



**ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK VE ÖRGÜTSEL
DNA'NIN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE
ÖRGÜTSEL YARATICILIK ÜZERİNDEKİ
ETKİSİ: BEŞ YILDIZLI OTEL
İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA**

Faruk GÖKÇE
Doktora Tezi
Danışman: Prof. Dr. Elbeyi PELİT
Temmuz, 2023
Afyonkarahisar

T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK VE ÖRGÜTSEL DNA'NIN
ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE ÖRGÜTSEL YARATICILIK
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BEŞ YILDIZLI OTEL
İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

Hazırlayan
Faruk GÖKÇE

Danışman
Prof. Dr. Elbeyi PELİT

AFYONKARAHİSAR 2023

ETİK VE BİLİMSEL İLKELER SORUMLULUK BEYANI

Doktora tezi olarak sunduğum “**Örgütsel Çeviklik ve Örgütsel DNA'nın Örgütsel Değişim ve Örgütsel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama**” adlı çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde bilimsel etik kurallara ve atıf gösterme ilkelerine riayet ettiğimi belirterek aksi bir durumun tespiti hâlinde sorumluluğun tamamen bana ait olduğunu kabul, beyan ve taahhüt ederim.

12/07/2023

İmza

Faruk GÖKÇE

T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ENSTİTÜ ONAYI

Öğrencinin	Adı- Soyadı	Faruk GÖKÇE
	Numarası	170681103
	Anabilim Dalı	Turizm İşletmeciliği
	Programı	Turizm İşletmeciliği
	Program Düzeyi	☐ Yüksek Lisans ☒ Doktora ☐ Sanatta Yeterlik
Tezin Başlığı		Örgütsel Çeviklik ve Örgütsel DNA'nın Örgütsel Değişim ve Örgütsel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama
Tez Savunma Sınav Tarihi		12.07.2023
Tez Savunma Sınav Saati		11.00

Yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez, Afyon Kocatepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek ☒oy birliği – ☐oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Elbeyi PELİT
MÜDÜR

Bu tez, Enstitü Müdürlüğüne kontrol edilerek, elektronik imza kullanılarak onaylanmıştır.

ÖZET

ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK VE ÖRGÜTSEL DNA'NIN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE ÖRGÜTSEL YARATICILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

Faruk GÖKÇE

AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

Temmuz, 2023

Danışman: Prof. Dr. Elbeyi PELİT

Çeviklik, kelime anlamı olarak hızlı hareket etme ve işin sonucuna ani ulaşabilme yeteneği olarak tanımlanabilir. Örgütsel çeviklik ise benzer şekilde çevrede yaşanan gelişmelere hızlı ve etkin cevap verebilme yeteneğidir. Örgütsel DNA, örgüte yaşayan bir organizma rolü biçilerek her örgütün kendine has özelliklerinin olduğu düşüncesine dayanılarak ortaya atılmış bir metafordur. Örgütsel değişim, örgütte yer alan bireylerin değişime karşı algı ve tutumlarından meydana gelen bir kavramdır. Örgütsel yaratıcılık ise örgütteki bireylerin örgüt içerisinde yaratıcı düşünebilme yeteneği olarak tanımlanabilir. Örgütlerde çeviklik ve DNA yapısının değişim ve yaratıcılık algısını etkileyebilceği düşüncesinden yola çıkarak gerçekleştirilen bu çalışma, beş yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmanın amacı, beş yıldızlı otel işletmelerinde örgütsel çeviklik ve örgütsel DNA'nın örgütsel değişim ve örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisinin belirlenmesidir. Buna ek olarak işgörenlerin çalıştıkları işletmeye yönelik örgütsel çeviklik ve örgütsel DNA algıları ile örgütsel değişim ve örgütsel yaratıcılık algılarının kişisel özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın veri toplama aşamasında nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği ile veri toplanmıştır. Araştırmanın evrenini Türkiye'de faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin işgörenleri oluşturmaktadır. Çalışmada aşamalı (tabakalı ve küme) örnekleme yöntemi kullanılarak toplam 1234 işgören üzerinde araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel çeviklik, örgütsel DNA, örgütsel değişim ve örgütsel yaratıcılık; katılımcıların bazı kişisel özelliklerine göre farklılık göstermektedir. Yapılan analiz sonucunda örgütsel çeviklik ve örgütsel DNA'nın örgütsel değişim ve örgütsel yaratıcılığı etkilediği belirlenmiştir. Literatürde örgütsel çeviklik, örgütsel DNA, örgütsel değişim ve örgütsel yaratıcılığı bir arada ele alan bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu doğrultuda çalışma kapsamında elde edilen sonuçların ilgili literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel çeviklik, örgütsel DNA, örgütsel değişim, örgütsel yaratıcılık, beş yıldızlı otel işletmeleri

ABSTRACT

EFFECTS OF ORGANIZATIONAL AGILITY AND ORGANIZATIONAL DNA ON ORGANIZATIONAL CHANGE AND ORGANIZATIONAL CREATIVITY: AN APPLICATION ON FIVE STAR HOTEL ENTERPRISES

Faruk GÖKÇE

**THE UNIVERSITY OF AFYON KOCATEPE
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES
THE DEPARTMENT OF TOURISM MANAGEMENT**

July, 2023

Advisor: Prof. Dr. Elbeyi PELİT

Agility can be defined as the ability to act quickly and to reach the result of the work instantly. Organizational agility, on the other hand, is the ability to respond quickly and effectively to developments in the environment. Organizational DNA is a metaphor put forward based on the idea that each organization has its own characteristics by assigning the role of a living organism to the organization. Organizational change is a concept that consists of the perceptions and attitudes of individuals in the organization towards change. Organizational creativity can be defined as the ability of individuals in the organization to think creatively within the organization. Based on the idea that agility and DNA structure can affect the perception of change and creativity in organizations, this study was carried out on employees in five-star hotel enterprises. The aim of this study is to determine the effect of organizational agility and organizational DNA on organizational change and organizational creativity in five-star hotel enterprises. In addition, it is aimed to determine whether the organizational agility and organizational DNA perceptions of the employees towards the company they work for, and their perceptions of organizational change and organizational creativity differ according to their personal characteristics. During the data collection phase of the research, data were collected using the questionnaire technique, one of the quantitative research methods. The population of the research consists of the employees of the five-star hotel enterprises operating in Türkiye. In the study, a total of 1234 employees were researched by using the stratified (stratified and cluster) sampling method. According to the results of the research, organizational agility, organizational DNA, organizational change and organizational creativity; differ according to some personal characteristics of the participants. As a result of the analysis, it was determined that organizational agility and organizational DNA affect organizational change and organizational creativity. No research has been found in the literature that deals with organizational agility, organizational DNA, organizational change and organizational creativity together. In this direction, it is thought that the results obtained within the scope of the study will contribute to the relevant literature.

Keywords: Organizational agility, organizational DNA, organizational change, organizational creativity, five-star hotel enterprises

ÖN SÖZ

Lisans eğitimimin başlamasıyla tanıştığım, akademik hayatımın her aşamasında tecrübesi ve bilgi birikimiyle bana yol gösteren, aynı zamanda bilimsel düşünme ve yazma becerilerimin gelişmesine büyük ölçüde katkıda bulunan tez danışmanımdan öte, değerli büyüğüm Prof. Dr. Elbeyi PELİT'e sonsuz teşekkürlerimi sunmak isterim. Harcadığı emek ve bana kazandırdıkları için minnettarım.

Bu tez çalışmasının uygulama aşamasında yardım ve desteklerini esirgemeyen kıymetli otel yöneticilerine, tezin analiz kısmında sürekli danışıp bilgilerinden istifade ettiğim değerli hocam sayın Prof. Dr. İbrahim KILIÇ'a, tez izleme komite toplantılarında ve tezin ilerlemesine katkıda bulunan kıymetli hocam sayın Prof. Dr. Ahmet BAYTOK'a, tezi savunma aşamasında görüş ve önerileri ile çalışmaya katkı sunan değerli hocam sayın Doç. Dr. Yasin KELEŞ'e ve Doç. Dr. Üzeyir KEMENT'e saygı, hürmet ve şükranlarımı sunarım.

İlköğretim sürecinden bu yana lise, lisans, yüksek lisans ve doktora dönemlerinde eğitim aldığım ve hayatım boyunca bana destek olan, burada isimlerini sayamayacağım çok değerli hocalarıma saygılarımı sunarım.

Araştırmanın uygulama sürecinde destek olan tüm arkadaşlarıma, akrabalarıma, otellerdeki departman yöneticilerine ve kıymetli öğrencilerime gösterdikleri anlayışı, değerli katkıları ve emekleri için sonsuz teşekkürlerimi iletmek isterim.

Hayatıma girdiği günden bu yana gönlümden geçenleri başarmam konusunda beni teşvik eden, tez yazım aşamasında sonsuz anlayışı, sevgisi ve sabrıyla desteğini esirgemeyen sevgili eşim, yol arkadaşım Büşra GÖKÇE'ye ve bu süreçte hayatımıza katılan canım, kızım Erva GÖKÇE'ye sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum. Destekleri ve anlamlı varlıkları için minnettarım.

Son olarak; mensubu olmaktan gurur duyduğum GÖKÇE Ailesi'ne, yetişmem için ellerinden geleni her zaman yapan, her konuda desteklerini sürekli hissettiğim Annem Hatice GÖKÇE'ye, Babam Mustafa GÖKÇE'ye ve Abim Yusuf GÖKÇE'ye sonsuz teşekkürlerimi sunarım. İyi ki varsınız.

Faruk GÖKÇE

2023, Afyonkarahisar

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ETİK VE BİLİMSEL İLKELER SORUMLULUK BEYANI.....	ii
ENSTİTÜ ONAYI.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
ÖN SÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLOLAR LİSTESİ.....	ix
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	xi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK, ÖRGÜTSEL DNA, ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE ÖRGÜTSEL YARATICILIK

1. ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK	2
1.1. ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK KAVRAMININ TANIMI VE ÖNEMİ	2
1.2. ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞİN BOYUTLARI	6
1.3. ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	10
1.4. ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞİN SONUÇLARI	11
1.5. ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR	14
2. ÖRGÜTSEL DNA	18
2.1. ÖRGÜTSEL DNA KAVRAMININ TANIMI VE ÖNEMİ.....	18
2.2. ÖRGÜTSEL DNA'NIN BOYUTLARI	22
2.3. ÖRGÜTSEL DNA'YI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	26
2.4. ÖRGÜTSEL DNA'NIN SONUÇLARI	31
2.5. ÖRGÜTSEL DNA İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR.....	33
3. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM	36
3.1. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM KAVRAMININ TANIMI VE ÖNEMİ	37
3.2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN BOYUTLARI	41
3.3. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	45
3.4. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN SONUÇLARI	47
3.5. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR.....	56
4. ÖRGÜTSEL YARATICILIK	60
4.1. ÖRGÜTSEL YARATICILIK KAVRAMININ TANIMI VE ÖNEMİ	61
4.2. ÖRGÜTSEL YARATICILIĞIN BOYUTLARI	68
4.3. ÖRGÜTSEL YARATICILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	69
4.4. ÖRGÜTSEL YARATICILIĞIN SONUÇLARI	74
4.5. ÖRGÜTSEL YARATICILIK İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR	77

İKİNCİ BÖLÜM

AMAÇ, ÖNEM VE HİPOTEZLER

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	82
2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	85

3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI, VARSAYIMLARI VE SINIRLILIKLARI..92

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

1. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	96
2. VERİLERİN TOPLANMASI	97
3. VERİLERİN ANALİZİ	99

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

1. KATILIMCILARIN BİREYSEL ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	102
2. ÖLÇEKLERİN GEÇERLİK VE GÜVENİRLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	103
3. İŞGÖRENLERİN ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK, ÖRGÜTSEL DNA, ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE ÖRGÜTSEL YARATICILIK ALGILARINA İLİŞKİN BULGULAR.....	110
3.1. İŞGÖRENLERİN ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK ALGILARINA İLİŞKİN BULGULAR.....	110
3.2. İŞGÖRENLERİN ÖRGÜTSEL DNA ALGILARINA İLİŞKİN BULGULAR	111
3.3. İŞGÖRENLERİN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM TUTUMLARINA İLİŞKİN BULGULAR.....	113
3.4. İŞGÖRENLERİN ÖRGÜTSEL YARATICILIK ALGILARINA İLİŞKİN BULGULAR.....	114
4. ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK, ÖRGÜTSEL DNA, ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE ÖRGÜTSEL YARATICILIĞIN BİREYSEL ÖZELLİKLERE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASINA YÖNELİK BULGULAR.....	117
5. ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK VE ÖRGÜTSEL DNA’NIN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE ÖRGÜTSEL YARATICILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	127
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	137
KAYNAKÇA.....	152
EKLER DİZİNİ.....	175

TABLÖLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1. Örgütsel Çeviklik Tanımları.....	4
Tablo 2. Örgütsel Çevikliğin Unsurları	7
Tablo 3. Geleneksel ve Çevik Örgütlerin Kıyaslaması.....	9
Tablo 4. Çevik Bir Örgütün Özellikleri	11
Tablo 5. Yaratıcılık Tanımları	62
Tablo 6. Katılımcıların Bireysel Özelliklerine İlişkin Bulgular	103
Tablo 7. Örgütsel Çeviklik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	104
Tablo 8. Örgütsel DNA Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	105
Tablo 9. Örgütsel Değişim Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	107
Tablo 10. Örgütsel Yaratıcılık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	108
Tablo 11. İşgörenlerin Örgütsel Çeviklik Algılarına İlişkin Tanıtıcı İstatistikler	110
Tablo 12. İşgörenlerin Örgütsel DNA Algılarına İlişkin Tanıtıcı İstatistikler	112
Tablo 13. İşgörenlerin Örgütsel Değişim Tutumlarına İlişkin Tanıtıcı İstatistikler	114
Tablo 14. İşgörenlerin Örgütsel Yaratıcılık Algılarına İlişkin Tanıtıcı İstatistikler	115
Tablo 15. Katılımcıların Örgütsel Çeviklik ve Örgütsel DNA Algıları ile Örgütsel Değişim ve Örgütsel Yaratıcılık Algılarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması	117
Tablo 16. Katılımcıların Örgütsel Çeviklik ve Örgütsel DNA Algıları ile Örgütsel Değişim ve Örgütsel Yaratıcılık Algılarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması.....	118
Tablo 17. Katılımcıların Örgütsel Çeviklik ve Örgütsel DNA Algıları ile Örgütsel Değişim ve Örgütsel Yaratıcılık Algılarının Turizm Eğitimi Alma Durumlarına Göre Karşılaştırılması.....	118
Tablo 18. Katılımcıların Örgütsel Çeviklik ve Örgütsel DNA Algıları ile Örgütsel Değişim ve Örgütsel Yaratıcılık Algılarının Yaşa Göre Karşılaştırılması.....	119
Tablo 19. Katılımcıların Örgütsel Çeviklik ve Örgütsel DNA Algıları ile Örgütsel Değişim ve Örgütsel Yaratıcılık Algılarının Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması.....	120
Tablo 20. Katılımcıların Örgütsel Çeviklik ve Örgütsel DNA Algıları ile Örgütsel Değişim ve Örgütsel Yaratıcılık Algılarının Çalıştıkları Departmana Göre Karşılaştırılması.....	121
Tablo 21. Katılımcıların Örgütsel Çeviklik ve Örgütsel DNA Algıları ile Örgütsel Değişim ve Örgütsel Yaratıcılık Algılarının Sektörde Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması.....	122
Tablo 22. Katılımcıların Örgütsel Çeviklik ve Örgütsel DNA Algıları ile Örgütsel Değişim ve Örgütsel Yaratıcılık Algılarının İşletmede Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması.....	124
Tablo 23. Katılımcıların Örgütsel Çeviklik ve Örgütsel DNA Algıları ile Örgütsel Değişim ve Örgütsel Yaratıcılık Algılarının Otelin Sahiplik Durumuna Göre Karşılaştırılması.....	125
Tablo 24. Katılımcıların Örgütsel Çeviklik ve Örgütsel DNA Algıları ile Örgütsel Değişim ve Örgütsel Yaratıcılık Algılarının Gelir Durumuna Göre Karşılaştırılması.....	126

Tablo 25. Örgütsel Çeviklik, Örgütsel DNA, Örgütsel Değişim ve Örgütsel Yaratıcılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Korelasyon Matrisi	129
Tablo 26. Örgütsel Çevikliğin Örgütsel Değişim Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu	130
Tablo 27. Yetkinlik, Esneklik, Cevap Verme ve Hızın Örgütsel Değişim Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu.....	130
Tablo 28. Örgütsel DNA'nın Örgütsel Değişim Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu	131
Tablo 29. Esnek Örgüt, Askeri Örgüt, Tam Zamanlı Örgüt, Esinlemeler-Başlangıçlar, Yönetim Ağırlıklı Örgüt ve Pasif-Saldırgan Örgütün Örgütsel Değişim Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu	132
Tablo 30. Örgütsel Çevikliğin Örgütsel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu	133
Tablo 31. Yetkinlik, Esneklik, Cevap Verme ve Hızın Örgütsel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu.....	133
Tablo 32. Örgütsel DNA'nın Örgütsel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu	134
Tablo 33. Esnek Örgüt, Askeri Örgüt, Tam Zamanlı Örgüt, Esinlemeler-Başlangıçlar, Yönetim Ağırlıklı Örgüt ve Pasif-Saldırgan Örgütün Örgütsel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu	135

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

%: Yüzde
&: Ve
ANOVA: Analysis of Variance (Varyans Analizi)
bj: Beta katsayısı
ÇEc: Cevap Verme
ÇEe: Esneklik
ÇEG: Çeviklik Genel
ÇEh: Hız
Çev: Çeviren
ÇEy: Yetkinlik
DEb: Bilişsel Değişim
DEd: Davranışsal Değişim
DEdu: Duygusal Değişim
DEG: Değişim Genel
DNa: Askeri Örgüt
DNA: Deoksiribo Nükleik Asit
DNe: Esnek Örgüt
DNeB: Esinlemeler-Başlangıçlar
DNG: DNA Genel
DNp: Pasif-Saldırgan Örgüt
DNT: Tam Zamanlı Örgüt
DNy: Yönetim Ağırlıklı Örgüt
Ed: Editör
f: Frekans
F: Varyans analizine (ANOVA) ilişkin parametre
KMO: Kaiser-Meyer-Olkin
KOBİ: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
N: Evren
n: Örneklem
p: Anlamlılık değeri
r: Korelasyon katsayısı
R²: Determinasyon katsayısı
S(bj): Standart hata
SS: Standart sapma
T.C.: Türkiye Cumhuriyeti
TDK: Türk Dil Kurumu
vd: Ve diğerleri
Ȫ: Aritmetik Ortalama
YAb: Bireysel Yaratıcılık
YAG: Yaratıcılık Genel
Yat: Toplumsal Yaratıcılık
Yay: Yönetmel Yaratıcılık
YÖKTEZ: Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Tez Merkezi

GİRİŞ

Hayatın her alanında olduğu gibi yönetim biliminde de her geçen gün birtakım yenilikler yaşanmaktadır. Yaşanan yeniliklerle birlikte literatüre yeni kavramlar eklenmektedir. Literatüre eklenen her yeni kavram, önceki mevcut düşünceye yeni bir bakış açısı getirmekte ve yönetim bilimine farklı bir pencere açmaktadır. Bu bağlamda kavramların, düşüncelere giydirilen adeta birer elbise olduğu düşünüldüğünde iyi bir kavram analizi, o kavramı kullanan araştırmacıların düşüncelerini anlamaya katkı sağlayabilecektir (Nacar ve Demirtaş, 2021: 7596). Bu doğrultuda son dönemde yönetim literatüründe ön plana çıkan kavramlar arasında örgütsel çeviklik, örgütsel DNA, örgütsel değişim ve örgütsel yaratıcılık konuları yer almaktadır.

İşletmelerin beklenmedik değişikliklere uyum sağlama yeteneği, rekabet avantajı elde etmek ve bu avantajı sürdürmek için kritik öneme sahiptir. Bu öngörülemeyen değişikliklere uyum sağlama fikri, iş stratejilerinde yeni sayılabilecek kavramlardan biri olan çeviklik kavramının ortaya çıkmasına olanak sağlamıştır. Çeviklik, hızla tüm kuruluşlar için önemli bir işletme itici gücü ve aynı zamanda bir firmanın belirsiz ve çalkantılı pazarlarda hayatta kalma ve gelişme yeteneği için çok önemli bir faktör haline gelmiştir (Dahmardeh & Banihashemi, 2010: 178-179).

Örgütsel DNA kavramı, örgütleri yaşayan canlı bir organizma olarak gören düşüncenin veya örgütle ilgili organik yönlü bir anlayışın göstergesidir. Yaşayan her canlı organizma, kendine özgü özellikler taşımakta ve bulunulan çevreye uyum sağlayarak sürdürülebilir bir yaşam devam ettirebilmek için bir kimlik geliştirmek için çaba sarf etmektedir (Onay ve Ergüden, 2012: 203).

Küreselleşmeyle birlikte bilginin her geçen gün önem kazandığı ifade edilebilir. Bununla birlikte çevrede yaşanan değişimin hızı dikkate alındığında, örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için klasik ve durağan yapılarını değiştirmesi zorunlu hale gelmiştir (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006). Örgütsel değişim kısaca, örgütlerin çalışmalarında değişiklik gerçekleştirmek için girdiği çabalar olarak tanımlanabilir. Bu çabalara sebep olan unsurlar ise ekonomi, siyasi, teknoloji, kültür, demografi ve dış çevrede yaşanan değişimlerdir (Carnall, 1986; Alvesson & Sveningsson, 2008). Bu tanım ışığında örgütsel değişim; çevrede meydana gelen teknolojik, sosyal ya da kültürel

yapıların değişmesi sonucunda, örgütün işlevlerinde örgütü meydana getiren bireyler arasındaki davranış ve ilişkilerinde meydana gelen farklılaşmalar olarak ifade edilebilir (Çağlar, 2015).

Yaratıcılık, bir örgütün başarısı için hayati derecede önemlidir çünkü yaratıcılık kavramı; kişinin ve örgütün, düşünme yeteneklerini uygulayabilmesi ve bunun sonucunda yeni bir şeyler ortaya çıkarabilmesini sağlar. Yaratıcılık, örgütlerin yenilikçi potansiyelinin temeli olduğundan örgütlerin uzun ömürlü olmasını sağlayan unsur olarak ifade edilebilir (Derin ve Demirel, 2011: 257). Örgütsel yaratıcılık, karmaşık bir sosyal sistemde birlikte çalışan bireyler tarafından değerli ve faydalı yeni ürünlerin, hizmetlerin, prosedürlerin veya süreçlerin yaratılması olarak açıklanabilir. İşletmeler açısından örgütsel yaratıcılık, sadece düşünce ve fikirlerle ilgili değil, aynı zamanda eylemler, inovasyon ve ilerleme ile de ilgili bir kavramdır. İnovasyon da örgütsel yaratıcılığın tanımlayıcı bir özelliğidir (Borghini, 2005: 19). Örgütsel yaratıcılık, karmaşık sistemlerde insanlar tarafından bir arada çalışarak oluşturulan hizmetler, ürünler, fikirler ve süreçler şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre insanların yaratıcı olmadan önce birbirleriyle etkileşim halinde olmaları gereklidir (Rivera, 2014: 72).

Örgütsel çeviklik, örgütsel DNA, örgütsel değişim ve örgütsel yaratıcılık konuları, organizasyonlar tarafından benimsenmesi gereken ve örgütler için olumlu sayılabilecek kavramlardır. Örgütler için çevik davranış sergilemenin ve örgütün kurumsal olarak DNA yapısının belirgin olmasının, örgütün değişime açık olmasına ve dolayısıyla yaratıcı davranışlar sergilemesine olanak sağlayacağı ifade edilebilir. Özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren yapılar için bu kavramların önemi daha da artmaktadır. Hizmet sektörü kapsamındaki en önemli unsurlardan biri de turizm/otelcilik sektörüdür.

Türkiye’de turizm sektöründeki istihdamın toplam istihdam içindeki payı %8 civarındadır (Şit, 2016: 101). Önemli sayılabilecek oranda kişiye istihdam imkânı sağlayan ve ekonomik olarak getirisi yüksek bir sektör olan turizm sektörünün temel sorunlarından birisinin yetişmiş işgücü eksikliği olduğu ifade edilebilir (Temizel ve Ünüvar, 2022: 1806). Günümüzün rekabet ortamında işletmeler köklü değişimlerden geçmektedir. Eğitim ve teknolojinin dünya çapında yaygınlaşması, küresel rekabetin yoğun bir şekilde giderek artmasına ve pazarın hızla değişmesine yol açmaktadır (Sharp vd. 1999: 155). Turizm sektöründeki yetişmiş işgücü eksikliğinin belirgin bir şekilde

kendini gösterdiği işletmeler, kritik öneme sahip ve sektördeki en büyük ölçekli işletmeler olan otel işletmeleridir. Otel işletmeleri, büyük yatırım gerektiren, yapısı bakımından profesyonelce yönetilmesi gereken ve sektör için kilit rol oynayan işletmelerdir.

İlk kısımda kısaca açıklanan bu dört değişken (örgütsel çeviklik, örgütsel DNA, örgütsel değişim ve örgütsel yaratıcılık), çalışmanın odağını oluşturmaktadır. Çalışmanın amacı doğrultusunda beş yıldızlı otel işletmeleri özelinde bu değişkenlerin birbiri arasındaki ilişki ve birbirine olası etkileri araştırılmıştır. Literatürde bu değişkenlerin bir arada olduğu bir araştırmaya rastlanmamıştır. Ayrıca ilgili değişkenlerin turizm sektörünün lokomotif sayılabilecek beş yıldızlı otel işletmeleri için önem arz etmesi ve işgörenler özelinde araştırılması gereken konular olduğu düşüncesinden hareketle araştırmaya karar verilmiştir. Bu kapsamda tezin birinci bölümde örgütsel çeviklik, örgütsel DNA, örgütsel değişim ve örgütsel yaratıcılık ile ilgili literatürde yer alan bilgilere yer verildikten sonra sözkonusu değişkenlerle alakalı alanyazında yer alan araştırmalara ve sonuçlarına değinilmiştir. İkinci bölümde araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın hipotezleri ve araştırmanın kapsamı, varsayımları ve sınırlılıklarına yer verilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde araştırmanın yöntemi kapsamında araştırmanın evren ve örnekleme, verilerin toplanması ve verilerin analizi yer almaktadır. Son olarak çalışmanın dördüncü bölümünde yapılan uygulama sonucu, elde edilen bulgulara yer verilerek tartışılmış ve ilgili taraflara konuyla ilgili öneriler getirilerek çalışma sonlandırılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK, ÖRGÜTSEL DNA, ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE ÖRGÜTSEL YARATICILIK

1. ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK

Bu kısımda örgütsel çeviklik kavramı hakkında bilgi verilmiştir. Örgütsel çeviklik kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için öncelikle çeviklik kavramının açıklanmasında fayda görülmüştür. Bu hususta çeviklik kavramı açıklandıktan sonra örgütsel çeviklik kavramının tanımı, önemi ve kapsamı hakkında bilgi verilmiştir. Daha sonra örgütsel çeviklik kavramının sonuçlarından bahsedilmiş ve konuya ilgili yapılan çalışmalara değinilmiştir.

