

T.C.
MANİSA CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
SPOR YÖNETİCİLİĞİ ANABİLİM DALI
SPOR YÖNETİCİLİĞİ PROGRAMI

SPOR KURUMU ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL İLETİŞİM
ALGILARININ ÖRGÜTSEL YARATICILIK DÜZEYLERİNE VE
İŞ PERFORMANSLARINA ETKİSİNİN İNCELENMESİ

Emre DÖNMEZ

Danışman
Doç. Dr. Kadir YILDIZ

MANİSA-2023

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Spor kurumu çalışanlarının örgütsel iletişim algılarının örgütsel yaratıcılık düzeylerine ve iş performanslarına etkisinin incelenmesi” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

19/06/2023

Emre DÖNMEZ

ÖZET

SPOR KURUMU ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ALGILARININ ÖRGÜTSEL YARATICILIK DÜZEYLERİNE VE İŞ PERFORMANSLARINA ETKİSİNİN İNCELENMESİ

Bu araştırmada, spor kurumu çalışanlarının örgütsel iletişim algılarının örgütsel yaratıcılık düzeylerine ve iş performanslarına etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden betimsel ve ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Örneklem tekniği olarak ise amaçlı ve kolayda örneklem yöntemi tercih edilmiştir. Çalışma grubunu Ege Bölgesi'nde yer alan illerdeki, Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri çalışanlarından araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul eden 193 kadın, 207 erkek olmak üzere toplamda 400 kişi oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak araştırmacılar tarafından düzenlenen kişisel bilgi formu, “Örgütsel İletişim Ölçeği”, “Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği” ve “İş Performansı Ölçeği” kullanılmıştır.

Araştırma bulgularına göre cinsiyet değişkeni açısından katılımcıların örgütsel iletişim ölçeği, iş performansı ölçeği ve örgütsel yaratıcılık ölçeği toplam boyutu ile bireysel, yönetsel, toplumsal alt boyutları arasında anlamlı farklılık bulunurken, örgütsel iletişim ve iş performansı ölçeği alt boyutlarında ise anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Medeni durum, eğitim durumu ve kurumdaki unvan değişkenlerine göre katılımcıların örgütsel iletişim, iş performansı ve örgütsel yaratıcılık ölçeği toplam puanı ile bireysel, yönetsel, toplumsal alt boyutları açısından anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Örgütsel iletişim, iş performansı ve örgütsel yaratıcılık ile alt boyutlarına göre yaş, kurumdaki çalışma süresi ve gelir durumu değişkenleri açısından çeşitli ilişkilerin ortaya çıktığı sonucuna varılmıştır. Örgütsel iletişim, iş performansı ve örgütsel yaratıcılık ile alt boyutları arasında yapılan analiz sonuçlarında ise çeşitli ilişkilerin olduğu belirlenmiştir. Sonuç olarak, spor kurumlarında çalışanların örgütsel iletişim algılarının örgütsel yaratıcılık düzeylerini ve iş performanslarını pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Bu durumun ise kurumsal sürdürülebilirlik açısından olumlu bir gösterge olduğu ortaya konmuştur.

Anahtar kelimeler: Örgütsel iletişim, örgütsel yaratıcılık, iş performansı.

ABSTRACT

INVESTIGATION OF THE EFFECT OF SPORTS ORGANIZATION EMPLOYEES' ORGANIZATIONAL COMMUNICATION PERCEPTIONS ON ORGANIZATIONAL CREATIVITY LEVELS AND WORK PERFORMANCE

In this study, it is aimed to examine the effect of organisational communication perceptions of sport institution employees on their organisational creativity levels and job performances.

In the research, descriptive and relational screening model was used among quantitative research methods. Purposive and convenience sampling method was preferred as sampling technique. The study group consisted of a total of 400 people, 193 women and 207 men, who voluntarily accepted to participate in the study among the employees of the Provincial Directorates of Youth and Sports in the provinces located in the Aegean Region. Personal information form, "Organisational Communication Scale", "Organisational Creativity Scale" and "Job Performance Scale" were used as data collection tools.

According to the findings of the research, there was a significant difference between the participants' organisational communication scale, job performance scale and organisational creativity scale total score and individual, managerial and social sub-dimensions in terms of gender variable, while there was no significant difference in the sub-dimensions of organisational communication and job performance scale. According to the variables of marital status, educational status and title in the institution, no significant difference was found between the total score of organisational communication, job performance and organisational creativity scale and individual, managerial and social sub-dimensions. It was concluded that there were various relationships between organisational communication, job performance and organisational creativity and their sub-dimensions in terms of age, working time in the institution and income status variables. In the results of the analyses between organisational communication, job performance and organisational creativity and their sub-dimensions, it was determined that there were various relationships. As a result, it was determined that the organisational communication perceptions of the employees in sport institutions positively and significantly affect their organisational creativity

levels and job performance. It has been revealed that this situation is a positive indicator in terms of corporate sustainability.

Key words: Organisational communication, organisational creativity, job performance.



TEŞEKKÜR

Çalışmamın her aşamasında bana destek olan, bilgi ve tecrübesi ile lisans ve lisansüstü öğrenim hayatımın tüm zorlu aşamalarında maddi manevi her yönden yardımcı olan, tecrübeleri ile beni aydınlatan ve desteğini hiç eksik etmeyen danışman hocam Sayın Doç. Dr. Kadir YILDIZ'a,

Lisans ve yüksek lisans eğitim hayatım boyunca bilgi ve birikimlerini benimle paylaşan, desteklerini esirgemeyen Prof. Dr. Selhan ÖZBEY, Prof. Dr. Yavuz YILDIZ, Doç. Dr. Zeynep ONAĞ başta olmak üzere diğer tüm Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi yöneticilerine, hocalarına ve çalışanlarına,

Değerli tez jürilerim Doç. Dr. Zeynep ONAĞ, Dr. Öğr. Üyesi Esra EMİR ve raportör Arş. Gör. Hakan GÜLER hocalarıma,

Hayatım boyunca hep yanımda olan, beni yaşama hazırlayan, gelişimim için her türlü fedakarlığı yapan, maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen kıymetli annem Ayşe DÖNMEZ ve değerli babam İbrahim Ethem DÖNMEZ başta olmak üzere Dönmez ailesinin her ferdine,

Tüm zorlukları birlikte aştığım, her zaman yanımda olan, bütün başarılarımın en büyük destekçisi ve hayatımın en değerlisi, sevgilim Gülsüm AKMAN'a, lisans döneminden beri tüm eğitim basamaklarını birlikte çıktığım, kıymetli arkadaşım Emine KAYA'ya, maddi ve manevi desteklerini tüm hayatım boyunca eksik etmeyen Ahmet Emre DEMİRAY, Murat İNCE ve Ali ÖZKÖK başta olmak üzere tüm kıymetli dostlarıma,

Araştırmanın yapılabilmesi için gerekli izni veren Gençlik ve Spor Bakanlığı Eğitim, Araştırma ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü ve çalışmaya gönüllü olarak katılım gösteren Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri çalışanlarına,

Sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Emre DÖNMEZ

Manisa, 2023

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ.....	II
ÖZET.....	III
ABSTRACT	IV
TEŞEKKÜR.....	VI
TABLolar LİSTESİ.....	X
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	X
KISALTMALAR LİSTESİ	XI
EKLER LİSTESİ.....	XI
BİRİNCİ BÖLÜM GİRİŞ	1
1.1. Araştırmanın Amacı	3
1.2. Araştırmanın Önemi.....	3
1.3. Araştırmanın Problem Cümlesi.....	4
1.3.1. Alt Problemler	4
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	4
1.5. Araştırmanın Sayıtları.....	4
1.6. Tanımlar	5
İKİNCİ BÖLÜM LİTERATÜR TARAMASI	6
2.1. Örgüt	6
2.2. Spor Örgütleri.....	8
2.3. Örgütsel İletişim	11
2.3.1. Örgütsel İletişimim Önemi ve Amacı.....	14
2.3.2. Örgütsel İletişim Türleri	16
2.3.2.1. Biçimsel İletişim Türü	16
2.3.2.2. Biçimsel Olmayan İletişim Türü	18
2.3.3. Örgütlerde İletişim Ağı Modelleri.....	19
2.3.4. Örgütlerde Kullanılan İletişim Yöntemleri	20
2.3.4.1. Yazılı İletişim	20
2.3.4.2. Sözlü İletişim	21
2.3.4.3. Sözsüz İletişim	22
2.3.4.4. Görsel-İşitsel Elektronik İletişim Araçları	23

2.3.5. Örgütsel İletişimi Etkileyen Faktörler	24
2.4. Örgütsel Yaratıcılık	24
2.4.1. Örgütsel Yaratıcılığın Engelleri	29
2.4.2. Örgütsel Yaratıcılık Boyutları	30
2.4.2.1. Bireysel Yaratıcılık Boyutu	31
2.4.2.2. Yönetmel Yaratıcılık Boyutu	32
2.4.2.3. Toplumsal Yaratıcılık Boyutu	33
2.5. İş Performansı.....	34
2.5.1. İş Performansını Etkileyen Unsurlar.....	38
2.5.1.1. Bireysel Performans	38
2.5.1.2. Örgütsel Performans.....	39
2.5.1.3. Çevresel Performans	40
2.5.2. İş Performansı Boyutları	41
2.5.2.1. Görev Performansı	41
2.5.2.2. Bağlamsal Performans.....	42
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM YÖNTEM.....	45
3.1. Araştırmanın Modeli.....	45
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	47
3.3. Veri Toplama Araçları.....	47
3.3.1. Örgütsel İletişim Ölçeği	48
3.3.2. Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği	49
3.3.3. İş Performansı Ölçeği	49
3.4. Verilerin Toplanması	50
3.5. Verilerin Analizi.....	50
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM BULGULAR.....	52
BEŞİNCİ BÖLÜM TARTIŞMA	60
5.1. Spor Kurumlarında Çalışanların Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel İletişim Algıları, Örgütsel Yaratıcılık Düzeyleri, İş Performansları Arasında Fark Vardır (H1a, H1b, H1c)	60

5.2. Spor Kurumlarında Çalışanların Medeni Durum Değişkenine Göre Örgütsel İletişim Algıları, Örgütsel Yaratıcılık Düzeyleri, İş Performansları Arasında Fark Vardır (H2a, H2b, H2c)	62
5.3. Spor Kurumlarında Çalışanların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Örgütsel İletişim Algıları, Örgütsel Yaratıcılık Düzeyleri, İş Performansları Arasında Fark Vardır (H3a, H3b, H3c)	63
5.4. Spor Kurumlarında Çalışanların Kurumdaki Unvan Değişkenine Göre Örgütsel İletişim Algıları, Örgütsel Yaratıcılık Düzeyleri, İş Performansları Arasında Fark Vardır (H4a, H4b, H4c)	65
5.5. Spor Kurumlarında Çalışanların Yaş, Kurumda Çalışma Süresi ve Gelir Durumu Değişkenlerine Göre Örgütsel İletişim Algıları Arasında İlişki Vardır (H5a, H6a, H7a)	66
5.6. Spor Kurumlarında Çalışanların Yaş, Kurumda Çalışma Süresi ve Gelir Durumu Değişkenlerine Göre Örgütsel Yaratıcılık Düzeyleri Arasında İlişki Vardır (H5b, H6b, H7b)	67
5.7. Spor Kurumlarında Çalışanların Yaş, Kurumda Çalışma Süresi ve Gelir Durumu Değişkenlerine Göre İş Performansı Düzeyleri Arasında İlişki Vardır (H5c, H6c, H7c)	69
5.8. Spor Kurumlarında Çalışanların Örgütsel İletişim, Örgütsel Yaratıcılık Düzeyleri ve İş Performansları Arasında İlişki Vardır (H8)	70
5.9. Spor Kurumlarında Çalışanların Örgütsel İletişim Algılarının, Örgütsel Yaratıcılık Düzeylerine ve İş Performanslarına Etkisi Vardır (H9)	72
ALTINCI BÖLÜM SONUÇ VE ÖNERİLER	74
6.1. Alana İlişkin Öneriler	75
6.2. Araştırmacılara İlişkin Öneriler	75
YEDİNCİ BÖLÜM KAYNAKÇA	77
EKLER.....	105
ÖZGEÇMİŞ	109

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1: Örgütsel İletişim Ölçeği Boyutlarının Faktör Analizi Puanları.....	48
Tablo 2: Ölçekler ve Boyutlar Ortalamasının Normallik Dağılımı	50
Tablo 3: Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler	52
Tablo 4: Örgütsel İletişim, Örgütsel Yaratıcılık ile Alt Boyutları ve İş Performansı Ortalamalarının Cinsiyet Değişkenine Göre T Testi Sonuçları.....	53
Tablo 5: Örgütsel İletişim, Örgütsel Yaratıcılık ile Alt Boyutları ve İş Performansı Ortalamalarının Medeni Durum Değişkenine Göre T Testi Sonuçları.....	53
Tablo 6: Örgütsel İletişim, Örgütsel Yaratıcılık ile Alt Boyutları ve İş Performansı Ortalamalarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre One Way Anova Testi Sonuçları	54
Tablo 7: Örgütsel İletişim, Örgütsel Yaratıcılık ile Alt Boyutları ve İş Performansı Ortalamalarının Kurumdaki Unvan Değişkenine Göre One Way Anova Testi Sonuçları	55
Tablo 8: Örgütsel İletişim, Örgütsel Yaratıcılık ile Alt Boyutları ve İş Performansı Ortalamalarının Yaş, Kurumdaki Çalışma Süresi ve Gelir Durumu Değişkenleri Açısından Pearson Korelasyon Analiz Sonuçları.....	56
Tablo 9: Örgütsel İletişim, Örgütsel Yaratıcılık ile Alt Boyutları ve İş Performansı Ortalamalarının Pearson Korelasyon Analiz Sonuçları	57
Tablo 10: Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği Toplam Puanının Yordanmasına İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	58
Tablo 11: İş Performansı Ölçeği Toplam Puanının Yordanmasına İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	58
Tablo 12: Hipotezlere İlişkin Tablo.....	76

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Araştırma değişkenlerine ilişkin model	45
--	----

KISALTMALAR LİSTESİ

KHK: Kanun Hükmünde Kararname

KMO: Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy

ÖYÖ: Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği

SPSS: Statistical Package for Social Sciences

TDK: Türk Dil Kurumu

TL: Türk Lirası

EKLER LİSTESİ

EK-1: Veri Toplama Araçları

EK-2: Etik Kurul Onayı

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Günümüzde uluslararası ve ulusal alanda birçok örgüt faaliyet göstermektedir. Ekonomi, siyaset, sağlık, turizm ve spor gibi geniş bir alana yayılmakta olan örgütler, kamu kurum ve kuruluşları, sivil toplum kuruluşları veya özel yapılanmalar şeklinde karşımıza çıkmaktadırlar. Topluluklara etki eden spor, ekonomisiyle, eğitimiyle, alt kurumlarıyla, araç ve gereçleriyle bir bilim dalı olduğu kadar bir sektör haline dönüşmüştür. Spor kuruluşları, spor temelli kuruluşlar olsa da birçok sektöre etki etmekte ve etkilenmektedir. Sporun sosyal yaşamın önemli etkinliklerinden biri olması ve bu etkinliklerin sürdürülebilirliği için bilginin kullanılması ve örgüt kültürü haline getirilmesi iletişimin spor örgütleri için önemini ortaya koymaktadır. İletişim, bilgi ve teknolojilerinin gelişmesiyle birlikte spor kuruluşlarında, örgütsel bütünleşmeyi sağlayarak kurumların örgüt içi iletişiminde etkili bir unsur olarak görülmektedir.

Uluslararası, ulusal, kamu veya özel birçok spor kuruluşu için iletişim önem arz etmektedir. Özellikle bilginin internet gibi çeşitli teknolojiler aracılığıyla hızla paylaşılabilmesi ve edinilebilmesi spor örgütlerinin amaçlarına ulaşımı açısından önemli bir unsurdur. Spor kuruluşları içinde diğer örgüt yapıları gibi rekabet ortamı içerisinde örgüt içi ve çevresiyle etkileşim içinde olması sürdürülebilirlikleri açısından önemlidir. Ayrıca diğer spor örgütlerinden kendilerini farklı kılan yenilikler ortaya koymaları gerekmektedir. Teknolojinin ve bilgi paylaşımının hızla geliştiği dünyamızda rekabet ortamının artması ile örgütler için iletişim, yaratıcılık ve performans kavramlarının göz ardı edilemeyecek kadar önemli olduğu söylenebilir. Bu doğrultuda, örgütlerin rekabet ortamında sürdürülebilir olmaları için örgüt içi iletişimi, yaratıcılık seviyesi ve iş performans düzeyleri yüksek olan çalışanları desteklemeleri gerekmektedir. Örgüt çalışanlarının ve yöneticilerinin iletişim kavramının farkında olması ve önemini algılayabilmeleri sonucunda, yeniliğe ve yaratıcılığa açık, çevresi ile iyi etkileşimi olan, rekabet ortamında ayakta kalabilen ve iş performansı çıktıları yüksek örgütlerin ortaya çıkabileceği düşünülmektedir.

Tüm canlı varlıkların yaşamlarını devam ettirmek için iletişimi kullandıkları gibi örgütlerde yaşamlarını devam ettirebilmek için örgüt içi ve örgüt dışı iletişimlerini devam ettirmek durumundadırlar. Bu bağlamda örgütsel iletişimi, örgütte çalışmakta

olan bireylerin kurmuş oldukları iletişim neticesinde örgütün çalışma biçiminin, örgütte bulunan tarafların ve örgüt yönetimi ile çalışanların aralarındaki uyum şeklinde tanımlanabilmektedir (Tanrıverdi, Adıgüzel ve Çiftçi, 2010). Başka bir tanıma göre örgütsel iletişim, örgüt ile çevresi arasında motivasyonu sağlamak, örgütün birim ve departmanları, yöneticileri, ortakları, çalışanları arasında her türlü teknik, ekonomik, sosyal bilgi, deneyim ve verinin aktarılması sürecidir (Borca ve Baesu, 2014).

Örgütsel iletişim kavramının yöneticiler ve çalışanlar tarafından benimsenmesi, örgüt ortamını olumlu bir hale dönüştüreceği ve dolayısıyla yaratıcılığın ortaya çıkmasına olanak sağlayacağı ön görülmektedir. Yaratıcılık, kişilerin hayal güçlerini gerçekleştirmelerine olanak sağlayan örgütlerde ilerler ve gelişim gösterebilir. Bireyler yaratıcılık çalışmalarının ortak noktasıdır. Örgütte bulunan taraflar, yeni fikirler ve bu fikirlerin çıktıkları örgütlerdeki özgün prosedürleri etkiler (Karacabey, 2011). Kişiler ve gruplar arasında aktarılan ve sürekli paylaşılan bilgi, örgütü meydana getiren kişi ve grupların yeni ve yararlı bilgiler geliştirmesini imkan tanımaktadır. Bunun neticesinde yaratıcılık örgütsel boyuta dönüşmektedir (Chang ve Chiang, 2007).

Örgütlerde iletişimin iyi düzeyde sağlanması, örgütün tüm elemanlarının performanslarına olumlu bir şekilde yansıtacağı düşünülmektedir. Kişiler, mutlu olduğu ve iletişim kanallarının açık olduğu yerlerde olumlu performans vermeye daha yatkındırlar. Performans, her tür örgüt için çoğu zaman önem arz eden bir kavramdır. Bilgi ve teknoloji çağında örgütler daha fazla performans arttırmaya yoğunlaşmışlardır. Bunun sonucunda performans insan kaynakları bölümlerinin önemli unsurlarından biri olmuştur (Li, Sanders ve Frenkel, 2012). Çekmecelioğlu'na (2014) göre iş performansı, çalışanların davranışlarının, eylemlerinin ve görevlerini yerine getirme çabalarının sonucunda elde ettikleri başarılarıdır. Bir başka tanıma göre iş performansı, kişilerin ve grupların örgütün hedeflerini gerçekleştirme gayretlerini niteliksel ve sayısal olarak ölçülmesi şeklinde ifade edilmektedir (Tutar ve Altıngöz, 2010). Örgüt çalışanlarının belirlenen hedeflere ulaşabilmesi için görev ve yükümlülüklerini bilmeli ve kendilerini iyi ifade edebilmeleri gerekmektedir. Görev ve sorumluluklarını bilen bireyler iletişim kanallarının da açık olduğu bir örgütte performanslarını sergileyebilirler.

Alanyazında yapılan araştırmalar incelendiğinde örgütsel iletişim (Al-Zaidi, 2023; Bektaşoğlu, 2020; Uslu ve Çelik, 2022; Halis ve Öztürk, 2021; Kırık, 2020; Topsakallıoğlu, 2015), örgütsel yaratıcılık (Can, Soyer ve Kaçay, 2017; İncir, 2023; Tan, 2022; Varışlı ve Bayar, 2023) ve iş performansı (Aiman Gomaa, 2021; Arslan, 2021; Aydemir, 2022; Demirdöken, 2017; Göçer, 2022; Gözcü, 2019; Gül, 2021; Güler, 2022; Kargün, 2021; Köse, 2021; Onağ ve Gürgen, 2018; Türkoğlu ve Yurdakul, 2017) kavramları üzerine çeşitli çalışmalar yapıldığı incelenmiştir. Spor örgütleri üzerine sınırlı sayıda çalışma yapıldığı gözlemlenmiştir.

1.1.Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, spor kurumu çalışanlarının örgütsel iletişim algılarının, örgütsel yaratıcılık düzeylerine ve iş performanslarına etkisini ortaya koymaktır.

1.2.Araştırmanın Önemi

Spor örgütleri faaliyetlerini geliştirmek ve yapılan faaliyetlerini daha geniş kitlelere ulaştırabilmek için örgütsel iletişime ihtiyaç duymaktadırlar. Örgütsel iletişim kavramının farkında olan spor örgütlerinde daha açık iletişim kanalları var olacağı için örgütte bulunan tüm tarafların işlerine ve kurumlarına olan bağlılıkları artacaktır. Böylesine pozitif bir ortam olan örgütlerde kişilerin yaratıcılık düzeylerinin ortaya çıkartılması kurumun sürdürebilirliği ve sunduğu imkanlar açısından yenilikler ortaya koyacaktır. Kurumlarda ortaya çıkan yaratıcılık olanakları çalışanların çalışma motivasyonlarını arttıracadığı gibi iş performanslarının da yükselmesine sebep olabilecektir. Bu bağlamda örgüt yöneticilerinin ve işgörenlerinin örgütsel iletişim, örgütsel yaratıcılık ve iş performansı konuları hakkında bilgi sahibi olmaları ve bu konular hakkında bir farkındalık oluşturmak önemlidir. Örgütsel iletişim, örgütsel yaratıcılık ve iş performansı gibi kurumların oluşumu ve gelişimi için önem arz eden konuların spor örgütleri kapsamında sınırlı sayıda çalışıldığı gözlemlenmiştir. Günümüzde örgütler için önemli olan bu değişkenlerin spor kurumları üzerinde araştırılmasının alana yeni bir bakış açısı katacağı ve önemli bir katkı sağlayacağı düşünölmektedir.

1.3.Araştırmanın Problem Cümlesi

Spor kurumlarında çalışanların örgütsel iletişim algılarının, örgütsel yaratıcılık düzeylerine ve iş performanslarına etkisi var mıdır?

1.3.1 Alt Problemler

- Spor kurumlarında çalışanların cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, kurumdaki unvan, yaş, kurumda çalıştıkları yıl ve gelir durumu değişkenlerine göre örgütsel iletişim algıları arasında fark var mıdır?
- Spor kurumlarında çalışanların cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, kurumdaki unvan, yaş, kurumda çalıştıkları yıl ve gelir durumu değişkenlerine göre örgütsel yaratıcılık düzeyleri arasında fark var mıdır?
- Spor kurumlarında çalışanların cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, kurumdaki unvan, yaş, kurumda çalıştıkları yıl ve gelir durumu değişkenlerine göre iş performansı düzeyleri arasında fark var mıdır?
- Spor kurumlarında çalışanların yaş, kurumda çalıştıkları yıl ve gelir durumu değişkenlerine göre örgütsel iletişim algıları arasında ilişki var mıdır?
- Spor kurumlarında çalışanların yaş, kurumda çalıştıkları yıl ve gelir durumu değişkenlerine göre örgütsel yaratıcılık düzeyleri arasında ilişki var mıdır?
- Spor kurumlarında çalışanların yaş, kurumda çalıştıkları yıl ve gelir durumu değişkenlerine göre iş performansı düzeyleri arasında ilişki var mıdır?

1.4.Araştırmanın sınırlılıkları

Bu çalışma, Ege Bölgesi'nde yer alan illerdeki Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri çalışanları ile sınırlandırılmıştır. Ayrıca bu araştırma, kullanılan ölçüm araçları ve örgütsel iletişim, örgütsel yaratıcılık, iş performansı kavramları ile sınırlandırılmıştır.

1.5.Araştırmanın sayıtları

Çalışma boyunca elde edilen tüm verilerin gerçeği yansıttığı düşünülmektedir. Katılımcılar ölçme araçlarını yanıtlarken görüşlerini özgür, içten ve samimi bir şekilde ifade ettikleri varsayılmaktadır. Ayrıca çalışmada kullanılan ölçme araçlarının araştırmanın problemine uygun ve cevap arayan bulguları sağlayacak özellikte olduğu varsayılmıştır.

1.6.Tanımlar

Örgüt: Örgüt, belirli sayıda bireyin basmakalıp ve standartlaştırılmış eylemlerinin bir bileşimidir (Kahn ve Katz, 1977).

Spor Örgütleri: İnsanların sosyal yaşamlarında sürekli gelişen ve değişen ihtiyaçlar sonucunda çeşitli spor alanlarındaki hizmetleri organize etmek için kurulan örgütlerdir (Bilir ve Ünal, 2005).

Örgütsel İletişim: Bilgi aracılığıyla iki veya daha fazla kişinin tutumlarını değiştirme ya da eylemlerini etkileme süreci olarak tanımlanmaktadır (Kelly, 2000).

Örgütsel Yaratıcılık: Örgütlerde işgören bireylerin ortaya çıkardığı önemli, faydalı, yeni bir ürün, hizmet, fikir veya süreçtir (Woodman, Sawyer ve Griffin, 1993).

İş Performansı: Çalışan kişilerin diğer çalışanlara göre elde ettikleri başarı ve verimlilik seviyesidir (Kohli, 1985).

İKİNCİ BÖLÜM

LİTERATÜR TARAMASI

Bu bölümde araştırmanın konusu ile ilgili literatür bilgisi hakkında bilgi verilecektir.

2.1. Örgüt

Örgütlerin tarihi, insanlık başlangıcına kadar uzanın bir yoldur. İlk insan, varlığıyla bir örgütlenme anlayışı içinde birlik ve beraberliği oluşturmuştur. Eski çağlarda insanlar tarafından yapılan konutlar ve tapınaklar, o dönemde çok sayıda insanın aynı hedef doğrultusunda bir araya geldiğini kanıtlamaktadır (Bozoğlu, 2010). İnsan gereksinimlerinin giderilmesi, insanların en temel hayat gayelerinden birisidir. Bu gereksinimlerinin giderilmesi için birliktelik oluşturan insanlar, hayat şekillerini ortak hedefler doğrultusunda planlamışlardır. Diğer insanların desteği olmadan yapılamayan işler ortak etkinliklerle yapılmaya çalışılmıştır. İlk örgütlenme yapılarının bu şekilde ortaya çıktığı söylenebilir. Bu bağlamda örgüt, belirli amaçlar için bir araya gelen bir grup insanın iş birliğine dayalı olarak oluşturduğu toplumsal sistem olarak ifade edilebilir (Sezer, 2018).

Örgütleri anlamak ve tanımlamak için yapılmış çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Alanyazın araştırmalarında örgüt kavramının farklı biçimlerde tanımlandığı görülmektedir:

- Örgüt, standartlaştırılmış, basmakalıp, rutin kurallar ve davranışlar bütünüdür (Çelebi, 1983).
- Örgüt, daha önce planlanmış amaçları gerçekleştirmek için kişilerin gayretlerini bir araya getirdiği yapı, kural ve süreçlerin toplamıdır (Önal, 2000).
- Örgüt, belirli hedefleri gerçekleştirmek için bir araya gelen bireylerin çabalarının koordine edildiği yönetsel bir fonksiyondur. İnsan, teknoloji ve hedef boyutlarının birbirini etkilediği bir sistem; görevleri, üst-ast düzeyleri, işgörenleri ve bunlar arasındaki yetki ve iletişim bağlantılarını sunan, kendine has bir kültürün oluşmasını sağlayan yapı olarak ifade edilebilir (Eren, 2003).
- Örgüt, iki veya daha fazla bireyden var olan bir toplumsal sistem içindeki hedefe yönelik yönetim etkinliklerini açıklamaktadır (Tekin, 2009).

- Örgütler, insanların kendi çabaları ile gerçekleştiremeyecekleri işleri gerçekleştirmek ve bir gruba veya sosyal çevrenin hizmetine sunmak üzere iş birliği yapmalarıyla oluşan sosyal sistemlerdir (Güney, 2012).
- Örgüt, çevresine açık, belirli bir benliğe sahip, karşılıklı dayanışma içinde olan ve hem kendi aralarında hem de kendi içinde ve sosyal çevresiyle sürekli ilişki içinde olan bölüm ve unsurlardan oluşan bir bütündür (Aziz ve Dicle, 2017).
- Örgüt bireylerin kendi gayretleri ile ulaşamayacakları amaçlara, diğer kişilerle iş birliği yaparak, bir topluluk olarak çaba, bilgi ve yeteneklerini birleştirerek ulaşmalarını sağlayan görev paylaşımı ve eş güdüm sistemidir (Koçel, 2018).

Örgüt kavramı Türk Dil Kurumu'nda, ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat olarak ifade edilmektedir (TDK, 2023). Örgüt kavramı için yapılmış tanımlamalarda yazarların genel olarak vurguladığı ve üzerinde durduğu örgüt kavramı tanımı, iki ya da daha fazla kişinin belirli amaç ve hedeflere ulaşmak için bilinçli olarak düzenlendiği ve planlandığı bir sistem şeklinde karşımıza çıkmaktadır (Kılınçarslan 2016; Leblebici, 2008; Topsakallıoğlu, 2015).

Miller (2008), örgütü beş önemli özelliği olan bir yapı olarak tanımlamaktadır. Bu özellikler, sosyal bir uyumun varlığı, örgütsel ve kişisel amaçlar, sistemli etkinlikler, örgütsel yapı ve dış çevre ile ilişki şeklindedir. Örgütler genellikle ast-üst ilişkisine sahip, güç bağlantılarını, iletişim sistemlerini ve teşviklerin kullanımını kapsayan sınırlı yapılandırılmış toplumsal etkileşim sistemleridir (Champoux, 2010). Bireylerin örgüt olmayı istemelerinin başlıca nedeni, iki veya daha fazla kişinin bilgi ve yetenekleri vasıtasıyla ortak bir hedefe ulaşmak olduğu söylenebilir (Canary ve Mcphee, 2010).

Örgütler, bir şirketten kar amacı gütmeyen bir sivil toplum kuruluşuna kadar farklı kültürlere sahip toplumsal yapılardır (Kılınçarslan, 2016). Örgütler belirlediği hedef ne olursa olsun, örgütsel niteliklere sahip olan ve bu nitelikleriyle sosyal yaşamın bir parçasıdırlar. Bu nedenle örgütler sürdürülebilirliklerini iç ve dış bağlantılarıyla gerçekleştirebilmektedir. Bu bağlantıların kontrol altına alınması, sistematik bir şekilde ve hedef doğrultusunda ilerlemesi, etkin bir iletişim stratejisi izlenmesini zorunlu kılmaktadır (Solmaz, 2004).

Örgütlerde bireyler, makinalarla yani teknolojik araçlarla bir araya gelmiştir. Bu yönüyle örgütler, örgüt şemasında belirlenen işler, çalışanlar, astlar ve üstler arasındaki iletişim ve yetki bağlantısını gösteren bir yapıda oldukları için sosyal faktörlerin yanı sıra teknik faktörlerle de ilgili düzenlemeler olduğu söylenilebilir. Bu bağlamda, şirketler, organizasyonlar veya kuruluşların devamlılıklarını sağlayabilmeleri ve amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için yönetim süreçlerini iyi yönetmeleri gerekmektedir (Karasu, 2021).

2.2. Spor Örgütleri

Günümüzde spor bir bilim dalı olarak kabul görmektedir. Diğer bilim alanlarında olduğu gibi sporun da kendi içinde bütünlüğünü sağlayan birçok dalları vardır. Bu bilim dallarından biri de spor yönetimidir. Spor yönetimi, spor yöneticisinin astlarının etkinliklerini yönlendirmesi ve onlara ne yapmaları gerektiğini bildirme sürecini en iyi biçimde sağlamanın yollarını anlatmaktadır. Spor yönetiminde başarı, yönetimin bütünlüğünü oluşturan faktörlerin bir araya gelerek işlevlerini bir arada sürdürmesi ile mümkün olabilir (Devecioğlu, 2002). Fişek'e (1985) göre spor yönetimi, geleneksel yönetim anlayışının yanında yönetici ve sporcu ayrımını gözetken, ast-üst ilişkisine sahip güçlü bir düzenleme ile spor yapılmasına olanak sağlayan kuruluşlar olarak tanımlanabilir. Diğer bir tanımla spor yönetimi, spor organizasyonu içinde var olan insan ve maddi kaynakları kullanarak hedeflere ulaşma bilim ve sanatıdır (Eskicioğlu, 2003). Yönetim sürecinin diğer alanlar için geçerli olan planlama, organizasyon, yürütme, koordinasyon ve denetleme gibi farklı aşamaları ve bunlara ilişkin kural ve yöntemler, spor etkinlikleri ve spor örgütleri için de geçerlidir. Bu bağlamda spor yönetimi, genel yönetimin kural ve düzenlemelerinin spor alanına uygulanması şeklinde ifade edilebilir. Spor etkinliklerini akılcı ve bilime uygun bir şekilde yürütmenin yollarını araştırıp bulmak ve bunları genel ilkelere dönüştürmek ise ana hedefidir (Karaköse, 2013).

