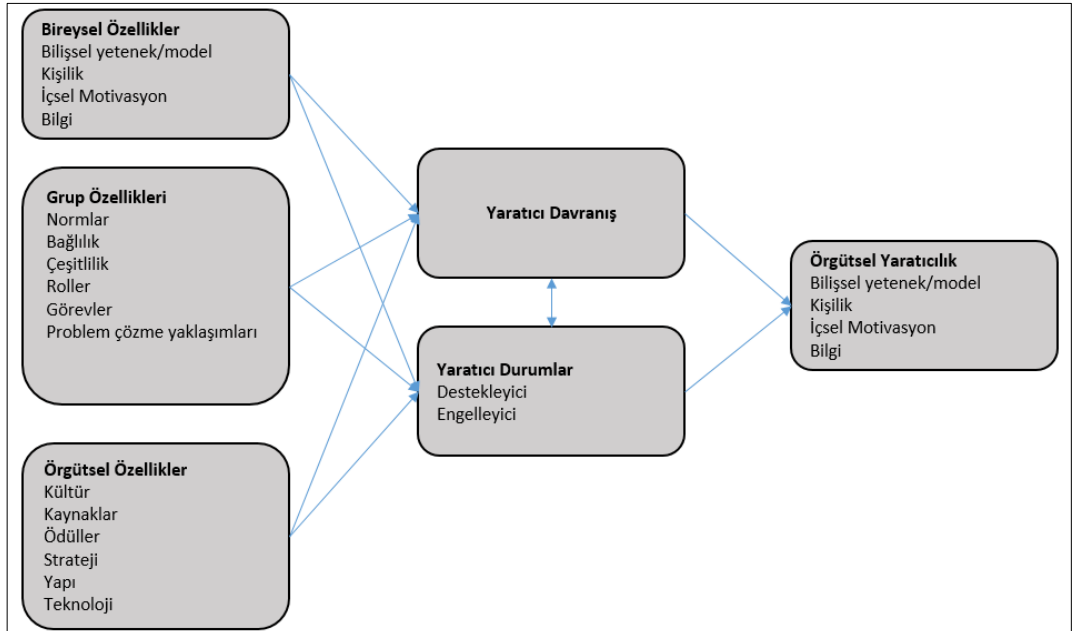
2.4.4.6.4. Çoklu Sosyal Etki Alanları Teorisi

Ford (1996)'un *Çoklu Sosyal Etki Alanları Teorisi* bireysel yaratıcı eylemin anlam üretme, motivasyon, bilgi ve yeteneklerin bir sonucu olduğunu iddia etmektedir. Teori örgütlerde yaratıcılığı etkileyen sosyal alanları gruplar, diğer örgütler, örgütsel çevre ve pazar olarak ele alınmaktadır. Teori yaratıcı eylemlerin çoğu kez çoklu sosyal alanların sunduğu seçim süreçlerinden etkilendiğini değerlendirmektedir.

Onun önemli katkılarından biri alışkanlık ve yaratıcı eylemler arasında rekabet etmekte olan bir durumun göz önünde bulundurulmakta olmasıdır. Ford (1996)'a göre yaratıcı eylemin tercih edildiği şartlarda bile bireyler geçmiş başarılarına, göreceli kolaylık ve kesinliklerine dayanan alışkanlıkları seçme eğilimi gösterebilmektedir.

2.4.4.6.5. Etkileşimci Model

Etkileşimci model (Woodman ve Sawenfeldt 1989; Woodman, Sawyer ve ark. 1993) ise sosyal örgütün her düzeyinde kişiliğin önemli unsurlarını, yaratıcılığın bilişsel ve sosyal açıklamalarını birleştirir. Bu model kişiyi, ürünü, süreci ve mekanı yaratıcılığın bileşenleri olarak bütünleştirerek yaratıcılığın karmaşık çerçevesini açıklamaktadır.



Şekil.5 Etkileşimci Yaratıcılık Modeli (Kaynak: Woodman vd, 1993)

Etkileşimci Modele göre, bireysel yaratıcılık önceki koşullar, sürdürülebilirlik (ör. tarih, biyografi); bilişsel model ve yetenek (örn. ıraksak düşünme, düşünsel akıcılık); kişilik (ör. özsaygı, kontrol odağı); ilgili bilgi; içsel motivasyon; sosyal etkiler (ör. sosyal yardım, ödüller); ve bağlamsal etkilerin (fiziksel çevre, görev ve zaman kısıtlamaları) bileşimidir.

2.4.4.6.6. Çok Boyutlu Örgütsel Yaratıcılık Modeli

Drazin, Glynn ve Kazanjian'ın (1999) Çok Boyutlu Örgütsel Yaratıcılık Modeli yaratıcılığı bir sonuçtan ziyade bir süreç olarak çok düzeyli bir model olarak tanımlamaktadır. Araştırmacılar yaratıcılığın zamanla nasıl ortaya çıktığına odaklanarak bireylerin yaratıcı etkinliklere katılımlarına aracılık eden referans çerçeveleri önermektedir. Model aynı zamanda anlam üretme perspektifini de içermektedir. Bu model üç kavramdan oluşmaktadır. Geleneksel birey, grup ve örgütsel analiz düzeyleri yerine, a) birey düzeyi, b) grupların veya alt birimlerin paylaşılan referans çerçevelerini temsil eden bir öznelerarası düzey, c) öznelerarası seviyeler ve örgütsel düzeydeki inançlar arasındaki değişim.

Bireysel düzeyde bireylerin olaylarla ilgili bilişsel çerçeveler geliştirdikleri ve neler olup bittiği ve yaratıcı faaliyetlerin içinde ne kadar yer almaları gerektiği konusunda fikir sahibi oldukları iddia edilmektedir. Öznelerarası düzeyde bireylerin ve diğerlerinin belirsizliğe ilişkin kafa karışıklığını azaltmak için grup, takım düzeyi ile etkileşime girdiği önerilmektedir. Teori karşılıklılığın yüksek olduğunda kolektif bir zihnin ortaya çıkabileceğini içermektedir. Kolektif düzeyde ise anlamlandırmanın iş birimlerine, mesleklere, ideolojilere ve örgütün kendisine ait inançlar tarafından oluşturulduğu iddia edilmektedir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. KAVRAMLAR ARASI İLİŞKİLER, HİPOTEZLER ve MODEL

Bu bölümde araştırmanın bağımsız değişkenleri olan bireysel değerler ve örgüt kültürü ile bağımlı değişken olan yaratıcılık ve aracı değişkenler olan yönetici desteği ve işin önemine ilişkin ilişkilerin yazın açısından değerlendirilmesi yapılmaktadır. Buna ek olarak bu ilişkiler kapsamında tezin hipotezleri bu bölümde her bir başlık altında oluşturulmuştur.

3.1. BİREYSEL DEĞERLER VE YARATICILIK İLİŞKİSİ

Meglino ve Revlin (1998) değerlerin davranışları doğrudan etkilediğine işaret ederek bireylerin değerlerine göre hareket etmelerini teşvik ettiğini ve davranışları

başka şekillerde etkileyen durumsal değişkenlerin yokluğunda büyük etkiye sahip olduklarını belirtmiştir.

Değer –davranış ilişkisi temelinde bireysel değerler bireyin yaratıcılık davranışının anlaşılabilmesi için bir yaklaşım geliştirilmesine yardımcı olabilir. Bu konuda yapılan araştırmalar temelinde bu önerme aşağıdaki satırlarda değerlendirilmektedir.

Lebedeva ve arkadaşları (2018)'nın yaratıcılık ve bireysel değerler ilişkisini inceledikleri kültürlerarası bir çalışma değerlerin ve yaratıcılığın farklı kültürlerde farklı ve pozitif ilişki içerdiğini ortaya koymasından oldukça değerli bulgular sunmaktadır. Çalışma Evrenselcilik-Doğa değerleri ile birlikte Değişime Açıklık değerlerinin yaratıcılığı teşvik ettiğini ve Muhafazacılık değerlerinin ise yaratıcılığı engelleyici özellikte olduğunu önermektedir. Araştırmacılar değişime açıklık değerinin bireysel genişleme ve yenilik arayışını motive ettiğini ancak muhafazacılık değerlerinin ise kendini koruma, kendini sınırlandırma davranışlarını motive ederek bireylerdeki istikrarı ve öngörülebilirlik arzusunu işaret ettiğini belirtmektedir.

Souso ve Coelho (2011) ön büro hizmetlerinde görev alan çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmada Schwartz (1992)'in Portre Değerler teorisinde yer alan muhafazacılık ve öz yönelim (kendini geliştirme) boyutları ile yaratıcılık davranışları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma bulguları muhafazacılık değerinin yaratıcılık ile negatif ilişkili olduğunu açıklarken, öz yönelim değerini benimsemiş çalışanların daha yüksek oranda yaratıcılık sergilediğini ortaya koymaktadır.

Rice (2006) dokuz farklı örgüt ve 202 çalışan üzerinde yaptığı araştırmada Schwartz (1992)'in öz yönelim (kendini geliştirme), uyarılma, başarı, uyum ve güç değerlerinin bireysel yaratıcılık ile ilişkisini incelemiştir. Araştırmada öz yönelim değerinin bireysel yaratıcılık ile pozitif ilişkili olduğu belirlenirken, uyum ve güç değerlerinin yaratıcılık ile negatif ilişkisi olduğu belirlenmiştir. Başarı değerinin yaratıcılık ile pozitif yönlü ilişkisi söz konusu olmakla birlikte araştırma sonuçları uyarılma değerinin yaratıcılıkla zayıf ve negatif ilişkisinin olduğunu göstermektedir.

Mumford (2000)'a göre başarının yaratıcı insanlar tarafından gösterilmesi beklenen güçlü bir güdü olmasının nedeni bu insanların bağımsız olma eğiliminde olan insanlar olarak toplum tarafından dayatılan beklentilerden endişe duymadan, başarı için kendi fikirlerini takip etmekte olmalarıdır. Bu nedenle yapılan çalışmada başarı değeri yaratıcılığı olumlu yönde etkileyen bir değer olarak saptanmış olabilir.

Kasof ve arkadaşları (2007)'nin bireysel değerler ve yaratıcılık arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırma sonuçları da yaratıcı davranışın öncelikle özyönelim değer türü ve ikincil olarak uyarılma ve evrenselcilik değer türleri tarafından desteklendiğini ortaya koymaktadır. Bunun yanında araştırma yaratıcılığın birinci derecede gelenek ve ikinci derecede de uyum ve güvenlik değerleri tarafından engellendiğini açıklamaktadır.

Aynı kapsamda Dollinger ve arkadaşları (2007)'nin çalışması Schwartz (1992) değerlerinin yaratıcılık ile ilişkisini içermektedir. Bu araştırma da Kasof ve arkadaşları (2007)'nin önerdiği gibi özyönelim, uyarılma ve evrenselcilik değerlerinin yaratıcılığı desteklediğini ortaya koymaktadır.

Schwartz (1992, 2012)'in yaratıcılık, özgürlük, kendi hedeflerini seçme, meraklı olmak, bağımsız olmak, kendine saygı duymak, zeki olmak, mahremiyete önem vermek olarak açıkladığı öz yönelim değerinin içerik itibari ile yaratıcılık ilişkisini değerlendiren çalışmaların sonuçları tarafından desteklendiği görülmektedir.

Ayrıca Schwartz (1992)'in değerler sınıflamasının dairesel gösterimi değerlerin birbiri ile ilişkisini ortaya koymaktadır. Bu kapsamda öz aşkınlık değer boyutunu oluşturan evrenselcilik değeri ile değişime açıklık değer boyutu arasında motivasyonel temeller bağlamında bir ilişki olduğu söylenebilir.

Dollinger (2007)'in muhafazakarlık ve yaratıcılık ilişkisini araştırdığı çalışma muhafazakarlığın üniversite öğrencileri arasında yaratıcılıkla küçük ama tutarlı bir ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir (Dollinger, 2007).

Lebedeva and Bushina (2015) tarafından Rusya'nın iki farklı federal bölgesinde Schwartz değerler ölçeğini kullanarak yapılan araştırmada her iki bölgede de değerlerin hem eğitim hem de yaş değişkenlerine göre yaratıcılık üzerinde etkisi olduğunu göstermektedir. El sanatları alanında kadınlar daha yaratıcı bulunurken, örgütsel alandaki yaratıcılıkta istatistiksel olarak erkeklerin daha yüksek yaratıcılık değeri ortalamasına ulaşılmıştır. Her iki bölgede değişime açıklık değer boyutu yaratıcılık ile pozitif ilişkiliyken muhafazacılık boyutunun negatif ilişkili olduğu belirlenmiştir.

Schwartz (1992) tarafından önerildiği gibi değişime açıklık, uyarılma ve öz-yönlendirme ile ilgili değerleri içermektedir. Risk alma, macera ve heyecan uyaranla

ilişkili değer türlerinin merkezini oluşturur. Bu arada merak, bağımsızlık ve hedeflerini seçme, özyönelimli değer türlerinin temelini oluşturur (Schwartz, 1992). Ogbeibu ve arkadaşları (2018)'nin çalışması üst düzey yöneticilerin yardımseverlik değerinin örgütsel kültür aracılığı ile çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisini incelemektedir. Yapısal eşitlik modeli (YEM) sonuçları üst yönetim liderlerinin yardımseverliğinin ve adhokrasi kültürünün çalışanların yaratıcılığı üzerinde olumlu ve anlamlı etkilere sahip olduğunu göstermektedir. Çalışma pazar ve klan kültür tiplerinin çalışanların yaratıcılığı üzerinde olumsuz etkileri olduğuna dikkat çekmektedir. Hiyerarşi kültürünün çalışanların yaratıcılığı üzerinde önemli bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir. Benzer şekilde çalışma yardımseverlik değerinin klan kültürü aracılığında çalışan yaratıcılığı üzerinde önemli bir etkiye sahip olmadığını ancak adhokrasi kültürü aracılığında çalışan yaratıcılığı üzerinde güçlü ve negatif bir etkisinin olduğunu göstermektedir. YEM sonuçları yardımseverlik değerinin pazar kültürü aracılığında çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisinin pozitif ve orta düzeyde ve hiyerarşi kültürü aracılığında negatif ve orta düzeyde bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Xu ve Li (2017) çalışan gelenekselliğini ölçmek için Yang ve ark., (1989) tarafından geliştirilen Çin Bireysel Geleneksellik Ölçeğini ve Scott ve Bruce (1994)'un inovatif davranış ölçeğini kullanarak gelenekselcilik değerleri ile inovatif davranış arasındaki ilişkiyi inceledikleri bir araştırma yapmıştır. Bu araştırmaya geleneksel değerler ve bireysel inovatif davranış arasında direk bir ilişki tespit edememiş olmakla birlikte yüksek dönüştürücü liderlik aracılığında bu ilişkinin yönünün negatif olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak açılışma gurup geleneksel değerleri yüksek olduğunda ara değişken olan dönüştürücü liderlik olmaksızın geleneksel değerlerle inovatif davranış arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Araştırmacılar tüm grup üyeleri destekleyici olduğunda bilişsel kaynakların yenilik için kullanılabilir hale getirilebildiğini öne sürmektedir. Çünkü araştırmacılar geleneksel olmayan çalışanların daha dinamik ve açık fikirli (Farh vd. 1997) olmasının diğer grup üyelerinin desteğinden daha az etkilenmelerine neden olacağını ileri sürmektedir.

Avram ve Milgram (1977) ve Straus ve Straus (1968) yüksek seviyede uyum, dogmatizm ve dış kontrol odaklı bireylerin düşük düzeyde yaratıcılık performansı sergilediğini yaptıkları çalışmalarda ortaya koymuşlardır (Lubart, 1990)

Schwartz (1992, 2001, 2012)'nın Portre Değerler Teorisi kapsamında değerlendirildiğinde öz yönelim ve uyarılma değerlerinin, değişime açıklık boyutunun bileşenleri olduğu bilinmektedir. Bu bağlamda söz konusu araştırmaların doğrudan değişime açıklık boyutunun yaratıcı davranış ile pozitif ilişki gösterdiği önerilebilir.

Diğer yandan Shin ve Zhou (2003) Kore şirketlerindeki Ar-Ge çalışanları arasında yaptıkları çalışmada gelenek, uyum ve güvenlik değerlerini yaratıcılık ile ilişkilendirmiştir. Çalışma bu değerlerin yaratıcılık ile anlamlı bir ilişki göstermediğini bulgulamışlardır.

Schwartz (1992)'ın belirttiği gibi değerler hiyerarşisine göre değişime açıklık boyutu (öz yönelim, uyarılma değerlerinin bileşkesi) muhafazıcılık boyutu ve onun bileşenleri olan uyum, gelenek ve güvenlik değerleri ile karşıtlık içindedir. Bu da yukarıdaki araştırmaların da gösterdiği gibi değişime açıklık değerlerini (öz yönelim, uyarılma değerlerinin bileşkesi) benimsemiş bireylerin yaratıcılığının daha yüksek ve karşı kutbunda yer alan muhafazıcılık değerlerini (uyum, gelenek, güvenlik) benimsemeyen bireylerin yaratıcılıklarının görece daha düşük olabileceğini açıklamaktadır. Çünkü Schwartz'ın teorisinde de açıklandığı gibi bireylerin davranışları bir değeri diğerine tercih etmelerinin ve benimsedikleri değerin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Diğer yandan muhafazıcılık değerleri güvenlik, uyum ve gelenek değerinin bir bileşkesidir. Bu muhafazıcılık değerlerinin yaratıcılık ile negatif bir ilişkisinin olması beklentisini doğurmaktadır. Çünkü yaratıcılık davranışı risk içeren bir davranıştır. Yaratıcılık yeri geldiğinde geleneksel olanı değiştirmeyi gerektirmektedir. Bu davranış bir fırsatı öngörebilme ve sürdürme motivasyonu gerektirir. Bu kapsamda risklerden kaçınma, güven oluşturma ve gelenekleri sürdürme hedeflerine ulaşmak için gerekli yüksek motivasyon ile çeliştiği düşünülmektedir.

Yapılan ampirik araştırmalardan Dollinger ve arkadaşları (2007)'nın önerdiği gibi yaratıcılık davranışının değerlere bağlı olarak açıklanabileceği ve Schwartz'ın değerlere ilişkin önerdiği dinamik yapı modelinin davranışın tahmin edilebilmesi için kullanılabileceği önerilebilir.

Tartışılan teori ve araştırmalar kapsamında aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H1a: Değişime açıklık değeri ile bireysel yaratıcılık arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki vardır.

H1b: Muhafazacılık değeri (uyuma, gelenek ve güvenlik) ile yaratıcı davranış gösterme eğilimi arasında negatif yönlü ve zayıf bir ilişki vardır.

H1c: Özaşkınlık değeri (evrenselcilik, yardımseverlik) ile yaratıcı davranış gösterme eğilimi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H1d: Öz genişletim değeri (güç, başarı) ile yaratıcı davranış gösterme eğilimi arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

3.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE YARATICILIK İLİŞKİSİ

Yaratıcılık araştırmaları 1990'lı yıllarla birlikte yaratıcı insanları ve onların sosyal ve kültürel bağlamlarını açıklayan disiplinler arası bir yaklaşım olan sosyokültürel yaklaşıma odaklanmıştır. Kültür ve yaratıcılık çalışmaları nispeten hem yaratıcılık hem de kültür araştırmacıları için yeni bir konu (Glaveanu 2016) olmakla birlikte kültürün yaratıcılığı etkileyen bir faktör olduğuna dair yaygın bir inanç vardır (Rinne, Steel ve Fairweather, 2013; 129).

Bilim adamları yaratıcılığı açıklamanın yalnızca bireysel ilhamı değil aynı zamanda işbirliği, destek ağları, eğitim ve kültürel altyapı gibi sosyal faktörleri de anlamayı gerektirdiğini keşfetmişlerdir. Yaratıcılık her ne kadar birey merkezli bir yeniliği, icadı işaret etse de etkilendiği tek alan bireyin özellikleri değildir. Csikszentmihalyi (1996: 1)'nin öne sürdüğü gibi yaratıcı etiketini hak eden bir fikir ya da ürün sadece tek bir kişinin zihninden değil birçok kaynağın sinerjik etkisinden kaynaklanmaktadır. Bu sinerjinin kaynaklarından biri olarak Amabile ve arkadaşları (1996)'nın sosyal çevrenin yaratıcı davranışın düzeyini ve sıklığını etkilediğini ileri sürdüğü çalışmalarından yola çıkarak örgütün sosyal çevresinin sınırlarını belirleme, tanımlama kabiliyeti nedeni ile örgüt kültürünün örgüt çalışanlarının yaratıcı davranışlarını etkilediği ifade edilebilir.

Bu yaklaşımla Tushman ve O'Reilly (1997)'nin de belirttiği gibi örgüt kültürü örgütsel inovasyonun -dolayısı ile yaratıcılığın- kalbinde yer almaktadır (Martins ve Terblanche, 2003). Çünkü örgütlerin sahip olduğu kültür aracılığı ile ulaşmak istedikleri amaç yolunda o örgütte benimsenen ve beklenen davranışlar, inanç ve değerler yolu ile çalışanlara aktarılmaktadır. Tam da Csikszentmihalyi (1996b)'nin öne sürdüğü gibi bir kültür alanını içselleştirmeden yaratıcılığın sınırlarını belirlemek imkânsızdır. Bu bağlamda yaratıcılık üç ana güç arasındaki

etkileşimin sonucu ortaya çıkan bir süreçtir; seçilen fikirleri, değerleri ve inançları gelecek nesillere depolayan ve aktaran kültür; hangi davranışların, değerlerin ve bilgilerin korunmaya değer olduğunu seçen sosyal sistem ve sosyokültürel alana bir miktar dönüşüm getiren birey (Csikszentmihalyi, 1988,1999)

Martins ve Terblanche (2006) çevresel durumlar, stratejik yaklaşımlar, değerler, üst yönetimin faaliyetleri, örgütsel yapı ve teknoloji gibi unsurları destekleyen örgüt kültürünün yenilik ve yaratıcılık ile ilişkisine değinmektedir. Bir örgütün dış çevresinin ekonomi ve rekabetçilik, ürünler, teknoloji ve müşteri tercihlerindeki sürekli değişim gibi unsurlarının değerlendirilmesi yolu ile örgüt içinde veya dışındaki kritik durumlara karşı geliştirilen tepkinin işletme stratejisine yansıtılması (örn.; yenilik stratejisi), yöneticilerin değerleri ve inançları (örn; bilgi alışverişi, değişim için destek, inanç çeşitliliği), örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayan örgüt yapısı (örn; ortak karar verme, resmi kurallar ve düzenlemelerin orta düşüklükte kullanılması, geniş tanımlanmış iş sorumlulukları ve az düzeyde hiyerarşi ve esnek otorite) ve yenilik sürecini ve yaratıcılığı destekleyen kaynakların durumu ve kullanılan teknoloji (örneğin; bilgisayarlar, internet) gibi kültür kapsamında değerlendirilen örgüt boyutlarının yenilik ve yaratıcılığı destekler şekilde yapılandırılmasını önermektedir.

Benzer şekilde Amabile (1988) yaratıcılık için uygun bir kültürün varlığının kalıcı uyarım olarak kilit bir rol oynayabileceğine ve ayrıca çalışanların davranışlarını yeni fikirler üretmeye yönlendirebileceğini iddia etmektedir.

Diğer taraftan Wycoff (2003) kültürün yenilik başarısızlığının en yaygın nedeni olduğunu ve yeni fikirleri teşvik eden ve risk almayı destekleyen uygun bir örgüt kültürüne sahip olmayan örgütlerin yenilikçi fikirlerin üretilmesinde ve uygulanmasında zorluk yaşayabileceğini vurgulamaktadır.

Örgütsel yazında hatırı sayılır araştırmacının (Ahmed, 1998; Martins ve Terblanche, 2003; Martins ve Martins, 2002; Mclean, 2005; Vincent vd., 2004) örgüt kültürünün yaratıcılığa ve yeniliğe olan etkisini incelediği görülmektedir. Çalışmalar örgüt kültürünün bir örgütte yaratıcılığın ve yeniliğin ne ölçüde teşvik edildiği üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Araştırmalar, hız, aciliyet, ekip çalışması, müşteri memnuniyeti, dinleme, inisiyatif, esneklik ve risk alma gibi pek çok boyutu kapsayan normların ve değerlerin hem ürünü ortaya çıkarmak ve hem de müşteriye

tatmin etmek ile doğrudan ilişkili olduğunu göstermektedir (Tushman ve O'Reilly, 1997).

Örgüt kültürü ve yaratıcılık ilişkisini inceleyen araştırmalar izleyen satırlarda örgütsel kültürün alt boyutları ile yaratıcılık ilişkisinin anlaşılmasına yönelik olarak 1-)Quinn ve Cameron (1999)'un Rekabetçi Değerler Modeli (RDM)'ni içeren çalışmalar, 2-) farklı örgüt kültürü modellerini içeren çalışmalar ve 3- kültürler arası çalışmalar olarak üç farklı kapsamda ele alınmaktadır.

Golden ve Shriner (2017) tarafından yapılan çalışma örgütsel kültürün RDM kapsamında dönüştürücü liderlik ile yaratıcı performans arasındaki ilişkileri yönlendirip yönlendirmediğini incelemiştir. Çalışmaya 109 adet Fortune 500 kuruluşundan 147 uzman katılmıştır. Çalışma adhokrazi kültür türünün dönüştürücü liderlik ve yaratıcı performans arasındaki ilişkiyi yönlendirdiğini ortaya koymaktadır. Ayrıca çalışmada pazar kültürünün dönüştürücü liderlik ve yaratıcı performans ilişkilerini tahmin etmek için önemli olmayan bir moderatör olduğu belirtilmektedir. Çalışkan (2013) tarafından yapılan araştırma hiyerarşi kültürünün bireylerin yenilikçi davranışını %71 oranında açıkladığını göstermektedir. Ara değişken olarak örgütsel güçlendirme analize dahil edildiğinde hiyerarşi kültürünün yaratıcılığı %50 gibi yine yüksek bir oranda açıklayabildiği görülmektedir.

Rice (2006) örgütsel bağlam olarak tanımladığı 1-) örgütsel yapı, kontrol ve hiyerarşi, 2-) destek, etkileşim ve iletişim, 3-) Risk alma eğilimi ve 4-) Atmosfer olarak sınıflandırdığı örgütsel özellikleri kapsayan boyutlar ile çalışanların yaratıcılığını ilişkilendirdiği çalışmada örgütsel bağlamın %56 oranında yaratıcılığı açıklayabildiğini göstermektedir. Araştırma destek, etkileşim ve iletişim boyutunun bileşeni olan tecrübenin örgüt içinde paylaşılmasının yaratıcılık üzerinde pozitif en yüksek etkiye sahip olduğunu açıklamaktadır. Bununla birlikte yine aynı boyut altında yer alan destekleyici iletişim ile yaratıcılık pozitif yönlü ilişkili bulunmuştur. Araştırma hiyerarşik yönetim tarzının da yaratıcılık ile pozitif yönlü bir ilişki sergilediğini ortaya koymaktadır.

Odetunde ve Ufodiama (2017)'nin yaptıkları araştırma sonuçları örgüt kültürünün çalışan yaratıcılığı üzerinde önemli etkiye sahip olduğunu göstermektedir ($R^2 = .03$, $p < .05$).

Yukarıda bahsedilen çalışmalar farklı örgütlerde ve farklı kültürlerde yapılmış olmakla birlikte hiyerarşi kültürünün yaratıcılığı/yenilikçi davranışı pozitif

yönlü etkilediğini göstermesi açısından ilginç bir sonuç ortaya koymaktadır. Çünkü yazında kültür ve yaratıcılık/inovasyon ilişkisinin ilk çalışmalarından birini yapan Burns ve Stalker (1961) bu ilişkinin organik örgütlere ait bir özellik olabileceğini ortaya koymaktadır (McClean, 2005). Organik örgütlerin açık iletişim temelinde yapılanmış, gücün örgüt içinde pozisyonundan ziyade uzmanlığa dayandığı ve ademi merkeziyetçi yapıda örgütler olduğu bilinmektedir. Oysaki hiyerarşi kültürü bürokratik yapıda, kural odaklı, talimat ve prosedürlere uygunluğun önemsendiği ve karar sisteminin yukarıdan aşağıya doğru aktığı, merkezileşmiş bir örgüt tipini tanımlamaktadır. Ancak Rice (2006) Mısır gibi güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde kurallar, yukarıdan aşağıya işleyen emir-komuta ilişkisi gibi hiyerarşi kültürüne ait özelliklerin çalışanların motivasyon kaynağı olduğunu iddia etmektedir. Bu önerme Hofstede (1980, 1990)'in teorisi temelinde ele alınabilir. Güç mesafesi yüksek kültürel değerlere sahip toplumlarda –Türkiye’de güç mesafesi yüksek bir toplum olarak kabul edilmektedir- bireyler çocukluklarından itibaren önce ebeveyn-çocuk ilişkisinde, sonra okulda öğretmen-öğrenci ilişkisinde sorumlulukların hatırlatıldığı ve güçlü-güçsüz ilişkisinde güçlüünün yaptırımının daha yüksek olduğu kodlaması ile programlanmış bir bilişle sahip olarak değerlendirilmektedir (Hofstede, 1984).

Jaskyte (2002) ABD’de sivil toplum örgütlerinde yenilik ve değer odaklılık ilişkisini incelediği araştırmada inovasyon ile adhokrasi kültür tipinin önemli bir özelliği olan risk alma arasında pozitif yönlü bir ilişki bulmuştur. Bu çalışma yaratıcılıkla direk ilişkiyi ele almamış olmasına rağmen risk almak bu tez çalışmasında kullanılan yaratıcılık ölçeğinin içerdiği yaratıcılık değerlendirme sorularında yer almaktadır. Bu nedenle adokrasi ve yaratıcılık risk alma davranışının bir yaratıcılık bileşeni olduğu kabulü ile pozitif yönlü ilişkili kabul edilebileceği düşünülmektedir.

Khurohani (2013) yaptığı çalışmada adokrasi kültürü desteği ve uyumlu özgürlük değeri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmektedir. Çalışma ortak özgürlük değeri ile liderin yaratıcılığı arasında da pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Claver ve arkadaşları (1998) ampirik araştırmalarında çalışanların adokrasi algılarının örgütsel yaratıcılık algıları ile pozitif yönlü bir ilişki içinde olduğunu bulgulamıştır.

Lau ve Ngo (2004) yaptıkları çalışmada adokrasi kültürünün inovasyonu pozitif yönde etkilediğini belirtirken aynı şekilde Akkoç ve diğerleri (2011) de çalışmalarında adokrasi kültürünün inovatif davranışları olumlu yönde ve yüksek düzeyde etkilediğini tespit etmiştir.

Claver ve arkadaşları (1998) yaratıcılık için ideal profilin adokrasi kültürü olduğunu belirtmektedir. Çünkü yeni teknolojilere açıklık (ve genel olarak değişim) ve risk almaya hazır olma yaratıcılığı destekleyen adokrasi kültürüne özgü ideallerin ve değerlerin bir parçası olarak görülmektedir. Yeni gelişmelere hızlı bir şekilde cevap verebilme, yeni teknolojiyi bir araya getirme ve ortaya çıkan yeni problem ve fikirleri ele alma esnekliği yaratıcılık için tipik özellikler olarak görülmektedir (Heinze, 2007).

Yazında yaratıcılık ve örgüt kültürü ilişkilerini inceleyen meta analiz Hartnell ve arkadaşları (2011) tarafından 84 ayrı çalışmanın verileri toplanarak yapılmıştır. Bu meta-analiz RDM'den dört kültür tipi ve üç tip organizasyonel etkinlik indeksi arasındaki ilişkiler hakkında çeşitli hipotezleri test etmektedir. Analiz klan kültürü tipolojisinin diğer RDM kültür tipolojilerine göre çalışanların yaratıcılık tutumları ile güçlü pozitif ilişkilere sahip olduğunu göstermektedir. Bunun yanında adokrasi ve pazar kültürüne sahip olan örgütlerin klan kültürlerine sahip olanlardan daha fazla yenilik performansı sergilediği ve bu kültürlerin yenilik ölçümleri ile daha güçlü ilişkiler gösterdiği tespit edilmiştir. Ayrıca pazar kültür tipinin finansal etkililik ölçütleri ile en güçlü pozitif ilişkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Adokrasi ve pazar kültürü eğilimindeki örgütlerin klan kültürü eğiliminde olanlardan daha fazla yenilik performansı sergilediği ve bu kültürlerin yenilik ölçümleri ile daha güçlü ilişkiler gösterdiği tespit edilmiştir.

Martins ve Martins (2002) yaratıcılık ve inovasyonu Martins (2000)'in örgüt kültürü boyutları olarak önerdiği stratejik vizyon ve misyon, müşteri odaklılık (dış çevre odaklılık), amaçlara ulaşmanın anlamı, yönetim süreci, çalışan ihtiyaçları ve amaçları, çalışanlar arası ilişkiler ve liderlik boyutları açısından ampirik bir çalışmada değerlendirmiştir. Bu çalışma örgüt stratejisinde müşteri odaklılığın, temel değerlere bağlılığın ve geleceği içeren bir vizyonun varlığının yeni fikir üretmeyi, risk almayı ve karar vermeyi destekleyen kültür boyutları olarak yaratıcılık ve inovasyonu olumlu yönde etkilediğini açıklamaktadır. Aynı çalışma örgüt stratejisi kapsamında yenilik ve yaratıcılığı hedefleyen örgüt misyonunun varlığının

Çalışanlara amaçla ilgili doğrudan mesaj vermesi nedeni ile yaratıcı davranışı ortaya çıkardığını ortaya koymaktadır.

Tesluk ve arkadaşları (1997)'nin çalışması rgtsel kültür ve iklimin bireysel yaratıcılık ile ilişkisini ele almaktadır. Çalışma yaratıcılığı etkileyen rgtsel iklim boyutlarını yaratıcılığı vurgulayan hedefler, rgtsel araçlar, ödül odaklılık, görev desteği ve sosyo-duygusal destek olarak beş boyutta açıklayarak değerlendirmiştir. rgtsel iklimin sosyo-duygusal boyutu rgt çalışanlarının kendilerini yaratıcı davranmakta rahat ve zgr hissedebilecekleri bir ortamı destekleyen rgt çevresinin varlığına inanıyor olduklarına karşılık gelmektedir. Bu boyut içerik olarak bireylerin yaratıcı davranış sergilerken risk alabilmeye açık olduğunu, fikirlerin rahatlıkla paylaşılabilir olduğunu açıklamaktadır.