1.1. ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK KAVRAMININ TANIMI VE ÖNEMİ

Çeviklik kavramı, Türk Dil Kurumu (TDK) tarafından çevikçe davranış, çabukluk ve atiklik olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2022). Toplumdaki bazı bireyler için çevik davranışlar sergilemek, adeta yaşam biçimine dönüşmüştür. Bunun aksine toplum içindeki bazı bireyler tarafından çeviklik, uzak bir konu olarak algılanmaktadır. Organizasyonlar için ise çeviklik, örgüt içindeki tüm bireylerin katılımı ile sinerjiye dönüşen bir kavram olarak ifade edilebilir. Örgütsel çeviklik terimi ilk olarak 1990'lı yıllarda, değişen müşteri ihtiyaçlarına hızlı adapte olabilecek üretim organizasyonlarını tanımlamak için kullanılmıştır. 2000'li yılların başında ise örgütsel çeviklik kavramı, “hızla değişen koşulları öngörme, bu koşullara anında tepki verme ve birbirine bağlı ilişkileri etkin bir şekilde yönetme” olarak tanımlanarak anlamı genişletilmiştir. Küresel ekonominin sürekli değişime uğradığı ve giderek daha karmaşık bir hal aldığı günümüz dünyasında; hizmet organizasyonları, özel sektör kuruluşları ve kâr amacı gütmeyen devlet kurumları da dahil olmak üzere tüm organizasyonların çeviklik seviyelerini yüksek düzeyde tutmaları bir zorunluluk haline gelmiştir (Changewise, 2020). Ortaya çıktığından bu yana çeviklik kavramı; yönetim uzmanları ve akademisyenlerin ilgisini çekmiştir. Bunun yanında çeviklik, ilk ortaya atıldığında yalınlık ve esneklik kavramlarıyla birlikte kullanılmıştır (Ganguly vd., 2009: 411-412). Çeviklik kavramının dayandığı temel ilkeler; değişime uygun şekillerde ve zamanında yanıt vermek (Dahmardeh & Banihashemi, 2010: 179) ve değişimi fırsata çevirerek bunlardan yararlanmak (Sharifi &

Zhang, 1999: 14) olarak ifade edilmektedir. Çeviklik sadece değişimlere alışmak, uyum sağlamak değil; beklenmeyen ve kısa süreli pazar fırsatlarını değerlendirebilmek için şirket yapılarının, organizasyon sistemlerinin, teknolojinin, tesislerin ve personelin yeniden yapılandırılması ve şekillendirilmesi ile başarılan bir adaptasyon yeteneğidir. Bir yerden bir başka yere geçiş değil, komple bir değişiklik ve iş birliği anlayışını içermektedir (Arslan, 2007: 58).

Çeviklik; şirket ve pazar arasındaki arayüz olarak ifade edilmektedir. Temelde fiyat, şartname, kalite, miktar ve teslimat bakımından çok çeşitli müşteri gereksinimlerini karşılamak için bir dizi yetenek olarak tanımlanmaktadır (Katayama & Bennett, 1999: 44). Çeviklik, “iş çevikliği, kurumsal çeviklik, çevik organizasyon, çevik işgücü, bilgi teknolojileri çevikliği, çevik imalat, çevik üretim zincirleri, çevik yazılım geliştirme” gibi farklı iş yeterlilik alanlarında ele alınabilir ve bu alanlarda tam ve eşit olarak tanımlanmamıştır (Kettunen, 2009: 409). Çevikliğin değişimle olan ilişkisi düşünüldüğünde stratejik yönetim alanında ele alınan bir konu olduğu bilinmektedir. Çevik organizasyon, “yüksek kârlılık getiren temel yetenekleri tanımladıktan sonra, bu yetenekler çevresinde sanal bir organizasyon oluşturan şirket” olarak tanımlanmıştır (Pearce & Robinson, 2020: 313).

Kurum ve pazar arasındaki ara yüz olarak tanımlanan örgütsel çeviklik; fiyat, kalite, miktar ve teslim açılarından çok çeşitlendiği görülen müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için gerek duyulan özellikler dizisi şeklinde ifade edilmektedir (Katayama & Bennett, 1999: 44). Dove (1995) çalışmasında çevik olmayı, değişimde uzman olmak veya değişim uzmanlığı şeklinde açıklamıştır (Sharifi, 1999: 64). Örgütsel çeviklik kavramı ile herhangi bir kurum için, iş çevresindeki değişimleri hissetmeyi, algılamayı ve onlara katılmayı gerektiren temel bir yetenek anlatılmaktadır (Zhang & Sharifi, 2000: 497). Çeviklik olarak bilinen yeni paradigma, rekabet avantajı sağlamanın bir yolu olarak kabul edilmektedir (Sharifi & Zhang, 2001: 773). Çeviklik; kârlılıkla çalışan bir işletmenin, hızla değişen ve sürekliliği olan parçalı küresel pazar çerçevesinde, yüksek kalite, performans ve müşterinin yapılandığı ürün ve hizmetlerin üretilmesi yeteneği olarak ifade edilmektedir (Tsourveloudis & Valavanis, 2002: 330). Çeviklik, kurumun aldığı kritik yolda, faaliyetlerini hızla yürütme yeteneği olarak tanımlanmakta ve yanıt verebilirlik yönelimli olarak rekabet etme kapasitesinin doğrudan bir göstergesi şeklinde belirtildiği anlaşılmaktadır (Kumar & Motawani, 1995: 36). Örgütsel çeviklik kavramının

daha iyi anlaşılması için öne sürüldüğünden bu zamana kadar yapılan tanımların incelenmesinde fayda görülmektedir. Bu bağlamda Tablo 1’de örgütsel çeviklik kavramının tanımlarına yer verilmiştir.

Tablo 1. Örgütsel Çeviklik Tanımları

Sıra	Yazar	Çeviklik Tanımı
1	Goldman vd. 1995	Çeviklik; müşterilere değer sunmak, değişime hazır olmak, insan bilgi ve becerilerine değer vermek ve sanal ortaklık kurmak demektir.
2	Flidner & Vokurka, 1997	Çeviklik; bireysel müşteri şartnamesine uygun olarak, farklı sipariş miktarlarında kısa teslim sürelerine sahip, düşük maliyetli ve yüksek kaliteli geniş bir ürün yelpazesi üretme yeteneğidir.
3	Katayama & Bennett, 1999	Çeviklik, şirket ve pazar arasındaki bağ ile ilgilidir. Çeviklik, rekabet gücünü ve iş beklentilerini geliştirmek için bir destek görevi görür.
4	Cristopher, 2000	Çeviklik, bir kuruluşun hem hacim hem de çeşitlilik açısından talep değişikliklerine hızlı bir şekilde yanıt verme yeteneği olarak tanımlanır.
5	Mason-Jones vd. 2000	Çeviklik, değişken bir pazarda kârlı fırsatlardan yararlanmak için pazar bilgisini ve sanal şirketi kullanmak anlamına gelir.
6	Tolone, 2000	Çeviklik, tedarik zincirini etkin bir şekilde entegre etmeyi ve müşteriler ve tedarikçilerle yakın ve uzun vadeli bir ilişki kurmayı gerektirir.
7	Van Hoek vd. 2001	Çeviklik tamamen müşteri duyarlılığı ve piyasa turbulansı ile ilgilidir ve “yalın düşünme” kullanılarak elde edilebilecek belirli yetenekler gerektirir.
8	Aitken vd. 2002	Çeviklik; talep görünürlüğü, esnek ve hızlı yanıt ve senkronize operasyonlara sahip olma yeteneğidir.
9	Stratton & Warburton, 2003	Yenilikçi ürünler ve değişken talep, arza dayalı çevikliği simgeler.
10	Yusuf vd., 2014	Çeviklik, yeniden yapılandırılmış kaynakların ve müşteri odaklı ürün ve hizmetleri hızla değişen pazar ortamında sağlayan, bilgi-yoğun çevredeki en iyi uygulamaların entegrasyonu aracılığıyla ortaya çıkan rekabetçi öğelerin (hız, esneklik, inovasyon proaktivitesi, kalite ve kârlılık) başarılı uyumu olarak tanımlanmaktadır.

Tablo 1’de belirtilen tanımlar incelendiğinde işletmeler açısından çeviklik kavramı, genel anlamıyla bir işletmenin müşteri beklenti ve ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde yanıt vermesi olarak ifade edilebilir. Bunun yanında örgütsel çeviklik, işletmenin pazarda varlığını devam ettirebilmesi ve rekabet gücü elde etmesinde etkili bir unsur olarak önem arz etmektedir. Tanımlarda belirtilen şekilde işletmenin fayda görebilmesi için organizasyon içinde tüm birimler tarafından özümzenerek kabul görmelidir. Dolayısıyla çeviklik, örgütsel düzeyde ne kadar benimsenirse o kadar işletmenin yararına olacaktır.

Örgütün varlığıyla birlikte uzmanlaşma ve iş bölümünün artması, büyük ölçekli teknolojinin kullanılması, dış çevrenin yönetilmesi, işlem maliyeti ekonomisinin yapılması ve güç ve kontrolün uygulanmasının insanların bir araya gelerek yapabileceği belirtilmektedir (Jones, 2017: 6). Bu noktada örgütün var oluş sebebinin, örgüt içindeki bireylerin birlikte ortak amaçları gerçekleştirmek ve daha başarılı işler çıkarmak olduğu ifade edilebilir. Örgütlerin var olması ve başarılı bir şekilde faaliyetlerini yürütebilmesi çeşitli değişkenler karşısında daha esnek ve çevik yanıt vermeyi gerekli kılmaktadır.

Yeni üretim yönetimi alanındaki asıl meselenin beklenmedik değişikliklerle başa çıkma, eşi benzeri görülmemiş iş ortamı tehditlerinden kurtulma ve fırsat olarak değişikliklerden faydalanma yeteneği olduğu belirtilebilir. Bu yetenek, çeviklik ya da çevik üretim şeklinde ifade edilebilir (Sharifi & Zhang, 1999: 9).

Çeviklik kavramına ilişkin verilen tanımlar paralelinde, çeviklik kavramının farklı disiplinlerde kullanılması çok yönlü bir kavram olduğunu ortaya koymakla birlikte çevik organizasyonların taleplere hızlı yanıt verebilme özelliğine sahip olması, örgütleri rakiplerine göre avantajlı hale getirebilmektedir. Çeviklik, bir organizasyon içinde takım halinde benimsendiğinde esas faydasını ortaya çıkaracaktır ki bu da örgütsel çeviklik kavramının çıkış noktasını ifade etmektedir.

Örgütsel çeviklik, zaman içinde yönetim alanındaki yaşanan değişimlerle birlikte kavramın yerine farklı kullanımlar ile evrilmiş ve günümüzdeki halini almıştır. Örgütsel çevikliğin öncelikle seri üretim ile başladığını ve daha sonra yalın üretim olarak devam ettiği ifade edilebilir. Yalın üretim kavramı; daha sonrasında çeviklik, çevik üretim ve örgütsel çeviklik şeklinde değişim ve gelişim göstermiştir. Ayrıca yönetim alanındaki yaşanan gelişmelerle birlikte insan unsuru ayrı bir önem kazanmıştır. Bu bağlamda örgütsel çeviklik kavramı, öncelikle üretim süreçlerini etkileyen gelişmeler ve daha sonra insan faktörünün de dikkate alındığı işletme düzeyinde ortaya çıkan bir kavramdır (Sucu, 2018: 98).

Örgütsel çeviklik, kuruluşun stratejik vizyonunu takip etme ve iş ortamının gelişimini öngörme, stratejik yol haritasını belirleme ve ilgili yönetişimi çevredeki yaşanan değişimlere uyarlama yeteneğidir. Diğer bir deyişle örgütsel çeviklik, kuruluşun hedeflerine ve iş sürdürülebilirliğine ulaşmak için hangi zamanda neyin gerekli olduğunu saptama yeteneği olarak ifade edilebilir (Lazar, 2019: 31).

Örgütsel çeviklik; üretim ve alım-satım ile alakalı farklı bir yaklaşım, kurum ve çalışan performansını değerlendirme konusunda farklı bir teknik ve ticari bağlantılarda yeni bir açılım olarak ifade edilmektedir. Örgütsel çeviklik konusunda belirtilen bu ifadelerden hareket edildiğinde çevikliğin nitelikleri git gide farklılaşan bugünün örgütlerinde iş süreçlerinin gerçekleştirilmesi ve rekabet üstünlüğü sağlamak için kullanılabilecek yeni bir uygulamadır. Yapılan en geniş çeviklik tanımlarından birisinde farklılaşan şartların piyasa koşullarında tüketici odaklı ürün ve hizmetlerin sağlanması adına tekrar ayarlanabilir kaynaklar kullanılarak en iyi uygulamaların birleşimiyle sürat, esneklik, yenilik, proaktivite, kalite ve kârlılığın aranması şeklinde belirtilmektedir (Karalar, 2015: 119).

Stratejik yönetimde firmaların hareketli bir çevrede rekabet avantajını elde etmek amacıyla örgütsel çeviklik seviyelerinin de en üst noktada olması gerekir. Başarının devamlılığı için firmaların örgütsel çeviklik düzeylerini geliştirmeleri şarttır. Çeviklik kavramına bakıldığında bu davranışlarla tamamen ilişkili olduğu görülmektedir. Kettunen (2009), çevikliği bir firmanın tahmin edilmesi güç olan değişimlere süratle ayak uydurabilmesi olarak belirtmiştir.

Çalışmanın bu kısmına kadar yer alan bilgilerden hareketle örgütsel çeviklik; bir örgütün yaklaşmakta olan tehdit veya fırsatlara, örgütün çıkarları doğrultusunda zamanında cevap verebilmesidir. Bu bağlamda örgütsel çeviklik, “aniden gelişen olaylar ve çevrede yaşanan değişiklikler karşısında; rekabet avantajı elde etmek amacıyla, iç kaynakları harekete geçirerek hızlı, verimli ve uygun bir şekilde yanıt verme yeteneği” olarak tanımlanabilir. Örgütsel çeviklik, birtakım bileşenlerden meydana gelmektedir. Örgütsel çevikliği oluşturan boyutlar, çalışmanın izleyen kısmında sunulmuştur.

1.2. ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞİN BOYUTLARI

Günümüzde işletmelerin, çevik bir yapıda olabilmeleri için bütüncül bir bakışa sahip olmaları gerekmektedir. İşletmenin tek bir fonksiyonunun çevik olması yeterli olmayacaktır. Bu bağlamda çeviklik, işletmenin tamamını kapsayacak şekilde düşünülmeli ve yapılandırılmalıdır. Çalışmanın bu bölümünde, literatürde sıklıkla karşılaşılan ve işletmenin tümünü temsil eden örgütsel çeviklik boyutları anlatılmaktadır.

Sharifi ve Zhang (1999), örgütsel çeviklik kavramını kullanırken bir işletmenin çevik olabilmesinde aşağıda sıralanan dört özelliğin olması gerektiğinden bahsetmiştir. Bu özellikler, aynı zamanda örgütsel çevikliğin boyutları olarak ifade edilmektedir.

Cevap Verebilirlik: Değişimlerin saptanabilmesi ve bu değişimlere hızlı yanıt verebilme becerisidir.

Yetkinlik: Örgütsel amaç ve hedeflerin gerçekleşmesinde etkinlik ve üretkenliğin sağlanmasındaki kapsamlı kabiliyetlerdir.

Esneklik: Farklı ürün ve hizmetlerin pek çok farklı gaye için aynı başlangıç tesisleriyle işleme becerisidir.

Hız: Erişilebilecek maksimum hızla görevlerin ve fonksiyonların yerine getirilme becerisidir.

Cevap verebilirlik, yetkinlik, esneklik ve hız boyutlarının örgütler için hangi özellikleri ifade etmesi gerektiğine dair bilgiler, Tablo 2’de sunulmuştur. Tabloda yer alan bilgilere göre örgütlerin yaşanan değişikliklere anında tepki vermesi gerektiği, örgüt içinde iş yapan bireylerin alanında yeterli olması gerektiği, örgütteki bireylerin esnek olması gerektiği ve ürünü geliştirme sürecinde hızlı olması gerektiği ifade edilebilir.

Tablo 2. Örgütsel Çevikliğin Boyutları

Boyutlar	Özellikler
Cevap Verebilirlik	Değişiklikleri hissetme, algılama ve tahmin etme, değişiklikleri sisteme dahil ederek anında tepki verme, değişim sonrası iyileşme
Yetkinlik	Stratejik vizyon, uygun teknoloji (yazılım ve donanım), yeterli teknolojik beceri, ürün ve hizmet kalitesi, maliyet verimliliği, yeni ürün sunma oranı, değişim yönetimi, bilgili, yeterli ve güçlendirilmiş bireyler, faaliyet etkililiği ve verimliliği (yalınlık), içsel ve dışsal iş birliği, uyum
Esneklik	Üretim hacmi esnekliği, ürünün model ve şekil esnekliği, örgüt esnekliği, örgütsel konuların esnekliği, birey esnekliği
Hız	Piyasaya yeni ürün sunma hızı, ürün ve hizmetlerin sevkiyatının çabukluğu ve dakikliği, hızlı faaliyet süresi

Kaynak: Sharifi & Zhang, 1999; Nejatian & Zarei, 2013.

Cevap verebilirlik, değişiklikleri tanımlayarak tepkili ve temkinli bir şekilde davranma becerisi olarak tanımlanırken yetkinlik ise örgüt hedef ve amaçları doğrultusunda gerçekleştirilen faaliyetlerin üretkenliği, etkililiği ve etkinliğini sağlayan geniş kapsamlı beceri dizisi olarak ifade edilmektedir (Sharifi & Zhang, 1999: 17). Bu beceriler, çeviklik sürecinin başlamasına olanak sağlamaktadırlar. Çünkü *cevap verebilirlik*, çevikliğin temel unsurlarından biri olan değişime hazır olma açısından önem

taşımakta, *yetkinlik* ise değişime cevap verebilmeyi çeşitli yöntem ve uygulamalar ile desteklemektedir (Karalar, 2015: 120). *Esneklik*, bir örgüt departmanı ya da örgütün tamamının bir görevden diğerine veya bir üretim hattından diğer üretim hattına hızlı bir şekilde geçme yeteneğini ifade ederken, *hız* ise bir örgütün piyasa fırsatları ve baskı unsurlarında beklenmeyen ve ani değişimlere çabuk uyum sağlaması ile ilgili stratejik bir yeteneğini tanımlamaktadır (Tsourveloudis & Valavanis, 2002: 330).

Çevikleşmek, işletmeler için kritik bir önem arz etmektedir. Çevik üretim stratejisinde bilhassa üzerinde durulması gereken konular; çok değişkenli bir hal alan tüketici taleplerine anında cevap verebilmek, tasarım ve üretim vadelerinin kısa tutulması, ucuz olmayan kaynakların etkin ve verimli kullanılması, geniş ölçekli bireyselleştirilmiş ürünler ve çok miktarda ürün çeşitliliği şeklinde sayılabilir. Örgütlerde, kişilerin ve teknolojinin aynı zamanda geliştirilmesi ve çevikleştirilmesi gerekir. Dolayısıyla çeviklik özelliği organizasyonlar tarafından benimsenmelidir. Tüketicie mümkün olduğunca en yüksek değerin sunumu, rekabet üstünlüğünün yükseltilmesi amacıyla farklı örgütlerle kurulacak iş birlikleri, değişimin ve belirsizliklerin fazla olduğu çevrelerde üretimin gerçekleştirilebilmesi ve genişleyebilmek amacıyla uygun yapılanmanın oluşması ve takıma mensup kişilerin bilgilerinin ve etkilerinin artırılmasıdır (Candan vd., 2017: 6).

Başarılı ve sürdürülebilir organizasyonlar, gerekli çeviklik sağlayıcıları, değişim ve yenilikçiliğin itici güçleri olarak tanımlayabilir ve ustaca uygulayabilir. İş süreçlerinin tüm yönlerinin gözden geçirilmesini gerektiren bir dönüşüm planlaması, örgüt kültürünün planlı olarak yenilenmesini gerektirmektedir (Doğan ve Baloglu, 2018: 104).

Tablo 3'te, geleneksel ve çevik örgütler; yönetim, işgörenler ve müşteriler açısından karşılaştırılmaktadır. Tabloya göre geleneksel ve çevik örgütler; örgütsel yapı, yetki devri, kalite durumu, işgörenlerin durumu, işgören katılımı, yönetimin özelliği ve müşteri geri dönüşleri bakımından birbirinden farklılaşmaktadır. Bu kriterler kapsamında geleneksel örgütün daha durağan, bürokrasinin ön planda olduğu ve değişime kapalı özelliklerinin olduğu ifade edilebilir. Çevik örgütlerin ise tam tersine değişime ve yeniliklere açık, müşteri tatminini ön planda tutan ve işgören güçlendirme konusuna önem veren özelliklere sahip olduğu ifade edilebilir.

Tablo 3. Geleneksel ve Çevik Örgütlerin Kıyaslaması

Kriter	Geleneksel Örgüt	Çevik Örgüt
Örgütsel yapı	Dikey, geleneksel ve hiyerarşik	Takımlar tarafından yönetilen ve yalın
Yetki devri	İşgören güçlendirme eksikliği, merkezi ve gayri resmi otorite	Özerk ve güçlendirilmiş işgörenler
Kalite durumu	Müşteri memnuniyeti odaklı	Müşteri tatmini odaklı
İşgörenlerin durumu	Diğer işlev ve becerilerin keşfedilmemesi, uzmanların varlığı, değişime karşı bilgisiz ve kalıplaşmış işgörenler	Birden çok becerili ve işlevsel, öğrenen, bağlı işgörenler
İşgören katılımı	İşgörenlerin, karar alma sürecine çok az dahil edilmesi, bilgi ve fikirlerin paylaşılması	Tam anlamıyla güçlendirilmiş işgörenler, işgörenlerin bilgi ve fikirlerinin dikkate alınması
Yönetimin özelliği	Otoriter ve durağan yönetim	Değişim ve gelişmelere karşı duyarlı, katılım temelli yönetim
Müşteri geri dönüşleri	Bürokrasi nedeniyle yavaş	Çok hızlı ve %100 geri dönüş

Kaynak: Ramesh & Devadasan, 2007.

Goldman vd. (1995: 119-120), bir örgütün çevik sayılabilmesi için gerekli koşulları şu şekilde sıralamışlardır:

- Bilgi ve beceri olarak üstün vasıflı, örgütle ilgili ayrıntılı bilgiye sahip ve örgütsel değişimler ile farklılaşan müşteri taleplerini karşılamak amacıyla uyumlu ve esnek özellikler taşıyorsa,
- Örgüt işgörenlerinin yenilikçilik, girişimcilik becerileri ve yetenekleri mevcut ise iyi bir şekilde destek veriliyorsa,
- Öğrenmeye açık, teknolojik açıdan ve güncellik bakımından taleplere yanıt verebilecek bilgi ve becerileri kavrama kabiliyetine sahipse,
- Çapraz işlevli ve çok yönlü beceri gerektiren bir ortamda içsel ve dışsal koordinasyon ilişkilerinde yüksek performans sergileyebiliyorsa,
- İşgörenleri örgütü sahiplenme konusunda isteklilerse, müşteri hizmetleri bakımından sorumluluk almaktan çekinilmiyorsa, örgütsel başarı için karşılaşılan sorunları çözmek ve paylaşılan sorumlulukları taşımak için farkındalık mevcut ise

Bu örgütün ve içindekilerin çeviklik özelliklerini taşıdıklarını söylemek mümkündür. Örgütsel çeviklik, örgütün çıkarları doğrultusunda hareket etmeyi ve örgütün çevresindeki değişimlere ayak uydurmasını sağlamak gibi önemli faydaları olan bir örgütsel kavramdır. Çalışmanın izleyen kısmında örgütsel çevikliği etkileyen faktörlere değinilmiştir.

1.3. ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Çeviklik, örgütlerde başarının artmasında etkili olmaktadır. Örgütlerde başarının artmasında örgütsel çeviklik; örgütsel adaptasyon ile örgütsel esneklik konularıyla ilişkili olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütsel adaptasyon, örgütlerin yapısının yanında çevresine hızlı bir şekilde adapte olabilme yeteneği ile ilgilidir. Örgütsel esneklik ise çevrede meydana gelen değişime karşı işletmelerin süreçlerini ve kapasitelerini değiştirebilme yeteneğini ortaya koymaktadır (Yusuf vd., 1999; Dove, 2001; Sherehiy vd., 2007).

Esnek ve aynı zamanda çevresiyle sinerji oluşturmuş çevik örgütler, çevrede meydana gelen değişime karşı hızlı ve önceden tahmin edebilme yeteneklerine bağlı olarak etkili bir şekilde cevap verebilme yeteneğine sahip olmaktadır (Oosterhout vd., 2006). Bu yetenek, çevik örgütleri rakiplerine karşı bir adım önde tutarak örgütün başarısında etkili olmaktadır.

Çeviklik, örgütlerin teknolojik yapısı, iş süreçleri, çalışanları, bilgi seviyesi ve stratejileri gibi tüm yapılarını ele alan bir olgudur. Bu nedenle çevik örgütler, bilgi yönetimi, veri toplama ve işleme kapasitesi, karar verme, hızlı problem çözme ve değişime cevap verme konularında etkili olmaktadır (Trinh vd., 2012).

Günümüzde önemli bir kaynak olan bilgiyi işleyen ve yöneten, etkili ve verimli kararlar alan, problem çözme konusunda gerekli yöntemleri kullanabilen, çevik takımlar oluşturan, ihtiyaç duyulduğunda ekosistemden yararlanabilen, müşteriye işin merkezine koyan ve değişime olumlu yönde cevap verebilen çevik örgütlerin rakiplerine göre daha avantajlı olduğu ifade edilebilir (İnanır, 2020: 74).

Örgütsel çeviklik kavramı, farklı değişkenlerden etkileneceği gibi kendisi de başka değişkenleri etkileyen bir unsur olarak ele alınabilir. Literatürde konuyla alakalı örgütsel çevikliği etkileyen faktörlere yönelik olarak birçok araştırma mevcuttur. Bu araştırmalar incelendiğinde örgütsel çeviklik ile ilişkili olarak; örgüt kültürü, örgütsel sinizm, örgütsel zekâ, örgütsel çift yeteneklilik, liderlik, yüksek performanslı iş sistemleri, yapısal bilgi süreçleri gibi birçok konu ele alınmıştır (Sucu, 2018; Basrı, 2019; Gözcü, 2020; Çelik, 2021; Nazif, 2022; Seğmen Demirkıran, 2022). Yapılan araştırmalarda örgütsel çevikliğin birtakım kişisel özelliklerden (cinsiyet, yaş, meslek, medeni durum, eğitim durumu vb.) de etkilenebileceği ortaya konulmuştur. Bu araştırmada örgütsel çevikliğin kişisel özelliklerin yanı sıra örgütsel DNA, örgütsel

değişim ve örgütsel yaratıcılık ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişki öngörölmüş ve araştırmaya değır görölmüştür. Çalışmanın izleyen kısmında örgütsel çevikliğin yöneticiler, işğörenler ve işletmeler açısından sonuçlarına yer verilmiştir.