Kamu kurumları, kamu yönetmelikleri ile yürütülen kuruluşlardır (Akyos, 2007). Spor, günümüz toplumlarında en temel sosyal etkilerden birisidir. Yerel düzeyde mantıklı bir yeri olan ve orada kök salan sosyal bir yapıdadır. Bireylerin ve ülkelerin hayatında çok önemli bir yere sahip olan sporun yaygınlaşması ve uluslararası arenada kazanılacak başarılar büyük ölçüde bu alandaki organizasyonla ilişkilidir. Çünkü etkili ve verimli spor hizmet ve etkinlikleri ancak koşullara ve

yapıya uygun bir yapılanma ile mümkündür (Ekenci ve Seraslan, 1997). Türkiye Cumhuriyeti Devleti'nin kamusal anlamda en üst spor kuruluşu, Gençlik ve Spor Bakanlığı'dır. Tüm ülkenin sportif etkinlikleri, spor tesisleri ve spor eğitim etkinlikleri Gençlik ve Spor Bakanlığı tarafından organize edilmekte ve gerçekleştirilmektedir (Türkmen, 2005). Ülkemizde Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın kurulmasına 2011 yılında, 6/4/2011 tarihli ve 6223 sayılı Kanun'un verdiği yetkiye istinaden Bakanlar Kurulu tarafından karar verilmiştir. Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın görevleri şunlardır: Gençlerin kişisel ve sosyal gelişimlerini destekleyici politikalar belirlemek, çeşitli gençlik gruplarının gereksinimlerini göz önünde bulundurarak gençlerin potansiyellerine ulaşmalarını sağlamak, gençlerin gelişimlerini sağlayacak öneriler geliştirmek, karar alma ve yürütme süreçlerine ve toplumsal yaşamın her alanına aktif katılımını bu yönde faaliyetlerde bulunmak, ilgili kuruluşların gençlikle ilgili hizmetlerinde düzenlemeleri ve işbirliğini oluşturmaktır. Ayrıca 08.06.2011 tarihli ve 27958 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan KHK/638 sayılı Gençlik ve Spor Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamede sunulan diğer yükümlülükleri gerçekleştirmektir (Demirdöken, 2017).

Ülkemizdeki başlıca diğer spor örgütlenmelerini inceleyecek olursak spor kulüpleri, Spor Federasyonları ve Milli Olimpiyat Komitesi öne çıkmaktadır (Aytaç, 2004). Bu kuruluşlara ek olarak üniversitelerin bünyesinde bulunan Spor Bilimleri Fakülteleri ve Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulları da spor örgütlenmeleri arasında gösterilebilir. Spor yöneticiliği kapsamında yer alan örgütleri tanımak ve bu örgütlerin nasıl iş birliği yaptıklarını, birbirlerinin aktivitelerini nasıl etkilediklerini ve aktivitelerini nasıl organize ettiklerini ifade etmek için spor örgütleri üç farklı sektöre ayrılarak ele alınmıştır. Bu sektörleri kamu spor örgütleri, kar amacı gütmeyen spor örgütleri ve profesyonel spor örgütleridir. Kamu spor örgütleri, spor politikaları geliştiren diğer sektörlerle finansman sağlayan yerel, bölgesel ve ulusal kamu kurum ve kuruluşlarından sporcu eğitimi ve doping denetimi gibi özel görevleri gerçekleştirmek için kurulmuş kamu kuruluşlarından meydana gelmektedir. Kar amacı gütmeyen spor örgütleri, büyük ölçekli spor aktiviteleri düzenleyen, rekabet ve katılım için imkanlar tanıyan kulüpler, yerel, ulusal ve uluslararası spor organizasyonlarından oluşur. Profesyonel spor örgütleri ise profesyonel liglere bu liglere üye olan kulüpleri, spor malzemeleri üreten işletmeleri, spor medyası, spor

sponsorları gibi diğer sektörler ve özel spor tesislerinden meydana gelmektedir (Bozkır, 2020).

Küreselleşme sporun üretim ve tüketim aşamasındaki en büyük unsurdur. Dünyadaki gelişmiş ekonomiye sahip ülkelerin entegrasyonu için üreticiler ve tüketiciler arasındaki iletişimin hızı ve çeşitliliği artmaya başlamıştır. Spor da bu birlikteliğin getirdiği faydalardan kendine düşen payını almıştır. Tüketiciler, canlı televizyonda, stadyumda veya diğer medya araçları ile büyük ölçekli müsabakalarda spor karşılaşmalarını izleyebilirler. Çeşitli spor müsabakaları ve etkinlikleri medyada veya tüketiciler arasında geniş yer tutmaktadır. Uluslararası alanda spor endüstrisi her geçen gün büyümekte ve spor ortamının boyutu ve sporla ilgili diğer faktörler artmaktadır. Tüketiciler artık spor müsabakalarını canlı olarak izleyebilmekte ve spor ürün ve hizmetlerini internet üzerinden kolayca erişebilmektedir (Basım ve Argan, 2016). Spor endüstrisinin oluşumu ve spor yönetiminin ticarileşme boyutunda ilerlemesi kendi isteğiyle çalışan bireylerden, para karşılığı çalışan profesyonel bireylere ve yönetim anlayışına dönüşmüştür. Değişimin bu aşamasında gerekli yetkin kadroya olan talep, üniversitelerde spor yöneticiliği programlarının açılmasına neden olmuştur. Spor yöneticileri, spor sektöründe avukatlar, vergi çalışanları, devlet daireleri, muhasebeciler, mimarlar, medya çalışanları, pazar araştırmacıları, sağlık çalışanları, antrenörler, hakemler ve gönüllüler ile çalışma halindedirler. Spor örgütlerinin çevresini oluşturan bu meslekler ile ilişkili ve çalışmalar gerçekleştirmektedirler (Basım ve Argan, 2016; Tekin ve Karakuş, 2018).

Spor örgütlerinin genel çevresi çeşitli bölümlerden meydana gelebilir. Ekonomik, politik, sosyokültürel, yasal, demografik, ekolojik, teknolojik, çalışma alanı, saha ve algılanan çevre spor örgütlerinin çevresini oluşturmaktadır. Belirtilen bu çevreleri açıklayabilmek için spor endüstrisi alanında çeşitli çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Ülkemizde spor örgütlerinin çalışma ve genel çevresindeki en mühim unsurlar tüketiciler, sporcular, rakipler, sosyal yapı ve hukuki durum olduğu söylenebilir. Alan yazında yapılan çalışmaların çoğunda örgütlerin iç ve dış çevresi olduğunu söylenmektedir. Sporun doğası nedeniyle örgütün iç çevresini oluşturan faktörlerin dinamik olması gerekmektedir. Sportif performansın üretildiği an tüketilen bir yapıda olması, spor örgütlerinin diğer örgüt yapılarına göre farklı olması ihtiyacını ortaya çıkarmıştır (Bozkır, 2020).

Spor kulüpleri, yönetim birimleri, teknik personel, sporcular ve servis personelinin oluşan bir organizasyon içinde faaliyet gerçekleştirmektedirler. Bu yapı içerisinde spor kulübü yönetimlerinin çalışanları ile kendi aralarındaki ilişkileri yükseltmeye yönelik çalışmaları önem arz etmektedir (Katırcı, 2007). Spor örgütlerinin amaçlarına ulaşabilmesi ve sporun geniş kitlelere yayılabilmesi için iletişim araçlarının etkin bir şekilde kullanmaları gerekmektedir. İletişim araçları spor örgütlerinin tanıtımında ve etkinliklerini sosyal çevreye haberdar etmede etkili bir faktördür. Son zamanlarda spor örgütleri ya da organizasyonları insanların zihninde öncelikle topluma sundukları imaj ile algılanmaktadır. Bu bağlamda spor örgütlerinin örgüt ortamında ve çevresiyle pozitif ilişkiler kurabilmesi için farklı gruplarla iletişim halinde olması gerekmektedir (Katırcı, 2012; Yetim ve Cengiz, 2012).

Spor örgütlerinde sağlıklı bir iletişim sürecinin gerçekleşebilmesi için sürekli toplantılar yapmak, sosyal etkinlikler düzenleyerek örgüt ortamında bağlılık ve birliktelik duygusunu arttırmak, çalışanların fikirlerini iletmelerine olanak sağlamak gerekmektedir. (Katırcı ve Uztuğ, 2009). Belirtilen bu yöntemler örgüt içi ortamını olumlu bir şekilde etki edecek ve çalışanlar arasındaki örgütsel iletişimi kuvvetlendirecektir. Kişiler arası ve örgütsel iletişim, örgütlerin sürdürülebilirlikleri için önemli bir faktördür. Örgütün fonksiyonu kişiler arasındaki iletişimi sağlarken, aynı zamanda işgörenlerin de örgütün sürdürülebilirliğini sağlayacak bir iletişim sürecine katılmasını sağlamaktır. Spor örgütlerinin hem örgüt ortamında hem de çevresindeki unsurlarla etkin iletişimi, örgütün varlığını sürdürmesinde önem arz etmektedir. Örgütsel iletişimin işgörenlerin güdülenmelerini, iş verimini ve örgütsel bağlılığı artırma gibi yararları olduğu söylenebilmektedir (Yıldız, 2015).

2.3. Örgütsel İletişim

Sosyal bir varlık olan insan, hayatın her anında iletişim kurarak kendini ifade eder, duygu ve düşüncelerini aktarır, isteklerini iletişim kurarak karşılamaktadır. İletişim kelimesi Latince "communis" kelimesinden türemiştir. İletişim, ortak anlamlı sembollerin bir arada kullanılarak anlamlandırılması şeklinde ifade edilebilir. Diğer bir ifadeyle iletişim, kişinin kendini ifade etme sanatı şeklinde tanımlanabilir. İletişim kavramı temelde çok sayıda kişiye veya nesneye ait ve ortak yapılan anlamlarını içermektedir (Aziz, 2008; Çağlar ve Kılıç, 2006; Eskiörük, 2015; Tutar, 2009). Toplumsal yaşam içerisinde insan hayatının kişilerarası ilişkilere dayalı olduğu

varsayıldığında iletişim kavramının, bireyin hem kendisiyle hem de çevresiyle olan ilişkilerinin bir iletişim sistemi içinde olduğu söylenebilmektedir (Bahar, 2012; Tayfun, 2011). Türk Dil Kurumu'na (2023) göre ise iletişim; “duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması, haberleşme” olarak tanımlanmaktadır. Kısaca Lussier ve Kimball'e (2009) göre iletişim, bilgi ve anlam aktarım süreci şeklinde tanımlanmaktadır.

Literatür incelendiğinde genel olarak beş iletişim türünden söz edilmektedir. Bu iletişim çeşitleri şunlardır (Ağaoğlu, 2012; Dökmen, 2020; Eskiörük, 2015; Güngör, 2011; Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2012):

- Kişi-İçi İletişim
- Kişilerarası İletişim
- Grup İletişimi
- Kitle İletişimi
- **Örgüt-İçi (Örgütsel) İletişim**

Örgütler, ortak hedefleri ve eylemlere ulaşmak için planlı faaliyetler içinde oluşturulmuş insan topluluklarıdır. Örgütsel iletişim ise örgütün vizyonu ve misyonu doğrultusunda amaçlarına ulaşmak için çalışanlar arasında bilgi paylaşımı olarak tanımlanabilir (Kırık, 2020). Örgütsel iletişim, örgütün sürekli gerçekleştirdiği etkinlikleri sağlamak ve örgütsel hedeflere ulaşmak için örgütün iç ve dış çevre faktörleri arasında bilgi ve düşünce iletimi şeklinde tanımlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle bireylerin gereksinimlerini gidermek için oluşturdukları örgütlerin hem iç hem de dış çevrelerle uyumunu sağlayan, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde düzenleyici rolü olan mesaj aktarımlarıdır (Ağaoğlu, 2012; Akıncı, 1998; Demirci, 2008; Demirtaş, 2010; Tutar vd., 2003). Örgütsel iletişim hakkında yapılan alanyazın araştırması sonucunda kavram hakkında birçok tanımlama yapıldığı gözlemlenmiştir. Araştırmacıların örgütsel iletişim kavramı hakkında ortak bir tanıma varamadıkları görülmüştür. Her araştırmacı kendi çalışmaları doğrultusunda örgütsel iletişim kavramını açıklamaya çalışmıştır. Bu bağlamda bazı tanımlar şu şekildedir:

- Örgütsel iletişim, örgütün hedeflerine ulaşması için planlama, yönetme, koordine etme, denetleme gibi işlevleri yerine getirmek için örgütün sosyal çevresi ve örgüt içinde bilgi aktarımıdır (Türkmen, 2000).

- Örgütsel iletişim, örgütün amaçlarına ulaşması için örgütün departmanları, katılımcıları ve çevresi ile ilişkilerin kurulmasını sağlayan sosyal bir süreçtir (Akat, Budak ve Budak, 2002).
- Örgütsel iletişim, bireylerin örgütle bazı ortak amaç ve hedeflere sahip olması sonucu, belirlenen hedeflere ulaşmak için örgüt içinde doğal olarak ve planlı bir şekilde gerçekleşen iletişim akışlarını ve sürecidir (Doğan, 2002).
- Örgütsel iletişim, örgütün var olduğu yer ile çevresi arasındaki gerekli uyumu sağlayan süreçtir (Atak, 2005).
- Örgütsel iletişim, genel olarak örgütteki insanlar arasındaki iletişimi ifade eder. Diğer bir deyişle örgütsel iletişim, bir örgüt içinde yöneticilerin ve diğer örgüt paydaşlarının birbirleriyle iletişim kurma sürecidir (Grunig, 2005).
- Örgütsel iletişim, bir örgütün departmanları ve çalışanları arasında karşılıklı bilgi aktarımı sürecidir (Yeniçeri, 2006).
- Örgütsel iletişim, işgörenleri bağdaştıran, örgüt ve çevre arasındaki iletişimi gerçekleştiren, kurumun oluşumunu ve devamlılığını sağlayan süreçtir (Karcioğlu, Timuroğlu ve Çınar, 2009).
- Örgütsel iletişim, birçok bireyin hedeflenen amaca ulaşma doğrultusunda toplanarak örgütü amaçlarına ulaştırmak için olabildiğince çalışmasını sağlayan iletişim türüdür (Ünüvar ve Bilge, 2009).
- Örgütsel iletişim, örgüt üyelerinin örgütü oluşturduğu, sürdürdüğü ve değiştirdiği karmaşık ve dinamik bir süreçtir (Keyton, 2010).
- Örgütsel iletişim, işgörenlerin güçlerini bir araya getirerek örgütsel hedeflere ulaşma yolunda verimli çalışabilmeleri için çevre ile iş birliği ve uyum sağlamada önemli rol oynayan her türlü anlamlı insani etkinliğin resmi ve gayri resmi yapılarda paylaşılmasıdır (Geçikli, Serçeoğlu ve Üst-Can, 2011).
- Örgütsel iletişim, örgütün ve çevresinin amaçları doğrultusunda işleyen çeşitli kurum ve kuruluşlar arasında bilgi ve düşüncelerini sistematik olarak iletilmesini sağlayan toplumsal bir süreçtir (Ok, Üstünyer, Akkahve ve Kale, 2016).
- Profesyonel iş ortamında iletişimin kapsamı ve yeri uygulamaya konulduğunda bu duruma örgütsel iletişim adı verilir (Elmas, 2017).
- Örgütsel iletişim, bireylerin örgüt içinde veya dışında örgüt amaçlarıyla ilgili mesaj, düşünce ve bilgi alışverişidir (Kayasandık, 2019).

20. yüzyılın sonlarına doğru bilimsel bir disiplin olarak gelişmeye başlayan örgütsel iletişim, insan ilişkileri yaklaşımı, sistem yaklaşımı, insan kaynakları yönetimi, bilimsel yönetim ve kültürel bakış açısı gibi farklı yaklaşımlara dayanmaktadır (Durğun, 2006). Ortaya çıktığı zamandan beri örgütsel iletişim çalışmaları hem psikoloji, sosyoloji, antropoloji ve hatta fizik bilimlerinden gelen teorik bakış açılarından hem de örgütlerde çalışanlardan etkilenmiştir (Miller, 2008).

Örgütsel iletişim, kişiler, gruplar veya takımlar gibi çeşitli gönderici ve alıcı türünden ya da bir bütün olarak kuruluştaki çok çeşitli iletişim etkinliklerini içermektedir (Keyton, 2017). Örgütsel iletişim, kurum içerisindeki işgörenlerin duygu ve düşüncelerini paylaşımına destek olan ve pazardan pazara farklılık gösteren hizmetlerin, üretimin ve bilgi üretiminin pazarlanması için gerekli sürecin yönetimini sağlamaktadır (Timuroğlu ve Yılmaz, 2021). Bir kuruluş, tüm faaliyetlerini gerçekleştirirken iletişimi kullanır (Borca ve Baesu, 2014).

Örgütsel iletişim sürecinde mesaj sadece iletilmez aynı zamanda alıcının mesajı benimsemesi ve eyleme geçirmesi için etkilemeyi de içerir (Kelly, 2000). Bilgi ve yeniliklerin örgüt için önem arz etmesi işgörenlerden çalışmalarını daha hızlı ve verimli yapmalarının beklenmesi örgütsel iletişimi zamanla daha da önemli hale getirmiştir (Baker, 2002).

2.3.1. Örgütsel İletişimin Önemi ve Amacı

Örgütler yaşamlarını örgüt içi ve örgüt dışı ilişkiler yoluyla sürdürürler. Örgütsel iletişim, örgüt içi ve örgüt dışı ilişkilerin düzenlenmesinde ve sürekliliğinde önemli bir yere sahiptir. Örgütler, etkili iletişim sayesinde çevresi ile bütünleşebilir (Karaçor ve Şahin, 2004). Ayrıca örgütsel iletişim, görev, yetki ve sorumlulukların netleştirilmesi ve denetimlerini sağlamak, örgütsel hedeflere yönelik bağlılığı artırmak, örgüt üyelerinin duygularını aktarmak, sosyal gereksinimlerini karşılamak ve karar verme sürecinde kullanılacak bilgilerin işgörelere aktarılması gibi sorumlulukları gerçekleştirebilmektedir (Çetintaş, 2016).

Etkili bir örgütsel iletişim, örgütlerin hedeflenen planlarının gerçekleştirmelerinde temel role sahiptir. Örgütlerde iletişimin iyi planlanmış, etkin ve verimli kullanılması, işletmelerin amaçlarına ulaşmasında önemli bir role sahiptir. Örgütsel iletişim örgütte var olan bölümleri ve çalışanların uyum ve koordinasyon

içinde çalışabilmelerine olanak sağlamaktadır (Binbir, 2012; Eroğluer, 2011; Yağbasan ve Şiş, 2006). Bireyleri bir örgütte birleştiren temel unsur örgütsel iletişimdir. Örgütsel iletişim, bireylerin uyum ve iş birliğini sağlayan bütünleştirici bir süreçtir. Örgütsel iletişim, örgütün içsel ve dışsal uyumunu gerçekleştirir. Örgütsel iletişim, örgütteki kişilerin ruhsal ve toplumsal şartlarını bir çıktısı olarak, yönetici vasıtasıyla belirlenen bir işleyiştir. Örgüt içindeki iletişimin kalitesi, örgüt tarafından gerçekleştirilen tüm eylemlerde önemli bir etkidir. Örgüt içi iletişimin kalitesi arttıkça örgütler gelecekte söz sahibi olarak, amaçlarına ulaşarak ve geleceğe yönelerek örgüte destek olurlar (Eyyüpoğlu, 2017).

Örgütsel iletişim, örgütün oluşmasına ve hayatta kalmasına yardımcı olan bir süreçtir. Gelişen teknoloji sayesinde örgütlerin büyümesi, yönetimlerinin karmaşık bir hal alması ve uzmanlaşmanın artması örgütlerde iletişimin önemini artırmıştır (Sarıyer, 2017). İş görenlerin sorumluluklarına, kimden hangi rollerin talep edildiğini anlatmak için örgütsel iletişim kurum veya kuruluş tarafından etkin bir şekilde işletilmelidir (Gökçe, 2006). Bir kurum ya da kuruluş ancak örgütteki iletişim ortamının etkin olması durumunda hedeflediği amaçlara ulaşabilir ve verimli çalışabilir (Vural vd., 2012).

Örgütsel iletişimin temel amaçları, örgütteki çalışanların tek bir amaç etrafında güçlerini birleştirerek birleşmelerini sağlamak ve kurumun amaçları doğrultusunda etkin bir çalışma ortamı sağlamaktır. Bunun yanı sıra formal ve informal örgüt yapılarında anlam taşıyan insan faaliyetlerinin paylaşılması ve üst yönetime aktarılması süreci de örgütsel iletişimin amaçları arasında gösterilebilir (Erol ve Akyüz, 2015; Karakoç, 1989). Bütün örgütsel faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde ve yönetim sürecinin başarılı bir şekilde devam ettirilmesinde önemli bir konuma sahip olan örgütsel iletişim, örgütün devamlılığının sağlanmasında da temel bir unsurdur. Yeterli iletişimin sağlandığı bir örgütte, örgütün amaçlarının anlaşılması, kavranması ve örgütün bu amaçlara ulaşması için örgütün tüm üyelerinin iş birliği içinde hareket etmesi beklenir (Durğun, 2006).

Ross'a (2021) göre örgütsel iletişimin üç temel amacı vardır. Örgütsel iletişimin ilk amacı, bir işin amacına ulaşması için işgörenlerin vereceği desteği ortaya çıkarmak ve geliştirmektir. İkincisi, çalışan verimliliğini artırmak için iletişim sürecinin tüm katılımcıları arasında ortak çabalar geliştirmeyi amaçlar. Üçüncü amaç

ise psikolojik zorlukların üstesinden gelerek örgüt içinde güvenli bir ortam oluşmasını desteklemektir. Örgüt içi zorluklar azaldıkça işgörenler arasında daha yakın ilişkiler kurulmakta ve bu da işgörenlerin verimliliğini arttırmaktadır. Örgütlerde işgörenlerin iletişim yetkinliğini artırmak için var olan iletişimi geliştirecek bazı programların ve sistemin zenginleştirilmesi çok önemli ve gerekli görülmektedir. Bu bağlamda olmazsa olmaz görülen uygulamalardan bazıları ise bir sistematik oluşturmak ve devamlı eğitim halinde olmaktır (Lee ve Kim, 2010).

2.3.2. Örgütsel İletişim Türleri

Alanyazın incelendiğinde örgütsel iletişim türleri, amaçlarına ve yapılarına göre ikiye ayrıldığı görülmektedir. Altınöz'e (2009) göre iletişim türleri amaçlarına göre bilgi veren, ikna edici-etkileyici, eğitici ve değerlendirici iletişim olarak ele alınmaktadır. Yapılarına göre ise biçimsel (formal) ve biçimsel olmayan (informal) iletişim olarak ikiye ayrılır (Daniel ve Eze, 2016; Kraut vd., 1990; Charvatova, 2006).

2.3.2.1. Biçimsel İletişim Türü

Biçimsel iletişim, örgütün resmi işleriyle ilgili mesaj alışverişini ifade eder (Lunenburg, 2010). Biçimsel iletişim, örgütün birimlerine, düzeyine ve ast-üst ilişkisine göre şekillenir. Örgüt içinde çalışan bireylerin nasıl ve kimlerle iletişim kuracakları biçimsel iletişim kanalları aracılığıyla gerçekleşir. Biçimsel iletişim kanalları sayesinde örgüt içinde karar verme süreci kolaylaşır. Ayrıca resmi iletişim kanalları ile karar alma sürecinde kararların sadece bir yerden alınması ve tek bir kanal üzerinden dağıtılmasına imkân vererek yönetimde merkezileşmeye yol açabilmektedir (Özkılıçcı, 2011). Resmi iletişimde, ast-üst ilişkisi içerisinde kuruluşlar ve çalışanları arasında karşılıklı bilgi aktarımı sağlanır. Biçimsel iletişimin verimliliği artırması, iş tatmininin sağlanması, örgüt içi uyumun sağlanması, maliyetlerin azaltılması, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki sorunları azaltması gibi birçok faydası olduğu söylenebilir (Erol ve Akyüz, 2015).

Biçimsel iletişim ile elde edilen bilgiler, organizasyondaki yöneticilerin etkinliklerini kolaylaştırır. Resmi iletişim, organizasyonun resmi yapısını veya hiyerarşisini takip eder. Biçimsel iletişimde, hiyerarşik yapı dikkate alınarak örgüt ile üyeleri arasında işle ilgili bilgi ve yönergelerin akışı sağlanır (Eslami vd., 2010). Biçimsel iletişim süreci belge temelli bir yapıya sahip olduğu için biçimsel iletişim

ağları düzenli yapıya sahiptir (Erden, 2013). Örgütte verimli bir yönetim anlayışının olması için bilgilerin serbestçe dolaşabilmesine imkân sağlanacak açık iletişim kanallarına ihtiyaç duyulmaktadır (Karcıoğlu vd., 2009). Biçimsel iletişim, raporlar, notlar, kitaplar, dergiler, web siteleri ve gözden geçirme toplantıları gibi etkinlikleri bu açık iletişim sistemini ifade eder (Dinçer-Aydın, 2012; Gerard, Overbeek ve Brinkkemper, 2018; Keyton, 2010).

Biçimsel iletişimi benimseyen örgütlerde mesaj alışverişinde günlük konuşma dili yerine resmi ifadeler sıklıkla kullanılabilir. Ayrıca resmi iletişimde ast ve üstler arasında bir ayrım ortaya koymak için unvanlar kullanılabilir (Miller, 2011). Alanyazın incelendiğinde örgütlerde biçimsel iletişim kanalları, dikey, yatay ve çapraz iletişim olmak üzere üç başlık üzerinde ele alındığı görülmektedir (Çağlar ve Kılıç, 2011; Erol ve Akyüz, 2015; Eskiörük, 2015; Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2016).

Dikey İletişim; Resmi iletişimin içeriği yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya iletişimi oluşturur. Örgütsel bilgiler, yönetmelikler, standartlar ve atamalardan oluşan iletişim türü aşağıdan yukarıya iletişimi ifade eder. Özellikle performansla ilgili bilgileri netleştiren iletişim türü yukarıdan aşağıya iletişimidir. Yukarıdan aşağıya doğru, üstler emir ve talimatlar, görevle ilgili bildirimler, prosedürler ve uygulamalar hakkında astlara bilgi aktarır. Astlar kendileri ile ilgili konuları, çalışma arkadaşları ile ilgili bilgileri, örgütsel uygulamaları ve çalışmalarını, ihtiyaçlarını, dilek ve isteklerini üstlerine iletirler. Üstler direktif, uyarı ve denetleme şeklinde, astlar ise bilgi verme ve açıklama yapma şeklinde mesajlar iletirler (Başyigit, 2006; Dinçer-Aydın, 2012; Yılmaz, 2011).

Yatay İletişim; yatay iletişim kanalları ise aynı seviyedeki bölüm ve bireylerin, ilgili oldukları bir üst mertebeye başvurmadan veya bir üst mertebenin emirlerine ihtiyaç duymadan, kendileriyle ilgili konularda birbirleriyle ve kendileriyle iş birliği yapmalarında kullanılır (Yılmaz, 2011).

Çapraz İletişim; çapraz iletişim, ast üst ilişkisi içerisinde bulunan çeşitli birimler ve işgörenler arasındaki bilgi alışverişini içermektedir (Çağlar ve Kılıç 2011; Eskiörük, 2015; Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2016). Etkili davranmak zorunda olan çalışanlar, iş sürekliliğini sağlamak için farklı birimlerdeki astları veya üstleri ile çapraz iletişim kanallarını kullanarak iletişim kurarlar. Çapraz iletişim, herhangi bir

departman yöneticisinin kendi departmanının alanına giren konularda diğer departmanların astları ile bilgi alışverişini ifade eder (Şimşek ve Çelik, 2014).

2.3.2.2. Biçimsel Olmayan İletişim Türü

Biçimsel olmayan iletişim, biçimsel iletişimin yetersiz olduğu ya da çalışanların tatmin olmadığı durumlarda biçimsel olmayan iletişim ortaya çıkmaktadır. Genellikle dedikodu ve söylenti olarak adlandırılan biçimsel olmayan iletişim kanalları, her zaman örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine hizmet etmemektedir. Dedikodu veya söylenti genellikle çalışanların kişisel amaçlarını gerçekleştirmelerini sağlar (Okkalı, 2008). Biçimsel olmayan iletişim, kendiliğinden gelişen ve bireysel tercihlere yanıt olarak var olan bir iletişim kanalıdır (Robbins ve Judge, 2013).

Biçimsel olmayan iletişimi engellemek mümkün değildir, asıl olan yöneticinin bu iletişim kanalını iş hedefleri lehine çevirebilmesidir (Tutar, 2009). Biçimsel iletişim kanallarının iyi işlemesi, örgütsel iletişim için genellikle yeterli değildir. Bu kanallar ne kadar iyi çalışırsa çalışsın, insanların bir arada olduğu her ortamda arkadaşlık, ilgi paylaşımı gibi sosyalleşme gereksinimi nedeniyle mutlaka biçimsel olmayan iletişimin ortaya çıktığı söylenebilir (Bilgiç, 2006). Biçimsel olmayan iletişim kanalları örgütlerde yöneticiler tarafından kullanılarak işgörenin yönlendirilmesi mümkündür (Erden, 2013; Şimşek ve Çelik, 2014). İlk zamanlarda örgüt performansında bir engel olarak görülse de artık örgütlerde çalışmaların daha etkin bir şekilde yürütülmesini sağlamak için zamanla daha önemli hale gelmiştir (Keyton, 2010). Resmi olmayan iletişim plansızdır, rastgele katılımcılardan oluşur, örgütlenmemiş bir gündeme sahiptir, etkileşimlidir ve resmi olmayan bir dil kullanabilir (Kraut vd., 1990).

Örgütsel sınırları aşan, biçimsel olmayan iletişimin kuruluş içinde ilişkisel ve kişisel faydaları vardır (Fish, Kraut, Root ve Rice, 1992). İşbirlikçi çalışma, gelecekte kişilerarası etkinlikler, insanlara karşı olumlu algı, ortak zemin geliştirme Biçimsel olmayan iletişimin ilişkisel faydaları olarak belirtilirken; kişisel çıkarlar, bilgi edinme, iş birliği fırsatları Biçimsel olmayan iletişimin kişisel faydaları olarak görülmektedir (Zhao ve Rosson, 2009). Örgütün içindeki iletişimin çoğu, resmi ve gayri resmi iletişim arasındaki süreklilik üzerindedir ve çalışanlar arasındaki her etkileşim, açıkça

resmi veya gayri resmi iletişim olarak kategorize edilemez (Koch ve Denner, 2022). Her iki iletişim biçimi de örgütsel yapıya katkı sağlar (Shochley -Zalabak, 2015).

Biçimsel olmayan iletişim bazen resmi iletişimi destekler ve kuruluşun amaçlarına hizmet eder. Ancak bazen tüm iletişim kanallarını bozarak kurumsal yapıya ciddi zararlar verebilmektedir. Ayrıca bu kanalda yer alan bilgiler her zaman tam ve eksiksiz olmadığı için yanlış anlamalara da yol açabilmektedir (Erol ve Akyüz, 2015). Aynı zamanda örgütte biçimsel olmayan iletişim sürecinin en olumsuz yönü iletinin değişmesi ve istenmeyen anlamların ortaya çıkmasıdır (Karsak, 2016).

2.3.3. Örgütlerde İletişim Ağı Modelleri

Örgütlerde iletişim ağları, kişilerin birbirleriyle kurdukları karşılıklı ilişkilerden ortaya çıkar. Bu bağlamda bir örgütteki iletişim ağları, örgütteki mesaj akışını yönlendirir ve bireyler arasında anlayışı geliştirir. Ayrıca örgüt içindeki iletişim ağlarına bakılarak örgüt ve gruplar hakkında bilgi edinilebilir. Örgütlerdeki iletişim ağları sayesinde örgütlerde kişiler arasındaki etkinlikler yönlendirilebilmekte ve bilgi alışverişi kolaylaştırılmaktadır (Ceylan, 2003; Ulukuş, 2010). Literatür incelendiğinde örgütlerdeki iletişim ağı modellerinin merkezi, zincir, döngüsel, serbest ve Y iletişim modelleri olarak ayrıldığı görülmektedir (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2011; Ceylan, 2003; Eskiörük, 2015; Ulukuş, 2010; Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2016).

Merkezi iletişim ağı modeli; Merkezi modelde kişiler merkezdeki kişi ile iletişim halindedir ancak kişiler birbirleriyle iletişime geçememektedirler. Kişiler ancak merkezde bulunan kişi vasıtasıyla iletişimi gerçekleştirirler. Merkezi iletişim modeli genellikle klasik yapılı örgütlenmelerde karşılaşılmaktadır. Otoriter yönetimin benimsendiği örgütlerde kullanılmaktadır (Ceylan, 2003).

Y iletişim ağı modeli; Y iletişim modeli, merkezi iletişim modelinden sonra, merkezileşme düzeyi en çok olan iletişim ağı modelidir. Y iletişim modelinde, iletişim kanalı sayısı diğer iletişim modellerine göre daha azdır (Can, vd., 2011; Eskiörük, 2015).

Dairesel iletişim ağı modeli; Dairesel iletişim modeli aynı zamanda çember iletişim modeli olarak da adlandırılmaktadır. Bu iletişim modelinde merkezi iletişim modelinin aksine gruptaki kişiler birbirleriyle iletişim kurma imkânı bulmaktadırlar.

Dairesel iletişim modelinde demokratik bir yapıdan söz etmek mümkündür. Merkezi iletişim yapısı ile karşılaşmamaktadır. Grup üyelerinden herhangi bir kişi iletişim sürecini başlatabilir. Bu iletişim modelinin sınırlılıkları arasında mesajın iletim hızı ve doğruluk düzeyinin azalması gösterilebilir (Ceylan, 2003; Can, vd., 2011).

Zincir iletişim ağı modeli; Zincir iletişim modelinde, üst ve astlar arasındaki iletişim zinciri resmi akış yönünde (yukarı ve aşağı yönde) ilerler. İletişimdeki yoğunluğu düşürmek amacıyla, dairesel modelin bir başka şekli olarak görülmektedir (Ulukuş, 2010).

Serbest iletişim ağı modeli; Serbest iletişim ağı modelinin bir diğer adı çok yönlü iletişim modelidir. Bu iletişim modelini benimseyen örgütlerde iletişim, grubunun tüm üyeleri arasında serbest bir şekilde dağılmaktadır. İletişim kanalının çok fazla olduğu bu ağ modeli, karşılıklı sorumluluk veya iş bağlılığı bulunduğu zamanlarda gerçekleştirilir (Ulukuş, 2010).

2.3.4. Örgütlerde Kullanılan İletişim Yöntemleri

Örgüt içi iletişimin bilinçli ve düzenli olması gerektiği kadar, nasıl ve hangi araçlarla gerçekleştiğinin de bilinmesi gerekmektedir. Örgütlerde iletişim için kullanılacak araçların belirlenmesinde, mesajın anlam ve biçimini değiştirmeden araçların hızlı, doğru ve anlaşılır olmasına özen gösterilmelidir (Mısırlı, 2010). Bu doğrultuda örgütlerde haber ve bilgi iletimini sağlamak için sözlü (konferans, seminer vb.), yazılı (kurum gazeteleri, formlar vb.), sözsüz (jest ve mimikler vb.) ve görsel (bilgisayar vb.) iletişim faktörlerinden yararlanılabilir (Karcıoğlu vd., 2009). İşletmelerin kendine özgü iletişim yöntemleri ile çalışanların kendi aralarında ve yönetim ile çalışanlar arasında sistemli ve sorunsuz ilerleyen bir kanal oluşturulduğunda örgütsel iletişim amacına ulaşabilir (Sever, 2023).