Kurt (2015) rgt iklimi ve bireysel yaratıcılık ilişkisini incelediği araştırmasında, rgt ikliminin yaratıcılık ve inovasyonla ilgili olan alt boyutunun bireysel yaratıcılığı % 47,8 gibi yüksek oranda açıklayabildiğini belirtmiştir.

Tsai (2015)'nin üniversitedeki yaratıcı öğrenmeyi etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik 224 Çinli niversite ğrencisi üzerinde yaptığı araştırma sonuçları okul politikası ve kültürünün yaratıcılığı kolaylaştırabileceğini göstermektedir.

Araştırmalar rgt kültürü boyutlarının yaratıcılık ile ilişkisini içeren çalışmalarda örneğin adokrazi kültürünün yaratıcılığı güçlü ve pozitif etkilediğini göstermektedir. Bu alışmalar rgtn kültürünün tüm rgt içinde homojen dağıldığı ve sanki bu rgtlerin tüm özellikleri ile bu kültürü temsil ettiği algısını yaratmaktadır. Örneğin talimat ve prosedürlerin işlediği hiyerarşik kültürün bazı öğelerinin bu kltrelerde hiç görülmemesi mümkün olabilir mi? Ya da ilişkilerin bir aile ortamı gibi olduğu klan kültürünün bazı özelliklerinin?

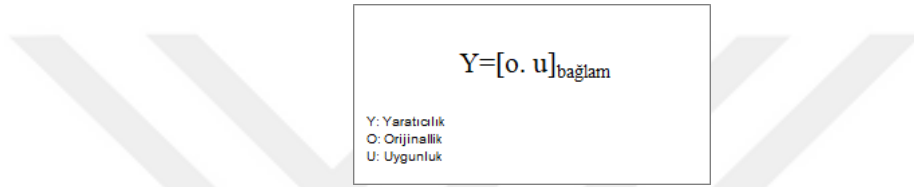
Bazı alışmalar rgt kültürü ile yaratıcılık arasındaki ilişkide kültür bileşenlerinin doğru karışımına sahip olan rgtlerin daha güçlü yaratıcılık performansı sergilediğini göstermektedir (Bezrukova ve ark., 2012; Hartnell ve ark., 2011; Sarros et. al, 2008; Tellis, Prabhu ve Chandy, 2009; Tienne ve Mallette, 2012). Kültür ve yaratıcılık ilişkisini inceleyen kültürler arası çalışmalar geniş bir yazını kaplaması ve kültürel içeriğin yaratıcılık ile ilişkisini apaçık sergilemesi nedeni ile bahsedilmeyi gerekli kılmaktadır.

Ng ve Smith (2004)'in sınıf yönetimine ilişkin birkaç tekrarla yaptığı ampirik araştırmalar (örneğin, Çin, Hong Kong, Tayvan, Japonya, Güney Kore ve Singapurlu öğrenciler) okulların misyonları gereği bireyleri yaratıcı olmaya teşvik ediyor olsa dahi paradoksal olarak bu okullardaki birçok öğretmenin yaratıcılıkla ilişkilendirilmekte olan kişilik özelliklerini benimsemediğini ortaya koymaktadır. Bu durum öğrencilerde öğretmenlerine saygıları gereği itaat ederek, onların sevmediği kişilik özelliklerini davranışlarında göstermeme eğilimi olarak yansımaktadır (Ng ve Smith, 2004). Araştırmacılar bu durumun Asyalı kültürlerin Konfüçyüs felsefesini benimsemesinden kaynaklandığını belirterek, kültürel içerikli bir açıklama sunmaktadır. Diğer yandan batı kültürlerindeki yaratıcı kişilik özellikleri doğu kültürlerinde gurur, kibir, uyuşmazlık (egocentrism) gibi kişilik özellikleri ile ilişkilendirilmekte olabilir (Çelik ve Lubart, 2016). Bunun yanında Li (1997)'nin belirttiği gibi doğu kültürleri yeniliği bir ürünün olumlu özelliği olarak önemli kabul etse dahi yeni ürünler tasarlarırken geleneklere belirli ölçüde saygı gösterme, uyma zorunluluğu hissediyor olabilirler. Bu araştırmanın sonuçları Hofstede (1984)'in toplulukçu kültürlerde bireyin zihinsel yapısının ailenin yanında okul, din ve politik kurumlar tarafından şekillendirildiği önermesinden hareketle doğu kültürlerindeki öğrencilerin kendi kişilik tanımlarının büyük oranda toplumsal normlar tarafından ve toplumun normlarına göre şekillenmiş olabileceğini gösterebilir. Bu kapsamda bireyin yaratıcı birey algısının ve sonucunda oluşan davranışlarının içinde yaşadığı kültürden, kültürel değerlerin sınırlayıcı ya da yönlendirici özelliğinden bağımsız düşünülmemeyeceği sonucuna ulaşılabilir.

Rinne, Steel ve Fairweather (2013)'ın ulusal düzeyde Hofstede modeline göre ilişkilendirdikleri kültürel değerler ve yaratıcılık çalışması bireycilik ile ulusal yaratıcılık indeksi ve tasarım ve yaratıcılık indeksindeki ulusal sıralamalar arasında güçlü bir pozitif ilişki olduğunu göstermiştir. Yaratıcılık ile Hofstede'nin güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bireycilik ve yaratıcılık arasındaki pozitif ilişki bir ulusun yaratıcı olması için özerklik, bağımsızlık ve özgürlüğü kapsayan bireycilikle ilgili inançların gerekli olduğunu göstermektedir.

Yaratıcılığın özgünlük –yenilik- ve uygunluk –kullanışlılık- gibi iki boyutu çok yakın zamanlarda belirli bir sosyokültürel ve tarihsel bağlamda tanımlanarak tartışılmaya başlanmıştır (örn. Beghetto 2013; Glaveanu 2013; Plucker vd. 2004).

Beghetto and Kaufman (2014), bu ilişkiyi Şekil5'te gösterilen fonksiyonla tanımlamıştır. Örneğin ilkokul bilim fuarında özgün olduğu kabul edilen bir şeyin üniversite fen laboratuvarı gibi farklı bir ortamda oldukça sıradan olduğu değerlendirilebilir. Bu örnekte işaret edildiği gibi yaratıcılık ve bağlamın birbirinden ayrılmaz olduğu söylenebilir. Çünkü yaratıcılık ile ilgili yargılar belirli bir sosyokültürel ve tarihsel bağlam tarafından belirlenmektedir (Helfand vd, 2016). Aynı yaklaşımla Nonaka ve Takeuchi (1995) bir kültürde geliştirilen yaratıcılık modellerinin diğerlerinde geçerli olmayabileceğini savunmaktadır.



Şekil.6 Yaratıcılık Fonksiyonu (Kaynak Beghetto and Kaufman ,2014).

Rice (2006) bireylerin yaratıcılık performansları arasındaki farkı algısal ve geçmiş deneyimlere dayanan farklılıklarla ilişkilendirmektedir. Rice bu değerlendirme ile bireyin Hofstede (1984)'in zihinsel programlama metaforu ile açıklamaya çalıştığı gibi kültürel unsurların yapılandığı kodlara göre algıladığı ve tanımladığı çevresine uygun, benzer bir yaratıcılık algısı oluşturup ona göre davranış sergileyebileceğine işaret etmektedir. Bu önerme Zhou ve arkadaşları (2013)'nın kültürler arası araştırmasında ampirik olarak gösterilmektedir. Bu araştırmacılar Çin, Japon ve Alman öğretmenler üzerinde yaptıkları bir çalışmada öğretmenlerin yaratıcılık ile ilgili yanlış bir kavramsal algıları olduğunu belirlemiştir. Bu öğretmenlere göre yaratıcılık sadece yeni bir şey üretmek değil aynı zamanda nadir ve belirli konular için geçerli olan bir kavram ve akademik performansla çok az ilgili bir özelliktir. Yaratıcılığa ilişkin her bir kültürün ortak yanlış inançları olmakla birlikte her kültürün yaratıcılık görüşünde bazı nüanslar saptanmıştır. Örneğin, Japon öğretmenler yaratıcılığın öğrenilebilir olduğu ile ilgili en düşük değere sahipken en çok Çinli öğretmenlerin farklı düşünceye değer verdiği belirlenmiştir. Yaratıcılık ve zeka arasındaki ilişkinin varlığına dair en düşük değeri Alman öğretmenler almıştır. Ayrıca Çinli öğretmenler eleştirel düşünme ve sorgulamayı teşvik ederken Alman öğretmenlerin bağımsızlık ve genel cesaretlendirmeye değer verdikleri belirlenmiştir.

Bu bağlamda yaratıcılığın tanımına ilişkin kültürler arası farklar olabileceği gibi genel itibari ile yaratıcılığın tanımında kültürler arası bir fikir birliğinin olduğundan da söz edilebilir. Her iki coğrafyadaki öğretmenlerin kültürlerinden bağımsız olarak yaratıcı bir bireyi sanatçı, meraklı, yaratıcı, bağımsız, yenilikçi ve akıllı gibi karakter özellikleri ile ve bir fikir birliği içinde tanımlamaktadır (Antonietti ve Colombo, 2016).

Nitekim Palaniappan (2012)'nin vurguladığı gibi kültürler arasında yaratıcılık kavramının ifade ettiği içerikte bir fikir birliği olmakla birlikte yaratıcılık davranışının değerlendirildiği araştırmalarda kültürel farklılıklar görülmektedir.

Mosafa ve El-Masry (2008)'nin çalışmaları Mısırlı ve İngiliz çalışanların örgütsel yaratıcılığı engelleyen unsurlara ilişkin tamamen farklı tutumlar sergilediğini ortaya koymaktadır. Çalışma örgütsel bağlılık, yönetici desteği, risk almak, zaman ve iş baskısı gibi unsurların yaratıcılık üzerindeki etkilerini inceleyerek iki farklı kültürde aynı değişkenlere ilişkin birbirine karşıt sonuçlar sunmaktadır. Yapılan çalışmalar yaratıcı bireyi tanımladığı önerilen risk almak özelliğinin Arap toplumunda kaçınılan bir özellik olduğunu ortaya koymaktadır (Antonietti and Colombo,2016). Çünkü Barakat (1993)'a göre Arap toplumundaki bireylerin kaderci olması ve ayıplanma psikolojisi nedeni ile diğer bireyler tarafından kendilerine yöneltilen olumsuz yargıları önlemeyi ya da onlardan kaçınmayı tercih etme eğilimi sergilediği düşünülmektedir (Antonietti and Colombo,2016). Bu yargılanma çekincesi nedeni ile bireyler yeni ve farklı fikirlerini gün yüzüne çıkarmama eğiliminde olabilirler. Bu çalışma De Dreu (2010)'nun belirttiği gibi kültürel değerler, inançlar ve normlar bireylerin risklerden kaçınmak için daha ihtiyatlı olmalarına neden olabilmektedir.

Bu çalışmalara ek olarak demokratik toplumların bireysellik, farklılık ve özgürlüğün gelişmesine izin verdiği kabul edilmekte ve tüm bu özelliklerin yaratıcılık için hayati öneme sahip olduğu (Westwood ve Low, 2003; 241) belirtilmektedir.

Teori ve araştırmalar kapsamında aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H2a: Adhokrasi kültürünün bireysel yaratıcılık ile pozitif yönlü ilişkisi vardır.

H2b: Pazar kültürünün bireysel yaratıcılık ile pozitif yönlü ilişkisi vardır.

H2c: Hiyerarşi kültürünün bireysel yaratıcılık ile negatif yönlü ilişkisi vardır

H2d: Klan kültürünün bireysel yaratıcılık ile pozitif ilişkisi vardır.

3.3 YÖNETİCİ DESTEĞİ VE YARATICILIK İLİŞKİSİ

Pek çok yöneticinin daha fazla yaratıcı çalışana sahip olma isteğinde olduğu bilinmekle birlikte yöneticilerin çalışanların yaratıcılığını arttırmak için nasıl davranışlar sergilediği değerlendirilmesi gereken bir konu olarak görülmektedir. Yaratıcılık ve yöneticilik ilişkisini bu çalışmada yöneticinin yaratıcılığa desteği çerçevesinde ele alınmaktadır.

Yöneticilerin en önemli sorumluluklarından biri çalışanların motivlerini anlayabilmek ve bu motivleri hedeflere ulaşma yolunda harekete geçirebilmektir. Bu bağlamda örgütteki üst düzey yöneticilerden ziyade çalışanların birebir ilişkide bulundukları yöneticilerle olan ilişkisinin önemli bir rolü vardır. Amabile ve arkadaşları (1996) kaynakların, iş yükü baskısının ve otonominin örgütsel yaratıcılık üzerinde örgütsel ve ilk yönetici desteğine göre daha az önemli bir rol oynadığını belirtmektedir.

Yöneticilerin çalışanların risk alma, yeni ve farklı fikirleri paylaşmasını teşvik etme, onların yeni ve farklı bakış açıları geliştirmesine yönelik eğitim ve gelişim planları hazırlama gibi yaratıcılığı teşvik eden söylem ve eylemleri çalışanların bireysel yaratıcılıklarını desteklemektedir. Bu konudaki araştırmalar yöneticinin çalışanlarını teşvik etmesinin ve bağlı olduğu yöneticiler ile çalışanları arasında açık bir etkileşimin sağlanmasının, yaratıcılık ve yenilikçiliği arttırdığını göstermektedir (Shalley, Gilson, Blum, 2000: 216). Özellikle ilk yönetici desteği (Ramus ve Steger, 2000) ve özellikle çalışanların yaratıcılığını doğrulayıcı davranışlar, çalışanlar tarafından daha yüksek düzeyde yaratıcı davranışın gösterilmesine neden olabilmektedir (Tierney ve Farmer, 2004). Çünkü bu koşullarda çalışanların içsel motivasyonları çoğu zaman yüksek seviyelerde kalmakta ve sonuçta sürekli olarak yüksek kalitede ve zamanında yaratıcı çözümler üretebilmektedirler (Amabile ve Pratt, 2016). Liderlik ve yaratıcılık arasındaki ilişkiyi inceleyen ilk çalışmalardan birinde Pelz (1963) Ulusal Sağlık Enstitüleri'ndeki 20 farklı laboratuvarı yaratıcılık indekslerine ilişkin örgütsel değişkenleri incelemiştir (Mumford vd.,2002). Bu çalışmada grup liderleriyle etkileşimin yoğunluğunun, özellikle daha genç bilim insanları için yaratıcılıkla pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur. Ayrıca zayıf ilk yönetici ya da zayıf yönetici rol modeline maruz kalmak, olağandışı bir şekilde düşük performansla sonuçlanmıştır. Redmond, Mumford ve Teach (1993) yaptıkları çalışmada, çalışanların yaratıcılığını

arttırmaya neden olan yönetici davranışlarını tanımlayan bir model geliştirmiştir. Tierney ve Farmer (2002) bir saha çalışmasında yaratıcılık bağlamında lider davranışı ile çalışanın öz-yeterliliği arasında pozitif yönlü bir ilişkinin desteklendiğini bulgulamıştır. Çalışmada yöneticilerin yaratıcılığı destekleyen eylemlerin düzeyinin, çalışanların yaratıcı potansiyelini daha yüksek oranda açığa çıkardığı belirtilmektedir. Başka bir çalışmada Kanter (1983) ve Kimberley ve Evanisko (1981) çalışan yaratıcılığının demokratik yaklaşımı benimseyen bir yönetim tarzından ve karar almada açık bir yaklaşımdan etkilendiğini ileri sürmektedir (Ramus ve Steger, 2000). Amabile (1988) liderlerin en önemli sorumluluğunun örgütün yaratıcı çalışmalara yönelimini ileten sinyaller üretmek olduğunu belirtmektedir. Birlikte ele alındığında tüm bu yaklaşım ve çalışmalar yöneticilerin yaratıcılığı destekleyen davranışlar sergilediklerinde çalışanların yaratıcılığının ortaya çıkacağına ve/veya artacağına işaret etmektedir.

İlk yönetici tarafından sağlanan destekler, projeye doğrudan yardım, çalışanların uzmanlığını geliştirme ve çalışanların içsel motivasyonun geliştirilmesi yoluyla çalışanların yaratıcılığını etkilemektedir (Amabile,1997). Bununla birlikte araştırmacı ilk yöneticilerin çalışanlarını en iyi şekilde destekleyen planlar yapması ve hedefler belirlemesi, çalışanlarla iyi bir iletişim içinde olması ve etkileşimde bulunması, projeye ilişkin bireysel katkıları değerlendirmesi, yapıcı geribildirim sağlaması, çalışma grubuna güven duyması ve yeni fikirlere açık olması gibi olumlu davranışlarını yaratıcılığı destekleyen davranışlar olarak değerlendirmektedir. Aynı zamanda ilk yöneticinin çalışanların yaratıcılığını doğrulayıcı davranışları daha yüksek yaratıcı davranışın gösterilmesine neden olabilmektedir (Tierney ve Farmer, 2004).

Amabile (1988) liderlerin en önemli sorumluluğunun örgütün yaratıcı çalışmalara yönelimini ileten sinyaller üretmek olduğunu belirtmektedir. Çalışanların sosyal farkındalıkları ve türettikleri anlamlar da liderlik ile yakından ilişkilidir (Gioia ve Chittipeddi, 1991). Bu bağlamda yöneticilerin çalışan davranışlarında ve örgütsel beklentilerin yorumlanmasında yönlendirici etkiye sahip olduğu yorumlanabilir. Bunu destekler şekilde Ford (1996) çalışanların kendi etkinliklerine dair gelişmiş inançlarının yenilik yapma motivasyonunu oluşturan temel bileşen olduğunu ileri sürmektedir.

Birlikte ele alındığında tüm bu çalışmalar yöneticilerin çalışanları ve işlerini desteklediklerinde daha yaratıcı olacağını ileri sürmektedir. Mostafa (2005) 170 yönetici üzerinde, Mısır örgütlerinde örgütsel yaratıcılığı etkileyen faktörleri incelemiştir (Mostofa, 2008). Çalışma örgüt yöneticilerinin fonksiyonel sorumluluk alanına dayanan örgütsel yaratıcılığa yönelik tutumlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırma ayrıca yöneticinin eğitim düzeyi yükseldikçe yaratıcı ve yenilikçi faaliyetleri benimsemesinin daha muhtemel olduğunu bulgulamaktadır. Çalışma yöneticilerin örgütsel yaratıcılığa yönelik tutumlarında herhangi bir kuşak farkına bağlı farklılığın olmadığını tespit etmiştir. Son olarak araştırmada cinsiyetler arasındaki karşılaştırmada kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre yaratıcılık konusunda daha anlamlı ve olumlu tutumları olduğu belirlenmiştir.

Tüm çalışmalar değerlendirildiğinde yöneticilerin yaratıcı davranışı destekleyici davranışları aşağıdaki hipotezler çerçevesinde test edilecektir.

H3: Yönetici desteğinin çalışanların bireysel yaratıcı davranışı ile pozitif yönlü bir ilişkisi vardır.

H3a: Adokrasi kültürü ve yönetici desteğinin pozitif yönlü ilişkisi vardır

H3a1: Yönetici desteği, adokrasi kültürü ve yaratıcılık arasında aracılık etkisi göstermektedir.

H3b: Klan kültürü ve yönetici desteği arasında pozitif yönlü ilişki vardır

H3b1: Yönetici desteği, klan kültürü ve yaratıcılık arasında aracılık etkisi göstermektedir.

H3c: Pazar Kültürü ve yönetici desteği arasında negatif yönlü ilişki vardır

H3c1: Yönetici desteği, Pazar kültürü ve yaratıcılık arasında aracılık etkisi göstermemektedir.

H4d: Hiyerarşi Kültürü ve yönetici desteği arasında negatif yönlü ilişki vardır.

H4d1: Yönetici desteği, hiyerarşi kültürü ve yaratıcılık arasında aracılık etkisi göstermemektedir.

3.4 İŞİN ÖNEMİ VE YARATICILIK İLİŞKİSİ

İş özellikleri örgütün bağlamsal özelliklerinin bir parçasıdır. İş tasarımı ve buna bağlı olarak iş özelliklerinin çalışanların içsel motivasyonuna ve bununla birlikte yaratıcılık performansına önemli etkisinin olduğu farklı çalışmalarla değerlendirilmiştir (Hackman ve Oldham, 1975; Amabile, 1988; West ve Farr,

1990). Amabile (1988) yaratıcılık modelinde iş özelliklerini liderlerin yaratıcılığı yönetirken dikkate alması gereken önemli bir bileşen olarak ele almaktadır. Oldham ve Cummings (1996) işlerin yapılandırılma biçiminin çalışanların motivasyonuna ve yaratıcı çıktılarına etkisinin olduğunu belirtmektedir. Karmaşık olan (yani, çeşitlilik, kimlik, özerklik, geri besleme ve önem bakımından zengin) işler bireyleri güçlendirir, iş aktiviteleri ve bu faaliyetleri tamamlama konusundaki ilgileri hakkında heyecan yaratır ve bu heyecan yaratıcılığın ortaya çıkmasına neden olur (Shalley, Zhou ve Oldham 2004, s. 938). Tsaur, Yen ve Yang (2011) tarafından yapılan ampirik araştırmanın sonuçları iş özelliklerinin çalışan yaratıcılığı ile anlamlı ve pozitif ilişkili olduğunu göstermektedir. İş özelliklerinin yaratıcılık ile ilişkilendirildiği diğer bir çalışma işin kontrolü ve iş karmaşıklığı ile çalışanların yaratıcılığı (Harrison, Neff, Schwall ve Zhao, 2006) arasında pozitif ilişki olduğunu göstermektedir. Aynı ilişkide proaktif çalışanların tutarlı bir doğru yönlü ilişki gösterdiği görülmektedir (Ohly, Sonnentag ve Pluntke, 2006; Parker, Williams ve Turner, 2006).

İşin özelliklerine ilişkin pek çok çalışmada iş özellikleri boyutlarının sadece bir indeks ile ölçüldüğü görülmektedir (Bkz. Bhagat ve Chassue, 1980; Champoux, 1992; Cunningham ve MacGregor, 2000; Fox ve Feldman, 1988; Griffin, 1991; Hackman ve Oldham, 1975, 1976; Jackson, Paul ve Wall, 1981; Kemp ve Cook, 1983; Oldham ve Cummings, 1996; Phillips ve Freedman, 1984; Saavedra ve Kwun, 2000). Ancak her iş özelliğinin kendi ilgi odağı olabilir ve farklı bilişsel aktiviteleri içerebilir. Coelho ve Augusto (2010) her bir iş özelliğinin, farklı mekanizmalarla yaratıcılığı etkilediğini bu nedenle de iş özelliklerine bütünsel yaklaşıma dayanarak değerlendirme yapmanın (bir indeks olarak) iş özellikleriyle ilişkilendirilebilecek diğer sonuçların göz ardı edilmesine neden olabileceğini vurgulamaktadır. Bu yaklaşımın desteği ile bu çalışma bireylerin kendilerine sordukları “bu iş, diğerleri için ne kadar önemlidir?” (Kahn, 1990) sorusuna karşılık gelen ve iş özelliklerinden biri olan işin önemini iş özelliklerinin tek bir boyutu olarak yaratıcılık ile ilişkilendirmektedir.

İşin önemi, işin örgütün iç ya da dış çevresindeki diğer insanların yaşamları veya çalışmaları üzerindeki etki derecesi olarak tanımlanmaktadır (Oldham ve Cummings, 1996). İşin anlamlı olması iş tasarımı araştırmalarında kurulan en önemli mekanizmalardan biridir (Parker ve Ohly, 2009). Çünkü işin önemi işin anlamını

işsel yüksek motivasyonla arttırmaktadır (Christian vd., 2011). Bununla birlikte başka motivasyon mekanizmaları da bulunmaktadır. Örneğin bir çalışma, işe önem verme derecesi yüksek olan cankurtaranların daha güçlü bir sosyal değer ve sosyal etki duygusu taşıdıklarını göstermektedir (Parker ve Ohly, 2009). Bu duyguların da işlerinde özverili ve yardımsever davranışların artmasına neden olduğunu göstermektedir. Anlamlı bir işe sahip olmak, iç yaşamın ve topluma bağlılığın yanında işyeri maneviyatının da bir parçasıdır (Iqbal, Ahmad ve Ahmad, 2018). İş, muhtemelen sadece bir etkisi ve önemi olduğunda gerçekten anlam kazanır (Steger ve Dik, 2010). Emniyet kemerlerini araçlara monte eden bir çalışan, yaptığı işin birilerinin güvenliğini ve sağlığını etkileyeceğinin farkındadır. Bu nedenle bu iş, başkalarının yaşamlarıyla ilgisi olmayan bir işe göre daha anlamlı algılanır (Öztürk, 2010). Katılımcılara çalışmalarını anlamlı kılan şeyleri soran bir araştırma, cevapların başkalarına doğrudan yardım etmek veya daha büyük iyiliğe katkıda bulunmak temalarını yansıttığını ortaya koymaktadır (Allan vd., 2014). Bu çalışmaların da işaret ettiği gibi işin önemi, çalışanların başkalarına yardımcı olma, onlara fayda sağlama gibi, işlerini anlamlı kılacak motiveleri geliştirmesine neden olmaktadır. İşin önemi işi anlamlı kılan önemli bir iş özelliği olarak tanımlanmaktadır. Meta-analizler, işin önemi ile anlamlı iş arasında güçlü ve tutarlı bir ilişki bulmuştur (Fried & Ferris, 1987; Humphrey ve ark. 2007). Bu ilişkiyi bir araştırma ile inceleyen Allan (2017) işin öneminin ampirik olarak işin anlamını tanımladığını ortaya koymuştur. Ancak ilişkinin tersi geçerli bulunmamıştır. Yani kişiler önemli buldukları bir işi anlamlı bulmaktadır. Dolayısı ile neden sonuç ilişkisinde işin önemi neden ve işin anlamı bir sonuç olarak ortaya çıkmakta ve bu da işi daha iyi yapmak için harekete geçirici bir motiv olarak görülmektedir.

Staw (1990) işin önemini bireyin fikirsel varyasyon yaratmasını sağlayıcı kilit unsurlarından biri olarak açıklamaktadır. Bu açıklama ile Staw, insanların işe anlam yükleyen bir içgörüyeye sahip olabildiğine vurgu yapmaktadır. İşini önemli ve dolayısı ile anlamlı bulan çalışanların yüksek motivasyon yolu ile yaratıcı çıktılar sunmaya daha yüksek oranda hizmet edeceği düşünülmektedir. Bununla birlikte, araştırma, bir aktivitede anlamlılık yaşayan bireylerin, aynı zamanda bu aktiviteye katılırken de olumlu etki yaşamalarının muhtemel olduğunu ileri sürmektedir (Deci ve Ryan, 2008). Bu iddia bir bireyin olumlu bir etki yaşadığında (duygusal ve ruhsal) yaratıcılığı sergilemenin daha muhtemel olduğunu düşündüren pozitif etki teorileri

(Isen, 1999) tarafından desteklenmektedir. Amabile ve arkadaşlarının (2005) çalışması olumlu duygusal durumların yaratıcılıkla pozitif ilişkili olduğunu göstermektedir. İşin önemi çalışanların kendi çevresel etkilerinin yüksek olduğunu algılamasına neden olarak işine anlam yüklemesine neden olacak ve yüksek motivasyona sahip olan çalışan problemlere karşı daha kapsamlı bakıp, yeni fikirler ve çözümler araştırma eğilimi gösterebilecek ve bireysel olarak risk alma yollarını araştırıp, işini takip etmek için daha heyecanlı olabilecektir. Çünkü işin önemi hakkındaki olumlu genel algı, çalışanları bir işi bitirmek için ekstra çaba göstermeye itmektedir (Iqbal, Ahmad, ve Ahmad, 2018). Buna karşın Coelho ve Augusto (2010) tarafından yapılan çalışma işin öneminin yaratıcılıkla ilişkili olmadığını gösterirken Mumford ve Simonton (1997)'nin çalışmaları işin öneminin yaratıcılık gerektiren işlerdeki yaratıcılık ile pozitif ilişkili olduğunu göstermektedir.

Teori ve araştırmalardan yola çıkarak bu araştırma da önemli işlerin bireyin anlam yaratmasına ve bunu bir motiv olarak kullanarak daha yaratıcı sonuçlar üretmesine neden olabileceğini iddia etmektedir.

H4: İşin önemi ve bireysel yaratıcılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H4a: Adokrasi kültürünün yaratıcılıkla ilişkisinde işin öneminin aracılık rolü anlamlı değildir.

H4b: Klan kültürünün yaratıcılıkla ilişkisinde işin öneminin pozitif aracılık rolü vardır.

H4c: Pazar kültürünün yaratıcılıkla ilişkisinde işin önemi aracılık rolü yoktur.

H4d: Hiyerarşi kültürünün yaratıcılıkla ilişkisinde işin öneminin aracılık rolü yoktur.

H5a: Değişime açıklık değerinin yaratıcılıkla ilişkisinde işin öneminin aracılık rolü yoktur.

H5b: Muhafazacılık değerinin yaratıcılıkla ilişkisinde işin öneminin aracılık rolü yoktur.

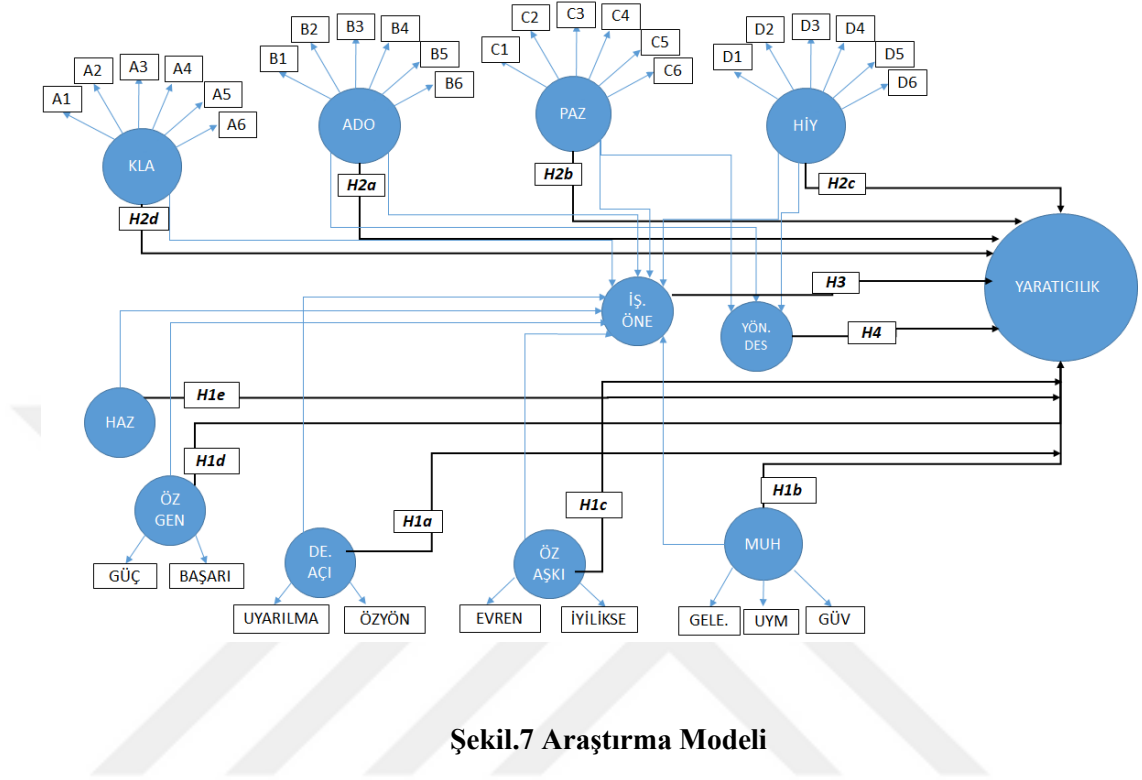
H5c: Özgenişletim değerinin yaratıcılıkla ilişkisinde işin önemi aracılık rolü yoktur.

H6d: Özaşkınlık değerinin yaratıcılıkla ilişkisinde işin öneminin aracılık rolü vardır.

3.5. ARAŞTIRMA MODELİ

Şekil.7 Araştırma Modelini göstermektedir. Tüm hipotezler ilişkilerin çok yönlü olmasından dolayı gösterilememektedir. Şeklin üzerinde gösterilen temel hipotezlerdir. Aracı değişkenlerle bağımsız değişken ilişkileri ve aracılık etkilerine

ait yollar gösterilmemektedir. Bu yolları öneren hipotezler şekilde yer almamaktadır. Tüm hipotezler bölüm sonunda yer almaktadır.



Şekil.7 Araştırma Modeli

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ARAŞTIRMA TASARIMI VE YÖNTEM

4.1 ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

4.1.1. Araştırmanın Amacı

Araştırma örgütlerde çalışanların bireysel yaratıcılığının hangi faktörlerden etkilendiğini açıklamayı amaçlamaktadır. Bu amaçla bireysel değerler ve örgüt kültürün yaratıcılığı açıklamaya yönelik bağımsız değişkenler olarak modellenmiştir. Ayrıca örgütsel faktörlerden olan iş karakterlerinden biri olan işin önemi ve yöneticilerin desteği de araştırmada yaratıcılığı açıklamak için ele alınacak hem bağımsız değişkenler hem de aracı değişkenler olarak işlev görmektedir.

Bu yolla Kocaeli Bölgesinde onaylı ARGE merkezlerinin yaratıcılık potansiyelinin değerlendirilmesi yapılabilecektir. Buna ek olarak bu örgütlerin araştırmanın tüm değişkenleri kapsamında genel bir değerlendirmesi yapılarak, devlet destekleri ile işlevlerinin arttırılmasına çalışılan inovasyon, yenilik gibi kavramların örgütlerdeki fonksiyonlarının değerlendirilmesi sağlanmış olacaktır.

4.1.2 Araştırma Sorusu

Yaratıcılık bireysel değerlerden mi yoksa örgütsel özelliklerden mi daha çok etkilenmektedir? Yönetici desteği ve işin öneminin bu ilişkilerde nasıl bir rolü vardır?

4.1.3 Araştırmanın Hipotezleri

H1a: Değişime açıklık değeri ile bireysel yaratıcılık arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki vardır.