1.4. ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞİN SONUÇLARI

Yusuf vd. (1999), yaptıkları çalışmada çevik bir örgütte karar alma aşamasında hangi özelliklerin olması gerektiğini ortaya koymuşlardır. Bu kapsamda çevik bir örgütün özellikleri Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4. Çevik Bir Örgütün Özellikleri

Karar Alanı	Olması Gereken Özellikler
Entegrasyon	-Faaliyetlerin eş zamanlı yürütölmesi -Örgütsel entegrasyon -Çalışanların erişebileceğı bilgiler
Yeterlilik	-Birden fazla girişimde bulunabilme kabiliyeti -Taklit edilmesi zor işler geliştirebilme
Takım Oluşturma	-Ekipler halinde çalışan yetkilendirilmiş bireyler -Çapraz fonksiyonel ekipler -Örgüt dışı ekipler -Merkezi olmayan karar alma mekanizması
Teknoloji	-Teknoloji farkındalığı -Güncel teknoloji kullanımında liderlik -Bilgi ve beceri artırıcı teknolojiler -Üretim teknolojisinde esneklik
Kalite	-Ürün ömrü boyunca kalite -Katma değeri yüksek ürünler -İlk denemede doğru tasarım -Daha az zamanlı gelişim döngüsü süreleri
Değişim	-Sürekli gelişme -Değişim kültürü
Ortaklık	-Ortaklıkların oluşumunda hızlılık -Müşteri ilişkilerinde stratejiliklik -Tedarikçi ilişkilerinde yakınlık -Tedarikçilerle ve müşterilerle güvene dayalı ilişki
Piyasa	-Yeni ürün tanıtımı -Müşteri odaklı yenilikler -Müşteri memnuniyeti -Piyasa değişikliklerine yanıt verme
Eğitim	-Öğrenen örgüt -Çok yetenekli ve esnek çalışanlar -İş gücü becerisinin yükseltilmesi -Sürekli eğitim ve geliştirme
Refah	-Çalışan memnuniyeti

Kaynak: Yusuf vd., 1999.

Tablo 4, çevik bir örgütte karar alanları ve olması gereken özellikleri ortaya koymaktadır. Tabloya göre çevik bir örgüt, her türlü faaliyet alanında çevik özelliğini ortaya çıkarmalı ve ilgili karar alanında göre kendini sürekli olarak güncellemelidir.

Doz & Kosonen (2010: 371), çalışmalarında stratejik çeviklik kavramının üst yönetimin düşünceli ve amaçlı etkileşimi olarak üç unsura sahip olduğunu belirtmişlerdir. Bu üç unsur; stratejik gelişmelerin algılanmasının keskinliği, farkındalığın ve dikkatin yoğunluğu olarak tanımladıkları “stratejik duyarlılık”, üst düzey ekibin kazan-kaybet politikalarına takılmadan cesur ve hızlı kararlar verebilme yeteneği olarak tanımladıkları “liderlik birliği” ve yetenekleri yeniden yapılandırma ve kaynakları hızlı bir şekilde yeniden yerleştirme yeteneği olarak tanımladıkları “kaynak akışkanlığı”dır.

Konuyla ilgili gerçekleştirilen çalışmalar incelendiğinde; örgütsel çeviklik ile ilgili olarak çeşitli kamu, özel, eğitim ve hizmet sektörlerinde yapılmış araştırmaların (Zain vd., 2005; Erande & Verma, 2008; Alzoubi vd., 2011; Charbonnier-Voirin, 2011; Dahmardeh, 2011; Yaghoubi vd., 2011; Zelbst vd., 2011; Hafshajani vd., 2012; Khoramgah, 2012; Yeganegi & Azar, 2012; Mehrabi vd., 2013; Moshki & Teimouri, 2013) sayısının oldukça fazla olduğu gözlemlenmiştir. Literatürde yer alan çalışmalar, çeşitli kamu ve özel sektör işletmelerinde yapılmış olup hizmet sektöründe yer alan işletmelerde de örgütsel çevikliğin konu edildiği dikkat çekmektedir. Hizmet işletmeleri içinde önemli bir yeri olan otel işletmeleri için örgütsel çeviklik, önem verilmesi ve üzerine düşülmesi gereken bir konu olarak ifade edilebilir. Beklenmedik değişikliklerle başa çıkma ihtiyacı ve bu değişimlere uyum sağlamak, turizm sektöründe faaliyet gösteren ve hizmet üreten işletmeler için daha da önemli olabilecektir. Hizmetin devamlılığı esası temelinde bu konu düşünüldüğünde otel işletmeleri açısından çeviklik kavramının önemli olduğu söylenebilir.

Otel işletmelerini diğer işletmelerden ayıran birtakım özellikler bulunmaktadır. Bu özellikler büyük çoğunlukla turizm sektörünün yapısından kaynaklanmaktadır. Söz konusu özellikler şu şekilde sıralandırılabilir (Şener, 2007: 16-20; Kozak, 2008: 11):

- Otel işletmelerinde üretim ve satış eş zamanlı yapılmaktadır.
- Otel işletmelerinde üretim büyük oranda emek gücüne bağlıdır.
- Otel işletmelerinde işlerin emek-yoğun ağırlıklı gerçekleştirilmesinin yanı sıra, üretim de tekno-yoğun özellik göstermektedir.
- Otel işletmeciliğinde talebin önceden kesin bir şekilde tahmin edilmesi çok güçtür.
- Otel işletmeleri dinamiktir.

- Otel işletmelerinde personelin endüstri işletmelerine oranla daha önemli bir konuma sahip olduğunu gösteren bir diğer konu da otel işletmelerinde müşteri ile personelin ilişkilerinin yoğun olmasıdır.

- Otel işletmelerinde personelin moral durumu ile müşteri tatmini arasında genellikle doğrusal bir ilişki söz konusudur.

Otel işletmelerinin sıralanan özellikleri; örgütsel çevikliğin insana dayalı olması, bilgi teknolojilerinin etkin bir şekilde kullanılması, belirsiz ortamlarda esnek ve hızlı davranılması, değişikliklere çabuk cevap vermeyi gerektirmesi gibi özellikleri ile benzerlik göstermektedir. Bu nedenle, otel işletmelerinde örgütsel çevikliğin araştırılmasının önemli olduğu ifade edilebilir (Karalar, 2015: 149).

Rekabetin giderek arttığı günümüz koşullarında, otel işletmelerinin varlıklarını devam ettirebilmeleri ve rekabet avantajı sağlayabilmeleri için rakiplerine göre farklılık yaratmaları gerekmektedir. Yaratacakları bu farklılıklardan biri de örgütsel çevikliğe sahip olmaktır. Örgütsel çeviklik, hızla değişen pazarlarda rekabet avantajı sağlayan kaynakları, rakiplere göre daha hızlı saptama ve ele geçirme yeteneği olarak ifade edilmektedir. İşletmeler açısından örgütsel çeviklik gerçek zamanlı stratejik duyarlılık, hızlı toplu taahhütler ve güçlü bir kaynak dağıtımı için devam eden bir yetenektir. Dolayısıyla örgütsel çeviklik hem örgüt yapısı hem de işleyiş ve iş süreçleri bakımından son derece çevik işletmeleri meydana getirerek rekabet üstünlüğü kazandırmaktadır (Sağır ve Aydın, 2017: 1273). Çevik işletmeler, çevik olmayanlara kıyasla ortalama %30 daha yüksek kâra sahip olma fırsatı yakalar ve %37 daha hızlı kazanç elde edebilir. Bilginin dijital çağın para birimi olarak kabul edilmesiyle bilimin dünyanın madeni parası olduğu ifade edilebilir. Aynı zamanda teknolojinin de çevik örgütler yaratmada önemli bir faktör olduğu unutulmamalıdır (Glenn, 2009: 3-4). Bu bilgilerden hareketle örgütsel çevikliğin turizmin lokomotif işletmeleri olan otel işletmeleri için önemle benimsenmesi gerektiği söylenebilir. Bu bağlamda ulusal ve uluslararası literatürde örgütsel çevikliğin otel işletmeleri özelinde ele alındığı bazı çalışmalar aşağıda sunulmuştur.

Sağır ve Aydın (2017) yapmış oldukları çalışmada konaklama işletmelerinde insan sermayesi ve örgütsel çevikliğin rekabet avantajının, ürün maliyet etkinliği ve pazara cevap verebilirlik boyutlarına ne derecede etkileri olduğu araştırmışlardır. Araştırmanın sonuçları doğrultusunda; insan sermayesi ve örgütsel çevikliğin hem pazara cevap verebilirlik hem de ürün maliyet etkinliği üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Aynı zamanda insan sermayesinin örgütsel çeviklik üzerinde etkili olduğu saptanmıştır.

Darvishmotevali vd. (2020)'ne göre otel işletmeleri, çevresel ve teknolojik belirsizlik karşısında rekabetçi özelliklerini artırmak için örgütsel çevikliği benimsemeli ve otel yöneticileri, politika ve planlamalarını bu yönde yapmalıdırlar. Çevikliğin herhangi bir iş sürecinde artan önemi, evrensel olarak kabul edilmekte ve farklı disiplinlerde kapsamlı bir şekilde araştırılmaktadır. İnsan faktörlerinin örgütsel çeviklik için en önemli öncül olarak öne sürüldüğünü göstermektedir (Ngo & Vu, 2020: 68). Otel işletmelerinde örgütsel çeviklik, firmanın performansını olumlu yönde etkilemektedir (Kale vd., 2019: 276).

Turizm, seyahat ve konaklama gibi dinamik, değişken ve zamana duyarlı endüstrilerin, değer yaratmak ve rekabet avantajı elde etmek için çeviklik ve pazar zekâsına ihtiyaçları vardır. Çeviklik için de müşterilerin davranış kalıplarını daha iyi anlamaya yardımcı olan büyük veriye (big data) ihtiyaç vardır (Stylos vd., 2021: 1015). Bu bilgiler ışığında turizm sektöründe örgütsel çeviklik ile birlikte büyük veri de önemli bir bilgi kaynağıdır. Araştırmanın devamında örgütsel çeviklik ile ilgili yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

1.5. ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Bu başlık altında çalışmanın örgütsel çeviklik değişkeni ile ilgili yapılan ulusal ve uluslararası literatürde yer alan makale ve ulusal tez çalışmalarına yer verilmiştir. Yapılan çalışmalar hakkında kısa bilgi verdikten sonra çalışmanın sonuçlarına değinilmiştir.

Sharifi & Zhang (1999), çeviklik ile yaptıkları çalışmada, 21. yüzyıla henüz girilmeden dünyada yaşanan gelişmelerle birlikte organizasyonların, o ana kadar ortaya koyulan geleneksel ve nispeten çağdaş model yönetimlerden sıyrılarak değişen üretim ve yönetim koşulları ile birlikte çevik üretim anlayışına geçmeleri gerektiğini savunmuşlardır. Bu bağlamda çevrede yaşanan değişimlere ayak uydurma ve bu değişimlerden yararlanmaları için organizasyonların çevikliğe ulaşması gerektiğini öne sürmüşlerdir. Konuya bir giriş yapmak için bu çalışmayı yaptıklarından bahsetmişler ve yapılan ampirik bir çalışma ile konuyu irdelemişlerdir.

Katayama & Bennett (1999), yaptıkları çalışmada, üretim yönetimiyle ilgili üç kavram üzerinde durmuşlardır. Bu kavramlar çevik üretim, uyarlanabilir üretim ve yalın üretim şeklindedir. Bu kavramlar, Japonya'daki modern rekabet durumu bağlamında

tanımlanmış ve karşılaştırılmıştır. Kavramların strateji, eylem programları ve performans ölçütleriyle ilgili bir dizi soru aracılığıyla keşfedildiği Japon firmalarına yönelik bir anket uygulanmıştır. Araştırmaya göre birçok şirket, ekonomik koşullardaki değişime karşı kendi üretim operasyonlarını değiştirerek ve maliyet yapılarını değiştirerek yanıt verdiğini öne sürmüştür. Araştırmanın sonuçları, şirketlerin çeviklik geliştirme faaliyetleri yoluyla maliyet uyarlanabilirliklerini gerçekleştirmeye çalıştıklarını göstermektedir.

Söz konusu iki çalışma örgütsel çeviklik ile ilgili yapılan ilk çalışmalar olarak literatürde yer almaktadır. Organizasyonların yönetiminin daha fazla önem kazandığı bilgi çağında örgütsel çeviklik ile ilgili literatürde yer alan çalışmaların sayısı daha da artmış ve çeşitli alanlarda araştırmacılar tarafından çalışılan bir konu haline gelmiştir. Çalışmanın izleyen kısmında örgütsel çeviklik ile ilgili yapılan tez ve makale çalışmalarına yer verilmiştir.

Örgütsel çeviklik ile ilgili ulusal makaleler; Google Akademik, Dergipark ve Ulakbim veri tabanlarında yapılan tarama sonrasında incelenmiştir. Buna göre örgütsel çeviklik, özellikle 2017 yılından sonra araştırmacılar tarafından daha çok araştırmaya konu edilmiştir. Bu çalışmada, yapılan tarama sonucunda ulaşılan bazı çalışmaların sonuçlarına yer verilmiştir. Bu çalışmalardan birinde Basri ve Zorlu (2020), Kırşehir ilinde faaliyet gösteren ve çalışan sayısı 100-250 arasında bulunan özel sektör kuruluşlarının çalışanların örgüt kültürü algılarının örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Bu kapsamda 415 çalışandan toplanan veriler analiz edilmiş ve çalışanların örgüt kültürü algılarının örgütsel çeviklik üzerindeki etkisi tespit edilerek aradaki ilişki ortaya konulmuştur. Bakan vd. (2017), bilgi yönetiminin örgütsel çeviklik ve örgütsel atalet üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Bu amaçla İstanbul, Bursa, Sakarya ve Kahramanmaraş'ta turizm, tekstil, otomotiv, metal, enerji ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren şirket yöneticileri ve çalışanlarına yönelik bir anket çalışması yapılmıştır. 237 kişiden elde edilen veriler analiz edilmiş ve bilgi yönetimi boyutlarının, örgütsel çeviklik ve örgütsel atalet üzerinde etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sağır ve Oraç (2020) ise yaptıkları çalışmada, yapısal bilgi süreçlerinin yapısal sermaye ve örgütsel çeviklik ile olan ilişkisini araştırmışlardır. Araştırmanın sonucunda yapısal bilgi süreçleri ile yapısal sermaye ve örgütsel çeviklik arasında pozitif ve anlamlı ilişki, aynı şekilde yapısal sermaye ile

örgütsel çeviklik arasında da pozitif ve anlamlı ilişki sonucu elde edilmiştir. Şen ve İrge (2022), çalışanların değişime dirençlerinin örgütsel çevikliğe etkisinde personel güçlendirmenin aracı rolünün olup olmadığının belirlenmesi amacıyla Türkiye’de 12 ilde faaliyet gösteren firmaların 405 çalışanı üzerinde bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre çalışanların değişime direncinin örgütsel çevikliği ve personel güçlendirmeyi etkilediği, değişime direncin örgütsel çevikliğe etkisinde personel güçlendirmenin aracı rolünün olduğu tespit edilmiştir.

Çalışma kapsamında, örgütsel çeviklik ile ilgili uluslararası makale çalışmalarına değinmek amacıyla yapılan literatür taraması sonrasında örgütsel çevikliğin uluslararası literatürde araştırmacılar tarafından daha sık konu edilen ve daha fazla araştırılan bir konumda olduğu, Web of Science veri tabanında konuyla ilgili 1374 çalışmanın yer aldığı; bu çalışmalardan 825 adetinin (24.10.2022) yönetim ve işletme alanında olduğu belirlenmiştir. Bu çalışmalardan bazılarının sonuçlarına çalışmanın devamında değinilmiştir.

Cegarra-Navarro & Martelo-Landroque (2020), yaptıkları araştırmada işletmelerin örgütsel hafızası, karşı-bilgisi, bilgi uygulaması ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamışlardır. Araştırma kapsamında 112 şirketten alınan veriler analiz edilmiş ve örgütsel belleğin yalnızca kazanılan bilgilerin uygulanmasını geliştirmekle kalmayıp, aynı zamanda söylentilerin, dedikoduların ve uygunsuz veya yanlış inançların (karşı bilgi) yayılmasına da izin verdiği sonucuna ulaşılmıştır. Zhen vd. (2021), örgütsel atalet, bilgi teknolojileri (IT) ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Yapılan araştırmada veriler, Çin’deki 326 firma çalışanından anket yoluyla elde edilmiştir. Yapılan araştırma sonuçlarına göre örgütsel atalet, örgütsel çevikliği negatif olarak etkilemektedir. Buna karşın bilgi teknolojilerinin örgütsel çeviklik ile pozitif bir ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ganguly vd. (2022), yıkıcı inovasyonun (yeni bir pazar ve değer ağı yaratan ve sonunda mevcut bir pazar ve değer ağını bozarak yerleşik pazar liderlerini yerinden eden bir yenilik) benimsenmesi ile özümseme kapasitesi arasındaki ilişki ve bu ilişkide örgütsel çevikliğin rolünü incelemek amacıyla bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. 192 Hintli inovasyon ve geliştirme uzmanının yanıtına dayanan yapısal eşitlik modelleme analizinin kullanıldığı araştırmada hem potansiyel hem de gerçekleşen özümseme kapasitesinin, yıkıcı inovasyonun benimsenmesini önemli ölçüde

etkilediği tespit edilmiştir. Örgütsel çevikliğin de özümseme kapasitesi ile yıkıcı yenilik arasındaki bu ilişkide aracılık rolünün olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışma kapsamında ulusal literatürde yer alan lisansüstü tezlerin sonuçlarına yer verilmiştir. Bu bağlamda YÖKTEZ (Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi) sisteminde tarama yapılmış (14.10.2022); arama kısmına örgütsel çeviklik anahtar kelimesinin girilmesi sonucunda konu ile ilgili 21 adet lisansüstü tezin yer aldığı görülmüştür. Ulaşılan lisansüstü tez çalışmalarının isimleri Ek 1’de sunulmuştur. Konuyla ilgili gerçekleştirilen tez çalışmaları incelendiğinde, örgütsel çeviklik ile ilgili yapılan tez çalışmalarının 5 adedinin yüksek lisans, 16 adedinin ise doktora düzeyinde hazırlandığı ve çeşitli özel sektör işletmeleri, eğitim ve kamu alanlarında gerçekleştirildiği görülmüş, turizm işletmeciliği literatüründe konuyla ilgili lisansüstü tezin olmadığı görülmüştür. Örgütsel çevikliği konu edinen tezler incelendiğinde, işletme ve yönetim alanında farklı değişkenler ile ilişkilendirildiği fark edilmiştir. Bu bağlamda ulusal literatürde örgütsel çeviklik ile ilgili hazırlanan ilk tez çalışmalarının 2018 yılında yapıldığı ve her geçen yıl arttığı ifade edilebilir.

Örgütsel çeviklik ile ilgili hazırlanan tez çalışmalarından Akkaya (2018) tarafından yazılan doktora tezi kapsamında yapılan araştırmada yöneticilerin çoklu liderlik tiplerin örgütsel çeviklik üzerine etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Bu maksatla İzmir Dokuz Eylül Teknoloji Geliştirme Bölgesi’nde (DEPARK) faaliyet gösteren firmalardan çeşitli kademelerindeki yöneticilerden 302 anket ile ve 31 yöneticiden ise yüz yüze görüşerek toplanan verilerle karma metot yöntemi kullanılarak bir araştırma yapılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre; dönüştürücü ve etkileşimci (işe dönük) liderliğin örgütsel çeviklik üzerine pozitif yönde anlamlı etkisi olduğu ama serbest bırakan (laissez-faire) liderliğin örgütsel çeviklik üzerine anlamlı etkisi olmadığı ortaya çıkmıştır. Küçükler (2020), doktora tez çalışmasında Gaziantep’te halıcılık sektöründe ihracat yapan işletmelerin dinamik yeteneklerinin işletme performansına etkisinde örgütsel çevikliğin aracılık rolünü belirlenmeyi amaçlamıştır. Araştırma kapsamında, Gaziantep ilinde faaliyet gösteren 113 işletmenin üst düzey yönetici/sahibinin verdiği yanıtlar doğrultusunda yapılan analizler sonucunda, dinamik yeteneklerin işletme performansı üzerindeki etkisinde örgütsel çevikliğin aracılık etkisinin olduğu hipotezinin kısmen de olsa desteklendiği sonucuna ulaşılmıştır. Nazif (2022), strateji oluşturma sürecindeki liderlik stilleri ile çevresel faktörlerin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini incelediği

yüksek lisans tez çalışmasında, birçok farklı sektörde faaliyet gösteren 320 yöneticiden veri toplamış ve strateji oluşturma sürecindeki liderlik stillerinin ve çevresel koşulların örgütsel çeviklik üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Literatürde yer alan araştırmaların sonuçları dikkate alındığında, örgütsel çeviklik kavramının genel olarak kamu veya özel sektör işletmeleri işgörenleri üzerinde çalışılan bir konu olduğu dikkat çekmektedir. Çalışmalara konu edilen işletmelerin çoğunlukla hizmet sektöründe faaliyet gösteren veya hizmet sektörü ile bağlantılı kamu kurumu işletmeleri olduğu ifade edilebilir. Hizmet sektörünün önemli bir unsuru da turizm ve otelcilik alanında faaliyet gösteren işletmelerdir. Bu çalışmada değinilen araştırma sonuçları incelendiğinde örgütsel çevikliğin turizm ve otelcilik endüstrisi için son derece önemli ve kritik bir kavram olduğu ifade edilebilir. Çalışmanın devamında, tez çalışmasının odağını oluşturan konulardan örgütsel DNA ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

2. ÖRGÜTSEL DNA

Bu kısımda örgütsel DNA kavramı hakkında bilgi verilmiştir. Bu kapsamda öncelikle örgütsel DNA kavramı açıklanmış, tanımı ve öneminden bahsedilmiştir. Daha sonra örgütsel DNA'nın boyutları ve örgütsel DNA'yı etkileyen faktörler açıklanmış ve bölümün son kısmında kavramın sonuçları ve konuyla ilgili yapılan çalışmalara değinilmiştir.

2.1. ÖRGÜTSEL DNA KAVRAMININ TANIMI VE ÖNEMİ

DNA (Deoksiribo Nükleik Asit), canlıların kalıtsal bilgilerini taşıyan, hücrelerin genetik bilgilerinin çoğaltılması ve sonraki nesillere aktarılması sürecinde, protein ve enzimlerin sentezlenmesini sağlayan ve yaşam sürecinde önemli bir rolü olan moleküldür (Rauf vd., 2005: 206). DNA, canlı organizmaların temel yapıtaşını oluşturan bir kavramdır. DNA'nın en önemli özelliklerinden birisi özelliklerin diğer nesillere aktarılmasıdır. İnsan vücudu cenin halinden ölüme kadar tüm aktivitelerin gerçekleştirilmesi için ihtiyaç duyduğu bilgiyi DNA'da depolar. Organizmanın ne olduğu ve kim olduğu hakkında fikir veren ve bunu ifade eden kodlanmış bilgi organizmanın DNA'sında taşınır (Akgül, 2003; Çandır, 2005). DNA, biyolojik bir kavram olmasına rağmen, örgütsel anlamda bir metafor olarak kullanılmakta ve bir örgütün profili ya da kimliği hakkında bilgi vermektedir. Çetin (2014), DNA'nın bir insanı oluşturan temel harç olduğunu belirtmiş, bu metaforun örgütsel anlamda kullanılmaya başlanmasıyla

örgüt çalışmalarına farklı bir bakış açısı sağladığını belirtmiştir. DNA metaforu, örgütsel kuramda giderek genişleyen bir perspektifle kendine yer bulmakta ve son yıllarda özellikle uluslararası literatürde DNA kavramı, örgütsel açıdan araştırmalara konu edilmiş ve araştırmacılar, değişik bakış açılarıyla alana katkı sağlamaktadır (Kahraman, 2019: 46).

Örgütsel DNA, örgütleri genetik bir yaklaşımla anlatan örgüt ve yönetim alanında son zamanlarda üzerinde durulan metaforlardan biridir. Kalıtım olgularının ve varyasyonların analizi, keşfi, sınıflandırılması ve tanımlanması, genetikte önemli hedefler olarak kabul edilir (Booz, 2002). Canlılar ile onların akrabaları ve ataları arasındaki benzerlik, kalıtımı ifade eder. Ancak varyasyonlar, herhangi bir canlı ile diğer canlılar arasındaki fark olarak kabul edilir. Dolayısıyla örgütsel DNA'nın paradigması, örgütlerin herhangi bir canlı organizma gibi özel genetik özelliklere sahip olduğu ve özelliklerin yapıcı ana ve doğal unsurlar DNA tarafından gösterildiği ilkesine dayanmaktadır. Bu nedenle biyoloji ve genetiğin gerçekliği yönetim bilimi ile birleşerek örgütlerin iyileştirilmesi ve geliştirilmesinde etkili adımlar atılabilir. Örgütsel DNA, örgütlerin belirlenmesinde ve karar verme, örgütsel yapı, grup çalışması ve iletişim gibi liderlik ve yönetim işlevlerinin belirlenmesinde etkin bir role sahiptir (Booz, 2004). Bir bilim olarak yönetim, örgütsel DNA kavramına dayalı yeni bir örgüt vizyonu sunar. Ayrıca performansını açıklamaya yardımcı olur. Booz Allen Company, ABD merkezli, 100 eyalet, 23 sektör ve her şirket içindeki sekiz departmanı kapsayan uluslararası bir anket kullanarak 2002 yılında kurulduğunda bu terimi ilk kullanan şirket olmuştur. Amaç, örgütün karakterini tanımlayan benzersiz özelliklerini tanımdır. Her örgütün onu diğer örgütlerden hatta aynı alanda faaliyet gösterenlerden ayıran kendine has özellikleri olduğu ortaya çıkmıştır. Bu, birçok araştırmacıyı örgütsel DNA olarak kabul edilen bu tür özellikleri tespit etmeye teşvik etmiştir. Örgüt genini (performans geni) tanımlayan dört değişken veya kromozom vardır. Bunlar karar hakları, bilgi, motive ediciler ve yapıdır (Bordia vd., 2005). Herhangi bir örgütün başarısı, çalışanlar arasında doğru bilgi, finansal ve manevi teşvikler ve uygun bir ortamın yanı sıra uygun değerlerin aşılmasına dayanır. Bu tür bir başarı, örgütteki her bireyin kişiliğine uymalı ve ortak çıkarlarını gerçekleştirmelidir (Meyer & Allen, 1991: 67).