2.3.4.1. Yazılı İletişim

Yazı, sadece bir iletişim aracı ve tekniği değil, aynı zamanda insanın simgesel düşüncesinin ve bunun sonucunda oluşan deneyimin ulaştığı bir aşama olarak kültürel ve toplumsal değişim sürecinde belirli tarihsel ve toplumsal koşullar çerçevesinde meydana gelen bir üründür (Zıllıoğlu, 2010). Yazının icadı resmi işlerin yürütülmesine ve gelişmesine destek sağlamıştır (Tutar, 2009). Yazılı iletişim, insanların zaman ve mekân içindeki iletişim kısıtlarını genişletmede sözlü iletişimden

daha etkili ve güvenilir olan ilk iletişim biçimidir. Ekonomik sebepler temelinde ortaya çıkan yazı, toplumsal ilişkiler ve kuramlar üzerinde büyük etki yaratmıştır. Yazılı iletişimin en sık kullanılan unsurları resmi yazılar, formlar, raporlar, broşürler, işletme gazeteleri, iş mektupları, dilekçeler, kitaplar, dergiler, bülten, afişler, el kitaplarıdır (Çakmak ve Aktan, 2016; Polat, 2009).

Yazılı iletişim örgütlerde kullanılan iletişim yöntemlerinden biridir. Örgütlerde kişiler arasındaki talimat, fikir, haber, bilgi ve veri iletiminin yazılı olarak gerçekleştirilmesidir. Organizasyonlarda daha fazla talep gören yöntemlerden biridir. Çünkü yazılı iletişimde yapılan iş ve işlemlere ilişkin bilgiler yazılı olduğu için kalıcıdır. Gerekğinde kontrol edilebilir ve uygulamaların kanıtıdır. Kurum, kuruluş ve eğitim kurumlarında resmi iş ve işlemler genellikle yazılı iletişim yoluyla yürütülür. Böylece gönderilen iletilerin kalıcı olması sağlanır ve etkisi daha uzun sürmektedir (Eskiyörük, 2015; Özdemir, 2013).

Karsak'a (2016) göre yazılı iletişimin örgütlere sağladığı faydalar şunlardır: Oluşturulan mesajların kalıcılığını sağlar. Gönderilen mesajların değişmeden iletilmesini sağlar. Yazılı olarak kaydedilen mesajlar, ihtiyaç durumunda geri bildirim sağlar. Aktarılmak istenen bilgilerin uzun olduğu durumlarda en etkili yoldur. İletilen mesaj daha anlaşılır, açık ve net olduğu için iletişimin etkililiğini yükseltir.

2.3.4.2. Sözlü İletişim

Sözlü iletişim örgütlerde ve kişilerin sosyal hayatlarında en çok kullandıkları iletişim yöntemlerinden biridir. İnsanlar duygu ve fikirlerini iletirken ya da belirli bir konu hakkında bilgi verirken sıklıkla sözlü iletişimi kullanırlar. Sözlü iletişimde iletilecek mesajlar anlamlı semboller ve dile özgü seslerle konuşarak sağlanır. Örgüt yapısında etkili iletişim yeteneklerine sahip olmaları, nerede, ne zaman ve nasıl kullanacaklarını bilmeleri, ses tonlarını verimli kullanmaları ve akıcı konuşmaları örgütün talep edilen amaçlarını gerçekleştirmesine olanak sağlayacaktır (Kırık, 2020). Kısacası sözlü iletişimi tanımlamak gerekirse, dinlemeye ve konuşmaya dayalı bir iletişim yöntemidir. Başka bir söylemle kişilerin konuşarak kendini ifade etmesi şeklinde açıklanabilir (Kaya, 2016).

Sözlü iletişim, bireylerin fikirlerini bir ya da birçok kişinin karşısında, söylemekten çekinmeden söyleyebilmeleridir. Aklı dil ile kullanma sanatı olarak da

adlandırılabilir (Kaya, 2011; akmak ve Aktan, 2016). Sözlü iletişim sürecinde bireyler benzer sözcük ve sembolleri seslendirerek iletişim kurarlar. Bu bağlamda yüz yüze iletişim, konferans, seminerler, görüşmeler, toplantılar sözlü iletişim araçlarıdır (Newstrom ve Davis, 2002).

Sözlü iletişimin birçok avantajı vardır. Mesajın anlaşılma derecesi kontrol edilebilir. Bu amaçla sorular sorulmalı ve soruların cevapları denetlenmeli ve anlaşılmayan kısımlar açıklığa kavuşturulmalıdır. Böylece geribildirim hızlıca verilebilir. Sözlü iletişimde, iletilen mesajın yazılı iletişime kıyasla daha fazla hata olasılığı vardır. Amaçlar, planalar ya da politikalar hakkında sürekli ve uzun vadeli iletişim için sözlü iletişim doğru bir iletişim yöntemi değildir ve bu gibi durumlarda iletişimin yazılı hale getirilerek kayıt altına alınması daha uygun olacaktır (Tutar, 2009).

2.3.4.3. Sözsüz İletişim

Sözsüz iletişim, kişilerin ifade etmek istediklerini yazmadan veya konuşmadan başkalarına mesaj iletme süreci olarak tanımlanabilir. Sözsüz iletişim, insanların ne söylediklerinden çok vücut dilleriyle ne anlatmak istedikleriyle ilgilidir. Sözsüz iletişimde mesajlar beden duruşu, ses tonu, jest ve mimiklerle iletilir (Dökmen, 2020; Tutar, 2009; Yatkın, 2003). Diğer bir tanıma göre sözsüz iletişim, sözlü veya yazılı iletişim olanaklarını kullanmadan bir takım duygu ve düşünceleri ifade etmek için geliştirilen ve farklı anlamlar içerebilen sembol, ikon, işaret, durum ve hareketlerin iletimiyle gerçekleşen bir iletişim yöntemidir (Yüksel, 2007). İletişim esnasında sözlü mesajlar, kişilerin davranış ve hareketlerinin oluşturduğu sözsüz mesajlar ile katkı verilir. İletişim sürecinde sözsüz mesajların yanı sıra sözlü mesajlarda yer almaktadır. İletişim esnasında karşılaşılan bazı olaylarda kişiler sözlü ifadeleri kullanarak kendilerini ifade etmekte güçlük çekerler. Bu gibi durumlarda kişilerin duygularını ve düşüncelerini anlamak güçleşir. Kişinin duygularını sadece sözsüz mesajlarını çözümleyerek öğrenmek mümkündür (Cüceloğlu, 2012; Eskiörük, 2015).

İletişimi başlatan birey, yüz ve vücut hareketleriyle iletişimin akışını takip etmeye çalışır. Kişinin yüzündeki ve vücudundaki ifadeleri gözlemleyerek mesajın anlaşılıp anlaşılmadığını ya da psikolojik durumunu da algılayabilmelidir. Günlük yaşamda pek çok uyarının etkisi altında kalan kişi, bilinçli ya da bilinçsiz olarak sürekli olarak beden dilini kullanır. Ancak beden dilini kullanmak kadar yorumlamak

da beceri ve hassasiyet gerektirmektedir (Yatkın, 2003). Sözsüz iletişim araçları çoğu zaman sözlü iletişimin eksik yönlerini tamamlar niteliktedir ve bazen anlamı iletme için tek başlarına kullanılabilirler (Newstrom ve Davis, 2002).

2.3.4.4. Görsel-İşitsel Elektronik İletişim Araçları

Elektronik cihazlar aynı anda çok sayıda insanla iletişim kurabilmeleri nedeniyle örgütlerin tercih ettiği iletişim araçlarıdır. Örgütler tarafından genellikle kullanılan görsel-ışitsel elektronik iletişim cihazlarına telefonlar, radyolar, bilgisayarlar, tabletler, televizyonlar, faksler, ağlar, telekonferanslar, video konferanslar, web siteleri, e-postalar, sesli mesajlar ve daha birçokları örnek verilebilir (Arslan ve Arslan, 2007). İletişime katkı sağlayan bu iletişim araçları sayesinde kişilerin bilgiye ulaşması daha kolay olmaktadır. Özellikle işe yeni başlayan bireyler için örgütün üretim süreçleri, fiziki yapısı, çalışma koşulları, çalışma alanı vb. ile ilgili görsel, slayt, video vb. görsel ve işitsel yöntemlerle aktarılabilir (Güllüoğlu, 2011).

Örgütlerde sosyal medya teknolojisinin kullanılması, yeni üyelerin örgüt kültürü ve sosyal kabul hakkında bilgi edinmelerine olanak sağlar. Bu bağlamda örgüt içinde sosyal medya kullanımının yaygınlaşması yeni üyelerin örgüte duygusal bağlanmasını da geliştirmektedir (Gonzalez, Leidner, Riemenschneider, ve Koch, 2013). İnternetin hızlı gelişimi ve sosyal platformları, bloglar ve çevrimiçi topluluklar gibi yeni iletişim şekilleri, takipçileri tarafından dikkat çekmek için daha fazla iletişim kanalı planlama ihtiyacını da beraberinde getirmektedir (Gonzalez-Herrero ve Smith, 2010).

Günümüzde teknolojik araçların gelişmesi nedeniyle örgütlerin sıklıkla kullandığı yeni bir iletişim yöntemi karşımıza çıkmaktadır. İnternetin yaygınlaşması ve kurum içi ile kurum dışı herkesin internete kolayca ulaşabilmesi neticesinde sosyal medya platformları günümüzde göz ardı edilemeyecek kadar ciddi bir iletişim mecralarıdır. Bu sosyal medya platformları üzerinden örgütler ve takipçileri arasında bilgi aktarımı hızla ve doğru bir şekilde gerçekleştirilmektedir. Günümüzde birçok devlet kuruluşu ve özel kuruluşların resmi sosyal medya hesapları bulunmaktadır.

2.3.5. Örgütsel İletişimi Etkileyen Faktörler

Örgütlerde bazen iletişim faktörleri doğru kullanılmamakta ve bu nedenle etkili iletişim sağlanamamaktadır. Bunun sebebi ise çalışan kişilerin ruhsal durumları veya örgütün iç ve dış ortamındaki olumsuzluklardır. İletişim engelleri çoğu zaman gönderici ile hedef arasındaki uyumun olmamasından veya uyumun sağlanması için gerekli olan geri bildirimlerin yanlış anlaşılması sonucu ortaya çıkmaktadır (Erdoğan, 1998). Örgütlerde çalışanlar arasında etkili bir iletişimin kurulabilmesi için göndericilerin mesajı açık ve basit bir dille göndermeleri gerekmektedir. Alıcılar mesajı dinlemeli ve anlamalı, objektif olarak değerlendirmeli ve yargılamamalıdır. Geri bildirimleri gerekli açıklık ve anlamla iletmeli ve belirsizliklerden kaçınmalıdırlar. Bunlar dikkate alınmadığında örgüt içinde çatışmalara ve düşünce ayrılıklarına neden olabilmektedirler (Başyigit, 2006).

Örgütlerde iletişim engelleri, bir iletişim sürecinde bir mesajın iletilmesini veya anlaşılmasını olumsuz etkileyen tüm faktörler şeklinde ifade edilmektedir (Yetim ve Cengiz, 2012). Buna göre örgüt yapılarına göre farklılık göstermekle birlikte dört tür iletişim engeli vardır (Yıldız, 2015):

- Kurum çalışanlarının özelliklerinden kaynaklanan iletişim engelleri,
- Örgütsel iletişim araç ve kanallarından kaynaklanan iletişim engelleri,
- Fiziksel yerleşim ve fiziksel mesafe nedeniyle iletişim engelleri,
- Statü, cinsiyet ve hiyerarşik farklılıklardan kaynaklanan iletişim engelleri.

2.4. Örgütsel Yaratıcılık

Yapılan bazı araştırmalarda yaratıcılık kavramına önem verildiği görülmektedir. Yaratıcılık bireysel bir çaba olarak görülürken, 20. yüzyıldan itibaren örgütler için önem arz eden bir rekabet unsuru olarak görülmeye başlanmıştır (Üstündağ, 2003). Yaratıcılık, kişisel olarak ya da bir grup tarafından faydalı ve yeni düşünceler üretme süreci olarak tanımlanabilir. Çoğu araştırmacı için bu tanımlama ortak kanıdır (Amabile ve Pratt, 2016; April, Oliver ve Kalish, 2019). Yalnızca yeni bir ürün veya fikri ortaya çıkarmak, yaratıcılık anlamına gelmemektedir. Çünkü yeni fikirlere incelediğimizde genellikle var olan fikirlerin biçimlendirilerek tekrardan formüle edilmesidir. Bu bağlamda yaratıcılık, bilinen fikirlere yeni anlamlar verme ve

yeni oluşumlar elde etme etkinlikleri olarak ifade edilebilir (Bessis ve Jaqui, 1973; Yeşilyurt, 2020).

Yaratıcılık kavramı alanyazında yazarlar tarafından bazı farklılıklar olmasına rağmen genellikle benzer bir şekilde tanımlanmakta ve günümüz örgüt yapılarının önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Yaratıcılık kavramının İngilizce karşılığı “creativity” kelimesidir. Bu kelime Latince “create” kelimesinden gelmektedir. Türk Dil Kurumu’na göre yaratıcılık kavramı “Her bireyde var olduğu kabul edilen, bir şeyi yaratmaya iten farazi” şeklinde tanımlanmaktadır (Genç, 2012). Kwasniewska ve Necka'ya (2004) göre yaratıcılık, birlikte çalışan insanların yeni, sıra dışı ve uygun fikirleri bireysel veya grup olarak üretmesidir. Bu yaklaşımda örgütsel yaratıcılık, yeni fikirlerin, hizmetlerin veya iş yapma süreçlerinin tanıtılmasını teşvik ederken, zaman içinde yeni kavramların ve yaklaşımların özümsemesi ve geliştirilmesi anlamına gelir. Yaratıcılık etkinlikleri, müşteriler için rekabet etme ve iş dünyasında daha yüksek hedeflere ulaşma dürtüsü nedeniyle yenilikçi sonuçlar üretmenin bir yolu olarak, kişisel deneyimlerimizi geliştirdiğimiz bireysel düzeylerden örgütsel düzeylere taşınmıştır (Leigh, 2011).

Örgütsel Yaratıcılık kavramının gelişimi, yaratıcılığın son dönemlerde önemli bir örgütsel kaynak olarak artan ilgiyi kazanmasıyla ortaya çıkmıştır. Örgütsel yaratıcılık, kuruluşların sürdürülebilirliği açısından, etkili performansı ve rekabet avantajı için hayati öneme sahiptir (Gözükara, 2014). Yaratıcılık, var olan sorunların çözümünde yararlı olabilecek yeni fikirler üretmek için insana özgü bir entelektüel süreçtir. Örgütsel anlamda yaratıcılık, ürünler, hizmetler, süreçler ve prosedürler hakkında bireyler veya gruplar tarafından yeni ve etkili fikirlerin oluşturulmasıdır (Martins ve Terblanche, 2003). Örgütsel yaratıcılık, işgörenlerin kişisel ve grup olarak örgüte yararlı olacak fikirleri, ürünleri, süreçleri ve yeni ürünleri oluşturup üretebilmeleri sonucunda ortaya çıkan durumdur (Taggar, 2002). Taş'a (1999) göre örgütsel yaratıcılık, çalışanların fikir üretmelerini, amaçları gerçekleştirmelerini, düşünme biçimlerini geliştirmelerini ve özgürce hareket etmelerini sağlamak için örgütler tarafından oluşturulan yaratıcı bir iklimin oluşturulması şeklinde tanımlanmaktadır. Örgütsel yaratıcılık, bireysel ve grup yaratıcılığının örgüte aktarılmasıyla örgütün çıkarları doğrultusunda şekillenmektedir (Gümüştuyu, 2004).

Örgütsel yaratıcılık, özgün düşünme, yenilikçilik, risk alma, fark yaratma, bilinenin ötesine geçme, alışılmışı terk etme ve bunları başkalarıyla paylaşma sürecidir (Balay, 2010). Örgütsel yaratıcılıktan söz edilebilmesi için ortaya konan yeni düşüncenin örgüt düzeyinde katkı sağlayacak şekilde uygulanabilme özelliğine sahip olması gerekir (Yılmaz ve İraz, 2013). Örgütün çalışanlarının yeni fikirler üretmesinden ve bu fikirlerin çıktıları doğrultusunda örgütsel yaratıcılıktan etkilenmesini gerekmektedir. Burada önemli olan çalışanın hayal gücünü kullanarak fikir üretmesine izin vermenin yaratıcılığı ve dolayısıyla başarıyı getirmede büyük rolü olduğu örgüt tarafından bilinmelidir (Karacabey, 2011).

Dünyada yaşanan hızlı değişim örgütleri de değişime yönlendirmektedir. Örgütler ayakta kalabilmek ve kendi iç yapılarından veya dış çevreden kaynaklanan değişimlere uyum sağlamak zorundadırlar (Eren, 2008). Değişim, teknolojik, sosyokültürel, politik ve ekonomik çevresel dinamiklerin yanı sıra rakipler, tedarikçiler, müşteriler, sendikalar gibi yakın çevre unsurlarından kaynaklanabilir. Tüm bu faktörler, işletmeleri değişime uyum sağlayabilmek, değişimde etkinlik ve verimliliklerini sürdürebilmek için yaratıcılığa yönelmektedir (Gözükara, 2014). Örgütler bu değişimler karşısında ayakta kalabilmek için ya yaratıcılıkla yenilik yapıp ayakta kalmak ya da yok olmak zorundadırlar (Çavuşoğlu, 2007). Örgütler için yaratıcılık unsuru, örgütün en önemli parçası haline gelmiştir. Teknik ve ekonomik rekabetin ortaya çıktığı, kaynak imkanlarının önemli bir unsur halini aldığı, nitelikli iş gücünün talep edilen hale geldiği günümüz örgütlerinde, daha verimli ve etkin olabilmek için gerçekleştirilen her yaratıcı proje, işletmenin hedeflerine ulaşmasında etkili rol oynamaktadır. Yaratıcılık, işletmelerin kendilerini değiştirme ve yenileme yeteneklerini desteklemektedir (Meriç, 2018).

Örgüt içerisinde yaratıcılığın tanımı, ürün, hizmet ve bunların üretim süreçleri ile ilgili yeni ve yararlı fikir ve projelerin, örgütün çalışanları ve diğer maddi kaynakları ile koordineli olarak gerçekleştirilmesi şeklinde yapılabilir (Yurter, 2018). Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ancak yaratıcı ve yeniliğe açık işgörenlerle sağlanabilir (Yüceler, 2009). Örgüt içinde işgörenler tüm yaratıcılıkları örgütsel yaratıcılığı oluşturmaktadır. Bu nedenle örgütte işgörenlerin yaratıcılığını katkıda bulunmak ve geliştirmek örgütsel yaratıcılığın gelişimine yardımcı olacaktır (Çekmecelioglu, 2006). Örgütsel yaratıcılığı yönetmek, örgütsel yaratıcılık kadar önemlidir. Örgütsel yaratıcılık yönetimi, örgütlerde yönetsel görevlerin yeniden

düzenlenmesi ve daha üst düzeyde yetenek ve başarı ile yönetilmesi sürecini kapsar. Ayrıca bu süreçte çalışanların sahip oldukları kültürel birikimlerini üst düzeyde kullanmaları, azimli, cesur, kararlı, hoşgörülü, özgür ve bütüncül düşünceleri ve sorunlara vizyoner bir bakış açısıyla yaklaşmaları gerekmektedir (Marşap, 1999).

Kuruluşlardaki yaratıcı ve yenilikçi süreç aşamasının uygulanması için inovasyon, departmanlar arasında yüksek düzeyde entegrasyon gerektirir. Örgütsel açıdan önemli bir yere sahip olan inovasyon, çalışanlar ve diğer üyeler arasında uygun zamanda, belirlenen bütçe limitleri dahilinde ve pratik çözümler üretebilecek düzeyde faaliyete geçmek üzere uygun bir iş birliğinin kurulmasını gerektirmektedir. Katı bir yönetim anlayışını benimseyen kuruluşlar, bu çalışanların gerekliliklere uyum sağlama konusunda çeşitli zorluklarla karşılaşabilmektedir (Şimşek ve Çelik, 2014). Örgütlerin yaratıcı insan kaynağını yönetme, küresel pazarlarda yeni ürünleri değere dönüştürme ve bu ürünü örgüt için karlı hale getirme gerekliliği, günümüz yönetici ve liderlerinin inovasyon ve yaratıcılığın dinamiklerini daha iyi özümsemesi ve anlaması gerekliliğini beraberinde getirmiştir (Stegmeier, 2008). Yaratıcılığı benimseyen örgütler, çalışan kişileri iş yaşamında ürün, hizmet ve iş performansını etkileyen pozitif bir değişiklik oluşturmada liderlik, esneklik, uyum sağlama ve özerklik imkânı vererek birbirlerine katkı sağladıkları ve iş birliği içinde çalıştıkları kültürel bir ortam oluştururlar (Leigh, 2011).

Yaratıcı problem çözme becerisi, günümüzde örgütler için önemini korumaktadır. Örgütlerde yaratıcılık kavramının sağlanması örgüt için çok önemlidir çünkü bazı sorunlar bireysel olarak çözülemeyebilir. Bu durumda sorunlar örgüt halinde çözülebilir (Rasulzada ve Dackert, 2009). Yaratıcılık birçok faktörden etkilenir. Örneğin çalışan kişilerin duyguları ve iş yerindeki davranışları bu duyguları pozitif ya da negatif yönde etkilemektedir. İş yerinde, yöneticisinin veya iş arkadaşının olumsuz bir etik olmayan davranışına maruz kalan, verilen kararlara güven duymayan ve hata olduğunu gören işgörenin motivasyonu, örgüt bağlılığı ve yaratıcılık düzeyi azalmaktadır (Kaplan, Stachowski, Hawkins ve Kurtessis, 2010). Bu doğrultuda örgütsel yaratıcılığın, yöneticiler tarafından ödüllendirilmesine yönelik destek etkenleri, grup desteği, iş tatmini, kaynaklara kolay erişim, iş yoğunluğundan dolayı stres, yönetim uygulamalarında sertlik ve örgütsel sınırlılıklar ile ilişkili olduğunu söylenebilir (Balay, 2010; Grabner, 2007).

Günümüzde yaratıcılık, sanatta olduğu kadar, bilim ve teknikte de önem kazanmıştır (Genç, 2012). Örgütlerin gelişen teknolojiye, çevre şartlarının gerektirdiği organizasyon yapılarına düzen sağlamaları ve rekabet edebilmeleri için yaratıcılığın geliştirilmesi önemli bir etkidir (Egan, 2005). Yaratıcı bir fikrin gizil gücü, kuruluş için uygun, faydalı ve eyleme geçirilebilir olmalıdır (Amabile vd., 1996). Örgütsel yaratıcılığı yönetmenin ana unsuru, problemleri tanımlama ve çözüm bulmada yaratıcılığı destekleyen bir örgüt kültürünün oluşturulmasıdır (Andriopoulos, 2001).

Literatür taraması sonucunda bir örgütün yaratıcı olarak kabul edilebilmesi için bazı özelliklere sahip olması gerektiği sonucuna varılmıştır. (Mahdjoubi, 1997; Akat vd., 2002; Balay, 2010; Yılmaz ve İraz, 2013; Özorhon ve Demirkesen, 2014). Çavuş'a (2004) göre yaratıcı bir örgütün temel özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

- Örgüt farklı özelliklere sahip bireylerden yararlanır: Sorunlara pratik çözümler sunmak için uzman olmayan çalışanları görevlendirir.
- Açık iletişim kanalları: Kuruluşun fikir ve öneri sistemleri ve bunların değerlendirilmesi için belirli kriterleri vardır. Kuruluş ayrıca dış kaynaklarla olan ilişkileri de destekler, böylece kuruluş-çevre etkileşimi sağlanır.
- Yükseltmeler yeterlilik ilkesine göre yapılır: Açıklanan görüşler sadece yeterlilik esasına göre yorumlanır. Pozisyona ve fikirlerin nasıl oluştuğuna dikkat etmez.
- Temel araştırmalara yatırım yaparlar: Esnek ve geleceğe yönelik planları vardır. Yeni fikirlerle uğraşırlar ama ön yargılı davranmazlar ve her fikre bir şans verirler.
- Merkezi olmayan bir yapıya sahiptir: Risk almayı ve hoşgörülü davranmayı hedefler. Hataları düzeltmek için zaman ve çaba harcar. İşgörenler farklı görüşleri özgürce tartışabilirler.
- Özgün ve farklı olmayan hedefleri vardır: Diğer kuruluşları taklit etmekten kaçınır. Farklı görüşlerin oluşturulabileceği bağımsız alanlar ve fırsatlar oluşturur. Örgüt tarafından istihdam edilen işgörenin yaratıcı yeteneklerinin kullanılması örgütsel yaratıcılık için göz ardı edilmemesi gereken önemli bir durumdur.

Örgüt içinde yaratıcılığı etkileyebilecek faktörler arasında örgütün yenilik yapma isteği, bu konuya ayırdığı kaynaklar ve bu süreçlerdeki tutumu gösterilebilir (Amabile,

1997). Bu yaratıcılık süreci, üst yönetimin örgütsel yaratıcılığa olan isteği ve işgören teşvik edecek ortamı, bağımsız karar verme ortamını, çalışanların desteğini ve işi sahiplenme duygusunu, gerekli donanıma sahip olma duygusunu yaratma yeteneği ile yakından ilgilidir. Finansal fırsatlar ve bu fırsatların kullanımı, iş yükü, iş yükünün çalışanlar üzerindeki psikolojik etkisi ve statüko yönetimi uygulamalarını içeren örgütsel engellerdir (Grabner, 2007).

2.4.1. Örgütsel Yaratıcılığın Engelleri

Değişime ve yeniliğe karşı koyan yönetim Örgütsel yaratıcılığın önündeki ilk engel olarak karşımıza çıkmaktadır. Sert kurallara sahip bir yönetim çalışanların yenilikçi fikirlerini daha ilk aşamada buluş olarak adlandırarak bastırır. Öte yandan yönetimin çalışanlarına güven duymaması ve onlara yetki vermemesi de yaratıcılığı engellemektedir. Örgütteki yöneticilerin çalışanlarından veya diğer üyelerinden haberdar olmaması ve örgütteki değişim gereksiniminin olması gerektiğinden fazla planlı süreçlere bağlanması da örgütsel yaratıcılığın önündeki engellerdir (Gümüştuyu, 2004; Sungur, 1997; Uysal, 2009). Örgütsel yaratıcılığın önündeki engeller sıralanacak olursa; geçmişe bağımlı kalma, kişisel ve yönetsel güven eksikliği, sürekli eleştiri, otoriter ve baskıcı yönetim, tecrübe ve teknik bilgi eksikliği, mükemmeliyetçilik, yeni görevlerle uğraşmayı anlamsız olarak ifade edilebilir (Amabile, 1997; Woodman vd., 1993).

Yöneticiler ve liderler bu engellerin farkında olursa, bu engelleri aşmak ve etkili çözümler ortaya koymak daha kolay olacaktır (Öztürk ve Wilemon, 2001). Yönetimin işgörenlerden gerçekleştiremeyecekleri hedefler istemesi ve buna bağlı olarak iş yükünün artması işgörenler üzerinde psikolojik baskı oluşturmaktadır. İşgörenlerin örgütte yaratıcı işler yapmasını engelleyen çeşitli unsurlar yaratıcılığı azaltmaktadır (Eren ve Gündüz, 2002). Yapılan bir araştırmada işgörenler üzerinde işin kendisinin yarattığı baskının aynı zamanda çok fazla zaman baskısının performans ve üretkenliği olumsuz etkilediği gibi örgütsel yaratıcılığı da olumsuz etkileyeceği sonucuna ulaşılmıştır (Andrews ve Farris, 2015; akt. Sözbilir ve Yeşil, 2015). Amabile ve Pratt'a (2016) göre yaratıcılığı artıran ve engelleyen etkenler şunlardır:

Örgütsel Yaratıcılığı Sınırlayan Etkenler:

- Örgüt amaçlarının net olmaması

- Yeni girişimlere karşı ilgi eksikliği veya statükoyu koruma tutumu
- Değişen ve belirsiz proje hedefleri
- Belirlenen proje hedeflerine nasıl ulaşılacağı hakkında belirsizlik
- İşin kendisi tarafından oluşan engel
- Kaynak yetersizliği
- Yetersiz veya çok fazla zaman
- Sorunları görmezden gelmek
- Sınırlı fikir akışı

Örgütsel Yaratıcılığı Arttıran Etkenler:

- Açık ve net organizasyonel amaçlar
- Yenilik için yaratıcılığa vurgu
- Açık ve net proje hedefleri
- Proje hedeflerine nasıl ulaşılacağı hakkında planlamalar
- Yenilik nedeniyle risk alma ve araştırma desteği
- Var olan kaynakların yeterliliği
- İşbirliğine açıklık ve katılımcı karar verme
- Yeni fikirler hakkında sürekli ve yapıcı geri bildirim
- Gruplar arasında iş birliği ve koordinasyon
- Uygun ve makul zamanlama
- Problemlerden öğrenme
- Açık fikir iletim süreci

2.4.2. Örgütsel Yaratıcılık Boyutları

Örgüt yapısının özellikleri de örgütsel yaratıcılık açısından önem arz etmektedir. Kuruluş, yenilik ve yaratıcılığa uygun bir ortam sağlamalıdır. Kuralları çok katı olan, çalışanların sürekli kontrol altında tutulduğu ve fikirlerini özgürce ortaya koyamadığı örgütlerde yaratıcılığın oluşması zordur. Katı kurallar yaratıcılık, yenilik ve değişim için gerekli koşulları sınırlar (Shalley, Gilson ve Blum, 2000). Örgütsel yaratıcılık, bireylerin sınırlandırılmadığı, özgün fikirlerin desteklendiği, değişim ve gelişimden korkmadıkları etkileşimli örgütlerde meydana gelir. Örgütsel yaratıcılık, birbirleriyle ilişkili olarak ortak bir hedef etrafında birleşen toplulukların geliştirdiği özgün bir ürün, fikir, hizmet veya süreç olarak açıklanabilir. Örgütsel

yaratıcılık, örgütte bir ürün üretmek için bireylerin bireysel yaratıcılığının sonucudur, ancak örgütte yaratıcı insanlar istihdam edildiğinde ortaya çıkar (Savieski, 2004). Alanyazın incelendiğinde örgütsel yaratıcılığı oluşturan kavramlar bireysel, yönetsel ve toplumsal olmak üzere üç boyuta ayrılarak ele alındığı görülmektedir (Amabile ve Pratt, 2016; Balay, 2010; Ekici, 2021).

2.4.2.1. Bireysel Yaratıcılık Boyutu

Bireysel yaratıcılık, yaratıcılığın merkezinde yer alır. Bir bireyin gelişime ve değişime ayak uydurması, esnek düşünebilmesi, problemlere etkili çözümler bulmada katılımcı bir rol izlemesi onun yaratıcı özelliklere sahip olduğunu gösterdiği söylenebilir (Genç, 2012). Bazı insanlar zor işlerle uğraşmaktan hoşlanırlar ve yaptıkları işten zevk almak için motive olurlar (Amabile, 1997). Bu özellikler, yaratıcı kişilerin diğer insanlardan farklı yönleri olduğunu göstermektedir. Bununla beraber her bireyin karakteristik davranışlarıyla yaratıcı yönünü ortaya koyabileceğini gösterir. Öğrenme için gerekli şartlardan birisi yaratıcılık kavramıdır. Diğer bir deyişle yaratıcı kişiler öğrenmeye açıktır. Yaratıcılık bir özellik olmasının yanı sıra bir süreçtir. İnsanların hayata başladığı günden itibaren yaşamı boyunca sürekli öğrenmeyi gerekli kılan bir yolculuktur. Bireysel yaratıcılık düzeyi yüksek olan kişilerin öz güvenleri yüksek olduğu kadar kendilerinin eksik noktalarının farkına varmada ve geliştirmeye çalışmada aktif kişilerdir (Senge, 2016).

Bireysel boyuta göre tüm çalışanlar yaratıcıdır. Önemli olan çalışanlara gerekli fırsatın verilmesidir. Bunun sonucunda çalışanlar içlerinde olan yaratıcılığı meydana çıkaracak ve bunu organizasyona yansıtacaklar. Çalışanların fikirlerini özgürce söyleyebilmeleri, farklı düşüncelerin oluşmasına zemin hazırlar. Bireysel yaratıcılık çalışanların potansiyel gücünü işareti olarak görülmektedir. Bireysel yaratıcılık gelecekte entelektüel sermayeye katkılarını artıracak ve örgüte başarı getirecektir (Sungur, 1997; Uğurlu ve Ceylan, 2014).

Problem çözme becerisi olan, hızlı ve özgün fikir üretebilen ve girişimci olan bireyler, yaratıcı özelliklere sahiptirler. Bireysel yaratıcılığa sahip kişilerin en belirgin özelliği esnek olmalarıdır. Yeniliklere ve sürekli öğrenmeye açık olan kişiler yaratıcı bireylerdir. Bireysel yaratıcılık süreci, insanlarda var olan şeylerin gün yüzüne çıkarması, doğru vakitte harekete geçirme ve kendi potansiyellerini gerçekleştirme sürecidir. Bireysel yaratıcılıkta kişinin kendine güvenme düzeyi en üst seviyededir.

Örgütsel verimlilik için işgörenlerini yaratıcılığa yöneltmek başarılı örgütlerin en önemli özelliğidir. Artık örgüt yöneticileri de örgütün gelişimi için yaratıcı fikirlere değer vermektedir. Yöneticiler çalışanlarını hızlı düşünmeye ve yenilikçi olmaya teşvik etmektedir. Bu bağlamda örgütsel yaratıcılığın en önemli faktörlerinden birisinin bireysel yaratıcılık olduğu söylenebilir (Balay, 2010). Bireysel yaratıcılık örgütsel yaratıcılığa dönüşebilir. Fakat bunun için bazı şartlara ihtiyaç vardır. Bu şartlar, yaratıcılığı, pozitif yönlü kişilerarası iletişimi, sınırlı kontrolü, ilgili kaynaklara kolay erişimi ve kullanımı destekleyen iklim şeklinde ifade edilebilir (Kwasniewska ve Necka, 2004). Bir çalışmada, bireysel yaratıcılığın örgütün üç özelliği ile yakından ilişkili olduğu belirtilmiştir. Bu özellikler örgütsel yenilik, kaynaklar ve yönetsel uygulamalar için teşvikler olarak açıklanmıştır (Amabile, 1997).

Bireysel yaratıcılık kavramının farkındalığının oluşması örgütün başarısına katkı sağlayacaktır. Diğer bir deyişle örgütsel yaratıcılığın oluşturulması ve bireysel yaratıcılığın yeterli düzeyde olması fazlasıyla önemlidir (Yılmaz ve İraz, 2013). Yaratıcılık becerisi bulunan ve bunu kullanabilen bireyler, diğer insanlara göre daha esnek bir yapıya sahiptir ve kimsenin düşünemeyeceğini düşünürler. Yaratıcılık yeteneğine sahip bireyler hem kararlarında hem de toplumsal değerlerinde başkalarına daha az bağımlıdır (Akat vd., 2002).