H1b: Muhafazacılık değeri ile yaratıcı davranış gösterme eğilimi arasında negatif yönlü ve zayıf bir ilişki vardır.

H1c: Özaşkınlık değeri ile yaratıcı davranış gösterme eğilimi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H1d: Öz genişletim değeri (güç, başarı) ile yaratıcı davranış gösterme eğilimi arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H2a: Adhokrasi kültürünün bireysel yaratıcılık ile pozitif yönlü ilişkisi vardır.

H2b: Pazar kültürünün bireysel yaratıcılık ile pozitif yönlü ilişkisi vardır.

H2c: Hiyerarşi kültürünün bireysel yaratıcılık ile negatif yönlü ilişkisi vardır

H2d: Klan kültürünün bireysel yaratıcılık ile pozitif ilişkisi vardır.

H3: Yönetici desteğinin çalışanların bireysel yaratıcı davranışı ile pozitif yönlü bir ilişkisi vardır.

H3a: Adokrasi kültürü ve yönetici desteğinin pozitif yönlü ilişkisi vardır

H3a1: Yönetici desteği, adokrasi kültürü ve yaratıcılık arasında aracılık etkisi göstermektedir.

H3b: Yönetici desteği, klan kültürü ve yaratıcılık arasında aracılık etkisi göstermektedir.

H3c: Yönetici desteği, pazar kültürü ve yaratıcılık arasında aracılık etkisi göstermemektedir.

H3d: Yönetici desteği, hiyerarşi kültürü ve yaratıcılık arasında aracılık etkisi göstermemektedir.

H4: İşin önemi ve bireysel yaratıcılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H4a: Adokrasi kültürünün yaratıcılıkla ilişkisinde işin öneminin aracılık rolü anlamlı değildir.

H4b: Pazar kültürünün yaratıcılıkla ilişkisinde işin öneminin aracılık rolü yoktur.

H4c: Klan kültürünün yaratıcılıkla ilişkisinde işin öneminin pozitif tam aracılık rolü vardır.

H4d: Hiyerarşi kültürünün yaratıcılıkla ilişkisinde işin öneminin aracılık rolü yoktur.

H4e: Değişime açıklık değerinin yaratıcılıkla ilişkisinde işin öneminin tam aracılık rolü yoktur.

H4f: Muhafazacılık değerinin yaratıcılıkla ilişkisinde işin öneminin aracılık rolü vardır.

H4g: Özaşkınlık değerinin yaratıcılıkla ilişkisinde işin öneminin aracılık rolü vardır.

H4h: Özgenişletim değerinin yaratıcılıkla ilişkisinde işin önemi aracılık rolü yoktur.

H4j: Hazcılık değerinin yaratıcılıkla ilişkisinde işin öneminin aracılık rolü vardır.

4.2 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

4.2.1. Örneklem ve Veri Toplama Yöntemi

Bu araştırma çalışma Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının 5746 sayılı Araştırma, Geliştirme ve Tasarım Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında Kanun ile çerçevesi belirlenmiş olan onaylı ARGE Merkezine sahip olan ve Kocaeli Bölgesinde otomotiv, gıda, enerji, kimya, petrol ve petrol ürünleri, metal ve cam ve cam ürünleri sektörlerinde faaliyet gösteren işletmeleri kapsamaktadır.

Araştırmaya katılan işletmelerin büyük bölümü rekabette sıralamanın oldukça gerisindedir. Ancak devletin yeni teşvik ve destekleri kapsamında onaylı ARGE Merkezlerine sahip olması, kimya sektöründe faaliyet gösteren bu işletmelerin teknolojik gelişim ve inovasyona dair amaçlarını ve hedeflerini işaret eden önemli bir gösterge olarak görülmektedir. Cohen ve Levinthal (1990), bir firmanın yeni teknolojilerden yararlanabilme yeteneğinin, “şirket içi” araştırma ve geliştirme personelinin mevcudiyetine bağlı olduğunu ifade etmektedir. Nitekim 5746 sayılı kanun bu kapsamda değerlendirildiğinde özel sektörde ARGE ve yenilik yoluyla ülke ekonomisinin uluslararası düzeyde rekabet edebilir bir yapıya kavuşturulması için teknolojik bilgi üretilmesini, üründe ve üretim süreçlerinde yenilik yapılmasını, ürün kalitesi ve standardının yükseltilmesini, verimliliğin artırılmasını amaçlamaktadır. Buna ek olarak teknolojik bilginin ticarileştirilmesini, rekabet öncesi işbirliklerinin geliştirilmesini, teknoloji yoğun üretim, girişimcilik ve bu alanlara yönelik yatırımlar ve ARGE’ye, yeniliğe yönelik doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının ülkeye girişinin hızlandırılmasını ve ARGE personeli ve nitelikli işgücü istihdamının artırılmasını desteklemek ve teşvik etmek amacını içermektedir.

Kanun kapsamında ARGE Departmanı olan işletmeler belirtilen şartları yerine getirmek üzere bir dizi denetimden geçerek ARGE Merkezi olma hakkını elde etmektedir. Tübitak onaylı ARGE Merkezi olmuş bir ARGE departmanı ürün tasarımı ve geliştirme faaliyetlerini kanunda belirtilen şartlara uygun olarak, bakanlıkça belirlenen uzmanların ve /veya akademik personelin gözetimi ve denetimi altında sürdürmektedir. Bu nedenle yürütülen tasarım ve geliştirme faaliyetlerinin her bir aşaması değerlendirilmekte ve denetlenmekte ve bu denetimlere göre ARGE teşvik ve destekleri işletmeye yönlendirilmektedir. Bilimsel yöntem ve süreçler kapsamında faaliyet gösterdiği kabul edilen bu işletmelerin araştırma faaliyetleri, düzenli ve istikrarlı bir ARGE sürecine sahip olmaları nedeni ile bu çalışmanın evreni olarak kabul edilmiştir.

Araştırma anketi işletmelere bölüm farkı gözetilmeden ve bölüm sınırlaması yapılmadan gönderilmiştir. Çünkü inovasyonun faaliyet aşaması modelleri, inovasyon sürecinin her aşamasında yer alan çapraz işlevli bir uzmanlığı ve süreç boyunca farklı bölümlerin ortak faaliyetleri ile karakterize edilmektedir (Lim, Garnsey ve Gregory,2006; s.29). Bu yeni bir ürün, hizmet ya da süreç inovasyonu faaliyetinin örgütteki farklı bölümlerin karşılıklı ilişkisini ve bu faaliyete dahil olmasını gerektirir. Bu nedenle araştırmada yaratıcılık inovasyonun her aşamasında gerekli olan ve örgütte bu faaliyete katılan her bir bölüm çalışanının potansiyel olarak sahip olduğu bir özellik olarak kabul edilmektedir. Yaratıcı çalışma sadece geleneksel olarak yaratıcılığı zorunlu kılan işlerde değil, herhangi bir işteki ve organizasyonun herhangi bir seviyesinde çalışanlar tarafından üretilebilir (Madjar, Oldham ve Pratt, 2002). Buna ek olarak yaratıcılık sadece inovasyonun bir gerekliliği değil, gündelik çalışma sırasında karşılaşılan problemlere farklı ve yeni yöntemler ve bakış açıları geliştirilen bir süreci de tanımlamaktadır (Basadur, 1991). Günlük çalışma saatlerinde her bir bölüm çalışanının karşılaştığı problem ya da zorluklar karşısında yaratıcı çözümler ve fikirler sunması örgütlerin hem ihtiyacı hem de beklentisidir.

Belirtilen kabuller çerçevesinde Tübitak onaylı ARGE Merkezine sahip olan Petrol ve Petrol Ürünleri, Gıda, Kimya, Otomotiv ve Yan Sanayi, Demir ve Demir Ürünleri, Dayanıklı Tüketim Malları sektöründe üretim faaliyeti yapan ve onaylı ARGE Merkezine sahip, 39 işletmeden alınan araştırmanın verileri, web üzerinden, anket yöntemi ile toplanmıştır. Anketler GoogleForm kullanılarak hazırlanmış ve bu yazılım üzerinden işletmelere iletilmiş, her sektör için yanıt dosyası hazırlanmış ve anket yanıtları sektör bazında kendi dosyalarına tanımlanmış linkler üzerinden toplanmıştır. Ankete çoklu yanıt almamak amacı ile mail adresi kontrolü sağlanmıştır. Bu yolla aynı mail adresinden gelen mailler kontrol edilerek, değerlendirmeye alınması önlenmiştir.

Bu yöntemle 39 işletmeden toplam 324 adet anket geri dönüşü sağlanmıştır. Bu anketlerin 282 adedinin tüm soruları eksiksiz yanıtladığı, 2'sinin tüm sorulara aynı puanları verdiği belirlenerek, analizler 280 katılımcı anketi ile yapılmıştır.

Araştırmaya katılanların %37,2'si kadın ve %62,4'ü erkeklerden oluşmaktadır. %5,3'ü lise, %5,7'si yüksekokul, %47,9'u üniversite, %34'ü yüksek lisans ve %7,1'i doktora diplomasına sahiptir. Katılımcıların %51'i mühendis,

%17,7'si uzman, %17,1'i müdür yardımcısı-şef, 7,1'i müdür ve %6,7'si üst düzey yönetici pozisyonunda çalışmaktadır.

Tablo.14 Demografik Veriler Tablosu

		N	%
<i>Cinsiyet</i>			
<i>Kadın</i>		105	37,5
<i>Erkek</i>		175	62,5
<i>Yaş</i>			
25-31		75	26,4
32-38		94	33,3
39-45		63	22,5
46+		50	17,8
<i>Eğitim</i>			
<i>Lise</i>		15	5,1
<i>Yüksekokul</i>		16	5,7
<i>Lisans</i>		135	47,8
<i>Yüksek Lisans</i>		96	34,2
<i>Doktora</i>		20	7,2
<i>Pozisyon</i>			
<i>Mühendis</i>		144	51,5
<i>Uzman</i>		49	17,5
<i>Md. Yrd / Yönetici</i>		48	17,1
<i>Müdür</i>		20	7,1
<i>Üst Düzey Yönetici</i>		19	6,8
<i>Hizmet (İş yerinde)</i>			
1-3 yıl		90	32,2
4-6 yıl		57	20,3
7-10 yıl		42	15,0
11-15 yıl		51	18,2
16+yıl		40	14,3

4.2.2. Ölçüm Araçları

4.2.2.1. Bireysel Yaratıcılık Ölçeği

Bireysel yaratıcılık bu çalışmanın araştırma modelinde bağımlı değişken olarak modellenmiştir. Bireysel yaratıcılık ölçeği Gümüşlüoğlu ve İlsev (2007) tarafından Zhou ve George'in (2001) yaratıcılık ölçeğinden uyarlanan 13 maddelik ölçek kullanılarak değerlendirilmiştir. Ancak diğer çalışmalardan farklı olarak 6'lı likert tipi puanlama şeklinde tasarlanan ölçek, ankete katılanların yaratıcılığı hangi sıklıkla sergilediğini ölçmeyi amaçlamıştır. ve bazı bireysel özellik seviyelerini ölçmeye yönelik ifadelerin kendinizde ne sıklıkta bulunduğunu belirtiniz” açıklaması yapılarak katılımcılara yönlendirilmiştir. Anket soruları “Hedeflere ulaşmak için yeni

yollar önerir” ve “yaratıcı fikirler almak için iyi bir kaynaktır” ifadelerini içermektedir.

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

Gümüşlüoğlu ve İlsev'in (2007) çalışmasına göre kullanılan ölçekte 13 maddenin tümü bir faktöre yüklenmiş ve ölçeğin Cronbach's alfa değeri .88 olarak belirlenmiştir. Öcal (2011)'in çalışmasında da tek faktör altında toplanan yüklerin Cronbach's alfa değerinin .96 olduğu görülmektedir. Zampetakis, Bouranta, ve Moustakis, (2010) çalışmalarında ölçeğin 8 maddesini kullanmışlar ve Cronbach's alfa değerini .90 olarak ölçmüşlerdir. Bu sonuçlar ölçeğin oldukça yüksek güvenilirlikte olduğunu göstermektedir. Zhou ve George (2001) ölçeğin Cronbach's alfa değerini .97 olarak belirlemişlerdir. Bu bulgular ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik değerlerinin kabul edilebilir, eşik değerleri sağladığını göstermektedir.

4.2.2.2. Bireysel Değerler Ölçeği

Araştırmada bireysel değerler, bağımsız değişken olarak modellenmiştir. Bireysel değerler Demirutku ve Sümer (2010) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Schwartz (1992; 1996, 2001, 2012)'in değer kuramı temel alınarak Schwartz, Melech, Lehmann, Burgess, Harris ve Owens (2001) tarafından değer yönelimlerini ölçmek için geliştirilmiş olan Portre Değerler Anketi (PDA) ile ölçülmektedir.

Değerlerin analiz edilmesine ilişkin Schwartz'ın önerdiği teori (1992, 2006) hali hazırda teorik ve ampirik olarak kurgulanmış en iyi değerler teorisi olarak değerlendirilmekte olup, farklı ülkelerde çeşitli ülkelerde toplanan verileri kullanarak kültürler arası çok sayıda çalışmadan (örneğin, Bilsky, Janik ve Schwartz 2011; Fontaine ve ark. 2008; Schwartz 2006; Schwartz ve Rubel-Lifschitz 2009) ampirik destek almıştır (Cieciuch ve Davidov, 2012). Schwartz'ın değer teorisi önemli bir gelişmeyi temsil eder, çünkü farklı kültürler ve dini gruplar tarafından tanınan çok sayıda ayrı değeri, evrensel olarak tanınan, sınırlı değer türleri seti halinde organize etmektedir (Roccas, 2005). Demirutku ve Sümer (2010, s.24) yaptıkları analizlerinden elde edilen bulguların ve Türk örneklemelerinde gözlenen diğer bulguların PDA'nın geçerliğini ve değer tiplerini ölçen alt ölçeklerin güvenilirliğini

destekler nitelikte olduğunu belirtmektedir. Schwartz'ın 1992 yılından beri geliştirdiği teori ve PDÖ bu gerekçeler temelinde bu araştırmada kullanılmıştır.

Anketin Türkçesi ve anahtarları Sn. Demirutku ile iletişime geçilerek mail yolu ile edinilmiştir. PDÖ bu araştırmada Demirutku ve Sümer (2010) tarafından Türkçe'ye uyarlanan, özgün hali ile kullanılmıştır. Yazında kavram karmaşasına olanak vermemek için tüm değerler araştırmacıların belirlediği isimler ve tanımlar dikkate alınarak kullanılmıştır. PDÖ özgün hali ile, 40 soru ve 6'lı likert tipi puanlandırma ile kullanılmıştır. Sorular, "Aşağıdaki ifadelerde tanımlanan kişi size ne kadar benziyor" açıklaması ile, "çok benziyor" dan, "hiç benzemiyor"a doğru değişen seçenekleri içermektedir. Ve sorular "çok başarılı olmak onun için önemlidir. İnsanlar üzerinde iyi izlenim bırakmaktan hoşlanır", " hayatta pek çok farklı şey yapmanın önemli olduğunu düşünür. Her zaman deneyecek yeni şeyler arar" ve "onun için güvenli bir çevrede yaşamak önemlidir. Güvenliğini tehlikeye sokabilecek her şeyden kaçınır" ifadelerini içermektedir. Demirutku ve Sümer'in çalışmalarında bireysel değerlerin Cronbach's alfa değeri Güç .71 ; Başarı .82; Hazcılık .78; Uyarım .79; Özyönelim .56; Evrenselcilik .79; İyilikseverlik .59; Geleneksellik .61; Uyma .75 ve Güvenlik .62 olarak belirlenmiştir.

4.2.2.3. Örgüt Kültürü Ölçeği

Örgüt Kültürü araştırmada bağımsız değişken olarak modellenmiştir. Araştırmada Örgüt Kültürü Cameron ve Quinn (2006)'in Rekabetçi Değerler Modeli (RDM) ölçeği ile değerlendirilmektedir. RDM'in popüler olduğu ve pek çok ampirik çalışmada kullanıldığı bu çalışmanın EK'ler bölümünde de gösterildiği gibi, bilinmektedir (örn. Obenchain ve Johnson, 2004; Stock ve ark., 2007; Valencia ve ark., 2010).

Dört boyutta incelenen kültür boyutunun her biri 6 soru içermektedir. Ölçek toplam olarak 24 ifade içermektedir. Bu araştırmada 6'lı likert tipi puanlama olarak tasarlanan ölçek, "Aşağıda bazı örgütsel özellikleri kendi çalıştığınız işletmenin özellikleri ile karşılaştırıp, benzeyip benzemediğini karşılaştırarak yanıtlayınız" açıklaması ile katılımcılara yönlendirilmiştir. Anket soruları "çok benziyor" dan, "hiç benzemiyor"a doğru giden seçenekleri içermektedir. Ölçekte "bu kurum insanların kendilerine ait pek çok şeyi paylaştığı, geniş bir aile gibidir", "bu kurum oldukça dinamik ve girişimcidir. İnsanlar kendi arzuları ile risk almaya isteklidir" ve "bu

kurum oldukça sonuç odaklıdır. Burada temel unsur işi başarmaktadır. İnsanlar rekabetçi ve başarı odaklıdır” ifaderi yer almaktadır.

Wudarzewski (2018)’nin çalışmasında Klan kültürünün Cronbach’s alfa değeri .83, Adokrasi’nin Cronbach’s alfa değeri .864, Pazar Kültürünün Cronbach’s alfa değeri .792 ve Hiyerarşi kültürünün Cronbach’s alfa değeri .760 bulunmuştur. PLS-YEM analizini kullanıldığı bir diğer çalışmada (Yazici, 2011) Klan kültürünün birleşik geçerlilik indeksini (CR) .83, Adokrasi’nin CR’sini .913, Pazar Kültürü ölçeğinin CR’sini .927 ve Hiyerarşi kültürünün CR değerini .877 olarak bulunmuştur. Aynı çalışmada AVE değerleri, aynı sıralama ile .581; .638; .682 ve .546 olarak belirlenmiştir. Bu bulgular ölçeğin güvenirlik ve geçerlilik değerlerinin kabul edilebilir eşik değerleri sağladığını göstermektedir.

4.2.2.4. Yönetici Desteği Ölçeği

Bu çalışmada bireysel yaratıcılığı destekleyen yönetici davranışlarını ölçmek amacı ile üç farklı ölçekten faydalanılarak 7 soruluk bir ölçek oluşturulmuştur.

Ölçekte Madjar, Oldham ve Pratt (2002)’in “Yönetici ve çalışma arkadaşlarının yaratıcılığa olan desteği”ni ölçmek için hazırladıkları 7 soruluk ölçekten alınan yöneticilerin bireysel yaratıcılığa olan desteğini içeren 3 soru bulunmaktadır. Ölçeğin 2 sorusu Ettlie ve Keefe (1982)’nin “İnovatif Tutum” ölçeğinden alınarak kullanılmıştır. Balay (2010)’ın “Yönetimsel Boyuttaki Örgütsel Yaratıcılık Algı Düzeyleri” ölçeğinin içerdiği onbir sorudan 2’si alınarak, yöneticilerin yaratıcılığa desteği anketi 7 soruluk bir ölçek haline getirilmiştir.

Sorular “aşağıda belirtilen özelliklerin yöneticinize ne kadar benzediğini belirtiniz” açıklaması yapılarak katılımcılara yönlendirilmiştir. Ölçekte “çalışanların işe yönelik fikirlerini, işlerini geliştirmeyi sağlamak amacı ile tartışır”, “çalışanların iş yeri ile ilgili fikirlerini mutlaka dinler ve geri bildirimde bulunur” ve çalışanların farklı fikir ve önerilerini daima destekler” ifadelerini içeren 3 soru Madjar, Oldham ve Pratt (2002)’in ölçeğinden alınmıştır. “Kurallara sıkı sıkıya bağlıdır” ve “fikir geliştirici toplantılardan ziyade formal toplantılar düzenlemeyi tercih eder” soruları negatif işaretli sorular olup, Ettlie ve Keefe (1982)’nin çalışmasından alınmıştır. “Çalışanları hata yapmaktan korkmamaları ve risk almaları yönünde destekler” ve “Sürekli gelişim için çalışanların eğitim almalarını destekler ve eğitim planları yapar” soruları da Balay (2010)’ın çalışmasından alınarak ifadelerde değişiklikler yapılarak uyarlanmıştır.

4.2.2.5. İşin Önemi Ölçeği

İşin Önemi ölçeği Oldham ve Cummings (1975) tarafından geliştirilen İş Özellikleri ölçeğinin, işin önemini ölçmek ile ilgili likert tipi 3 adet sorusunu içermektedir. Sorular ankette 6'lı Likert tipi ölçek olarak hazırlanmıştır. Anket soruları “çok benziyor” dan, “hiç benzemiyor” a doğru tasarlanmıştır. Sorular “aşağıda bazı iş özelliklerine ait ifadelerin kendi işinize ne kadar benzediğini ya da benzemediğini belirtiniz” açıklaması yapılarak katılımcılara yönlendirilmiştir. Anket soruları “Bu işin sonuçları insanların hayatını ya da durumlarını önemli derecede etkilemektedir”, “bu işin iyi ya da kötü yapılması diğer insanları etkilemektedir” ifadelerini içermektedir.

4.3 VERİ ANALİZLERİ

4.3.1. Analiz Yöntemi

Bu çalışmada demografik verilerin analizi, ilişkilerin belirlenmesi ve “Yönetici Desteği” ölçeğinin geliştirilmesi için SPSS.15 programı, ölçüm ve yapı modelini tahmin etmek için PLS-YEM (en küçük kareler – yapısal eşitlik modeli) tabanlı Smart.PLS 3.0 programı kullanılmıştır.

YEM (yapısal eşitlik modeli) öncelikle araştırmacının teorik modelinin gerçek dünyayı ne kadar gerçekçi değerlendirdiğini ölçmesi açısından benzersiz bir üstünlük sağlamaktadır (Babin ve Svensson, 2012; s.320). Diğer yandan PLS (en küçük kareler) yöntemi, doğrulayıcı faktör analizini ve doğrusal regresyonu entegre bir şekilde kullanabilmeyi sağlayan ikinci nesil bir regresyon modelidir. Bu nedenle PLS nedensel öngörü analizinin yapılabilmesi için güçlü bir araştırma aracıdır (Garson, 2016). PLS-YEM de ölçüm skalaları, örneklem büyüklüğü gibi kısıtlayıcı parametrelere ihtiyaç duymadan (Imran vd., 2018; s.9) analiz yapmak mümkündür. YEM kovaryans tabanlı şekilde çalışırken, PLS varyans tabanlı çalışmakta ve bu da ilişkili teorik belirsizlik sorunları ile tahmin sorunlarının üstesinden gelmeyi mümkün kılmaktadır (Velayutham vd., 2012;s.1354).

4.3.2. Ölçeklerin Faktör Analizi

Model analizi aşamasında ilk olarak tüm değişkenlere ait faktör yükleri değerlendirilmiştir. Faktör yükleri ve ölçeğin güvenilirliği, Cronbach's Alfa, birleşik

güvenirlilik indeksi (CR) ve açıklanan ortalama varyans (AVE) değerleri kapsamında değerlendirilmektedir.

Her bir ölçeğe ait faktör analizleri sırası ile Tablo.15, Tablo.16, Tablo.17, Tablo.18 ve Tablo.19’da gösterilmektedir. Faktör çıkarma işlemi en düşük faktör yükünün birer birer modelden çıkarılması ile tekrarlanarak güvenirlik ve varyans eşik değeri ölçütlerini sağlaması ölçüsünde değerlendirilmiştir. Faktör yükü .6 değerinden küçük olan ve ölçek güvenirliği (Cronbach’s Alpha) ve varyansı (AVE) etkileyen ifadeler modelden çıkarılarak faktör yükleri yeniden belirlenmiştir. Ölçek güvenirliklerine ve varyanslarına ilişkin değerler belirlenerek çalışmanın ölçek geçerliliği ve güvenirliği bölümünde Tablo.20’de gösterilen kabul edilebilir değerlere ulaşılmıştır.

4.3.2.1. Yönetici Desteği Ölçeği

Yönetici Desteğine ilişkin ölçek üç farklı ölçekten alınmış ifadeleri içermesi nedeni ile SPSS16. programı kullanılarak keşfedici faktör analizi (KFA) uygulanmıştır. Kaser-Meyer-Olkin (KMO) analizi ile örneklem yeterliliği test edilmiştir. KMO’nun 0.6’dan büyük olması örneklemin faktör analizi için yeterli olduğunu göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016; s.311). KMO değeri 0.778 bulunmuştur.

Barlett Küresellik Testi ile korelasyon matrisindeki ilişkilerin faktör analizi için uygun olup olmadığı $p<.05$ anlamlılıkta olması beklenmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016;s.311). Barlett Küresellik Testi’nin [$\text{Chi-square}(21)=483,978$; $p<.000$]] anlamlı olması maddeler arası korelasyon ilişkisinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Toplam Açıklanan Varyans, Döndürülmüş Bileşenler Matrisi ve serpm grafiğinden elde edilen sonuçlara göre, ölçekte yer alan 4YD ve 5YD ters işaretli ifadenin iki faktörlü yapıya neden olduğu ve varyansa düşük katkıları ($.432<.6$ ve $.155<.6$) olduğu belirlenmiştir. Bu iki ifadenin her biri tek tek modelden çıkarılarak analizler tekrarlanmıştır.

Belirtilen sorular ölçekten çıkarılarak, kalan beş ifade ile analiz tekrarlanmıştır. Tek faktörlü 5 maddeli yeni ölçek geçerlilik ve güvenirlik analizi için Smart-PLS3.0 programında modele yerleştirilerek güvenirlik ve varyansa (AVE) olan etkileri incelenmiştir. Tablo.15’te gösterildiği gibi 5 maddelik yeni ölçeğin

toplam varyansın %67'sini açıkladığı ve Tablo.20'de gösterildiği gibi Cronbach's Alfa değerinin eşik değerinin üzerinde olduğu ($.87 > .70$) belirlenmiştir.

Tablo.15 Yönetici Desteği Ölçeği KFA Analizi

YD	AVE	Faktör Yükleri -İfadeler Çıkarıldığında
YD	.67	
1YD		.869
2YD		.839
3YD		.873
6YD		.723
7YD		.780

4.3.2.2. Bireysel Değerler Ölçeği Faktör Analizi

Bireysel değerler ölçeği 4 temel boyut altında ve Hazcılık boyutu 5. boyut olarak değerlendirilmiştir.

Değişime Açıklık boyutunun faktör yükleri (outer loadings) PLS-YEM analizi ile değerlendirilmiş ve ölçeğin AVE'sinin ($.478 < .5$) eşik değerden düşük bir değer aldığı belirlenmiştir. Değişime Açıklık boyutuna ait DE11maddesinin faktör yükü ($.590 < .6$) düşük olduğu için modelden çıkarılmıştır. Çıkarma işleminden sonra Değişime Açıklık boyutunun AVE değerinin ($.505 > .5$) geçerli olan eşik değere ulaştığı görülmektedir (Bkz. Tablo.16).

Özgenişletim boyutunun faktör yükleri yol analizi ile değerlendirilmiş ve ölçeğin AVE'sinin ($.438 < .5$) eşik değerden düşük bir değer aldığı belirlenmiştir. Düşük yüklere sahip olan DE4 ve DE13 maddeleri sırası ile çıkarılmıştır. Her iki değer de ölçekten çıkarılması ile Özgenişletim ölçeğinin AVE değeri ($.530 > .5$) eşik değerin üzerinde bulunmuştur (Bkz. Tablo.16).

Özaşkınlık boyutunun İyilikseverlik alt boyutuna ilişkin DE12 ve DE18 maddeleri ($.458 < .6$ ve $.244 < .6$) ve Evrenselcilik alt boyutuna ilişkin DE3, DE8 ve DE33 maddelerin ($.339 < .6$; $.244 < .6$ ve $.453 < .6$) faktör yüklerinin eşik ($> .6$) değerden düşük bulunmuştur. Ortalama varyans değerinin (AVE) de eşik değerin altında ($.289 < .5$) bir değer aldığı görülmüştür. Küçük değerden başlayarak maddeler çıkarılmıştır. Bu analiz sonunda Özaşkınlık boyutunun AVE değeri ($.518 > .5$) eşik değerin üzerinde geçerli bir değer kazanmıştır (Bkz. Tablo.16)

Muhafazacılık boyutuna ilişkin Geleneksellik alt boyutunu oluşturan dört ölçek ifadesinin DE20 (.365<.6) ve Güvenlik alt boyutunun DE5, DE14, DE21 ve DE35 maddelerinin (.152 < .6; .424< .6; .274<.6; .145<.6) faktör yükleri düşük bulunmuştur. En küçük faktör yüküne sahip maddeden başlayarak geçerli AVE değerine ulaşılan kadar analiz tekrarlanmıştır. Bu analiz sonunda Muhafazacılık boyutunun AVE değeri (.588 > .5) eşik değerin üzerinde geçerli bir değer kazanmıştır (Bkz. Tablo.16). Bu analizler sonucunda Güvenlik değeri Muhafazacılık boyutunun alt boyutu olarak sadece bir ifade ile temsil edilmektedir. Bu sonuca ilişkin açıklama tartışma bölümünde yer almaktadır.

Hazcılık boyutu Schwartz'ın (1992, 2001,2012) bireysel değerleri geliştirmesi sürecinde konum ve boyut değiştirmiştir. Bu çalışmada Hazcılık değeri temel boyutlardan ayrı tek bir boyut olarak değerlendirilmektedir. Schwartz ve arkadaşları (2012), son revize ettikleri modelde hazcılığı ana dört boyut tarafından paylaşılmayan,

Tablo.16 Bireysel Değerler Faktör Analizi

Bireysel Değerler	AVE	Faktör Yükleri -İfadeler Çıkarıldığında
Değişime Açıklık	.505	
Özyönelim		
DE1		.701
DE22		.733
DE34		.670
Uyarılma		
DE6		.763
DE15		.666
Özgenişletim	.530	
Güç		
DE17		.619
DE39		.840
Başarı		
DE4		.520
DE24		.815
DE32		.792
Özaşkınlık	.518	
İyilikseverlik		
DE27		.661
Evrenselcilik		
DE19		.727
DE23		.766
DE29		.637
DE40		.795
Muhafazacılık	.588	

Geleneksellik	DE9	.798
	DE25	.789
	DE38	.794
Uyma	DE7	.648
	DE16	.769
	DE28	.792
	DE36	.753
Güvenlik	DE36	.761
Hazcılık	DE10	.781
	DE26	.846
	DE37	.761

bağımsız bir boyut olarak konumlandırmıştır. Hazcılık boyutuna ait 3 ifade faktör yüklerinin eşik değerin üzerinde olması dolayısı modelde tüm maddeleri ile yer almaktadır (Bkz. Tablo.16)

Bireysel değer ölçeğinin tüm boyutlarının faktör analizi yapıldığında toplam 40 maddelik ölçeğin 27 maddesinin kabul edilebilir faktör yüklerine ulaştığı belirlenmiştir. Bu 27 maddeye ait güvenirlik ve geçerlilik değerleri, eşik değerleri sağlamaktadır (Bkz. Tablo.16 ve Tablo.20).

4.3.2.3. Örgüt Kültürü Ölçeği Faktör Analizi

Örgüt Kültürü boyutlarına ait faktör yüklerine göre Klan kültür boyutunun 1A maddesinin faktör yükünün ($.585 < .6$) eşik değerden düşük olduğu saptanmıştır. Klan boyutunun AVE değerine ($.566 > .5$) eşik değeri sağlamaktadır. Ancak açıklanan varyansa en yüksek katkıyı sunan faktörlerin ölçekte yer alması (Gürbüz ve Şahin,

Tablo.17 Örgüt Kültürü Faktör Analizi

Örgüt Kültürü	AVE	Faktör Yükleri -İfadeler Çıkarıldığında
Hiyerarşi	.612	
		1D .778
		2D .820
		3D .740
		4D .800
		5D .795
		6D .756
Klan	.622	
		2A .795
		3A .821
		4A .777
		5A .808
		6A .739

Adokrasi		.519	
	1B		.695
	2B		.705
	3B		.775
	4B		.727
	5B		.710
	6B		.730
Pazar		.522	
	1C		.775
	2C		.726
	3C		.724
	4C		.749
	5C		.732
	6C		.628

206; s.313) önerildiği için 1A maddesi ölçekten çıkarılmıştır. Klan Kültürünün AVE değerlerinin (.622 > .5) eşik değerin üzerinde bir değere yükseldiği görülmektedir (Bkz. Tablo.17)

Hiyerarşi ve Adokrasi kültürü faktör yükleri ve varyans değerleri eşik değerlerde bulunmuştur (Bkz. Tablo.17).

4.3.2.4. Bireysel Yaratıcılık Ölçeği Faktör Analizi

Bireysel yaratıcılık ölçeğinde 13 maddenin faktör yüklerinin değerlendirilmesi sonucu tüm ifadelerin faktör yükleri >.6 değerinden büyük olduğu ve varyansın eşik değerin üzerinde ve geçerlilikte (.634 > .5) olduğu belirlenmiştir (Bkz. Tablo.18).

Tablo.18 Bireysel Yaratıcılık Faktör Analizi

Bireysel Yaratıcılık	AVE	Faktör Yükleri
Bireysel Yaratıcılık	.634	
1Y		.821
2Y		.780
3Y		.829
4Y		.801
5Y		.800
6Y		.758
7Y		.841
8Y		.818
9Y		.835
10Y		.718
11Y		.780
12Y		.689
13Y		.856

4.3.2.5. İşin Önemi Ölçeği Faktör Analizi

İşin Önemine ait üç ifadenin tümünün faktör yükleri $>.6$ değerinden büyük olduğu ve varyansın eşik değerin üzerinde ve geçerlilikte ($.769 > .5$) olduğu tespit edilmiştir (Bkz. Tablo.19)

Tablo.19 İşin Önemi Ölçeği Faktör Analizi

İşin Önemi	AVE	Faktör Yükleri –İfadeler Çıkarıldığında
İşin Önemi	.769	
ONEM1		.870
ONEM2		.893
ONEM3		.867

4.3.3. Ölçeklerin Güvenirlik ve Geçerlilik Analizi

Güvenilirlik, bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı şekilde ölçme derecesi (Altınışik vd. 2007, s.114) ya da aynı şeyin bağımsız ölçümleri arasındaki tutarlılıktır. Ölçeklerin güvenilirliği birleşik güvenirlilik (CR), Cronbach's Alfa (α) ve ortalama varyans (AVE) değerleri ile analiz edilmiştir. Araştırma modeline göre birleşik içsel tutarlılığın göstergesi olan birleşik güvenirlilik (composite reliability) indeksi ($CR >.60$), ölçüm modelinin güvenirlilik indeksi Cronbach's Alfa ($\alpha >.70$) ve gözlenen değişkenlerdeki değişimin açıklanma oranı olan ortalama varyans değeri ($AVE >.50$) eşik değerlerinin üzerinde bulunmuştur (Bkz. Tablo.20). Kompozitgüvenirlilik (CR) için ise Cronbach's alfa değerinin $.70$ 'in üzerinde olması tatmin edici olarak görülmektedir (Afthanorhan, 2013: s.199). Açıklayıcı amaçlar için yeterli bir modelde, bileşik güvenirlilik indeksinin $.60$ 'a eşit veya daha büyük olması ve yeterli bir modelde AVE değerinin $.50$ 'den büyük olması gerekir (Chin, 1998; Hock & Ringle, 2006: s.15).