Örgütsel DNA terimi organizasyonu diğer organizasyonlardan ayıran özellikleri temsil eden yönetim alanında modern bir terimdir. Kuruluşun iç ortamını ve müşterilere

hizmet sunma şeklini temsil etmektedir (Badawn, 2018). Araştırmacılar örgütsel DNA'yı tartışmış ve farklı açılardan tanımlamıştır. Holoday (2005), örgütsel DNA'yı verimli ilişkiler oluşturmak ve çalışanların davranış beklentilerini ortaya koymak için kuralların kullanılması olarak tanımlamıştır. Thomas (2007), örgütsel DNA'nın, zorlukların üstesinden gelmenin diğer yolları ile birlikte, organizasyonların karşılaştığı ve performansını engelleyen zorlukları belirlemek için kullanılan bir teknik veya araç olarak tanımlamıştır. Gharmy (2006) ise örgütsel DNA'yı örgütün güçlü ve zayıf noktalarını belirleyerek örgütü keşfetmeye çalışan bir sistem olarak tanımlamıştır.

Örgütsel DNA, örgütü diğer örgütlerden ayıran örgütün kimliğinin bir yansıması olarak tanımlanabilir. Örgütsel DNA, örgüt performansını ve örgütlerde üretilen ürünlerinin kalitesini yansıtır. Aynı zamanda örgütün yapısını ve insan kaynağını yansıtarak örgütü rakiplerinden ayırır. Kurumun ne kadar yenilikçi ve yaratıcı olduğu hakkında fikir verir. Örgütün sorunları çözme ve mevcut fırsatları kullanma yeteneklerini ifade eder (Al-Sa'idi & Za'lan, 2013).

Örgütsel DNA terimi, örgütün ilişkilerini ve rollerini temsil eden bir terim olmakla birlikte örgütün DNA'sı belirlenirken örgütün hedefine ulaşmak için uygun özellikleri benimsemek, örgütü hedeflerine daha kolay ulaştıracaktır (Ivanov, 2013). Örgütsel DNA, örgütün kendine özgü özelliklerini içeren bir nevi kimliğini temsil eder. Bu kimlik, örgütü diğer örgütlerden ayırır. Örgütün iş ortamında sorunlarla başa çıkma ve rekabet etme yeteneğini temsil eder (Abdul-Majeed, 2016). Örgütsel DNA, organizasyonun iç ortamının özelliklerini temsil eder. Organizasyonun başarısı hakkında bilgi vererek örgütsel performansı ve örgütün amaçlanan hedeflerine ulaşma kabiliyeti hakkında fikir verir (Abu Ehjair & Abu Naser, 2017).

Örgütsel DNA, bir organizasyonun karakterini tanımlayan ve performansını açıklamaya yardımcı olan temel faktörleri ifade eden mecazi bir terimdir (David & Neilson 2006: 1). Örgütün çözümlerinin tanımlanmasının yanı sıra örgütün güçlü ve zayıf noktalarını belirleyerek örgütü keşfetmeye çalışan bir sistem olarak tanımlanabilir (Gharmy, 2006: 3).

Örgütsel DNA, verimli ilişkiler oluşturmak ve çalışanların davranış beklentilerini ortaya koymak için basit kuralların kullanılmasıdır (Naderi, 2009). Örgütsel DNA'yı oluşturan dört ana blok vardır. Bunlar, kararların, bilgilerin, uyarıcıların (güdülerin) ve

yapının düzenlemeleri ve tavırlarıdır (Neilson vd., 2003). Bir örgütün kişiliğini tanımlayan ve performansını açıklamaya yardımcı olan temel faktörlerin bir metaforudur. Örgütsel DNA'nın çerçevesi Booz & Company tarafından, kuruluşlara olumsuz sonuçları engelleyen ve kurumların başarısını etkileyen engelleri belirleme ve düzeltme konusunda kolaylık ve erişilebilir bir yol sağlamak için geliştirilmiştir.

Örgütsel DNA, modellerinin, yönetim işlevlerinin, liderliğin ve diğer örgüt kavramlarının dikkate alındığı örgütler hakkında bir analiz, ideoloji, ayrınıltandırma ve düşünme yöntemini ifade eder. Ekip çalışmaları, karar verme ve insan gücünün geliştirilmesi gibi konuları ayrı ya da en azından bağımsız değişkenler olarak ele alarak örgütlerin tanımlanmasında örgüt formları ve modelleri yerine oldukça farklı yaklaşımlar kullanır (Neilson vd., 2003). Örgütlerin DNA'sı, farklı kimlikleri veya kişilikleri ifade eden bireylerin bir araya gelmesiyle ve yeni bir kimlik oluşturmasıyla ifade edilebilir. Bir araya gelen örgütsel yapı taşları (yapı, karar hakları, motive ediciler ve bilgi) bir firmanın dahili ve harici olarak nasıl görüldüğünü ve davrandığını büyük ölçüde belirler.

Belirli bir örgütün kimliğini araştırırken örgütün DNA'sını belirlemek için bu kimlik üç değişkene ayrılabilir. Bunlar; örgütsel DNA, kurumsal strateji ve kurumsal imaj olarak ifade edilebilir. Örgütsel DNA'nın paydaşlar tarafından algılanması ve yorumlanması, bir örgütün hayatta kalması için kritik öneme sahiptir. Paydaşlar, bir kuruluşla ilgili sahip oldukları imaja bağlı olarak, o kuruluşla iş ilişkilerini başlatmaya veya bitirmeye karar verebilirler ve bu durum, ona kaynak sağlayıp sağlamadıklarını etkileyecektir. Bu nedenle, stratejik yönetimin görevlerinden biri, bir örgütün örgütsel DNA'sını uyarlayarak paydaşların örgüt hakkında sahip oldukları imajı doğrudan ve dolaylı olarak etkilemektir. (Van Rekom & Van Riel, 1993; Van Riel, 1998: 139-143). Bir organizasyonun yaptığı, yaptığı ve sattığı, söylediği, yazdığı veya sergilediği her şey kimliğine katkıda bulunmalıdır (Olins, 1990). Etkili bir yönetici yönettiği organizasyon ile alakalı yapı, yönetim, sistemler ve kültür hakkında seçimler yapmalıdır. Toplu olarak yöneticinin yaptığı bu seçimler, bir organizasyonun nasıl davranacağını belirleyen temel mantığı oluşturmakla birlikte aynı zamanda örgütün DNA'sını da oluştururlar (Govindarajan & Trimble, 2005). Örgütsel DNA, bir örgütte bireysel düzeydeki davranışları şekillendiren yapı, sistemler, süreçler ve inançlardır (Burgelman, 1983; Ghoshal & Bartlett, 1994: 95).

Örgütsel DNA, şirket stratejisinin bir parçasıdır ve esas olarak bir örgütün iç davranışına odaklanır. Volberda (2004)'ya göre örgütsel DNA, bir örgütün değişen ve belirsiz çevrelere tepki verme ve değişme yeteneğini geliştirmede esastır.

Örgütsel DNA'ya ilişkin yapılan açıklamalar incelendiğinde DNA kavramının, biyolojik olarak insanın temel yapıtaşı olduğu ifade edilebilir. Örgütsel açıdan DNA kavramının örgütteki bireyler tarafından içselleştirilmesi, örgütlerin kendine has özelliklerinin oluşmasında ve bu özelliklerin örgüte yeni katılan bireylere de aktarılmasına olanak sağlayacağı söylenebilir. Bu kapsamda çalışmanın izleyen kısmında örgütsel DNA kavramını oluşturan boyutlara yer verilmiştir.

2.2. ÖRGÜTSEL DNA'NIN BOYUTLARI

Booz (2004)'in bakış açısına göre, örgütler dört örgütsel boyut açısından tanımlanabilir, bunlar: örgütsel yapı, karar yetkisi, güdüleyiciler ve bilgi olarak ifade edilebilir.

Örgütsel Yapı: İnsan ilişkileri perspektifinden daha resmi bir perspektife giden çeşitli yapı tanımları vardır. Çoğu araştırmacı yapıyı, işin belirli görevlere bölünme ve bu görevlerin koordine edilme biçimi olarak tanımlar (Volberda, 2004). Her şeyden önce yapı, bir organizasyonun çalışanları üzerindeki sorumlulukların ve yetkilerin fiili dağılımının bir temsilidir. Bu dağılım, işlevler, birimler ve bölümler gibi farklı bileşenler tarafından bir araya getirilen temel bir örgüt biçimiyle sonuçlanır. Bu istikrarlı öğeler (sorumluluklar, yetkiler, işlevler, birimler vb.) çevreye bağlı olarak, çok fazla çaba harcamadan değişebilme yetenekleri, hayatta kalmak için gereken esnekliğe ulaşmak için gereklidir (Volberda, 2004; Krijnen, 1979). Bu nedenle, bir organizasyonun yapısı, organizasyonun çevresinin bağlamına bağlı olarak optimal birçok yönlülük biçimine ulaşmanın bir yolunu bulmada kilit bir unsurdur.

Örgütsel yapı, bir örgütün içsel özelliklerini tanımlamaktadır (Al-Qatawneh, 2014: 30; Daft, 2001). Örgüt yapısı, çalışanları bir organizasyonun hedeflerine ulaşmak için iş birliği yapmaları için koordine eden ve motive eden resmi görev ve raporlama ilişkileri sistemi ile ilgilenir (Underdown, 2012). Örgüt hiyerarşisi neye benziyor? Örgüt şemasındaki çizgiler ve kutular nasıl bağlantılıdır? Hiyerarşide kaç katman var ve her katmanda kaç tane doğrudan rapor var? Örgütün yapısı bu soruların cevabı niteliğindedir (Neilson vd., 2003).

Monavarian, vd. (2007) tarafından örgüt yapısı, görevi belirlenen görevlere bölen ve bunları koordine eden bir dizi yöntem olarak tanımlanmıştır. Bu tanımlama ile paralel olarak örgütler, iş faaliyetleri faktörlerini koordine etmek ve üyelerin eylemlerini kontrol etmek için belirli yapılar oluşturur (Rezayian, 2005). Örgütsel yapı, bir örgütün iç ilişki modelleri hakkında fikir vermektedir. Örgütün iç ilişkileri sürecinde güç, ilişkiler ve raporlama, resmî iletişim kanalları sorumluluğu, karar verme ve yetki devri yer almaktadır. Bunun yanında örgüt içinde bilgi akışına yardımcı olmak, yapının organizasyona sağladığı kolaylıklardan biridir (Monavarian vd., 2007).

Temel örgüt yapısında, örgütü tanımlayan üç anahtar unsur vardır. Bunlar; bölümlerin yapısı, hiyerarşik seviye ve yönetimin işlevselleştirilmesi şeklinde sıralanabilir. Buna göre örgüt içinde departmanların yapısı; bilgi ve becerilerin, ürünlerin veya hedef grupların benzerliklerine dayanmaktadır. Volberda (2004)'ya göre örgütteki mevcut kaynakların kullanılmasında işbirlikçi olmak yerine departmanların kendi içindeki mevcut kaynakları kullanarak en iyi sonuca ulaşma çabası, bir örgütün uyarlanabilirliği üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir. Çevrenin hızlı bir değişim göstermesi (örneğin, hiper-rekabetçi piyasa) ve öngörülemeyen olaylar yaşanması durumunda, değişen çevreye uyum sağlamak için departmanlar arasında işlevsel bir iletişime ihtiyaç vardır (Khandwalla, 1997).

Karar Yetkisi: Karar hakları, kararların gerçekten nasıl alındığının altında yatan mekanizma anlamına gelmektedir (Hamilton, 2005: 2). Diğer bir ifadeyle örgütte fiili karar almanın temel tekniklerinin tanımıdır (Nafei, 2014: 119). Karar hakları, kararların, yetkilerin ve sorumlulukların yeterince açık hale getirilmesi ve iş süreçlerinin yeniden canlandırılmasına öncülük eden ve başarısından sorumlu olacak iş birimi veya fonksiyonel yöneticileri yani süreç sahiplerini atamak ve onları yetkilendirmek anlamına gelir. Karar hakları, kimin neye karar verdiği ile ilgilidir. Bununla birlikte bir karar sürecine kaç kişi katılır, bir kişinin karar verme yetkisi nerede biter ve diğerininki nerede başlar sorularının cevabı, karar hakları ile ilgilidir (Bordia vd., 2005).

Karar verme yetkilerini ve sorumluluklarını mümkün olduğunca siyah beyaz yapmak, karar akışlarını kolaylaştırmak için esastır. Bu, özellikle, küresel veya şirket çapında karar verilmesi gereken konuların ve politikaların yerel odaklanma gerektirenlerden net bir şekilde farklılaştırılması anlamına gelir. Ortak süreçleri ve ürün yapısını etkileyen kararların, açıkça belirlenmesi ve uygulanması gerekir. Kaynak

yönetimi ve ürünlerin yerel pazarlar için özelleştirilmesi, yerel veya bölgesel düzeylerde olması gereken kararlar olarak ifade edilebilir. Organizasyonlardaki bireylerin her birinin rollerin netleştirilmesi, organizasyondaki kaynakları verimli kullanmak adına olumlu bir adım olacaktır. Mevcut kaynakları etkin ve verimli kullanmak, organizasyonlarda ek yönetim katmanlarını en aza indirir (Bordia vd., 2005).

Güdüleyiciler: Motivasyon, davranışı şekillendirmede ve iş performansını ve organizasyonları etkilemede önemli bir rol oynar. Ivancevich & Matteson (2002)'a göre güdüleyiciler para, hedefler, tercihler ve başarı gibi finansal olmayan konuları içerir (Ivancevich & Matteson, 2002). Neilson vd. (2003), motive edicilerin sadece finansla sınırlı olmadığını, aynı zamanda çalışanları motive ediciler için ellerinden gelenin en iyisini yapmaya teşvik etmek için ahlaki motivasyon araçlarını da içerdiğini ve motive edicilerin çalışanların kendi hedeflerini organizasyonla eşleştirmelerine yardımcı olduğunu belirtmiştir. Noe vd. (1994), motivasyonun organizasyonun stratejik hedeflerini ilerletmek için güçlü bir araç olduğunu ve ödüllerin çalışanların tutumları üzerinde büyük etkileri olduğunu savunmuştur. Ödül biçimleri, para, terfi, güvenlik gibi dış motivasyonların yanı sıra takdir alma, başarı duygusu, tanınma gibi içsel motive edicilerden oluşmaktadır (Hovivyan, 2006). Çalışanların sunulan ödüllerin çekici olduğunu hissetmeleri ve ihtiyaçlarını karşılamaları esastır (Park, 2004).

Bilgi: Bilgi, örgütlerde şu soruların cevaplarının bilinmesinde etkili olan bir unsurdur; performansı ölçmek için hangi metodların kullanılması gerekiyor? Faaliyetler nasıl koordine edilir ve bilgi nasıl aktarılır? Beklentiler ve ilerleme yönetime nasıl iletilir? Kim ne biliyor? Kimin neyi bilmesi gerekiyor? (Neilson vd., 2003). Örgütlerde kararların alınması için doğru ve zamanında bilgiye ihtiyaç vardır. Bilgi, günümüz organizasyonlarında iki kritik rol oynayabilir; Bunlar, işletme baskılarına örgütsel tepkiyi öngörme (Turban vd., 1999) ve temel işletme fonksiyonlarını geliştirme (Wheelen & Hunger, 2004) olarak sıralanabilir.

Hamilton (2005), kuruluşlarla çalışma deneyimine ve dört örgütsel DNA yapı taşının içlerinde ne kadar iyi veya kötü hizalandığına dayanarak, yedi ana örgüt türü tanımlamıştır. Buna göre çalışmanın devamında verilen Hamilton (2005) tarafından tanımlanan örgüt tiplerinden ilk üçü sağlıklı ve son dördü sağlıksızdır.

a. Esnek Örgüt; bu tip örgütler, dış pazar değişimine hızlı bir şekilde uyum sağlayacak kadar esnektir. İleriye dönük, eğlenceli ve ekip oyuncularını cezbeden bir örgüt tipidir. Bütün örgüt yapıları içerisinde en sağlıklı olan örgüt tipidir.

b. Tam Zamanlı Örgüt; bu örgüt tipi, gerektiğinde büyük resmi gören ve işlerin zamanında yapılma yeteneği gösterir.

c. Askeri Örgüt; bu tür örgütlerde herkes rolünü bilir ve özenle uygular. Bu örgütler genellikle küçük, ilgili üst düzey bir ekip tarafından yönetilir. Çünkü bu örgüt tipindeki bireyler, hiyerarşik ve büyük hacimli benzer işlemleri verimli bir şekilde yürütmesine izin veren son derece kontrollü bir yönetim modeli altında çalışır.

d. Fazla Büyümüş Örgüt; bu tip örgütler, küçük bir ekip tarafından etkin bir şekilde kontrol edilemeyecek kadar büyük ve karmaşıktır. Ancak yine de bu tip örgütlerin, karar verme yetkisini demokratikleştirmesi gerekir. Güç en üstte tutulduğu için, bu organizasyon piyasadaki gelişmelere yavaş tepki verme eğilimindedir.

e. Aşırı Yönetilen Örgüt; birden fazla yönetim katmanıyla yüklenen bu örgüt, analiz felci konusunda bir vaka çalışmasıdır. Bu tip örgütlerdeki yöneticiler, zamanlarını ortamları taramak yerine astlarının çalışmalarını kontrol etmek için harcarlar.

f. Esinlenmeler ve Başlangıçlar Örgüt; bu örgüt tipinde örgütü oluşturan bireyler, nadiren aynı özellikleri taşıyan bireylerden aynı zamanda bu örgüt tipinde çok sayıda akıllı, motive ve yetenekli insan bulunmaktadır.

g. Pasif Agresif Örgüt; Bu örgütler güler yüzlü ancak içi kaynayan örgütlerdir. Bu örgütlerde değişiklik yapmak sorun değildir ancak bu değişiklikleri uygulamak neredeyse imkansızdır. Pasif agresif örgütte yönetim, üzerinde anlaşmaya varılan planları uygulamak için mücadele eder.

Literatür incelendiğinde örgütsel DNA ile ilgili yapılan çalışmalarda ele alınan boyutlar önceki kısımda yer aldığı gibi; esnek, tam zamanlı, askeri, yönetim ağırlıklı, esinlemeler-başlangıçlar ve pasif-saldırgan örgüt şeklinde ifade edilmiştir. Bu araştırmada da örgütsel DNA boyutları bu haliyle ele alınmıştır. Çalışmanın izleyen kısmında örgütsel DNA'yı etkileyen faktörlere yer verilmiştir.

2.3. ÖRGÜTSEL DNA'YI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel DNA, literatürde nispeten yeni kullanılan ve araştırılan konu olarak dikkat çekmektedir. Yönetim alanında yaşanan gelişmelerle birlikte yöneticiler, yönetim sürecinde yaşanan gelişmelerle paralel olarak yeni yöntem ve teknikler kullanmaktadır. Örgütsel DNA, yeni bir yöntem ve teknik olarak anılmasa da kavramsal olarak yakın sayılabilecek zamanda 21. Yüzyılın başlarında kullanılmaya başlanmış ve araştırmalara konu edilmiştir. Bu kapsamda örgütsel DNA, daha eski ve önceden çalışılmış ve araştırılmış farklı konular ile ilişkilendirilebilir. Bunun yanında bu araştırmada olduğu gibi örgütsel çeviklik, örgütsel değişim ve örgütsel yaratıcılık konuları ile ilişkilendirilebilir. Bu konular dışında örgütsel DNA, örgüt performansı ile ilişkilendirilmiştir.

İş dünyasındaki önemli sorulardan biri, neden bazı kuruluşların başarılı olurken bazılarının başarısız olduğudur. Kâr amacı güden veya gütmeyen her örgüt için önemli konulardan biri örgüt performansı olmuştur. Bir örgütün performansını hangi faktörlerin etkilediğini bilmek ve performansı arttırmak için uygun adımları atabilmek yöneticiler için önemli bir konu olarak ifade edilebilir. Ancak performansı tanımlamak, kavramsallaştırmak ve ölçmek kolay değildir. Performans, araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Bu nedenle örgütsel açıdan performans, araştırmacılar arasında tartışmalı bir konu olarak devam etmektedir (Barney, 1991). Bu konudaki temel nokta, kavramın kullanımına ve örgütsel performansın ölçülmesine yönelik çeşitli yaklaşımların olduğudur (Venkatraman & Ramanuiam, 1986).

Araştırmacılar kendi aralarında performans konusunda farklı görüşlere sahiptir (Barney, 1991). Örneğin Javier (2002)'e göre performans, belirli bir program veya faaliyetin ünlü 3E'lerine (ekonomik-economic, verimlilik-efficiently ve etkinlik-effective) eşdeğerdir. Ancak Daft (2001)'a göre örgütsel performans, örgütün kaynakları verimli ve etkin bir şekilde kullanarak amaçlarına ulaşma yeteneğidir. Daft (2001)'a oldukça benzer şekilde, Ricardo & Wade (2001) örgütsel performansı, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşma yeteneği olarak tanımlamışlardır. Ricardo & Wade (2001), performans ölçütlerinin sonuç odaklı davranış (kriter temelli) ve göreceli (normatif) ölçüleri, eğitim ve öğretimi, yönetim geliştirme ve liderlik eğitimi de dahil olmak üzere kavramları ve araçları içerebileceğini savunmuşlardır.

Örgütsel performans ile ilgili bir diğer önemli husus, örgütsel performansın hangi faktörler tarafından belirlendiğidir. Hansen & Wernerfelt (1989)'e göre işletme politikası literatüründe, örgütsel performansın belirleyicileri üzerine iki ana unsur vardır. Biri ekonomik geleneğe dayanmaktadır ve bu unsur, örgütsel performansın belirlenmesinde dış pazar faktörlerinin önemini vurgular. Diğer unsur ise davranışsal ve sosyolojik paradigma üzerine inşa edilmiş ve örgütsel faktörleri ve bunların çevreyle uyumunu başarının ana belirleyicisi olarak belirtmektedir.

Örgütsel performansın ekonomik modeli, aşağıdakileri özellikleri içermektedir (Hansen & Wernerfelt, 1989):

Kuruluşun rekabet ettiği sektörün özellikleri,

Kuruluşun rakiplerine göre konumu,

Firma kaynaklarının kalitesi.

Örgütsel firma performansı modeli, insan kaynakları politikaları, örgüt kültürü ve örgütsel iklim ve liderlik tarzları gibi örgütsel faktörlere odaklanmıştır. Chien (2004) tarafından yapılan bir başka çalışmada, örgütsel performans belirleyen beş ana faktör olduğu öne sürülmüştür. Bunlar; liderlik tarzları ve ortamı, örgüt kültürü, iş tasarımı, güdü modeli ve insan kaynakları politikaları şeklinde sıralanabilir.

Örgütsel performans, bir örgütün uyguladığı stratejinin sonucudur. Yöneticiler stratejik yönetimi firmalara uyguladıktan sonra performans verilerini değerlendirerek örgütsel etkinliği ölçmelidir (Crook vd. 2003: 44-45). Performans, müşterilerin veya paydaşların bakış açılarına göre veya farklı zaman dilimlerinde değişebilmektedir. Kullanılan stratejiye, seçilen yapıya ve firmanın stratejisini uyguladığı göreceli rekabet gücüne bağlı olarak performans ölçütleri arasında önemli farklılıklar olabilir (Tse, 1991).

Bir örgütün performansı, varlığının bir belirleyicisidir. Performans düzeyindeki sistematik veya ani düşüş, örgütsel ölüme yol açabilir. Performansla ilgili çok sayıda araştırma ve çalışma olmasına rağmen, performans kavramı üzerinde bir anlaşma bulunamamıştır. Çoğu araştırmacı performansı kuruluşun amaçlarına ulaşmada elde ettiği başarı ile ifade eder. Performans, örgütün amaçlarına ulaşma yeteneğinin bir yansımasıdır, ya da başka bir deyişle, örgütün uzun vadeli hedeflere ulaşma yeteneğidir (Miller & Broamiley, 1990: 774-776). Performans, örgütün amaçlarına ulaşmak için

verimli ve etkili bir şekilde kullanılan kaynakların ve yeteneklerin birleşimidir (Collis & Montgomrey, 1995). Performans, kuruluşun girdilerinin etkin ve verimli kullanılıp kullanılmadığının bir göstergesidir. Örgüt içinde gerçekleşen faaliyetlerin çıktısıdır (Wit & Meyer, 1998: 201). Bu nedenle farklı performans kavramlarının kapsamlı bir incelemesinden sonra en basit haliyle performansın, örgütün verimli ve etkili bir şekilde ulaşmak istediği istenen sonuçlar olduğu ifade edilebilir.

Darroch (2003: 42-43), örgüt performansının iki temel boyutu olduğunu ileri sürmektedir. Bu boyutlar, şu şekilde ifade edilmiştir:

a. Karşılaştırmalı Performans: Farklı çalışan kategorilerinin, çalıştıkları kuruluşun kârlılık düzeyine, pazar payına ve aynı alanda çalışan kuruluşlara kıyasla kuruluşun büyüme düzeyi ve hızına kadar anlaşılmasını ifade eder.

b. İç Performans: Farklı çalışan kategorilerinin, kısa ve uzun vadede ait oldukları performans düzeyine kadar anlaşılmasını ve ayrıca hem kuruluş için belirlenen performans hedeflerine ulaşma olasılığını ifade eder.