2.4.2.2. Yönetsel Yaratıcılık Boyutu

Örgütü yöneticileri, bir örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için örgüt yöneticilerinin yaratıcılığa açık olması ve problemlere en hızlı şekilde çözüm üretmeleri gerekmektedir. Yöneticilerin yaratıcılığa ve yeniliğe izin vermediği örgüt yapılarında değişim gerekli hale gelmektedir. Çalışanların yaratıcı özelliklerini ortaya çıkarmasını sağlayanlar yöneticilerdir. Bu durum örgütsel yaratıcılığın yönetsel boyutu olarak karşımıza çıkmaktadır. Yöneticiler bu yapıyı çalışanlar üzerinde sağlamalıdır aksi takdirde yaratıcılık başlamadan sona erecektir. Organizasyon içindeki yaratıcılık, yeniliği ortaya çıkarır. Bu durum çalışanlar arasında bütünlüğün oluşmasını sağlar. İyi bir örgüt iklimi sonucunda yaratıcılık ortaya çıkabilmektedir. Bunu sağlamak yöneticilerin elindedir. Örgütlerde hedeflenen başarı ancak yaratıcı fikirlerin yeniliğe dönüşmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır (Balay, 2010). Yönetsel yaratıcılık, örgüt yöneticisinin çalışanların yaratıcılık özelliklerini ifade etmesini sağlamak şeklinde ifade edilmektedir. Aksi tutum ve etkinliklere sahip yöneticiler,

Çalışanların yaratıcı becerilerini engellemekte ve onları umutsuzluğa sürüklemektedir (Genç, 2012).

Örgüt yönetimleri yaratıcılık ve yenilikçilik arasında iyi bir denge kurmalıdır. Yöneticiler Örgütsel yaratıcılık için önce iyi bir ortam hazırlamalı ve desteklemelidirler. Sonrasında ise bu düşüncelerin örgütsel uygulanabilirliği sağlanmalıdır (Şimşek ve Çelik, 2014). Bireysel bilgi, örgütsel çevre kadar yaratıcılığı da etkiler. Örgütsel yaratıcılığı yüksek örgütlerin çeşitli sosyal ve politik yapısının yanı sıra ileri teknik ve bilgiye sahip oldukları gözlemlenmiştir. Yöneticiler grup ve örgüt düzeyinde örgütsel yaratıcılığı birleştirmek için uğraş verirler (Chang ve Chiang, 2007). Örgütsel yaratıcılıkta başarılı olmak için örgütlerin bazen risk alması gerekir. Ancak başarısızlık sonucu ortaya çıkan aşırı tepkiler veya yaptırımlar, yöneticilerin bu konuda risk almalarını kısıtlamaktadır (McGill, Slocum ve Lei, 1992). Ancak yöneticiler, çalışanlarını risk almaya güdülemelidirler. Çalışanların hata yapmaları halince olumlu davranış ve affetme, yaratıcılığı güdülemektedir. (Senge, 2016).

Yöneticilerin yaratıcı liderler olmaları örgütteki yaratıcılığı bazen pozitif yönde bazen de negatif yönde etkilemektedir. Yaratıcı bir lider, çalışanlarına yol göstermeli, onları özgür ve bağımsız bırakmalı, deneyimlerini aktarmalı ve gerektiğinde ödüllendirmelidir. Bu sayede çalışanların yaratıcı zekaları ortaya çıkacak, fikirlerinin önemli olduğunu düşünecek, kendilerini bir birey olarak görececek, kendilerine hakim olabilecek ve bu da örgüte başarı getirecektir (Sungur, 1997; Eren ve Gündüz, 2002).

2.4.2.3. Toplumsal Yaratıcılık Boyutu

Örgütsel yaratıcılığın önem teşkil eden kavramlarından biri de toplumsal çevrenin yaratıcılığı mümkün kıldığıdır. Bireyin özgüveni yüksek olursa ve toplumsal çevre bireyin motivasyonunu ne kadar pozitif yönde etkilerse, bireyin örgütsel yaratıcılığa katkısı o kadar yüksek olur. Toplumsal yapı bireylerin yaratıcılığını sınırlandırmamalıdır. Çünkü sınırlandırılrsa kişilerin yaratıcılık düzeyleri yok edilir. Kişisel beceri ancak uygun toplumlarda kendini gösterebilir (Balay, 2010).

Örgütsel yaratıcılıkta sosyal boyut, örgütsel yaratıcılığın en önemli şartlarından biridir. Örgüt ortamının yaratıcılığa izin veren bir ortam olması sosyal

boyutla ilgilidir (Kwasniewska ve Necka, 2004). Örgütteki insanların örgütsel yaratıcılıkla ilgili düşünceleri, bir ölçüde sosyal çevreden etkilenir. Kişinin sosyal çevresi yaratıcılıkla ilgili güdülenmesinde kendini göstermektedir (Amabile, 1997). Sosyal çevre insanları yaratıcı olmaya teşvik etmelidir. Bunun için insanlara araştırma yapma, özgürce hareket etme ve düşüncelerini açığa vurma imkanı sağlanmalıdır. Bu imkan verilmezse katı toplumsal yapı yaratıcılığın ortaya çıkmasına engel olmaktadır (Genç, 2012).

Toplumsal boyuta göre yaratıcılık, sosyal çevre tarafından şekillenmektedir. Toplumsal boyuta göre gerekli olan sosyal yapının çalışanları kısıtlamaması ve onları düşüncelerini açığa vurmaya, araştırmaya, yenilikçiliğe ve yaratıcılığa yönlendirmesidir (Balay, 2010). Toplumların yaratıcılık ya da yenilik oluşturma düzeyi, toplumu oluşturan kişi ve kuruluşlara bağlıdır. Yaratıcılığın tüm örgüte yayılmasını sağlayan, örgütlerde ortaya çıkarılan yönetsel sistemler, usuller, etkinlikler ve süreçlerdir. Toplum boyutta böyle bir sistemleşmenin sağlanması olası değildir. Ancak kültürel değerlerimiz, eğitim sistemimiz veya ülkeyi yönetme biçimimiz, toplumsal yaratıcılığın olumlu ve olumsuz etkilerinde önemli bir etken olduğu söylenebilir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004).

Toplumsal çevre kişilerin güdülenmelerine ne kadar olumlu etkilerse, özgüvenleri ve üretkenlikleri de o kadar yüksek olacaktır. Kişinin yaratıcılığını toplumsal çevre engel olmamalı, daha çok yeniliklere açık olmalıdır (Shibu, 2017). Farklı imkân anlayışlarının, farklı beklentilerin ve geniş fırsatların olduğu bir ortam toplumsal yaratıcılığın ortaya çıkmasında etkili olabilirken, hoşgörü ve anlayışın olmadığı, baskının fazla olduğu bir sosyal ortam yaratıcılığı sınırlandırmaktadır. Toplumun ekonomik yapısı, dini inançları, yönetim tarzı, kültürel mirası, değer yargıları, üretim yapısı ve ortak kuralları kişileri fazlasıyla etkilediği söylenebilir. Karşılıklı etkileşim neticesinde insanın kişiliği de şekillenirken, toplumun yapısı da buna bağlı olarak şekil almaktadır (Güleryüz, 2001).

2.5. İş Performansı

Fransızca "performance" kelimesinden gelmekte olan performans kavramı, bir işin belirli şartlara göre yerine getirilme düzeyi veya çalışanın davranışı şeklinde tanımlanmaktadır (Bingöl, 2003). TDK'ye (2023) göre "performans" kelimesinin Türkçe karşılığı "başarım" kelimesidir. Performans kavramını genel bir şekliyle

inceleyecek olursak, bireylerin önceden belirlenmiş amaç ve hedeflere ulaşmak için gösterdikleri çaba, emek ve çaba şeklinde tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle, bir çalışanın kendisine verilen bir görevi kabul edilebilir sınırlar içinde ve zamanında yerine getirmesi performans değerlendirmesi olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların iş performansı, yetenek ve becerileri, inançları ve değerleri ile bağlantılıdır (Büte, 2011). Performans, bir görevi yerine getirirken hedeflenen amaçlar doğrultusunda görevi yerine getiren kişi, grup, birim veya işletmelerin elde ettikleri niceliksel veya niteliksel sonuçların ifadesidir (Benligiray, 2004; Dilek, 2009). Bauer ve Erdoğan (2012) performansı güdülenme, beceri ve çevre arasındaki etkileşimin bir etkeni olarak tanımlamaktadır. Performans, güdülenmeyi, beceri ve çevre unsurlarının gelişiminden olumlu yönde etkilenir.

Performans, belirli bir işi gerçekleştiren birey, grup ya da örgütün o işin hedeflenen amacı kapsamında neler başarabileceğini ve sağlayabileceğini niceliksel ve niteliksel olarak belirleyen bir kavramdır (Dolgun, 2007). İş performansı kavramı, insan kaynakları yönetimi doğrultusunda bakıldığında kişisel ya da ekip başarısına tekabül etmektedir. Örgütlerdeki iş performansı, bir ürünü üretmeye çalışan birey ya da örgütün belirlediği bir işin yerine getirilmesi ile belirlenen amaca ne ölçüde ulaşıldığının niteliksel ve niceliksel olarak belirlenmesi şeklinde ifade edilebilir (Ayanoğlu, Atan ve Beylik, 2010). İş performansı esas olarak kazanılan çıktılar ve işte elde edilen başarılarıdır. Bir örgütün tüm örgütsel politikaları, uygulamaları ve tasarım özellikleri bir çalışanın veya bir örgütün performansına bağlıdır (Anitha, 2014). Alanyazında iş performansı kavramına yönelik çeşitli araştırmacılar tarafından pek çok tanımlama yapıldığı gözlemlenmiştir. Bu tanımlardan bazıları şunlardır:

- İş performansı, örgütün amaçlarına ulaşmada işgörenlerin tutum ve davranışlarının gözlemlenmesi sonucunda ortaya koyulan çıktılarıdır (Campbell, Mchenry ve Wise, 1990).
- İş performansı, örgütte bulunan kişiye verilen maaş neticesinde çalışanın sergilediği gayrettir (Rousseau ve McLean, 1993).
- İş performansı, örgütte bulunan kişinin kendisine aktarılan iş görevlerini yaparak kazandığı başarıdır (Açıkalın, 1999).
- İş performansı, örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmesine yardımcı olan eylem ve davranış sürecini kapsamaktadır (Rotundo ve Sckett, 2002).

- İş performansı, bireyin görevini yaparken nicelik, nitelik, maliyet etkinliği ve zamanlama açısından performansıdır (Smith ve Goddard, 2002).
- İş performansı, çalışanın örgütteki görev ve sorumluluklarını yaparken gerçekleştirdiği işlemlerin tümüdür (Argon ve Eren, 2004).
- İş performansı, örgütsel amaç ve misyona dayalı olarak çalışanların belirli bir işteki başarı derecesidir (Casio, 2006).
- İş performansı, kişinin veya grubun, örgütün çalışma yoluyla ulaşmayı planladığı amaca yönelik olarak standartlara ulaşabilme durumudur (Çöl, 2008).
- İş performansı, örgütün amaçlarına en üst düzeyde ulaşabilmesi için belirlenen kaideler bağlamında ve çalışma şartlarına uygun bir şekilde, çalışanın görev ve sorumluluklarını yerine getirmesidir (Doğan ve Özdevecioğlu, 2009).
- İş performansı, çalışanların davranışlarının, eylemlerinin ve görevlerini yerine getirme çabalarının sonucunda elde ettikleri başarılarıdır (Çekmecelioğlu, 2014).
- İş performansı, çalışanların iş yerinde sergilediği veya işle ilgili amaçlarına hangi düzeyde ulaştığı davranışları kapsamaktadır (Jex ve Britt, 2014).

İş performansı sadece bilim uzmanları için değil aynı zamanda kuruluşlar, yöneticiler ve çalışanlar için de önemli bir kavramdır. Bu bağlamda kuruluşların oluşturdukları misyon ve vizyonlarını gerçekleştirebilmeleri ve rekabet ettikleri sektörde güçlenebilmeleri için yaptıkları iş ile performanslarını üst seviyede tutmaları gereken çalışanlara gereksinim duyulur. Çalışan bireyler, kendileri kadar çalıştıkları şirket içinde de performanslarını yüksek tutmalıdır. Görevlerini hakkıyla gerçekleştirmek ve başarılı olmak, bireyler için bir gurur, beceri ve tatmin kaynağı olduğu gibi, çalışanlar için iş performansı, daha fazla gelir, başarılı bir iş hayatı ve sosyal çevrede saygınlık gibi birçok önemli iş sonucunun genel koşullarıdır. (Tayfun ve Çatır, 2013). İş performansı, birey performansını geliştirmek veya çok daha iyi bir seviyeye taşımak için örgütsel psikolojinin kullanacağı tüm strateji ve müdahalelerde yararlıdır. Bu stratejiler işe alım, geliştirme, eğitim ve güdülenmeyi kapsar. Bununla beraber, örgüt çalışanın örgütün belirlediği hedeflerden yararlanmasını engelleyen ve çalışanların örgütsel avantajlar sunmasını sınırlandıran kısıtlar da bireylerin iş performansını etkileyebilmektedir (Göçer, 2022).

Günümüzde değişiklik gösteren rekabet ortamına bağlı olarak insan etkeninin önemi giderek daha popüler hale gelmektedir. İnsan etkeni, kuruluşun sürekliliğini, etkin yönetimini, rekabet ettiği kuruluşlar arasında kendi farkını yaratabilmesini ve bunların sürekliliğini sağlar. Hem kişisel hem de kolektif performansın örgüte verimlilik sağladığını fark edilmesiyle birlikte kuruluşlar, iş performansını artırmaya yönelik araştırmalar yapmaya başlamışlardır (Gök ve Akgemci, 2020). İş performansının tespit edilmesi, çalışanların örgüt içinde birbirinden ayrı tutulması, çalışanın üst yönetim tarafından farkındalığının artması, örgütteki konumunun daha hızlı değiştirilmesi, örgütün kendisinden beklediği iş yükümlülüklerini ve görevlerinin farkına varması için önemli bir etkidir. Bu doğrultuda davranış göstermek, yönetim ile örgüt çalışanları arasındaki ilişkileri iyi yürütmeleri önemlidir. Örgütün kısa ve uzun vadeli planlanan hedefleri örgütteki kişiler tarafından benimsenmesi, örgüt içinde iyi bir iletişimin kurulması ve üretimde verimliliğin artırılması örgüt için değerli bir etkidir (Çetin ve İnan, 2019).

Örgütsel performansı etkileyen unsurlar sistemli çalışma ve küresel vizyon olarak ifade edilmektedir (Covington, 2004). 1900'lü yıllarda Amerika'da örgütlerde performans değerlendirme fonksiyonlarının ilk resmi ve sistematik uygulamaları gerçekleştirilmiştir (Caspi vd., 2004). Performansı ölçmek amacıyla ortaya çıkarılan performans değerlendirme sistemi, örgütlerde bireylerin kişilik, tutum ve davranışları ile örgüte katkılarını değerlendirmek için kullanılan bir sistemdir (Bingöl, 2003). Bir başka deyişle performans değerlendirme kavramı, çalışanın görev başarısını değerlendirme süreci olarak söylenebilir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2000). Örgütteki kişilerin performanslarının değerlendirilmesi, insan kaynakları bölümü tarafından belirli bir zamanda ölçülmesi ile sınırlandırılmamalıdır. Şirketler sürekliliği sağlayan bir sistem geliştirmelidir (Boylu ve Sökmen, 2002). Tamamlanan bir görevi değerlendirmek amacıyla performans değerlendirme süreçleri oluşturulmuştur. Bu sistemin amacı, düşük performanstan hangi departmanın sorumlu olduğunu belirlemektir (Roberts ve Keith, 2002). Performans değerlendirme sırasında Değerlendirme sürecinde bazı veriler kazanılır. Elde edilen veriler, çalışanın performansının uygunluğunun ölçülmesine ve çalışanın gelişimi ile ilgili işlevlerde, çalışanların amaçları ile şirket hedefleri arasındaki uyumun sağlanmasına destek vermektedir (Turgut, 2001). Örgütlerin iş performans değerlendirme sonuçlarına bakarak zayıf taraflarını geliştirmeleri, çalışanları maddi veya manevi bir şekilde

ödüllendirerek güdülenmelerini sağlamak da örgütlerin bir diğer nedenidir (Bozöyük, 2019). Alan yazın incelendiğinde araştırmacıların genellikle iş performansını etkileyen unsurları, bireysel örgütsel ve çevresel olarak ele aldıkları görülmektedir.

2.5.1. İş Performansını Etkileyen Unsurlar

2.5.1.1. Bireysel Performans

Bireyin becerilerinin organizasyonun belirlediği başarı kriterleri ile kıyaslanmasına bireysel performans denilmektedir. Bireysel performans, genellikle kişinin sorumlu olduğu görevi yapmasındaki yeterliliği ve etkililiği şeklinde ifade edilmektedir (Öztemiz, 2005). Bireysel ve grup performansı, çalışanın veya grubun, örgütün o işle amaçladığı hedef boyunca kendileri için belirlenen standartlara ve amaçlara hangi düzeyde ulaşabildiğinin bir çıktısıdır. Örgütsel performans, sistemin toplam performansını ifade eder. Örgütler için birincil öneme sahip performans, bireysel performanstır. Çünkü bir örgüt ancak çalışanın performansı kadar başarı gösterebilir (Benligiray, 2004).

Örgütlerde çalışan bireylerin performansları değişkenlik göstermektedir. Bunun en önemli nedenlerinden biri de çalışanların kişilik özellikleri, becerileri ve işe uyumları gibi etkenlerdir. Bir örgütün insan gücü, örgütte çalışanların çeşitli özellikleri ile daha zengin ve etkin hale gelmektedir. Çalışanların çeşitli özellikleri bu kuruluşu güçlendirir. O örgütte çalışan kişilerin davranış, hareket ve yetenekleri gibi farklı özellikleri örgütün hedeflerine ulaşma gücünü artırır (Başaran, 2000). Performansı etkileyen kişisel etkenler, çalışanın yeteneği, başarıya motivasyonun fazlalığı, ihtiyaçları ve kişisel özellikleri olarak da sınıflandırılabilir. Kişisel yetenek, yeterlilik, motivasyon ve sorumluluk da kişisel faktörlere ek unsurlar olarak gösterilebilir (Öztürk, 2008). Kişinin iş performansının artması için, bireyin moral ve motivasyonunun iyi olması ve bu amaçla bireye örgüt tarafından ücret, ödül ve terfi olanakları sağlanarak iş doyum düzeyinin yükseltilmesi gerekmektedir. Çalışana yakınlık, ilgi ve samimiyet gösterilmesi örgütsel bağlılık düzeyini de artacaktır (Çerçi, 2013). Yaş, cinsiyet, dil gibi demografik özellikler, beceri ve nitelikler gibi eşlik eden özellikler ile algı, tutum, aile faktörü, benlik, tutum ve davranışlar, girişim ruhu, sosyalizm, sosyal yapı ve sınıfsal faktörler gibi psikolojik özellikler performansı belirleyen bireysel faktörlerdir (Tokay, 2000; Yener, 2007). Bireysel performans detaylı bir şekilde ele alındığında örgüt ve çalışanlar ne denli önem arz ettiği

anlaşılmaktadır. Performansı etkileyen bireysel unsurlar; kişisel ihtiyaçlar, güdülenme, stres, sağlık, zeka ve duygusal sorunlar sayılabilir. Kişilik özellikleri bireyin yaptığı işle uyumlu olmalıdır. Bu özellikler bireyin iş performansını yükselten veya düşüren nedenlerdendir (Deniz ve Arslan-Kalay, 2020).

Yüksek bireysel iş performansı organizasyon için büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle bu faktörlerin neler olabileceğine dair araştırmalar yapılmıştır. Bilişsel kaynaklar arasında, zihinsel yeteneğin bireysel iş performansı ile ilişkili olduğu bulunmuştur. Genel zihinsel yeteneğin iş performansını ve genel iş performansını etkilediği, duygusal istikrarın bireysel iş performansı ile pozitif bir ilişkisi olduğu ve kişiliğin bireyin çalışma ortamında nasıl davranması gerektiği hususunda önemli bir role sahip olduğu belirtilmektedir (Pandey, 2018). Bireysel performansın az ya da fazla olması örgütün verimliliğini düşüren ya da yükselten etkenlerdir (Aytok, 2004).

2.5.1.2. Örgütsel Performans

Performansa etki eden bir diğer faktör ise örgütsel performanstır. Örgütsel performans örgütlerin stratejik amaç ve sorumluluklarını yerine getirme kriteri olarak kabul görmekte ve etkinlik, verimlilik, yenilikçilik, kalite, iyileştirme, müşteri memnuniyeti, karlılık gibi performans boyutlarının etkileşimi neticesinde etkisini göstermektedir (Akın ve Erdost- Çolak, 2012). Bir başka literatürde ise bu örgütsel faktör ve yönetim unsurları dikkate alındığında, yenilikçi, akılcı, değişime açık ve çağdaş bir yönetim tarzı olmayan kuruluşlarda, çalışanların performanslarını yükseltmeye yönelik gayretlerin tek başına yeterli olmayabileceği savunulmaktadır (Karayel, 2016). Örgütün var olan kaynaklarını kullanarak istediği amaçlara ulaşabilme becerisine örgütsel performans denilmektedir (Avunduk, 2016).

Çalışanların özümsemiği bir yönetim ve çalışma politikası olan yönetim tarzı, çalışanların morallerinin yüksek olmasını sağlayarak performanslarına pozitif bir etki sağlar (Erdoğan, 1998). Bireyin yeteneklerine uygun bir görevde olup olmadığı performans açısından ciddi önem arz etmektedir (Dicle, 1982). Örgüt ile birey arasında karşılıklı bir ilişki vardır. Çalışma ortamı ve fiziki koşullar, çalışanların iş performanslarını etkileyen en önemli belirleyiciler arasında yer almaktadır (Demirdöken, 2017) Örgütsel faktörler, kurumların performans potansiyelini ortaya çıkaran faktörler arasında yer almaktadır. Bu durum örgütlerin içinde bulundukları ortamın fiziki koşulları ve örgütsel amaçlar olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda

örnek verilmesi gerekirse, havalandırma, ışıklandırma, gürültü, ısınma gibi fiziksel koşulların kişinin performansını etkilediği aşikârdır. Yine örgütlerin yetersiz ve belirsiz hedefleri, çalışanın istenilen performansı göstermesini engellemektedir (Tokay, 2000).

Aynı şekilde çalışanların bilgi, beceri ve uzmanlıklarına uygun görev ve pozisyonda çalışıp çalışmamaları da gösterecekleri performansın biçim ve derecesini belirlemede etkilidir. Bu sebeple kuruluşlar, işlerin ve sorumlulukların kapsamını, tanımını, sonucunu en iyi şekilde tanımlamalıdır. Örgüt çalışanlarının çalışmak istedikleri görev ve işlerde çalışanların performans ve motivasyonları yüksek iken, çalışmak istemedikleri görev ve pozisyonlarda çalışanların performansı, iş doyumu ve bağlılığı düşmekte, tükenmişlik düzeylerine, devamsızlığa neden olmaktadır. Ayrıca çalışanların iş arkadaşları ve yöneticilerle kurdukları iletişim ve iyi ilişkiler daha iyi bir çalışma ortamı yaratmakta ve çalışanların performansına olumlu katkılar sağlamaktadır. Aksine uyumsuzluk ve disiplinsizlik ortamı oluşur ve verimlilik azalır. Bu bağlamda işte performansı düşüş gösterirken, işi bırakma oranında yükseliş söz konusudur (Luthans, 2010).

2.5.1.3. Çevresel Performans

Örgütleri etkileyen çevresel unsurları, örgütleri doğrudan ve dolaylı olarak etkileyen unsurlar olarak incelenebilir. Örgütleri doğrudan etkileyen unsurlara bakıldığında rakipler, sendikalar, müşteriler gibi etkenlerin olduğu görülmektedir. Örgütleri dolaylı olarak etilen unsurlara bakıldığında ise, siyasi çevre, sosyal ve kültürel çevre olduğu görülmektedir. Örgüt, çevre ile etkileşimde olan sosyal bir sistemdir. Örgütün başarısını insana verdiği değer, kullandığı teknoloji, görev dağılımı, çevre nüfusu, çevrenin ekonomik, ideolojik, psikolojik ve kültürel yapısı etkilediği söylenebilir (Aksoy, 2001). Ergenç'e (2003) göre çalışanların performansını etkileyen dış unsurlar, çalışma ortamının fiziki yapısı, örgütsel yapı ve çevre, aile yapısı, genel eğitim, sosyalleşme, sosyal gruplara dahil olma, sosyalleşme ve toplum kurallarının kabulü ve uygulanmasıdır. Yusuf ve diğerlerine (2012) göre çevresel etkenler kişilerarası iletişim, sosyal çevre, örgüt kültürü ve işe katılım gibi unsurları içermektedir.

Örgütlerde çalışanların başarısında çevre ile kurulan etkileşimin düzeylerine göre farklılık görülmektedir. Çevresel etkenler örgüt yöneticileri tarafından anlaşılır

ve çözümlenebilirse örgütün ilerlemesine katkı sağlar. Ayrıca yönetim tarzı, yetersiz çalışma olanakları, aydınlatma sistemi, işi etkileyen kısıtlamalar, kişilerarası ilişkilerde iş birliği eksikliği, vardiya sistemi ve gürültü gibi konular da çevrenin oluşturduğu performans engelleri arasındadır (Aktaş, 2019). Örgütler çevreleri ile sürekli etkileşim kurarlar. Kurulan bu etkileşim neticesinde çevreye bazı çıktılar verilirken, çevre sayesinde girdilerde sağlanmaktadır (Canman, 1993). Çevresel etkenler içerisinde rekabet ortamı, finansal ve sosyal unsurlar, teknolojik gelişimlere uyum problemleri ve kanuni düzenlemelerden kaynaklanan sorunlar sayılabilir (Güngören, 2017).

Çevre etkeni, kurum veya kuruluşları doğrudan veya dolaylı olarak etkileyebilen ve kararları üzerinde de etkisi olan dış çevre olarak ifade edilmektedir. Kurum veya kuruluşların varlık ve yeteneklerine iç çevre denir. Kurum veya kuruluşların iç çevresini oluşturan bazı unsurları misyon, vizyon ve örgütsel kaynaklar gibi ana faktörlerdir. Örgütler için dış çevrenin kontrolü zordur fakat iç çevre kontrolü örgüte bağımlıdır. Örgütler dış çevrenin değişimlerine karşın hazırlıklı ve hızlı uyum sağlayabilmesini öğrenmelidirler (Yıldırım, 2011).

2.5.2. İş Performansı Boyutları

Borman ve Motowidlo (1997) tarafından yapılan araştırma, iş performansının boyutları konusunda en çok kabul gören çalışmalardan biridir. Bu çalışmaya göre iş performansı, görev performansı ve bağlamsal iş performansı olmak üzere iki boyuttan meydana gelmektedir (Taşkın, 2023).

2.5.2.1. Görev Performansı

Görev performansını iyi anlayabilmek için öncelikle görev kavramının ne anlam ifade ettiğini bilmek gerekir. Görev, örgütte çalışanın yapması gereken iş ve yükümlülüklerdir. Görev performansı ise çalışanın yapması gereken iş ve yükümlülüklerinin başarısının veya başarısızlığının çıktısı olarak ifade edilebilir. Çeşitli ürün veya hizmetler için harcanan emek dikkate alınmadan, resmi iş tanımına ve yapılması gereken yükümlülüklerdeki başarıya bakılarak analiz edilir (Koçak, Eti ve Gürsoy, 2017). Görev performansı kavramı, örgütte çalışan bireylerin istenilen bir işi ne kadar iyi tamamladığı ve gerçekleştirebilme becerisi şeklinde ifade edilebilir. Çalışanların örgütteki etkinlikler için gereksinim duyulan kaynakları ya da hizmetleri

sağlama ve var olan sürecin sürdürülebilmesi amacıyla bu sürecin bir parçası olarak bu çalışmalara doğrudan veya dolaylı olarak destek verme yeteneğidir (Borman ve Motowidlo, 1993). Görev performansını olağan görevler ve yenilikçi görevler olarak iki farklı açıdan değerlendirmek mümkündür. Olağan görevlerde çalışanın performansı önceden oluşturulmuş iş görev ve yükümlülüklerini tam bir biçimde gerçekleştirmesidir. Yenilikçi görevlerde ise çalışanın performansı, daha önce deneyimi olmadığı bir işte farklı yöntemler geliştirerek başarılı olması şeklinde ifade edilmektedir (Brüggen, Feichter ve Williamson, 2018).

Görev performansı, resmi görev tanımları alanında temel dönüşümlerin yapılmasına ve etkinliklerin yapılmasına yönelik performanstır. Bu bağlamda görev performansının daha çok işin profesyonel yönü ve uzmanlık yönü ile ilgili olduğu ifade edilebilir. Diğer bir bakış açısıyla, görev performansı, işler arasında önemli çeşitlilikler meydana çıkaran işle ilgili değişmeyen görev ve sorumlulukları karakterize eder. Çalışanların mesleki anlamda işe hakimiyeti, uygun çalışma şartları, açıkça tanımlanmış görevleri ve ahlaki özellikleri, yüksek görev performansı üzerinde etkili olan başlıca faktörlerdir (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009).

Misyon ile ilişkisi iş için gerekli olan örgütün amacı ile doğrudan ilgili olan eylemleri ifade eder. Rol içi olarak da adlandırılır. Görevin gerektirdiği bilgi, beceri, mal üretimi ve hizmet sunumu gibi teknik birikim bu alanda değerlendirilmektedir. Ölçülebilir görevler bu çeşit hareketlerdir. Bu tür performanslara örnek verecek olursak, masa yapan marangoz, ürün satan bir mağaza ve araba üreten bir fabrika gösterilebilir (Motowidlo ve Van-Scotter, 1994; Jawahar ve Carr, 2007).

2.5.2.2. Bağlamsal Performans

Görev performansının alanı dışındaki konular bağlamsal performans ile ele alınmaktadır. Görev performansı, net sınırları olan ve resmi olarak tanınan görevlere dayalıyken, bağlamsal performans aynı zamanda dış etkenler ve yan görevlerle de ilgilidir. Örgütteki meslektaşlarla iş birliği ve bilgi aktarımında bulunma ve işletmeye fayda sağlamak için yan görevleri yerine getirme olarak açıklanmaktadır (Ekinci, 2018). Bağlamsal performans, örgütün sürekli gerçekleştirdiği iş için ihtiyaç olan bölümlerin dışında, toplumsal ve manevi soyut alanları kapsayan performanstır (Werner, 2000; Unlu, Ozdevecioglu, Demirtas ve Yurur, 2009). Ayrıca işinden memnun ve örgütüyle manevi olarak bir bağı olan çalışanın daha fazla performans

gösterdiği ve verimliliği yükselterek örgütün performansına destek olduğu süreçleri içermektedir (Karakoç, 2018). Başka bir söylemle bağlamsal performans, çalışanın performansı, üretkenliği, iletişimi ve şahsi iradesi ile ilişkilidir (Aryee, Chen ve Budhwar, 2004).

Bağlamsal performans, örgütün temel görevlerine, prosedürlerine, yöntemlerine ve teknik işleyişine doğrudan katkı sağlamayan, örgütün hedef ve amaçları doğrultusunda destekleyen davranış ve etkinlikleri kapsar (Borman ve Motowidlo, 1993). Çalışanın yükümlülükleri dışında gönüllü olarak yer alması, kurallara uyması, iş birliği yapması, örgütün amaç ve hedeflerini içselleştirmesi bağlamsal performansın temelini oluşturmaktadır (Ertan, 2008; Turgut, 2022). Çalışanların meslektaşlarına yardımcı olması, dayanışma içinde olması, kendi yükümlülüğü olmamasına rağmen işe verimliliği artırıcı destekler sunması ve duygusal olarak örgütü kucaklayan ruh hali bu kapsamdadır.

Bağlamsal performans, çalışanların meslektaşlarına katkıda bulunduğu destekleyici faaliyetlerin nicelik ve niteliğini dikkate alır. Güvenilirlik, prosedürlere uyum, sorumluluk alma ve ekip çalışması gibi yükümlülük dışı faaliyetleri içerir (Tarigan, Susanto, Hatane, Jie ve Foedjiawati, 2021). Bağlamsal performans, görev performansına katkı veren ve meydana gelmesinde kişilik özelliklerinin ve iyi niyetin etkili olduğu eylemleri içermektedir (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009).

Sonuç olarak performans, çalışanlar ile örgütleri arasındaki iletişim ve ilişkinin her iki tarafa da katkı sağlayacak şekilde devam etmesidir. Böylece çalışanlar, üstleri ve meslektaşları kendilerine eşit davranıldığını düşündüklerinde örgütte yüksek düzeyde bağlamsal performans eylemleri ortaya koyarlar. Aksi takdirde çalışanlar bağlamsal performans eylemleri sergilemeyecektir. Bu nedenle örgütler veya yöneticiler, çalışanlarından daha yüksek iş performansı çıktısı alabilmek için adil ve eşit bir iş ortamı yaratmaları gerekmektedir (Kurt, 2013).

Yapılan alanyazın araştırmaları sonucunda örgüt, spor örgütleri, örgütsel iletişim, örgütsel yaratıcılık ve iş performansı kavramları açıklanmaktadır. Örgütsel iletişim, örgütsel yaratıcılık ve iş performansı kavramlarının örgütler için önem arz eden kavramlar olduğu gözlemlenmiştir. Günümüzde örgütlerin hedeflerine ulaşabilmeleri ve örgüt devamlılıklarını sağlayabilmeleri için bu kavramlara değer vermeleri gerektiği söylenebilir. İletişim kanallarının açık olduğu örgütlerde kişilerin

yaratıcılık düzeylerini geliştirme ve ortaya çıkarma düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Ayrıca örgütsel iletişim düzeyinin yüksek olduğu örgütlerde, örgütün bir parçası olan her bireyin görevlerini etkili bir şekilde yerine getirmelerinin daha mümkün olacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda örgütte bulunan yöneticilerin ve işgörenlerin iş performanslarının artacağı söylenebilir. Örgütsel iletişim kavramının özellikle iletişimin çok önemli olduğu spor temelli kurumlarda, örgütün tüm tarafları açısından değerinin anlaşılması ve anlamlandırılması gerektiği düşünülmektedir. Bunun sonucunda spor örgütlerinin yaratıcılık düzeylerinin ve iş performans düzeylerinin olumlu yönde artacağı ön görülmektedir. Literatürde yapılan araştırmalar incelendiğinde, örgütsel iletişim (Al Zaidi, 2023; Bektaşoğlu, 2020; Uslu ve Çelik, 2022; Halis ve Öztürk, 2021; Kırık, 2020; Topsakallıoğlu, 2015), örgütsel yaratıcılık (Can, Soyer ve Kaçay, 2017; İncir, 2023; Tan, 2022; Varışlı ve Bayar, 2023) ve iş performansı (Aiman Gomaa, 2021; Arslan, 2021; Aydemir, 2022; Demirdöken, 2017; Göçer, 2022; Gözcü, 2019; Gül, 2021; Güler, 2022; Kargün, 2021; Köse, 2021; Onağ ve Gürgen, 2018; Türkoğlu ve Yurdakul, 2017) kavramları üzerine çeşitli çalışmalar yapıldığı gözlemlenmiştir. Bu çalışma kapsamında belirtilen değişkenlerin bir arada değerlendirilmesi yapılmıştır.