Tablo.20 Güvenirlilik ve Geçerlilik Tablosu

Değişkenler	α	CR	AVE
Örgüt Kültürü			
Hiyerarşi	.878	.904	.612
Adokrasi	.816	.866	.519
Klan	.848	.891	.622
Pazar	.818	.867	.522
Bireysel Değerler			
Özgenişletim	.795	.845	.530

Değişime Açıklık	.805	.859	.505
Özaşkınlık	.775	.842	.518
Muhafazacılık	.901	.915	.586
Yönetici Desteği	.875	.910	.670
İşin Önemi	.850	.909	.769
Yaratıcılık	.951	.957	.633

Tablo.20’de gösterildiği gibi AVE değerlerine göre modelde Yaratıcılık ölçeği varyanstaki değişimin en az %63,3, Yönetici Desteği en az %67, ve İşin Önemi ölçeği en az %76,9’unu açıklama oranına sahiptir. Örgüt Kültürü Boyutları olan Adokrasi %51,9, Hiyerarşi % 61,2, Pazar %52,3 ve Klan %62,2 varyanstaki değişimi açıklayabilmektedir. Aynı tabloda (Bkz. Tablo.20) Bireysel Değerler boyutlarındaki ortalama varyansın %50,5’i Değişime Açıklık boyutu, %58,6’sı Muhafazacılık boyutu, %51,8’i Özaşkınlık boyutu, %53’ü Özgenişletim Boyutu ve %63,5’, Hazcılık boyutu tarafından açıklanmaktadır.

Model değişkenlerinin ortalamalarına ve standart sapmalarına ilişkin veriler Tablo.21’de gösterilmektedir. Standart sapma, popülasyonu oluşturan bireyler arasındaki farklılığın bir ölçüsüdür (Özbek ve Kesin, 2007, s.64). Tablo.21’deki değişkenlerin standart sapmaları göreceli küçük farklılıkları göstermektedir. Bu durumda anketi yanıtlayanların birbirinden çok farklı yanıtlar vermediği, ortalamaya çok yakın yanıtlar verildiği ve örneklemin her bir boyuta ait değişkenleri algılayış biçimindeki farkların küçük olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar tartışma bölümünde ayrıntılı olarak değerlendirilmektedir.

Tablo.21 Model Değişkenlerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişkenler	Ortalama	Std. Sapma
Örgüt Kültürü		
Hiyerarşi	4,60	.64
Klan	4,32	.84
Adokrasi	4,18	.78
Pazar	4,80	.70
Bireysel Değerler		
Özgenişletim	4,48	.77
Değişime Açıklık	4,82	.58
Özaşkınlık	5,12	.42
Muhafazacılık	4,70	.52

	Hazcılık	4,64	.75
Yönetici Desteği		4,78	.82
İşin Önemi		4,87	.76
Yaratıcılık		4,7	.80

Modelin ayırt edici (discriminant) geçerliliğinin belirlenmesi amacı ile Fornell ve Larcker tablosu değerlendirilerek, diyagonal hücrelerde yer alan AVE'nin karekök değerlerinin (Bireysel Yaratıcılık .796; Yönetici Desteği .819; İşin Önemi .877; Hiyerarşi .782; Adokrasi .720; Klan .789; Pazar .723, Değişime Açıklık .711; Muhafazacılık .766; Özaşkınlık .720 ve Özgenişletim .728) Fornell ve Larcker (1981) tarafından önerildiği gibi, alt hücrelerde yer alan gizil değişkenlerin korelasyon değerlerinden daha büyük değerler gösterdiği görülmektedir (Bkz. Tablo.22).

Fornell-Larcker kriterinin kullanılması, PLS modelindeki yapı çiftlerinin ayırt edici geçerliliğini değerlendirmek için kabul edilen bir yöntem olsa da eksiklikleri olduğu varsayımı ile Henseler, Ringle ve Sarstedt (2015), ayırt edici geçerlilik eksikliğinin heterotrait-monotrait (HTMT) oranı ile daha iyi tespit edilebileceğini önermektedir (Garson, 2016). Araştırmacıların önerdiği gibi HTMT oranı bu çalışmada .90'ın altında bulunmuştur. Ayrıca genel bir kural olarak çoklu eş doğrusallık (VIF) katsayısı 4.0'dan yüksek olduğunda değişkenler arası sorunlu çoklu bağlantıların var olabileceği kabul edilmektedir. Bu çalışmada tüm ilgili VIF değerleri çoklu bağlantı sorunu olmadığını göstermektedir.

Tablo.22 Korelasyon Analizi ve Ayrışma (Discriminant) Geçerlilik Tablosu

	ADO	DEĞ	HAZ	HİY	KLA	MUH	PAZ	YAR	YD	ÖZA	ÖZG	İÖ
ADO	.720											
DEĞ	.191	.711										
HAZ	.138	.439	.797									
HİY	.121	-.032	-.004	.783								
KLA	.528	.293	.144	-.015	.789							
MUH	.075	-.012	.018	.021	.032	.765						
PAZ	.590	.162	.118	.122	.412	-.026	.722					
YAR	.273	.418***	.101	-.159*	.453	-.152**	.213	.796				
YD	.360	.208	.118	-.014	.488***	-.045	.321	.522***	.819			
ÖZA	.089	.108	.100	-.111	.152	.008	.110	.214	.185*	.720		
ÖZG	.143	.330	.415	.080	.199	.001	.183	.196	.121	.067	.728	

iÖ	.304	.311***	-.054*	-.070	.435***	-.033	.216	.578***	.385	.083	.179	.877
-----------	------	---------	--------	-------	---------	-------	------	---------	------	------	------	------

***p<.001, **p<.01), *p<.05)

4.3.4. Hipotez Testleri

Araştırma modelindeki (Bkz. Şekil.7) ana etkileri tahmin etmek için SmartPLS 3,0 programında, gizil değişken (latent variable) puanlarının açık bir şekilde tahmin edilmesini sağlayan PLS Yol Modellemesi yöntemi kullanılmıştır. Bununla birlikte Bootstrapping yöntemi kullanılarak özgün verilerden rastgele seçilen 500 örneğin oluşturulması sağlanmıştır. Daha sonra rastgele seçilen her bir alt örnek için yol katsayıları oluşturulmuş ve t-istatistikleri tüm katsayılar için alt örneklerdeki kararlılıklara dayanarak hesaplanmıştır. Çalışmanın t istatistikleri, modelde kurulan ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlılığını ($p < .001$, $p < .01$ ve $p < .05$) göstermektedir.

Tablo.23, Tablo.24 ve Tablo.25 Bootstrapping yöntemi ile yapılan analizlere göre çalışmanın kabul edilen ve red edilen hipotezlerini göstermektedir.

4.3.4.1. Temel Değişkenlere Ait Hipotez Testleri

Sonuçlar Tablo23'te gösterildiği gibi bireysel yaratıcılığın bireysel değerlerden biri olan Değişime Açıklık değeri ile pozitif yönlü ilişkisini ($\beta = .24$, $p < .001$) öneren H1a hipotezini desteklemektedir. H1a hipotezi kabul edilmiştir. Muhafazacılık ve yaratıcılık arasında negatif yönlü, anlamlı bir ilişki olduğu ($\beta = -.13$, $p < .01$) görülmektedir. H1b hipotezi kabul edilmiştir. Analizler Özaşkınlık, Hazcılık ve özgenişletim değeri ile yaratıcılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ($\beta = .08$, $p < .05$ ve $\beta = .05$, $p < .05$) göstermektedir. H1c, H1d ve H1e hipotezleri red edilmiştir.

Tablo.23 Hipotez Testleri Tablosu

Hipotez	İlişki	Yol Katsayısı (β)	P	Sonuç
H1a	Değişime Açıklık → Bireysel Yaratıcılık	.24***	.000	Kabul
H1b	Muhafazacılık → Bireysel Yaratıcılık	-.13**	.008	Kabul

H1c	Özaşkınlık → Bireysel Yaratıcılık	.08	.067	Red
H1d	Özgenişletim → Bireysel Yaratıcılık	.05	.230	Red
H1e	Hazcılık → Bireysel Yaratıcılık	-.09	.61	Red
H2a	Adokrasi Kültürü → Bireysel Yaratıcılık	.02	.743	Red
H2b	Pazar Kültürü → Bireysel Yaratıcılık	-.03	.623	Red
H2c	Hiyerarşi Kültürü → Bireysel Yaratıcılık	-.12*	.012	Kabul
H2d	Klan Kültürü → Bireysel Yaratıcılık	.10	.098	Red
H3	Yönetici Desteği → Bireysel Yaratıcılık	.28***	.000	Kabul
H4	İşin Önemi → Bireysel Yaratıcılık	.32***	.000	Kabul
R2	<i>Eksojen Yapı</i>	<i>Son Model</i>		
	Yaratıcılık	.544		

Yol Katsayıları standardize edilmemiştir
 ***p<.001, **p<.01, *p<.05)

Örgüt kültürü boyutlarını içeren analizler Hiyerarşi kültürü ile yaratıcılık arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir ($\beta = -.12$, $p < .05$). H2c hipotezi kabul edilmiştir. Adokrasi Kültürü, Pazar Kültürü ve Klan Kültürü'nün araştırma sonuçlarına göre ($\beta = .02$, $p < .05$; $\beta = -.03$, $p < .05$ ve $\beta = .09$, $p < .05$) istatistiksel olarak yaratıcılık ile anlamlı bir ilişkisinin olmadığı belirlenmiştir. Bu nedenle bu boyutlarla bireysel yaratıcılık ilişkisini öneren H2a, H2b ve H2d hipotezleri red edilmiştir.

Araştırmanın H3 hipotezi olan yöneticilerin yaratıcılığa desteği ve bireysel yaratıcılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu araştırma sonuçları ($\beta = .28$, $p < .001$) tarafından desteklenmektedir. H3 hipotezi kabul edilmiştir.

Analizler işin öneminin bireysel yaratıcılıkla pozitif ilişkisini öneren H4 hipotezini desteklemektedir. İşin önemi ile bireysel yaratıcılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu ($\beta = .32$, $p < .001$) görülmektedir. H4 hipotezi kabul edilmiştir.

Son olarak Tablo.23'te gösterildiği gibi bireysel yaratıcılıktaki varyansın %54,4'ü gibi yüksek bir oranda Değişime Açıklık değeri, Muhafazacılık değeri, Hiyerarşi Kültürü, Yöneticinin Desteği ve İşin Önemi tarafından açıklanabilmektedir.

4.3.4.2. Aracı Değişkenlerle İlişkiler

Araştırma modelinde yönetici desteği ve işin önemi örgüt kültürü ve yaratıcılık ilişkisinde ve bireysel değerler ile yaratıcılık ilişkisinde aracı değişken olarak modellenmiştir. Tablo.24 ve Tablo.25 aracı değişken ilişkisini özetlemektedir. Modeldeki aracılık etkileri ve ilişkileri Smart-PLS 3.0 programından, dolaylı etki ve dolaylı toplam etki tablosundan elde edilmiştir.

Aracı değişken ilişkisi Barron ve Kenny (1986)'nin belirttiği iki koşul (akt. Koç vd., 2014) kapsamında incelenmiştir. Bu iki koşul Tablo.11'de iki adımda gösterilmektedir. İlk adım olarak bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde etkisinin olması şartı değerlendirilmiştir. İkinci olarak bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisinin olması şartı incelenmiştir.

4.3.4.2.1 Yönetici Desteği Aracı Değişkeni Analiz Sonuçları

Araştırma sonuçları Tablo24'te gösterildiği gibi Klan kültürünün yönetici desteği ile anlamlı ve pozitif yönlü ($\beta = .37$, $p < .001$) ilişkisinin olduğunu göstermektedir. Klan kültürü yönetici desteği aracılığı ile yaratıcılıkla pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki ($\beta = .11$, $p < .001$) göstermektedir (Bkz. Tablo.24). Bu durumda klan kültürünün yaratıcılık üzerinde direk etkisi olmayıp, yönetici desteği klan kültürü ve yaratıcılık arasında tam aracı etkisi göstermektedir. Bu sonuç H3b hipotezini desteklemektedir. Çünkü klan kültürünün yaratıcılık üzerindeki direkt etkisi anlamlı değildir. Analize yönetici desteği aracı olarak dahil edildiğinde klan ve yaratıcılık arasında anlamlı bir ilişki oluşmaktadır.

Tablo.24 Hipotez Testleri -Yönetici Desteği Aracı Değişkeni Analiz Tablosu

Hipotez	Adımlar	İlişki	Yol Katsayısı (β)	P	Sonuç
H3a	I.	Adokrasi Kültürü → Yönetici Desteği	.09	.181	Red
	II.	Adokrasi Kültürü → Bireysel Yaratıcılık	NA	NA	
H3b	I.	Klan Kültürü → Yönetici Desteği	.37***	.000	Kabul
	II.	YD			

		Klan Kültürü →	Bireysel Yaratıcılık	.11***	.000	
H3c	I.	Pazar Kültürü →	Yönetici Desteği	.09	.259	Red
	II.	YD				
	Pazar Kültürü →	Bireysel Yaratıcılık	NA	NA		
H3d	I.	Hiyerarşi Kültürü →	Yönetici Desteği	-.00	.780	Red
	II.	YD				
	Hiyerarşi Kültürü →	Bireysel Yaratıcılık	NA	NA		
R ²	Eksojen Yapı	Son Model				
	Yönetici Desteği	.278				

Yol Katsayıları standardize edilmemiştir

***p<.001, **p<.01) , *p<.05)

Analiz sonuçları Pazar kültürü, Adokrasi Kültürü ve Hiyerarşi Kültürü ve yöneticiliği desteği arasında anlamlı bir ilişki olmadığını göstermektedir (Bkz. Tablo.24). Pazar, Adokrasi ve Hiyerarşi kültür boyutlarının yönetici desteği ile anlamlı bir ilişkisinin olmaması, yönetici desteğinin aracılık etkisini anlamsızlaştırmaktadır. Bu nedenle H3a, H3c, H3d hipotezleri red edilmektedir.

Son olarak Tablo.24'te gösterildiği gibi yönetici desteğindeki varyansın % 27,8'i Klan Kültürü tarafından açıklanabilmektedir.

4.3.4.2.2. İşin Önemi Aracı Değişkeni Analiz Sonuçları

Araştırma sonuçları Klan kültürünün işin önemi ile anlamlı ve pozitif yönlü ($\beta = .31$, $p < .001$ ilişkisinin olduğunu göstermektedir. Klan kültürü işin önemi aracılığı ile yaratıcılıkla pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki ($\beta = .10$, $p < .001$) göstermektedir (Bkz. Tablo.25). Bu durumda klan kültürünün yaratıcılık üzerinde direk etkisi olmayıp, işin önemi klan kültürü ve yaratıcılık arasında tam aracı etkisi göstermektedir. Bu nedenle H4c hipotezi kabul edilmektedir. Çünkü klan kültürünün yaratıcılık üzerindeki direkt etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir. Analize işin önemi, aracı olarak dahil edildiğinde klan kültürü ve yaratıcılık arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir. Analiz sonuçları Pazar kültürü, Adokrasi Kültürü ve Hiyerarşi Kültürü ve yöneticiliği desteği arasında anlamlı bir ilişki olmadığını göstermektedir (Bkz. Tablo.25).

Bireysel değerler boyutlarından Değişime Açıklık değerinin işin önemi ile anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkisinin olduğu ($\beta = .23$, $p < .001$) görülmektedir. Değişime açıklık değeri işin önemi aracılığında yaratıcılığı çok zayıf

açıklayabilmektedir ($\beta = .07$, $p < .01$). Ancak değişime açıklık boyutu yaratıcılıkla direk ilişkisinde yaratıcılıkla daha güçlü bir ilişki (Bkz. Tablo.25; $\beta = .24$, $p < .001$) göstermektedir. Bu nedenle değişime açıklık ve yaratıcılık ilişkisinde işin öneminin kısmi aracılık etkisinden bahsedilebilir. Bu nedenle H4e hipotezi kabul edilmektedir. Çünkü hipotez işin öneminin tam aracılık etkisinin olmadığını önermektedir. Eğer bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkide azalma meydana geliyorsa kısmi aracılık etkisinden söz edilebilir (Burmaoğlu, Polat, Meydan, 2013, s.17; Howell, 2013, s.547; McKinnon, Fairchild ve Fritz, 2010, s.594; akt. Koç vd., 2014). Anazlizer muhafazacılık değeri ile işin önemi arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte işin önemi muhafazacılık ve yaratıcılık arasında anlamlı olarak tam aracılık etkisinin olduğunu da göstermektedir. Önceki bölümde belirtildiği gibi muhafazacılık ve yaratıcılık arasında negatif yönlü, anlamlı bir ilişki olduğu ($\beta = -.13$, $p < .01$) desteklenmiştir. Bu ilişkide işin önemi aracı olarak analiz edildiğinde muhafazacılık değerinin yaratıcılıkla olan ilişkisi pozitif yöne doğru bir etki göstermektedir ($\beta = .05$, $p < .05$). Bu nedenle işin öneminin muhafazacılık değeri ile yaratıcılık arasında tam aracılık rolünden bahsedilebilir. H4f hipotezi bu

Tablo.25 Hipotez Testleri -İşin Önemi Aracı Değişkeni Analiz Tablosu

Hipotez	Etki	İlişki	Yol Katsayısı (β)	P	Sonuç
H4a	I.	Adokrasi Kültürü → İşin Önemi	.13	.078	Red
	II.	Adokrasi Kültürü → Bireysel Yaratıcılık	NA	NA	Kabul
H4b	I.	Pazar Kültürü → İşin Önemi	-.01	.211	Red
	II.	Pazar Kültürü → Bireysel Yaratıcılık	NA	NA	Kabul
H4c	I.	Klan Kültürü → İşin Önemi	.31***	.000	Kabul
	II.	Klan Kültürü → Bireysel Yaratıcılık	.10***	.000	
H4d	I.	Hiyerarşi Kültürü → İşin Önemi	-.08	.152	Red
	II.	Hiyerarşi Kültürü → Bireysel Yaratıcılık	NA	NA	
H4e	I.	Değişime Açıklık → İşin Önemi	.23**	.002	Kabul
	II.	Değişime Açıklık → Bireysel Yaratıcılık	.07**	.005	

H4f	I.	Muhafazacılık → İşin Önemi	-.15*	.023	Kabul
	II.	Muhafazacılık → Bireysel Yaratıcılık	-.05*	.04	Kabul
H4g	I.	Özaşkınlık → İşin Önemi	.00	.893	Red
	II.	Özaşkınlık → Bireysel Yaratıcılık	NA	NA	
H4h	I.	Özgenişletim → İşin Önemi	.09	.104	Red
	II.	Özgenişletim → Bireysel Yaratıcılık	NA	NA	
H4j	I.	Hazcılık → İşin Önemi	-.15*	.023	Red
	II.	Hazcılık → Bireysel Yaratıcılık	-.05*	.04	Kabul
R²	Eksojen Yapı		Son Model		
	İşin Önemi				.258

Yol Katsayıları standardize edilmemiştir
 ***p<.001, **p<.01), *p<.05)

sonuçla kabul edilmektedir. Hazcılık ve işin önemi arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki analizler tarafından desteklenmektedir ($\beta = -.14$, $p < .05$). Hazcılık değerinin yaratıcılıkla ilişkisinde işin öneminin aracılık rolü olduğu görülmektedir ($\beta = -.05$, $p < .05$). Hazcılık değeri ile yaratıcılık arasındaki ilişkinin analizler tarafından anlamlı olmadığı daha önce belirtilmiştir (Bkz. Tablo.21) Ancak işin öneminin aracı etkisi, hazcılık ve yaratıcılık arasındaki ilişkiyi anlamlı hale getirmektedir. Bu nedenle işin öneminin hazcılık ve yaratıcılık arasında aracılık etkisi olduğundan bahsedilebilir. Bu sonuç H4j hipotezini desteklemektedir. Analizler özaşkınlık ve özgenişletim değerlerinin işin önemi ile anlamlı bir ilişkisinin olmadığını göstermektedir. Bu sonuç ile işin öneminin yaratıcılık ile özaşkınlık ve özgenişletim değerleri arasında aracılık etkisi de anlamsızlaşmaktadır. Bu durumda H4g, H4h, hipotezleri red edilmektedir.

Son olarak Tablo.25'te gösterildiği gibi işin önemindeki varyansın % 25,8'i Klan Kültürü, Değişime Açıklık, Muhafazacılık ve Hazcılık değerleri tarafından açıklanabilmektedir.

4.4 ARAŞTIRMA BULGULARININ ÖZETİ

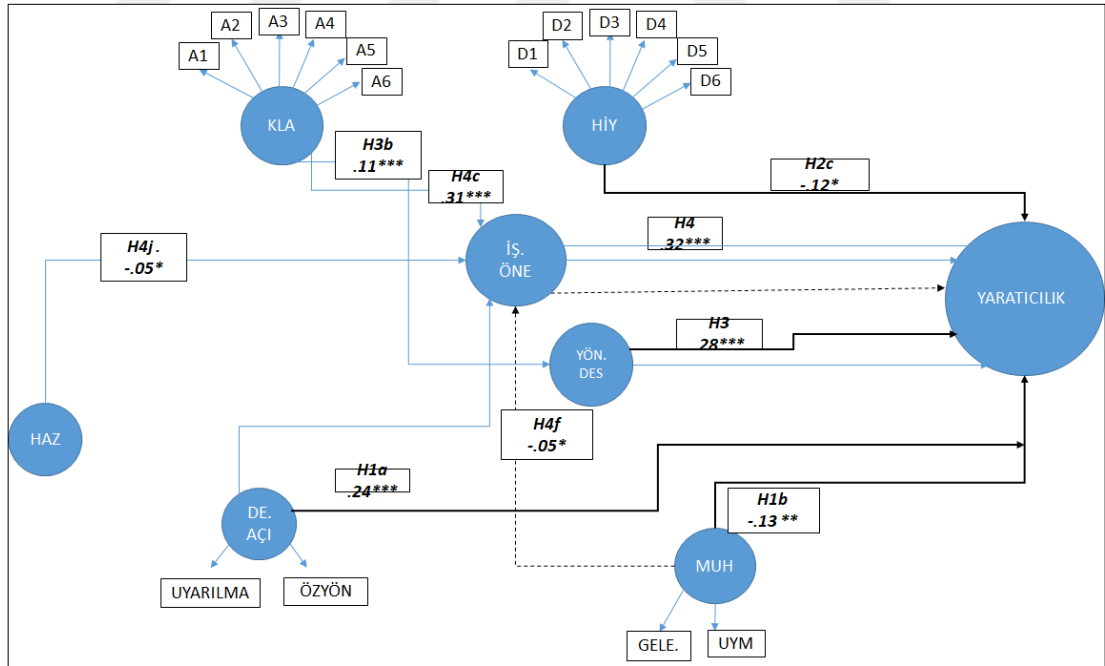
Bu çalışmanın verileri modeldeki örgüt kültürü ve bireysel değerlerin işin önemi ve yönetici desteği aracılığı ile yaratıcılık üzerindeki etkisini anlamaya ve açıklamaya yönelik olarak Smart- PLS. 3.0 ile analiz edilmiştir. Aşağıda analizler sonucu desteklenen ve red edile hipotezlerin kısa bir özeti verilmiştir:

- Değişime açıklık değerine sahip bireylerin daha yaratıcı olabileceği görülmektedir.
- Muhafazacı değerlere sahip bireylerin daha az yaratıcılık sergileme eğiliminde olduğu bulgular arasındadır.
- Hiyerarşi kültürü eğilimindeki örgütlerde yaratıcılık sergileme sıklığının azalma eğiliminde olduğu görülmektedir.
- Yöneticilerinin destekleyici davranışlarının, çalışanları yaratıcı davranış gösterme eğilimine yönlendirdiğine ilişkin anlamlı sonuçlara ulaşılmıştır.
- İşin önemli olduğu algısına sahip çalışanların yaratıcı davranış gösterme eğiliminin olumlu etkilendiği görülmektedir.
- Klan kültürü eğilimindeki örgütlerde, çalışanların yönetici desteğini daha yüksek algılama eğiliminde olduğu analiz sonuçları tarafından gösterilmektedir.
- Klan kültüründeki örgütlerin yönetici desteğinin tam aracı etkisi ile örgüt içinde yaratıcılığın daha sık sergilenmesine neden olabileceği bulgular arasındadır.
- Klan kültürü eğilimindeki örgütlerde, işin öneminin daha yüksek algılandığı analiz sonuçları tarafından gösterilmektedir.
- Klan kültüründeki örgütlerin işin öneminin tam aracı etkisi ile örgüt içinde yaratıcılığın daha sık sergilenmesine neden olabileceği bulgular arasındadır.
- Klan kültürünün yaratıcılıkla direk anlamlı bir ilişkisinin olmadığı belirlenmiştir.
- Hazcılık değerini önemseyen bireylerin işlerini daha az önemli algılama eğiliminde oldukları bulgular arasında yer almaktadır.
- Hazcılık değerinin işin öneminin tam aracılık etkisi ile yaratıcılık üzerinde negatif bir etkisinin olabileceği bulgular arasında yer almaktadır.
- Hazcılık değerinin yaratıcılıkla direk anlamlı bir ilişkisinin olmadığı belirlenmiştir.

- Özaşkınlık değerinin yaratıcılıkla direk ilişkisinin anlamlı olmadığı belirlenmiştir.
- Adokrasi kültürünün yaratıcılık, işin önemi ve yönetici desteği ile anlamlı bir ilişkisinin olmadığı belirlenmiştir.
- Pazar kültürünün yaratıcılık, işin önemi ve yönetici desteği ile anlamlı bir ilişkisinin olmadığı belirlenmiştir.
- Özgenişletim değerinin yaratıcılık, işin önemi ile anlamlı bir ilişkisinin olmadığı belirlenmiştir.

Yukarıda özetlenen bulgulara ilişkin değerlendirme araştırmanın tartışma bölümünde detaylı olarak ele alınmaktadır. Bu bulgular altında, araştırma modeli Şekil.8’de gösterildiği gibi revize edilmiştir.

4.5 REVİZE MODEL



Şekil.8 Revize Model

TARTIŞMA

Bu bölümde, araştırma bulguları araştırma sorularına ve çalışmanın amaçlarına uygun olarak kendi başlıkları altında tartışılmış ve değerlendirilmiştir. Çalışmanın sağladığı katkı ve öneme değinilmiştir. Veri analizlerinin bulguları mevcut yazındaki çalışmalarla karşılaştırılmıştır. Buna ek olarak bulguların pratik sonuçları yönetsel uygulamalar kapsamında ele alınmaktadır. Son olarak, gelecekteki araştırmalar için öneriler sunulmuştur.

Bu araştırma yaratıcılığın, karmaşık ve çok boyutlu olan yapısını bireysel değerler ve örgüt kültürü açısından anlamaya ve açıklamaya çalışmıştır. Bu ilişkilere ek olarak yöneticilerin yaratıcılığa olan desteğini ve işe verilen önemi hem aracı hem de yaratıcılığa olan bağımsız etkisi kapsamında modellemiştir. Bu model kurduğu ilişkiler kapsamında özgünlük içermektedir. İşin önemi yazında ender rastlanır bir araştırmada kullanılmış ve iş karakteri özelliklerinden bağımsız olarak, geniş kapsamlı değerlendirilmiştir. Buna ek olarak modelde kullanılan yönetici desteği ölçeği ilk kez bu çalışma için farklı ölçeklerden uyarlanarak geliştirilmiştir. Çalışma henüz oldukça dar çalışma alanı olan bireysel değerler ve örgütsel davranış yazınına, ürettiği sonuçlarla katkı sunabilecektir.

Bireysel Yaratıcılık Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Araştırmanın hipotez testleri yaratıcılığın bireysel değerlerden ve örgüt kültüründen etkilenebildiğini göstermektedir. Bununla birlikte sonuçlar yönetici desteği ve işin öneminin de yaratıcılık üzerinde oldukça anlamlı etkisi olduğuna işaret etmektedir. Model yaratıcılıktaki varyansın %54 gibi yüksek bir oranını açıklamaktadır.

Yaratıcılığa ilişkin tanımlayıcı analizler katılımcıların bireysel olarak değerlendirmiş oldukları yaratıcılık gösterme sıklığı eğilimlerinin, 6 üzerinden 4,7 ortalama değeri ile “sıkça” olduğunu ifade etmektedir. Ancak ifadeler bazında değerlendirme yapıldığında frekans analizi, Y9 sorusu olan, “yeni ve ticarileştirilebilir fikirlere sahiptir” sorusunun ortalamasının en düşük ortalamaya sahip olduğunu göstermektedir ($\bar{x}=4,14$). Bu ortalama katılımcıların “ara-sıra” tanımlamasına karşılık gelmektedir. Yaratıcılığı tanımlayan en önemli bireysel özelliklerden biri olan “risk almaktan korkmaz” ifadesi olan Y6 sorusu en düşük ikinci ortalama puana sahiptir ($\bar{x}=4,47$). Bu ifadelerin yaratıcılık ortalamasının altında değerler aldığı görülmektedir. Katılımcılar ara sıra risk aldıklarını ifade etmektedir. Bu ifadelerde olduğu gibi ölçekte yer alan diğer ifadeler de günlük iş sorumlulukları kapsamında bireylerin problemle karşılaştıkları an, çözüm üretmek üzere kendilerini yaratıcı gördüklerini göstermektedir. Araştırma soruları günlük iş süreçlerindeki yaratıcılığı ölçmeye yönelik ifadeleri içermektedir. Katılımcıların yaratıcılığı iş ortamı kapsamında değerlendirdiği ve yanıtların tüm diğer örgüt davranışı anketlerinde olabilecek olası yanlılığı taşıyor olabileceği düşünülmektedir. Böylece bireyin kendine yönelik değerlendirme yaparken ulaştığı yargıların, kuvvetle muhtemel, araştırmanın amacına yönelik olduğu kabul edilebilir. Buna ek olarak anket bireylerin yaratıcı potansiyele sahip olduğu kabulü ile bu potansiyeli hangi durumlarda ve ne sıklıkla ortaya çıkardıklarını anlamaya çalışmaktadır.

Bireysel Değerler ve Yaratıcılık İlişkisine Ait Sonuçların Değerlendirilmesi

Araştırma modelinde örgüt içindeki bireysel yaratıcılık, bireysel düzeyde bireysel değerlerden etkilenen bir bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Bireysel değerler ve yaratıcılık ilişkisi, işin önemi ve yönetici desteği aracılığıyla da ele alınarak, analiz edilmiştir.

Analiz sonuçları değişime açıklık değerinin anlamlı olarak yaratıcılığı açıklayabildiğini göstermektedir (Bkz. Tablo.21). Hipotez testleri değişime açıklık değer eğiliminde olan bireylerin yaratıcı davranış gösterme sıklığının yüksek olduğunu açıklamaktadır. Çünkü bireylerin kişisel özellikleri, kişilerin sergilediği davranışın sıklığı ve yoğunluğuna göre değişmektedir (Schwartz, 2012) Buna ek olarak değişime açıklık değerinin katılımcıların değer hiyerarşisi sıralamasında ikinci sırada ($\bar{x}=4,82$) yer alan değer olduğu görülmektedir. Araştırmalar Schwartz'ın (1992) değişime açıklık değeri kapsamında yer alan özyönelim değerinin yaratıcılıkla pozitif yönde ilişkili (Dollinger, Burke ve & Gump, 2007; Kasof, Chen, Himsel ve Greenberger, 2007) olduğunu desteklemektedir. Değerler ve yaratıcılık ilişkisi bağlamında bu araştırmanın analiz sonuçları Dollinger ve arkadaşlarının (2007) araştırma sonuçları ile tutarlılık ($\beta=.29, p<.001$) göstermektedir.

Analizlerde değişime açıklık değerinin özyönelim alt boyutuna ait DE11 ve uyarılma boyutuna ait DE30 ifadeleri ölçeğin geçerliliğini gösteren ortalama varyans eşik değerinin altında kalması nedeni ile modelden çıkarılmıştır. İfadeler değerlendirildiğinde DE11'in " Yaptığı işler hakkında kendi başına karar vermek onun için önemlidir. "Faaliyetlerini seçip planlarken özgür olmaktan hoşlanır" ifadesini içermektedir. PLS-YEM analizi modeldeki tutarlılığı değerlendirdiği için örneklemin bu ifadeler açısından ölçekteki diğer ifadelerle tutarlı yanıtlar içermediği yorumlanabilir. Türkiye'de Özcan (2012) tarafından yapılan çalışmada aynı ifadenin faktör yükünün (.480) düşük bulunduğu görülmektedir.

Ölçekteki DE30 maddesi " Sürprizlerden hoşlanır. Heyecan verici bir yaşamın olması onun için önemlidir" ifadesini içermektedir. İfadedeki iki cümlelerin temelde aynı amaca hizmet etmediği ve katılımcılar tarafından da bu iki cümleli ifadenin tutarlılık oluşturmadığı ve bunun yanıtlara yansıdığı düşünülmektedir. Yani katılımcılar bu ifadeyi aynı kavram altında birleştirememiş olabilir. Yani sürprizlerden hoşlanan birinin heyecan verici bir yaşamının olmadığı düşünülebilir. Bu nedenle de iki ayrı cümlelerin bireylerde aynı kavramsal bütünsellikte ele alınmadığı düşünülmektedir.