Konuyla ilgili yapılan çalışmaların incelenmesi sonucunda örgütsel DNA'yı etkileyen örgüt performansı dışında bazı faktörler vardır. Bunlar; liderlik, iyi yönetim, kurumsal yönetim, adalet, sorumluluk, sürdürülebilirlik ve şeffaflık olarak sıralanabilir (Kanter, 1983; Cohen, 1986; Dyer Jr, 1986; Organ 1988; Moorman, 1991; Ferris vd., 1995; Florini, 1998; Wolfensohn, 1999; Oman, 2001; Dyllick & Hockerts, 2002; Shearer, 2002; OECD, 2004; Arjoon, 2005; Beckley & Parker, 2005; Bovens, 2005; Farar, 2005; Porter & Mark 2007; Youssef, 2007; Pahuja & Bhatia 2010; Van, 2012; Saltaji, 2013; Djokic, 2015). İzleyen kısımda bu unsurlar kısaca açıklanmıştır.

a. Liderlik: Yönetim, örgütü kontrol etmenin önemli bir parçasıdır; personel, yönetim ve liderlik davranışı ve farklı yönetim/planlama stratejilerinin yürütülmesi ile ilgili tüm işlevleri içerir. Orta yönetim seviyesindeki ve üst yönetim seviyesindeki yöneticiler, örgüt kültürü üzerinde yüksek etkiye sahiptir; örgüt değerlerini, bakış açılarını üretir ve bir örgütün çalışanlarına aktarırlar (Dyer Jr., 1986). Liderlik, görev odaklı liderliğe (kontrol) karşı iş birliği yoluyla belirlenebilir; en iyi liderlik türü, örgütün bağlamına ve görevlerine (rutin temelli veya doğaçlama) dayanır. Ancak Volberda (2004), öğretici (işlemsel) bir liderlik tipinin bir örgütün potansiyel esnekliğini kısıtladığını ve itaatin öncelikli olduğu, kendi inisiyatifinin bastırıldığı ve anormalliklerin

yasaklandığı monoton bir örgüt kültürü ile sonuçlandığını açıkça belirtmektedir. Böylece dönüşümcü liderlik, bir örgüt içindeki esnekliği destekler ve yaratıcılığın, yeniliğin ve deneme yanılmanın desteklendiği bir kültüre yol açar (Kanter, 1983). Yine bu da motive olmuş ve yetenekli çalışanlar gerektirir, onlar olmadan yönetim kontrolünün eksikliği örgütü bir kaos durumuna getirecektir.

b. İyi yönetim: İyi yönetim, örgüt performansının iyileştirilmesi ve yatırımcıların güveninin kazanılması ile ilişkilendirildiği için işletmeler için kilit bir başarı faktörüdür (Saltaji, 2013: 2). İyi yönetim, iş ortamının adil, şeffaf olmasını ve şirketlerin eylemlerinden sorumlu tutulabilmesini sağlar. Farar (2005), kurumsal yönetimin bir terim olarak yıllar önce kullanıldığını söylemiştir. "Yönetim" teriminin kökü, sırasıyla "gemiye yönetmek" ve "geminin dümencisi veya kaptanı" anlamına gelen Latince "gubarnare" ve "gubernator" kelimelerinden gelmektedir. Kurumsal yönetim, adil bir iş ortamını korurken, olumsuz kurumsal uygulamaları azaltmayı amaçlayan kurumsal etik standartlarının oluşturulmasının ön planı olarak görülmüştür. Wolfensohn (1999)'e göre iyi yönetim, kurumsal adalet, şeffaflık ve hesap verebilirliği teşvik etmenin yanı sıra, şirketlerin yönlendirilme ve kontrol edilme şekli olarak ifade edilmektedir.

c. Kurumsal yönetim: Kurumsal yönetim, şirketlerin finansal istikrarına ve büyümesine katkıda bulunabilecek kilit bir iş disiplini olarak kabul edilmektedir. (Beckley & Parker, 2005). Oman (2001), kurumsal yönetimi yasaları, düzenlemeleri ve ticari uygulamaları içeren özel ve kamu kurumlarını ifade eden bir terim olarak tanımlamıştır. OECD (2004), yönetimi "kurumsal yönetim, ticari şirketlerin yönlendirildiği ve kontrol edildiği sistemdir" şeklinde ifade etmiştir. Yönetim kurulu ve ilgili komiteler tarafından, şirketin hissedarları ve diğer menfaat sahipleri adına ve onların yararına, yönetime yön, yetki ve gözetim sağlamak için yürütülen süreç olarak tanımlanabilir. Bu, yönetim kurulu üyeleri ile onların menfaatleri ve hissedarların ve diğer menfaat sahiplerinin menfaatleri arasındaki dengenin nasıl kurulacağı anlamına gelmektedir (Youssef, 2007).

d. Adalet: Hakkaniyet veya adalet, "sosyal uygulama, davranış ve kurumların değerlendirildiği merkezi bir ahlaki standarttır". Adalet ve hakkaniyet genellikle eş anlamlı olarak kabul edilir (Cohen, 1986: 50-51). Organ (1988), kendilerine adil davranıldığına inanan çalışanların yaptıkları işleri ve yöneticileri hakkında olumlu tutumlara sahip olma olasılıklarının daha yüksek olacağından, adalet bilişlerinin önemli

olduğunu belirtmiştir. İşgörenlerin adalet algılarının, işten ayrılma niyetleri, örgütsel bağlılık, çalışan hırsızlığı, memnuniyet ve performans gibi önemli iş tutum ve davranışlarıyla ilgili olduğu tutarlı bir şekilde gösterilmiştir (Moorman, 1991: 137). Algılanan kontrol, adalet ve sosyal destek, çalışanın sağlığını ve refahını doğrudan etkileyebilir.

e. Sorumluluk: Sorumluluk, bir kuruluşun karar verme sürecinde paydaşların açıklamalar ve gerekçeler sağlama yatkınlığı olarak tanımlanabilir (Arjoon, 2005). Sorumluluğun başka bir tanımı, “bir aktörün davranışlarını önemli bir kişiye açıklamak ve haklı çıkarmak zorunda hissettiği bir sosyal ilişkidir” (Bovens, 2005). Sorumluluk, “bir kişinin davranışlarının başkaları tarafından ne ölçüde gözlemlendiği ve değerlendirildiği, bu değerlendirmelere bağlı önemli ödül ve cezalar (Ferris vd., 1995)” anlamına gelir. Sorumlulukta en önemli nokta, paydaşların ne ölçüde erişime sahip olduğunu belirlemektir, eyleme geçebilecekleri yeterli, doğru, anlaşılır ve güncel bilgilere ulaşmaktır (Shearer, 2002: 550).

f. Sürdürülebilirlik: Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu (WCED), sürdürülebilirliği “bugünün ihtiyaçlarını, gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılama kabiliyetinden ödün vermeden karşılamak” olarak tanımlamıştır. Dyllick & Hockerts (2002: 134) ve Porter & Mark (2007), kurumsal sürdürülebilirliği “bir şirketin mevcut ihtiyaçlarının karşılanması” olarak tanımlamışlardır.

g. Şeffaflık: Bilgi paylaşımı ve açık bir şekilde hareket etme olarak tanımlanan şeffaflık, kurumların rakiplerini tespit ve analiz etme sürecinde kritik olabilecek bilgileri toplamasına olanak tanır. Şeffaflık, uzun vadeli sürdürülebilirlik ve firmanın sosyal sorumluluğu alanında kullanılan bir yöntemdir (Djokic, 2015). Pahuja & Bhatia (2010), şeffaflığın, şirketin faaliyetleri ve faaliyetleri hakkında paydaşlarına yeterli açıklama ve zamanında bilgi sağlaması anlamına geldiğini belirtmişlerdir. Genel olarak şeffaflık, bu üçüncü tarafların kuruluşa katılımına bakılmaksızın, iç örgütsel süreçlerin ve kararların üçüncü taraflara açık olduğu anlamına gelmektedir (Florini, 1998).

Şeffaflık, ilgililerin hükümetlerin kararları, yapıları, düzenlemeleri ve politikaları hakkında iyi bilgi sahibi olmaları anlamına gelir. Ayrıca hükümetleri sorumlu tutmak ve yolsuzlukla mücadelede temel bir araçtır (Van, 2012: 27-30). Şeffaflığın süreçleri ve aktörleri, kendilerini ilgilendiren güvenilir bilgilere doğrudan erişime sahiptir. Yeterince

güvenilir, anlaşılır ve zamanında bilgi sağlamak için serbest bilgi akışı üzerine kurulmuştur. Bu, tüm aktörlerin açık bir şekilde paylaşmaya ve hareket etmeye istekli olduğu anlamına gelir (Van, 2012: 18).

Örgütsel DNA'yı etkilediği ortaya koyulan yukarıdaki unsurların yanı sıra bu araştırmada öne sürülen örgütsel çeviklik, örgütsel değişim ve örgütsel yaratıcılık değişkenlerinin de örgütsel DNA ile ilişki içinde olabileceği düşünülmüş ve araştırma bu doğrultuda planlanmıştır. Çalışmanın devamında örgütsel DNA'nın yöneticiler, işgörenler ve işletmeler açısından sonuçlarına yer verilmiştir.

2.4. ÖRGÜTSEL DNA'NIN SONUÇLARI

Örgütsel DNA, örgütsel modeller ve formlar kullanmak yerine ekip çalışması, karar verme, insan kaynaklarının iyileştirilmesi ve geliştirilmesi gibi konuları ayrı veya en azından bağımsız değişkenler olarak inceler (Booz, 2004). Örgütsel DNA, örgütün tamamına, onu tam olarak anlamak için tüm yönleriyle ve birden fazla gözle kapsamlı bir şekilde bakmayı gerektiren çok yönlü bir açıdan bakar. Bu bakış açısı sadece örgütü anlamak için değil, aynı zamanda nasıl yönetileceğini belirlemek için de kullanılır. Bu yönetim ve düşünme şekli çok etkilidir ve organizasyon yöneticileri organizasyonları farklı biçimlerde görselleştirebilir, farklı ve yenilikçi organizasyon yapıları ve çerçeveleri elde edebilir. Bu durumda yöneticiler, elde edilen bilgilerle örgütün türünü fark ederek, gerçek bir anlayışla, örgütün koşullarına ve türüne uygun bir yöntem seçerek örgütü yönetirler. Her organizasyonda bir tür baskın organizasyonel DNA vardır ve diğer tiplerin her biri baskın DNA uzayında bulunur. Baskın DNA'nın varlığı, diğer DNA'ların önemsiz olduğu anlamına gelmez. Azudin & Mansor (2017), örgütsel etkinlik eksikliğinin ve bireylerin düşük performansının temel nedeninin farklı örgütsel DNA'lar arasındaki koordinasyon eksikliği olduğuna inanmaktadır. Örgütsel konular ve faaliyetler DNA ile uyumluysa, örgütsel stresin azalacağını iddia etmektedir (Azudin & Mansor, 2017: 4).

İş örgütleri günümüzde değişmeyen tek şeyin değişim olduğu küresel bir iş ortamında çalışmaktadır. Böyle bir ortamda örgütlerin dönüşüm ve değişimlere ihtiyacı vardır (Soroush vd., 2014: 125). Dönüşüm yönetiminde kapsamlı bir bakış açısı içeren organizasyon geliştirme, çevresel değişimlere uyum sağlamaya çalışan günümüz yöneticileri için uygun bir araçtır (Kaipa, 2005). Yönetim konularında son zamanlarda üzerinde durulan kavramlardan biri de örgütleri genetik yönü ile tanımlayan örgütsel

DNA'dır. Örgütsel DNA, her örgütün herhangi bir canlı organizma gibi özel genetik özelliklere sahip olması ve özelliklerin yapısının, ana ve doğal elementler (DNA) tarafından gösterilmesi ilkesine dayanır. Bu nedenle, yönetim bilimini genetik ve biyoloji gerçeğiyle birleştirerek, sürekli değişimlere uyum sağlamak için organizasyonları geliştirmede etkili yollar yapılabilir (Abdel-Raheem & Saad, 2019: 131)

Örgütsel DNA, örgütlerin yapısının belirlenmesinde ve kararlar, örgütsel yapı, grup çalışması ve iletişim gibi liderlik ve yönetim işlevlerinin belirlenmesinde etkin bir role sahiptir. Örgütlerin performanslarını iyileştirme, yaratıcı ve yenilikçi rekabet edebilme arayışlarında örgütsel DNA'nın önemli bir rolü bulunmaktadır (Al-Shibami vd., 2018). Örgütsel DNA, hedeflere ulaşılmasını sağlayan stratejik bir düzeyde oluşturulmuş bir amaca ulaşmak için kullanılan bir kavramdır. Örgütsel DNA, tüm çalışanların sürekli iyileştirme için çalıştığı tüm örgütsel süreçlerde dış ve iç müşteri gereksinimlerini ve beklentilerini karşılamaya veya aşmaya yönelik sürekli girişimi ifade etmektedir (Al Mujaini vd., 2019: 132-134).

Günümüzde işletmeler, çevre ile ilişkilerini geliştirmenin ve daha sürdürülebilir hale gelmenin bir yolu olarak politikalar, süreçler, ürünler veya hizmetler sunmuş geliştirmişlerdir. Ancak çeşitli araştırmacılar, bu değişikliklerin yüzeysel ve yetersiz olduğunu ve şirketin örgüt kültüründe önemli dönüşümlerin yapılması gerektiğini öne sürmektedir. Bu bağlamda örgüt kültürünün sürdürülebilir performans üzerindeki etkisi ortaya çıkmaktadır. Ibarra-Michel vd. (2019)'ne göre sürdürülebilirlik, belirli bir örgüt kültürü olarak kabul edilmektedir. Sürdürülebilirlik stratejilerinin benimsenmesinden kaynaklanan kültürel değişimler, çevreye saygılı, sosyal ve etik konularla ilgili bazı yeni değerlerin ve inançların kabulüne yansımaktadır. Bu bağlamda, birçok araştırmacı sürdürülebilir performansın sadece insani, etik ve vicdani bir konu olmadığını, aynı zamanda örgütsel performansını geliştirerek ve rekabet gücünü artırarak şirket için ekonomik etkiler ürettiğini öne sürmektedir Yüksek bir sürdürülebilirlik performansı sergileyen şirketler, belirli bir organizasyon kültürü sergilemektedir. Kültür türleri performansta etkisi olan unsurlardandır (Ibarra-Michel vd., 2019).

Örgütlerde DNA paradigması ortaya atılırken şu yargıdan yola çıkılmış olabilir; tüm canlılar kendi bütünlükleri içinde DNA adı verilen ve onların evrimleşebilmelerini ve çevrelerine tepki verebilmelerini sağlayan bir genetik materyalden oluşur. Benzer şekilde, gelişen şirketler de çevrede yaşanan değişime hazırlıklı ve yönlenmiş olmalarını

sağlayan minimal bir vazgeçilmez yapıya sahip olmalıdır. Bu yapı, örgütün DNA'sını oluşturur. Turizm ve otelcilik alanındaki işletmeler, kendi DNA'larını oluşturup karar ve politikalarını bu yönde uyguladığında rekabet avantajı sağlamaları kaçınılmazdır. İşletmelerin kendi DNA yapısını ortaya koymak, işgörenler ve potansiyel müşteriler için cazibe aracı olabilir.

Örgütsel DNA, nispeten yeni bir kavram olması sebebiyle araştırmacılar tarafından sık çalışılan konulardan değildir. Literatürde örgütsel DNA ile ilgili çalışmaların sınırlı sayıda olması bu çalışmayı literatüre katkı sunması açısından değerli kılmaktadır. Özellikle turizm ve otelcilik konusunda örgütsel DNA konusu sadece bir araştırmada çalışılmış ve başka araştırmaya rastlanmamıştır. Sözkonusu araştırma Aishah vd. (2015) tarafından yapılmış ve çalışma, Malezya'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmeleri işgörenleri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada örgütsel DNA tiplerinin anlaşılması, organizasyonel problemlerin çözümünü üstlenmek ve organizasyonel gelişim için uygun danışmanları ve diğer kaynakları seçmek için kritik öneme sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın izleyen kısmında örgütsel DNA ile ilgili yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

2.5. ÖRGÜTSEL DNA İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Bu başlık altında çalışmanın örgütsel DNA değişkeni ile ilgili yapılan çalışmalara yer verilmiştir. Yapılan çalışmalar tez ve makale çalışmaları olmak üzere iki perspektifte planlanmış ve çalışmanın izleyen kısmında sunulmuştur. Yapılan çalışmalar hakkında kısa bilgi verdikten sonra çalışmanın sonuçlarına değinilmiştir.

Örgütsel DNA ile ilgili ulusal makaleler; Google Akademik, Dergipark ve Ulakbim veri tabanlarında yapılan tarama sonrasında incelenmiştir. Buna göre örgütsel DNA, özellikle 2012 yılından sonra araştırmacılar tarafından araştırmaya konu edilmiştir. Bu çalışmada, yapılan tarama sonucunda ulaşılan bazı çalışmaların sonuçlarına yer verilmiştir. Bu çalışmalardan birinde Onay ve Ergüden (2012), örgüt DNA'sının dört boyutunu ve kurum tipolojisini araştırmaya ve Manisa Sosyal Güvenlik Kurumu'nda hangi tür örgüt yapılanmasına gidildiğini tespit edebilmek ve demografik değişkenler ile bir farklılık gösterme durumunu görebilmek amacıyla bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonuçları göstermiştir ki, bir kamu kurumunun örgüt DNA'sını oluşturan dört boyut ve kurum tipolojileri, özel sektördeki kurumlardan oldukça farklıdır. Çetin ve Döş

(2014), Booz Allen Hamilton Company tarafından ortaya çıkarılan örgüt DNA'sı profillerinden hareketle Türkiye'de eğitim örgütlerine uyarlanabilecek bir ölçek geliştirmek ve MEB'in bakanlık örgütü bazında DNA profilini saptamak amacıyla bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışma 2013-2014 eğitim yılında Kahramanmaraş il merkezinde görev yapan 250 sınıf öğretmeni ile gerçekleştirilmiştir. Veri toplama aracı olarak araştırmacılar tarafından geliştirilen "örgüt DNA'sı ölçeği" kullanılmıştır. Ayrıca nitel bir form kullanılarak elde edilen nicel bulgular desteklenmiştir. Yapılan analizler sonucunda geliştirilen ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğu anlaşılmıştır. Sonuç olarak MEB'in DNA profili yönetim ağırlıklı ve esinlemeler-başlangıçlar olarak belirlenmiş ve söz konusu profillerin sağlıklı DNA profillerinden olması sebebiyle çeşitli öneriler getirilmiştir. Nacar ve Demirtaş (2021), okulların örgütsel DNA özelliklerinin belirlenmesinde kullanılabilecek geçerli ve güvenilir bir veri toplama aracının geliştirilmesini amaçlayarak bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışmaya, 2019-2020 Kahramanmaraş ili merkez Onikişubat ve Dulkadiroğlu ilçelerinde Anadolu lisesi, ortaokul ve ilköğretim okulunda farklı branşlarda görev yapan 694 öğretmenin doldurduğu ölçek seti dahil edilmiştir. Ölçeğin uygulandığı hedef kitle ve ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik bulguları birlikte değerlendirildiğinde ilköğretim (ilkokul ve ortaokul) ve orta öğretim okullarının örgütsel DNA özelliklerinin belirlenmesinde geçerliliği ve güvenilirliği ölçülmüş bir ölçek geliştirilmiştir.

Çalışma kapsamında, örgütsel DNA ile ilgili uluslararası çalışmaları tasnif etmek amacıyla yapılan literatür taraması sonucunda örgütsel DNA'nın uluslararası düzeyde popüler bir araştırma konusu olduğu ve Web of Science veri tabanında konuya ilişkin 549 çalışmanın yer aldığı; bu çalışmalardan 47 adetinin (24.10.2022) yönetim ve işletme alanında olduğu belirlenmiştir. Bu çalışmalardan bazılarının sonuçları aşağıda detaylı bir biçimde sunulmuştur.

Aishah vd. (2015) yayımladıkları makalede; örgütsel DNA'yı, türlerini ve güçlü yanlarını gözden geçirmişler ve daha sonra otel organizasyonundaki insan kaynakları uygulamalarının hangi tür örgütsel DNA ile uyumlu olup olmadığını ve bunun otel performansına etkisinin ne ölçüde olduğunu ampirik olarak araştırmışlardır. Azudin & Mansor (2017), yaptıkları araştırmada yönetim muhasebesi uygulamalarının gelişiminin mevcut aşamasını ve örgütsel DNA, iş potansiyeli ve operasyonel teknolojinin yönetim muhasebesi üzerindeki etkisini inceleyerek, özellikle gelişmekte olan bir ekonomi

açısından yönetim muhasebesi literatüründeki mevcut boşluğa katkıda bulunmayı amaçlamışlardır. Bu amaç doğrultusunda Malezya'nın doğu kıyısındaki KOBİ'lerden 102 tanesine anket uygulanmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre yalnızca operasyonel teknolojinin yönetim muhasebesi uygulamaları üzerinde olumlu bir etkisi vardır. Diğer iki değişkenin (yani örgütsel DNA ve iş potansiyeli) yönetim muhasebesi uygulamalarını önemli ölçüde etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Köse & Kahveci (2022) tarafından yapılan araştırma ise okulların DNA profilleri ile örgütsel mutluluk arasındaki ilişkiyi öğretmen algılarına göre belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini Rize ilinde bulunan ilk ve orta dereceli devlet okullarında görev yapan 404 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin algılarına göre okul DNA profilleri arasında en yüksek algı düzeyine sahip örgütler yılmaz örgütlerdir. Ayrıca sağlıklı örgütler ile örgütsel mutluluk arasında pozitif, sağlıksız örgütler ile örgütsel mutluluk arasında ise olumsuz bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Çalışma kapsamında ulusal literatürde yer alan lisansüstü tezlerin sonuçlarına yer verilmiştir. Bu bağlamda YÖKTEZ sisteminde tarama yapılmış (14.10.2022); arama kısmına örgütsel DNA anahtar kelimesinin girilmesi sonucunda konu ile ilgili 6 adet lisansüstü tezin yer aldığı görülmüştür. Ulaşılan lisansüstü tez çalışmaları Ek 2'de sunulmuştur.

Örgütsel DNA ile ilgili ulusal literatürde ilk tez 2005 yılında hazırlanmıştır. Daha sonra 2019 yılına kadar konuyla ilgili tez hazırlanmamış olup 2019-2022 yılları arasında 5 adet tez hazırlandığı görülmektedir. Bu da örgütsel DNA kavramının son yıllarda daha popüler hale gelmesi ile açıklanabilir.

Örgütsel DNA ile ilgili olan tez çalışmalarından Kahraman (2019) tarafından hazırlanan doktora tezi kapsamında yapılan araştırmada yöneticilerin yönetim tarzının okullardaki korku kültürünü nasıl etkilediği ve yönetim tarzının okullardaki korku kültürüne etkisinde örgüt DNA'sı ile örgütsel değişimin aracılık rolünün olup olmadığının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Yapılan araştırma sonrasında, yönetim tarzının korku kültürü üzerinde doğrudan ve dolaylı etkilerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Otokratik ve ilgisiz yönetim tarzları okullarda korku kültürü oluşmasına neden olurken, demokratik yönetim tarzı da okullardaki korku kültürü düzeyini azaltmaktadır. Bu etki hem doğrudan hem de örgütsel değişim ve örgüt DNA'sı aracılığıyla dolaylı olarak gerçekleşmektedir. Gökyar (2021) tarafından hazırlanan

yüksek lisans tezinde ise sivil toplum kuruluşlarında görev alan gönüllülerin, gönüllü oldukları örgütün DNA'sının ve örgütsel kimliğinin, motivasyonları, iş tatminleri ve verimlilikleri üzerindeki etkisini tespit etmek ve ölçmek amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda yapılan araştırmanın sonuçlarına göre örgütsel kimliğin, motivasyonun alt boyutlarından olan motivasyonsuzluğu negatif yönde etkilerken, dışsal motivasyonu etkilemediği tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel kimliğin, motivasyon, iş tatmini ve verimlilik üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel DNA'nın motivasyonun alt boyutlarından olan içsel motivasyonu pozitif yönde etkilerken dışsal motivasyonu etkilemediği görülmüştür. Ayrıca örgütsel DNA'nın motivasyon, verimlilik ve iş tatmini üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın ana değişkenlerinden olan örgütsel kimlik ve örgütsel DNA üzerinde karşılıklı olarak basit doğrusal regresyon analizi yapıldığında örgütsel DNA'nın örgütsel kimliği pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Literatürde yer alan araştırmaların sonuçları dikkate alındığında, örgütsel DNA kavramının genel olarak özel sektör işletme işgörenleri üzerinde çalışılan ve nispeten yeni bir konu olduğu dikkat çekmektedir. Bundan dolayı konuyla ilgili yapılan çalışma sayısı oldukça azdır. Çalışmalara konu edilen işletmelerin çoğunlukla hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler veya hizmet sektörü ile bağlantılı kamu kurumları olduğu ifade edilebilir. Hizmet sektörünün önemli bir unsuru da turizm ve otelcilik alanında faaliyet gösteren işletmelerdir. Bu çalışmada değinilen araştırma sonuçları incelendiğinde örgütsel DNA'nın turizm ve otelcilik endüstrisi için son derece önemli ve kritik bir kavram olduğu ifade edilebilir. Örgütsel DNA, işletmelerin benimsediği bir kimlik niteliği taşıdığından birçok değişken ile ilişkilendirilebilir. Örgütsel değişim de bu değişkenlerden biri olarak öngörülmüştür. Çalışmanın devamında tezin odağını oluşturan bir diğer değişken olan örgütsel değişim ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

3. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

Bu kısımda örgütsel değişim kavramı hakkında bilgi verilmiştir. Örgütsel değişim kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için öncelikle değişim kavramının açıklanmasında fayda görülmüştür. Değişim kavramı açıklandıktan sonra örgütsel değişim kavramının tanımı, önemi ve kapsamı hakkında bilgi verilmiştir. Örgütsel değişimin boyutları ve örgütsel değişimi etkileyen faktörler açıklanmıştır. Son olarak konuyla ilgili yapılan çalışmalar ve sonuçları sunulmuştur.

3.1. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM KAVRAMININ TANIMI VE ÖNEMİ

Değişim, TDK tarafından “değişmek eylemi” ve “belli bir süreç içinde yer alan değişikliklerin tümü” şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2022). Başka bir tanımda ise değişim kavramı, soyut ya da somut herhangi bir şeyin, mevcut durumunda meydana gelen niteliksel ya da niceliksel farklılaşma olarak tanımlanmıştır (Çalışkan, 2019: 7).

Örgütler içinde bulundukları çevreyle sürekli olarak ilişki içinde olan açık sistemlerdir. Örgütler bir açık sistem olduklarından kendilerini değişen koşullara adapte etmek zorundadır. Bugünün oldukça kompleks dünyasında örgütlerin hayatta kalabilmeleri ve gelişebilmeleri yeni durumlara kendilerini sürekli olarak adapte edebilmeleriyle mümkündür (Gürbüz, 2020: 16). Örgütsel değişim konusunda var olan birçok bakış açısı göz önüne alındığında, literatürde örgütsel değişim kavramının birçok tanımı bulunmaktadır. En genel anlamıyla terim, zamanın farklı anlarında bir varlığın boyutlarında – biçim, nitelik veya durum bakımından – gözle görülür bir farkı ifade eder (Poole & Van de Ven, 2004). Kuruluşlara uygulandığında, kuruluşlar bireysel üyeler olabilir ve Poole & Van de Ven (2004)’in belirttiği gibi, örgütsel değişim üç yönü içermektedir. Bunlar; biçimdeki farklılıklar, farklı zamansal anlar ve varlığın farklı durumları şeklinde sıralanmıştır.