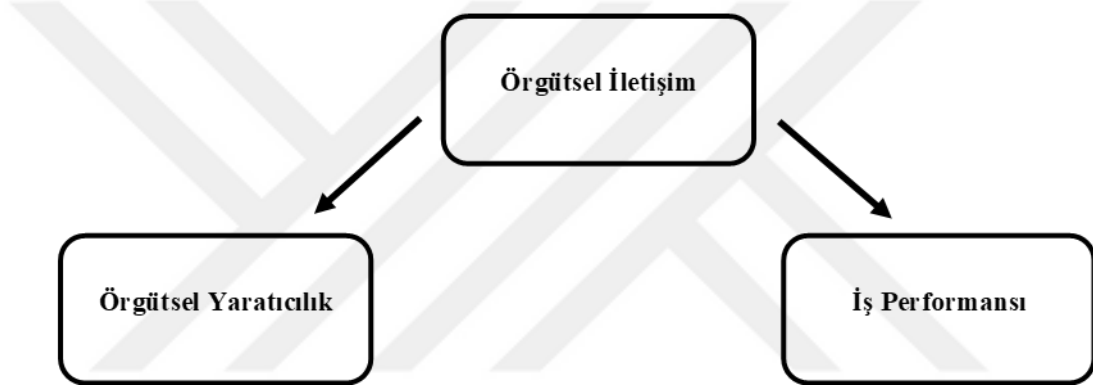
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeli, örneklem grubu, veri toplama araçları, veri toplama süreci ve elde edilen verilerin istatistiksel analizi ile ilgili bilgiler sunulmuştur.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada nicel araştırma yöntemlerinden betimsel ve ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İki ya da daha fazla sayıdaki değişken arasında, değişim varlığı veya derecesini belirlemeyi hedefleyen araştırma modeline, genel tarama modeli çeşitlerinden olan ilişkisel tarama modeli olarak ifade edilmektedir (Karasar, 2005).



Şekil 1. Araştırma değişkenlerine ilişkin model

Spor kurumlarında çalışanların örgütsel iletişim algılarının örgütsel yaratıcılık düzeylerine ve iş performanslarına etkisinin incelenmesini amaçlayan bu araştırmanın modeli ile bağımlı değişkenler (örgütsel yaratıcılık, iş performansı) ve bağımsız değişken (Örgütsel iletişim) ilişkisi Şekil 1’de görülmektedir.

Hipotezler:

Araştırmanın demografik değişkenleri ile ilgili hipotezler:

- H1a: Spor kurumlarında çalışanların cinsiyet değişkenine göre örgütsel iletişim algıları arasında fark vardır.
- H1b: Spor kurumlarında çalışanların cinsiyet değişkenine göre örgütsel yaratıcılık düzeyleri arasında fark vardır.
- H1c: Spor kurumlarında çalışanların cinsiyet değişkenine göre iş performansı düzeyleri arasında fark vardır.

- *H2a*: Spor kurumlarında çalışanların medeni durum değişkenine göre örgütsel iletişim algıları arasında fark vardır.
- *H2b*: Spor kurumlarında çalışanların medeni durum değişkenine göre örgütsel yaratıcılık düzeyleri arasında fark vardır.
- *H2c*: Spor kurumlarında çalışanların medeni durum değişkenine göre iş performansı düzeyleri arasında fark vardır.
- *H3a*: Spor kurumlarında çalışanların eğitim durumlarına göre örgütsel iletişim algıları arasında fark vardır.
- *H3b*: Spor kurumlarında çalışanların eğitim durumlarına göre örgütsel yaratıcılık düzeyleri arasında fark vardır.
- *H3c*: Spor kurumlarında çalışanların eğitim durumlarına göre iş performansı düzeyleri arasında fark vardır.
- *H4a*: Spor kurumlarında çalışanların kurumdaki unvan değişkenine göre örgütsel iletişim algıları arasında fark vardır.
- *H4b*: Spor kurumlarında çalışanların kurumdaki unvan değişkenine göre örgütsel yaratıcılık düzeyleri arasında fark vardır.
- *H4c*: Spor kurumlarında çalışanların kurumdaki unvan değişkenine göre iş performansı düzeyleri arasında fark vardır.
- *H5a*: Spor kurumlarında çalışanların yaş değişkenine göre örgütsel iletişim algıları arasında ilişki vardır.
- *H5b*: Spor kurumlarında çalışanların yaş değişkenine göre örgütsel yaratıcılık düzeyleri arasında ilişki vardır.
- *H5c*: Spor kurumlarında çalışanların yaş değişkenine göre iş performansı düzeyleri arasında ilişki vardır.
- *H6a*: Spor kurumlarında çalışanların kurumda çalıştıkları yıl değişkenine göre örgütsel iletişim algıları arasında ilişki vardır.
- *H6b*: Spor kurumlarında çalışanların kurumda çalıştıkları yıl değişkenine göre örgütsel yaratıcılık düzeyleri arasında ilişki vardır.
- *H6c*: Spor kurumlarında çalışanların kurumda çalıştıkları yıl değişkenine göre iş performansı düzeyleri arasında ilişki vardır.
- *H7a*: Spor kurumlarında çalışanların gelir durumu değişkenine göre örgütsel iletişim algıları arasında ilişki vardır.

- H7b: Spor kurumlarında çalışanların gelir durumu değişkenine göre örgütsel yaratıcılık düzeyleri arasında ilişki vardır.
- H7c: Spor kurumlarında çalışanların gelir durumu değişkenine göre iş performansı düzeyleri arasında ilişki vardır.

Araştırmanın değişkenleri ile ilgili hipotezler:

- H8: Spor kurumlarında çalışanların örgütsel iletişim, örgütsel yaratıcılık ve iş performans düzeyleri arasında ilişki vardır.
- H9: Spor kurumlarında çalışanların örgütsel iletişim algılarının, örgütsel yaratıcılık düzeylerine ve iş performanslarına etkisi vardır.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Ege Bölgesi'nde yer alan illerdeki Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada örnekleme yöntemlerinden amaçlı örneklem yöntemi kullanılmıştır. Amaçlı örneklem yöntemi, daha detaylı araştırma yapabilmek hedefiyle çalışmanın amacı doğrultusunda bilgi bakımından zengin durumların seçilmesidir (Gurbetoğlu, 2018). Bu bağlamda araştırmanın çalışma grubunu, Ege Bölgesi'nde yer alan illerdeki, Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri çalışanlarından (memur, şube müdürü, şef, sportif eğitim uzmanı, spor uzmanı, destek hizmetleri (mühendis, bilişim uzmanı, diyetisyen)) araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul eden 193'ü kadın, 207'si erkek olmak üzere toplamda 400 kişi oluşturmaktadır. Ural ve Kılıç'a (2018) göre, 0,05 hata payı ile 400 kişilik bir örneklem 100000 kişilik bir evreni temsil etmektedir. Bu bağlamda araştırmada ulaşılan örneklemin evreni temsil edebileceği söylenebilir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın veri toplama tekniğinde, anket yöntemi kullanılmıştır. Anket, birincil kaynaklardan bilgi toplamak amacıyla oluşturulan düzenli bir soru formudur. Amacı, araştırmanın problemini çözecek ve belirlenen hipotezleri test edecek bilgileri sistematik bir şekilde toplamak ve saklamaktır (İslamoğlu ve Alınacak, 2016). Veri toplama araçları 4 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, katılımcıların kişisel bilgilerini öğrenmek amacıyla kişisel bilgiler formundan oluşmaktadır. Kişisel bilgiler; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, gelir durumu, kurumda çalışma süresi ve unvanı olmak üzere yedi değişkenden meydana gelmektedir. İkinci bölümde,

katılımcıların örgütsel iletişim algılarını ölçmek için “Örgütsel İletişim Ölçeği” kullanılmıştır. Üçüncü bölümde katılımcıların örgütsel yaratıcılık düzeylerini belirlemek için “Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği” kullanılmıştır. Son bölümde ise “İş Performansı Ölçeği” kullanılmıştır.

3.3.1. Örgütsel İletişim Ölçeği

Ölçme aracı Gürgen (1997) tarafından geliştirilmiş olup Ekinci’nin (2006) yüksek lisans tez çalışması kapsamında yeniden yapılandırıldığı hali esas alınmıştır. Ölçek 9 maddeden ve tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte ters kodlanmış ifade bulunmamaktadır. 5’li derecelendirme sistemine sahip olup ölçeğin puanlamaları 1= “Kesinlikle Katılmıyorum”, 2= “Katılmıyorum”, 3= “Kararsızım”, 4= “Katılıyorum”, 5= “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde yapılmaktadır. Mevcut araştırmada ölçme aracı için yeniden geçerlilik ve güvenilirlik yapılmıştır. Ölçeğin güvenirlik kat sayısı .927 tespit edilmiştir.

Tablo 1. Örgütsel İletişim Ölçeği Boyutlarının Faktör Analizi Puanları

Faktör ve maddeler	Madde yüklenme puanları	Özdeğer (Varyans Yüzdesi)	α
Faktör 1. Örgütsel İletişim	5,699	63,321	.927
Önerilerimizi ya da sorunlarımızı iletmek üzere gerektiğinde bir üst amire/kişiyi kolaylıkla ulaşabiliyorum.	,663		
Yöneticimiz daha başarılı olmanız için size destek veriyor.	,817		
İşimizi en iyi şekilde yapma konusundaki çabalarımız yönetici tarafından takdirle karşılanıyor.	,822		
Kurumumuz yönetiminin eğitim ve mesleki gelişimimizle ilgilendiğine inanıyorum.	,851		
Yöneticilerin çalışanların sorunlarıyla yakından ilgilendiklerine ve bu sorunları çözmek için yeterince çaba harcadıklarına inanıyorum.	,882		
Kurumumuzda yönetiminin kişilerin yanlış hareketlerine gereken tepkiyi gösterdiğine inanıyorum.	,784		
Kurumumuzda çalışanlara adil davranıldığını düşünüyorum.	,849		
Kurumumuzda işinizi yapmanız için gerekli bilgilere/verilere kolaylıkla ulaşabiliyorum.	,735		
Örgüt içi iletişimden memnunum.	,733		

Tablo 1 incelendiğinde örgütsel iletişim ölçeği yapı geçerliliği sonuçlarına yer verilmiştir. Çalışma kapsamına alınan örneklemin yeterliliğini belirlemek amacıyla yapılan analiz sonuçlarına göre KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) değeri 0.92 bulunurken, Barlett Testi de anlamlı (2550,409) olduğu tespit edilmiştir ($p<0.001$). Varimax döndürme işlemi sonucunda, ölçeğin 1 faktör yapısına sahip olduğu bulunmuştur. Aşağıdaki tabloda ölçeği oluşturan 1 faktöre ilişkin madde yüklenme puanları, özdeğer, varyans yüzdeleri, toplam varyans ve güvenirlik katsayısı sonuçları yer almaktadır.

3.3.2. Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği

Spor kurumu çalışanlarının örgütsel yaratıcılık algılarını belirlemek amacıyla Balay (2010) tarafından geliştirilen “Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçme aracı 38 maddeden ve bireysel ($\alpha=0,947$; 1.-16. arası maddeler), yönetsel ($\alpha=0,958$; 17.-27. arası maddeler) toplumsal ($\alpha=0,953$; 28.-38. arası maddeler) olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte ters kodlanmış ifade bulunmamaktadır. 5’li derecelendirme sistemine sahip olup ölçeğin puanlamaları 1= “Hiç Katılmıyorum”, 2= “Az Katılıyorum”, 3= “Orta Derecede Katılıyorum”, 4= “Çok Katılıyorum”, 5= “Tam Katılıyorum” şeklinde yapılmıştır. Mevcut araştırma için güvenirlik kat sayısı .970 tespit edilmiştir. Araştırma kapsamına alınan örneklemin yeterliliğini belirlemek amacıyla yapılan analiz sonuçlarına göre KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) değeri 0.962 olarak tespit edilirken, Barlett Testi de anlamlı bulunmuştur ($p<0.001$).

3.3.3. İş Performansı Ölçeği

Spor kurumu çalışanlarının iş performanslarını belirlemek amacıyla Kirkman ve Rosen (1999) tarafından oluşturulmuş, Sigler ve Pearson (2000) tarafından geliştirilmiş ve Çöl (2008) tarafından Türkçe uyarlama çalışması yapılan İş Performansı Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek tek boyuttan ve 4 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte ters kodlanmış ifade bulunmamaktadır. 5’li derecelendirme sistemine sahip olup ölçeğin puanlamaları 1= “Kesinlikle Katılmıyorum”, 2= “Katılmıyorum”, 3= “Kararsızım”, 4= “Katılıyorum”, 5= “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde yapılmıştır. Mevcut araştırma için güvenirlik kat sayısı .860 tespit edilmiştir. Araştırma kapsamına alınan örneklemin yeterliliğini belirlemek amacıyla yapılan analiz sonuçlarına göre

KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) değeri 0.809 tespit edilirken, Barlett Testi de anlamlı bulunmuştur ($p<0.001$).

3.4. Verilerin Toplanması

Verilerin elde edilebilmesi için ilk olarak Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma ve Yayın Etiği Kurulundan araştırmanın etik yönden uygun olduğuna dair kurul onayı alınmıştır (14.04.2022 tarih ve 2022/03-13 karar sayılı). Sonrasında Ege Bölgesi'nde yer alan illerdeki, Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri'ne gidilerek anketler elden doldurtulmuş ayrıca Google Formlar aracılığıyla online anket gönderilerek veriler toplanmıştır. Elden alınan anketlerle uygulama yapılmadan önce anketlerle ilgili bilgi verilmiştir. Anketlerin cevaplanma süresi ortalama 10 dakika sürmüştür.

3.5. Verilerin Analizi

Araştırmadan elde edilecek verinin analizinde SPSS (Statistical Package for Social Sciences) istatistik programı kullanılmıştır. Veri toplama süreci bittikten sonra veriler, SPSS programına kaydedilmiştir. Bulgulara yönelik tanımlayıcı istatistikler kapsamında yüzde (%), frekans (f), ortalama ($\bar{x}$) ve standart sapma (S) dağılımları gibi tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Verilerin güvenirlik değerleri (Cronbach Alfa= α) hesaplandıktan sonra, verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla uygun normallik testi analizi yapılmıştır. Bu bağlamda veriler normal dağılım gösterdiği için iki grup arasındaki karşılaştırmalarda t testi, ikiden fazla grup arasındaki karşılaştırmalarda ise ANOVA testi, Pearson Korelasyon analizi ve Regresyon analizi kullanılmıştır. Verinin yorumlanmasında 0.05 anlamlılık düzeyi (%95 güven aralığı) baz alınmıştır. Ayrıca faktör analizi yapılmıştır.

Tablo 2. Ölçekler ve Boyutlar Ortalamasının Normallik Dağılımı

	Min	Maks.	$\bar{x}$	S	Çarpıklık	Basıklık
Örgütsel iletişim	1,00	5,00	3,758	,859	-,498	-,273
Örgütsel yaratıcılık toplam puanı	1,66	5,00	3,691	,732	-,314	-,190
ÖYÖ'nin bireysel boyutu	1,44	5,00	3,923	,714	-,757	,659
ÖYÖ'nin yönetsel boyutu	1,00	5,00	3,460	,995	-,388	-,570
ÖYÖ'nin toplumsal boyutu	1,00	5,00	3,584	,899	-,359	-,339
İş performansı	3,00	5,00	4,458	,526	-,542	-,669

Tablo 2’de ölçekler ve boyutlar ortalamasının normallik dağılımı sonuçlarına yer verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre örgütsel iletişim, örgütsel yaratıcılık toplam puanı ile bireysel, yönetsel, toplumsal alt boyutları ve iş performansı ortalamalarının normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Normallik sınaması analizlerinde basıklık ve çarpıklık değerleri ($\pm 1,5$) dikkate alınmıştır (Tabachnick ve Fidell, 2013).



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Bu bölümünde araştırma sonucunda elde edilen verilerin analiz sonuçları ve yorumlarına yer verilmiştir.

Tablo 3. Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler

Değişkenler	Gruplar	Sayı	%	Toplam	$\bar{x}$	S	En az	En çok
Cinsiyet	Kadın	193	48,3	400	36,22	7,61	20	65
	Erkek	207	51,8					
Medeni durum	Bekar	127	31,8	400	8,71	7,03	1	45
	Evli	273	68,3					
Eğitim durumu	İlk-orta Öğr.	9	2,3	400	10082	2053,16	5500	17000
	Lise	42	10,5					
	Ön lisans	32	8,0					
	Lisans	276	69,0					
	Lisansüstü	41	10,3					
Kurumdaki unvan	Memur	185	46,3	400	10082	2053,16	5500	17000
	Şube müdürü	16	4,0					
	Şef	22	5,5					
	Sportif eğitim uzmanı	80	20,0					
	Spor uzmanı	53	13,3					
Yaş	Destek hizmetleri	44	11,0	400	8,71	7,03	1	45
		400	100,0					
Kurumda çalışılan süre		400	100,0	400	8,71	7,03	1	45
Gelir durumu		400	100,0		10082	2053,16	5500	17000

Araştırmaya katılan katılımcılara ilişkin kişisel bilgiler tablo 3'te verilmiştir. Katılımcıların yaş ortalaması $36,22 \pm 7,61$, kurumda çalışılan süre ortalaması $8,71 \pm 7,03$ ve kişisel gelirler ortalaması $10082 \pm 2053,16$ olarak tespit edilmiştir. Çalışmaya katılan bireylerin %48,3'ü kadın %51,8'i erkek olarak, medeni durumları ise %68,3'ü evli %31,8'inin bekar olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların eğitim durumu incelendiğinde %2,3'ü ilk ve orta öğretim, %10,5'i lise, %8,0'ı ön lisans, %69,0'ı lisans, %10,3'ünün de lisansüstü mezunu oldukları belirlenmiştir. Katılımcıların kurumdaki unvanları incelendiğinde %46,3'ü memur, %4,0'ı şube müdürü, %5,5'i şef, %20,0'ı sportif eğitim uzmanı, %13,3'ünün spor uzmanı ve %11,0'ının destek hizmetleri (mühendis, bilişim uzmanı, diyetisyen) alanında çalıştıkları tespit edilmiştir.

Tablo 4. Örgütsel İletişim, Örgütsel Yaratıcılık ile Alt Boyutları ve İş Performansı Ortalamalarının Cinsiyet Değişkenine Göre T Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	S.S	T	sd	p
Örgütsel iletişim	Kadın	193	3,738	,785	-0,451	394,630	0,652
	Erkek	207	3,777	,924			
Örgütsel yaratıcılık toplam puanı	Kadın	193	3,566	,729	-3,336	398	0,001**
	Erkek	207	3,807	,718			
ÖYÖ'nin bireysel boyutu	Kadın	193	3,835	,711	-2,390	398	0,017*
	Erkek	207	4,005	,709			
ÖYÖ'nin yönetsel boyutu	Kadın	193	3,323	,984	-2,681	398	0,008**
	Erkek	207	3,588	,990			
ÖYÖ'nin toplumsal boyutu	Kadın	193	3,417	,923	-3,634	398	0,000**
	Erkek	207	3,739	,849			
İş performansı	Kadın	193	4,426	,506	-1,196	398	0,232
	Erkek	207	4,489	,543			

*(p<,05); **(p<,01)

Tablo 4'te cinsiyet değişkenine göre katılımcıların örgütsel iletişim ölçeği, iş performansı ölçeği ve örgütsel yaratıcılık ölçeği toplam puanı ile bireysel, yönetsel, toplumsal alt boyutları açısından farklılık sonuçları verilmiştir. Katılımcıların örgütsel yaratıcılık ölçeği toplam puanı (p<,01) ile bireysel (p<,05), yönetsel (p<,05), toplumsal (p<,01) alt boyutlarında erkekler lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Örgütsel iletişim ve iş performansı ölçeği ortalamalarında ise anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir (p>,05).

Tablo 5. Örgütsel İletişim, Örgütsel Yaratıcılık ile Alt Boyutları ve İş Performansı Ortalamalarının Medeni Durum Değişkenine Göre T Testi Sonuçları

	Medeni Durum	N	$\bar{x}$	S.S	T	sd	p
Örgütsel iletişim	Evli	273	3,742	,886	-0,554	398	0,580
	Bekar	127	3,793	,799			
Örgütsel yaratıcılık toplam puanı	Evli	273	3,657	,755	-1,363	398	0,174
	Bekar	127	3,764	,677			
ÖYÖ'nin bireysel boyutu	Evli	273	3,902	,735	-0,841	398	0,401
	Bekar	127	3,967	,668			
ÖYÖ'nin yönetsel boyutu	Evli	273	3,401	1,037	-1,837	283,965	0,067
	Bekar	127	3,587	,887			
ÖYÖ'nin toplumsal boyutu	Evli	273	3,555	,920	-0,944	398	0,346
	Bekar	127	3,646	,852			
İş performansı	Evli	273	4,491	,502	1,763	220,616	0,079
	Bekar	127	4,387	,569			

Tablo 5'te medeni durum değişkenine göre katılımcıların örgütsel iletişim ölçeği, iş performansı ölçeği ortalamaları ve örgütsel yaratıcılık ölçeği toplam puanı

ile alt boyutları açısından farklılık sonuçları verilmiştir. Bu sonuçlar incelendiğinde örgütsel iletişim ölçeği, iş performansı ölçeği ortalamaları ve örgütsel yaratıcılık ölçeği toplam puanı ile alt boyutları arasında herhangi bir anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>,05$).

Tablo 6. Örgütsel İletişim, Örgütsel Yaratıcılık ile Alt Boyutları ve İş Performansı Ortalamalarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre One Way Anova Testi Sonuçları

	Eğitim durumu		Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	p
Örgütsel iletişim	İlk-orta öğrt.	Gruplar arası	0,611	4	0,153	0,205	0,935
	Lise						
	Ön lisans	Gruplar içi	293,946	395	0,744		
	Lisans						
Örgütsel yaratıcılık toplam puanı	Lisansüstü						
	İlk-orta öğrt.	Gruplar arası	0,092	4	0,023	0,043	0,997
	Lise						
	Ön lisans	Gruplar içi	214,080	395	0,542		
ÖYÖ'nin bireysel boyutu	Lisans						
	Lisansüstü						
	İlk-orta öğrt.	Gruplar arası	0,969	4	0,242	0,472	0,757
	Lise						
ÖYÖ'nin yönetsel boyutu	Ön lisans	Gruplar içi	202,897	395	0,514		
	Lisans						
	Lisansüstü						
	İlk-orta öğrt.	Gruplar arası	0,822	4	0,206	0,206	0,935
ÖYÖ'nin toplumsal boyutu	Lise						
	Ön lisans	Gruplar içi	394,394	395	0,998		
	Lisans						
	Lisansüstü						
İş performansı	İlk-orta öğrt.	Gruplar arası	4,671	4	1,168	1,449	0,217
	Lise						
	Ön lisans	Gruplar içi	318,269	395	0,806		
	Lisans						
İş performansı	Lisansüstü						
	İlk-orta öğrt.	Gruplar arası	1,446	4	0,362	1,309	0,266
	Lise						
	Ön lisans	Gruplar içi	109,123	395	0,276		
İş performansı	Lisans						
	Lisansüstü						

Tablo 6'da örgütsel iletişim ölçeği, iş performansı ölçeği ortalamaları ve örgütsel yaratıcılık ölçeği toplam puanı ile bireysel, yönetsel, toplumsal alt boyutları puanlarının katılımcıların eğitim durumu değişkenine göre yapılan One-Way anova testi sonuçlarına yer verilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde gruplar arası ve grup içi karşılaştırmada anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ($p>,05$).

Tablo 7. Örgütsel İletişim, Örgütsel Yaratıcılık ile Alt Boyutları ve İş Performansı Ortalamalarının Kurumdaki Unvan Değişkenine Göre One Way Anova Testi Sonuçları

	Kurumdaki unvan		Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	p
Örgütsel iletişim	Memur	Gruplar arası	1,976	5	0,395	0,532	0,752
	Şube müdürü						
	Şef						
	Sportif eğitim uzmanı	Gruplar içi	292,581	394	0,743		
	Spor uzmanı						
	Destek hizmetleri						
Örgütsel yaratıcılık toplam puanı	Memur	Gruplar arası	1,968	5	0,394	0,731	0,601
	Şube müdürü						
	Şef						
	Sportif eğitim uzmanı	Gruplar içi	212,204	394	0,539		
	Spor uzmanı						
	Destek hizmetleri						
ÖYÖ'nin bireysel boyutu	Memur	Gruplar arası	1,070	5	0,214	0,416	0,838
	Şube müdürü						
	Şef						
	Sportif eğitim uzmanı	Gruplar içi	202,796	394	0,515		
	Spor uzmanı						
	Destek hizmetleri						
ÖYÖ'nin yönetsel boyutu	Memur	Gruplar arası	6,510	5	1,302	1,320	0,255
	Şube müdürü						
	Şef						
	Sportif eğitim uzmanı	Gruplar içi	388,706	394	0,987		
	Spor uzmanı						
	Destek hizmetleri						
ÖYÖ'nin toplumsal boyutu	Memur	Gruplar arası	4,191	5	0,838	1,036	0,396
	Şube müdürü						
	Şef						
	Sportif eğitim uzmanı	Gruplar içi	318,749	394	0,809		
	Spor uzmanı						
	Destek hizmetleri						
İş performansı	Memur	Gruplar arası	1,318	5	0,264	0,951	0,448
	Şube müdürü						
	Şef						
	Sportif eğitim uzmanı	Gruplar içi	109,251	394	0,277		
	Spor uzmanı						
	Destek hizmetleri						

Tablo 7’de örgütsel iletişim ölçeği, iş performansı ölçeği ortalamaları ve örgütsel yaratıcılık ölçeği toplam puanı ile bireysel, yönetsel, toplumsal alt boyutları

puanlarının katılımcıların kurumdaki unvan değişkenine göre yapılan One-Way anova testi sonuçlarına yer verilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde gruplar arası ve grup içi karşılaştırmada anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($p>.05$).

Tablo 8. Örgütsel İletişim, Örgütsel Yaratıcılık ile Alt Boyutları ve İş Performansı Ortalamalarının Yaş, Kurumdaki Çalışma Süresi ve Gelir Durumu Değişkenleri Açısından Pearson Korelasyon Analiz Sonuçları

		Yaş	Kurumda çalışma süresi	Gelir Durumu
Örgütsel iletişim	r	-,117*	-,168**	,116*
	p	0,019	0,001	0,020
Örgütsel yaratıcılık toplam puanı	r	-0,089	-,110*	,180**
	p	0,074	0,028	0,000
ÖYÖ'nin bireysel boyutu	r	-0,031	-0,065	,106*
	p	0,538	0,194	0,034
ÖYÖ'nin yönetsel boyutu	r	-0,082	-,117*	,177**
	p	0,101	0,019	0,000
ÖYÖ'nin toplumsal boyutu	r	-,125*	-,104*	,188**
	p	0,013	0,037	0,000
İş performansı	r	0,075	0,067	0,067
	p	0,135	0,178	0,184

* $p<0,05$, ** $p<0,01$

Tablo 8’de verilen korelasyon analiz sonuçlarına göre, örgütsel iletişim ölçeği ortalaması ile çalışanların yaşı ($r=-,117$; $p<,05$) ve kurumda çalışma süresi ($r=-,168$; $p<,05$) arasında negatif yönde düşük düzeyde ilişki olduğu tespit edilirken, gelir durumuna ($r=,116$; $p<,05$) göre pozitif yönde düşük düzeyde bir ilişki olduğu bulunmuştur. Örgütsel yaratıcılık toplam puanı ile kurumda çalışma süresi ($r=-,110$; $p<,05$) arasında negatif yönde düşük düzeyde, gelir durumu değişkenine ($r=,180$; $p<,05$) göre pozitif yönde düşük düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Diğer yandan örgütsel yaratıcılık bireysel alt boyutu ile gelir durumu değişkenine ($r=,106$; $p<,05$) göre pozitif yönde düşük düzeyde bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Örgütsel yaratıcılık yönetsel alt boyutu ile kurumda çalışma süresi ($r=-,117$; $p<,05$) arasında negatif yönde düşük düzeyde, gelir durumu değişkenine ($r=,177$; $p<,05$) göre pozitif yönde düşük düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Örgütsel yaratıcılık toplumsal alt boyutu ile çalışanların yaşı ($r=-,125$; $p<,05$) ve kurumda çalışma süresi ($r=-,104$; $p<,05$) arasında negatif yönde düşük düzeyde ilişki olduğu görülürken, gelir durumuna ($r=,188$; $p<,05$) göre pozitif yönde düşük düzeyde bir ilişki

olduğu tespit edilmiştir. İş performansı ölçeği ortalaması ile yaş, kurumda çalışma süresi ve gelir durumu değişkenleri arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 9. Örgütsel İletişim, Örgütsel Yaratıcılık ile Alt Boyutları ve İş Performansı Ortalamalarının Pearson Korelasyon Analiz Sonuçları

		1	2	3	4	5	6
1-Örgütsel iletişim	r	1	,648**	,443**	,717**	,519**	,266**
	p		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
2- Örgütsel yaratıcılık toplam puanı	r		1	,843**	,882**	,864**	,434**
	p			0,000	0,000	0,000	0,000
3- ÖYÖ'nin bireysel boyutu	r			1	,585**	,569**	,492**
	p				0,000	0,000	0,000
4- ÖYÖ'nin yönetsel boyutu	r				1	,698**	,295**
	p					0,000	0,000
5- ÖYÖ'nin toplumsal boyutu	r					1	,326**
	p						0,000
6-İş performansı	r						1
	p						

*p<0,05, **p<0,01

Korelasyon analiz sonuçları incelendiğinde, örgütsel iletişim ölçeği ortalaması ile örgütsel yaratıcılık toplam puanı ($r=,648$; $p<,05$), örgütsel yaratıcılık ölçeği alt boyutlarından bireysel ($r=,648$; $p<,05$), yönetsel ($r=,648$; $p<,05$), toplumsal ($r=,648$; $p<,05$) boyutları ve iş performansı toplam puanı ($r=,266$; $p<,05$) arasında ilişki tespit edilmiştir. Bu ilişkilerin düzeyi sırasıyla pozitif yönde orta düzeyde, pozitif yönde orta düzeyde, pozitif yönde yüksek düzeyde, pozitif yönde orta düzeyde, pozitif yönde düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Örgütsel yaratıcılık toplam puanı ile bireysel ($r=,843$; $p<,05$), yönetsel ($r=,882$; $p<,05$), toplumsal ($r=,864$; $p<,05$) alt boyutları arasında pozitif yönde yüksek düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Diğer yandan iş performansı ortalaması ($r=,434$; $p<,05$) arasında pozitif yönde orta düzeyde ilişki olduğu ifade edilebilir.

Örgütsel yaratıcılık bireysel alt boyutu ile yönetsel ($r=,585$; $p<,05$), toplumsal ($r=,569$; $p<,05$) alt boyutları ve iş performansı toplam puanı ($r=,492$; $p<,05$) arasında pozitif yönde orta düzeyde ilişki olduğu bulunmuştur. Örgütsel yaratıcılık yönetsel alt boyutu ile toplumsal ($r=,698$; $p<,05$) alt boyutu arasında pozitif yönde orta düzeyde ilişki olduğu bulunurken, iş performansı toplam puanı ($r=,295$; $p<,05$) arasında pozitif yönde düşük düzeyde ilişki olduğu görülmektedir. Örgütsel yaratıcılık toplumsal alt boyutu ile iş performansı toplam puanı ($r=,326$; $p<,05$) arasında pozitif yönde orta düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 10. Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği Toplam Puanının Yordanmasına İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	S.S	β	t	p	İkili (r)	Kısmi (R)	Tolerance	VIF
Sabit	1,614	,125	-	12,861	,000	-	-	-	-
Örgütsel iletişim	,553	,033	,648	16,984	,000	,648	,648	1,000	1,000
R=0,648; R²= 0,420									
F_(1,398) =288,458; p=0,000									

Yordayıcı değişken ile bağımlı (yordanan) değişken arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde, örgütsel yaratıcılık ölçeği toplam puanı ile örgütsel iletişim ölçeği ortalaması ($r=,648$) arasında pozitif yönde orta düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel iletişim ortalaması ile örgütsel yaratıcılık toplam puanı orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir ($R=0,648$; $R^2=0,420$; $p<,01$). Bahsedilen örgütsel iletişim ortalaması ile birlikte, örgütsel yaratıcılık toplam puan varyansı yaklaşık %42'sini açıklamaktadır. Hipotez 9 için örgütsel iletişim örgütsel yaratıcılığı pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir. Varyans genişlik (VIF) değerlerinin yüksek sonuç vermesi çoklu doğrusallık belirtisi şeklinde ifade edilebilir. VIF değeri 5'ten büyük çıktığı durumda çoklu bağlantı problemi olduğu ifade edilir (Montgomery, Peck ve Vining, 2012). Yapılan bu araştırmada çoklu bağlantı problemi olmadığı yorumlanması yapılabilir.

Tablo 11. İş Performansı Ölçeği Toplam Puanının Yordanmasına İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	S.S	β	t	p	İkili (r)	Kısmi (R)	Tolerance	VIF
Sabit	3,846	,114	-	33,696	,000	-	-	-	-
Örgütsel iletişim	,163	,030	,266	5,510	,000	,266	,266	1,000	1,000
R=0,266; R²= 0,071									
F_(1,398) =30,360; p=0,000									

Yordayıcı değişken ile bağımlı (yordanan) değişken arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde, iş performansı ortalaması ile örgütsel iletişim ölçeği ortalaması ($r=,266$) arasında pozitif yönde düşük düzeyde ilişki olduğu bulunmuştur. Örgütsel iletişim ortalaması ile iş performansı ortalaması düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir ($R=0,266$; $R^2=0,071$; $p<,01$). Belirtilen örgütsel iletişim ortalaması ile birlikte, iş performansı ortalaması varyansı yaklaşık %7'sini

açıklamaktadır. Hipotez 9 için örgütsel iletişim iş performansı pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir. Varyans genişlik (VIF) değerlerinin yüksek sonuç vermesi çoklu doğrusallık belirtisi şeklinde ifade edilebilir. VIF değeri 5'ten büyük çıktığı durumda çoklu bağlantı problemi olduğu ifade edilir (Montgomery, Peck ve Vining, 2012). Yapılan bu araştırmada çoklu bağlantı problemi olmadığı ifade edilebilir.



BEŞİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA

Araştırmanın bu bölümünde, çalışmada uygulanan istatistiksel testler sonucunda elde edilen bulguların yorumları ve literatürdeki örnek çalışmalar ile tartışılmasına yer verilmiştir.

5.1. Spor Kurumlarında Çalışanların Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel İletişim Algıları, Örgütsel Yaratıcılık Düzeyleri, İş Performansları Arasında Fark Vardır (H1a, H1b, H1c).

Cinsiyet değişkenine göre katılımcıların örgütsel iletişim ve iş performansı ortalamalarına bakıldığında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Bu bulgu örgütsel iletişim ve iş performansının cinsiyet değişkeni açısından önemli bir etken olmadığını işaret etmektedir. Bu sonuca sebep olan faktörün ise bireylerin kamu personeli olmaları ve bir mevzuat doğrultusunda hareket etmeleri olarak değerlendirilebilir. Benzer şekilde literatürde yapılan bazı araştırmalarda mevcut araştırma sonucunu destekler niteliktedir. Beden eğitimi öğretmenleri üzerine yapılan araştırmada örgütsel iletişim düzeylerinin, göreve yönelik iletişim, bilgilendirmeye yönelik iletişim, geri bildirim, tutum ve davranışa yönelik iletişim alt boyutlarında cinsiyet değişkenine göre gruplar arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır (Kırık, 2020). Benzer şekilde örgütsel iletişim üzerine yapılmış olan diğer çalışmalarda da cinsiyet değişkeni açısından anlamlı farklılık tespit edilememiştir (Bektaşoğlu, 2020; Topsakallıoğlu, 2015).

Cinsiyet değişkenine göre katılımcıların örgütsel yaratıcılık ölçeği toplam puanı ile bireysel, yönetsel ve toplumsal alt boyutları açısından farklılık sonuçları incelendiğinde, katılımcıların örgütsel yaratıcılık ölçeği toplam puanı ile bireysel, yönetsel, toplumsal alt boyutlarında erkekler lehine anlamlı farklılık olduğu bulunmuştur. Bu bulgu neticesinde spor kurumunda çalışan erkek katılımcıların, kadın katılımcılara göre yaratıcılık düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Aynı zamanda erkek katılımcıların bireysel, yönetsel ve toplumsal yaratıcılık düzeylerinin de kadın katılımcılara göre daha yüksek olduğu ifade edilebilir. Kırık (2020) tarafından yapılan çalışmada, beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel yaratıcılık algılarının bireysel, yönetsel ve toplumsal alt boyutlarında cinsiyet değişkenine göre gruplar arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır. İstanbul'da spor hizmeti alanında faaliyet

gösteren kuruluşlarda görev yapan çalışanların cinsiyetlerine göre örgütsel yaratıcılık toplumsal boyut düzeyinde anlamlı farklılık bulunduğu, diğer alt boyut ve örgütsel yaratıcılık toplam puanında cinsiyet değişkenine göre farklılık olmadığı tespit edilmiştir (İncir, 2023). Gençlik ve Spor Bakanlığı personeli üzerine yapılan bir başka çalışmada cinsiyete göre örgütsel yaratıcılık bireysel, yönetsel ve toplumsal boyutlarında anlamlı bir fark bulunmamıştır (Yahşi,2014). Akademisyenler üzerine yapılan bir çalışmada, örgütsel yaratıcılık bireysel alt boyutu cinsiyete göre farklılık gösterirken, örgütsel boyut toplumsal boyut ve genel yaratıcılık puanları cinsiyete göre farklılık bulunamamıştır. Erkeklerin bireysel yaratıcılık puanlarının kadınlardan daha fazla olduğu tespit edilmiştir (Varışlı ve Bayar, 2023). Öğretmenler üzerine yapılan bir çalışmada, cinsiyete göre örgütsel yaratıcılık alt boyutlarından bireysel, yönetsel ve toplumsal boyutta istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır (Dinçer, 2017). Öğretmenler üzerine yapılan diğer bir araştırmada cinsiyet değişkeninin, örgütsel yaratıcılık ve bireysel, yönetsel ve toplumsal alt boyutları açısından da farklılık göstermediği bulgulanmıştır (Tan, 2022). Yapılan araştırmalar arasındaki elde edilen sonuçların farklılığının örneklem grupları arasındaki farklılıktan kaynaklandığı düşünülmektedir.

Cinsiyet değişkenine göre katılımcıların iş performansı toplam puanlarına bakıldığında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. İş performansı toplam puan ortalamasına göre cinsiyet değişkeni karşılaştırıldığında erkekler lehine daha yüksek olduğu saptanmıştır. Gençlik Spor İl Müdürlüklerinde görev yapan kişiler üzerine yapılan bir araştırmada iş performansının cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık oluşturmadığı bulgulanmıştır (Güler, 2022). Marmara Bölgesi Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri çalışanları üzerine yapılan çalışmada da cinsiyet değişkenine göre iş performansı düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir (Göçer, 2022). İzmir ve Manisa Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri çalışanları üzerine yapılan çalışmada performans puanları arasında anlamlı fark bulunmamıştır (Onağ ve Gürgen, 2018). Benzer şekilde Demirdöken (2017) tarafından yapılan Gençlik ve Spor Bakanlığında çalışanları içinde cinsiyet değişkeni açısından iş performansları arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır. Yapılan bu araştırmalarda mevcut araştırma sonucunu destekler niteliktedir. Katılımcıların kadın veya erkek olmalarının iş performanslarını etki etmediği, kadınlarında erkeklerinde kurumlarında gösterdikleri iş performans düzeylerinin birbirlerinden farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

Spor federasyonlarında çalışan kişiler üzerine yapılan çalışmada cinsiyete göre iş performansı ortalama puanlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığını saptanmıştır (Aydemir, 2022). İstanbul ilinde faaliyet gösteren çeşitli spor merkezinde çalışan kişiler üzerine yapılan çalışmada görev performansı ve bağlamsal performans ile ilgili görüşlerinde anlamlı bir farklılık tespit edilmediği gözlemlenmiştir (Gözcü, 2019). Kayseri ilinde görev yapan beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin de cinsiyet değişkenine göre iş performansı arasında farklılık tespit edilememiştir (Arslan, 2021). Alanyazında cinsiyet değişkenine göre iş performansı puanlarında anlamlı farklılık tespit etmeyen daha birçok çalışma olduğu gözlemlenmiştir (Green, Jegadeesh, ve Tang, 2009; Koçak, 2017; Kayabaşı, 2019; Şekertağ, 2021; Bajraktarı, 2020). Cinsiyet değişkenine göre iş performansı arasında anlamlı farklılık gösteren çalışmalar da vardır (Coşkun, 2021; Çabuk, 2020). Bu bağlamda hipotez 1b kabul görürken, hipotez 1a ve 1c'nin kabul görmediği tespit edilmiştir.

5.2. Spor Kurumlarında Çalışanların Medeni Durum Değişkenine Göre Örgütsel İletişim Algıları, Örgütsel Yaratıcılık Düzeyleri, İş Performansları Arasında Fark Vardır (H2a, H2b, H2c).

Medeni durum değişkenine göre katılımcıların örgütsel iletişim, iş performansı ortalamaları ve örgütsel yaratıcılık ölçeği toplam puanı ile bireysel, yönetsel, toplumsal alt boyutları açısından farklılık sonuçlarına göre herhangi bir anlamlı farklılık bulunamamıştır. Bu sonuca göre, örgütsel iletişim, iş performansı ve örgütsel yaratıcılık ölçeği toplam puanı ile bireysel, yönetsel, toplumsal alt boyutlarının medeni durum değişkeni açısından önemli bir etken olmadığı saptanmıştır. Bu sonuca sebep olan faktörün ise kişilerin evli veya bekar olmalarının örgüt içerisinde göstermiş oldukları iletişim, yaratıcılık ve iş performansı düzeylerinin birbirlerinden farklılaşmadığı, bireylerin bu değişkenler hakkındaki gelişimlerinin daha çok kişisel olduğu değerlendirilebilir. Buna bağlı olarak hipotez 2a, 2b ve 2c'nin kabul görmediği tespit edilmiştir. Bektaşoğlu (2020) tarafından yapılan çalışmada, medeni durum değişkeni bakımından örgütsel iletişim düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Bu araştırmanın sonucu çalışmada tespit edilen bulguyu destekler niteliktedir.

Gençlik ve Spor Bakanlığı personeli üzerine yapılan bir çalışmada medeni duruma göre örgütsel yaratıcılık boyutlarından bireysel, yönetsel ve toplumsal boyuta ilişkin analiz sonucunda anlamlı bir fark olmadığı bulunmuştur (Yahşi,2014). Akademisyenler üzerine yapılan bir çalışmada, örgütsel yaratıcılık alt boyutlarından

örgütsel boyut ve genel yaratıcılık puanlarının medeni duruma göre farklılık gösterdiği bulunmuştur. Örgütsel boyut ve genel yaratıcılık boyutunda, bekar olan kişilerin puanlarının evli olan kişilere kıyasla daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Bireysel boyut ve toplumsal alt boyut puanları medeni duruma göre farklılık bulunamamıştır (Varışlı ve Bayar, 2023). Diğer bir çalışmaya göre medeni durum değişkenine göre örgütsel yaratıcılık düzeyinin farklılık göstermediği ifade edilmektedir (Tan, 2022). Gençlik Spor İl Müdürlüklerinde görev yapan kişiler üzerine yapılan bir çalışmada iş performansı düzeyinin medeni durum değişkeni açısından anlamlı bir farklılık oluşturmadığı tespit edilmiştir (Güler, 2022).

Marmara Bölgesi Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri çalışanları üzerine yapılan çalışmada da medeni durum değişkenine göre iş performansı düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir (Göçer, 2022). İzmir ve Manisa Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri çalışanları üzerine yapılan çalışmada performans puanları ve medeni durum değişkeni arasında anlamlı fark bulunmamıştır (Onağ ve Gürgen, 2018). Spor federasyonlarında çalışan kişiler üzerine yapılan çalışmada katılımcıların medeni durumlarına göre; iş performansı ortalama puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı bulunmuştur (Aydemir, 2022). İstanbul ilinde faaliyet gösteren çeşitli spor merkezinde çalışan kişiler üzerine yapılan çalışmada katılımcıların medeni durum değişkenine göre görev performansı ve bağlamsal performans ile ilgili görüşlerinde anlamlı bir farklılık olmadığı bulunmuştur (Gözcü, 2019). Gençlik ve Spor Bakanlığında çalışanları üzerine yapılan çalışmada işgören performans puanı bakımından medeni durumlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Evli ve boşanmış olan kişilerin işgören performans puanı bekar olanlara göre anlamlı derecede düşük olduğu bulunmuştur (Demirdöken, 2017). Alanyazında medeni durum değişkenine göre iş performansı puanlarında anlamlı farklılık tespit etmeyen çalışmalar olduğu gözlemlenmiştir (Koç, Yazıcıoğlu ve Hatipoğlu, 2009; Çaydar, 2022; Ökmen, 2021). Medeni durum değişkenine göre iş performansı arasında anlamlı farklılık gösteren çalışmalar da tespit edilmiştir (Göçer, 2022; Boz, Ergüzeloğlu ve Duran, 2020; Çöp ve Doğanay, 2020).

5.3. Spor Kurumlarında Çalışanların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Örgütsel İletişim Algıları, Örgütsel Yaratıcılık Düzeyleri, İş Performansları Arasında Fark Vardır (H3a, H3b, H3c).

Spor kurumlarında çalışanların eğitim durumları değişkenine göre örgütsel iletişim, iş performansı ortalamaları ve örgütsel yaratıcılık ölçeği toplam puanı ile

bireysel, yönetsel, toplumsal alt boyut puanlarının karşılaştırılması neticesinde anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuca göre örgütsel iletişim, iş performansı ve örgütsel yaratıcılık ölçeği toplam puanı ile bireysel, yönetsel, toplumsal alt boyutlarının eğitim değişkeni açısından önemli bir etken olmadığını ifade etmektedir. Bu sonuca sebep olan faktörün ise bireylerin kamu personeli olmaları ve bir mevzuat doğrultusunda hareket etmeleri olarak değerlendirilebilir. Ayrıca kurumda çalışanların ilk-orta okul, lise, ön lisans, lisans veya lisansüstü eğitim seviyelerinden mezun olmuş olmaları, örgütsel iletişim, iş performansı ve örgütsel yaratıcılık düzeylerine anlamlı derecede bir etki etmediği, çünkü kişilerin bu değişkenler hakkında sadece formal eğitim kapsamında değil, farklı yollarla da bilgi edinebilecekleri ve kendilerini geliştirebilecekleri sonucuna ulaşılmıştır. Buna bağlı olarak hipotez 3a, 3b ve 3c'nin kabul görmediği tespit edilmiştir.

Alanyazında yapılan eğitim durumları değişkenine göre örgütsel iletişim düzeyi farklılık sonuçlarından bazıları şu şekildedir; Beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel iletişim düzeylerinin, bilgilendirmeye yönelik iletişim, geri bildirim ve tutum ve davranışa yönelik iletişim alt boyutlarında eğitim durumu değişkenine göre gruplar arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır. Göreve yönelik iletişim alt boyutunda ise gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Eğitim durumu lisansüstü olan öğretmenlerin ortalamalarının, eğitim durumu lisans olan öğretmenlerin ortalamalarından anlamlı derecede yüksek olduğu tespit edilmiştir (Kırık, 2020). Diğer bir çalışmada da çalışanların örgütsel iletişim düzeylerinin eğitim durumlarına göre farklılık gösterdiği bulunmuştur (Topsakallıoğlu, 2015). Bektaşoğlu'nun (2020) yapmış olduğu çalışmada eğitim durumu değişkeni bakımından örgütsel iletişim boyutunda istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilememiştir.

Eğitim durumları değişkenine göre örgütsel yaratıcılık düzeyi farklılık sonuçlarından bazılarını inceleyecek olursak şu şekildedir; beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel yaratıcılık algılarının bireysel, yönetsel ve toplumsal alt boyutlarında gruplar arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır (Kırık, 2020). İstanbul'da spor hizmet alanında faaliyet gösteren işletmelerde görev yapan çalışanlar üzerine yapılan çalışmada katılımcıların eğitim durumlarına göre bireysel boyutta anlamlı farklılık olduğu bulunmuştur. Bu farklılığın lisansüstü ile lisans arasında olduğu belirlenmiştir. Eğitim durumu değişkenine göre örgütsel yaratıcılık toplam puanında ve diğer alt boyutlarda farklılık olmadığı tespit edilmiştir (İncir, 2023). Gençlik ve Spor Bakanlığı çalışanlarının eğitim durumuna göre örgütsel yaratıcılık

bireysel, yönetsel ve toplumsal alt boyutları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (Yahşi, 2014).

Akademisyenlerin örgütsel yaratıcılık puanlarına göre ise bireysel, örgütsel ve genel yaratıcılık puanları eğitim durumuna göre farklılık gösterirken, toplumsal boyut eğitim durumuna göre farklılık tespit edilmemiştir. Diğer boyutlar arasında örgütsel yaratıcılık puanı yüksek lisans mezunları lehine olduğu gözlemlenmiştir (Varışlı ve Bayar, 2023). Tan (2022) tarafından yapılan araştırmada eğitim durumu değişkenine göre bireysel yaratıcılık düzeyinin farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

Eğitim durumları değişkenine göre iş performansı düzeyi farklılık sonuçlarından bazılarını inceleyecek olursak şu şekildedir; beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin öğrenim durumu değişkenine göre iş performansı puanlarında gruplar arasında herhangi bir farklılık bulunamamıştır (Arslan, 2021). Benzer şekilde Aydemir (2022) ve Gözcü (2019) tarafından yapılan araştırmalarda da katılımcıların eğitim durumlarına göre, iş performansı ortalama puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Güler (2022) ve Onağ ve Gürgeç'e (2018) göre spor örgütü çalışanlarının iş performansı ve eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Göçer (2022) tarafından yapılan araştırmada, Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri çalışanlarının iş performans düzeyleri, eğitim durumu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Bu farklılık ilköğretim mezunları ile ön lisans, lisans, yüksek lisans mezunu çalışanlar arasındadır. Benzer şekilde Demirdöken (2017) çalışmasında farklılık tespit etmiştir. İlkokul mezunu olanların işgören performans puanı lise ve üniversite mezunu olanlara göre, Ortaokul ve lise mezunu olanların işgören performans puanı ise üniversite mezunu olanlara göre anlamlı ölçüde düşük olduğunu bulmuştur.

Alanyazında medeni durum değişkenine göre iş performansı puanlarında anlamlı farklılık tespit etmeyen çalışmalar olduğu gözlemlenmiştir (Aiman Goma, 2021; Kargün, 2021; Gül, 2021). Medeni durum değişkenine göre iş performansı arasında anlamlı farklılık gösteren çalışmalar da tespit edilmiştir (Türkoğlu ve Yurdakul, 2017 ve Köse, 2021).

5.4. Spor Kurumlarında Çalışanların Kurumdaki Unvan Değişkenine Göre Örgütsel İletişim Algıları, Örgütsel Yaratıcılık Düzeyleri, İş Performansları Arasında Fark Vardır (H4a, H4b, H4c).

Kurumdaki unvan değişkenine göre katılımcıların örgütsel iletişim, iş performansı ortalamaları ve örgütsel yaratıcılık ölçeği toplam puanı ile bireysel,

yönetsel, toplumsal alt boyutları açısından farklılık sonuçlarına göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu neticeye göre örgütsel iletişim, iş performansı ve örgütsel yaratıcılık ölçeği toplam puanı ile bireysel, yönetsel, toplumsal alt boyutlarının spor kurumunda memur, şube müdürü, şef, sportif eğitim uzmanı, spor uzmanı ve destek hizmetleri olarak görev yapan kişilerin unvanlarının önemli bir etken olmadığını göstermektedir. Diğer bir deyişle kurumda çalışan memur ile spor uzmanı arasında veya şef ile destek hizmetlisi arasında örgütsel iletişim, iş performansı ve örgütsel yaratıcılık seviyeleri açısından bir farklılık yoktur şeklinde ifade edilebilir. Bu sonuca sebep olan faktörün ise kurumda bulunan tüm tarafların hiyerarşik bir düzen içerisinde görevlerini sürdürmeleri, kamu personeli olmaları ve bir mevzuat doğrultusunda hareket etmeleri gerekliliği olarak değerlendirilebilir. Ayrıca örgüt çalışanlarının bulunduğu kurum yöneticilerinin bu değişkenler açısından göstermiş olduğu yönetim anlayışlarının ve tutumlarının sonucu etkileyebileceği düşünülmektedir. Bu sonuca göre hipotez 4a, 4b ve 4c'nin kabul görmediği ifade edilebilir.

Sağlık çalışanları üzerine yapılan araştırmada kurumdaki unvan değişkenine göre örgütsel iletişim açısından fark tespit edilememiştir (Bektaşoğlu, 2020). Gençlik ve Spor Bakanlığı çalışanları üzerine yapılan bir başka araştırmada kurumdaki unvana göre örgütsel yaratıcılık analizi sonucunda anlamlı bir fark bulunamamıştır (Yahşi, 2014). Spor kurumu çalışanları üzerinde yapılan bir başka çalışmada kurumdaki unvana göre örgütsel yaratıcılık analizi sonucunda anlamlı farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Onağ ve Gürgen, 2018). Araştırmacılar tarafından ortaya koyulan bu sonuçlar, yapılan bu çalışmanın sonuçlarını destekler niteliktedir denilebilir. Fakat spor kurumlarında çalışanlar üzerinde yapılan diğer araştırmalarda kurumdaki unvana göre örgütsel yaratıcılık analizi sonucunda anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Güler (2022) tarafından yapılan çalışmada tespit edilen farklılıklar müdür-şube müdürü ile antrenör, müdür-şube müdürü ile memur ve spor eğitim uzmanı ile antrenör arasında olduğu sonucuna varılmıştır. Demirdöken (2017) tarafından yapılan araştırmada ise memur unvanında olan kişilerin iş performansları, yönetici unvanında olan çalışanlara göre anlamlı derecede düşük olduğu tespit edilmiştir.

5.5. Spor Kurumlarında Çalışanların Yaş, Kurumda Çalışma Süresi ve Gelir Durumu Değişkenlerine Göre Örgütsel İletişim Algıları Arasında İlişki Vardır (H5a, H6a, H7a).

Yapılan korelasyon analiz sonuçlarına göre, örgütsel iletişim ölçeği toplam puanı ile çalışanların yaşı ve kurumda çalışma süresi arasında negatif yönde düşük

düzeyde ilişki olduğu tespit edilirken, gelir durumuna göre pozitif yönde düşük düzeyde bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bu sonuca göre spor kurumlarında çalışan bireylerin yaşı ve kurumda çalışma süreleri azaldıkça örgütsel iletişim düzeylerinin artacağı söylenebilir. Bu sonuca sebep olan faktörün ise örgüt çalışanlarının daha genç yaşta olmaları, teknolojik iletişim araçlarını daha etkin bir şekilde kullanmaları ve örgütsel iletişim kavramı hakkında daha farkında oldukları düşünülmektedir. Ayrıca örgüt çalışanlarının kurumda yeni çalışan olmaları, kurumda uzun süredir çalışanlara kıyasla bilgi alışverişi ve iletişim konularında daha istekli oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların gelir durumu arttığında, örgütsel iletişim düzeylerinin de arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre örgüt çalışanlarının gelir durumunun yükselmesi onları motive ettiği ve örgütlerinde daha pozitif bir iletişim ortamı oluşturmaya istekli oldukları düşünülmektedir.

Beden eğitimi öğretmenlerinin yaş değişkenine göre örgütsel iletişim algıları arasında ilişki incelendiğinde örgütsel iletişim düzeylerinin bilgilendirmeye yönelik ve geri bildirim alt boyutlarında gruplar arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır. Göreve yönelik ve tutum ve davranışa yönelik iletişim alt boyutlarında anlamlı farklılık bulunmuştur. Bu farklılık Göreve yönelik iletişim alt boyutunda 22-27 yaş arası öğretmenlerin ortalamalarının 46-51 yaş arasındaki öğretmenlerden, tutum ve davranışa yönelik iletişim alt boyutunda ise, 34-39 yaş arasındaki öğretmenlerin ortalamalarının 46-51 yaş arasındaki öğretmenlerin ortalamalarından anlamlı derecede yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca örgütsel iletişim düzeylerinin çalışılan süre değişkenine göre göreve yönelik iletişim alt boyutunda gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. 1-5 yıl çalışan kişilerin ortalamalarının, 21 yıl ve üzeri çalışan kişilerin ortalamalarından anlamlı derecede yüksek olduğu tespit edilmiştir (Kırık, 2020). Yapılan diğer araştırmalarda çalışanların örgütsel iletişim düzeylerinin yaş değişkenine ve kurumda çalışılan süre değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar tespit edilememiştir (Bektaşoğlu, 2020; Topsakallıoğlu, 2015).

5.6. Spor Kurumlarında Çalışanların Yaş, Kurumda Çalışma Süresi ve Gelir Durumu Değişkenlerine Göre Örgütsel Yaratıcılık Düzeyleri Arasında İlişki Vardır (H5b, H6b, H7b).

Örgütsel yaratıcılık toplam puanı ile kurumda çalışma süresi arasında negatif yönde düşük düzeyde, gelir durumu değişkenine göre pozitif yönde düşük düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre spor kurumlarında çalışan bireylerin çalışanların kurumda çalışma süresi azaldıkça örgütsel yaratıcılık düzeylerinin

artacağı söylenebilir. Bu sonuca göre örgüt çalışanlarının daha genç yaşta olmaları, yeniliğe, özgün fikirler oluşturmaya ve gelişime açık olduklarını göstermektedir. Örgütsel yaratıcılık toplam puanı ile yaş değişkeni arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır. Çalışanların yaşının örgütsel yaratıcılık düzeylerine bir etki etmediği ifade edilebilir. Buna göre bireylerin daha genç veya yaşlı olmaları yaratıcılıkları açısından bir etken olmadığı önemli olan düşüncelerini ve üretkenlik düzeylerinin ortaya koymaları gerektiği düşünülmektedir. Diğer yandan örgütsel yaratıcılık bireysel alt boyutu ile gelir durumu değişkenine göre pozitif yönde düşük düzeyde bir ilişki olduğu görülürken, yaş ve kurumda çalışma süresi değişkenlerine göre bir farklılık tespit edilmemiştir. Bu sonuca göre çalışanların gelir durumu arttıkça, bireysel yaratıcılık düzeyinin de artacağı söylenebilirken, çalışanların yaşının ve kurumda çalışma sürelerinin bireysel yaratıcılıklarına etki etmediği yorumu yapılabilir. Bu bağlamda örgüt çalışanlarının gelir durumunun artması, çalışanların sosyal yaşamlarında maddi problemlerinin üstesinden gelebilmesine olanak sağladığı için kişilerin örgütlerinde daha sakin bir düşünce yapısı içerisinde olmalarına olanak sağlamaktadır. Bunun neticesinde çalışanların yenir fikirler geliştirmeye daha açık hale geleceği düşünülmektedir.

Örgütsel yaratıcılık yönetsel alt boyutu ile kurumda çalışma süresi arasında negatif yönde düşük düzeyde, gelir durumu değişkenine göre pozitif yönde düşük düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Yaş değişkenine göre bir farklılık bulunamamıştır. Bu sonuca göre spor kurumlarında çalışan bireylerin kurumda çalışma süresi azaldıkça yönetsel yaratıcılık düzeylerinin düşeceği söylenebilir. Çalışanların gelir durumu arttıkça, yönetsel yaratıcılık düzeyinin de artacağı düşünüldüğünde, yaş değişkeninin yönetsel yaratıcılık düzeyine etki etmediği yorumu yapılabilir.

Örgütsel yaratıcılık toplumsal alt boyutu ile çalışanların yaşı ve kurumda çalışma süresi arasında negatif yönde düşük düzeyde ilişki olduğu görülürken, gelir durumuna göre pozitif yönde düşük düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre spor kurumlarında çalışan bireylerin yaşı ve kurumda çalışma süreleri azaldıkça toplumsal yaratıcılık düzeylerinin artacağı söylenebilir. Çalışanların gelir durumu arttığında, toplumsal yaratıcılık düzeylerinin arttığı sonucuna varılabilir.

Beden eğitimi öğretmenleri üzerine yapılan çalışmada örgütsel yaratıcılık algılarının bireysel ve toplumsal alt boyutlarında yaş değişkenine göre gruplar arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır. Yönetsel boyut da ise 22-27 yaş arasındaki kişilerin,

46-51 yaş arasındaki kişilerden anlamlı derecede yüksek olduğu tespit edilmiştir (Kırık, 2020). Spor kurumları üzerine yapılan çalışmada katılımcıların yaşlarına göre örgütsel yaratıcılık bireysel boyutunda anlamlı farklılık olduğu bulunmuştur. Bu farkın 38 yaş ve üzeri ile 26-31 yaş, 38 yaş ve üzeri ile 32-37 yaş arasında olduğu tespit edilmiştir. (İncir, 2023) Gençlik ve Spor Bakanlığı çalışanları üzerine yapılan bir başka çalışmada yaşa göre örgütsel yaratıcılık bireysel, yönetsel ve toplumsal alt boyutları arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Yahşi, 2014). Diğer alanlarda yapılan araştırma sonuçlarında da benzer şekilde yaşa göre örgütsel yaratıcılık bireysel, yönetsel ve toplumsal alt boyutları arasında anlamlı bir fark olmadığı gözlemlenmiştir (Tan, 2022; Varışlı ve Bayar, 2023).

Spor kurumları üzerine yapılan bazı çalışmalarda katılımcıların kurumda çalıştıkları süreye göre örgütsel yaratıcılık toplam puanında ve bireysel, yönetsel, toplumsal alt boyutlarında farklılık olmadığı tespit edilmiştir (İncir, 2023; Yahşi, 2014).diğer alanlarda yapılan bazı araştırma sonuçlarında örgütsel yaratıcılık düzeyleri bireysel, yönetsel ve toplumsal alt boyutlarında farklılık göstermediği görülürken (Dinçer, 2017; Kırık, 2020; Varışlı ve Bayar, 2023), Tan (2022) tarafından yapılan araştırma sonucunda bireysel yaratıcılık alt boyutuna göre anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Akademisyenler üzerine yapılan çalışmada, örgütsel yaratıcılık alt boyutlarından bireysel boyut ve örgütsel yaratıcılık toplam puanlarının, gelir durumuna göre farklılık gösterdiği belirlenirken, yönetsel boyut ve toplumsal boyut puanlarının gelir durumuna göre farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır. Bu sonuca göre gelir durumu yüksek olan kişilerin örgütsel yaratıcılık puanlarının diğerlerinden daha fazla olduğu belirlenmiştir (Varışlı ve Bayar, 2023).

5.7. Spor Kurumlarında Çalışanların Yaş, Kurumda Çalışma Süresi ve Gelir Durumu Değişkenlerine Göre İş Performansı Düzeyleri Arasında İlişki Vardır (H5c, H6c, H7c).

İş performansı ölçeği ortalaması ile yaş, kurumda çalışma süresi ve gelir durumu değişkenleri arasında herhangi bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Spor kurumlarında çalışan bireylerin yaşı, kurumda çalışma süresi ve gelir durumlarının, iş performans düzeylerine önemli ölçüde etki etmediği yorumu yapılabilir. Bu sonuca sebep olan faktörlerin ise örgütte bulunan bireylerin, kamu personeli olmaları, bir mevzuat doğrultusunda hareket etmeleri, belirlenen görevler ve yükümlülüklerden

sorumlu olmaları, belirli mesai saatleri aralığında çalışmaları ve gelir durumlarının standart olması olarak değerlendirilebilir.

Spor kurumları çalışanları üzerine yapılan çalışmalarda (Gözcü, 2019; Onağ ve Gürgeç, 2018) ve beden eğitimi öğretmenleri üzerine yapılan araştırma (Arslan, 2021) sonuçlarına göre katılımcıların yaş değişkenine göre iş performansı ile ilgili görüşlerinde anlamlı bir fark bulunamamıştır. Tespit edilen bu sonuçlar, bu çalışmada bulunan sonuçları destekler nitelikte olduğu ifade edilebilir. Spor kurumları çalışanları üzerine yapılan bir başka çalışmada ise iş performans puanı bakımından yaş grupları arasında anlamlı farklılık belirlenmiştir. 17-24 yaş, 40-44 yaş arasında ve 45 yaş ve üzerinde olan kişilerin iş performans puanı 25-29 yaş arasında olanlara göre anlamlı derecede düşük olduğu tespit edilmiştir (Demirdöken, 2017).

Spor kurumları çalışanlarının, kurumda çalıştıkları yıl değişkenine göre iş performansı arası ilişkileri test eden çalışmalarda ((Demirdöken, 2017; Göçer, 2022; Gözcü, 2019; Onağ ve Gürgeç, 2018) ve beden eğitimi öğretmenleri üzerine yapılan araştırma (Arslan, 2021) sonuçlarına göre anlamlı farklılık bulunamamıştır.

Alanyazında gelir durumu değişkenine göre iş performansı düzeyleri arasında anlamlı farklılık tespit edilemeyen araştırmalar olduğu gözlemlenmiştir (Aydemir, 2022; Palazoğlu, 2021; Payasoğlu, 2019). Bu duruma karşın diğer yapılan çalışmalarda anlamlı farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Göçer, 2022; Ökmen, 2021). Göçer'e (2022) göre, çalışanların aylık gelir değişkenine göre iş performansı düzeyleri anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur. Bu farklılık sonuçlarına göre aylık geliri 5000-5999 TL olan çalışanların iş performansı düzeyleri, aylık geliri 3000-3999 TL ve 4000-4999 TL olan çalışanlardan daha düşük olduğu sonucuna varılmıştır.

5.8. Spor Kurumlarında Çalışanların Örgütsel İletişim, Örgütsel Yaratıcılık Düzeyleri ve İş Performansları Arasında İlişki Vardır (H8).

Korelasyon analiz sonuçları incelendiğinde, örgütsel iletişim ölçeği ortalaması ile örgütsel yaratıcılık toplam puanı arasında pozitif yönde orta düzeyde, bireysel yaratıcılık alt boyutu arasında pozitif yönde orta düzeyde, yönetsel yaratıcılık alt boyutu arasında pozitif yönde yüksek düzeyde, toplumsal yaratıcılık alt boyutu arasında pozitif yönde orta düzeyde ve iş performansı ortalaması arasında pozitif yönde düşük düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu ilişkilerin neticesinde çalışanların örgütsel iletişim düzeyleri arttıkça, örgütsel yaratıcılık, bireysel yaratıcılık, yönetsel yaratıcılık, toplumsal yaratıcılık ve iş performansı düzeylerinin de artacağı yorumu yapılabilir.

Örgütsel yaratıcılık toplam puanı ile bireysel, yönetsel, toplumsal alt boyutları arasında pozitif yönde yüksek düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Diğer yandan iş performansı ortalaması arasında pozitif yönde orta düzeyde ilişki olduğu ifade edilebilir. Buna göre çalışanların örgütsel yaratıcılık düzeyleri arttıkça, bireysel yaratıcılık, yönetsel yaratıcılık, toplumsal yaratıcılık düzeylerinin yüksek oranda artacağı ve iş performansı düzeylerinin de artacağı sonucuna varılmıştır.

Örgütsel yaratıcılık bireysel alt boyutu ile yönetsel, toplumsal alt boyutları ve iş performansı ortalaması arasında pozitif yönde orta düzeyde ilişki olduğu bulunmuştur. Bu bağlamda çalışanların bireysel yaratıcılık düzeyleri arttıkça, yönetsel, toplumsal yaratıcılık ve iş performansı düzeylerinin de artacağı ifade edilebilir.

Örgütsel yaratıcılık yönetsel alt boyutu ile toplumsal alt boyutu arasında pozitif yönde orta düzeyde ilişki olduğu bulunurken, iş performansı ortalaması arasında pozitif yönde düşük düzeyde ilişki olduğu görülmektedir. Ayrıca örgütsel yaratıcılık toplumsal alt boyutu ile iş performansı ortalaması arasında pozitif yönde orta düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Verilen bulgulara göre, Çalışanların yönetsel yaratıcılık düzeyleri arttıkça, toplumsal yaratıcılık ve iş performansı düzeyleri artarken, toplumsal yaratıcılık düzeyleri yükseldikçe, iş performansı düzeylerinin de yükseleceği sonucuna ulaşılmıştır.

Tan (2022) tarafından yapılan çalışmada örgütsel yaratıcılık alt boyutları ve toplam puan arasında ilişki olduğu bulunmuştur. Bireysel, yönetsel ve toplumsal yaratıcılık alt boyutlarının birbirini pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Nanto (2020) tarafından yapılan araştırmada ise örgütsel yaratıcılık ile örgütsel yaratıcılığın alt boyutları olan bireysel, yönetsel ve toplumsal yaratıcılık arasında pozitif yönde, yüksek düzeyde anlamlı ilişki olduğunu tespit etmiştir. Diğer yandan bireysel ile yönetsel ve toplumsal yaratıcılık arasında pozitif yönde orta düzeyde; yönetsel yaratıcılık ile toplumsal yaratıcılık arasında da pozitif yönde orta düzeyde ilişki olduğu saptanmıştır.