Araştırmanın hipotez testleri muhafazacılık değerinin yaratıcılıkla negatif ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu sonuç Schwartz (1992, 2001, 2012)'ın teorisi ile tamamı ile örtüşmektedir. Çünkü Schwartz değerler modelinde değişime açıklık ve muhafazacılığı birbirine zıt kutuplar olarak tanımlamaktadır. Her yerde değişime

açıklık değerleri ile muhafazacılık değerleri zıtlık göstermektedir (Schwartz, 2012). Bu araştırma, teorinin belirttiği şekilde değişime açıklığı yaratıcılıkla ilişkili bulurken, muhafazacılığı da yaratıcılıkla negatif ilişkili bir değer olarak bulgulamaktadır. Bu çalışmayı destekler nitelikte, muhafazacılığın yaratıcılıkla ilişkisini inceleyen Lebedeva ve arkadaşları (2019) ampirik olarak değişime açıklığın yaratıcılığı desteklediğini ve muhafazacılığın yaratıcılıkla negatif ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Arsenijevic, Bulatovic ve Bulatovic (2012) in çalışmaları da araştırmanın hipotezlerini destekler nitelikte yaratıcılık ve değişime açıklık arasında pozitif bir ilişki bulurken, muhafazacılık değerleri ile yaratıcılık arasında negatif ilişki olduğunu göstermektedir.

Çalışmada Muhafazacılık boyutunu oluşturan üç alt boyut, Gelenekselcilik, Uyma ve Güvenlik boyutları faktör yüklerinin modelde geçerliliği sağlaması açısından test edilmiştir. Yapılan güvenilirlik ve geçerlilik analizi toplam 13 ifade ile temsil edilen muhafazacılık boyutlarından DE20 (geleneksellik), DE7 (uyma) ve DE5, DE14, DE21 ve DE35 (güvenlik) ölçeğin geçerliliğini sağlamadığı için ölçekten çıkarılmıştır.

Geleneksicilik alt boyutuna ait olan DE20 sorusu “ dini inanç onun için önemlidir. Dinin gereklerini yerine getirmek için çok çaba harcar” ifadesini içermektedir. Sorunun iki cümleli yapısının yanıtlarla ölçek arasında tutarsızlığa neden olduğu düşünülmektedir. Bireylerin bu soruya içinde bulunan politik ortamın bir yansıması olarak gerçek durumlarını yansıtmayan yanıtlar verme eğilimi gösterdikleri düşünülmektedir. Çünkü anket bir devlet kurumu olan Teknoloji ve Sanayi İl Müdürlüğü aracılığı ile katılımcılara ulaştırılmıştır. Diğer yandan din ve yaratıcılıkla ilgili yapılan çalışmalar farklı uçlarda sonuçlar üretmektedir (Liu ve arkadaşları, 2018). Araştırmacılar insan yaşamının gelişim sürecindeki pek çok yeniliğin dini inançların daha baskın olduğu dönemlerde yapıldığını iddia etmektedir. Buna karşın yaratıcı fikirler genellikle farklı fikirlerin çarpışmasına ve etkileşimde bulunmasına izin vererek sosyal etkileşimden kaynaklanmaktadır. Glaveanu, (2010) bir fikrin/faaliyetin yaratıcı olup olmadığı toplum veya toplumun bakış açısına dayandığını ve bu özelliklerin güçlü dindarlığa sahip toplumlarda ortaya çıkma olasılığının düşük olduğunu gösterdiğini belirtmektedir. Bu değerlendirmedeki “güçlü” vurgusunun farklı çalışmalarla özellikle Türkiye gibi toplumlarda açıklanmaya ihtiyacı olduğu düşünülmektedir. Yapılan çalışmaların da gösterdiği

gibi din ve muhafazacılık arasındaki ilişkinin de değerlendirilmeye ihtiyacı olduğu görülmektedir.

Uyma ölçeğinin DE7 maddesi “ İnsanların kendilerine söylenenleri yapmaları gerektiğine inanır. İnsanların her zaman, hatta başkaları izlemiyorken bile kurallara uymaları gerektiğini düşünür” ifadelerini içermektedir. Bu ikili ifadenin temelde farklı kavramların algılanmasına neden olduğu için ölçeğin iç tutarlılığını değiştirdiği düşünülmektedir.

Ölçekten çıkarılan maddelerin iki tanesi hariç diğer tümü Güvenlik alt boyutuna aittir. Ancak güvenliğe ait bu soruların Türkiye gibi coğrafik konumdaki bir ülke için ne derece muhafazacılık değeri altında değerlendirilebileceği başka bir araştırma konusu olabilecek kapsamda karmaşık bir sorun olarak görülmektedir. Güvenlik değerine ilişkin sorular içinde hükümete yönlendirilebilecek soruların olması, katılımcıların bu soruları var olan politik ortam çerçevesinde yanıtlamış olabileceği yorumuna neden olmaktadır.

Buna ek olarak istatistiksel açıdan değerlere ilişkin yazın değerlendirildiğinde, değerlerin güvenilirlik değerlerinin genellikle düşük ve değişkenlik gösterdiği görülmektedir. Biber, Hupfelds ve Meier (2008) yaptıkları değerler araştırmasında.36’dan .80 kadar değişen Cronbach’s Alfa değerleri elde etmiştir. Çalışmalarında her bir değer için iki veya üç maddeyle ölçüldüğünü belirtmektedirler. Türkiye’de Kuşdil ve Kağıtçıbaşı (2000) tarafından yapılan araştırmada da Cronbach’s Alfa değerlerinin .54 ve .76 arasında değiştiği görülmektedir. Araştırmacılar bazı alt değerlerin temel boyutun bir bileşkesi olarak değerlendirilemediğini belirterek, 57 soruluk anketin 45 soruya indirilerek çalışmanın gerçekleştirildiğini belirtmektedir (s. 70). Türkiye’de Kurt (2007) tarafından yapılan bir doktora çalışmasında Schwartz (2001) değerler ölçeği kullanılmıştır. Açıklamalarda nedeni belirtilmemiş olmakla birlikte, analiz aşamasında tüm analizlerin değerler boyutunda değil en üst boyut olan birey odaklılık ve toplum odaklılık boyutunda yapıldığı görülmektedir. Bu analiz alt boyutlar bazında güvenilirlikle ilgili problemlere bir işaret niteliği taşıyor olabilir. Schwartz (2003)’a göre düşük güvenilirlik sonuçları, farklı kavramsal değerlendirmelerin tercihlere yansıdığını göstermektedir (s.277). Bunu destekler şekilde Özcan (2012), yaptığı çalışmada Schwartz’ın dört temel boyutunun Türkiye’ye uygun olabileceğini ancak temel boyutları oluşturan alt boyutların

bazılarının uyuşmadığını ve bu durumun algısal olarak katılımcıların bazı kavramları birbirinden ayrı görmediklerinin bir göstergesi olarak yorumlamaktadır (s.34). Lebedeva ve arkadaşlarının (2019) -Schwartz'ın da içinde bulunduğu- kültürler arası değerler ve yaratıcılığı inceleyen araştırmada Güvenlik değerinin bileşenlerinin daha kesin olarak gözden geçirileceğine ilişkin yorum yapmaktadır (s.14). Bu değerlendirmeler ve bu araştırma değerler üzerinde gelişime açık bir alanın var olduğu düşüncesini oluşturmaktadır.

Araştırmada özaşkınlık değerinin yaratıcılıkla anlamlı bir ilişkisinin olmadığı belirlenmiştir. Özaşkınlık değeri Schwartz'ın modelinde en üst düzeyde toplumsal odaklanmayı işaret eden bir değer boyutudur. Oysaki en üst boyutta yaratıcılık bireysel odaklanma temelinde var olmaktadır. Schwartz'ın terosi temel boyutlar kapsamında Hofstede'in toplulukçu ve bireyci toplum değer sınıflaması ile aynı temel kabulleri içermektedir. Özaşkınlık değeri toplumun refahını, mutluluğunu önemseyen, bireyin kendini diğerleri karşısında daha önemsiz konumladığı bireyleri işaret etmektedir. Bu kapsamda yaratıcılık değişime açıklık ile ilişkili olarak, teorinin bipolar yapısını temsil eden bireysel odaklılık boyutunda yer alırken, özaşkınlık toplum odaklılık temel boyutunun altında konumlanmaktadır. Lebedeva ve arkadaşları (2019) ampirik olarak özaşkınlık ve yaratıcılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Ancak araştırmacılar bu sonucu şaşkınlık verici olarak nitelermektedir (s.13). Schwartz'ın içinde olduğu bu araştırma sonuçları terörünün tekrar gözden geçirilmesi ve yeniden revize edilmesi konusunda araştırmacılara bir yön vermiş görünmektedir (s.14). Bu bağlamda değerler ve yaratıcılık çalışmalarında özaşkınlık değerine ilişkin teori ile çelişik sonuçlar, özaşkınlık değerinin belirtildiği gibi yeniden değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır.

Araştırmanın özgenişletim değeri ile yaratıcılık arasında pozitif ilişkinin olduğuna ilişkin önerilen hipotezi red edilmiştir. Özgenişletim değeri, başarı ve güç alt boyutlarını içinde barındıran bir değer boyutudur. Özgenişletim boyutu bireysel odaklılık altında yer almaktadır. Yaratıcılığın bireysel odaklı bir özellik olması nedeni ile özgenişletim de yaratıcılığı destekleyen bir özellik olarak araştırma hipotezlerinde yaratıcılık ile pozitif ilişkili bir değer olarak önerilmiştir. Kasof ve arkadaşlarının (2007) yaptığı çalışmada özgenişletim değeri (güç ve başarı) yaratıcılıkla anlamlı bir ilişki göstermemesi açısından bu araştırmanın bulgularını desteklemektedir. Schwartz'a göre özgenişletim değerlerini tercih etmek, sosyal

uyumun bozulmasına ve aynı zamanda insanların bir konu ile ilgili grup çıkarlarını göz ardı etme motivasyonuna yol açabilir. Bu tez araştırması katılımcılarının bu kavramı tam da Schwartz'ın ifade ettiği şekilde kavramsallaştırdığını göstermektedir. Çünkü örgütsel ortamda bireylerin bir yandan yaratıcı olmaları diğer yandan da uyumlu ve ortak çalışmalar yapmaları beklenmektedir. Bu dikotomi araştırma sonuçlarına da yansımış görünmektedir. Arsenijevic, Bulatovic ve Bulatovic (2012)'in Bosna-Hersek ve Sırp öğrenciler arasında yaptığı değerler ve yaratıcılık çalışması, Sırp öğrencilerin özgenişletim değerleri ile yaratıcılıkları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu, ancak Bosna-Hersek'li öğrencilerin yaratıcılıkları ile özgenişletim değerleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını göstermesi açısından önemlidir. Bu çalışma bir yanı ile araştırma bulgularını desteklerken, diğer yanı ile ters düşmektedir. Araştırma kültürel farklılıkların bireysel değerlere ve eylemlere yansımalarını göstermesi açısından değerli görülmektedir.

Araştırmanın diğer bir bulgusu hazcılık değeri ile yaratıcılık arasında anlamlı bir ilişkinin bulunamamasıdır. Schwartz'ın 2001'deki teorisinde Hazcılık değeri değişime açıklık değerinin alt boyutu olarak konumlandırılmıştır. Ancak Schwartz ve arkadaşları (2012) revizyon çalışmasında, Hazcılık değerini bağımsız bir değer değişkeni boyutu olarak, değişime açıklık ve özgenişletim değerlerinin arasında, ancak hem değişime açıklığı paylaştan hem de özgenişletimi paylaştan, birey odaklılık üst boyutu altında konumlandırmıştır. Bu çalışmada Hazcılık boyutu Schwartz ve arkadaşlarının (2012) revize modelindeki konumlandırmaya uygun olarak, bağımsız bir değer boyutu olarak modellenmiştir. Hazcılık değeri bir boyut olarak güvenilirlik ve geçerliliğe ilişkin eşik değerleri sağlamaktadır. Yazında araştırma sonuçları ile aynı sonucu paylaşan Kasof ve arkadaşlarının (2007) çalışması da hazcılık ile yaratıcılık arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını göstermektedir.

Yaratıcılık ve bireysel değerler kapsamında araştırma analizleri değerler ve yaratıcılığın birbiri ile ilişkilendirilebileceğine ilişkin olumlu sonuçlar oluşturmaktadır. Araştırma Schwartz değerler teorisinin yaklaşımına ve yaratıcılıkla ilgili yazına uygun olarak değişime açıklık değeri ile bireysel yaratıcılığın pozitif yönlü olduğunu göstermektedir. Değişime açık bireylerin daha sık yaratıcı eylem göstereceği görülmektedir. Buna karşılık yine teorik ve ampirik araştırmaların desteklediği gibi, toplumsal normlar ve kurallara uyan, muhafazacı değerleri benimseyen bireylerin yaratıcı davranış gösterme sıklığının düşük olduğuna ilişkin

bulgulara ulaşılmıştır. Bunlarla birlikte araştırma, değerlerin bireyin davranışlarının belirleyicilerinden biri olduğunu göstermesi açısından önemli bir sonuç olarak değerlendirilmektedir. Bunlara ek olarak değerlerin kültürden kültüre farklılık gösterebileceği ve bunun kavramsal kabuller kapsamında farklı davranışların motivi olabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Örgüt Kültürü ve Yaratıcılık İlişkisine Ait Sonuçların Değerlendirilmesi

Araştırma modelinde örgüt kültürü adokrasi, klan, pazar ve hiyerarşi kültür boyutları kapsamında yaratıcılığı etkileyen bağımsız değişkenler olarak tanımlanmaktadır. Araştırma örgüt kültürü ve bireysel değerlerin yaratıcılıkla ilişkisini hem yazındaki kavramsal hem de ampirik bulgularla paralel sonuçlara ulaşması açısından önemlidir.

Örgüt kültürüne ait örgüt tiplerinin ortalamaları ve standart sapmaları incelendiğinde sonuçların birbirine yakın olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile, ankete katılan örgütlerin adhokrasi kültürü, klan kültürü, pazar kültürü ve hiyerarşi kültürü eğilimlerinin birbirine yakın olduğu söylenebilir. Ortalamalara göre katılımcılar arasındaki en yüksek eğilimli örgüt kültürü tipi klan kültürüdür.

Analizler hiyerarşi kültürünün yaratıcılıkla negatif ve anlamlı ilişkisi olduğunu göstermektedir. Hiyerarşi kültürü kuralların, prosedür ve normların baskın olduğu ve karar vermede merkezileşme eğiliminde olan kültür tipini tanımlamaktadır. Hiyerarşi kültürü örgüt içi odaklılık ve durağanlık/kontrol boyutları arasında şekillenmektedir. Bu özellikler mekanik örgütleri temsil etmektedir. Bu kültürlerde düzen ve kurallar önemlidir. Kimin hangi işi nasıl yapacağı belirlenmiştir. Örgüt içinde belirlenen standartların dışına çıkılması istenmez. Bu tip örgütlerde “bireyin istediğini değil, söyleneni yapması beklenmektedir. Yaratıcılık ise değişime açık, risk almayı, otonom davranışı destekleyici ve fikirlerin ve tartışmaların daha açık ve katılımcı yapıldığı adokratik kültürle özgüdür (Bkz. Cameron ve Quinn, 2006). Araştırmanın sonuçları teori ile paralellik göstermektedir. Ayrıca yapılan ampirik araştırmalar (Acar ve Acar, 2012; Yiğit, 2014; Omerzel, 2015; Naranjo-Valencia ve diğerleri, 2017) hiyerarşinin bürokratik değerleri ile bilindiği ve bu değerlerin genellikle çalışanların yaratıcılığını desteklemediği sonucuna varmaktadır. Buna ek olarak bazı araştırmalar, üst yöneticilerin katı kuralları kabul edilebilir dereceleri sı nırlandırmayı düşünmeleri gerektiğini savunmaktadır (Mittal ve Dhar, 2015).

Ancak buna karşı olan çalışmalar (Gupta ve Singh, 2012; Wenxing, Pengcheng, Jianqiao, Po ve Jianghua, 2016) katı düzenlemelerin hükümsüzce uygulandığı nı ileri sürmekte ve kuralların çalışanların yaratıcılığı nı bastırdığı nı belirtmektedir.

Araştırmanın sonuçları klan kültürü, adokrasi ve pazar kültürü tipleri ile yaratıcılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığını göstermektedir. Bunun nedeninin araştırılması kapsamında öncelikle istatistiksel analizler değerlendirilmiştir. Analizler faktör ayrışması nı n geçerli olduğunu, AVE'nin karakök değerleri ve alt korelasyon değerleri arasında gerekli ilişkinin varlığı nı (Bkz. Tablo...), eşdüzlemlilik ilişkisinin olmadığı na (VIF) ilişkin değerlerin ve modelin uygunluğuna (model Fit) ilişkin indeksin beklenen değerleri karşıladığı nı göstermektedir. Benzer bir çalışmada Ogbeibu, Senadjki ve Gaskin (2018) teorisin içe odaklı kültür ve dışa odaklı kültür öğelerini ele alarak yaptıkları analizlerde Klan, Adokrasi, Hiyerarşi ve Pazar kültürüne ilişkin yanıtların birbirinden ayrılmayacak kadar yakın çıktığı nı göstermektedir (s.339). Araştırmanın t-istatistikleri %10'luk hata payı ile Adokrasinin yaratıcılık ile anlamlı bir ilişkisinin olduğunu göstermektedir. Hata oranı bu çalışmadaki gibi %5 olarak alındığı nda çalışmanın istatistikleri adokrasi ve yaratıcılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığını gösterecektir. Buna ek olarak adı geçen çalışmada hiyerarşi ve yaratıcılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Pazar ve Klan kültürü ile yaratıcılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (s.339). Türkiye'de yapılan bir çalışmada Yeşil ve Kaya (2012) Pazar kültürünün korelasyon analizlerinde gösterdiği yüksek faktör yüklenmesi nedeni ile Pazar kültürünü modelden çıkarmıştı r. Aynı çalışmada klan ve hiyerarşi kültürü ile inovasyon arasında anlamlı bir ilişki de bulunamamıştı r. Çalışma sadece adokrasi kültürü ile inovasyon arasındaki pozitif ilişkiyi desteklemektedir. Türkiye'de Erdem (2007) tarafından yapılan çalışmada çoklu ilişki nedeni ile pazar ve klan kültürü analizlere dahil edilmiş, adokrasi ve hiyerarşi kültürü modelden çıkarılmıştı r. Türkiye'de yapılan başka bir çalışma (Karcıoğlu, Kâhya ve Buzkan. 2012) Quinn ve Cameron'un orijinal ölçeğini kullanmıştı r. Analizler sadece örgütün ortalama değerlerle tespit edilmiş, baskın kültürü olan Pazar kültürü ile yapılmıştı r. Başka bir çalışma (Naranjo-Valencia vd., 2015) klan kültürü ile inovasyon arasında anlamlı bir ilişki bulunamadığı nı göstermektedir.

Bu araştırmalar ölçeğin bazı örneklemelerde kültür tiplerini ayıramama gibi sonuçlarla karşılaşılabilirdiğini göstermektedir. Jones ve Redman'ın yaptıkları çalışmada (2000) üç farklı örgüt karşılaştırması nda adokrasi kültürü ile anlamlı fark bulunmuş diğer kültürel boyutlar istatistiksel olarak anlamlı sonuç çıkmamıştı. Sözü geçen çalışmada teorinin de desteklediği gibi her farklı kültür ögesinden uygulama ve davranışın yer aldığı örgütte, katılımcıların kültürler arası göreceli farkı puanlamaya yansıtamamış oldukları yorumlanmaktadır. Teori bir yandan klan ve adokrasinin esnekliğini, pazar ve hiyerarşi kültürünün mekanik özelliğini ifade eden “y” düzleminde kültürel ayrışmayı vurgularken diğer tarafta ise “x” ekseninde klan ve hiyerarşinin içe odaklı, adokrasi ve pazar kültürünün dışa odaklı özelliğini açıklamaktadır. Bu bakımdan teori bu çok eksenli yapısı ile kültürlerin hem çok boyutluluğunu vurgulamakta hem de kesişim ve ortaklıkları değerlendirmektedir. Kültürü geniş kapsamda ve çok boyutta ele alması teorinin güçlü bir kültür modeli olduğunu göstermektedir. Ancak kavramın ölçeğe aktarılırken kültürleri daha ayrıştıracı ögeler üzerinden tanımlamasının daha ayrıştırmış sonuçlar elde edilmesini sağlayacağını düşündürmektedir.

Bunlara ek olarak sadece hiyerarşi, sadece Pazar ya da sadece klan ya da adokrasi kültürünün bir örgütte bulunması oldukça nadirdir. Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü Değerlendirme Aracı kullanılarak teşhis edilen örgüt kültürlerinin çoğu, gerçekten de güçlü bir ikincil bileşene sahiptir. Bu aynı zamanda bölüm / grup düzeyinde de geçerlidir. Araştırmalar bu çalışmada da görüldüğü gibi dört kültür türünün eşit özelliklerini paylaşan şirketlerin baskın ya da neredeyse baskın bir türe mutlaka rastlandığını göstermektedir.

Yönetici Desteği ve İşin Öneminin Yaratıcılıkla İlişkisine Ait Sonuçların Değerlendirilmesi

Araştırmanın analizleri yönetici desteği ile yaratıcılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu göstererek, kurulan hipotezi desteklemektedir. Yaratıcılık yazınıının üzerinde artan çalışmalarla görüş birliğinde olduğu bir konu olarak yönetici desteği ve yaratıcılık ilişkisi pek çok çalışma (Orpen, 1990; Delbecq & Mills, 1985; Amabile, 1983; Kimberley ve Evanisko, 1981; Kimberley, 1981) ile desteklenmektedir. Yöneticilerin çalışan motivasyonu üzerinde güçlü etkiye sahip olduğu düşünülmektedir. Yönetici desteğinin iş motivasyonunu olumlu yönde etkileyecek beklenti ve dışsal ödül yapılarını yaratıcılıkta, izlenmesinde ve sürdürülmesinde önemli bir role sahip olduğu bilinmektedir (Tyagi,

1985). Yöneticilerin kurum ve çalışan arasında merkezi bir arabuluculuk rolü vardır. Öz yeterliliğin teşvik edilmesi (örneğin bireysel potansiyel veya kazanımın takdir edilmesiyle) ve astlarının problem tanımlamaya ve amaç tanımlamasına süre tanımaya ilişkin faktörlerin hem iş çıktı sı nın kalitesi hem de yaratıcı risk alma istekliliği üzerinde olumlu etkileri olduğu tespit edilmiştir (Redmond, 1993). Yöneticilerin pek çok davranışının çalışanların yaratıcılığı üzerinde etkisi olduğunu belirten Williams (2001) yaratıcılık için çalışanların eğitiminden ziyade, var olan potansiyelin ortaya çıkarılması için yöneticilerin eğitiminin önemini yaptığı araştırma ile desteklemektedir. Çalışma yöneticilerin çalışan üzerindeki etkisini oldukça çarpıcı biçimde vurgulamaktadır.

Bu araştırma Türkiye’de ilk kez üç farklı ölçekten birleştirilmiş bir ölçeği, yaratıcılığı destekleyen yönetici davranışları kapsamında ele alması ve yazını desteklemesi açısından da önem taşımaktadır. Ölçek güvenirlik değeri açısından ($\alpha=0.879$) oldukça yüksek bir değere ve varyansın %67’si gibi yüksek bir açıklama gücüne sahiptir. Bu ölçek yöneticilerin çalışanlar ile açık iletişiminin, çalışanların farklı ve göreceli zorlayıcı fikirlerini daima desteklemesinin, çalışanların gelişimine önem vererek, onların gelişimi ve eğitimi ile ilgili planlama yapmasını ve çalışanları hata yapmaktan korkmamaları ve risk almaları için teşvik edici olmasını içeren ve yaratıcılığı destekleyen tutum ve davranışları test etmiştir. Çalışma bu davranışların bireylerin yaratıcılığını desteklediğini göstermektedir. Motivasyon bilindiği gibi en çok çevresel faktörlerden etkilenmektedir. Örgütsel seviyedeki politikalar çoğu zaman bireylerin ve grupların duygusal sonuçlarını belirlemede kilit rol oynamaktadır (Ashkanasy ve Humphrey 2011). Yönetici davranışlarının çalışanlara yönlendirdiği olumlu ve pozitif eğilimlerin çalışan performansı üzerindeki önemi bir kez daha bu çalışma ile desteklenmiş olmaktadır. Amabile (1996)’nın çalışmaları ile desteklediği gibi çalışanlar yöneticilerinden olumlu destek ve teşvik aldıkları anda yeni fikirler düşünmeye ve yaratıcılıkla ilgili girişimlerde bulunmaya motive olmaktadır. Analizler yönetici desteğinin yaratıcılığı orta düzeyde desteklediğini açıklamaktadır. Bu bulgu yaratıcılığın yönetici desteği dışında farklı örgütsel ve bireysel unsurlardan da etkilendiğini göstermektedir. Türkiye’de ilk kez uygulanmış bir ölçek olarak yazına katkı sağlaması açısından araştırmanın önemli ve özgün sonuçlarından biri olarak değerlendirilmektedir.

Araştırma analizleri bireysel yaratıcılık ile yazı nda oldukça nadir çalışmada değerlendirilmiş olan işin önemini ilişkilendirerek, araştırma hipotezini destekleyen anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğuna ilişkin bir sonuç üretmiştir. Analizler işi önemli algılayan çalışanların daha sık yaratıcı davranışlar sergilediğini göstermektedir. Araştırma bulguları bireyin diğer insanların hayatına olumlu katkılar sunacağına inandıkları bir iş için daha yaratıcı çözümler üretebileceğinin emarelerini taşımaktadır. Bunun nedeni ise, kişinin önemli projelerde çalıştığını hissetmesi ve görevlerini yerine getirmek için daha sıkı bir çalışma içine girmesidir (Eren ve Gündüz, 2002). Mumford ve Simonton (1997)'ın çalışması yaratıcılık gerektiren işlerde işin öneminin yaratıcılıkla ilişkisinin olduğunu ortaya koymaktadır. Bu tez araştırması ise her işin yaratıcılık gerektirdiği kabulü ile farklı iş alanlarından toplanan verilere göre, sadece yaratıcılık gerektiren işler değil, yapılan herhangi bir işi önemli algılayan çalışanların daha sıkı klla yaratıcılık sergileyebileceğini göstermesi açısından da önemli görülmektedir. İşin önemi yazı nda büyük oranda iş karakteri kavramı ile ve diğer iş karakteri bileşenleri ile birlikte ele alınmıştır. Bu çalışma işin önemini tek başına bir değişken olarak ele alması açısından özgündür.

Aracı İlişkiler Kapsamı nda Analiz Sonuçları nı n Değerlendirilmesi

Yönetici desteği bu çalışmada yaratıcılığı açıklayan hem bağımsız hem de modelin değişkenleri ile yaratıcılık arasında aracı değişken olarak modellenmiştir. Analizler Klan kültürü eğilimli örgütlerin yönetici desteği ile anlamlı ilişkisinin olduğunu göstermektedir. Yöneticiler örgütün değerlerini bildirmek ve çalışanların nasıl davranması gerektiği konusunda görünür rol modeller olarak hizmet etmektedir. Bunu yaparken, çalışanların ne yapmak istediklerini ve örgütün yapmasını beklediği asıl işi ve çalışanları ürkütmeden kontrol ederek uzlaştırmaktadırlar (Burbiel, 2009). Klan kültüründe yöneticiler yol gösterici, işleri kolaylaştırıcı ve çalışanları yetiştiren, geliştiren bir figür olarak tanımlanmaktadır (bkz. Quin ve Cameron, 2006,s.27). Bu özellikler klan kültürünün yönetici ve çalışanlar arasındaki güçlü iletişime ve ilişkilere vurgu yaparak, çalışanların yöneticilerinden aldığı desteği açıkça tanımlamaktadır. Quinn ve Spreitzer (1991) klan değerlerinin en yüksek iş yaşam kalitesi ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Buna ek olarak Amabile (1996)'ın çalışmaları ile desteklediği gibi çalışanlar yöneticilerinden olumlu destek ve teşvik aldıklarında yeni fikirler düşünmeye ve

yaratıcılıkla ilgili girişimlerde bulunmaya motive olmaktadır. Teoride de tanımlandığı üzere (Quinn ve Cameron, 2006, s.27) klan kültürlerinde yönetim tarzı takım çalışması, ortak karar ve katılım üzerinde birleşmektedir. Bu yönetim tarzı da bireylerin yeni ve farklı düşüncelerini rahatlıkla paylaşmalarına, karşılıklı fikir alışverişinde bulunmalarına ve birbirlerinden öğrenmelerine neden olmaktadır. Fischer ve arkadaşları (2005), yaratıcılık dahil olmak üzere çoğu entelektüel sürecin aslında sosyal süreçler olduğunu iddia etmektedir. Araştırmacılara göre en bilimsel ve sanatsal yenilikler ortak düşünceden, tutkulu sohbetlerden ve yaratıcılığın toplumsal boyutunun önemini vurgulayan farklı insanlar arasındaki ortak mücadelelerden kaynaklanmaktadır. Buna ek olarak yaptırım düzeyinin ve hesap verme zorunluluğunun görece daha düşük hissedildiği esnek örgütlerde yetkeliendirmenin ve kişisel inisiyatif alabilmenin daha çok olması ve kabul edilebilir davranış aralığının geniş bir yelpazeye yayılması beklenmektedir (Gelfand, Nishii ve Raver, 2006; Fis ve Wasti, 2010). Bu nedenle yöneticileri ile ilişkilerinde güvene dayalı, daha otonom ilişkilere neden olan klan kültürünün esnek yapısının çalışanlara yansıttığı bu olumlu örgüt iklimi, yöneticilerin yaratıcılığı destekleyen davranışlar sergilemesine neden olmaktadır. Yöneticilerin dönüşümsel liderlik yaklaşımının, çalışanların takım çalışması ve örgüt iklimini algılamaları üzerinde en yüksek belirleyici etkiye sahip olduğu belirlenmiştir (Gayef; 2006). Zammuto ve Krakower (1991)'ın çalışmaları klan ve adokrazi kültürünün güven, yüksek moral ve lider güvenilirliği ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Çalışma pazar ve hiyerarşi kültürünün ise formalizasyon ve çatışma ile ilişkili olduğunu açıklamaktadır. Aycan ve Kanungo (2000; s.50)'ya göre, çalışanların çıkarlarını kollayan, onların sorunlarına ve sevinçlerine ortak olan, katılımcı, açık, iş dışındaki sorunlarla da ilgilenen, mesleki gelişime önem veren ve kurumda bir aile ortamı yaratan yöneticiler, Türk çalışanlar tarafından tercih edilmektedir. Araştırmacıların aile ortamı gibi dedikleri örgüt klan kültüründe karşılığını bulmaktadır. Aslantekin ve arkadaşları (2005) tarafından hastane çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmada çalışanların paternalist eğilimleri yüksek bulunmuştur. Türk çalışanların bu paternalist eğilimlerini en iyi temsil eden örgüt kültürü tipi de klan kültürüdür.

Araştırma buna ek olarak yönetici desteğinin, klan kültürü ile yaratıcılık arasında pozitif yönlü bir ilişkinin oluşmasına tam aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir. Çünkü analizler bu modelde ve bu örnekleme klan kültürünün tüm

özelliklerinin yaratıcılığın ortaya çıktığına ilişkin anlamlı bir ilişki tanımlanamamaktadır. Yönetici desteğinin aracılık ilişkisi bu kapsamda iki şekilde değerlendirilebilir.

İlk olarak klan kültürünün neden yönetici desteği aracılığı ile yaratıcılıkla anlamlı bir ilişki gösterdiğine ilişkin yazının teorik temelleri ele alınmıştır. Bireylerin örgüt içinde nelerin olup bittiğine ilişkin taşıyıcı unsur olan örgüt kültürü, bireylerin örgütteki yaşama dair edindikleri algılardan ibarettir. Bu açıdan değerlendirildiğinde analizlerinde gösterdiği gibi katılımcıların birinci sırada olduğunu değerlendirdikleri örgüt tipi klan kültürüdür (x=4,8). Klan kültürünün yarattığı aile ortamının, güçlü ilişkilerin, esnek yapısının birinci derecede yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkilerde kendini gösterdiği düşünülmektedir. Yani klan kültürünün insancıl, olumlu ve pozitif yaklaşımlarının örgüt içindeki temel aracıları olan yöneticilerin desteği ile algılanıp, onların destekleyici davranışlarının yaratıcılığa etkisi olduğu düşünülmektedir. Pirola-Merlo, Härtel, Mann ve Hirst (2002), işyerinin sinir bozucu, ruh halini azaltan olaylarla dolu olduğunu ve dönüşümcü liderlerin örgütün ruh halini bozucu etkilerinin üstesinden gelmelerine yardımcı olduğunu savunmaktadır (Ashkanasy and Humphrey 2011). Araştırmacılar deneysel çalışmalarında, liderlerin takipçilerin psikolojilerini iyi yönde artırarak performansı artırmabileceğini bulgulamıştır. Hulya (2011)'nin çalışması da elde edilen sonuçlar klan veya grup kültürünün tutarlı, yüksek performanslı bir ekip çalışması ortamı sağladığını ve proje ve iş performansını iyileştirdiğini göstermektedir. Bu pozitif ortamın çalışanın olumlu psikolojik durumunu güçlendirerek, motive edici bir etki yarattığı ve bu durumun yaratıcılık üzerinde olumlu sonuçlar doğurduğu değerlendirilmektedir. Tyagi (1985) yönetici davranışlarının çalışanların motivasyonunda en güçlü etkiye sahip örgütsel unsurlardan biri olduğunu açıklamaktadır. Bu durum bireyin olumlu bir etki yaşadığında (duygusal ve ruhsal) yaratıcılığı sergilemenin daha muhtemel olduğunu öneren pozitif etki teorileri (Isen, 1999) tarafından desteklenmektedir. Deneyim örnekleme metodolojisini kullanan Larson & Csikszentmihalyi (2014), Amabile, Barsade, Mueller ve Staw (2005) bunu deneysel olarak göstermiştir. Sonuç olarak kültürün yarattığı psikolojik durumun kültürün kendisinden ziyade örgüt yöneticilerinin davranışları üzerinden değerlendirildiği ve bu davranışların şeklinin de yaratıcılık üzerinde etkili olduğu anlaşılmaktadır. Bu önermeyi destekler nitelikte bir çalışmanın (Roos ve Van Eeden, 2008) sonuçları örgütsel alt kültürün çalışanların

bağılılığına olan etkisinin örgütün kültürden daha güçlü bir ilişki oluşturduğunu göstermektedir. Bu sonuç örgütte her birimin farklı alt kültür eğilimleri gösterebildiğine işaret etmesinin yanında yöneticilerin bu etkide güçlü bir etkisinin olduğunu göstermesi açısından da önemlidir. Bu değerlendirme bireylerin örgüt kültüründen ziyade yöneticilerinin davranışları aracılığı ile örgütün kültürünü algılıyor olabildiğine dair bir yaklaşımla bu çalışmanın analizlerini desteklemektedir.