Diğer yazarlar, kavramsal kesinliğe daha fazla ihtiyaç duymuş ve değişikliklere uğrayan veya insan müdahalelerine tabi olan unsurları belirlemeye çalışmıştır. Örneğin Wood (2000) ve Gomes (2009: 179) örgütsel değişimi, örgüt üzerinde etkisi olan yapısal, stratejik, kültürel, teknolojik veya insani dönüşüm olarak tanımlar. Burdus vd. (2000), bir adım daha ileri giderek değişimi “bir nesnenin, ürünün, işin, hizmetin, faaliyetin veya sürecin özünün ve/veya biçiminin değiştirilmesi, değiştirilmesi, dönüştürülmesi” olarak tanımlar. Bir yandan, süreç türlerini (ikame, değiştirme, dönüştürme) listelerken Wood (2000)’un daha spesifik olma girişiminde olduğu gibi aynı eğilim, diğer yandan nesneler, ürünler, işler veya hizmetler gibi değişime uğrayan varlıkları sıralamıştır, ancak örgütsel değişimin kalbinde yer alan bir unsurdan, yani insandan bahsetmezler. Herhangi bir değişim girişiminin odak noktası insan olmalıdır, çünkü insanlar öncelikle değişimi uygularlar ve sonuçlarına katlanırlar. Bu düşünce örneğin Wischnesky tarafından ifade edilir, Damanpour ve Mendez'e (2011) göre, örgütsel değişim, bireysel üyeler evrimleştiğinde, belirli davranış ve çalışma yöntemlerinden diğerlerine geçtiğinde gerçekleşir.

Diğer bir yaklaşım sürece vurgu yaparak örgütsel değişimin üç farklı unsurunun tanımlanmasıyla sonuçlanmaktadır. Bunlar; mevcut durum, geçiş durumu ve gelecekteki durum şeklindedir. Mevcut durum, işin nasıl yapıldığıdır ve bilinen operasyonlar, davranışlar, prosedürler, organizasyon yapıları ve teknolojilerle ilişkilidir. Geçiş, benimsenecek yeni bakış açıları ve öğrenilecek yeni davranışlar ile belirsizlik ve akış yoluyla karakterize edilir. Gelecekteki durum, istenen durumdur çünkü performans açısından mevcut durumdan daha iyi olacağı varsayılmaktadır. Aynı zamanda, gelecekteki durum bilinmemektedir ve başarılı olacağına dair bir garanti yoktur.

Bennis (1966), değişim ve sırasıyla örgütsel değişimi üreten faktörlere odaklanma ile örgütsel değişimi yaratmaya ve yönetmeye vurgu arasında bir ayrım yapmaktadır. Bu da değişimin planlı mı yoksa plansız mı olduğu sorusunu gündeme getirir. Kuruluşlardaki tüm değişiklikler, bir temsilcinin kasıtlı eyleminin bir sonucu olarak gerçekleşmez. Planlanmamış değişiklikler kendiliğinden veya rastgele gerçekleşir ve yönetimin görevi, değişikliği kanallandırmak ve olası olumsuz etkileri en aza indirmek veya olumlu sonuçları en üst düzeye çıkarmak için fark edildiğinde hemen harekete geçmektir (Schermerhorn vd., 2003). Öte yandan planlı değişiklik, yönetimin organizasyonu mevcut durumdan gelecekteki duruma taşıma isteğini yansıtan programlara, projelere veya planlara, dış çevre tarafından oluşturulan etkili veya beklenen sorunlara veya fırsatlara yanıt olarak gerçekleşebilir. Bunun yanında mevcut ve istenen performans arasındaki uyumsuzluk da planlı değişimin bir sebebi olabilir. Planlı değişim, mevcut iş uygulamalarını ve davranışlarını değiştirme sorumluluğunu alan genellikle yöneticiler olmak üzere bir kişi veya bir grup insan tarafından yönlendirilir; kişi veya ekip, değişimin aracıdır.

Değişim yönetimi, değişim ajanlarının liderliğinde organizasyonda kasıtlı değişimi başlatma, tasarlama ve uygulama süreçleri olarak tanımlanabilir ve genellikle yenilik, öngörülemezlik ve insan etkilerinin baskınlığı gibi özelliklerle karakterize edilir. Tahmin edilemezlik, gerekli zamanın veya diğer kaynakların eksik tahmin edilmesi gibi, değişim uygulamasına eşlik eden beklenmedik olayların olasılığı ile ilgilidir ve bu, kaynakların tahsisi ve müzakere yetenekleri ile ilgili soruyu gündeme getirir (Vasile, 2014: 9).

Kuruluşlar her gün bir tür yeni zorlukla karşı karşıya kalmaktadır. Yasalar zamanla değişebilmektedir. Ekonomik koşullar değişmektedir, devrimci teknolojiler

uygulama gerektirmektedir ve müşterilerin ihtiyaçları değişmektedir. Her yeni durum, kuruluş için bir tehdit haline gelebilir. Eski ekipman veya iş süreçlerinden kaynaklanan operasyonel verimsizlikler, kuruluş açısından rekabeti zorlaştırır. Bunun yanında müşterilerin ihtiyaçlarını göz ardı etmek büyük risk taşır. Buna göre, kuruluşlar varlıklarını devam ettirmek için değişmek zorundadırlar. Bu, örgütün önemli bir paradoksudur; örgütün iyi çalışması için istikrara ihtiyacı vardır ve hayatta kalması için değişime ihtiyacı vardır.

Örgütsel değişim, hem yönetim uygulamalarında hem de örgüt araştırmalarında önemli bir konu haline gelmiştir. Örgütsel değişim genellikle bir örgütün içsel süreçlerini iyileştirmeyi amaçlar. Performans ölçütleri bir organizasyon içindeki verimlilik seviyelerine bağlanabilecek parasal kazançları veya kayıpları tespit etmede kullanılabilecek bir unsurdur. Ancak bir örgütü verimli kılan özellikler örgütün yapısına göre farklılık göstermektedir. Verimlilik, örgütsel açıdan sürekli olarak üretkenlikte bir artışa yol açan bir iş akışını ifade eder. Çıktıyı en üst düzeye çıkarırken girdiyi en aza indirme ilkesi altında bu yorum, mümkün olduğunca az kayıp ile sorunsuz bir çalışmaya odaklanır. Burada tüm çaba, iş akışındaki gecikmeleri ve diğer olumsuzlukları ortadan kaldırmaya yöneliktir. Bazı örgütler için genel gider maliyetini azaltmak bir alternatifi temsil eder. Bu durumda verimlilik, insanların bilgi ve becerilerine buluş ve sürekli büyüme için kaynak olarak başarılı bir şekilde erişmek ve kullanmakla ilgilidir.

Son zamanlarda işletmeler, olumlu müşteri deneyimini iş çabalarının ödüllendirici bir sonucu olarak değerlendirmektedirler. Bu durum işletmeyi geliştiren bir faktör olarak ifade edilebilir. Kuruluşlar, işleyişlerinin genel müşteri deneyimiyle yakından bağlantılı olabileceğini anlamaya başlamıştır. Bu bakış açısına sahip işletmeler, işletme içindeki işleri optimize etmeye odaklı bir hizmet yaklaşımını benimsenmektedirler.

Son yıllarda örgütsel başarının kritik itici gücü olarak değişime artan bir vurgu görülmüştür (Kuhn, 1970; Drucker, 1999: 73-93; Ford & Gioia, 2000; Johansson, 2004; Friedman, 2005). Araştırmalar örgütsel rekabet avantajı yaratmada bir değişken olarak değişimin önemine odaklanmaktadır (Howkins, 2001; Florida, 2005; Friedman, 2005). Örgütsel değişimi anlamak, firmalar içindeki değişim türlerini incelemeyi içerir. Büyüklüğü ne olursa olsun, örgüt içinde yapılacak herhangi bir değişikliğin örgütteki bireyler tarafından onaylanması gerekir (Miles, 2001). Kurumsal veya makro düzeyde, sık sık yapılan örgütsel değişiklikler strateji ve iş modellerine (IBM, 2006), yapıya,

süreçlere, kültüre, teknolojiye, ürünlere ve hizmetlere bağlıdır (Lewis, 1994: 16), genellikle birden fazla lideri veya raporlama hattını içerir, yeni teknolojilerin dahil edilmesine odaklanır. Sonuç olarak, değişimin karmaşıklığını yönetmek, bir örgütün her seviyesindeki liderleri zorlamaktadır (Biech, 2007: 115).

Weick & Quinn (1999) örgütsel değişimi dönemsel ve sürekli olarak iki boyuta ayırmışlardır. Dönemsel değişim seyrek ve bazen radikal iken, sürekli değişim artarak ortaya çıkar ve sonu olmayabilir. Değişim sürekli veya dönemsel olsa da araştırmacılar değişimin hızının arttığı konusunda hemfikirdirler (Quinn, 2004; Weick & Sutcliffe, 2001). Değişim, evrimsel bir perspektiften bakıldığında dönüşümsel ve gelişimsel olarak tanımlanabilir. Yönetimin yönlendirdiği bu değişiklikler, organizasyonun yaptığı işte daha iyi olmasını sağlama girişimlerinde, departmana veya bölüme özel veya organizasyon genelinde olabilir.

Dönüşümsel değişim çabaları, varsayımların ve zihniyetlerin altında yatan mevcut paradigmaları veya soruları reddeden radikal bir değişimi ifade eder (Kuhn, 1970). Dönüşümsel değişim, kültür değişikliklerini, büyük ölçüde farklı strateji formülasyonlarını veya hakim şirket tarafından bir birleşme veya satın alma nedeniyle ortaya çıkan değişimi içermektedir. Dönüşümsel değişim doğası gereği yıkıcı olsa da, başarılı bir şekilde uygulanmasının, bir organizasyonun kendisini piyasada açıkça farklılaştırabileceği ölçüde artan rekabet gücüne yol açtığı tespit edilmiştir (Denning, 2005: 11).

Gelişimsel değişim; sürekli, dinamik ancak yönetilebilir değişim yoluyla rekabet avantajı oluşturma kültürü yaratan genel bir büyüme ve gelişme felsefesinden kaynaklanmaktadır. Gelişimsel değişim, sürekli olarak iç ve dış çevreleri tarayarak, motivasyonel çalışma ortamları yaratarak ve bireysel yeniliği, büyümeyi ve gelişmeyi ödüllendirerek seyrek görülen radikal, büyük ölçekli değişimlerden kaçınır (Gilley & Maycunich, 2000).

Değişimin hemen hemen her alanda kaçınılmaz olduğu bilgi çağında, hizmet sektörünün önemli bir unsuru olan otel işletmelerinde değişime karşı duyarsız kalınmamalıdır. Örgütsel değişimin yüksek seviyede algılanması, otel işletmeleri özelinde işletmenin yöneticileri ve çalışanları aracılığıyla mümkün olacaktır. Bu bağlamda otel işletmesi işgörenleri tarafından örgütsel değişimin yüksek seviyede

algılanması, işletmeyi rekabet ortamında avantajlı kılacak bir faktör olarak ifade edilebilir. Çalışmanın izleyen kısmında örgütsel değişimin boyutlarına yer verilmiştir.

3.2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN BOYUTLARI

Değişim modelleri, liderlerin ve yöneticilerin değişimi anlamalarına yardımcı olmaya ve süreç boyunca kuruluşlarına rehberlik etmeye çalışır. Literatür, değişimin aşamalarını, bireysel kabul oranlarını ve uygulama adımlarını netleştirmek için tasarlanmış çok sayıda modeli ortaya koymaktadır. Örneğin Rogers (2003), yeniliklerin benimsenmesi araştırmasında bireylerin değişim oranlarını farklı şekillerde ve değişen oranlarda nasıl kabul ettiklerini anlatmaktadır. Bir yenilik, bir birey tarafından yeni olarak algılanan bir fikir, uygulama, prosedür veya nesne dahil olmak üzere büyük veya küçük herhangi bir değişikliği temsil eder. Alıcının değişime tepkisi, yeniliğin derecesine ilişkin algısına bağlıdır. İletişim yöntemleri ve sistemleri, değişikliğin nasıl ve ne zaman benimsendiğini etkiler.

Rogers (2003)'ün değişimin farkındalığı, değişime ilgi, deneme, devam etme veya bırakma kararı ve değişimi kişinin yaşamına adapte etmesi olarak tanımladığı, değişimin kabulü aşamalar halinde gerçekleşir. Değişikliği genel kabulleri temelinde beş birey kategorisi tanımlanmıştır bunlar: yenilikçiler, erken benimseyenler, erken çoğunluk, geç çoğunluk ve geride kalanlar şeklindedir. Yenilikçiler değişime ayak uydurur; erken benimseyenler zorluklar ararlar ve genellikle değişimden hoşlanırlar; erken çoğunluk, kasıtlı bir değişim kararı vermeden önce, değişimin yenilikçiler ve erken benimseyenler üzerindeki etkisini gözlemlemeyi tercih eder; geç çoğunluk bazen şüphecidir ve ara sıra yalnızca son çare olarak değişir ve geride kalanlar, genellikle değişimi tamamen reddeden geleneksel, kararlı direnişçilerdir.

İlk ortaya atılan değişim yönetimi modelleri, bir firmayı değişim için değerlendirmeyi ve hazırlamayı, değişime katılmayı ve değişimi çalışanların günlük yaşamlarının dokusunda sağlamlaştırmayı içeren nispeten basit üç aşamalı bir süreci takip etmiştir. Lewin (1951)'in klasik modeli; çözme, hareket ve yeniden dondurmadan oluşur. Hareket, bireyler değişim sürecine dahil olduklarında meydana gelir. Yeniden dondurma, firmanın günlük rutinine ve kültürüne yeni yollar ve davranışlar katar.

Kotter (1996) ve Ulrich (1998) tarafından hazırlanan modeller, liderlik ve vizyonun, yol gösterici koalisyonlar oluşturmanın, iletişim kurmanın, başkalarını motive

etmenin ve güçlendirmenin ve firma kültürüne yeni yaklaşımlar yerleştirmenin önemini vurgulamıştır. Bu modellerin eleştirileri, başarısızlığın değişimin karmaşıklığının farkına varılmasından, kişinin katı adımları takip etmesi gerektiği konusunda basit varsayımlardan, insan faktörünü tanımada başarısızlıktan ve dirence hazırlık eksikliğinden bahsetmektedir (Nadler, 1998: 3; Gilley, 2005). Bu bağlamda literatürde yer alan değişim yönetimi modellerinden; Burke-Litwin modeli, ADKAR modeli, Kotter modeli ve Schein modeli hakkında çalışmanın izleyen kısmında bilgiler sunulmuştur.

a. Burke-Litwin Modeli: Burke-Litwin, temel örgütsel değişkenler arasındaki özel nedensel ilişki, bir organizasyonun işlemsel ve dönüşümsel dinamikleri arasında net bir ayrım yapmıştır. Örgütsel iklim, işlemsel faktöre bir örnektir. Örgüt sorunlarından uzun süreli etkilenmesine ve uzun vadeli ortalama tahmin etmek nispeten mümkün olsa da örgütsel iklimin kısa vadede etkilenmesi nispeten kolaydır (Schneider vd., 1996). Öte yandan, kültür çok daha zor olduğu için yok olmaya direnen temel yönleri değiştirmek ancak organizasyonun dönüşümsel dinamikleri içinde çalıştıkları için daha uzun vadeli performansı etkileyebilir (Burke, 1994; Schneider vd., 1996).

b. ADKAR Modeli: ADKAR (farkındalık-awareness, isteklilik-desire, bilgi-knowledge, yetenek-ability ve güçlendirme-reinforcement) modeli Prosci Research tarafından geliştirilmiştir ve bu modelde bireysel düzeyde önemli değişiklikler meydana geldiğinden ve organizasyonların öncelikle tüm personelinin değişikliklerini dikkate alması gerektiğinden, değişimi bireyi anlamak ve yönetmek için düşünülmesi gerektiğini içeren bir modeldir. ADKAR model adı bir kısaltmadır ve değişim amacına ulaşıldığı gözlemlenmesi gereken beş unsurdan türetilmiştir (Hiatt, 2006):

- Farkındalık değişim süreci;
- Değişime katılma istekliliği;
- Bilgi gerekli değişiklikler;
- Değişimi uygulama yeteneği;
- Yapılan değişikliğin güçlendirilmesi.

ADKAR modeli aşağıdaki amaçlar için kullanılabilir (Hiatt, 2006):

- Değişiklikleri uygularken mesleki ve kişisel gelişim için bir eylem planı oluşturmak,
- İnsan kaynakları organizasyonu değişikliği için bir yönetim planı geliştirmek,

- Değişime karşı direncin teşhisi. Kolayca anlaşılır ve etkilidir, bir değişim sürecinin kusurlu uygulanmasına yol açan boşlukları belirlemek için uygulanabilir, ancak değişimin başarısını artırmak için önlem alınabilecek alanları vurgulayabilir.

c. Kotter Modeli: Kotter, değişim yönetimi ile ilgili aşağıdaki sekiz adıma dayanan doğrusal bir model geliştirmiştir (Kotter, 1996):

1) Aciliyet duygusu oluşturmak; potansiyel gelecek senaryolarına bakarak günümüzün rekabetçi gerçeklerini tartışmak, değişim için hissetme ihtiyacını arttırmak.

2) Güçlü bir yol gösterici koalisyon oluşturmak; birlikte iyi çalışabilecek güçlü bir grup insan oluşturmak.

3) Bir vizyon oluşturmak; bunu başarmak için stratejilerle birlikte değişim çabasına rehberlik edecek bir vizyon oluşturmak.

4) Vizyonu iletmek; bu adım, örgütün iletişim kurmayı umduğu miktarın en az on katı kadar iletişim kurma ihtiyacının olduğunu vurgulamaktadır.

5) Başkalarını vizyona göre hareket etmeleri için güçlendirmek; bu adım, yardımcı olmayan yapılar veya sistemler gibi değişimin önündeki engellerden kurtulmayı içerir.

6) Kısa vadeli kazançlar için plan oluşturmak; kısa vadeli görünür iyileştirmeleri aramak ve reklamını yapmak. Bunları planlamak ve iyileştirmeler için insanları herkese açık olarak ödüllendirmek

7) İyileştirmeleri pekiştirmek ve daha fazla değişiklik üretmek; vizyona doğru ilerleyebilen ve çalışabilenleri terfi ettirmek ve ödüllendirmek. Yeni projelerle değişim sürecini harekete geçirmek.

8) Yeni yaklaşımları kurumsallaştırmak; herkesin yeni davranışların kurumsal başarıya yol açtığını anlamasını sağlamak.

d. Schein Modeli: Schein tarafından geliştirilen değişim yönetim modeli, üst kısımda kısaca açıklanan Lewin'in modeline dayanmakta olup modeli güncellemek üzere geliştirilmiş ve üç adımdan oluşmaktadır:

1) İlk aşama, değişim için buz çözme hazırlığını içerir.

2) İkinci aşama, yeni kavramları öğrenerek değişiklikleri uygulamayı içerir.

3) Yeni kavramları yeniden dondurmak için son adım.

Değişime direnç, değişimi etkileyen ana faktördür, Schein'in değişim modeline göre iş başında iki ilke vardır:

- Kaygının hayatta kalması, kaygının öğrenilmesinden daha büyük olmalıdır.
- Öğrenme kaygısı azaltılmalı ve hayatta kalma kaygısı artırılmamalıdır.

Schein tarafından güncellenen Lewin modeli incelendiğinde, hayatta kalma kaygısının itici bir güç olduğu ve öğrenme kaygısının sınırlayıcı bir güç olduğu görülmektedir.

Bu modellerin yanı sıra literatürde yer alan çalışmalarda örgütsel değişimin boyutları; bilişsel değişim, duygusal değişim ve davranışsal değişim bileşenlerinden oluşmaktadır (Dunham, vd., 1989).

a. Bilişsel Değişim: Değişim, zihinlerde başlar ve yeni düşünme biçimlerinin yeni davranış biçimlerine sonradan dönüşerek biçim alır. Bundan dolayı bilişsel tutum boyutu, duygusal boyutun ve davranışsal boyutun başlangıç noktasını oluşturur (Liedtka & Rosenblum, 1996; Sağır, 2010).

b. Duygusal Değişim: Değişimin duygusal boyutu, bireylerin örgütteki değişim sonucunda duydukları memnuniyet seviyesi olarak açıklanabilir. Başka bir ifadeyle değişimin duygusal boyutu, kişilerin değişimi ne kadar çok istediklerini gösteren bir boyuttur (Bingöl, 2006).

c. Davranısal Değişim: Değişimin davranışsal boyutu, bireylerin değişimi gerçekleştirme konusunda bilişsel ve duygusal boyutun ötesinde eyleme geçme seviyesini göstermektedir (Sağır, 2010: 86).

Üst kısımda ifade edilen değişimin bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutları, örgütteki bireylerin değişim karşısındaki tutumlarının nasıl olduğunu gösteren bir gösterge olarak ifade edilebilir. Değişime karşı olumlu tutum sergileyen bireyler değişime açık, olumsuz tutum sergileyenler ise değişime kapalı bireyler olarak adlandırılabilir. Çalışmanın izleyen kısmında örgütsel değişimi etkileyen faktörlere değinilmiştir.

3.3. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Değişim, örgütlerde korku ve kafa karışıklığı yaratsa da yönetimin dikkate alması koşuluyla hem çalışanlar hem de bir bütün olarak örgüt üzerinde olumlu etkileri vardır. Yöneticinin değişim ve bunun olumlu etkileri konusundaki derin anlayışı, örgütteki değişim yönetimine ilişkin politikaların belirlenmesinde örgütün ilerlemesini ve gelişimini değerlendirmesine yardımcı olacaktır. Petouhoff (2006), değişimin getirdiği olumlu etkileri; çalışan güveni, rekabet avantajı, büyüme ve dinamizm olarak ifade etmektedir. Çalışmanın devamında değişimin getirdiği olumlu etkiler sunulmaktadır.

a. Çalışan Güveni: Değişimin gerçekleştirilmesi ve başarılı bir şekilde uygulanması hem çalışanlar hem de örgüt için değişimin olumlu sonuçlarının daha sorunsuz bir şekilde deneyimlenmesini sağlar. Değişimin getirdiği bir diğer olumlu etki de çalışanların ideal yönetim kararlarını verme ve geliştirme konusunda yönetimin liderliğine olan güvenleriyle kendini gösterir. Sonuç olarak, çalışanlar görevlerini yerine getirirken ve kendileri için işleri kolaylaştıran günlük kararlarda güvenle daha fazla motive olurlar (Petouhoff, 2006).

b. Rekabet Avantajı: Örgütün esnekliği ve değişime hızlı uyum sağlama yeteneği, firmanın rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olacaktır. Örneğin, rakipler operasyonlarının verimliliğini artırmak için yeni sistemler kullandıklarında, örgütün rakibin hareketine karşı koymak için kendi sistemini geliştirme ve uygulamadaki tepkisinin çabukluğu, rekabet avantajını pratikte sürdürecektir. Diğer bir deyişle, örgütün değişimi rakiplerinden daha hızlı gerçekleştirme avantajı, örgütün sektördeki liderliğini elde etmesine ve sürdürmesine yol açacaktır (Petouhoff, 2006).

c. Büyüme: Şirketlerin büyüme yaşaması için operasyonel süreçlerin bir parçası olarak değişimi benimsemesi gerekir. İşyerinde talep değiştikçe çalışanlar statükoda tutulamaz, çünkü değişiklikler örneğin teknoloji, iş gereksinimleri, yönetim sürecindeki değişiklikler belirgin bir şekilde kendini gösterebilir. Aynı zamanda, şirketi büyüme için gerekli değişikliği oluşturmaya zorlayan üretim süreçlerindeki değişiklik, yeni pazarlama konseptlerini ve hedef pazarın değişen demografisini de içerir (Mosenkis, 2002).

d. Dinamizm: Dinamizm, kurum kültürü ile harmanlandığında değişim girişimlerinin başarılı bir şekilde uygulanması için de olumlu bir özelliktir. Pazarda dinamik kalabilmek için, organizasyonun kurumsal kültürü, stratejik plan ve

programların bir parçası olarak değişimi benimsemelidir, böylece çalışanlar hem mevcut hem de gelecekteki değişiklikleri yönetme konusunda yönetime güvenmeye devam edeceklerdir (Petouhoff, 2006). Ayrıca çalışanlar, Mosenkis (2002)'e göre şirketin dinamik olduğuna ve atmosferin her türlü değişikliğe açık olduğuna ve esnek olduğuna inandıkları için fikirlerini özgürce ifade edebileceklerini ve her türlü zorluğa uyum sağlayabileceklerini hissedeceklerdir.

Değişimin örgütler üzerinde bazı olumsuz etkileri de bulunmaktadır. Değişimin getirdiği olumsuz etkileri Petouhoff (2006); değişime direnç, değişim ajanlarının yetersizliği, statüko, algıda seçicilik, bilgi eksikliği ve yönetim desteğinin eksikliği olarak sıralamıştır. Çalışmanın devamında değişimin getirdiği olumsuzluklar hakkında bilgi verilmiştir.

a. Değişime Direnç: Değişim birçok kişi tarafından kabul edilse de işgücünün değişime direnmesi muhtemel üyeleri de vardır. Gerek bireysel gerekse örgütsel düzeydeki herhangi bir değişim çabasının direnişle karşılaşması muhtemeldir. Todnem (2005) ve Fernandez & Rainey (2006), direnişin her örgütte var olan ve bireysel veya örgüt düzeyinde gerçekleşebilen bir eylem olduğunu vurgulamıştır. Değişime direncin en yaygın olumsuz etkisi, kuruluşun amaç ve hedeflerine ulaşamamasıdır. Burnes (2004), çalışanların değişimin kendi kişisel çıkarlarıyla çelişeceği korkusuyla değişime direndiklerini ve savunma duruşu olarak değişimin gerçekleşmesini önleyeceklerini belirtmiştir.

b. Değişim Ajanlarının Yetersizliği: Değişim, yöneticiler tarafından küçümsenmemesi gereken bir olaydır. Değişiklik yapılmadan önce uygulama planının hazır olması gerekmektedir. Bu nedenle, değişim süreçlerini yönetmek ve denetlemek için yeterli bilgi ve uzmanlığa sahip kişiler gerekmektedir. Örneğin Cameron (2008), şirkette istihdam edilen yeni yöneticilerin ve liderlerin gerekli değişikliği tesis edecek mekanizmadan yoksun olduğuna ve genellikle şirketin çıkarları ve refahı pahasına kendi iradelerini desteklediğine ve bunun sonucunda başarısızlıklara ve yönetim ve çalışanlar arasında yanlış anlaşılmalara yol açtığına dikkat çekmiştir. Ayrıca plansız değişimin işgören devir hızının artmasına, satış kayıplarına ve doğru kararların yanlış iletilmesine yol açacağı ifade edilebilir.

c. Statüko Kavramı: Gerekli değişikliği uygulamanın önündeki engellerden biri, yönetimin çalışanları ile birlikte herhangi bir iyileştirme planı olmaksızın mevcut performanstan memnun olması durumunda ortaya çıkar. Oreg (2003), çalışmasında, birçok örgütteki çalışanların, bu tür bir değişiklik kendi çıkarlarını desteklemediğinde değişimi görmezden geldiğini belirtmiştir.

d. Algıda Seçicilik: Çalışanlar genellikle kendi kişisel amaç ve hedefleri üzerinde doğrudan ve dolaylı etkisi olduğunda değişimi desteklerler. Aksi takdirde gelirlerini ve geçim araçlarını elde ettikleri kuruluşun refahı için değişikliklerin önemini görmezden gelebilirler (Petouhoff, 2006).

e. Bilgi Eksikliği: Kurum yöneticileri herhangi bir değişim çabasını örgütteki bireylere doğru bir şekilde iletmekte zaman zaman zorluk yaşayabilirler. Değişim planı ne kadar iyi olursa olsun yöneticiler tarafından işgücüne ve kurum sahiplerine doğru bir şekilde bildirilmediğinde değişimin etkinliği sorgulanabilir ve bu durumda çalışanların değişim çabalarına katılma olasılığı daha düşüktür (Petouhoff, 2006).

f. Yönetim Desteğinin Eksikliği: Değişiklik planının başarısı, üst yönetime ve uygulamaya ilişkin paydaşların tepkisine bağlıdır. Birçok şirket, değişimi zaman, para ve emek kaybı olarak görmekte ve değişimin olumlu etkilerine inanmamaktadır. Değişim, şirketin amaç ve hedefleri ile uyumlu olduğunda örgütsel başarıya ulaşmakta önemli bir araç haline gelebilmektedir (Bowe, 2011).