Ekici (2021) tarafından yapılan çalışmada örgütsel yaratıcılık ile örgütsel performans arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir araştırmada da yaratıcılığın, iş performansı üzerinde önemli bir etkisi olduğu tespit edilmiştir (Güden, Girgen ve Özerden, 2022). Yılmaz ve Karahan (2010) tarafından yapılan araştırmada örgütsel yaratıcılık ve işgören performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde Zhou ve Shalley (2008), örgütsel

yaratıcılığın destek gördüğü bir örgütte meydana gelen çalışan performansının başka örgütlerden pozitif anlamda farklı olduğu sonucunu ortaya koymuşlardır.

5.9. Spor Kurumlarında Çalışanların Örgütsel İletişim Algılarının, Örgütsel Yaratıcılık Düzeylerine ve İş Performanslarına Etkisi Vardır (H9).

Bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar bulguları incelendiğinde, örgütsel yaratıcılık toplam puanı ile örgütsel iletişim ortalaması arasında pozitif yönde orta düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Bahsedilen örgütsel iletişim ortalaması ile birlikte, örgütsel yaratıcılık toplam puan varyansı yaklaşık %45'ini açıklamaktadır. Bu bulguya göre bir örgütte örgütsel iletişimin düzeyi arttıkça, örgütsel yaratıcılığının da artacağı yorumu yapılabilir. Bu sonuç örgütte kullanılan etkin iletişimin bireylerin örgütsel yaratıcılıklarını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Literatür incelendiğinde örgütsel iletişimin, örgütsel yaratıcılığı etkilediği sonucuna ulaşan çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Kırık (2020) beden eğitimi öğretmenleri üzerine yaptığı araştırmada, örgütsel iletişim düzeylerinin örgütsel yaratıcılık algılarını pozitif yönde orta düzeyde etkilediği belirlenmiştir. Yapılan bir başka araştırmada örgütsel iletişimden duyulan tatmin düzeyi ile çalışan performansı arasında anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütlerin çalışanların performanslarının yükseltebilmesi için örgütsel iletişime önem verilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır (Baltacı, Tiyek ve Burgazoğlu, 2016).

Örgütsel iletişim ortalaması ile iş performansı ortalaması arasında pozitif yönde orta düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Belirtilen örgütsel iletişim ortalaması ile birlikte, iş performansı toplam puan varyansı yaklaşık %7'sini açıklamaktadır. Bu sonuca göre bir örgütte örgütsel iletişimin düzeyi arttıkça, iş performansının da arttığı tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre araştırmanın ana hipotezinin kabul edildiği söylenebilir. Bu sonuç kurum içerisinde kullanılan etkin iletişimin bireylerin çalışma performanslarını olumlu yönde etkilediğini işaret etmektedir. Alanyazın incelendiğinde etkin örgütsel iletişimin iş performansını etkilediğini ortaya koyan araştırmalar mevcuttur. Uslu ve Çelik'in (2022), spor örgütleri üzerine yapmış olduğu çalışmada örgütsel iletişimin örgüt performansını pozitif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Williams ve O'Reilly (1998) yapmış olduğu çalışmada iletişim seviyesi arttıkça bireylerin grup etkileşiminin artacağını ifade etmişlerdir. Buradan hareketle kurumlardaki olumlu grup etkileşimleri örgütün iş performanslarını da olumlu etkileyeceği değerlendirilebilir. Alanyazında yapılan bazı çalışmalarda bu sonuç ile benzer olduğu gözlemlenmiştir (Chen, Silverthorne ve Hung, 2006; Neves ve

Eisenberger, 2012; Tsai, Chuang ve Hsieh., 2009; Vogelgesang, Leroy ve Avolio., 2013). Bu doğrultuda ortaya çıkan bu sonuçların yapılan çalışmayı desteklediği söylenebilir.



ALTINCI BÖLÜM

SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma sonuçlarına yer verilmiş olup ayrıca alana ve araştırmacılara yönelik öneriler sunulmuştur. Ege Bölgesi'nde yer alan illerdeki Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri çalışanları üzerine yapılan bu araştırmada çeşitli değişkenler ile çalışanların örgütsel iletişim algılarının, örgütsel yaratıcılık düzeylerine ve iş performanslarına etkisi ölçülmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulgulara göre cinsiyet değişkeni açısından katılımcıların örgütsel iletişim ölçeği, iş performansı ölçeği ve örgütsel yaratıcılık ölçeği toplam boyutu ile bireysel, yönetsel, toplumsal alt boyutları arasında anlamlı farklılık bulunurken, örgütsel iletişim ve iş performansı ölçeği alt boyutlarında ise anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Diğer sonuçlara göre medeni durum, eğitim durumu ve kurumdaki unvan değişkenine göre katılımcıların örgütsel iletişim, iş performansı ve örgütsel yaratıcılık ölçeği toplam puanı ile bireysel, yönetsel, toplumsal alt boyutları açısından anlamlı bir farklılık bulunamadığı tespit edilmiştir. Örgütsel iletişim, iş performansı ve örgütsel yaratıcılık ile alt boyutlarına göre yaş, kurumdaki çalışma süresi ve gelir durumu değişimleri açısından çeşitli ilişkilerin ortaya çıktığı sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel iletişim, iş performansı ve örgütsel yaratıcılık ile alt boyutları arasında yapılan analiz sonuçlarında ise çeşitli ilişkilerin olduğu belirlenmiştir.

Sonuç olarak, spor kurumlarında çalışanların örgütsel iletişim algılarının örgütsel yaratıcılık düzeylerini ve iş performanslarını pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Bu bağlamda spor kurumu çalışanları ve yöneticilerinin örgütsel iletişim kavramına gereken önemi ve ilgiyi göstererek, örgütlerinin daha yaratıcı olmasını ve performanslarını daha yüksek seviyede tutarak yapılan faaliyetlerin etkililiğini ve verimliliğini arttırabilecekleri söylenebilir. Sporun toplumsal bir tarafı olduğuna göre spor kurumlarının yaratıcılık düzeylerinin ve iş performanslarının artmasının toplum yararına olacağı ifade edilebilir. Ulusal veya uluslararası boyutta olan tüm kamu ve özel spor örgütleri açısından örgütsel iletişim, örgütsel yaratıcılık ve iş performansı kavramlarının anlaşılması ve üzerine çalışmalar yapılması önem arz etmektedir.

Alanyazın incelendiğinde çalışanların örgütsel iletişim algılarının, örgütsel yaratıcılığa olan etkisini ve çalışanların örgütsel iletişim algılarının iş performanslarına olan etkisi üzerine etkisi üzerine sınırlı sayıda çalışma yapıldığı gözlemlenmiştir. Özellikle bu değişkenler açısından spor kurumları üzerine yapılmış olan araştırma

sayısının çok az olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda yapılmış olan bu çalışmanın literatürdeki sınırlılığı biraz olsun gidermesi açısından önem arz ettiği söylenebilir. Bu çalışmada tespit edilen bulgular ve sonuçlar neticesinde alana ve araştırmacılara yönelik bazı öneriler sunulabilir:

6.1. Alana İlişkin Öneriler

- Spor kurumlarında çalışan bireyler, örgütsel iletişim, örgütsel yaratıcılık ve iş performansı düzeylerini kontrol ederek bu konularda kişisel gelişim sağlayabilirler.
- Spor kurumlarında yöneticiler, örgütsel iletişim, örgütsel yaratıcılık ve iş performansı kavramlarına yönelik çeşitli seminerler, eğitimler düzenleyerek kurum içinde bulunan tüm taraflarının gelişimine katkı sağlayabilirler.
- Spor kurumlarında yöneticiler, örgütsel iletişim, örgütsel yaratıcılık ve iş performansı kavramlarının anlaşılabilmesi için sosyal medya, internet siteleri veya çeşitli yollarla kurum içinde bulunan tüm tarafları bu konu hakkında bilgi verebilirler.

6.2. Araştırmacılara İlişkin Öneriler

- Spor kurumlarında çalışan kişilerin örgütsel iletişim düzeyleri, örgütsel yaratıcılık ve iş performansı dışında farklı değişkenler ile karşılaştırılabilir.
- Yapılan bu çalışma sadece Ege Bölgesi'nde (İzmir, Manisa, Aydın, Denizli, Muğla, Afyonkarahisar, Kütahya, Uşak) yer alan illerdeki Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri çalışanlarını kapsamaktadır. Bu örneklem grubu daha genişletilebilir ve Türkiye geneli bir araştırma yapılabilir.
- Yapılan bu araştırma yöntemi dışında farklı araştırma yöntemleri kullanılabilir.
- Sadece spor kurumu çalışanlarının değil diğer örgütlerde çalışan kişilerinde örgütsel iletişim algılarının, örgütsel yaratıcılık düzeylerine ve iş performanslarına etkisi ölçülebilir.

Tablo 12. Hipotezlere İlişkin Tablo

	Araştırma Hipotezleri	Kabul	Ret
H1a	Spor kurumlarında çalışanların cinsiyet değişkenine göre örgütsel iletişim algıları arasında fark vardır.		-
H1b	Spor kurumlarında çalışanların cinsiyet değişkenine göre örgütsel yaratıcılık düzeyleri arasında fark vardır.	+	
H1c	Spor kurumlarında çalışanların cinsiyet değişkenine göre iş performansı düzeyleri arasında fark vardır.		-
H2a	Spor kurumlarında çalışanların medeni durum değişkenine göre örgütsel iletişim algıları arasında fark vardır.		-
H2b	Spor kurumlarında çalışanların medeni durum değişkenine göre örgütsel yaratıcılık düzeyleri arasında fark vardır.		-
H2c	Spor kurumlarında çalışanların medeni durum değişkenine göre iş performansı düzeyleri arasında fark vardır.		-
H3a	Spor kurumlarında çalışanların eğitim durumlarına göre örgütsel iletişim algıları arasında fark vardır.		-
H3b	Spor kurumlarında çalışanların eğitim durumlarına göre örgütsel yaratıcılık düzeyleri arasında fark vardır.		-
H3c	Spor kurumlarında çalışanların eğitim durumlarına göre iş performansı düzeyleri arasında fark vardır.		-
H4a	Spor kurumlarında çalışanların kurumdaki unvan değişkenine göre örgütsel iletişim algıları arasında fark vardır.		-
H4b	Spor kurumlarında çalışanların kurumdaki unvan değişkenine göre örgütsel yaratıcılık düzeyleri arasında fark vardır.		-
H4c	Spor kurumlarında çalışanların kurumdaki unvan değişkenine göre iş performansı düzeyleri arasında fark vardır.		-
H5a	Spor kurumlarında çalışanların yaş değişkenine göre örgütsel iletişim algıları arasında ilişki vardır.	+	
H5b	Spor kurumlarında çalışanların yaş değişkenine göre örgütsel yaratıcılık düzeyleri arasında ilişki vardır.		-
H5c	Spor kurumlarında çalışanların yaş değişkenine göre iş performansı düzeyleri arasında ilişki vardır.		-
H6a	Spor kurumlarında çalışanların kurumda çalıştıkları yıl değişkenine göre örgütsel iletişim algıları arasında ilişki vardır.	+	
H6b	Spor kurumlarında çalışanların kurumda çalıştıkları yıl değişkenine göre örgütsel yaratıcılık düzeyleri arasında ilişki vardır.	+	
H6c	Spor kurumlarında çalışanların kurumda çalıştıkları yıl değişkenine göre iş performansı düzeyleri arasında ilişki vardır.		-
H7a	Spor kurumlarında çalışanların gelir durumu değişkenine göre örgütsel iletişim algıları arasında ilişki vardır.	+	
H7b	Spor kurumlarında çalışanların gelir durumu değişkenine göre örgütsel yaratıcılık düzeyleri arasında ilişki vardır.	+	
H7c	Spor kurumlarında çalışanların gelir durumu değişkenine göre iş performansı düzeyleri arasında ilişki vardır.		-
H8	Spor kurumlarında çalışanların örgütsel iletişim, örgütsel yaratıcılık ve iş performans düzeyleri arasında ilişki vardır.	+	
H9	Spor kurumlarında çalışanların örgütsel iletişim algılarının, örgütsel yaratıcılık düzeylerine ve iş performanslarına etkisi vardır.	+	

YEDİNCİ BÖLÜM

KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (1999). *İnsan Kaynağının Yönetimi Geliştirilmesi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Ağaoğlu, E. (2012). *Çatışma Yönetiminde İletişim*. Esra Ceyhan (Editör), Çatışma ve Stres Yönetimi-I. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Aiman-Gomaa, B. (2021). *The Impacts of Innovation Management on The Performance of Business*. Master's Thesis. Istanbul Gedik University, Institute of Social Science, Istanbul.
- Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (2002). *İşletme Yönetimi*, İzmir: Barış Yayınları
- Akın, Ö., ve Erdost Çolak, H.E. (2012). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla örgütsel performans arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 85-114
- Akıncı, Z. B. (1998). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Aksoy, C. A., (2001). *Hizmet İşletmelerinde Performans Değerlendirmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Aktaş, Y. (2019). *Nomofobi Düzeylerinin Yaşam Doyumu ve İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Kütahya Kent Merkezinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kütahya.
- Akyos, M. (2007). Kamuda inovasyon. Erişim tarihi: 07.01.2023. Erişim adresi: www.inovasyon.org.
- Al-Zaidi, A. I. M. (2023). *Çalışanların Kişilik Özellikleri ile Örgüt İçi İletişim Düzeylerinin Değerlendirilmesi (Spor İşletmesi Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Gelişim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Altınöz, M. (2009). An overall approach to the communication of organizations in conventional and virtual offices. *International Journal of Social Sciences*, 4(3), 217-223.

- Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40(1), 39-58.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., ve Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Amabile, T. M., ve 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.
- Andrews, F. M., ve Farris, G. F. (1972). Time pressure and performance of scientists and engineers: A five-year panel study. *Organizational Behavior and Human Performance*, 8(2), 185-200.
- Andriopoulos, C. (2001). Determinants of organisational creativity: a literature review. *Management decision*.
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308-323.
- April, S., Oliver, A. L., ve Kalish, Y. (2019). Organizational creativity-innovation process and breakthrough under time constraints: Mid-point transformation. *Creativity and Innovation Management*, 28(3), 318-328.
- Argon, T. ve Eren, A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Arslan, E. ve Arslan, B. (2007). *Örgütsel İletişim*, (Ed.: Uğur Demiray), 2. Baskı, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Arslan, H. (2021). *Algılanan Yönetici Desteği ile İş Performansı Arasındaki İlişkide Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü: Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenleri Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Erciyes Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Anabilim Dalı, Kayseri.
- Aryee, S., Chen, Z. X., ve Budhwar, P. S. (2004). Exchange fairness and employee performance: An examination of the relationship between organizational

- politics and procedural justice. *Organizational behavior and human decision processes*, 94(1), 1-14.
- Atak, M. (2005). Örgütlerde resmi olmayan iletişimin yeri ve önemi. *Journal of Aeronautics and Space Technologies*, 2(2), 59-67.
- Avunduk, Y. (2016). *Duygusal Zekanın İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Tıp Doktorları ile Toplu Ulaşım Şoförleri Üzerinde Karşılaştırmalı Alan Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ayanoğlu, Y., Atan, M. ve Beylik, U. (2010). Hastanelerde veri zarflama analizi yöntemiyle finansal performans ölçümü ve değerlendirilmesi. *Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi*, 2(2), 40-62.
- Aydemir, U. (2022). *Spor Federasyonlarında Çalışan Personellerin Örgütsel Bağlılıkları, İş Performansı ve Duygu Durumları Arasındaki İlişkisinin İncelenmesi*. Doktora Tezi. Bayburt Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Bayburt.
- Aytaç, K. (2004). *Seçilmiş Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri'nde örgüt kültürü*. Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Aytok, A. (2004). *Performans değerlendirme ile performansa dayalı ücret ve bir endüstri işletmesi örneği*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Aziz, A. (2008). *İletişime Giriş*. İstanbul: Aksu Basım Yayım.
- Aziz, A. ve Dicle, Ü. (2017). *Örgütsel İletişim*. 1.basım. İstanbul: Hiper Yayın.
- Bahar, E. (2012). *İletişim*.1. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bajraktari, A. (2020). *The Impact of Perceived Ethical Leadership Style and Work Motivation on Job Performance And Intention to Quit: A Research on Public Higher Education Institutions in Kosovo*. Doctoral Dissertation. Nigde Omer Halisdemir University, Social Sciences Institute, Department of Business Administration, Niğde

- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. (2004). *Yaratıcılık ve Yaratıcılık Yönetimi. Çağdaş Yönetim Yaklaşımları İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 5-33.
- Baker, K. A. (2002). Organizational Culture. Chapter 11. Erişim tarihi: 13.02.2023. Erişim adresi: www.semanticscholar.org.
- Balay, R. (2010). Öğretim elemanlarının örgütsel yaratıcılık algıları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 43 (1), 41-78.
- Baltacı, A., Tiyek, R., ve Burgazoğlu, H. (2016). Örgütsel bağlılık, çalışan performansı ve motivasyon faktörleri ile örgütsel iletişim arasındaki ilişkinin sosyal hizmet işletmeleri açısından incelenmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*.
- Basım, N. ve Argan, M. (2016). *Spor yönetimi*, Ankara: Detay Yayınları.
- Başaran, İ. (2000). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. 3. Baskı. Ankara: Şahsi Yayın.
- Başıyigit, A. (2006). *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kütahya.
- Bauer, T. ve Erdoğan, B. (2012). *An Introduction To Organizational Behavior*. Saylor Foundation
- Bektaşoğlu, A. (2020). *Sağlık Sektöründe Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Benligiray, S. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Bessis, P. ve Jaqui, H. (1973). *Yaratıcılık nedir?* Çev. S. Gürbaşkan, İstanbul: İstanbul Reklam Yayınları.
- Bilgiç, A.S. (2006). *Örgütsel İletişim ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Malatya.

- Bilir, P., ve Ünal, A. Y. (2005). Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün örgüt iklimi ve çalışanların katılımı ile ilgili algılamaları. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 5(1), 43-50.
- Binbir, S. (2012). *Kurumsal İletişim Aracı Olarak Sosyal Medya Optimizasyonu: Türkiye'deki İşletmelerin Sosyal Medya Optimizasyon Çalışmaları*. Yüksek Lisans Tezi. Yaşar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 5. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Borca, C., ve Baesu, V. (2014). A possible managerial approach for internal organizational communication characterization. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 124, 496-503.
- Borman, W. C. ve Motowidlo, S. J. (1993). *Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. Personnel Selection in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publications.
- Borman, W. C., ve Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human performance*, 10(2), 99-109.
- Boylu, Y. ve Sökmen, A., (2002). Sınır birim işgörenlerin performans değerlendirme kriterlerine bakış Ankara'daki otel işletmeleri üzerine bir uygulama. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), 167-182.
- Boz, D. Ergüzeloğlu, E. ve Duran, C. (2020). Bireysel yenilikçiliğin iş performansına etkisi: bir işletme örneği. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18,15-34.
- Bozkır, A. (2020). *Spor Yönetimi ve Spor Örgütleri. Sporda Yeni Akademik Çalışmalar-6*. Ankara: Akademisyen Kitabevi, 143-156.
- Bozoğlu, İ. T. (2010). *Örgüt Kültürünün Performans Kriterlerine Etkisi ve Tesco Kipa Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Uluslararası İşletmecilik Programı, İzmir.

- Bozöyük, Ö. (2019). *Çalışanların motivasyon düzeylerinin iş performanslarına etkisinde örgütsel stresin rolü: Pursaklar ilçesi devlet okulları örneği*. Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Brüggen, A., Feichter, C., ve Williamson, M. G. (2018). The effect of input and output targets for routine tasks on creative task performance. *The Accounting Review*, 93(1), 29-43.
- Büte, M. (2011). Etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 177.
- Campbell, J. P., McHenry, J. J., ve Wise, L. L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel psychology*, 43(2), 313-575.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (2000). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. 4.Baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H., Azizoğlu, Ö. A., ve Aydın, E. M. (2011). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal kitabevi.
- Can, Y., Soyer, F., ve Kaçay, Z. (2017). *Spor Çalışanlarında Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Yaratıcılık İnancı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. ERPA International Congresses on Education 2017. Book of Proceedings.
- Canary, H. E., ve Mcphee, R. D. (2010). Introduction: Toward a Communicative Perspective on Organizational Knowledge. *Communication and Organizational Knowledge*, 23-36.
- Canman, D. (1993). Personelin değerlendirilmesinde yeni yaklaşımlar ve Türkiye’de kamu kesimindeki uygulama. *Amme İdaresi Dergisi*, 26(1), 159-184.
- Casio, W. F. (2006). *Managing human resources: productivity, quality of life, profits*. McGraw-Hill Irwin
- Caspi, A., Ben-Hador, B., Weisberg, J., Uyargil, C., DüNDAR, G., ve Tuzuner, V. L. (2007). Turkey and Israel: HRM as a Reflection of Society. *In HRM in Europe*, 395-424.

- Ceylan, S. (2003). *İşletmelerde iletişim ve iki otel işletmesi üzerine bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Denizli.
- Champoux, J. E. (2010). *Organizational behavior: Integrating individuals, groups, and organizations*. Routledge.
- Chang, W. C., ve Chiang, Z. H. (2007). A Study on how to elevating organizational creativity of design organization. *International Association of Societies of Design Research, The Hong Kong Polytechnic University*.
- Charvatova, D. (2006). Relationship between communication effectiveness and the extent of communication among organizational units. *International Journal of Human and Social Sciences*, 1(1), 32-34.
- Chen, J. C., Silverthorne, C. ve Hung, J. Y. (2006). Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America, *Leadership and Organization Development Journal*, 27(4), 242-249.
- Coşkun, H.T. (2021). *Profesyonel Voleybol Oyuncularında Bağ Kurmanın Algılanan İş Performansı ve İş Doyumu Üzerindeki Etkisi: Kadın ve Erkek Voleybolu Karşılaştırmalı*. Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Spor Yönetimi, İstanbul.
- Covington, J., (2004) “Daha Hızlı ve Daha İyi”, Excellence, Sayı:84
- Cüceloğlu, D. (2012). *Yeniden İnsan İnsana*. 46.Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çabuk, Y. (2020). *İşyerinde Şiddetin İş Performansı ve Yaşam Kalitesi üzerine Etkisi: Tekirdağ İli Sağlık Sektöründe Uygulama*. Doktora Tezi. Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Tekirdağ.
- Çağlar, İ. ve Kılıç, S. (2006). *Genel İletişim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Çağlar, İ. ve Kılıç, S. (2011). *Eğitim fakülteleri için genel iletişim*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Çakmak, V., ve Aktan, E. (2016). Öğretmen öğrenci iletişiminin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(56).

- Çavuş, R. (2004). *Beyin Fırtınası*. 1. Baskı, Kariyer Yayınları.
- Çavuşoğlu, D. (2007). *Küresel rekabet ortamında örgütlerde yaratıcılık kültürü ve yaratıcılık yönetimine ilişkin tutumların incelenmesi (Okullarda araştırma)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Çaydar, M. (2022). *Hofstede'nin Kültürel Boyutlar Bağlamında Yönetimsel ve Örgütsel Değer Farklılıklarının İş Performansı Üzerindeki Etkisi*. Doktora Tezi. Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kütahya.
- Çekmecelioğlu, H. (2006). *Bireysel, örgütsel yaratıcılık ve yaratıcılık için iş çevresinin düzenlenmesi: Bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2014). Göreve ve insana yönelik liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (28), 21-34.
- Çelebi, N. (1983). Aydın'daki Küçük Sanayilerin Sosyolojik Açısından İncelenmesi. İzmir. E.Ü. Edebiyat Fak. Yay.
- Uslu, T. ve Çelik, M. (2022). İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel iletişim, örgütsel bağlılık ve örgütsel performansa etkisi. *Fenerbahçe Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 2 (3), 31-52.
- Çerçi, S. (2013). *İş Değerlerinin Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Üzerine Etkisi: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi'nde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Osmaniye.
- Çetin, S. ve İnan, İ. E. (2019). *Performans yönetimi, çağdaş yönetim yaklaşımları*. Gazi Kitabevi, Ankara.
- Çetintaş, H. B. (2016). Yönetim yaklaşımlarında örgütsel iletişim olgusunun değerlendirilmesi. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 4(1).

- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), 35- 46.
- Çöp, S., ve Doğanay, A. (2020). Algılanan liderlik iletişiminin iş performansı ve iş tatminine etkisi: 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları üzerine bir araştırma. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 34-49.
- Daniel, E. C., ve Eze, O. L. (2016). The role of formal and informal communication in determining employee affective and continuance commitment in oil and gas companies. *International Journal of Advanced Academic Research-Social & Management Sciences*, 2(9), 33-44.
- Demirci, K. (2008). *İşletmelerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Gazi Kitabevi, Ankara.
- Demirdöken, Ç. (2017). *Gençlik ve Spor Bakanlığında Örgüt İkliminin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Alan Araştırması*. Doktora Tezi. Hitit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Çorum.
- Demirtaş, M. (2010). Örgütsel iletişimin verimlilik ve etkinliğinde yararlanılan iletişim araçları ve halkla ilişkiler filmleri örneği. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 28, s. 411-444.
- Deniz, D. ve Arslan Kalay, H. (2020). Duygusal zekâ ve iş performansı arasındaki ilişkinin turist rehberleri açısından değerlendirilmesi. *Journal of Academic Tourism Studies*, 1(1), 30-45.
- Devecioğlu, S. (2002). *Türk Spor Yönetiminde Özerkliğin Ekonomik Boyutu: Türkiye Futbol Federasyonu Örneği*. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Dicle, Ü. (1982). *Yönetişel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulamaları*. Ankara: ODTÜ İdari İlimler Fakültesi Yayınları.
- Dilek, B. İ. (2009). *Performans Değerlendirme ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Dinçer, K. (2017). *İlkokullarda Örgütsel Yaratıcılık Davranışları ile Öğretmen Liderliği Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Kütahya.
- Dinçer-Aydın, H. U. (2012). *Örgütsel İletişim Açısından Örgüt Kültürü ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Denizli.
- Doğan, H. (2002). İşgörenlerin adalet algılamalarında örgüt içi iletişim ve prosedürel bilgilendirmenin rolü. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(2), 71-78.
- Doğan, Y. ve Özdevecioğlu, M. (2009). Pozitif ve negatif duygusallığın çalışanların performansları üzerindeki etkisi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(18), 165-190.
- Dolgun, U. (2007). *Meslek yüksek okulları ve yüksek okulları için insan kaynakları yönetimi*. Bursa, Ekin Yayınevi.
- Dökmen, Ü. (2020). *Sanatta ve Günlük Yaşamda iletişim Çatışmaları ve Empati*. 63. Baskı İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Durğun, S. (2006). Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 112-132.
- Egan, T. M. (2005). Creativity in the context of team diversity: Team leader perspectives. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 207-225.
- Ekenci, G., ve Serarslan, M. Z. (1997). Gelişim aşamaları bakımından Türk spor teşkilatı ve değerlendirmesi. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 2(3), 72-81.
- Ekici, F. (2021). *Seyahat İşletmelerinde Örgüt Kültürü, Örgütsel Yaratıcılık ve Örgütsel Performans İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Seyahat İşletmeciliği ve Turist Rehberliği Ana Bilim Dalı, Seyahat İşletmeciliği ve Turist Rehberliği Bilim Dalı, Konya.
- Ekinci, K. (2006). *Örgütsel iletişim ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

- Ekinci, S. (2018). *Profesyonel Öğrenme Topluluğu, Psikolojik Sahiplenme ve Bağlamsal Performans Arasındaki İlişki*. Doktora Tezi. Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Bolu.
- Elmas, N. (2017). *Örgütsel İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Erden, N. S. (2013). Power distance leads to corporate grapevine: The mediating role of perceptions of uncertainty. *Journal of Multidisciplinary Research*, 5(1), 95-103.
- Erdoğan, İ. (1998). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve organizasyon: Çağdaş ve küresel yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi (11. Baskı)*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Eren, E., ve Gündüz, H. (2002). İş çevresinin yaratıcılık üzerindeki etkileri ve bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. (5). 65-84
- Ergenç, D. (2003). *Ulaşım sektöründe çalışanların performansını etkileyen faktörlerin incelenmesi, karayolu ulaşım örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Eroğlu, K. (2011). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: kuramsal bir inceleme. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. Cilt: 11, Sayı:1.
- Erol, Y., ve Akyüz, M. (2015). Dünyanın en eski medyası: Dedikodunun örgüt düzeyindeki işlevleri ve algılanışı: Sağlık örgütlerinde bir alan araştırması. *Zeitschrift für die Welt der Türken/Journal of World of Turks*, 7(2), 149-166.
- Ertan, H. (2008). *Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme*. Doktora Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü,

İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı,
Afyonkarahisar.

Eskicioğlu, Y. (2003). *Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinin Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin Analizi*. Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

Eskiyörük, D. (2015). *Örgütsel İletişim*. İstanbul: Cinius Yayınları.

Eslami, K. Ali, J. Anees ve Anahita, A. (2010). Organizational citizenship behavior in concern of communication satisfaction: The role of the formal and informal communication. *International Journal of Business and Management*, 5(10), 51-61.

Eyyüpoğlu, A. A. (2017). *Örgütsel İletişimin Örgüt İçin İlişkilerin Etkinliği Açısından Önemi: Şırnak Üniversitesi Örneği*. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi, Ankara.

Fish, R. S., Kraut, R. E., Root, R. W., ve Rice, R. E. (1992). Evaluating video as a technology for informal communication. *In Proceedings of the SIGCHI conference on Human factors in computing systems*, 37-48.

Fişek, K. (1985). *100 Soruda Türkiye Spor Tarihi*. İstanbul: Gerçek Yayınevi.

Geçikli, F., Serçeoğlu N. ve Üst Can Ç. (2011). Örgüt içi iletişim ve iletişim tatmini konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*. Sayı:33.

Genç, N. (2012). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Gerard, W., Overbeek, S., ve Brinkkemper, S. (2018). Fuzzy artefacts: Formality of communication in agile teams. *11th International Conference on the Quality of Information and Communications Technology*, 1-7.

Gonzalez, E., Leidner, D., Riemenschneider, C., ve Koch, H. (2013). The impact of internal social media usage on organizational socialization and commitment. *34th International Conference on Information Systems, Milan*, 1-18.

- Gonzalez-Herrero, A., ve Smith, S. (2010). Crisis communications management 2.0: organizational principles to manage crisis in an online world. *Organization Development Journal*, 28(1).
- Göçer, A. (2022), *Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı İlişkisinin X ve Y Kuşaklarına Göre İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Çanakkale.
- Gök, S. G. ve Akgemci, T. (2020). Farklı inançlara sahip çalışanlar açısından çalışma ahlâkı değerlerinin iş performansı üzerindeki etkisi. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 6(1): 41-60.
- Gökçe, O. (2006). *İletişim Bilimi: İnsan İlişkilerinin Anatomisi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Gözcü, H. (2019). *Spor Merkezi Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarının Çalışan Performansı ile İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Sakarya.
- Gözükara, E. (2014). *Liderlik Tipleri, Yenilikçi Kültür, Örgütsel Yaratıcılık ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler*. Doktora Tezi. İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Grabner, I. (2007). Managing organizational creativity motivational aspects of management control systems for creative employees. *Wirtschaftsuniversität Wien, Nordbergstrasse*, 15.
- Green, C., Jegadeesh, N., ve Tang, Y. (2009). Gender and job performance: Evidence from Wall Street. *Financial Analysts Journal*. 65(6), 65-78.
- Grunig, J. E. (2005). *İletişim, Halkla İlişkiler ve Etkin Örgütler: Kitaba Genel Bir Bakış. Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik*, (ed. James, E. Grunig, çev. Elif Özsayar), İstanbul: Rota Yayınları.
- Gurbetoğlu, A. (2018). Bilimsel araştırma yöntemleri. Erişim Adresi: <http://www.agurbetoglu.com> Erişim tarihi: 01.02.2023.
- Güden, N., Girgen, M. Ü., Ve Özerden, S. (2022). Yaratıcılık, iş motivasyonu ve sosyal desteğin otel çalışanlarının performansına etkisi: Kuzey Kıbrıs Örneği. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 434-445.

- Gül, B. (2021). *Örgütsel Politika Algısı ve İş Performansı İlişkisinin Değerlendirilmesi: Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Kurumları Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Güler, H. (2022). *Spor Örgütü Çalışanlarının Kişisel Gelişim, İş Performansı ve Psikolojik İyi Oluş Durumlarının İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı, Spor Yönetimi Programı, Manisa.
- Güleryüz, H. (2001). *Eğitim Programlarının Dili ve Yaratıcı Düşünme*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Güllüoğlu, Ö. (2011). *Örgütsel İletişim-İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık*. Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- Gümüştuyu, Ç. (2004). *Örgütsel Yaratıcılık Kültürü: Bir İktisadi Devlet Teşekkülünde Örnek Olay Çalışması*. Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Güney, S. (2012). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayın.
- Güngör, N. (2011). *İletişim (Kuramlar ve Yaklaşımlar)*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Güngören, M. (2017). *Algılanan Örgüt Kültürünün İş Tatmini ve İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Konya.
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde iletişim kalitesi*. İstanbul: Der Yayınları.
- Halis, M., ve Öztürk, M. S. H. (2021). *Örgütsel İletişim ve Motivasyon İlişkisi: Kamu Kurum Örneği*. Proceedings E-Book.
- İncir, B. (2023). *Spor İşletmelerinde Öğrenen Örgüt Algısı ile Örgütsel Yaratıcılık Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Gelişim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Antrenörlük Eğitimi Anabilim Dalı, Spor Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- İslamoğlu, A. H., ve Alınacak, Ü. (2016). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

- Jawahar, I. M., ve Carr, D. (2007). Conscientiousness and contextual performance: The compensatory effects of perceived organizational support and leader-member exchange. *Journal of Managerial Psychology*, 22(4), 330–349.
- Jex, S. M., ve Britt, T. W. (2014). *Organizational psychology: A scientist-practitioner approach*. John Wiley & Sons.
- Kahn, R. L., ve Katz, D. (1977). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*. Çevirenler: Halil Can ve Yavuz Bayar) Ankara: Doğan Basımevi.
- Kaplan, S., Stachowski, A., Hawkins, L., ve Kurtessis, J. (2010). Canaries in the coalmine: On the measurement and correlates of organizational threat recognition. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(5), 587-614.
- Karacabey, M. F. (2011). *Özel ve Resmi İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Yaratıcılık Algısı*. Yüksek lisans tezi. Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Karaçor, S. ve Şahin A. (2004). Örgütsel iletişim kurma yöntemleri ve karşılaşılan iletişim engellerine yönelik bir araştırma. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 97-117.
- Karakoç, A. (2018). İş tatmininin örgütsel bağlılık ve iş gören performansı üzerindeki etkisi: Sigorta acentesi çalışanları üzerine bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(4), 1371-1388.
- Karakoç, N. (1989). Örgütsel iletişim ve örgütsel zaman arasındaki ilişkiler. *Kurgu Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi Uluslararası Hakemli İletişim Dergisi*, 6(6), 81-90.
- Karaköse, S. (2013). *Spor Yönetiminde Örgüt Kültürü*. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karasu, S. (2021). *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Turizm Sektöründe Otel Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Yaşar Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İzmir.