İkinci yaklaşım, ölçek ve analiz edilen kavramın tutarlılığına ilişkin geliştirdiğimiz yaklaşımdır. Teori “yöneticilerin yaklaşımları” açısından klan örgütlerini mentör, işleri kolaylaştırıcı davranışlar sergileyen yöneticiler olarak tanımlamaktadır. Adokrasi kültüründekileri yöneticiler ise girişimciliği ve inovasyonu destekleyici ve risk almayı teşvik edici olarak tanımlamaktadır. Ölçek de aynı ifadeleri içermektedir. Bu iki ölçek ifadesinin kavramsal temelde birbiri ile ilişkisiz ve birbirinin içinde bulunabilecek davranışları işaret eden kavramsal bir yaklaşım olduğu görülmektedir. Mentörlük inovasyona yönelik, problem çözmeye yönelik, risk almaya yönelik de yapılabilir. Yani adokrasi kültüründeki yöneticiler de mentör, kolaylaştırıcı olabilir. Burada mentörlüğün neye yönelik olduğu konusunda klan kültürüne ilişkin bir açıklık bulunmamaktadır. Bu nedenle de her iki örgütün yönetici davranışları açısından karşılaştırılması ve ayrıştırılması zorlaşmaktadır. Hem mentör hem de inovasyonu destekleyen bir yönetici için, farklı seçeneklerde yer alan bu iki soru en yüksek puanlarla yanıtlanabilir. Ölçek yöneticilere ilişkin soruları da içermiş olmasına rağmen istatistiksel olarak bu sonuçlarla yönetici desteği ilişkilendirilememiştir. Sonuç olarak ölçeğin kavramsal temellerinin daha ayrıştırıcı olmaması örgütsel özelliklerin farklılaştırılamaması sonucunu doğurmuş olabilir. Bu değerlendirmeler ve ikinci soru olan yöneticinin davranışlarına ilişkin sorular (2A, 2B, 2C ve 2D) klan ve yönetici desteğini ilişkilendirebilecek sonuçlar üretmemektedir. Bu nedenle ikinci bir açıklayıcı değerlendirmeye ihtiyaç vardır. Sadeleştirilmiş modelde yapılan analizler de kültürle yaratıcılık ilişkisinde ayrıştırma sorunu olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın sonuçları işin öneminin klan kültürü ile yaratıcılık arasında tam aracılık etkisi ile pozitif ilişkili olduğunu göstermektedir. Sonuçlar klan kültürünün işin önemli algılanmasını sağlayıp, yaratıcı davranışların daha sık gösterilmesine neden olduğunu bulgulamaktadır. Bireyin işinin özellikleri kişinin çalışma ortamını doğrudan temsilidir (Erez, 2010). Klan kültürü tipolojisindeki

örgütler takım çalışması, aile ortamı gibi özelliklere olan eğilimi ile topluluk odaklı bir kültüre işaret etmektedir. Ay (2014) tarafından yapılan çalışma toplulukçuluk kültür boyutu ile klan örgüt tipi arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Topluluk odaklı kültürler diğerlerini önemsemeyi ve dikkate almayı gerektirmektedir. İşin önemi diğerleri için daha anlamlı sonuçlar doğuran işlere karşı olan tutumu açıklamaktadır. Bu nedenle klan kültürünün tipolojisi işin önemli algılanmasını destekleyecek bir örgüt atmosferi yaratmaktadır. Bu konuyu destekleyen bir ampirik araştırmaya rastlanmamıştır.

Araştırma değişime açıklık ve işin önemi arasında da anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Değişime açıklık merak, öğrenme, bireysel otonom davranışlar sergileme, hem eylem de hem de düşünce de bağımsız düşünme yeteneği ve özelliklerini taşıyan bireylere özgü bir değer olarak görülmektedir (Schwartz, 2012). Bu tip bireyler farklı ve yeni olan şeylerin peşinde olmayı önemsemektedir. Bireyin yenilik ve farklılık isteme özelliği, işi aracılığı ile ürettiği ürün ve fikirlere farklılık ve yenilik yaratmasına neden olacaktır. Bu nedenle değişime açık olan bireyler yaptıkları işi önemseyecek ve o konuda kendini gerektiği şekilde geliştirme peşinde olacaktır. Yapılan araştırma (Çalık ve Er, 2014) değişime açıklığın, bireylerin kişisel ustalık düzeylerinin de belirleyicisi olduğunu göstermektedir. Başka bir ifadeyle, değişime açık olan çalışanlar işlerini önemseyip, o alanda derinlemesine bilgi edinmektedir. Buna ek olarak Amabile (1996)'nın da belirttiği gibi daha yüksek performans seviyelerine yönelik arayış, çalışanları meslekleri hakkında bilgi edinmeye teşvik eder ve bu bilginin artması yaratıcılığı etkiler (Amabile, 1996).

Son olarak araştırma Hazcılık ve işin önemi arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Hazcılık bireysel zevkleri ve arzuları tatmin etmeyi önemseyen bir değer olarak tanımlanmaktadır. Değerler teorisinde bireysel boyut alanında olup, yaratıcılığı destekleyen hatta ortaya çıkaran bir değer olarak değerlendirilmektedir. Yazında hazcılık ve işin önemine ilişkin destekleyici bir araştırma bulunamamıştır. Bu nedenle hazcılığın sosyal bilimler açısından anlamı ve konumlanmasına ilişkin yaklaşımlar değerlendirilerek, çıkarımlar yapılmaya çalışılacaktır. Hazcılığın tarihi Aristo'ya kadar uzanmaktadır. Ancak endüstri devriminin gerçekleşmesi ve endüstrinin sosyal düzeni değiştirmesi ile birlikte, bireylerin daha çalışma odaklı olmasına yönelik olarak özellikle Püriten ahlakın

savlarının baskın olduğu gör÷lmektedir. Puriten felsefe kişisel eğlence ve zevklerin ayıplandığı ve bireyin çalışarak bu doyuma ulaşabileceğine ilişki baskın söylemleri ile “sıkı endüstri” döneminde etkisini göstermiş ve bireylerin daha çok işe yönelip, çalışması yönünde itici temel felsefe haline getirilmiştir. Kapitalist düzenin o dönemlerde yaşatılmasının gerekliliğı üzerine geliştirilmiş en yaygın felsefe Purititen felsefe olarak gör÷lmektedir (Osmanlı ve Kaya, 2014). Bu kapsamda değerlendirildiğinde hedonizm iş ortamında iş etiğı ya da yaşam etiğı kapsamında değerlendirilmesi gereken bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Yani çok çalışarak bireyler ruhsal doyuma ulaşılabilir. Hazcılığa göre; bireysel çabaların tüm amacı “hazza ulaşmak ve acıdan kurtulmak” olmalıdır. Buna göre, bir eylem bedensel planda olmak üzere, haz getiren ya da hazzı amaçlayan bir eylemse değerlidir (Ural, 2003: 8,9). Bu yaklaşımlar örneklemede işini önemseyen bireylerin zevkine düşkün, rahatını ön planda tutan bireyler olmadığını göstermektedir. Zevkine düşkün, rahat yaşama önem veren bireyler işi önemli görmeme eğilimindedir. Çünkü onların yaşam felsefesine göre yaşamda işten daha değerli ve önem verilecek, bireyi doyuma ulaştıracak şeyler vardır. Bu sonuç bizi hazcı bireylerin işlerinden bekledikleri doyumu almadıkları sonucuna da ulaştırabilir.

Analizler özaşkınlık değeri ile işin önemi arasında anlamlı ilişkinin olmadığını göstermektedir. Hipotez özaşkınlık değerini benimsemiş bireylerin diğer insanların hayatında değerli olan sonuçlar üretmeye yönelik motive olduklarını temel olarak oluşturulmuştur. Çünkü özaşkınlık da kendinden ziyade diğerlerinin refahı, mutluluğı ve herkes için barış gibi evrensel değerlerin önemsendiğı özellikleri içermektedir. Hem işin önemi hem de özaşkınlık temelde aynı kavramsal temele, toplulukçu odaklanmaya dayanmaktadır. Bu nedenle analizlerin bu sonucu desteklememesi bu çalışmanın örneklemine özgü bir sonuç olabilir. Yazında bu ilişki ile ilgili bir çalışmaya rastlanamamıştır.

Araştırma modelinin özgenişletim değerinin işin önemi ile negatif yönlü ilişkisini öneren hipotezi desteklemediğı gör÷lmektedir. Sonuçlar işin önemi ve özgenişletim değeri arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Oysa özgenişletim değerleri başarı ve güç odaklı bireylerin önemsendiğı değerlerdir. İşin önemi ise diğer insanların hayatında değerli olan sonuçlara göre işle ilgili geliştirilmiş bir tutumdur. Bu nedenle işin önemi daha toplumu ön plana alan ve

diğerlerinin güvenliği, refahı ve mutluluğu ile işe anlam yükleyerek önemli hale getiren bir bakış açısını yansıtmaktadır. Bu nedenle araştırma hipotezi bu iki kavramın temel dayanaklarının yani biri birey odaklı diğeri ise toplum odaklı yapısı nedeni ile ilişkinin olmadığını öngörmüştür. Ancak analizler tasarlanan bu model içinde bu ilişkiyi anlamlı olarak açıklayamamaktadır. Yazında bu ilişkilerin değerlendirilmesi açısından destekleyici bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Sonuç olarak araştırma geniş kapsamda bireysel değerlerin davranışı açıklama gücünün olduğunu göstermesi açısından davranış yazınına önemli bir katkı sunmaktadır. Diğer yandan değerler ve yaratıcılık ilişkisinde yazının desteklediği sonuçlara ulaşılmıştır. Değerlere ilişkin önemli sonuçlardan biri kültürler arası kavramların o kültüre ait bireyler tarafından farklı şekillerde anlamlar bulmasıdır. Araştırmanın analizleri örgüt kültürü ile yaratıcılık arasında anlamlı ilişkinin olduğunu desteklemektedir. Yönetici desteğinin yaratıcılıkla önemli ve anlamlı ilişkisini ortaya koymaktadır. İşin öneminin de yaratıcılıkla ilişkisine işaret etmektedir.

Araştırmanın Sınırları

Çalışmanın sonuçları yorumlanırken çalışmanın bazı sınırlar içinde değerlendirilmesinde yarar vardır.

Birincisi, sonuçlar kontrol grubu bulunmayan tek bir gözleme ve değişkenlerin etkileri üzerinde sınırlı kontrole sahip, anlık bir anket tasarımına bağlıdır. Bununla birlikte, bireysel değerler durumsal değişikliklerden kolayca etkilenmeyen kararlı (Meglino ve Revlin, 1998) boyutlar olarak kabul edilebilir, bu nedenle bunların birden fazla zaman diliminde ölçülmesinin farklı bulgular sağlayacağını varsaymak zordur.

İkincisi, araştırma analizleri, Kocaeli Bölgesinde ARGE Merkezine sahip üretim faaliyeti sürdüren işletmeler arasında, ankete gönüllü katılan sınırlı sayıda işletme verilerine göre yapılmıştır. Bu nedenle sonuçların farklı sektörler ve daha geniş coğrafyalarda kullanımı konusunda dikkatli olunmalıdır.

Üçüncüsü, çalışma Türkiye’de kozmopolit denebilecek bir corafyanın kültürel çevrsinde yapılmıştır. Bulgular sadece bu özel kültüre bağlı olabilir. Buna ek olarak verilerin Türkiye’de ekonomik ve siyasi ortamın dalgalanma yaşandığı bir

dönemde toplandığı ve bunun da özellikle bireylerin değerlendirmelerinde daha karamsar ve yanıltıcı puanlamalar yapmış olma olasılığını arttırmış olabileceği de göz önünde bulundurulmalıdır.

Dördüncü olarak, bu çalışma günlük yaratıcılık davranışına odaklanmıştır. Çalışanların yaratıcılığını açıklamak için çok daha önemli olabilecek diğer gözlemlenmemiş değişkenler de olabilir. Bu nedenle, gözlemlenmemiş değişkenler çalışmanın etkilerini sınırlamış olabilir.

Beşinci olarak çalışanların bireysel değerlendirme yolu ile yaratıcı davranış gösterme sıklıkları ölçülmüştür. Katılımcıların sosyal beğeni beklentisi yanıtlara yansımış olabilir. Bu kapsamda katılımcı veya konu önyargısı anket çalışmalarında sınırlama olarak kabul edilebilir. Buna ek olarak yaratıcılığın öz-farkındalık süreci olduğu ve bireylerin öz algılarını ve öznel deneyimlerini anlamalarının yaratıcılık sürecini anlama yolunda ilk ve çok önemli adım olduğu söylenebilir. Öte yandan, doğrudan yöneticileri, meslektaşları ve müşterileri içeren birden fazla referansın yaratıcılık için daha objektif sonuçlar verebileceği göz ardı edilemez.

ÖNERİLER

Bu araştırma ARGE merkezine sahip üretim faaliyetinde bulunan işletmelerde yaratıcılığın örgüt kültürü, bireysel değerler, işin önemi ve yönetici desteği ile ilişkisini açıklamayı amaçlamıştır.

Örgüt kültürünün kantitatif yöntemlerle araştırılmasının yanında kalitatif ölçümlerin yapılması yolu ile sonuçlar açısından çok daha büyük katkı sunacağı düşünülmektedir. Örgütlerin kültürlerine ilişkin kantitatif çalışmanın bereberinde kalitatif çalışma ile kültüre ilişkin daha açıklayıcı sonuçlar doğuracaktır.

Bireysel değerlerin kültürler arası farklılıkları ve ölçüm araçlarının bu farkları gözetir kavramsal farklılıkları yansıtır olmasının önemli olduğu bu çalışma ile görülmektedir. Bu nedenle araştırma yapılan kültüre özgü kavramsal içeriği olan bir ölçüm aracının çalışmalar için daha açıklayıcı ve anlamlı sonuçlar üreteceği önerilmektedir.

Bireylerin değerlendirme sırasındaki psikolojik durumlarının belirlenmesi sonuçların değerlendirilmesinde daha büyük katkı sunabilecektir.



KAYNAKÇA

Kitaplar

Ajzen, I. (2005). Attitudes, Personality and Behavior. Second Edition. Mc Graw-Hill Education. NY.

Allport, G. W., Vernon, P. E., & Lindzey, G. E. (1960). Study of values: A scale for measuring the dominant interests in personality. Houghton Mifflin.

Antonietti, A and Colombo, B. (2016). Creative Cognition: How Culture Matters. The Palgrave Handbook Of Creativity and Culture Research. Editors; Glăveanu, V.P. Macmillan Publishers Ltd.UK

Bakan, İ., Büyükbeşe, T. ve Bedestenci, Ç. (2004). Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü; Teorik ve Ampirik Yaklaşım. Aktüel Yayınları, İstanbul.

Barnard, F.M. (2003). Herder on Nationality, Humanity, and History. McGill-Queen's University Press.

Beals, R. L., Goldschmidt, W., & Hoiyer, H. (1970). The Social Anthropology of Latin America: Essays in Honor of Ralph Leon Beals (Vol. 14). Los Angeles: Latin American Center, University of California.

Carlson, C.R. ve Wilmot W.W. (2006). Inovation Five; The Five Disiplines Creating What Customers Want. Crown Publishing Group, NY.

Cuche, D. (2004). Sosyal Bilimlerde Kültür Kavramı. Çev. Arnas,T. 2013, Bağlam Yayıncılık, İstanbul.

Csikszentmihalyi, M. 1999. Implications of a systems perspective for the study of creativity. In R.J. Sternberg (Ed.) Handbook of Creativity. Cambridge: Cambridge University Press

Csikszentmihalyi, M. (1996). Creativity. Flow and the psychology of discovery and invention. New York: Harper Collins.

Csikszentmihalyi, M. (1988). Society, culture and person: a system view of creativity. In R.J. Sternberg (Ed.) The Nature of Creativity. Cambridge: Cambridge University Press.

De Bono, E., & Zimbalist, E. (2010). Lateral Thinking: A Textbook of Creativity. Penguin Books Ltd.,London.

Edgerton, R. (2016) . Hasta Toplumlar. (Çev. T.H.) Buzdağı Yayınevi, Ankara
Eliot S.T.,1981. Kültür Üzerine Düşünceler. Kültür Bakanlığı Yayınları, Ankara.

Erdoğan, İ. 1991. İşletmelerde Davranış. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No:242. İstanbul.

Ergur, A., Gökalp, E., Güven, U. Z., Özsan, G., Tunç, A. G. S. ve Yavuz, E. D. (2011). Kültür Sosyolojisi. Anadolu Üniversitesi. Açıköğretim Fakültesi yayınları.

Güngör, E. (1998). Değerler Psikolojisi Üzerine Araştırmalar, Ötüken Yayınları, İstanbul

Güvenç, B. (2007). Kültürün ABC'si. Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.

Göktürk I. (2016). Kültür Sosyolojisi. Doğu Kitabevi, İstanbul.

Helfand, M., Kaufman, J. C., & Beghetto, R. A. 2016. The four-C model of creativity: culture and context. In The Palgrave handbook of creativity and culture research (pp. 15-36). Palgrave Macmillan, London.

Hofstede, G. and Minkov, M. (2010). Cultures and Organizations: Software of the Mind, New York: Mc Graw-Hill.

Hofstede, G. H.(1984). Culture's Consequences. Vol.5, Abridged Edition. Cross-Cultural Research and Methodology Series. Sage Publication, Inc. USA.

Kafesoğlu İ. (2016). Türk Milli Kültürü. Ötüken Neşriyat, İstanbul.

Kara, H. (2011). Yönetmel ve Örgütsel Değerler. Ekin Yayınevi, Bursa

Maio, G. R. (2017). The Psychology of Human Values. Routledge Press Publishing.

Mardin, Ş. (2017). Din ve İdeoloji. İletişim Yayınları. 25. Basım. İstanbul.

Mejuyev, V. 1987. Kültür ve Tarih. (Çev; Yokova, S.H.) Ankara: Başak Yayınları. , s.22

Özlem, D. 2017. Max Weber'de Bilim ve Sosyoloji, Notos Kitap, İstanbul.

Robbins, S. P. (1994). Örgütsel Davranışın Temelleri, (Çev: Ayşe Öztürk), Etam Aş. Yayınları, Eskişehir.

Rokeach, M. (1973). The Nature of Human Values. Free Press. New York.

Runco, A. M. 2014. Creativity: Theories and Themes: Research, Development and Practice. Second Edition. Elsevier Inc, UK.

Sawyer, R. K. (2011). Explaining creativity: The science of human innovation. Oxford University Press.

Schein, E. H. 2010. Organizational Culture and Leadership. JosseyBass. San Francisco.

Terzi, A.R. (2000). Örgüt Kültürü, Nobel Yayınları, Ankara

Tutar, H. (2014). Örgütsel Psikoloji. Detay Yayıncılık, Ankara.

Ural, T. (2003), İşletme ve Pazarlama Etiği, Ed. Cemal Yükselen, 1.Baskı, Ankara, Detay Yayıncılık.

Makale ve Bildiriler

Acar, A. Z. ve Acar, P. (2012). The effects of Organizational Culture and Innovativeness on Business Performance in Healthcare Industry. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 58, 683-692.

Agle, B.L. ve Caldwell, C. (1999). Business & Society, Vol. 38 No. 3, September. 326-387.

Ajzen, I., Fishbein, M. (1977). Attitude-Behavior Relations: A Theoretical Analysis and Review of Empirical Research, *Psychological Bulletin* , Vol. 84, No. 5, 888-918.

Akkoç, İ., Turunç, Ö. ve Çalışkan, A. (2011). Gelişim kültürü ve lider desteğinin yenilikçi davranış ve iş performansına etkisi: İş-aile çatışmasının aracılık rolü. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 13(4), 83-114.

Alas, R., Ubius, U., & Gaal, M. (2012). Predicting innovation climate using the competing values framework. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 62, 540-544.

Allen, M. W., Hung Ng, S., & Wilson, M. (2002). A functional approach to instrumental and terminal values and the value-attitude-behaviour system of consumer choice. *European journal of Marketing*, 36(1/2), 111-135.

Amabile, T. M. and Pratt, M.G. 2016. The Dynamic Componential Model Of Creativity And Innovation In Organizations: Making Progress, Making Meaning. *Research in Organizational Behavior* 36,157–183

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

Amabile, T. M. (1997) Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love And Loving What You Do. *California Management Review* Vol 40, No. I Fall

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

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

Amabile, T. M. (1983). Motivation and Creativity: Effects of Motivational Orientation on Creative Writers. *Annual Convention of the American Psychological Association* (91st, Anaheim, CA, August, 26-30.

Arthaud-Day, M. L., Rode, J. C., & Turnley, W. H. (2012). Direct and contextual effects of individual values on organizational citizenship behavior in teams. *Journal of Applied Psychology*, 97(4), 792-807.

Arsenijevic, O., Bulatovic, L., & Bulatovic, G. (2012). The Connection Between Value System And Innovativity Of Media Students In Serbia, Croatia And Bosnia And Herzegovina. *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 3(1), 7-15.

Ashkanasy, N. M., & Humphrey, R. H. (2011). Current emotion research in organizational behavior. *Emotion review*, 3(2), 214-224.

Aslantekin, Filiz, Ramazan Erdem, Gökçe Aslan ve Bayram Göktaş (2005), “Hastane Çalışanlarının Toplumsal Kültürel Özellikleri”, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8 (2), 149-164

Aycan, Z. ve Kanungo, R. (2000), “Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri”, Ed. Zeynep Aycan, *Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 25-53.

Atwater, L. and Carmeli, A. (2009). Leader-member Exchange, Feelings of energy and Involvement in Creative Work. *The Leadership Quarterly*. Vol. 20, No.3. 264-275.

Banerjee, S., & Wahl, M. F. (2016). Values in corporate governance: Ownership values. *Innovative Journal of Business and Management*, 5(01), 20-24.

Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?. *Academy of management review*, 11(3), 656-665.

Barron, F., & Harrington, D. M. (1981). Creativity, intelligence, and personality. *Annual review of psychology*, 32(1), 439-476.

Basadur, M. (1991). Impacts And Outcomes Of Creativity In Organizational Settings. Working Paper No. 358, McMaster University, Ontario

Basu, R., & Green, S. G. (1997). Leader- Member Exchange And Transformational Leadership: An Empirical Examination Of Innovative Behaviors In Leader- Member Dyads. *Journal Of Applied Social Psychology*, 27(6), 477-499.

Baumgartner, R. J., (2009). Organizational Culture and Leadership: Preconditions for the Development of a Sustainable Corporation”, *Sustainable Development*, Vol 17, s. 102-113.

Becker, M. (1995). Nineteenth Century Foundations of Creativity Research. *Creativity Research Journal* Vol.8, No.3, 219-229

Beefink, F., Van Eerde, W., Rutte, C. G., & Bertrand, J. W. M. 2012. Being Successful In A Creative Profession: The Role Of Innovative Cognitive Style, Self-Regulation, And Self-Efficacy. *Journal Of Business And Psychology*, 27(1), 71-81.

Bharadwaj, S., & Menon, A. (2000). Making innovation happen in organizations: individual creativity mechanisms, organizational creativity mechanisms or both?. *Journal of Product Innovation Management: An International Publication Of The Product Development & Management Association*, 17(6), 424-434.

Biber, P., Hupfeld, J., & Meier, L. L. (2008). Personal values and relational models. *European Journal of Personality: Published for the European Association of Personality Psychology*, 22(7), 609-628.

Bilsky, W., & Jehn, K. A. (2002). Organizational culture and individual values: evidence for a common structure. *Die Person im biologischen und sozialen Kontext*, 211-228.

Brunson, R. (1985). A Top Management Personal Values Typology: Inverted Factor Analysis Approach to a Conglomerate. *Group & Organizational Studies*. June; Vol.10 No.2, 118-134.

Brown, D. (2002). The Role of Work and Cultural Values in Occupational Choice: A Theoretical Statement. *Journal of Counselling & Development*: 80, 48-56.

Bourne, H., & Jenkins, M. (2013). Organizational values: A dynamic perspective. *Organization Studies*, 34(4), 495-514.

Boyce, M. E. (1996). "Organizational story and storytelling: a critical review", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 9 Issue: 5, pp.5-26.

Burbiel, J. (2009). Creativity in research and development environments: A practical review. *Int. Jour. of Business Science and Applied Management*, Volume 4, Issue 2

Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (1999). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. Reading, MA: Addison-Wesley.

Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1993). The role of culture compatibility in successful organizational marriage. *The Academy of Management Executive*, 7(2), 57.

Cieciuch, J. and Davidov, E. (2012). A comparison of the invariance properties of the PVQ-40 and the PVQ-21 to measure human values across German and Polish Samples. *Survey Research Methods*. Vol.6, No.1, pp. 37-48

Claver, E., Llopis J., Garcia, D. & Molina, H. (1998). Organizational culture for innovation and new technological behavior. *Journal of High Technology Management Research*, 9, 55-68

Coelho, F., & Augusto, M. (2010). Job characteristics and the creativity of frontline service employees. *Journal of Service Research*, 13(4), 426-438.

Cohen, A. (2012). The relationship between individual values and psychological contracts. *Journal of Managerial Psychology*, 27(3), 283-301.

Connor, P. E., Becker, B. W., Moore, L. F., & Okubo, Y. (2006). Public-sector managerial values: United States, Canada, and Japan. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 9(2), 147-173.

Cummings, A. and Oldham, G. R. (1997). Enhancing creativity: Managing work contexts for the high potential employee. *California Management Review*, 40, 23–38.

Çalışkan, A. (2013). İç Odaklı Örgüt Kültürünün Yenilikçi Davranışa Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü. *İş,Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. Nisan/April, Cilt/Vol: 15, Sayı/Num: 1, Page: 88-112

Carmeli, A., Meitar, R., & Weisberg, J. (2006). Self-leadership skills and innovative behavior at work. *International Journal of Manpower*, 27(1), 75-90.

Çelik, P. and Lubart, T. (2016). When East Meets West. *The Palgrave Handbook Of Creativity and Culture Research*. Editor; Glăveanu, V.P. Macmillan Publishers Ltd., UK

Claver, E., Llopis, J., Garcia, D., and Molina, H. (1998). Organizational Culture For Innovation And New Technological Behavior. *Journal of High Technology Management Research*, 9, 55–68.

Danışman, A ve Özgen, H. (2008). Örgütsel Alt Kültürler Ve Kaynakları: Bir Sanayi Firmasında Görgül Bir Araştırma. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 35 (Aralık), 277-304

De Dreu, C. K. W. (2010). Human Creativity: Reflections on the Role of Culture. *Management and Organization Review* 6:3 437–446.

Demirutku, K. ve Sümer, N. (2010). The Measurement of Basic Values: Turkish Adaptation of Portrait Values Questionnaire. *Turkish Psychology Articles*, June, 13 (25), 26-28.

Deshpande, R., Farley, J. U., & Webster Jr, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *The journal of Marketing*, 23-37.

Desphande R. and Webster, F.E. (1989). Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda, *Journal of Marketing Agenda*. *Journal of Marketing*, vol 53,s. 3-15.

Devos, T., Spini, D., & Schwartz, S. H. (2002). Conflicts among human values and trust in institutions. *British Journal of Social Psychology*, 41(4), 481-494.

Doing, D.W. (1951). Critique Of Allport-Vernon's Value Survey, Master Thesis, Ottawa

Dollinger, S. J. (2007). Creativity and conservatism. *Personality and Individual Differences*, 43(5), 1025-1035.

Dollinger, S. J., Burke, P. A., & Gump, N. W. (2007). Creativity and values. *Creativity Research Journal*, 19(2-3), 91-103. Doyague, M.F.M, lvarez, G. and Nieto, M. 2008 An Examination of Individual Factors and Employees' Creativity: The Case of Spain. *Creativity Research Journal*, 20(1), 21-33

Drazin, R., Glynn, M.A., Kazanjian, R.K. (1999). Multilevel theorizing about creativity in organizations: a sense making perspective. *Academy of Management Review*. Vol. 24, No.2. pp.286-307.

Du, J., & Wang, D. N. (2009). Person-environment fit and creativity: The moderating role of collectivism. *Acta Psychologica Sinica*, 10, 980-988.

Duygulu, E. and Özeren, E. (2009). The Effects of Leadership Styles and Organizational Culture on Firms Innovativeness. *African Journal of Business Management*, 3(9), 475-485.

Er, P. H. (2013). Girişimcilik ve Yenilikçilik Kavramlarının İktisadi Düşünce'deki Yeri: Joseph Schumpeter. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. No:29, s.75-85

Erdem, R., Adıgüzel, O., ve Kaya, A. (2010). Akademik Personelin Kurumlarına İlişkin Algıladıkları Ve Tercih Ettikleri Örgüt Kültürü Tipleri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (36), 73-88.

Erdem, R. (2007). Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Ekim, 2(2), 63-79

Erez, M. (2010). Culture and job design. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2/3), 389-400.

Ergen, G. (2015). Hierarchical Classification of Values. *International Journal of Progressive Education*. Volume 11. Number3.

Ergün, E. & Taşgıt, Y. E. (2013). Cultures of Adhocracy, Clan, Hierarchy and Market and Innovation Performance: A Case of Hotels in Turkey. *Journal of Travel & Tourism Research*, 13.

Eşitti, B. ve Erdem, S. H. (2017). Birey-örgüt uyumunun örgütsel inovasyon üzerindeki etkileri: yiyecek-içecek işletmeleri üzerine bir araştırma. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(4), 475-489.

Fein, E. C., Vasiliu, C., & Tziner, A. (2011). Individual values and preferred leadership behaviors: A study of Romanian managers. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(3), 515-535.

Felipe, C. M., Roldán, J. L., & Leal-Rodríguez, A. L. (2017). Impact of Organizational Culture Values on Organizational Agility. *Sustainability*, 9(12), 2354.

Fischer, G., Giaccardi, E., Eden, H., Sugimoto, M., & Ye, Y. (2005). Beyond binary choices: Integrating individual and social creativity. *International Journal of Human-Computer Studies*, 63, 482-512.

Fiş, M. A. ve Wasti, A. S. (2009). Örgüt Kültürü ve Girişimcilik Yönelimi İlişkisi. *ODTÜ Geliştirme Dergisi*, 35 (Özel Sayı), 127-164.

Ford, C. M. (1996). A theory of individual creative action in multiple social domains. *Academy of Management Review*, 21, 1112–1142.

George, J. M. and J. Zhou (2007). Dual tuning in a supportive context: Joint contributions of positive mood, negative mood, and supervisory behaviors to employee creativity. *Academy of Management Journal*, 50: 605–622.

Gibb, S. and Waight, C. L. (2005). Connecting HRD and Creativity: From Fragmentary Insights to Strategic Significance. *Advances in Developing Human Resources* 7(2): 271-286.

Glaveanu, V.P. (2016). Introducing Creativity and Culture, The Emerging Field. *The Palgrave Handbook of Creativity and Culture Research*, Palgrave Studies in Creativity and Culture, ed. by V.P. Glaveanu.

Güvenç, B. (1976). Değerler, Tutumlar ve Davranışlar. *Türkiye-Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları*, Ankara.

Graves, C. W. (1970). Levels of existence: an open system theory of values. *Journal of Humanistic Psychology*, 10 (2) 131-154.

Grenville, J.A.H. (2006). Inside The “Black Box; How Organizational Culture and Subcultures Inform Interpretations and Actions on Environmental Issues. *Organization & Environment*, Vol. 19 No. 1, March, 46-73

Goodman, E. A., Zammuto, R. F. & Gifford, B. D. (2001). The competing values framework: Understanding the impact of organizational culture on the quality of work life. *Organization Development Journal*, 19(3), 58.

Janssen, O., Van de Vliert, E. and West, M. 2004. The Bright and Dark Sides of Individual and Group Innovation: A Special Issue Introduction. *J. Organiz. Behavior*, 25: 129-145.

Hackman J.R, Oldham G.R. (1975). Development of Job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology* 60(2): 159–170.

Hartmann, A. 2006. The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms. *Construction innovation*, 6(3), 159-172.

Hartnell, C. A., Ou A. Y. & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96, 677-694.

Heinze, T. (2007). Creativity capabilities and the promotion of highly innovative research in Europe and the United States. Final Report, Reference Number: EU-NEST/CREA-511889, <https://www.crea.server.de/>

Hewett, K., Money, R. B., & Sharma, S. (2006). National culture and industrial buyer-seller relationships in the United States and Latin America. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(3), 386-402.

Hills, M. D. (2002). Kluckhohn and Strodtbeck's Values Orientation Theory. *Online Readings in Psychology and Culture*, 4(4).

Hoff, E. (2014). *The Creative Place; The Impact of Different Environmental Factors on Creativity*. Creativity Research. Edited by Shiu, E. Routledge, NY. pp. 103-126

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative science quarterly*, 286-316.

Hofstede, G. (1984). *Cultural Dimensions In Management and Planning*. Asia Pacific Journal of Management, January.

Homer, P.M. ve Kahle, L.R. (1988). A Structural Equation Test of The Value-Attitude-Behavior Hierarchy. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol.54. No.4, 638-646.

Hunt, S. D., Wood, V. R., & Chonko, L. B. (1989). Corporate ethical values and organizational commitment in marketing. *The Journal of Marketing*, 79-90.

Jaskyte, K. (2002). *Organizational Culture and Innovation in Nonprofit Human Service Organization*. The University of Alabama, School of Social Work, Doctorate Thesis

Jones, K. R., & Redman, R. W. (2000). Organizational culture and work redesign: experiences in three organizations. *Journal of Nursing Administration*, 30(12), 604-610.

Kahle, L. R., Beatty, S. E., & Homer, P. (1986). Alternative measurement approaches to consumer values: the list of values (LOV) and values and life style (VALS). *Journal of consumer research*, 13(3), 405-409.

Kaldschmidt, S. (2011). The values of sustainability: The influence of leaders' personal values on sustainability strategies. Dissertation of the University of St. Gallen School of Management.