Değişimin olumlu ve olumsuz etkilerinin olmasının yanında örgütsel değişim, bazı unsurlardan etkilenen bir kavram olarak dikkat çekmektedir. Literatürde yer alan ve değişimi etkileyen bazı unsurlar; liderlik (Tunçer, 2011), örgüt kültürü (Gürbüz ve Varoğlu, 2021), iş güvencesizliği (Çalışkan 2019) ve örgütsel hafıza (Boz, 2021) olarak sıralanabilir. Bu çalışma kapsamında örgütsel değişim üzerinde etkisi olabilecek örgütsel çeviklik ve örgütsel DNA üzerinde durulmuş ve bu doğrultuda araştırma tasarlanmıştır. Çalışmanın devamında örgütsel değişimin sonuçlarına değinilmiştir.

3.4. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN SONUÇLARI

Örgütlerin iç ve dış işlevselliğini geliştirmek için zaman zaman değişikliklere ihtiyacı vardır (Caetano, 1999). Değişiklikleri benimsemeyen bir örgüt piyasada uzun süre ayakta kalamaz. Örgütsel değişiklikler önemli faydalar sağlar, bunlar; rekabet gücünü artırır, finansal performansı iyileştirir, çalışan ve müşteri memnuniyetini artırır

ve en önemlisi örgütü sürekli iyileştirme ve sürdürülebilirliğe yönlendirir. Örgütteki her birey bu değişikliklerden kişisel olarak faydalanamayabilir ancak bir örgütte çalışan her bireyin genellikle ortak amaç ve hedefleri vardır ve bu değişiklikler, örgütü bir bütün olarak daha güçlü hale getirebilmektedir (Boston, 2000).

Değişim bir işletmeyi başarı yoluna götüren önemli ancak zorlu bir süreçtir. Aynı zamanda işletmeleri gelecekteki talepleri karşılayabilecek ve rakipleri ile etkin bir şekilde rekabet edebilecek hale getirebilir (Robbins, 1999). Ulrich (1998) ayrıca karmaşık piyasa durumları ile başa çıkmak için organizasyonlar için değişimin gerekli olduğunu vurgulamaktadır. Değişim için örgütü etkileyen farklı güçler vardır ve bu güçler daha iyi verimlilik ve hizmet beklentileri yaratabilir. Dış çevrede yaşanan gelişmeler işletmeleri yeniliğe yöneltir. Organizasyonel değişiklikler iyi planlandığında ve yapılandırılmış bir şekilde gerçekleştirildiğinde, sürekli iyileştirme ve örgütsel yeniliğe yol açar (Boston, 2000).

Örgütlerin yeniliğe ve yeniliğin belirtilen amaç ve hedeflerine doğru ilerlemesini sağlamak için organizasyondaki yöneticiler, örgütsel değişim sürecini iyi yönetmelidir (Boston, 2000). Günümüzde dünyada iş trendleri hızlı bir şekilde değişmektedir (Hage, 1999: 598). Artık kuruluşlar, değişimi kaçınılmaz kılan hem iç hem de dış güçlerin baskısı ile karşı karşıya kalmaktadır. Bu güçleri dengelemek için örgütler üzerinde zaman zaman baskı oluşabilmektedir (Senior & Fleming, 2006). Müşterilerin, çalışanların ve yönetimin talep ve beklentilerinin yönetilmesi örgüt için oldukça önemlidir; dolayısıyla bu beklentileri karşılamak için örgütlerin her zaman değişime ihtiyaçlarının olduğu ifade edilebilir.

Küreselleşme, dünyayı sadece küçük bir kasabaya dönüştürmekle kalmamış aynı zamanda insanların zihniyetleri üzerinde de büyük etki yaratmıştır. Çağımız hızla değişen iş trendlerinin, teknolojilerin ve iş ortamlarının çağıdır. Teknolojik olgunluk, müşteriye ürünler, hizmetler ve prosedürler açısından tüm dünyada yapılan gelişmelerden haberdar edebilir ve bireyi bu konuda bilgili kılar. Tüketicilerin talep ve beklentileri firmalara karşı yüksek olmakla birlikte bu durum zaman zaman değişkenlik gösterebilir. Bu yüzden şirketlerin sadece tüketicilerin mevcut taleplerini karşılaması değil, aynı zamanda gelecekteki trendleri de algılaması ve zamanından önce hazırlanmalarını sağlaması gerekmektedir. Bu amaçla, şirketlerin ve kuruluşların iş modellerindeki değişikliği benimsemesi ve uygulaması gerekir. Örgütsel değişim, örgütünü iyileştirme yolunda

inisiyatif alan bir liderin bilinçli çabalarına atıfta bulunulan süreçtir. Örgütsel değişim, bir örgütü gelecekteki trendlere, teknolojik değişikliklere, sosyal ve ekonomik değişikliklere daha iyi yanıt verme yeteneğine sahip hale getirerek rekabet avantajı sağlayabilir. Değişim aynı zamanda bir örgütün performansını iyileştirebilir ve bu da daha sonra örgütleri uzun vadeli bir başarıya ve sürdürülebilirliğe doğru yönlendirebilir.

MacMillan (2004)'a göre, organizasyonlarda meydana gelen değişikliklerin altında yatan altı neden vardır. Bunlar;

- İletişim ve pazarların biçimlerini değiştiren ve çevrimiçi endüstrilerin büyümesine yol açan ileri teknoloji,
- Dünya küresel bir kasaba haline gelmiştir; dünya artık tek bir topluluk olarak kabul edilmektedir.
- Çeşitli pazarlarda artan rekabet,
- İş yapmanın yeni yollarının ve yeni uygulamaların tanıtılması,
- Teknolojik değişimlerin getirdiği hız artışı,
- Daha hızlı ve etkili çözümler gerektiren işin karmaşıklığı.

Başarılı bir örgüt, değişen koşullara uyum sağlayabilen ve aynı zamanda işletmenin vizyonuna odaklanabilen bir örgüttür. Örgütteki yöneticiler, değişim ihtiyacını belirleme veya değişime karşı direnç gösterenleri belirleme konusunda tam yetkiye sahip olmalıdırlar (Sullivan & Harper, 1996). Bir organizasyonun başarılı olarak nitelendirilmesi için organizasyonun çeşitli özelliklere sahip olması gerekir. Bu özelliklerden biri de varlığın yeni süreçlere uyum sağlama yeteneği olarak ifade edilebilir (Mattessich vd., 2001).

İşletmelerde meydana gelen değişim girişimleri iki üst düzey kategoriye ayrılabilir. Bunlar; stratejik değişim ve operasyonel değişimdir. Stratejik değişim girişimleri, işletmenin kültüründe, düşüncesinde veya misyonunda meydana gelen değişiklikleri içerir. Operasyonel değişim girişimleri, çalışanların çalışma şeklini içerir ve sistemlerde, süreçlerde veya her ikisinde de değişikliklere yol açar. Operasyonel değişim, operasyonlardaki değişiklik, işletmenin misyonunu ve/veya kültürünü de dönüştürmekle sonuçlanıyorsa stratejik değişime neden olabilir. Stratejik değişim girişimleri, kurumsal değişim yönetimi faaliyetlerini kuruluşun çıkarlarının ayrılmaz bir parçası olarak görme eğilimindedir. Girişimin amacı şirketin çalışanlarını ve zihniyetlerini değiştirmek olduğunda bu durum tüm amaç ve hedeflerin tamamen farklı bir zihniyete dönüştürülmesi anlamına gelmektedir. Operasyonel değişim girişimleri ise

bir süreci veya sistemi değiştirmek için yapılır. Örgütsel değişim yönetimi faaliyetleri, stratejik değişimde olduğu gibi çalışanların kendilerini değiştirmeye değil işğörenlerin içinde çalıştıkları sistemdeki değişikliklere odaklanıldığında kolayca gözden kaçabilir. Bu sistem, işletme sistem uygulama projeleri aracılığıyla operasyonel değişiklik başlatırken örgütsel değişim yönetimi faaliyetlerinin neden ve nasıl dahil edileceğine odaklanır. Kavramları bir sistem uygulama metodolojisi bağlamında sunmasına rağmen teknikler diğer türdeki operasyonel değişim girişimlerine uygulanabilir (Terrell, 2015: 13-14).

Değişimi etkin bir şekilde yönetmek beraberinde birçok soruyu getirebilir. İlk olarak başarılı bir değişimin temelini oluşturan ilkelerin anlaşılması gerekir. İkinci olarak, bu değişim yasaları nasıl uygulanabilir ve hangi bireysel becerileri gerektirir? Üçüncüsü, başarılı bir değişim başlatma, uygulama ve kontrol sürecinde bir örgütün yönetimi nasıl bir rol oynar? Son olarak, değişimin neden herhangi bir örgütün önemli bir parçası olduğu sorusu önemlidir.

Bir değişikliği gerçekleştirmek için örgütteki birinin, örgütte bulunan diğer insanların davranışlarını değiştirme gücüne ve etkisine sahip olması gerekir. Gücün anlamı, buna sahip olan kişinin başka birinin davranışını etkileyebilmesidir. Bir kuruluştaki herkes, hangi kişilerin güce sahip olduğu konusunda hemfikir olmayacaktır. Gücün varlığı, büyük ölçüde bakanın gözündedir. Gücün en fazla kaynağa veya bilgiye sahip olan kişi olması gerekmez, ancak başkalarının bu kontrol gücüne sahip olduğuna dair inancı olması gerekir (Senior & Fleming, 2006). Resmi güç ve kişisel güç olmak üzere iki farklı güç kategorisi vardır. Kişilerin örgüt içindeki konumu ile ilgili yetki ve doğru bilgiye sahip olma ve ödöl verme yeteneği resmi güçtür. Kişisel güç ise beceri, uzmanlık ve kişilik gibi bireylerin özelliklerinden kaynaklanmaktadır (Robbins, 2005, Senior & Fleming, 2006).

Greiner (1998: 55-67), örgütsel değişimle ilgili beş kritik unsur olduğunu öne sürmüştür. Bunlar;

a. Örgütün Yaşı: Örgütün var oluşundan bu yana gečen zamandaki olgunluk seviyesi, değişim ile ilgili konuda temel bir unsurlardan biridir. Tarihsel araştırmalar, aynı örgütsel uygulamaların uzun bir yaşam süresi boyunca sürdürölmediğini göstermektedir.

b. Örgütün Büyüklüğü: Bir kuruluşun sorunları ve çözümleri, çalışanlarının sayısına ve satış hacminin artış hızına göre değişme eğiliminde olacaktır.

c. Evrimin Aşamaları: Araştırmalar göstermiştir ki en çok büyüyen kuruluşlar, kurumsal yaşamlarının ilk iki yılı için genişlemezler ve genellikle daha sonra en az bir yıl boyunca daralır; hayatta kalan kuruluşlar, normal olarak pazar ortamlarında dört ila sekiz yıl arasında sürekli büyüme göstermektedir.

d. Devrimin Aşamaları: Örgütsel büyümenin doğrusal olduğu varsayılmaz. Bazı kuruluşlar, genellikle daha yumuşak evrim dönemleri arasında yayılan önemli türbülans dönemleri yaşayacaktır. Bu devrim dönemlerinde örgütler genellikle yönetim uygulamalarında ciddi değişimler yaşamaktadır.

e. Endüstrinin Büyüme Hızı: Bir örgütün evrim ve devrim aşamalarını deneyimleme hızı, büyük ölçüde içinde bulunduğu çevreye veya pazara bağlı olacaktır.

Değişim beklentisi, bireylerin ve bir bütün olarak örgütün gelişimi üzerinde olumlu bir etkiye sahip olmaktır. Bu olumlu beklenti, değişim sürecinin başlangıcında ve tamamında hemen hemen hiç yoktur. Bir tasarımın değişim için eksiksiz bir planı olabilir ve yine de örgüte değişim konusunda yardım etmede başarısız olabilir. Değişim yönetiminin başarılı olması için dört önemli kriter vardır (Song, 2009: 200):

1. Örgüt üyelerinin amaçlarıyla bağlantılı değişiklikler yapılmalıdır.
2. Değişimin iç ve dış kaynakları örgüte tanımlanmalıdır.
3. Örgütsel değişimin örgütsel birlik, fikir birliği ve düzen ile ne ölçüde ilişkili olduğu incelenmelidir.
4. Son olarak, örgütsel değişim zaman içinde düşünülmelidir.

Kuruluşun yönetim veya liderlik tarafından öngörülen değişime hazır olması durumunda, çalışanlar arasında değişimin tüm yönleriyle ilgili net bir anlayış en uygundur ve yönetim, tamamlanana kadar değişikliğin uygulanmasını izlemek için uygun kaynaklar olup olmadığını sorgulamalıdır. İş sorunlarının düzeltilmesini sağlamak için değişim izlenmelidir. Değişimin uygulanmasını kolaylaştıran davranışlar veya belirleyiciler olan değişimin unsurları, yöneticiler tarafından değişime yardımcı olmak için kullanılır. Bu değişim faktörlerinin örnekleri arasında vizyon, iletişim, eğitim,

daha iyi üretkenlik için yeni sistemler, katılım ve liderlik modelleri ve insan kaynakları uygulamalarındaki değişiklikler sayılabilir. (Whelan-Berry ve Somerville, 2010: 184).

Değişim yönetimi süreçleri bazen uzun zaman gerektiren aşamalardan geçebilir ve yöneticilerin bu duruma hazır olmaları gerekir. Erwin (2009: 39), bu düzeyde ilk planlamanın ve hesap verebilirliğin kritik olduğunu belirtmiştir. Kuruluş arasında bir değişim kültürünü teşvik etmek ve yeni düşünce biçimleri kazandırmak yönetime bağlıdır. Yönetim, bunun organizasyonun maruz kaldığı ilk değişiklik olup olmadığını veya önceki bir dersin öğrenilmesine neden olan geçmiş değişikliklerin meydana gelip gelmediğini belirleyebilir. Başarılı uygulamada değişimi sürdürmek örgütsel değişimin bir parçasıdır.

Nadler & Tushman (1998: 35), insanların sorunların erken tanınmasına, çözümün tasarımına, uygulamanın planlanmasına veya fiili uygulamaya katkıda bulunmalarına izin vermenin, geçiş aşamasında yapıcı davranışı motive etmeye yardımcı olduğunu öne sürmüştür. Beer vd. (1990: 327), değişimin, üst yönetimin insanların değeriyle ilgili emirlerinin bir sonucu olarak değil, çalışanın işi düzeyinde gerçekleşmesi gerektiğini belirtmiştir. Walton (1985), çalışanların sorumlulukları genişletildiğinde, katkıda bulunmaya teşvik edildiğinde ve yönetim tarafından kontrol edilmediğinde yanıt verdiklerine dikkat çeker. Çalışan katkısının faydaları arasında kalite iyileştirme, iş tatmini ve çalışanlar arasında bağlılık ve iş performansı ve üretkenlik yer alır (Fenton-O'Creevy, 1998: 74). Değişimin kabulünü artırmak için yöneticiler, çalışanların önerilerini dinlemeli ve çalışanları bu değişikliklere katkıda bulunmaları için güçlendirmelidir. Çalışanların örgütsel değişim sürecindeki katkıları girdi almalarına izin vermek anlamına gelir. Gözlenen örgütsel değişim, örgütteki bireylerin örgütsel sorumluluğa yönelik bakış açıları ile ilgilidir. Örgütsel değişime yönelik bakış açıları, çalışanların örgütsel değişime yönelik inançları, etkileri ve davranışsal olasılıklarından oluşur. Değişme sorumluluğuyla pozitif olarak ilişkili olduğu belirtilen çalışanın değişime yönelik bakış açıları, değişime açıklığı (Wanberg & Banas, 2000: 136) ve değişmeye istekliliği (Armenakis vd., 1999) içerir. Değişime açıklık, değişimi destekleme istekliliği olarak tanımlanabilir ve değişime isteklilik, değişimin gerekli olduğu ve organizasyonun değişme yeteneğine sahip olduğu izlenimi olarak tanımlanabilir.

Gross vd. (1971), Bennis vd. (1976) ve Paul (1977), örgütsel değişimde planlama sürecinin önemine odaklanmıştır. Değişimi desteklemek için gereken ihtiyaçları,

hedefleri, sonuçları ve kaynakları net bir şekilde belirleme ihtiyaçlarını vurgulamışlardır. Örgütsel değişimin planlama sürecinde yapılması gerekenler şu şekilde sıralanabilir;

1. Her eylem adımından kimin sorumlu olduğunun belirlenmesi, iş sözleşmeleri geliştirme ve personel değerlendirme tarihlerinin belirlenmesi,
2. Personel geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesi ve eğitim sağlamak için bir plan oluşturulması,
3. Her eylem adımının tamamlanması için gerçekçi hedef tarihleri belirlenmesi,
4. Süreç değerlendirmesi için bir sistem geliştirilmesi,
5. Sorunları, çatışmaları ve engelleri belirlemek ve çözmek için bir süreç geliştirilmesi.
6. Uygun bir bilgi geri bildirim süreci geliştirilmesi (bir ürün değerlendirme ve sistem kendi kendini düzeltme süreci).

Değişimin çalışan üzerindeki etkisi, değişim olumsuz ise örgüt üzerinde kalıcı etkilere sahip olabilir (Appelbaum vd., 2007: 593). Örgütün olumlu yönde ilerlemesi için örgütsel değişim vizyonunun çalışanlar ve diğer paydaşlar tarafından kabul edilmesi gerekmektedir. Çoğu zaman örgütsel vizyon, mevcut iş görevlerinde çalışanlar tarafından kabul edilmez ve kuruluş içindeki değişim girişimi genellikle başarısız olur. Değişimin başlangıcından önceki işgören ve yönetim arasındaki ilişki, değişimin başlamasından itibaren süreç boyunca oldukça önemlidir. Planlamanın uygulanmasına veya bir pilot programa dahil olan işgörenlerin katılımı, bağlılığı artırabilir ve kuruluşun ne yaptığına ilişkin bilgiyi derinleştirebilir (Whelan-Berry & Somerville, 2010: 185). Örgüt üyeleri, değişime katkıda bulunduklarında örgütsel değişimin faydalarından yararlanmayı bekleyebilirler. Değişimin işgören davranışları üzerinde olumlu etkileri olmalıdır. Aksi halde başarılı bir değişim sürecinden bahsedilemez. İşgörenlerdeki davranış değişiklikleri, örgütün yapısına yerleşir (Song, 2009: 210). Örgütsel çevrenin davranışı, çalışanın verimliliğinde önemli bir role sahiptir. Değişmesi muhtemel çalışma alanı, daha önce orada olan aidiyet duygusunu bozabilir (Haynes, 2007).

Craine (2007: 44), değişim döngüsü olarak adlandırılan ve değişim karşısında çalışanların yaşaması muhtemel duyguları açıklayan yedi aşamalı bir döngü tanımlamıştır, bunlar şu şekilde sıralanmıştır:

Konfor Bölgesi: Bu terim, bir çalışanın işlerin şu anki durumundan memnun olduğu, değişiklik öncesi bölgeyi ifade eder. Hayatlarının ve çalışma alanlarının kontrolü onlardadır. Çalışanlara getirilen değişiklik bu kontrolü ve konforu bozmaktadır.

"Hayır" Bölgesi: Bir çalışanın değişime verdiği en yaygın tepkinin “Hayır” kelimesi olduğunu ifade edilebilir. Bu reaksiyon, değişimin başlangıcını ve tekrar eden süreçlerin sonunu ifade eder. Bu bölgede birkaç farklı durumdan söz edilebilir. Bunlar;

Şok; bu durumda muhakeme çalışan için önemli değildir; bu tepkiye verilebilecek en iyi reaksiyon dinlemek olacaktır.

Reddetme; çalışanlar, değişikliğin onları etkilemeyeceğini düşünebilir. Bu durumda bir süre beklerler ve değişimin geçeceğine inanabilirler. Bu nedenle değişime karşı başka bir görüş ararlar.

Öfke; bu ilişkilendirme, çalışan tarafından değişime karşı koyulamayacağı durumda gerçekleşir. Çalışma ortamında öfkeli bireylerin olması, diğer işgörenleri de olumsuz anlamda etkileyebilir ve bu durum, işlerin aksamasına neden olabilir.

“Git” Bölgesi: Yönetim ve çalışanlar, değişiklik yönetimi uygulaması üzerinde anlaştıklarında, organizasyon “git” bölgesindedir. Bu bölgede olumlu anlamda yüksek düzeyde beklenti ile örgüt çapında bir kabul vardır. Herkes değişimi desteklemekte ve değişim boyunca birbirine yardım etmektedir. Yolun her adımında heyecan, netlik ve iletişim vardır.

Daha yüksek hizmet kalitesine yönelik örgütsel değişikliklerin başarılı bir şekilde uygulanması, kısmen çalışanların hizmet yönelimine, müşteri örgütsel iklimine ve örgütlerin iş tatminine dayanmaktadır. Çalışanların hizmet odaklılığı (veya müşteri odaklılık), müşterilerin çıkarlarına öncelik veren ve sürekli olarak üstün müşteri değeri yaratan davranış ve inançlar dizisi olarak ifade edilebilir.

Turizm sektöründeki örgütler sadece bir kez değil iş ortamındaki sürekli akış göz önüne alındığında çevrelerindeki değişikliklere hızlı bir şekilde ayak uydurmalıdırlar (Meyer & Stensaker, 2006; Buono & Kerber, 2010). Araştırmacılar, değişime hazır olma ve daha geniş değişim kapasitesi kavramı arasında ayırım yapmaktadırlar. Değişim kapasitesi; sürekli öğrenme ve adaptasyon süreçlerinin yanı sıra zaman içinde çoklu,

genellikle yinelemeli ve örtüşen değişiklikleri uygulama becerisini içeren devam eden bir kavramdır (Buono & Kerber, 2010).

Okumus & Hemmington (1998), otel işletmelerindeki değişim sürecinin önündeki engelleri araştırmışlar ve otellerdeki değişimin önündeki engellerin finansal zorluklar, değişimin maliyeti, kaynak yetersizliği ve güçlü örgüt kültürü olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yöneticiler değişimin gerekliliğini fark etseler de değişimin maliyeti karşılayabileceklerinden daha fazla olabilir. Okumus & Hemmington (1998: 285), müşterileri değişime karşı mücadelenin önemli bir potansiyel kaynağı olarak tanımlamıştır. Oteller işletmeleri, önerilen değişikliğin mevcut müşterileri endişelendirip endişelendirmeyeceğini veya otele yeni müşteriler çekip çekmeyeceğini değerlendirmek için pazar araştırması yapılmalıdır. Okumus & Hemmington (1998)'a göre işgörenler ve yöneticiler, değişim sürecinde önemli bir mücadele kaynağı olabilirler.

Değişimle birlikte yaşanan yoğun rekabet ortamında organizasyonların hayatta kalabilmeleri, değişen çevre faktörlerine uyum sağlamalarıyla mümkün olacaktır. Ancak sürekli değişen dünyada başarı, yalnızca çevredeki değişiklikleri kabul edip uygulamakla değil örgüt içindeki mevcut başarı ve başarısızlıkların değerlendirilmesiyle sağlanabilir (Kır, 2014: 1).

Otel işletmelerinde emek yoğun bir üretim süreci söz konusu olduğundan işgörenler ve yöneticiler değişimde önemli rol oynamaktadır. Bu nedenle otel işletmelerinde değişimi etkileyen unsurların iyi bir şekilde tespiti ve uygun değişimlerin gerçekleştirilmesi son derecede önemlidir. Değişimin gerçekleştirilmesinde yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Değişimin önemini ve kaçınılmazlığını kabul etmek ve onu bir tehdit olarak değil yenilik fırsatı olarak görmek, değişim sürecinde kritik bir öneme sahiptir. Değişime olan bakış açısı ve değişimin olumlu sonuçlarına odaklanması, değişimin başarıyla gerçekleştirilmesinde önemli bir yer tutar (Alagöz, 2018: 405). Turizm sektörünün kritik öneme sahip işletmeleri olan otel işletmeleri için değişime ayak uydurmanın gereklilik olduğu söylenebilir. Bu bağlamda ulusal ve uluslararası literatürde örgütsel değişimin otel işletmeleri özelinde ele alındığı bazı çalışmalar çalışmanın devamında sunulmuştur.

Çalışkan (2019), hazırladığı tez çalışması ile örgütsel değişim ve iş güvencesizliği algısı arasındaki ilişkide istihdam edilebilirliğin düzenleyici etkisinin kuramsal ve

ampirik olarak ortaya konulmasını amaçlamıştır. Araştırmanın evreni, Nevşehir’de faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı konaklama işletmeleri çalışanları olarak belirlenmiştir. 361 otel çalışanından veri toplanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, değişimin sıklığı ve değişimin etkisinin iş güvencesizliği algısı üzerinde pozitif yönlü; planlı değişimin ise iş güvencesizliği algısı üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel değişim ve iş güvencesizliği arasındaki ilişkide istihdam edilebilirlik algısının düzenleyici etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bulgular özellikle değişimin sık yaşandığı ve planlı değişim algısının düşük olduğu durumlarda, düşük istihdam edilebilirlik algısının iş güvencesizliği algısını artırdığı; yüksek istihdam edilebilirlik algısının ise tampon etki görevi üstlenerek iş güvencesizliği algısını azalttığını göstermektedir. Ancak hem değişim sıklığının düşük hem de planlı değişim algısının yüksek olduğu durumlarda, istihdam edilebilirlik algısının düzenleyici bir etkiye sahip olmadığı belirlenmiştir. Diğer taraftan, düşük istihdam edilebilirlik algısının, değişimin etkisinin iş güvencesizliği üzerindeki pozitif yönlü etkisini güçlendirdiği tespit edilmiştir. Macaes & Roman-Portas (2022) ise örgütsel değişim, örgütsel iletişim, liderlik ve çalışan bağlılığı arasındaki karşılıklı ilişkileri ampirik olarak analiz etmek amacıyla bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Yapılar arasındaki etkileşimleri tasvir etmek ve liderlik ile çalışanların bağlılığının iletişim ve örgütsel değişim arasındaki ilişki üzerindeki aracı etkilerini keşfetmek için yapısal bir model geliştirilmiştir. Otelcilik sektöründen 335 çalışandan oluşan örneklem üzerinde çevrimiçi anket uygulanmıştır. Bulgular, örgütsel iletişimin liderliği ve çalışan bağlılığını olumlu ve önemli ölçüde etkilediğini ve örgütsel değişimle olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu göstermiştir. Ayrıca, bu çalışma iletişim, liderlik ve çalışan bağlılığının örgütsel değişimin başarısında anahtar değişkenler olduğunu savunmaktadır. Bulgular, akademisyenlere ve yöneticilere, örgütsel değişimin öngörücülerini tanımlayarak ve bireysel öncüllerin örgütsel değişimin başarısını nasıl etkilediğini keşfederek, değişimi yönetmek için değerli ve çok ihtiyaç duyulan bir yaklaşım sağlayabilir. Bu bağlamda araştırmanın devamında örgütsel değişim ile ilgili yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

3.5. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Bu başlık altında çalışmanın örgütsel değişim değişkeni ile ilgili yapılan çalışmalara yer verilmiştir. Yapılan çalışmalar hakkında kısa bilgi verdikten sonra çalışmanın sonuçlarına değinilmiştir.