- Karayel, M. (2016). *Örgütsel Destek, Lider Desteği ve Sosyal Desteğin İş Performansına Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü: Yerel Yönetimler Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Karcıoğlu, F., Timuroğlu, K., ve Çınar, O. (2009). Örgütsel iletişim ve iş tatmini ilişkisi–bir uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, (63), 59-76.
- Kargün, S. (2021). *İşgörenlerin Motivasyon Düzeylerinin Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Üzerine Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir İnceleme*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ankara.
- Karsak, B. (2016). *Kurumsal İletişim*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Katırcı, H. (2012). Sporda Halkla İlişkiler ve Medyanın Rolü. *Spor ve Medya İlişkisi*. Ed. S. Sever. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Katırcı, H. ve Uztuğ, F. (2009). Spor kulüplerinde iletişim yönetimi: Türkiye profesyonel futbol liglerinde yer alan spor kulüplerinin iletişim uygulamalarına ilişkin araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 9 (1):149-168.
- Katırcı, H., (2007). *Spor kulüplerinde iletişim yönetimi: Türkiye profesyonel futbol liglerinde yer alan spor kulüplerinin iletişim uygulamalarına ilişkin araştırma*. Doktora Tezi. Eskişehir. Anadolu Üniversitesi SBE.
- Kaya, A. (2011). *Etkili ve Güzel Konuşma Sanatı*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Kaya, B. (2016). *Örgütsel İletişim ve İş Tatmini*. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kayabaşı, Ç. (2019). *Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İş Performansı İlişkisinin Belirlenmesi: Bir Devlet Hastanesi Örneği*. Doktora tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kayasandık, A. E. (2019). *Örgüt Kültürü ile İş ve Yaşam Tatmini İlişkisinde Örgütsel İletişim Doyumunun Aracı Rolü: Akademisyenler Üzerinde Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Samsun.

- Kelly, D. (2000). Using vision to improve organisational communication. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(2), 92- 101.
- Keyton, J. (2010). *Communication and organizational culture: A key to understanding work experiences*. USA: Sage Publications.
- Keyton, J. (2017). Communication in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 501–526. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-032516-113341.
- Kılınçarslan, S. (2016). *İletişime Giriş*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Kırık, E. (2020). *Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Örgütsel İletişim Algılarının Örgütsel Yaratıcılığa Etkisinin İncelenmesi: Kayseri İl Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Erciyes Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Ana Bilim Dalı, Kayseri.
- Kirkman, B. L., ve Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- Koch, T., ve Denner, N. (2022). Informal communication in organizations: work time wasted at the water-cooler or crucial exchange among co-workers? *Corporate Communications: An International Journal*.
- Koç, H., Yazıcıoğlu, İ., ve Hatipoğlu, H. (2009). Öğretmenlerin iş doyum algıları ile performansları arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (28), 13-22.
- Koçak, H. (2017). *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık Kavramı ve İş Performansı Üzerindeki Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koçak, O., Eti, S. ve Gürsoy, G. (2017). A ve B kişilik tipine sahip kamu ve özel sektör çalışanlarının kişilik tiplerinin incelenmesi: Yalova örneği. *HAK-iş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 6 (15).
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar*. 17. Baskı. Beta Basım Yayın Dağıtım.

- Kohli, Ajak K. (1985). Some unexplored supervisory behaviors and their influence on salespeople's role clarity, specific self-esteem, job satisfaction, and motivation. *Journal of Marketing Research*, 22 (4), 424-433.
- Köse, A.S. (2021). *Örgütsel Öğrenme ile Bireysel İş Performansı İlişkisinde Örgütsel Zekâ ve Yenilikçi İş Davranışının Rollerini*. Doktora Tezi. Beykent Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Kraut, R. E., Fish, R. S., Root, R. W., ve Chalfonte, B. L. (1990). Informal communication in organizations: Form, function, and technology. *In Human reactions to technology: Claremont symposium on applied social psychology*, 145,199.
- Kurt, E. (2013). *Algılanan Sosyal Destek ve İş Performansı İlişkisinde İşe Bağlılığın Aracı Etkisi: Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kwaśniewska, J., ve Nęcka, E. (2004). Perception of the climate for creativity in the workplace: the role of the level in the organization and gender. *Creativity and Innovation Management*, 13(3), 187-196.
- Leblebici, D. N. (2008). Örgüt kuramının temelleri. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 9(1), 111-129.
- Lee, H. S., ve Kim, J. K. (2010). Relationship among communication competence, communication types, and organizational commitment in hospital nurses. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 16(4), 488-496.
- Leigh, K. E. (2011). *Organizational creativity: The relationship between creativity, values, and performance in architectural practice*. Doctoral dissertation. Colorado State University, USA.
- Li, X., Sanders, K. ve Frenkel S. (2012). How leader-member exchange enhances job performance for chinese hotel employees: the role of work engagement and HRM consistency. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1059-1066.

- Lunenburg, F. C. (2010). Formal communication channels: Upward, downward, horizontal, and external. *Focus on Colleges, Universities, and Schools*, 4(1), 1-7.
- Lussier, R. N., ve Kimball, D. C. (2009). *Applied Sport Management Skills*. USA: Human Kinetics.
- Luthans, F. (2010). *Organizational Behavior*, USA: McGraw – Hill, 12th Ed
- Mahdjoubi, D. (1997). The mapping of innovation. *Dprepared for Joint Adjustment Committee of Etobicoke*, 122.
- Marşap, A. (1999). *Yaratıcı Liderlik*. Ankara: Öncü Kitapları.
- Martins, E.C., Terblanche, F. (2003). Building organizational culture that stimulate creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74.
- McGill, M. E., Slocum Jr, J. W., ve Lei, D. (1992). Management practices in learning organizations. *Organizational dynamics*, 21(1), 5-17.
- Meriç, Ç. (2018). *İlkokullarda örgüt kültürü ve örgütsel yaratıcılık ilişkisinin yönetici ve öğretmen görüşlerine dayalı olarak değerlendirilmesi: Balıkesir ili örneği*. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Teftişi Bilim Dalı, Balıkesir.
- Mısırlı, İ. (2010). *Genel ve Teknik İletişim Kavramlar, İlkeler, Uygulamalar*. 5. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Miller, K. (2011). *Organizational Communication: Approaches and Processes*. Boston: Wadsworth Cengage Learning.
- Miller, K. I. (2008). *Organizational Communication. The International Encyclopedia of Communication*. Wiley Publishing.
- Montgomery, D. C., Peck, E. A., ve Vining, G. G. (2012). *Introduction to Linear Regression Analysis*. John Wiley & Sons.
- Motowidlo, S. J., ve Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied psychology*, 79(4), 475.

- Nanto, Z. (2020). *Hata Yönetimi Kültürü İşe Cezbolma ve Örgütsel Yaratıcılık Arasındaki İlişkiler*. Doktora Tezi. Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Elazığ.
- Neves, P. ve Eisenberger, R. (2012). Management communication and employee performance: The contribution of perceived organizational support, *Human Performance*, 25(5), 452-464.
- Newstrom, J. W. ve Davis, K. A. (2002). *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill
- Ok, T., Üstünyer, K., Akkahve, E. ve Kale, E. (2016). Örgüt Kültürü. Erişim tarihi: 08.01.2023. Erişim adresi: <https://docplayer.biz.tr/20304680-Organizasyon-kulturu-hazirlayanlar-turkey-ok-kenan-ustunyer-enes-akkahve-emrullah-kale.html>.
- Okkalı, M. (2008). *İlköğretim Okullarında Örgütsel İletişim Becerilerinin Örgütsel Öğrenmeye Etkisinin Öğretmenler Tarafından Algılanması*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Onağ, Z. ve Gürgeç, O. (2018). Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğündeki örgüt ikliminin çalışanların motivasyonu ve performansı üzerindeki etkisinin incelenmesi. *CBÜ Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 13(1), 87-105.
- Ökmen, V. (2021). *Kamu Çalışanlarında Tükenmişlik ve İş Performansı İlişkisinde Denetim Odağının Rolü: Bilecik Belediyesi Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Bilecik.
- Önal, G. (2000). *İşletme Yönetimi ve Organizasyon*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Özdemir, S. (2013). *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*. Ankara: Pegem A yayıncılık.
- Özdevecioğlu, M., ve Kanıgür, S. (2009). Çalışanların ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının performansları üzerindeki etkileri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (1), 53-82.
- Özkılıçcı, G. (2011). *Örgütsel adalet algısı ile örgütsel iletişim arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkiler Ana Bilim Dalı, İstanbul.

- Özorhon, B., ve Demirkese, S. (2014). Türk müteahhitlik hizmetlerinin uluslararası rekabetçilik analizi. *İMO Teknik Dergisi*, 421, 6831-6848.
- Öztemiz, A. B. (2005). Örgütlerde stresin verimlilik ve performansla etkileşimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 271-288.
- Öztürk, A. ve Wilemon, D. (2001). Enhancing managerial competencies through organizational creativity. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 19(1), 81-104.
- Öztürk, S. (2008). *Bir Üretim İşletmesinde Bireysel Performans Değerleme Sistemi Kurulumu ve Bir Karar Destek Sistemi Tasarımı*. Yüksek Lisans Tezi. Başkent Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Palazoğlu, H. (2021). *İşyeri Rekreasyon Uygulamalarının İyilik Hali ve İş Performansı Üzerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Kütahya.
- Pandey, J. (2018). Factors affecting job performance: an integrative review of literature. *Management Research Review*, 42(2), 263-289.
- Payasoğlu, N. (2019). *Bankacılık Sektöründe Çalışanların Duygusal Zekâ Seviyelerinin İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Gaziantep İli Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yüksek Lisans Programı, Gaziantep.
- Polat, F. (2009). *İş'te, Aşkta, Okulda, Sokakta İletişim Nasıl Kurulur?* İstanbul: Avrupa Yakası Yayınları.
- Rasulzade, F. ve Dackert, I. (2009). Organizational creativity and innovation in relation to psychological well-being and organizational factors. *Creativity Research Journal*, 21, 191-198.
- Robbins, S. P., ve Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Prentice Hall
- Roberts, M. B., ve Keith, M. R. (2002). Implementing a performance evaluation system in a correctional managed care pharmacy. *American journal of health-system pharmacy*, 59(11), 1097-1104.

- Ross, S. C. (2021). *Organizational Behavior Today*. New York: Routledge.
- Rotundo, M., ve Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66.
- Rousseau, D. M., ve McLean Parks, J. (1993). The contracts of individuals and organizations. *Research in Organizational Behavior*, 15, 1-43.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Gümüş, M. (2016). *Örgütsel İletişim*. Bursa: Aktüel Kitabevi.
- Sarıyer, N. (2017). *Pazarlama İletişimi Araçları*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Savieski, F. Z. (2004). *Örgütsel Yaratıcılığı Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Senge, P. (2016). *Beşinci Disiplin: öğrenen organizasyon sanatı ve uygulaması*. Çev. A.İldeniz, A.Doğukan, B.Pala. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları
- Sever, M. (2023). *Örgütsel İletişim ve Örgüt Sağlığının Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi: Zincir Hastaneler Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Yeni Yüzyıl Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Sezer, M. (2018). *Örgütsel İletişimin Analizinde İş Tatmini, İletişim Doyumu ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Perakende Sektöründe Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkiler Anabilim Dalı, Bursa.
- Shalley, C. E., Gilson, L. L., ve Blum, T. C. (2000). Matching creativity requirements and the work environment: Effects on satisfaction and intentions to leave. *Academy of management journal*, 43(2), 215-223.
- Shibu, A.A. (2017). *Dönüşümcü Liderlik Tarzının Yenilik Stratejileri ve Örgütsel Yaratıcılık Üzerine Etkisi: Samsun İlinde Kobiler Üzerine bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.

- Shockley-Zalabak, P. (2015). Communication competence in organizations and groups: Historic and emerging perspectives. *Communication competence*, 397-430.
- Sigler, T. H. and Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: Examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of Quality Management*, 5, 27-52.
- Smith, P. C., ve Goddard, M. (2002). Performance management and operational research: a marriage made in heaven?. *Journal of the Operational Research Society*, 53(3), 247-255.
- Solmaz, B. (2004). *Kurumsal Söylenti ve Dedikodu Türkiye'deki İşletmeler Üzerine Bir Uygulama*. Konya: Tablet Kitapevi.
- Sözbilir, F., Yeşil, S. (2015). Kurumsal yaratıcılık: yaratıcılığı etkileyen faktörler açısından Türkiye’de bir kamu kurumunda alan araştırması. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 33(4), 87-111.
- Stegmeier, D. (2008). *Innovations in office design: The critical influence approach to effective work environments*. John Wiley ve Sons.
- Sungur, N. (1997). *Yaratıcı düşünce*. İstanbul: Evrim Yayınevi Yönetim Dizisi.
- Şekertağ, F. (2021). *Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Pedagojik Bilgi ve Beceri Düzeyleri ile Beden Eğitimi Öğretmenliği Mesleğine İlişkin İnançlarının İş Performansına Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Trabzon Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı, Trabzon.
- Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2014). *Yönetim ve Organizasyon*. 16. Baskı. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics*. (Sixth Edition). USA: Pearson Education Limited.
- Taggar, S. (2002). Individual creativity and group ability to utilize individual creative resources. A multilevel model. *Academy of Management Journal*, 45, 315-330.

- Tan, T. (2022). *Öğretmenlerin Duygusal Zekâları ile Örgütsel Yaratıcılıkları Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Kültür Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Tanrıverdi, H. Adıgüzel, O. Çiftçi, M. (2010). Sağlık yöneticilerine ait iletişim becerilerinin çalışan performansına etkileri: Kamu hastanesi örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(11), 101-122.
- Tarigan, J., Susanto, A. R. S., Hatane, S. E., Jie, F., ve Foedjiawati, F. (2021). Corporate social responsibility, job pursuit intention, quality of work life and employee performance: case study from Indonesia controversial industry. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 13(2), 141-158.
- Taş, H. (1999). *Yaratıcı Örgüt Kültürü ve Yönetim*. Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Taşkın, A. (2023). *Otantik Liderliğin Yöneticiye Güven ve İş Performansına Etkisi: Sivil Toplum Kuruluşları Üzerine Alan Araştırması*. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Sakarya.
- Tayfun, A. ve Çatır, O. (2013). Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5 (3), 114-134.
- Tayfun, R. (2011). *Etkili İletişim ve Beden Dili*. 4. Baskı. Ankara: Nobel Yayın
- TDK, Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük. Erişim Tarihi: 01.02.2023, Erişim adresi: <http://www.tdk.gov.tr>.
- Tekin, B. Ö. (2009). *Örgütlerde Elektronik Posta Kullanımının Örgütsel İletişime Etkileri ve Paristanbul Dizayn Ajansı'nda Bir Uygulama Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi, İletişim Anabilim Dalı, Eskişehir.
- Tekin, Z., ve Karakuş, K. (2018). Gelenekselden Akıllı Üretime Spor Endüstrisi 4.0. *Itobiad: Journal of the Human & Social Science Researches*, 7(3).
- Timuroğlu, K. ve Yılmaz, B. (2021). Örgütsel iletişimin örgütsel yenilik üzerindeki etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 35(1), 319-337.
- Tokay, T. (2000). *Örgütsel Stres ve Performans İlişkisi Üzerine Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.

- Topsakallıoğlu, S. (2015). *Türk Kamu Yönetiminde Kamu Çalışanları Arasındaki Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Mutki İlçesi Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Isparta.
- Tsai, M., Chuang, S. ve Hsieh, W. (2009). An integrated process model of communication satisfaction and organizational outcomes, *Social Behavior and Personality*, 37(6), 825-834.
- Turgut, H., (2001). Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine yeni bir alternatif:360 derece performans değerlendirme yöntemi, *Sayıştay Dergisi*, 42, 56-68.
- Turgut, M. (2022). *Yenilikçiliğin Çalışanların İş Performansına Etkisi: Havacılık Teknisyenleri Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Isparta.
- Tutar, H. (2009). *Örgütsel iletişim*. 2. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tutar, H. ve Altınöz M. (2010). Örgütsel iklimin işgören performansı üzerine etkisi: Ostim imalat işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 65(2), 196-218.
- Tutar, H., ve Yılmaz, M. K. (2010). *Genel iletişim Kavram ve Modeller*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tutar, H., Yılmaz, M. K., ve Erdönmez, C. (2003). *Genel ve Teknik İletişim*. 1. Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tutar, Hasan, (2003). *Örgütsel İletişim*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Türkmen, İ. (2000). *Etken iletişim modeli: yöneticiler için*. Ankara: MPM.
- Türkmen, M. (2005). *Gençlik ve Spor Müdürlüğü merkez örgütünde zaman yönetimi*. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Türkoğlu, T., ve Yurdakul, Ü. (2017). Mobilya endüstrisinde çalışanların iş doyumu ile iş performansı arasındaki ilişkinin araştırılması. *Artvin Çoruh Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi*, 18(1), 88-97.

- Uğurlu, C., T. ve Ceylan, N. (2014). Öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık ve etik liderlik algılarının incelenmesi. *Mersin University Journal of the Faculty of Education*, 10(2), 96-112.
- Ulukuş, K. S. (2010). *Örgütsel İletişim Örüntüsünün Kurum İçi İlişkilerdeki Önemi: Aksaray Emniyet Teşkilatında Uygulamalı Bir Çalışma*. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Unlu, O., Ozdevecioglu, M., Demirtas, O., ve Yurur, S. (2009). The mediating role of perceived humor on the effects of the positive and negative affectivity on employees' task and contextual performance. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 3(1), 173-185.
- Ural, A., ve Kılıç, İ. (2018). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uysal, M. (2009). *İlköğretim Türkçe Dersinde İşbirlikli Öğrenmenin Erişi, Eleştirel Düşünce ve Yaratıcılık Becerilerine Etkisi*. Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İlköğretim Ana Bilim Dalı Sınıf öğretmenliği Bölümü, İzmir.
- Ünüvar, Ş. ve Bilge, A. F. (2009). Örgüt içi iletişimin konaklama işletmelerindeki etkinliği: Örnek bir alan araştırması. *Journal of Azerbaijani Studies*, 12, 55-72.
- Üstündağ, T. (2003). *Yaratıcılığa Yolculuk*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Varışlı, N., ve Bayar, M. (2023). Akademisyenlerde iş tatmini ve örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 246-261.
- Vogelgesang, G. R., Leroy, H. ve Avolio, B. J. (2013). The mediating effects of leader integrity with transparency in communication and work engagement/performance, *The Leadership Quarterly*, 24(3), 405-413.
- Vural, İ., Tuna, Y., Birsen, Ö., Erzurum, F., Küçük, M. ve Çolak, F. Ü. (2012). *İletişim*. Ankara: Pegem Akademi.
- Werner, J.M. (2000). Implications of OCB and contextual performance for human resource management. *Human Resource Management Review*, 10(1), 3-24.

- Woodman, R. W. Sawyer, J. E. Griffin, R.W. (1993). Toward A Theory of Organizational Creativity. *Academy of Management Review*, 18 (2): 293- 321.
- Yağbasan, M. ve Şiş, A. (2006). Kamu kurumlarında iletişimsel ortamın analizi. Elazığ ili köy hizmetleri, bayındırlık ve DSİ örneği. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(1), 269-284.
- Yahşi, Ü. (2014). *Gençlik ve Spor Bakanlığı Personelinin Örgüt İklimi Alguları ile Örgütsel Yaratıcılık Düzeyi*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yatkın, A. (2003). *Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Yener, H. (2007). *Personel Performansına Etki Eden Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi Modeli ve Bir Uygulama*. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yeniçeri, Ö. (2006), *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar; Yönetim Süreçlerinin Etkinleştirilmesinde Açık Yönetim Anlayışının Rolü*. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.
- Yeşilyurt, E. (2020). Yaratıcılık ve yaratıcı düşünme: tüm boyut ve paydaşlarıyla kapsayıcı bir derleme çalışması. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 15 (25), 3874 – 3915.
- Yetim, A. ve Cengiz, R. (2012). *İletişim ve Spor*. Ankara: Berikan Yayınevi.
- Yıldırım, E. (2011). *Çalışan Performansının Geliştirilmesinde Koçluk Uygulaması Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Yıldız, K. (2015). *Bilgi ve iletişim teknolojilerinin örgüt içi iletişime etkisi: Türkiye Öryantiring Federasyonu Örneği*. Doktora Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Yılmaz, A, İraz, R. (2013). Örgütsel yaratıcılık kültürü bağlamında çalışanların yaratıcılık yönetimine ilişkin tutumlarının değerlendirilmesi: Konya ili devlet ve katılım bankaları örneği, *The Journal of Academic Social Science Studies*, 6(5), 829-855.

- Yılmaz, E. (2011). *Örgütsel Bağlılığa İletişimin Etkisi: Bir Örnek Olay*. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Yılmaz, H., ve Karahan, A. (2010). Liderlik davranışı, örgütsel yaratıcılık ve işgören performansı arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Uşak'ta bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 17(2), 145-158.
- Yurter, Y. (2018). *İlkokul ve ortaokullarda okul iklimi ile örgütsel yaratıcılık davranışları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kütahya.
- Yusuf, R. M., Hamid, N., Eliyana, A., Bahri, S., ve Sudarisman, A. (2012). The antecedents of employee's performance: Case study of Nickel Mining's company, Indonesia. *Journal of Business and Management*, 2(2), 22-28.
- Yüceler, A. (2009). Örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi ilişkisi teorik ve uygulamalı bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 445-458.
- Yüksel, A.H. (2007). *"Sözsüz İletişim" Genel İletişim*, (Ed.: Uğur Demiray), 2.Baskı, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Zhao, D., ve Rosson, M. B. (2009). How and why people Twitter: the role that micro-blogging plays in informal communication at work. In *Proceedings of the 2009 ACM International Conference on Supporting Group Work*, 243-252.
- Zhou, J., ve Shalley, C. E. (2008). Expanding the scope and impact of organizational creativity research. *Handbook of organizational creativity*, 28(1), 125-147.
- Zıllıoğlu, M. (2010). *İletişim Nedir?* (4. Baskı). İstanbul: Cem Yayınevi.
- Williams, K. Y., ve O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. In B. Staw & R. Sutton (Eds.), *Research in organizational behavior* (77-140). JAI Press.

EKLER

EK-1: Veri Toplama Araçları

Kişisel Bilgi Formu

Sayın Katılımcı,

Spor kurumlarında çalışan personelin, örgütsel iletişim, örgütsel yaratıcılık ve iş performansa yönelik olarak bilimsel bir çalışma yapılmak istenmektedir. Araştırmada, amaç genel bir sonuç elde etmek olduğu için **isminizi yazmanıza gerek yoktur**. Verilerin doğru toplanması ve yapılacak istatistik analizlerinin anlamlı çıkması açısından ankette hiçbir sorunun boş bırakılmaması büyük önem taşımaktadır. Bu araştırmadan elde edilecek sonuçlar bilimsel ahlaka uygun olarak gizlilik içerisinde değerlendirilecektir. Buna istinaden soruları samimiyetle cevaplandırmanız, çalışmanın güvenilirliğini arttıracaktır.

Katılımınız için teşekkür ederiz...

Doç.Dr. KADİR YILDIZ
MCBÜ Spor Bilimleri Fakültesi

EMRE DÖNMEZ
MCBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü
Spor Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi

Demografik Bilgiler

Kişisel Bilgiler

Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek

Yaşınız:

Medeni durumunuz: () Evli () Bekar

Eğitim durumunuz: () İlköğretim-Ortaöğretim () Lise () Ön Lisans () Lisans () Lisansüstü

Kaç yıldır bu kurumda çalışmaktasınız?:

Kurumdaki unvanınız:

() Memur () Şube Müdürü () Şef () Sportif Eğitim Uzmanı () Spor Uzmanı () Diğer:

Gelir durumunuz:

Örgütsel İletişim Ölçeği

Örgütsel iletişim ile ilgili ifadeler	(1) Kesinlikle katılmıyorum	(2) Katılmıyorum	(3) Kararsızım	(4) Katılıyorum	(5) Kesinlikle katılıyorum
Lütfen aşağıda bulunan 9 ifadeyi değerlendirip, “Kesinlikle katılmıyorum” ile başlayıp “Kesinlikle katılıyorum” ile biten 5 seçenekten, size göre en uygun olan seçeneğin altında bulunan kutucuğa X işareti koyunuz.					
1.Önerilerimizi ya da sorunlarımızı iletmek üzere gerektiğinde bir üst amire/kişiye kolaylıkla ulaşabiliyorum.					
2.Yöneticimiz daha başarılı olmanız için size destek veriyor.					
3.İşimizi en iyi şekilde yapma konusundaki çabalarımız yönetici tarafından takdirle karşılanıyor.					
4.Kurumumuz yönetiminin eğitim ve mesleki gelişimimizle ilgilendiğine inanıyorum.					
5.Yöneticilerin çalışanların sorunlarıyla yakından ilgilendiklerine ve bu sorunları çözmek için yeterince çaba harcadıklarına inanıyorum.					
6.Kurumumuzda yönetiminin kişilerin yanlış hareketlerine gereken tepkiyi gösterdiğine inanıyorum.					
7.Kurumumuzda çalışanlara adil davranıldığını düşünüyorum.					
8.Kurumumuzda işinizi yapmanız için gerekli bilgilere/verilere kolaylıkla ulaşabiliyorum.					
9.Örgüt içi iletişimden memnunum.					

Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği

Örgütsel yaratıcılık ile ilgili ifadeler	(1) Hiç Katılmıyorum	(2) Az Katılıyorum	(3) Orta Derece Katılıyorum	(4) Çok Katılıyorum	(5) Tam Katılıyorum
<i>Lütfen aşağıda bulunan 38 ifadeyi değerlendirip, “Hiç Katılmıyorum” ile başlayıp “Tam Katılıyorum” ile biten 5 seçenekten, size göre en uygun olan seçeneğin altında bulunan kutucuğa X işareti koyunuz.</i>					
1.Yeni yaşantı ve deneyimleri merak ederek, çeşitli konularla yakından ilgilenirim.					
2.Risk almayı ve beklenmeyen sonuçlarla karşılaşmayı işimin bir parçası sayarım.					
3.Bireysel inisiyatif alarak, cesur davranırım.					
4.Olay ve olgular arasındaki farklı ilişki noktalarını görür ve değerlendiririm.					
5.Yeni düşünceleri özümseyebilmek için esnek davranmaya çalışırım.					
6.Rekabet ederek, potansiyel fırsatları somut yararlar dönüşürmeye çalışırım.					
7.Yeni şeyler denemeyi/uygulamayı önemseyerek, girişimci davranırım.					
8.Her seferinde yeni bilgi ve becerileri kullanmaya çalışırım.					
9.Sürekli öğrenerek kendimi geliştirmenin yollarını ararım.					
10.Yeni hedeflere ulaşmak için mevcut sınırların ötesine geçmeye çalışırım.					
11.Yapılandırılmamış, farklı iş süreçlerini kullanırım.					
12.Yeni yöntemlerin işe koşulması için değişime açık bir tutum takınırım.					
13.Beklenenin üstünde performans göstermeye çalışırım.					
14.Çok yönlü hareket ve dinamizm içinde olmaya gayret ederim.					
15.Sorunlara farklı çözümler geliştirmek için rutin davranış kalıplarını terk ederim.					
16.Sıradanlığı aşarak özgün düşünceler üretmeye ve buluşlar yapmaya çalışırım.					
17.Yeni fikirlerin ortaya çıkması ve uygulaması için yöneticiler gerektiğinde kuralları esnetirler.					
18.İşimi geliştirmeye dönük yeni bir düşünceye/uygulamaya sahip olduğumda bunu yöneticilerimle kolaylıkla paylaşıyorum.					
19.Yönetim, yeni bir fikir/uygulama önerdiğimde onu ciddiye alır ve geliştirme yollarını arar.					
20.Yönetim, çalışanların sıra dışı buluş veya uygulamalarını gördüğünde hemen ödüllendirme yoluna gider.					
21.Yönetim, çalışanlara özgürce düşünme ve davranmaları için uygun bir ortam					

hazırlar.					
22.Yönetim, çalışanlara hata yapmaktan korkmamalarını ve risk almalarını teşvik eder.					
23.Yönetim, yapılan hata ve yanlışları birer öğrenme aracı olarak görür ve değerlendirir.					
24.Yöneticilerim, farklı düşünme ve davranmaya özendiren demokratik liderliği benimserler.					
25.Üstün başarılarla imza atan personelle gurur duyan bir yönetim vardır.					
26.Yöneticiler, farklı insanların farklı düşünme biçimlerine saygı gösterirler.					
27.Yönetim, çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmek için sürekli biçimde eğitim hizmetleri sunar.					
28.İş arkadaşlarım, mevcut durumu aşmak için gerektiğinde kalıplaşmış düşünce ve uygulamalara direnirler.					
29.İş arkadaşlarım, gerektiğinde aykırı görüşlerden bile istifade etmeye çalışırlar.					
30.İş arkadaşlarım genellikle eleştiriye açık bir tutum sergilerler.					
31.İş arkadaşlarım, sorun çözmede farklı alternatifler geliştirmeye gayret ederler.					
32.İş arkadaşlarım, etkili hizmet sunmada farklı beklentileri dengelemeye çalışırlar.					
33.İş arkadaşlarım, değişim için gerektiğinde mevcut politika ve prosedürleri sorgularlar.					
34.İş arkadaşlarım, farklı inanç ve düşünceden olanlarla görüşlerini rahatlıkla paylaşırlar.					
35.İş arkadaşlarım, önyargısız esnek düşünme eğilimi gösterirler.					
36.İş arkadaşlarım, farklılıklara saygıyı öne çıkaran bir kültüre sahiptirler.					
37.İş arkadaşlarım, hatalardan öğrenme deneyimine hep açık kapı bırakırlar.					
38.İş arkadaşlarım, farklı bilgi ve becerilerinin önemini kavrayarak hareket ederler.					

İş Performansı Ölçeği

İş performansı ile ilgili ifadeler	(1) Kesinlikle Katılmıyorum	(2) Katılmıyorum	(3) Kararsızım	(4) Katılıyorum	(5) Kesinlikle Katılıyorum
<i>Lütfen aşağıda bulunan 4 ifadeyi değerlendirip, “Kesinlikle Katılmıyorum” ile başlayıp “Kesinlikle Katılıyorum” ile biten 5 seçenekten, size göre en uygun olan seçeneğin altında bulunan kutucuğa X işareti koyunuz.</i>					
1.Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.					
2.İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.					
3.Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.					
4.Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.					

EK-2: Etik Kurul Onayı

T.C.
MANİSA CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİK
KURULU KARARLARI

Toplantı Tarih	: 14.04.2022
Toplantı Sayısı	: 2022/ 03
Toplantıda Alınan Karar Sayısı	:13

Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu 14.04.2022 tarih ve saat 11:00'da toplanmış, aşağıdaki kararlar alınmıştır.

KARAR:

12- MCBÜ Spor Bilimleri Fakültesi Öğretim Üyesi Doç.Dr. Kadir YILDIZ'ın 11.04.2022 tarih ve E.284734 sayıda kayıtlı “**Spor Kurumu Çalışanların Örgütsel İletişim Algılarının Örgütsel Yaratıcılık Düzeylerine ve İş Performanslarına Etkisinin İncelenmesi**” adlı tezin etik yönden uygunluğuna, toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verildi.

	(imza) Prof.Dr.Ramazan GÖKBUNAR Başkan	
(imza) Prof.Dr.Fatma ŞAŞMAZ ÖREN Üye	(imza) Prof.Dr.Nurettin GÜLMEZ Bşk.Yrd.Üye	(imza) Prof.Dr.Osman Murat KOÇTÜRK Üye
(imza) Prof.Dr.Selhan ÖZBEY Üye	(imza) Prof.Dr.Özge AYAN Üye	(imza) Prof.Dr. Talip KABADAYI Üye

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı- Soyadı: Emre DÖNMEZ

Eğitim Hayatı

Yüksek Lisans

- 2020-Günümüz: Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Spor Yöneticiliği Yüksek Lisans Programı, Manisa / Türkiye.
- 2021-2022: Escola Superior de Educação Politécnico de Coimbra, Uluslararası Öğrenci, Spor Yönetimi Yüksek Lisans Programı, Coimbra / Portekiz.

Lisans

- 2017-2021: Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği, Manisa / Türkiye.
- 2016-2020: Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Spor Yöneticiliği, Manisa / Türkiye.

Başarılar

- Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Fakülte Birincisi-2020
- Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Yöneticiliği Bölüm Birincisi- 2020

Yabancı Dil Bilgisi

- İngilizce

Kurs Bitirme Sertifikaları

- **13.04.2019:** Türkiye Atletizm Federasyonu, Çocuk Atletizmi sertifikası.
- **29.01.2021:** Türkiye Sualtı Sporları Federasyonu, Bronz Cankurtaran sertifikası.
- **22.02.2021:** Türkiye Yüzme Federasyonu, Yardımcı Antrenör Belgesi.

Eğitim Sertifikaları

- **23.11.2017:** Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Dünya Spor Bilimleri Araştırma Kongresi'ne katılım sertifikası.
- **09.05.2018:** Manisa Celal Bayar Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi, 5. Uluslararası Spor Bilimleri Turizm ve Rekreasyon Öğrenci Kongresi'ne katılım sertifikası.
- **23.12.2018:** Vera Etkinlik, Doğru İletişim eğitimi sertifikası.

- **23.12.2018:** Vera Etkinlik, Farkındalık ve Yaratıcı Düşünce eğitimi sertifikası.
- **23.12.2018:** Vera Etkinlik, Yeni Medya Çağında Özgüven ve Samimiyet eğitimi sertifikası.
- **23.12.2018:** Vera Etkinlik, İkili İlişkilerin Sosyal Hayata ve İş Hayatına Yansıması eğitimi sertifikası.
- **24.03.2019:** Manisa Celal Bayar Üniversitesi, II. Dünya Spor Bilimleri Araştırma Kongresi'ne katılım sertifikası.
- **07.04.2019:** Altınordu Futbol Kulübü, 6. Uluslararası U12 İzmir Cup gönüllü katılım sertifikası.
- **06.12.2019:** Pamukkale Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi, 4. Uluslararası Avrasya Spor, Eğitim ve Toplum Kongresi'ne katılım sertifikası.
- **01.04.2021:** Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sporda Etkili İletişim sertifikası.
- **27.06.2021:** Manisa Çalışma ve İş Kurumu, İş Kulübü Eğitimi sertifikası.
- **06.12.2021:** Escola Superior de Educação Politécnico de Coimbra, III Ciclo de Conferências em Fitness e Atividades de Ginásio katılım sertifikası.