Kanbur, A. (2010). İşletmelerde Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Örgütsel Değerler Üzerindeki Etkileri: İMKB Kurumsal Yönetim Endeksinde Yer Alan İşletmeler Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi. Malatya.

Karcıoğlu, F. Kâhya, C. Ve Buzkan.K. (2012). Çatışma Yönetim Stratejisinin Tahmin Edicileri Olarak Örgütsel Kültür Tipleri. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 26, Sayı: 1,77. Çalık, T., & Er, E. (2014).

Kasof, J., Chen, C., Himsel, A. & Greenberger, E. (2007). Values and creativity. *Creativity Research Journal*, 19(2-3), 105-122.

Keskin, H., Akgün, A. E., Günsel, A., & İmamoğlu, S. Z. 2005. The relationships between adhocracy and clan cultures and tacit oriented KM strategy. *Journal of Transnational Management*, 10(3), 39-53.

Khurosani, A. (2013). Adhocracy Culture Support and Leader's Working Creativity. *International Journal of Social Science and Humanity*, Vol. 3, No. 4, July.

Kilmann, R. H., Saxton, M. J., & Serpa, R. (1986). Issues in understanding and changing culture. *California Management Review*, 28(2).

Koivula, N. 2008. Basic human values in the workplace. *Social psychological studies* 17. Department of Social Psychology, University of Helsinki, Finland.

Kopelman, R. E., Rovenpor, J. L., & Guan, M. 2003. The Study of Values: Construction of the fourth edition. *Journal of Vocational Behavior*, 62(2), 203-220.

Koseoglu, G., Liu, Y., & Shalley, C. E. (2017). Working with creative leaders: Exploring the relationship between supervisors' and subordinates' creativity. *The Leadership Quarterly*, 28(6), 798-811.

Lam, A. (2006). Organizational Innovation. *The Oxford Handbook of Innovation*. Edit by Fagerberg, J et al. Oxford University Press, UK. pp. 115-147

Larson, R. & Csikszentmihalyi, M. (2014). The experience sampling method. In *Flow and the foundations of positive psychology* (pp. 21-34). Springer, Dordrecht.

Lau, C.M. and Ngo, H. Y. (2004). The HR System, Organizational Culture, And Product Innovation,” *International Business Review*, 13(6), 685–703.

Lebedeva, N., Schwartz, S., Plucker, J., & Van De Vijver, F. (2018). Domains of Everyday Creativity and Personal Values. *Frontiers in Psychology*, 9, 2681.

Lebedeva, N. and Bushina, E. (2015). The Impact Of Values, Gender And Education On Creative Behaviour In Different Domains In Russian Regions. *National Research University Basic Research Program Working Papers. Series: Psychology, WP BRP 34/PSY*

Liu, Z., Guo, Q., Sun., P., Wang, Z. And Wu, R. (2018). Does Religion Hinder Creativity? A National Level Study on the Roles of Religiosity and Different Denominations. *Frontiers in Psychology*, October, Volume 9, Article 1912

Loewenberger, P.A. (2009). Facilitating organisational creativity: Exploring the contribution of psychological, social and organizational factors. Doctor of Philosophy Thesis, University of Bedfordshire, UK.

Lubart, T. I. (2001). Models of the creative process: Past, present and future. *Creativity research journal*, 13(3-4), 295-308.

Lubart, T.I. (1990). Creativity and Cross Cultural Variation. *International Journal Of Psychology*, 25, 39-59.

Lugosi, P. and Bray, J. P. (2008). Tour Guiding, Organisational Culture And Learning: Lessons From An Entrepreneurial Company. *International Journal of Tourism Research*, 10 (5), pp. 467-479.

Lund, D. B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of business & industrial marketing*, 18(3), 219-236.

Martins, E. and Martins, N. (2002). An Organisational Culture Model To Promote Creativity and Innovation *Journal of Industrial Psychology*, 28 (4), 58-65

Martins, E.C and Terblanche, F. (2003). Building Organisational Culture That Stimulates Creativity and Innovation.

McCrae, R. R. (1987). Creativity, divergent thinking, and openness to experience. *Journal of personality and social psychology*, 52(6), 1258.

McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of personality and social psychology*, 52(1), 81.

McLaughlin, B. (1965). Values in Behavioral Science. *Journal of Religion and Health*. 4.3: 258-279.

McLean, L.D. (2005). Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources* Vol. 7, No. 2, May, 226-246

Meek, V.L. (1988). Organizational Culture: Origins and Weakness. *Organizational Studies*, 9/4:453-473.

Meglino, B.M., Revlin, E.C. 1998. Individual Values in Organizations: Concepts, Controversies and Research. *Journal of Management*. Vol.24, No.3. pp.351-389.

Meichenbaum, D. (1975). Enhancing Creativity by Modifying What Subjects Say to Themselves *American Educational Research Journal*, Vol. 12, No. 2 ,Spring, pp. 129-145.

Messmann, G. and Mulder, R. H. (2012). Development of a measurement instrument for innovative work behaviour as a dynamic and context-bound construct, *Human Resource Development International*, 15:1, 43-59

Mikhail, J. (2013). Review of Patricia S. Churchland, 'Braintrust: What Neuroscience Tells Us About Morality' *Ethics*, Vol. 123, No. 2, Georgetown Public Law Research Paper No. 13-007.

Milfont, T. L., Milojev, P., & Sibley, C. G. (2016). Values stability and change in adulthood: A 3-year longitudinal study of rank-order stability and mean-level differences. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 42(5), 572-588.

Miron, E., Erez, M., & Naveh, E. (2004). Do Personal Characteristics And Cultural Values That Promote Innovation, Quality, And Efficiency Compete Or Complement Each Other? *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 175–199

Montes, A., Sanchez, H., Sobrino, J., & Giorgi, G. (2018). Work engagement and flourishing at work among nuns: The moderating role of human values. *Frontiers in psychology*, 9, 1874.

Mostofa, M.M. (2008). Perceived Barriers to Organizational Creativity: A cross-cultural study of British and Egyptian Future Marketing Managers. *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol. 15 No. 1, pp. 81-93

Mumford, M. D., & Gustafson, S. B. (1988). Creativity syndrome: Integration, application, and innovation. *Psychological bulletin*, 103(1), 27.

Nelson, H. (1983). Review of Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. *Human Organization*, Vol. 42, No. 4 (Winter), pp. 368-370

Noseleit, F. (2008). The entrepreneurial culture: guiding principles of the self-employed, Jena economic research papers, No. 2008,034, Universität Jena und MaxPlanck-Institut für Ökonomik, Jena

Odetunde, O. J. and Ufodiama, N. M. (2017). Transformational Leadership and Organisational Culture As Predictors of Employee Creativity and Innovation In The Nigerian Oil And Gas Service Industry. IFE Psychologia: An International Journal, 25(2), 325-349.

Ogbeibu, S., Senadjki, A. & Gaskin, J. (2018). The Moderating Effect Of Benevolence On The Impact Of Organisational Culture On Employee Creativity. Journal of Business Research, 90, 334-346.

Ogbonna, E. (1992). Managing organisational culture: fantasy or reality?. Human Resource Management Journal, 3(2), 42-54.

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

Omerzel, D. G. (2014). The Impact of Entrepreneurial Characteristics and Organizational Culture on Innovativeness in Tourism Firms. Managing Global Transitions, 14 (1), 93-110.

O'Reilly III, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. Academy of management journal, 34(3), 487-516.

Osmanlı , U., & Kaya, S. (2014). Püritanizm'den Hedonizm'e Değişen Boş Zaman Kavramı .

Özbek, H. ve Keskin, S. (2007).Standart Sapma mı Yoksa Standart Hata mı? Van Tıp Dergisi: 14 (2):64-67

Özcan, U.H. (2012). Birey-Örgüt Değerleri Arasındaki Uyumun Örgütle Özdeşleşme ile İlişkisi. Türk Psikoloji Yazıları, Haziran, 15 (29), 25-39

Özensel, E. (2003). Sosyolojik Bir Olgu Olarak Değer. Değerler Eğitimi Dergisi. 1(3), 217-239.

Öztürk, A. B., Hancer, M., & Wang, Y. C. (2014). Interpersonal Trust, Organizational Culture, and Turnover Intention in Hotels: A Cross-Level Perspective. Tourism Analysis, 19(2), 139-150.

Palaniappan, A. K. (2012). Culture-based creativity: Concept and application. Creativity and Leisure: An Intercultural and Cross-disciplinary Journal, 1 (2).

Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24 (4), 570-581

Polding, B. E. (2016). Creating An Innovative Cultur. *Journal Of Leadership Studies*, Volume 10, Number1.

Poling, T., Woehr, D. J., Arciniega, L. M., & Gorman, A. (2006). The impact of personality and value diversity on team performance. In *Annual Meeting for the Society for Industrial and Organizational Psychology*, Dallas, TX.

Puccio, G. J., Firestien, R. L., Coyle, C. and Masucci, C. (2006). A review of the effectiveness of CPS training: A focus on workplace issues. *Creativity and Innovation Management*, 15(1), 19-33

Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (1991). The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life. *Emerald*.

Quinn E. R. and Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model Of Effectiveness Criteria: Towards A Competing Values Approach To Organizational Analysis. *Management Science*, 29 (3), 363-373.

Ramus, C. A. & Steger, U. (2000). The roles of supervisory support behaviors and environmental policy in employee “Ecoinitiatives” at leading-edge European companies. *Academy of Management journal*, 43(4), 605-626.

Rallapalli, K. C., Vitell, S. J., & Szeinbach, S. (2000). Marketers' norms and personal values: an empirical study of marketing professionals. *Journal of Business Ethics*, 24(1), 65-75.

Raschshepko, Y. (2016). Creativity of Company and Creativity of Manager: how to Measure Them? In *International Conference on Management, Leadership & Governance* (p. 516), April. Academic Conferences International Limited.

Redmond, M. R., Mumford, M. D., & Teach, R. (1993). Putting creativity to work: Effects of leader behavior on subordinate creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55, 120-151.

Rice, G. (2006). Individual values, Organizational Context, and self-perceptions of employee creativity: Evidence from Egyptian organizations. *Journal of Business Research* 59,233-241

Rinne, T., Steel, G. D., & Fairweather, J. (2013). The role of Hofstede's individualism in national-level creativity. *Creativity Research Journal*, 25(1), 129-136.

Roccas, S. 2005. Religion and Value Systems. *Journal of Social Issues*, 61: 747–759

Rodríguez, A. L., Montes, J. A., Fernández, E. J., & Eldridge, S. (2016). Assessing the links between organisational cultures and unlearning capability: Evidence from the Spanish automotive components industry. *International Journal of Innovation and Learning*, 20(4), 422-436.

Roos, W., & Van Eeden, R. (2008). The relationship between employee motivation, job satisfaction and corporate culture. *SA Journal of Industrial Psychology*, 34(1), 54-63.

Sagiv, L., Schwartz, S. H. & Arieli, S. (2011). Personal values, national culture and organizations: Insights applying the Schwartz value framework. In N. N. Ashkanasy.

Schein, E. H. 1999. *The Corporate Culture Survival Guide*. Jossey Bass, San Francisco.

Schein, E. H. 1992. *Organisational Culture and Leadership*. 2nd Ed. Jossey Bass, San Francisco.

Schneider, B., Smith, D. B., Taylor, S., & Fleenor, J. (1998). Personality and organizations: A test of the homogeneity of personality hypothesis. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 462.

Schwartz, S. H., Cieciuch, J., Vecchione, M., Davidov, E., Fischer, R., Beierlein, C. & Dirilen-Gumus, O. (2012). Refining the theory of basic individual values. *Journal of personality and social psychology*, 103(4), 663.

Schwartz, S. H. (2012). An Overview of The Schwartz Theory of Basic Values. *Online Readings in Psychology and Culture*.

Schwartz, S.H. (2003). A Proposal for Measuring Value Orientations Across Nations. *Questionnaire Package of the European Social Survey*, 259-290.

Schwartz, S. H., & Bardi, A. (2001). Value hierarchies across cultures: Taking a similarities perspective. *Journal of cross-cultural Psychology*, 32(3), 268-290.

Schwartz, S.H. (1996). Value Priorities and Behavior: Applying a Theory of Integrated Value Systems. *The Psychology of Values: The Ontario Symposium*. Volume 8. Edited: Seligman, C., Olson, J.M, Zanna, M.P.

Schwartz, S. H., Bilsky, W. (1987). Toward A Universal Psychological Structure Of Human Values. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol.53, No.3, 550-562

Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants Of Innovative Behavior: A Path Model Of Individual Innovation In The Workplace. *Academy Of Management Journal*, 37(3), 580-607.

Senger, J. (1971). Managers' Perceptions of Subordinates' Competence as a Function of Personal Value Orientations. *Academy of Management Journal*, 14, 415-423.

Shalley, C.E. ve Zhou, J. (2008). Organizational Creativity Research; A Historical Overview. *Handbook of Organizational Creativity*. Edited by Shalley, C.E. ve Zhou, J. Taylor and Francis Group, USA.

Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The Effects Of Personal And Contextual Characteristics On Creativity: Where Should We Go From Here? *Journal of Management*, 30: 933-958.F

Shalley, C. E. (1995). Effects of Coaction, expected evaluation and goal setting on creativity and productivity. *Academy of Management Journal*, 38, 483–503.

Shalley, C. E. (1991). "Effects of productivity goals, creativity goals, and personal discretion on individual creativity." *Journal of Applied Psychology* 76(2): 179-185.

Shin, S. J., & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of management Journal*, 46(6), 703-714.

Sikula, A. F. (1971). Values and Value Systems: Importance and Relationship to Managerial and Organizational Behavior. *The Journal of Psychology* Vol. 78, Iss. 2.

Sinfield, J. V., Gustafson, T., & Hindo, B. (2014). The discipline of creativity. *MIT Sloan Management Review*, 55(2), 24.

Sillerud, J. (2011). Generational Differences in Employee Work Values -An Explorative Study in a Norwegian Work Context. Master Thesis. BI Norwegian School of Management.

Slimak, M. W., & Dietz, T. (2006). Personal values, beliefs, and ecological risk perception. *Risk Analysis*, 26(6), 1689-1705.

Smith, M.E. (2003). Changing an Organization's Culture: Correlates of Success and Failure, *Leadership and Organization Development Journal*. Vol. 24, 5/6; 249-261.

Somsing, A. & Belbaly, N. A. (2017). Managerial Creativity: The Roles of Dynamic Capabilities and Risk Preferences. *European Management Review*, 14(4), 423-437.

Sousa, C. M. & Coelho, F. (2011). From personal values to creativity: evidence from frontline service employees. *European Journal of Marketing*, 45(7/8), 1029-1050.

Spates, J.L.(1983). The Sociology of Values. Source: *Annual Review of Sociology*, Vol. 9, pp. 27-49.

Sternberg, R. J. (2012). The Assesment of Creativity: An Investment Based Approach. *Creativity Research Journal*, 24 (1), 3-12

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

Sternberg, R. J. (1986). Intelligence, wisdom, and creativity: Three is better than one. *Educational Psychologist*, 21(3), 175-190.

Syrett, M. and Lammiman, J. (1997). The Art of Conjuring Ideas. *Director*, Vol.50, No.9, pp.48-54

Taş, H. (2002). Yaratıcı Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Yönetim Süreçlerinin Yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Güz, sayı: 32, ss.532-555

Tesluk, P. E., Farr, J. L. & Klein, S. R. (1997). Influences of organizational culture and climate on individual creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 31(1), 27-41.

Tharp, B.M. (2009). Four Organizational Culture Types. *Haworth*, 04.09

Thomas, T. P.. (2013). "The Effect of Personal Values, Organizational Values, and Person-Organization Fit on Ethical Behaviors and Organizational Commitment Outcomes among Substance Abuse Counselors: A Preliminary Investigation." PhD (Doctor of Philosophy) thesis, University of Iowa.

Tierney, P. & Farmer, S. M. (2004). The Pygmalion process and employee creativity. *Journal of Management*, 30(3), 413-432.

Trice, H. M and Beyer, J.M. (1993). *The Cultures of Work Organizations*. Prentice Hall, NJ.

Trivellas, P. & Dargenidou, D. (2009). Organisational culture, job satisfaction and higher education service quality: The case of Technological Educational Institute of Larissa. *The TQM Journal*, 21(4), 382-399.

Tsai, K. C. (2015). Developing A Measurement For The Perception Of Creative Learning Environments In Educational Settings. Chapter Nine, *KIE Handbook of Creativity Research Papers on Knowledge, Innovation and Enterprise Volume III*, London

Tsaur, S. H., Yen, C. H., & Yang, W. Y. (2011). Do job characteristics lead to employee creativity in travel agencies?. *International Journal of Tourism Research*, 13(2), 191-204.

Tseng, S.M. (2010). The Correlation Between Organizational Culture And Knowledge Conversion On Corporate Performance. *Journal Of Knowledge Management*, Vol. 14, No. 2, pp. 269-284.

Tsirogianni, S ve Gaskell, G. (2011). The Role of Plurality and Context In Social Values. *Journal of The Theory of Social Behaviour*.

Turan, S. ve Aktan, D. (2008). Okul Hayatında Var Olan ve Olması Düşünülen Sosyal Değerler. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, C. 6, S. 2, s. 227-259.

Naranjo-Valencia, J. C., Jimenez, D. J. and Valle, R. S. (2015). Studying Links Between Organizational Culture, Innovation, and Performance in Spanish Companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 2016 (48), 30-41

Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation or imitation? The role of organizational culture. *Management Decision*, 49(1), 55-72.

Naranjo-Valencia, J. C., Valle, R. S. and Jimenez, D. J. (2010). Organizational Culture as Determinant of Product Innovation. *European Journal Of Innovation Management*, 13 (4), 466-480.

Van den Berg P. T., and Van der Velde M. (2005). Relationships of functional flexibility with individual and work factors. *Journal of Business and Psychology*, 20(1), 111-129

Van de Ven, A. H., and Angle, H. L. (1989). An introduction to the Minnesota innovation research program. In A. H. Van de Ven, H. L. Angle, & M. S. Poole (Eds.), *Research on the management of innovation*, pp. 3-30. New York: Harper & Row.

Wang Z., Sun J. (2010). Person-Organization Fit and Employee's Innovative Work Behavior In Three Type Fit Model Perspective. *Economic Management Journal*, 10

Wang, C.W. and Horng, R.Y. (2002). The Effects Of Creative Problem Solving Training On Creativity, Cognitive Type And R&D Performance. *R&D Management* 32, 35-45

Weeks, W. A., Chonko, L. B. & Kahle, L. R. (1989). Performance congruence and value congruence impact on sales force annual sales. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 17(4), 345-351.

Westwood, R., & Low, D. R. (2003). The multicultural muse: Culture, creativity and innovation. *International journal of cross cultural management*, 3(2), 235-259.

Willcoxson, L. and Millett, B. (2000). The Management Of Organisational Culture. *Australian Journal of Management & Organisational Behaviour* Volume 3, No. 2

Williams, S. (2001). Increasing employees' creativity by training their managers. *Industrial and Commercial training*, 33(2), 63-68.

Wilson, A.M. (2001). Understanding Organizational Culture and Implications for Corporate Marketing", *European Journal of Marketing*, No 35, s. 353-367.

Woodman, R.W., Sawyer, J.E., Griffin, R.W. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity, *The Academy of Management Review*. Vol.18, No. 2. pp.293-321.

Wudarszewski, G. (2018). Validation of Cameron and Quinn's Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) in Polish conditions. ISSN electronic version 2353 - 9119 *Central and Eastern European Journal of Management and Economics* Vol. 6, No. 1, 79-105, March.

Xu, Q and Li, F. (2017). Are More Traditional Employees Less Innovative? Colleagues' And Leaders' Influences Matter. *Social Behavior And Personality*, 45(4), 657–668

Yazıcı, J. H. (2011) Significance Of Organizational Culture In Perceived Project and Business Performance. *Engineering Management Journal*, Vol. 23 No. 2.

Yiğit, S. (2014). Kültür, Örgüt Kültürü ve İnovasyon İlişkisi Bağlamında “İnovasyon Kültürü”. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16 (27), 1-7.

Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). Innovative Behavior İn The Workplace: The Role Of Performance And İmage Outcome Expectations. *Academy of Management Journal*, 53(2), 323-342.

Zammuto, R. F., Gifford, B., & Goodman, E. A. (2000). Managerial ideologies, organization culture and the outcomes of innovation: A competing values perspective.

Zammuto, R. F. & Krakower, J. Y. (1991). Quantitative and qualitative studies of organizational culture.

Zhou, J., Shen, J., Wang, X., Neber, H., & Johji, I. (2013). A cross-cultural comparison: Teachers' conceptualizations of creativity. *Creativity Research Journal*, 25(3), 239-247.

Zhou, J., & Woodman, R. W. (2003). Manager's Recognition Of Employees' Creative Ideas: A Social-Cognitive Model. In L. V. Shavinina (Ed.), *The International Handbook On İnnovation*: 631-640. Oxford, U.K.: Elsevier Science.

Zinder, E. Z. (2018). Values-directed enterprise engineering. *Бизнес-информатика*, 3 (45).

İnternet Kaynakları

UNESCO (1982). Mexico City Declaration on Cultural Policies. <http://www.unesco.org/new/en/culture/themes/dynamic-content-single->

[view/news/mexico_city_declaration_on_cultural_policies_world_conferen/](#) adresinden alınmıştır. E. T. 07.09.2018.

PWC (2017). PWC 20th CEO Survey.
<https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2017/pwc-ceo-20th-survey-report-2017.pdf> E.T. 10.10.2018



EKLER

EK.1 ANKET FORMU

ANKET FORMU

Bu anket formu Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yürütülmekte olan **"Örgüt Kültürü ve Bireysel Değerlerin Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi"** başlıklı doktora tez çalışması için yapılmaktadır. Sizlerden edinilecek bilgiler tamamen bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Katkılarınız bizim için değerli ve önemlidir. Değerli katkınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Hülya Gündüz Çekmecelioğlu
Kocaeli Üniversitesi İ.İ.B.F.
İşletme Ana Bilim Dalı (Tez Danışmanı)

Hilal Gökkaya
Kocaeli Üniversitesi
İşletme Ana Bilim Dalı

1. BÖLÜM

Lütfen size uygun cevabı işaretleyiniz.

1	Cinsiyetiniz	Erkek ()	Kadın ()					
2	Yaşınız	20-24 ()	25-31 ()	32-38 ()	39-45 ()	46 ve Üstü ()		
3	Öğrenim Durumunuz	Lise ()	Yüksekokul ()	Üniversite ()	Yük. Lisans ()	Doktora ()		
4	Kadronuz	Mühendis ()	Uzman ()	Şef / Md. Yrd. ()	Müdür ()	Diğer ()		
5	Bu İş Yerindeki Hizmet Süreniz	1-3 ()	3-6 ()	7-10 ()	10-15 ()	15 ve Üstü ()		
6	İş Hayatınızdaki Toplam Hizmet Süreniz	1-3 ()	3-6 ()	7-10 ()	10-15 ()	15 ve Üstü ()		
7	Çalıştığınız Bölüm	ARGE ()	Üretim ()	Pazarlama ()	Kalite Kontrol ()	Satınalma ()	Satış ()	Muhasebe/ Finans ()

2. BÖLÜM

Aşağıda bazı örgütlerin özellikleri kısaca tanımlanmaktadır. Lütfen her tanımı okuyun ve bu örgütlerin sizin çalıştığınız örgüte ne derece benzediğini ya da benzemediğini düşünün. Tanımda verilen örgüt ile sizin çalıştığınız örgütün benzerliğini göstermek için sağdaki kutucuklardan uygun olan birini **[X]** ile işaretleyin.

BU ÖRGÜT ÇALIŞTIĞINIZ ÖRGÜTE NE KADAR BENZİYOR

BU ÖRGÜT ÇALIŞTIĞINIZ ÖRGÜTE NE KADAR BENZİYOR

	Çok benziyor	Benziyor	Az benziyor	Çok az benziyor	Benzemiyor	Hiç benzemiyor
1A. Bu kurum insanların kendilerine ait pek çok şeyi paylaştıkları geniş bir aile gibidir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
1B. Bu kurum oldukça dinamik ve girişimcidir. İnsanlar kendi arzuları ile risk almaya isteklidir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
1C. Bu kurum oldukça sonuç odaklıdır. Burada temel unsur işi başarmaktır. İnsanlar rekabetçi ve başarı odaklıdır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
1D. Bu kurum kontrolün ve yapılanmanın yüksek olduğu bir yerdir. İnsanların yapacakları işleri yazılı ve yapılandırılmış prosedürler belirler.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2A. Bu kurumda liderlik genellikle mentörlük (yol göstermek, yön vermek), işleri kolaylaştırmak ya da çalışanları yetiştirmek olarak tanımlanır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2B. Bu kurumda liderlik çalışanların girişimciliğini, inovasyonu ya da risk almayı açığa çıkarmak olarak tanımlanır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2C. Bu kurumda liderlik doğrudan harekete geçmek, mücadeleci olmak ve sonuç odaklı olmak olarak tanımlanır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2D. Bu kurumda liderlik çalışanları koordine etmek, organize etmek ya da düzenli ve düzenli çalışanlar verimli olmak olarak tanımlanır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3A. Bu kurumda yönetim tarzı takım çalışması, ortak görüş birliği ve katılımcılık olarak karakterize edilir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3B. Bu kurumda yönetim tarzı bireysel risk alma, inovasyon, özgürlük ve benzersizlik (farklılık) olarak karakterize edilir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3C. Bu kurumda yönetim tarzı zorlu rekabet, yüksek beklentiler ve başarı olarak karakterize edilir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

BU ÖRGÜT ÇALIŞTIĞINIZ ÖRGÜTE NE KADAR BENZİYOR

BU ÖRGÜT ÇALIŞTIĞINIZ ÖRGÜTE NE KADAR BENZİYOR						
	Çok benziyor	Benziyor	Az benziyor	Çok az benziyor	Benzemiyor	Hiç benzemiyor
3D. Bu kurumda yönetim tarzı uyumluluk, tahmin edilebilirlik, ilişkilerdeki denge ve çalışanların güvenliği olarak karakterize edilir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4A. Bu kurumu bir arada tutan bağlılık ve karşılıklı güvendir. Bu kuruma bağlılık çok yüksektir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4B. Bu kurumu bir arada tutan, inovasyona ve gelişime olan bağlılıktır. Sürekli bıçak sırtında olunması gerektiği vurgulanır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4C. Bu kurumu bir arada tutan başarı ve amaçlara ulaşma vurgusu ve bunların üzerinde durulmasıdır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4D. Bu kurumu bir arada tutan resmi kurallar ve politikalarıdır. Düzenli ve düzgün çalışmayı korumak kurumumuz için önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5A. Bu kurum insani gelişime büyük önem verir. Yüksek güven, açık olmak ve katılımcı olmak süreklidir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5B. Bu kurumda yeni kaynaklara ulaşmaya ve yeni faaliyet alanları yaratmaya büyük önem verilir. Yeni şeyler denemek ve yeni fırsatlar bulmak oldukça değerlidir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5C. Bu kurum rekabetçi faaliyetlere ve başarılarla büyük önem verir. Hedeflere ulaşmak ve pazarda kazanan olmak bu kurumun en büyük özelliğidir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5D. Bu kurum performansa ve dengeye büyük önem verir. Verimlilik, kontrol, düzenli ve düzgün çalışmak önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6A. Bu kurum başarıyı insan kaynaklarındaki, takım çalışmasındaki, çalışan bağlılığındaki gelişimleri temel olarak tanımlar. Başarı insani ilgi ile ilişkilidir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

BU ÖRGÜT ÇALIŞTIĞINIZ ÖRGÜTE NE KADAR BENZİYOR						
6B. Bu kurum başarıyı eşsiz ve yeni ürünlere sahip olmak temelinde tanımlar. Bu Kurum pazarda ürün lideri ve inovasyon lideridir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6C. Bu kurum başarıyı pazarda kazanmak ve rekabete karşı başarmak temelinde tanımlar. Rekabetçi pazar liderliği bu kurum için çok önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6D. Bu kurum başarıyı verimlilik temelinde tanımlar. Güvenilir teslimat, düzenli ve düzgün çalışma planları ve düşük maliyetli üretim bu kurumun başarı kriterleridir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

3. BÖLÜM

Aşağıda bazı kişiler kısaca tanımlanmaktadır. Lütfen her tanımı okuyun ve bu kişilerin size ne derece benzediğini ya da benzemediğini düşünün. Tanımda verilen kişinin size ne kadar benzediğini göstermek için sağdaki kutucuklardan uygun olan birini **[X]** ile işaretleyin.

BU KİŞİ SİZE NE KADAR BENZİYOR						
	Bana çok benziyor	Bana benziyor	Bana az benziyor	Bana çok az benziyor	Bana benzemiyo r	Bana hiç benzemiyor
1. Yeni fikirler bulmak ve yaratıcı olmak onun için önemlidir. İşleri kendine özgü yollarla yapmaktan hoşlanır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. Onun için zengin olmak önemlidir. Çok parası ve pahalı şeyleri olsun ister.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. Dünyada herkesin eşit muamele görmesinin önemli olduğunu düşünür. Hayatta herkesin eşit fırsatlara sahip olması gerektiğine inanır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4. Onun için yeteneklerini göstermek çok önemlidir. İnsanların onun yaptıklarına hayran olmasını ister.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5. Onun için güvenli bir çevrede yaşamak önemlidir. Güvenliğini tehlikeye sokabilecek her şeyden kaçınır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6. Hayatta pek çok farklı şey yapmanın önemli olduğunu düşünür. Her zaman deneyecek yeni şeyler arar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7. İnsanların kendilerine söylenenleri yapmaları gerektiğine inanır. İnsanların her zaman, hatta başkaları izlemiyorken bile,	☐	☐	☐	☐	☐	☐

		BU KİŞİ SİZE NE KADAR BENZİYOR					
	kurallara uymayan gerektiğini düşünür.						
8.	Kendisinden farklı olan insanların dinlemek onun için önemlidir. Onlarla aynı fikirde olmadığında bile onları anlamak ister.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9.	Sahip olduğundan daha fazlasını istememenin önemli olduğunu düşünür. İnsanların sahip olduklarıyla tatmin olmaları gerektiğine inanır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10.	Eğlenmek için her fırsatı kollar. Zevk veren şeyleri yapmak onun için önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11.	Yaptığı işler hakkında kendi başına karar vermek onun için önemlidir. Faaliyetlerini seçip planlarken özgür olmaktan hoşlanır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12.	Çevresindeki insanlara yardım etmek onun için çok önemlidir. Onların refaha kavuşmasını ister.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
13.	Çok başarılı olmak onun için önemlidir. İnsanlar üzerinde iyi izlenim bırakmaktan hoşlanır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
14.	Ülkesinin güvende olması onun için çok önemlidir. Devletin içeriden ve dışardan gelebilecek tehditlere karşı uyanık olması gerektiğini düşünür.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
15.	Risk almaktan hoşlanır. Her zaman macera peşinde koşar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
16.	Her zaman uygun şekilde davranmak onun için önemlidir. İnsanların yanlış diyeceği şeyleri yapmaktan kaçınmak ister.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
17.	İşin başında olmak ve başkalarına ne yapacaklarını söylemek onun için önemlidir. İnsanların onun söylediklerini yapmalarını ister.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
18.	Arkadaşlarına sadık olmak onun için önemlidir. Kendisini ona yakın olan insanlara adanmak ister.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
19.	İnsanların doğayı korumaları gerektiğine gönülden inanır. Çevreyi korumak onun için önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
20.	Dini inanç onun için önemlidir. Dininin gereklerini yerine getirmek için çok çaba harcar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
21.	Eşyaların düzenli ve temiz olması onun için önemlidir. Her şeyin pislik	☐	☐	☐	☐	☐	☐

		BU KİŞİ SİZE NE KADAR BENZİYOR					
	İçinde olmasından hiç hoşlanmaz.						
22.	Her şeyle ilgili olmanın önemli olduğunu düşünür. Meraklı olmaktan ve her türlü şeyi anlamaya çalışmaktan hoşlanır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
23.	Dünyadaki bütün insanların uyum içinde yaşaması gerektiğine inanır. Dünyadaki bütün gruplar arasında barışın güçlenmesi onun için önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
24.	Hırslı olmanın önemli olduğunu düşünür. Ne kadar kabiliyetli olduğunu göstermek ister.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
25.	İşleri geleneksel yollarla yapmanın en iyisi olduğunu düşünür. Öğrendiği gelenek ve görenekleri devam ettirmek onun için önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
26.	Hayattan zevk almak onun için önemlidir. Kendisini "şımartmaktan" hoşlanır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
27.	Başkalarının ihtiyaçlarına cevap vermek onun için önemlidir. Tanıdıklarına destek olmaya çalışır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
28.	Ana-babasına ve yaşlı insanlara her zaman saygı göstermesi gerektiğine inanır. Onun için itaatkar olmak önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
29.	Herkese, hatta hiç tanımadığı insanlara bile adil muamele yapılmasını ister. Toplumdaki zayıfları korumak onun için önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
30.	Sürprizlerden hoşlanır. Heyecan verici bir yaşamının olması onun için önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
31.	Hastalanmaktan kaçınmak için çok çaba gösterir. Sağlıklı kalmak onun için çok önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
32.	Hayatta öne geçmek onun için önemlidir. Başkalarından daha iyi olmaya çalışır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
33.	Kendisini inciten insanları bağışlamak onun için önemlidir. İçlerindeki iyi yanları görmeye ve kin gütmemeye çalışır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
34.	Bağımsız olmak onun için önemlidir. Kendi ayakları üzerinde durmak ister.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
35.	İstikrarlı bir hükümetin olması onun için önemlidir. Sosyal düzenin korunması konusunda endişelenir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
36.	Başkalarına karşı her zaman kibar olmak onun için önemlidir. Başkalarını hiçbir zaman rahatsız veya	☐	☐	☐	☐	☐	☐

BU KİŞİ SİZE NE KADAR BENZİYOR						
huzursuz etmemeye çalışır.						
37. Hayattan zevk almayı çok ister. İyi zaman geçirmek onun için önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
38. Alçakgönüllü ve kibirsiz olmak onun için önemlidir. Dikkatleri üzerine çekmemeye çalışır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
39. Her zaman kararları veren kişi olmak ister. Lider olmaktan hoşlanır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
40. Doğaya uyum sağlamak ve onun uyumlu bir parçası olmak onun için önemlidir. İnsanların doğayı değiştirmemesi gerektiğine inanır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

4. BÖLÜM

Aşağıda bazı yönetici tipleri kısaca tanımlanmaktadır. Lütfen her tanımı okuyun ve bu kişilerin sizin yöneticinize ne derece benzediğini ya da benzemediğini düşünün. Tanımda verilen yönetici tipinin yöneticinize ne kadar benzediğini göstermek için sağdaki kutucuklardan uygun olan birini [**X**] ile işaretleyin.

BU KİŞİ YÖNETİCİNİZE NE KADAR BENZİYOR?						
	Çok benziyor	Benziyor	Az benziyor	Çok az benziyor	Benzemiyor	Hiç benzemiyor
Çalışanların işe yönelik fikirlerini, işlerini geliştirmeyi sağlamak amacı ile tartışır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışanların iş yeri ile ilgili fikirlerini dinler ve mutlaka geri bildirimde bulunur.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışanların farklı fikir ve önerilerini daima destekler.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kurallara sıkı sıkıya bağlıdır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Fikir geliştirici toplantılardan ziyade daha formal toplantılar düzenlemeyi tercih eder.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışanları hata yapmaktan korkmamaları ve risk almaları yönünde destekler	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sürekli gelişim için çalışanların eğitim almalarını destekler ve eğitim planları yapar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

5. BÖLÜM

Aşağıda bazı iş özellikleri kısaca tanımlanmaktadır. Lütfen her tanımı okuyun ve yaptığınız iş için bu tanımın uygunluğunu değerlendirin. İşinizin bu özelliğe uygunluğunu

"Kesinlikle Katılıyorum" seçeneğinden "Hiç Katılmıyorum" seçeneği aralığında sağdaki kutucuklardan uygun olan birini **[X]** ile işaretleyerek belirtin.

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Az Katılıyorum	Çok az Katılıyorum	Katılmıyorum	Hiç katılmıyorum
Bu işin sonuçları insanların hayatını ya da durumlarını önemli derecede etkilemektedir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3.Bu iş geniş kapsamlı değerlendirildiğinde bu kurum için büyük önem taşımaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4.Bu işin iyi ya da kötü yapılması diğer insanları etkilemektedir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

6. BÖLÜM

Aşağıda bazı davranışlara ilişkin ifadeler yer almaktadır. Lütfen her tanımı okuyun ve bu davranışları gösterme sıklığınıza ilişkin değerlendirmenizi sağdaki kutucuklardan uygun olan birini **[X]** ile işaretleyerek belirtin.

	Çok Sık (Her an, her zaman)	Sıkça (Haftada 1-2)	Ara Sıra (Ayda 1-2)	Nadiren (Yılda 3-4)	Çok Nadir (Yılda 1-2)	Hiçbir zaman
1.Hedeflere ulaşmak için yeni yollar önerir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. Performansı iyileştirmek için yeni ve uygulanabilir fikirler üretir	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3.Yeni teknolojiler, süreçler, yöntemler veya ürünler araştırır	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4.Kaliteyi yükseltmek için yeni yollar önerir	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5.Yaratıcı fikirler (almak) için iyi bir kaynaktır	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6.Risk almaktan korkmaz	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7.Yeni fikirleri diğerlerine (çevresindekilere) aktarır ve savunuculuğunu yapar	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8.İşinde orijinallik ve yaratıcılık sergiler	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9.Yeni fikirlerin uygulanmasına yönelik uygun plan ve programları geliştirir	☐	☐	☐	☐	☐	☐

10.Yeni ve ticarileştirilebilir fikirlere sahiptir	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11.Problemlere yaratıcı çözümler bulur	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12.Problemlere çoğunlukla ön yargısız ve açık fikirlilikle yaklaşır	☐	☐	☐	☐	☐	☐
13.İşleri yapmak için yeni yollar önerir	☐	☐	☐	☐	☐	☐

EK.2 RDM ÖLÇEĞİNİN KULLANILDIĞI YÜKSEK LİSANS VE DOKTORA TEZLERİ (2002- 2018)

(Kaynak: Araştırmacı tarafından bu araştırma için hazırlanmıştır)

<i>RDM ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi</i>		
<i>Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Banka Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma</i>	<i>Ulutürk, Ş.</i>	<i>2016</i>
<i>Örgüt Kültürünün Personel Güçlendirme İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Araştırma</i>	<i>KOÇAK, D.</i>	<i>2013</i>
<i>Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Analitik Bir İnceleme</i>	<i>Durmaz, O.</i>	<i>2010</i>
<i>Örgüt Kültürü, Örgütsel Güç Ve Örgütsel Adalet Algılarının Bireyin Tatmini Ve Örgüte Bağlılığı Üzerine Etkisi: Kamuda Bir Araştırma</i>	<i>Dali, S. Y. A. B.</i>	<i>2010</i>
<i>RDM ve İş Tatmini</i>		
<i>Algılanan örgüt kültürünün iş tatmini ve iş performansı üzerindeki etkisi: Havacılık sektöründe bir araştırma</i>	<i>Güngören, M.</i>	<i>2017</i>
<i>Kurum kültürünün çalışanların tatminine etkileri: gıda sektöründe bir araştırma</i>	<i>Kösem, E. B.</i>	<i>2015</i>
<i>Örgüt Kültürü Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki Ve Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma</i>	<i>Değerli, A.</i>	<i>2010</i>
<i>RDM ve Karar Verme ve Stratejik Yaklaşım</i>		

<i>Örgüt Kültürü Ve Stratejik Plamlama Süreci; Karaman Belediyesiinde Bir Uygulama.</i>	<i>Payli, M.</i>	<i>2017</i>
<i>Örgüt Kültürünün Yönetici Karar Sürecine Etkisi</i>	<i>Egin,M.</i>	<i>2016</i>
<i>Yönetimde Karar Verme Stillerinin Örgüt Kültürüne Etkisi</i>	<i>Topal, B., H.</i>	<i>2013</i>
<i>RDM ve Örgütsel Sessizlik, İşten Ayrılma Niyeti</i>		
<i>Örgüt Kültürü İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi</i>	<i>Macit, G.</i>	<i>2017</i>
<i>Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizlik Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi</i>	<i>Acaray, A.</i>	<i>2014</i>
<i>Örgüt Kültürü Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Manisa Ve İzmir' Deki Devlet Ve Vakıf Üniversitelerinde Bir Araştırma</i>	<i>Çavuşoğlu, S.</i>	<i>2014</i>
<i>Örgüt kültürü, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sessizlik ilişkisi üzerine bir inceleme</i>	<i>Tiktaş, G.</i>	<i>2012</i>
<i>RDM ve Performans</i>		
<i>Örgüt Kültürü Perspektifinde Dinamik Yetenekler</i>	<i>Kaplan, T.</i>	<i>2018</i>
<i>Üniversitelerde Örgüt Kültürü İle Akademik Performans Arasındaki İlişkiler</i>	<i>Köse, M. F</i>	<i>2017</i>
<i>Ortaokul öğretmenlerinin okullarındaki kültür tiplerine ve bu kültür tiplerinin kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algıları</i>	<i>Doğan, H.</i>	<i>2014</i>
<i>İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ve Örgüt Kültürünün Çalışan Performansı Üzerine Etkileri</i>	<i>Kesen, M.</i>	<i>2014</i>
<i>Eğitim fakültelerinde örgütsel kültür ve yönetsel etkililik</i>	<i>İra, N.</i>	<i>2011</i>
<i>Örgüt kültürünün örgütsel başarıya etkisi ve bir araştırma</i>	<i>Şahinyan, M.</i>	<i>2011</i>
<i>Örgüt Kültürünün Bilgi Yönetim Sürecine Ve Örgütsel Performansa Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir</i>	<i>Uzun, D.</i>	<i>2007</i>

Uygulama. RDM ve Yönetim Sistemleri Uygulamaları		
Örgüt Kültürü Ve EFQM Mükemmellik Modeli Arasındaki İlişki; Sağlık Bakanlığı'na Bağlı Dört Farklı Doğum Hastanesinde Bir Uygulama	Gönen, Z., Ö.	2012
RDM ve Tükenmişlik, Yıldırma Davranışları		
Hiyerarşik Örgüt Kültürüne Dayalı Mobbing Ve Türlerinin İncelenmesi: KKTC Kamu Sektörü Üzerine Bir Araştırma.	Tabur, Ö.	2015
Örgüt Kültürü Ve İş Yeri Zorbalığı: İŞKUR Ve ORS Örneği	Kuşcu, P.Ç.	2011
Kişilik Ve Örgüt Kültürü Bağlamında Yıldırma Davranışının	Tunçel, Ö.	2009
Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Ampirik Bir Çalışma		
RDM ve Denetim Uygulamaları		
Örgüt Kültürü Ve İç Denetim Etkileşimi: BİST'e Yönelik Bir Araştırma	Kurt, Ö.	2015
Örgüt Kültürünün Denetim Elemanlarının Etik Algıları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi Ve Bir Uygulama	Çoban, Y.	2015
RDM ve Bilgi Yönetimi ve İletişim		
Örgüt Kültürünün Bilgi Güvenliği Algısı Üzerine Etkisi: Türkiye'deki Devlet Üniversitelerinde Bir Araştırma	Aktan, E.	2017
Örgüt Kültürü Ve Bilgi Paylaşımı İlişkisine Yönelik Bir Araştırma	Gürdal, S. A.	2013
Örgüt Kültürünün Takım Öğrenmesi Üzerine Etkisi: İmalat Sanayinde Bir Uygulama	Doruk, İ.	2010
RDM ve Politik Davranış		
Ulusal Kültür, Örgüt Kültürü, Örgütsel Politika Algısı Ve Sendika Üyesi Olma Eğilimi İlişkisi	Ay, D.,A.,	2014
Örgüt Kültürü Ve Psikolojik İklimin Politik Davranış		

<i>Algılamaları Üzerindeki Etkileri: Kayseri'de Bir Araştırma RDM ve Diğer İlişkiler</i>	Mohammed, A.,E.	2011
<i>Örgüt Kültürünün Entellektüel Sermaye Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma</i>	Çalışkan, F.	2009

2000-2018,Kasım yıllarında RDM modeli kullanılarak yapılan araştırmalara ait makale ve bildiriler.
(Kaynak: Araştırmacı tarafından bu araştırma için hazırlanmıştır)

Konu ve Kaynak	Araştırmacı	Yıl
<i>Otel İşletmelerinde Cameron-Quinn Örgüt Kültürü Tiplerinin Yenilikçiliğe Etkisi (The. Journal of Tourism and Gastronomy Studies, 476, 492.</i>	Çetin, A., Topaloğlu, C.	2018
<i>Deontolojik Adalet: Örgütteki Kültürel Bağlamin Etkisi. Is, Guc: The Journal of Industrial Relations & Human Resources, 20(1).</i>	Yürür, S.	2018
<i>İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarında Toplam Kalite Kültürünün İzdüşümü. Turan: Stratejik Arastirmalar Merkezi, 10(38), 160-166.</i>	Nayir, B.	2018
<i>Otel İşletmelerinde Hangi Örgüt Kültürü Pazar Yönlülüğü Daha Fazla Destekliyor?. Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 16(3), 139-161.</i>	Bilgin, Ö. Ü. Y.	2018
<i>Örgüt kültürü örgütsel tanı ve değişim rekabetçi değerler modeli. Pegem Atıf İndeksi, 1-218.</i>	Gülcan, M. G., Cemaloğlu, N.	2017
<i>Örgüt Kültürünün Dinamik Yeteneklere Etkisi. The Impact Of Bureaucratic Culture On Educational Innovations In Higher Education: Views Of Turkish Academicians.</i>	Şahin, K. T., Kaplan, T., Çalışkan, A., Zhu, C.	2017
<i>The Impact of Cultural Values of Hotel Employees on</i>	Ertaş, Ç.,	2017

Organizational Culture.	Unur, K.	
<i>Kültürel Boyutların Örgütsel Sessizliğe Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 34(4).</i>	Acaray, A., Şevik, N.	2016
<i>Örgüt Kültürünün Düşük Ve Yüksek Bağlamli İletişim Tarzlari Üzerine Etkisi: Kafe Çalışanları Üzerine Çalışma. Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi, (11), 202-222.</i>	Kandemir, H., Tekeli, İ., Özdaşlı, K.	2016
<i>Örgüt Kültürünün Girişimcilik Yönelimi İle Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi: Kahramanmaraş İli Tekstil Sektörü Örneği. Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 14(1), 150-172.</i>	Yeşil, S., Doğan, İ. F., Doğan, Ö	2016
<i>Örgüt Kültürünün Örgütsel Sessizlik Davranışına Etkisi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18(1), 115-146.</i>	Çavuşoğlu, S., Köse, S.	2016
<i>Cameron-Freeman Örgüt Kültürü Türleri Ekseninde Örgüt Kültürü ve Bilgi Güvenliği Algısı İlişkisi: Devlet Üniversitelerinde Bir Uygulama.</i>	Aktan, E., Aydıntan, B.	2016
<i>Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modelinin Potansiyel Girişimcilerin Yetiştigi Çevresel Özellikler Kapsamında Değerlendirilmesi Akademik Yaklaşımlar Dergisi, 7(1), 255-269.</i>	Öncül, M. S., Deniz, M., İnce, A. R.	2016
<i>Örgüt Kültürü İle Personel Güçlendirme Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Arastırma. Kafkas University. Faculty of Economics and Administrative Sciences Journal, 7(12), 1.</i>	Yücel, I., Koçak, D.	2016
<i>Evaluating the organizational culture types of the 5-star hotel's in Istanbul in terms of the Cameron & Quinn competing values model. Journal of Yaşar University, 10(40), 6684-6691.</i>	Merve, O. Z., Kaya, F., Çifçi, I.	2015
<i>Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünü Etkileyen Ulusal Kültür Boyutlarının Belirlenmesi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 24(1), 115-130.</i>	Özkoç, A. G., Katlav, E. Ö.	2015
<i>İç Kontrol Sisteminin Örgüt Kültürünü Belirlemesindeki Rolü. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12(31).</i>	Tüm, K., Reyhanoğlu, M.	2015
<i>Otel İşletmelerinin İş Çevresi Özelliklerinin Kurum Kültürü Türleri Üzerindeki Etkisi Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, 12(2).</i>	Taşgüt, Y. E., Ergün, E., Bayat, M.	2015
<i>The Relationship Between Organizational Culture And The</i>	Gokova, O.,	2015

Environmental Management Perception Of Employees: A Research On Green Star Hotels. <i>Research Journal of Business and Management</i> , 2(2), 169-184.	Yasar, A. G., Aslan, A., Cetin, G.	
<i>Rekabet Eden Değerler Modeliyle Örgüt Kültürü İncelemesi: Kamu Kurumunda Görgül Bir Araştırma.</i>	Özdemir, Y. D.	2015
<i>IS GUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources</i> , 17(1), 26-53.		
<i>Örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi (Balıkesir ili merkez ilçe örneği).</i>	Kaya, Ö. Y.	2015
<i>Örgütsel Kültür Ve Örgütsel Muhasebe Kültürü İle Hileli Finansal Raporlama Arasındaki İlişki: Borsa İstanbul (Bist) Hizmetler Endeksinde Bir Araştırma.</i>	Kiyimik, H., Bekci, İ., Acar, D.	2015
<i>World of Accounting Science</i> , 17(4).		
<i>Administrators' Power Usage Styles and Their Impact on the Organizational Culture in Colleges of Education: A Case Study. Educational Sciences: Theory and Practice</i> , 14(2), 560-569.	Ozcan, K., Karatas, I. H., Çağlar, Ç., Polat, M..	2014
<i>The effects of human resource management practices and organizational culture types on organizational cynicism: An empirical study in Turkey. British Journal of Arts and Social Sciences</i> , 17(1), 43-61.	Kaya, N., Ergün, E., Kesen, M.	2014
<i>Konaklama İşletmelerinde Algılanan Örgüt Kültür Tipinin Çalışanların Sosyal Kaytarma Davranışlarını Algılamasına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi</i> , 11(28).	Sünnetçioğlu, S., Korkmaz, H., Koyuncu, M.	2014
<i>Örgüt Kültürü İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi</i> , 7(2), 45-64.	Yücel, İ., Koçak, D.	2014
<i>Üniversitelerde Örgüt Kültürünü Belirleyen ve Etkileyen Boyutlar: Ampirik Bir Çalışma Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi</i> , 23(2), 47-60.	İplikçi, F. N., Topsakal, Y.	2014
<i>Ulusal kültür, örgüt kültürü, örgütsel politika algısı ve sendika üyesi olma eğilimi ilişkisi.</i>	Ay, D. A.	2014
<i>İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ve Örgüt Kültürü Tiplerinin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma. Ekev Akademi</i>	Kesen, M., Kaya, N.	2014

Dergisi, 58(58), 97-122.		
Otel Çalışanlarının Kültürel Değerlerinin Örgüt Kültürüne Etkisi. Journal of Current Researches on Business and Economics, 7(2), 229-256.	Ertaş, Ç., Unur,K.	2014
Rekabetçi Değerler Yaklaşımı İle Örgütsel Etkinliğin Belirlenmesinde Örgütsel Sağlığın Rolü: İzmir İli Merkezindeki Dört Ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma.	Kurgun, O. A., Bağiran, D.	2013
KOBİ'lerde İç Girişimcilik ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Sektörel Bir Araştırma. Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 31(1).	İbrahimoglu, N., Uğurlu, Ö. Y.	2013
İç Odaklı Örgüt Kültürünün Yenilikçi Davranışa Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü. Is, Guc: The Journal of Industrial Relations & Human Resources, 15(1).	Çalışkan, A.	2013
Üniversitelerin Beden Eğitimi ve Spor İle İlgili Akademik Birimlerinde Dönüşümcü Liderlik Ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki İlişkinin Analizi.	Yıldırım, S.	2013
Farklı Örgüt Kültürü Tipleri ve Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık. Journal Of Business Research Turk, 5.	Acar, A. Z.	2013
Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Arastırma/. Business and Economics Research Journal, 3(3), 49.	Gülova, A. A., Demirsoy, Ö.	2012
Çatışma yönetim stratejisinin tahmin edicileri olarak örgütsel kültür tipleri. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 26(1).	Karcioğlu, F., Kahya, C. Buzkan, K	2012
Seyahat Acentelerinde Örgüt Kültürü ve Liderlik Arasındaki İlişki: Kuşadası Bölgesinde Bir Araştırma. Anatolia: Turizm Arastirmalari Dergisi, 23(1).	Tütüncü, Ö., Akgündüz, Y	2012
Cameron-Freeman-Quinn Örgüt Kültürü Tipolojileri Ekseninde Örgüt Kültürü Farklılaşma Dinamikleri. Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 5(2), 53.	Aydintan, B., Göksel, A.	2012
Niğde Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Academic Review Of Economics And Administrative Sciences.	Dekan, F. A., Yardımcıları, E	2012
Kişİ - kültür uyumunun kariyer planlaması üzerindeki etkileri.	Onay, M., Zel, U.	2011

<i>The organizational culture at the university. International Journal of Educational Researchers, 1(2), 1-13.</i>	<i>Beytekin, O. F., Yalçinkaya, M., Doğan, M., Karakoç, N.</i>	2010
<i>Akademik Personelin Kurumlarına İlişkin Algıladıkları Ve Tercih Ettikleri Örgüt Kültürü Tipleri. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fak. Dergisi, (36), 73-88.</i>	<i>Erdem, R., Adigüzel, O., Kaya, A.</i>	2010
<i>Öğretmenlerin Profesyonel Öğrenmesini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi. International Journal of Educational Researchers, 1(2), 1-13.</i>	<i>Beytekin, O. F., Yalçinkaya, M., Doğan, M., Karakoç, N.</i>	2010
<i>İşletmelerde Toplam Kalite Yönetim Uygulamalarının Başarısında Örgüt Kültürü Ve İkliminin Önemi: Kuramsal Bir Çerçeve. ISGUC The Journal of Industrial Relations & Human Resources, 11(1), 89-112.</i>	<i>Kaya, E. Ü.</i>	2009
<i>İlköğretim Okullarında Örgüt Kültürü (Balıkesir ili örneği).</i>	<i>Esinbay, E.</i>	2008
<i>Kamu ve özel sektör kuruluşlarının örgütsel kültürünün analizi ve kurum kültürünün çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi: Görgül bir araştırma. Maliye Dergisi, 135-170.</i>	<i>Kaya, H.</i>	2008
<i>Kurum kültürünü analiz etmede Quinn ve Cameron'un rekabetçi değerler analizi. XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 266-271.</i>	<i>Ergün, E.</i>	2007
<i>Örgüt kültürü tipleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Elazığ il merkezindeki hastaneler üzerinde bir çalışma. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 2(2), 63-79.</i>	<i>Erdem, R.</i>	2007
<i>Kurum Kültürünü Analiz Etmede Quinn ve Cameron'un Rekabetçi Değerler Analizi, XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.</i>	<i>Ercan, E.</i>	2007
<i>Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği.</i>	<i>Murat, G., Açıkgöz, A. G. B.</i>	2007
<i>Amaç Yaklaşımına Göre İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkililiğini Ölçmeye Yönelik bir Durum Çalışması.</i>	<i>Özutku, H.</i>	2006
<i>Farklı örgüt kültürü olan işletmelerde zaman yönetimi üzerine ampirik bir araştırma: Bursa ili örneği.</i>	<i>Özdemir, A.</i>	2006

EK.3 YÖNETİM ORGANİZASYON YAZININDA YAYIMLANAN SCHWARTZ DEĞERLER TEORİSİ İLE İLGİLİ TEZ VE MAKALELER (2002- 2018) (Kaynak: Araştırmacı tarafından bu araştırma için hazırlanmıştır)

KONU	ARAŞTIRMACI	TARİH	
<i>Sosyoekonomik statü (SES), temel değerler ve kişilik özelliklerinin liderlik davranışına etkisi.</i>	Kahraman, C.A.	2017	DR-TEZ – Kapalı-2020
<i>Evrensel değerler, ilişkisel modeller, yaşam tarzı, iş tatmini ve yaşam doyumu ilişkisi</i>	Atalay, M.	2017	DR-TEZ – Kapalı-2019
<i>The Relationship Between Personal Values, Calling And Work Engagement</i>	Yarar, B	2016	YL-TEZ
<i>Yöneticilerin Kişisel Değerlerinin Sürdürülebilirlik Stratejisiyle İlişkisi</i>	Akhundzada, G.	2016	YL-TEZ
<i>Sınıf Öğretmenlerinin Değer Yönelimleri İle Öğrenen Okul Algıları Arasındaki İlişki</i>	Akgedik, N.	2016	YL-TEZ
<i>İşletme Sahibi Yöneticiler İle İşletme Sahibi Olmayan Yöneticilerin Yaşam Ve Çalışma Değerleri Üzerine Bir Araştırma</i>	Gülpinar, Ş.	2015	YL-TEZ
<i>Effects of Individual Values on Intention to Quit and Affective Commitment</i>	Göl, B.	2013	YL-TEZ
<i>The Relationship Between Organizational Climate, Individual Values & Creativity: The Mediating Role of Leadership</i>	Kurt, İ	2012	DR-TEZ
<i>İş Değerleri Perspektifinde Yönetici- Çalışan Uyumu Ve İş Tatmini İle Lider –Üye Etkileşimi Üzerine Türk Sağlık Sektöründe Bir Araştırma</i>	Fındıklı, M. A.	2012	DR-TEZ
<i>Yöneticilerin Kişisel Değerlerinin Çevre Muhasebesi Tutumlarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma</i>	Güner, M.	2012	DR-TEZ
<i>İlköğretim Okullarındaki Örgüt İkliminin Yönetici Ve Öğretmenlerin Değer Sistemleri Bakımından İncelenmesi</i>	Doğan, D.	2011	YL-TEZ

<i>Aile İşletmelerinde Aile Değerlerinin Örgüt Kültürüne Etkisi</i>	<i>Sırkıntıoğlu, Ş.</i>	2011	YL-TEZ
<i>Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Ve Kişisel Değerlerinin, İş Değerlerine Ve Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisi</i>	<i>Demirtaş, E.</i>	2011	YL-TEZ
<i>Yöneticilerin Yaşam Değerleri Üzerine Bir Çalışma: Azerbaycan Örneği</i>	<i>Semedbeyli, A</i>	2010	YL-TEZ
<i>Kişisel Değerler - Liderlik Tarzları İlişkisi: Farklı Toplumsal Ve Kültürel Ortamlardan Gelen Yöneticilerin Farklılaşması</i>	<i>Erbakan, F. A.</i>	2010	DR-TEZ
<i>Eğitimin Bireysel Değerler Ve Yöneticilerin İş Görme Anlayışına Etkisi: Türkiye’de Yabancı Dilde Eğitim Veren Orta Eğitim Kurumları Mezunları Üzerine Bir Araştırma</i>	<i>Pazarcık, Y.</i>	2010	DR-TEZ
<i>Bireysel Değerler Ve Örgütsel Bağlılık Düzeyi İlişkisi: Asker Hastanesi Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme</i>	<i>Hüseyinklioğlu, B.</i>	2010	DR-TEZ
<i>Values And Risk Perception: A Cross-Cultural Examination</i>	<i>Güvenç, G.</i>	2008	DR-TEZ
<i>Okul Kültürü Ve Öğretmenlerin Değer Sistemleri</i>	<i>Fırat, N.</i>	2007	DR-TEZ
<i>2000’li Yıllarda Amerikan Ve Türk Yöneticilerinin Bireysel Yöneticilik Değerlerine İlişkin İki Kültür Arası Karşılaştırmaya Yönelik Bir Araştırma</i>	<i>Harcar, T.</i>	2005	DR-TEZ
<i>Değerler ve girişimcilik eğilimlerinin Gaziantep sanayicisi ve üniversite öğrencileri açısından incelenmesi</i>	<i>Ekii, H.</i>	2004	YL-TEZ

MAKALE VE BİLDİRİLER		
<i>Hemşirelerin Bireysel Ve Profesyonel Değerlerinde Kuşaklararası Farklılıklar</i>	<i>Işık, G. Vd.</i>	2018
<i>Examining The Relationship Between Teacher Candidates' Individual Values And Leadership Orientations</i>	<i>Cansoy, R. Tofur, S.</i>	2017
<i>Girişimcilik Niyeti Eğitimle Mi Artar Yoksa Kültürel Değerlerle Mi Açıklanır?</i>	<i>Alparslan, A.M. vd.</i>	

		2017
<i>Sınıf Öğretmeni Adaylarının Sahip Oldukları Temel Değerler İle Akademik Sahtekârlık Eğilimlerinin İncelenmesi</i>	<i>Boyacı D.B. vd.</i>	2017
<i>Sınıf Öğretmenlerinin Değer Tercihleri İle Yaşam Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki</i>	<i>Otrar, M. Öztürk, Z.G.</i>	2017
<i>Değer Tipleri Ve Öznel İyi Oluş Arasındaki İlişkide Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracılık Rolü</i>	<i>Özkalp, E. vd.</i>	2016
<i>Bireysel Temel Değerler Örgütlerde Sessizlik Tutumunu Açıklar Mı?</i>	<i>Sakal, Ö. Aytekin, İ.</i>	2016
<i>Aile İşletmelerinde Aile Değerlerinin Örgüt Kültürüne Etkisi</i>	<i>Reyhanoğlu, M Yıldırım, Ş.S.</i>	2016
<i>The Relationship Between Personal Decision Making Styles And Managerial Value</i>	<i>Altıntaş, F.Ç. Kavurmacı, C.</i>	2016
<i>İşletme Sahibi Yöneticiler İle İşletme Sahibi Olmayan Yöneticilerin Yaşam Ve Çalışma Değerleri Üzerine Bir Araştırma</i>	<i>Demirel, Y. Gülpınar, Ş.</i>	2016
<i>Bireysel Temel Değerler Örgütlerde Sessizlik Tutumunu Açıklar Mı?</i>	<i>Sakal, Ö; Aytekin, İ.</i>	2015
<i>Okul Yöneticilerinin Ve Öğretmenlerin Sahip Oldukları Değerlerin Demografik Özellikleri Açısından Değerlendirilmesi</i>	<i>Yavuz, M. vd.</i>	2015
<i>Kültürel Değerlerin Liderlik Özelliklerine Etkisi: Türk Ve Amerikalı Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma</i>	<i>Ercan, Ü. Sığırı, Ü.</i>	2015
<i>Integrating Turkish Work And Achievement Goals With Schwartz's Human Values</i>	<i>Tevrüz, S. vd.</i>	2015
<i>İş Yaşamında Bireysel Değerler: Bir Vakıf Üniversitesi Meslek Yüksek Okulu Örneği</i>	<i>Kurt, E.</i>	2015
<i>Kültürel Değerlerin Üç Kuşak Arasındaki Değişimi Üzerine Bir İnceleme: Ankara Örneği</i>	<i>Morsümbül, Ş.</i>	2014
<i>Çalışanların Bireysel Değerleri İle Örgütsel Çatışma</i>		

<i>Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Kamu Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma</i>	<i>Gürer, A. vd.</i>	2014
<i>Sınıf Öğretmenlerinin Değer Algıları İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki</i>	<i>Serin, M.K. Buluç, B.</i>	2014
<i>Turizm Sektöründeki Kadın Girişimcilerin Bireysel Değerleri İle Risk Ve Belirsizlik Algıları Arasındaki İlişkilerin Alan Araştırması İle İncelenmesi: Antalya Örneği</i>	<i>Yirik, Ş. Yıldırım, B. I.</i>	2014
<i>Öğretmen Adaylarında Psikolojik İyi Oluş Ve Değerler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi</i>	<i>Telef, B.B. vd.</i>	2013
<i>Birey-Örgüt Değerleri Arasındaki Uyumun Örgütle Özdeşleşme İle İlişkisi</i>	<i>Özcan, H.U.</i>	2012
<i>Etik İkilemden Çıkışta Kişisel Değerin Rolü: Muhasebe Meslek Mensupları Üzerinde Bir Uygulama</i>	<i>Kutlu, H.A. vd.</i>	2012
<i>An Investigation Of Teachers Values And Job Satisfaction</i>	<i>Yılmaz, E. Dilmaç, B.</i>	2011
<i>Öğretmen Adaylarının Değerler Ve Değerler Eğitime İlişkin Görüşleri</i>	<i>Oğuz, E.</i>	2012
<i>Öğretmen Adaylarının Sahip Oldukları Değerler İle Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkilerini İncelenmesi</i>	<i>Yıldız, M. Dilmaç, B.</i>	2012
<i>Öğretmenlerin Sahip Olduğu Değerlerin Ve Özgecilik Davranışlarının Mesleki Benlik Açısından İncelenmesi</i>	<i>Dilmaç, B. Ekşi, H.</i>	2012
<i>Öğretmen Ve Okul Yöneticilerinin Değerlerinin Karşılaştırılması</i>	<i>Tahiroğlu, M. vd.</i>	2012
<i>Bazı Değişkenler Açısından Öğretmenlerin Değer Sistemleri</i>	<i>Fırat, N.Ş. Açıkgöz, K.</i>	2012
<i>Emekli Polislerin Benlik Saygılarının Sahip Oldukları Değerler Açısından İncelenmesi</i>	<i>Yiğit, R.</i>	2011
<i>Türk Girişimcilerin İş Ve Yaşam Değerlerinin Demografik Değişkenlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: Bursa İli Uygulaması</i>	<i>Seyfullahoğulları, A.</i>	2011

<i>Hepimiz Bir Miyiz? Türkiye 'de Değer Bazlı Alt Kültürler</i>	<i>Kuzulugil, S.</i>	2010
<i>Okul Müdürü Ve Öğretmenlerin Okul Kültürü İle Değer Sistemlerine İlişkin Algıları</i>	<i>Fırat, N.Ş.</i>	2010
<i>Sınıf Öğretmenlerinin Değer Yönelimi</i>	<i>Memiş, A. Gedik, E.G.</i>	2010
<i>Öğrencilerin Motivasyonel Değerlerinin Girişimcilik Niyetleri Üzerine Etkisi Ve Bir Uygulama</i>	<i>Naktiyok, A. Timuroğlu, K. M.</i>	2009
<i>Kültürel Değerlerin Yönetmel Kapsamda Analizi: Bankacılık Sektörü Örneği</i>	<i>Sığrı, Ü. vd.</i>	2009
<i>Yönetici Ve Öğretmenlerin Değer Tercihleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki</i>	<i>Aktay, A. Ekşi, H.</i>	2009
<i>Türk Ve Alman Yöneticilerin Kişisel Değerlerinin Karşılaştırmalı Bir Analizi</i>	<i>Altıntaş, F.Ç.</i>	2008
<i>Öğretmen Adaylarının Değer Algılarının Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi</i>	<i>Dilmaç, B. vd.</i>	2008
<i>Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlerin Yaşam Değeri Yönelimlerini Oluşturan Faktörlerin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma</i>	<i>Bayazıtlı, E. vd.</i>	2006
<i>Bireysel Değerlerin Örgütsel Adalet Ve Sonuçları İlişkisinde Yönlendirici Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz</i>	<i>Altıntaş, F.Ç.</i>	2006
<i>Çalışanların Temel Değerleri, Dönüştürsel Ve Etkileşimsel Liderlerin Çekiciliği</i>	<i>Ergin Ve Kozan</i>	2004
<i>Türk Yönetici Adaylarının, Siyasal Ve Dinî Tercihleri İle Yaşam Değerleri Arasındaki İlişki</i>	<i>Atay, S.</i>	2003
<i>Motivasyonel Değerler Ve İş Tatmini: Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama</i>	<i>Naktiyok, A.</i>	2002
<i>Çalışanların “Yeşil” Tutum Ve Davranışları İle Yaşam Değerleri İlişkisi</i>	<i>Kılıç, N. Vatansever, Ç.</i>	

EK.4 ÖZGEÇMİŞ-HİLAL GÖKKAYA

Hilal Gökkaya 1969 İzmit doğumludur. Orta Doğu Teknik Üniversitesi Kimya Mühendisliği Bölümünden mezun olmuştur. Bahçeşehir Üniversitesi MBA diplomasına sahiptir. Farklı işletmelerde Kalite Kontrol mühendisliğinden başlayarak, ARGE Mühendisi, ARGE Müdürü, Ürün Pazarlama Müdürü, İnovasyon Müdürü ve İş Geliştirme Müdürü olarak görev almıştır. Halen yurt içinde ve yurt dışında işletmelere işletme yönetimi, pazarlama ve ARGE danışmanlığı yapmaktadır.