Örgütsel değişim ile ilgili ulusal makaleler; Google Akademik, Dergipark ve Ulakbim veri tabanlarında yapılan tarama sonrasında incelenmiştir. Buna göre örgütsel değişimin 1990'lı yıllardan sonra araştırmacılar tarafından araştırmaya konu edildiği görülmüştür. Bu çalışmada, yapılan tarama sonucunda ulaşılan bazı çalışmaların sonuçlarına yer verilmiştir. Karakuş ve Yardım (2014), algılanan örgütsel değişimin iş doyumu ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde, belirsizliğin aracı rolünü tespit etmek amacıyla çalışma gerçekleştirmişlerdir. Araştırma kapsamında veriler, özel dershanelerde çalışan 161 kişiden anket yöntemiyle toplanmıştır. Anket formu, algılanan örgütsel değişim, belirsizlik, iş doyumu ve işten ayrılma niyeti ölçeği ile demografik soruları kapsamıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiler, korelasyon ve hiyerarşik regresyon analizi yöntemiyle incelenmiştir. Elde edilen bulgular, algılanan örgütsel değişimin belirsizlik, iş doyumu ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin olduğunu göstermiştir. Ayrıca, algılanan örgütsel değişimin iş doyumu ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde belirsizliğin aracılık ettiği bulunmuştur. Sezgin vd. (2016), yapmış oldukları çalışmada örgütsel değişim sinizminin Türk çalışma yaşamına özgü taşıdığı nitelikleri tespit etme amaçlı emik bir yaklaşım benimsemişlerdir. Bu doğrultuda, dört kamu dört özel kuruluştaki ve farklı sektörlerde çalışan sekiz kişiyle odak grup görüşmesi ve yedi kişiyle derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmiş; bu kişilerin iş hayatında yaşadıkları değişim süreçlerine ilişkin olarak, başta sinik tutumlar olmak üzere, karşılaştıkları tutum ve davranışlar belirlenmeye çalışılmıştır. Verilerin analizi sonucunda, örgütsel değişim sinizminin temel boyutları deneyimsel, yönetsel ve edinimsel değişim sinizmi şeklinde belirlenmiştir. Zaptçioğlu Çelikkemir ve Tükel Paker (2019) ise örgütsel değişimin akademisyenler tarafından nasıl tanımlandığını ortaya çıkarmak ve örgütsel iletişimin örgütsel değişim üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Bu amaç doğrultusunda İzmir'deki bir vakıf üniversitesinde çalışan 6 akademisyenin katılımıyla gerçekleştirilen odak grup çalışmasında örgüt içi iletişimin nasıl olması gerektiği, bu süreçte yaşanan aksaklıklar ve bu aksaklıkların uzun dönemde örgüte yansımaları ve örgütsel değişim süreçlerindeki etkileri ortaya konmaya çalışılmıştır. Erdoğan ve Sayın (2022), Türkiye'de örgütsel değişim ve örgüt geliştirme alanındaki bilimsel çalışmaların bibliyometrik analizini yaptıkları çalışmalarında Türkiye'de örgütsel değişim ve örgüt geliştirme çalışmalarında yaşanan değişim ve gelişmeleri dönemsel olarak ele almışlardır. Bibliyometrik analiz sonucunda ilk yıllarda daha çok kavramsal incelemelerin olduğu, zaman içerisinde ampirik çalışmaların arttığı,

uygulama alanı olarak kamu kurumlarının sıklıkla tercih edildiği ve çalışmaların işletme, kamu yönetimi ve eğitim alanında yoğunlaştığı görülmüştür.

Çalışma kapsamında örgütsel değişim ile ilgili uluslararası makale çalışmalarına değinmek amacıyla yapılan literatür taraması sonrasında örgütsel değişimin uluslararası literatürde araştırmacılar tarafından daha sık konu edilen ve daha popüler bir konumda olduğu, Web of Science veri tabanında konuyla ilgili 4688 çalışmanın yer aldığı; bu çalışmalardan 2566 adetinin (24.10.2022) yönetim ve işletme alanında olduğu belirlenmiştir. Bu çalışmalardan bazılarının sonuçlarına aşağıda değinilmiştir.

Radovic-Markovic (2008), hazırladığı makale çalışmasında başarısızlığın sebebini ortaya koymayı amaçlamıştır. Ek olarak şu sorular üzerinde tartışma sağlamak ve yanıt bulmayı da amaçlamıştır: Değişim, yöneticilerin hangi yönlerinden en çok etkileniyor? Değişime nasıl tepki veriyorlar? Onlarla nasıl başa çıkıyorlar? Ve girişimleri ne kadar başarılı? Tespit edilen problemler ve açıklanan çözümler, örgütsel değişim üzerine teori ve araştırma ile nasıl ilişkilidir? Değişikliklere en çok ne tür organizasyonlar adapte oluyor? Bulgular, çoğu şirketin operasyonel stratejilerinin ve yapılarının geçmiş iş gerçeklerini yansıttığını ve bu da örgütsel ataleti değişimin önündeki en önemli engellerden biri haline getirdiğini göstermiştir. Bununla birlikte vizyon oluşturma, önceliklendirme, planlama, geri bildirim sağlama ve başarıyı ödüllendirme gibi liderlik ve yönetim becerilerinin, başarılı bir değişim girişiminde kilit faktörler olduğu tespit edilmiştir. Makale, sonuçlar, çıkarımlar ve daha fazla araştırma için önerilerle sona ermektedir. Dahl (2011) yaptığı makale çalışmasında, örgütsel değişim ve çalışan sağlığı arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamıştır. Aynı zamanda çalışan düzeyinde değişimin potansiyel olarak olumsuz sonuçlarını da ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Araştırmacı, değişimin olumsuz stres riskini artırdığını varsayarak bu hipotezi, Danimarka'nın en büyük 1.517 kuruluşunda çalışan 92.860 çalışan için stresle ilgili tüm ilaç reçetelerinden oluşan kapsamlı bir panel veri seti kullanarak test etmiştir. Bulgular, değişen organizasyonlarda, özellikle çeşitli boyutlarda geniş eşzamanlı değişikliklere maruz kalanlarda, stresle ilgili ilaç alma riskinin önemli ölçüde arttığını göstermektedir. Bu nedenle örgütsel değişim, çalışan sağlık sorunlarının önemli riskleri ile ilişkilidir. Bu ilişki, farklı hiyerarşik seviyelerdeki çalışanların yanı sıra farklı büyüklükteki ve farklı sektörlerden firmalar açısından da araştırılmaktadır. Krogh (2018) ise büyük ölçekli örgütsel değişim projelerinden önceki ihmal edilen uygulama öncesi aşamayı içerecek

şekilde örgütsel değişim kavramsallaştırmasını genişletmektir. Araştırma, Danimarka sağlık sektöründe üç yıllık bir araştırma projesi sırasında toplanan görüşmeler, belgeler ve gözlemlerden oluşan nitel verilere dayanmaktadır. Bu makalenin ana bulgusu, ileriye dönük uygulama öncesi aşamasının sadece örgüt üyeleri için pasif bekleme süresi olmadığıdır. Üç yıllık bir araştırma projesinden elde edilen sonuçlar, örgüt üyelerinin, gelecek nesil sağlık bilgi teknolojilerinin dayattığı örgütsel değişime hazırlık olarak olası geleceklerin tekrar eden anlamlandırma, konumlandırma ve senaryo yazma modellerine nasıl dahil olduğunu göstermektedir. Çalışma, örgütsel değişime direncin, kurumsallaşmış hak ve sorumluluklardan vazgeçme zorunluluğuna karşı direnç olarak daha iyi anlaşılabilceğini savunmaktadır.

Çalışma kapsamında ulusal literatürde yer alan lisansüstü tezlerin sonuçlarına yer verilmiştir. Bu bağlamda YÖKTEZ sisteminde tarama yapılmış (14.10.2022); arama kısmına örgütsel değişim anahtar kelimesinin girilmesi sonucunda konu ile ilgili 146 adet lisansüstü tezin yer aldığı görülmüştür. Bu tezlerden 112 adetinin yüksek lisans, 34 adetinin ise doktora tezi olduğu bilgisine ulaşılmıştır. Ulaşılan lisansüstü tez çalışmaları Ek 3'te sunulmuştur.

Örgütsel değişim ile ilgili hazırlanan tez çalışmalarından Barutçu (2000), tez çalışmasında örgütsel değişimi bütün boyutlarıyla ele alıp incelemeyi ve Denizli'deki tekstil işletmelerinin örgütsel değişim karşısındaki tavırlarını ortaya koymayı amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda yapılan araştırma sonrasında araştırmacı tarafından, geleneksel yönetim anlayışıyla yönetilen işletmelerin, çevresel sistemlerden gelen değişim etkilerini anlayabilmek ve yorumlayabilmek bakımından yeterli açılıma sahip olmadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Konuyla alakalı bir diğer çalışmada Öztop (2014), kamu çalışanlarının örgütsel değişim yönetiminde kullanılan uygulamalara yönelik algısının incelenmesi ve kamu kurumlarındaki değişim süreçleri üzerinde etkisi bulunabilecek uygulamaların belirlenmesi amacıyla araştırma gerçekleştirmiştir. Yapılan araştırma sonrasında, değişim yönetimi uygulamalarının kamudaki insan kaynağının örgütsel değişim algısını etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca, kurumdaki değişime odaklı uygulamalar yanında, bazı demografik özelliklerin, önceki değişim deneyimlerinin ve kurumdaki pozisyonun da bireylerin değişim algısı üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Sonuç olarak, örgütsel değişim yönetimi uygulamalarının kamu çalışanlarının örgütsel değişime yönelik algısını etkileyen önemli bir unsur olduğu ve dolayısıyla örgütsel

değişimin başarısında önemli rol oynayabileceği tespit edilmiştir. Gürbüz (2020) tarafından hazırlanan doktora tezi, örgüt kültürü eğilimlerinin örgütsel değişim algısına etkisinde gelişime açıklık kişilik özelliğinin düzenleyici rolünü belirlemek amacıyla üniversitelerde görevli akademik personel örnekleminde yürütülmüştür. Çalışmada 782 akademisyenden anket yöntemi ile toplanan verilerin analizi sonucunda akademisyenlerin örgüt kültürü eğilimlerinin örgütsel değişim algıları üzerindeki etkisinde gelişime açıklığın düzenleyici etkisi oluşturulan model çerçevesinde test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular incelendiğinde; örgüt kültürü eğilimleri ile örgütsel değişim algısı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ve örgüt kültürü eğilimlerinin örgütsel değişim algısı üzerinde etkisinin olduğu görülmüştür.

Örgütsel değişim ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde sözkonusu değişkenin gerek ulusal gerekse uluslararası alanda oldukça yaygın olarak çalışılan ve araştırılan konu olduğu ifade edilebilir. Örgütsel değişim, özel ve kamu sektöründe faaliyet gösteren çeşitli kuruluşlar özelinde araştırmalara konu edinilen, çeşitli değişkenler ile ilişkilendirilen ve araştırılırken gerek nitel gerekse nicel araştırma yönteminin kullanıldığı bir değişken olarak dikkat çekmektedir. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için örgütsel değişim duyarsız kalınmayacak bir konu haline gelmiştir. Özellikle turizm ve otelcilik sektörü için çevrede yaşanan değişimlere hızlı adapte olma gerekliliği, konuyu otel işletmeleri için daha da önemki hale getirmektedir. Bu araştırmada örgütsel değişimin, önceki kısımlarda açıklanan değişkenlerin yanında örgütsel yaratıcılık konusu ile de ilişkili olabileceği varsayılmış ve araştırma bu doğrultuda gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın devamında tez çalışmasının odak noktalarından ve son değişken olan örgütsel yaratıcılık ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

4. ÖRGÜTSEL YARATICILIK

Bu kısımda örgütsel yaratıcılık kavramı hakkında bilgi verilmiştir. Örgütsel yaratıcılık kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için öncelikle yaratıcılık kavramının açıklanmasında fayda görülmüştür. Bu hususta yaratıcılık kavramı açıklandıktan sonra örgütsel yaratıcılık kavramının tanımı, önemi ve kapsamı hakkında bilgi verilmiştir. Konuyla ilgili yapılan çalışmalar ve sonuçları sunulmuştur.

4.1. ÖRGÜTSEL YARATICILIK KAVRAMININ TANIMI VE ÖNEMİ

Yaratıcılık, insanoğlunun temel bir yönüdür ancak kavranması ve tanımlanması zor bir kavramdır. Bireyler geleneksel olarak sanata, hayal gücüne ve zekâyâ bağlanmıştır. Teknolojik gelişme, küreselleşme ve demografik değişimler, iş mantığında, istihdam uygulamalarında değişikliklere neden olmuş ve ülkeler, bölgeler ve ticari kuruluşlar arasındaki rekabeti artırmıştır ve böylece yaratıcılık kavramını ulusal ve toplumsal politikalara, kurumsal stratejilere ve yeni alanlara taşımıştır. Akademik araştırmalarda kullanılan yaratıcılık kavramının benimsenmesi çeşitli zorluklar doğurmaktadır. Yaratıcılık kavramının birçok anlamı olabilir. Çoğunlukla araştırmacılar tarafından "yenilik", "özgünlük", "benzersizlik" ve "farklılık" olarak tanımlanmaktadır. Yaratıcılık, örneğin özgün düşünme (Amabile, 1988), problem bulma ve çözme süreci (Basadur vd. 1982), mevcut bilginin yaratıcı bir kullanımı olarak tanımlanabilir (Basadur & Gelade, 2006; Henard & McFadyen, 2008). Yaratıcılık kavramı, ilgisiz şeyler arasındaki ilişkileri görme yeteneği (Fong, 2006) veya bilgi alanları arasında yeni kombinasyonlar yaratma yeteneği olarak da tanımlanmıştır (Mahmoud-Jouini & Charue-Dupoc, 2008). Yaratıcılık, herkes tarafından görünen olaylar karşısında hiçkimsenin kuramadığı bağlantıyı kurma eylemidir (Wycoff, 1991). Yaratıcılığın nasıl tanımlandığına veya kavramsallaştırıldığına bakılmaksızın yenilik kavramı kaçınılmaz olarak yaratıcılıkla ilgilidir. Çağdaş toplumda yenilik agresif bir şekilde takip edilmektedir (Strannegård, 2002; Styhre & Sundgren 2005; Rehn & Vacchani 2006) ve toplumumuzu karakterize eden bu kapsayıcı yenilik arayışında yaratıcılık, merkezi bir kavram haline gelmiştir.

Günümüzde yaratıcılık kavramı; inovasyon, eğitim ve işletme gibi alanlarda bilimsel araştırmaların önemli bir konusu haline gelmiştir. Yapılan araştırmalar, yaratıcılık kavramının karmaşıklığını ve çok yönlülüğünü gösterir niteliktedir (Runco, 2014). Bununla ilgili olarak yaratıcılık kavramı birçok bilimsel çalışmada hala önemli bir konu olarak ele alınmaya devam etmektedir. Yaratıcılık kavramının tanımlanması sürekli olarak değişebilmektedir. Örneğin, yaratıcılık üzerine yapılan ilk araştırmalar kavramı bireysel düzeyde analiz etmiştir. Daha sonraki araştırmalar bilişsel düzeye odaklanır ve bireylerin neden yaratıcı davrandığını analiz etmektedir. 1980'lerden önce yaratıcılık, örgütlerin başarısı nadiren önemli olarak görülüyordu. 1990'lardan itibaren yapılan araştırmalar, sosyokültürel yaklaşımda yaratıcılığı incelemeye başlamıştır. Ancak

günümüzde yaratıcılık, örgütler için olmazsa olmaz olarak düşünülmektedir (Sawyer, 2014). Dahası yaratıcılık ve yaratıcı düşünme, günümüz işgücü piyasasında başarılı faaliyetler için önemli bir sonuç olan 21. yüzyılın yetkinliği olarak kabul edilmektedir (Beneitone vd. 2007, Berdrow & Evers, 2011). Sawyer (2011), yaratıcılığın neden analiz edilmesi gerektiğinin nedenlerini şu şekilde sıralamıştır:

- Bireysel yaratıcılığın belirlenmesi ve gerçekleştirilmesi için,
- Değişen toplumla başa çıkmak için,
- Yaratıcı yanıtlarla problem çözmek için,
- Olumlu deneyim için,
- Etkili eğitim için.

Dumčienė & Lapienė (2012)'e göre yaratıcılık, yaratıcı süreç ve yaratıcı düşünme gibi kavramlar yerine kullanılmaktadır. Tablo 5'te yaratıcılık kavramına ilişkin son yüzyılda farklı yıllarda farklı araştırmacılar tarafından yapılan tanımlamalar sunulmaktadır.

Tablo 5. Yaratıcılık Tanımları

Yazar	Yıl	Tanım
G. Wallas	1926	Yaratıcılık, insan evriminin ana gücüdür.
T. Amabile	1996	Yaratıcılık, herhangi bir alanda yeni ve faydalı fikirlerin yaratılmasıdır.
A. Petruelytė	2001	Yaratıcılık, bir bireyin yeni, orijinal veya yenilikçi bir kompozisyona başlama, bir şey tasarlama ve düşünme eğilimidir.
R. Tickards & F. Xu	2007	Yaratıcılık, bireylerin, gruplarının, bu bireyler veya gruplar ile faaliyet alanının diğer üyeleri için yeni ve yararlı fikirler üretme sürecidir.

Kaynak: Baryniene & Dauknyte, 2015.

Tabloda adı geçen yazarlar, yeni özellikleri vurgulayarak yaratıcılık kavramının ayırt edici bir tanımını sunmuştur. Wallas (1926)' a göre yaratıcılık, insan evriminin ana gücüdür, çünkü yalnızca bu yeteneği kullanan kişi hızla değişen bir çevreye uyum sağlayabilmektedir. Amabile (1996), yaratıcılığın yeni fikirlerin yaratılması olduğunu öne sürmüştür. Yapılan tanımlamaların ortak benzerlikleri vardır. Esnek düşünme ve akıcı bir şekilde geliştirilmiş fikirler, yaratıcılığın tanımının önemli bileşenleridir. Ancak yaratıcılığın en önemli özelliği, özgünlüktür. Yaratıcı çalışma; özgün, uygun, makul ve bir bakıma zarif olmayı gerektirir. Dolayısıyla yaratıcılık teoriler, sanat veya bilim ürünleri olan bir yetenek veya etkinlik olarak tanımlanabilir (Gage & Berliner, 1994). Yaratıcılık kavramına ilişkin farklı anlayışlar olmasına rağmen yaratıcılığın yeni bir şey keşfetme, mevcut bilgiyi amaçlı olarak uyarlama ve sorunları özgün, esnek ve etkili bir

şekilde çözme yeteneği olduğu kabul edilmektedir. Yaratıcılık, ortaya çıkan sorunları verimli bir şekilde çözmek ve yenilikleri aramak için sürekli bir teşviktir (Baryniene & Dauknyte, 2015: 238).

Yaratıcılık kavramı, yönetim ve örgüt çalışmaları alanına girdiğinde, belirli iş organizasyonları bağlamında yaratıcılığı incelemeye odaklanmak amacıyla, örgütsel yaratıcılık kavramı ortaya çıkmıştır (Woodman vd., 1993; Ford, 1996; Basadur, 1997). Örgütsel yaratıcılık genellikle bir örgüt bağlamında yer alan yeni ve değerli, faydalı veya uygun fikirlerin (Amabile, 1988), ürünlerin, süreçlerin, hizmetlerin (Woodman vd. 1993; Scott & Bruce 1994) üretilmesini ifade eder. Bu nedenle, örgütsel yaratıcılık üzerine yapılan araştırmalar, özellikle sosyal ve örgütsel bağlama ve bunların yaratıcılık üzerindeki etkisine odaklanmaktadır (Woodman vd. 1993). Bir araştırma konusu olarak örgütsel yaratıcılık, son yıllarda hızla artış gösteren bir şekilde araştırmalara konu edilmiştir. Shalley & Zhou (2008)'ya göre örgütsel yaratıcılık araştırmaları üzerine aktif çalışmalar, 1980'lerin sonlarında başlamış ancak konuya yönelik akademik ilginin artması ancak 2000'lerin sonlarında olmuştur.

Majaro (1991) yaratıcı örgütün; yönetilen yenilik, fikir değerlendirme prosedürleri, motivasyonel uyaranlar, iletişim prosedürleri, fikir kaynaklarının geliştirilmesi ve yaratıcı planlama sürecinin kanıtlarını gösteren engellerin kaldırılması ile ilgili bir konu olduğunu öne sürmüştür. Woodman vd. (1993) örgütsel yaratıcılığı, karmaşık bir sosyal sistemde birlikte çalışan bireyler tarafından değerli, faydalı yeni bir ürün, hizmet, fikir, prosedür veya süreç yaratılması olarak tanımlamaktadır. Torrance (1965) ise örgütsel yaratıcılığı farklı bir bakış açısıyla; problemlere, eksikliklere, bilgi boşluklarına, eksik unsurlara, uyumsuzluklara vb. karşı duyarlı olma süreci, zorluğun belirlenmesi, eksiklikler hakkında çözümler aramak, tahminlerde bulunmak veya hipotezler oluşturmak, oluşturulan hipotezleri test etmek ve son olarak sonuçların bildirilmesi olarak tanımlamıştır.

Rhodes (1961), yaratıcılığı ve yaratıcılığın gerektirdiği unsurları şu şekilde sıralamıştır:

- Kişisel yaratıcılık için özellikler (örneğin merak, açıklık),
- Yaratıcı süreç (örneğin sorunu veya fırsatı doğru bir şekilde tanımlama),
- Sonuçlar veya ürünler (örneğin müşterilerin, bağışçıların, nihai kullanıcıların ihtiyaçlarına odaklanma),

- Bağlam veya iklim (örneğin bireysel, grup ve kurumsal yaratıcılığı teşvik eden iş yeri).

Özellikle örgütsel yaratıcılığa odaklanan araştırmalar genellikle yaratıcılığa ilişkin örgütteki bireylerin psikolojik bakış açılarını incelemektedir (Barrett vd., 2005; Shalley & Zhou 2008). Örgütsel yaratıcılık, örgütsel davranış (Shalley & Zhou 2008), örgüt teorisi (Styhre & Sundgren 2005, 14) ve örgüt çalışmaları içinde bir alt alan olarak iş ortamlarında ve örgütsel bağlamlarda (Shalley & Zhou, 2008) yer alan yaratıcılıkla ilgilenir. Bu nedenle, örgütsel yaratıcılığa, yaratıcı bireylerin bir araya gelmesinden daha fazlası olarak bakılmaktadır. Örgütsel yaratıcılık, örgütte gerçekleşen psikososyal bir süreç olarak kabul edilir (Woodman vd., 1993; Sundgren & Styhre, 2007). Woodman vd. (1993), örgütsel yaratıcılığı “karmaşık bir sosyal sistemde birlikte çalışan bireyler tarafından değerli, faydalı yeni bir ürün, hizmet, fikir, prosedür veya süreç yaratılması olarak tanımlamaktadır. Bu tanım, yaratıcılığın sosyal yönünü ve sosyal süreçlerin karmaşıklığını ve ayrıca çeşitli bağlamsal ve durumsal etkileri vurgular. Ayrıca, örgütsel yaratıcılık resmi örgütsel uygulamalardan, yapısal unsurlardan ve yönetimle ilgili sorunlardan etkilenir (Bharadwaj & Menon, 2000: 424-434; Andriopoulos, 2001: 834-840; Styhre & Sundgren, 2005; Sundgren & Styhre, 2007; Kallio & Kallio, 2011: 33-64). Bharadwaj & Menon (2000), yaptıkları araştırmada yüksek düzeyde örgütsel yaratıcılık mekanizmalarının, düşük düzeydeki örgütsel ve bireysel yaratıcılık mekanizmalarına göre dikkate değer ölçüde üstün yenilik performansı ile sonuçlandığı sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca yapılan çalışmada yaratıcılık ve yeniliğin önemini vurgulamışlardır. Yaratıcılığı kolaylaştırmak için bürokrasinin, programların, yapıların ve bütçelerin çalışanları psikolojik olarak etkilediğini ve örgütsel yaratıcılık mekanizmalarının iyileştirilmesinde yaratıcı bireyleri işe almanın önemli olduğunu tespit etmişlerdir. Bu nedenle örgütsel yaratıcılığın, bağlamsal ve sosyal faktörlerin yanı sıra resmi süreçler, yapılar ve yönetim uygulamalarından etkilenen karmaşık ve psikososyal bir süreç olduğu sonucuna varılabilir (Kallio & Kallio, 2011).

Örgütsel yaratıcılık, yaratıcılık ve yenilik arasındaki boşlukta ortaya çıkar. Bu dönüştürücü alanda grup eylemleri, grup çeşitliliği, süreçler ve çalışma ortamı bağlamı tarafından pekiştirilir. Örgütsel bağlam ve kültür özellikleri, örgütsel yaratıcılığa katkıda bulunan grup eylemleri olarak ifade edilebilir (Dennison, 1996). Bu eylemler, öğrenmeyi ve performansı etkilemek için değişimi benimseyerek organizasyonel gelişim sürecini

etkileyen statükoyu potansiyel olarak değiştirir. Bireysel düzeyde, fikirleri günlük veya ortak sorun çözümleri düzeyinden grup düşünce süreçlerinden etkilenen yenilik üreten performans düzeyine taşımak için eleştirel düşünmeyi teşvik etmek için destek gereklidir. Bu geçiş noktasında örgütsel yaratıcılık, bireysel çalışanın örgütsel bağlam algıları ve örgütün değer ve normları tarafından şekillendirilir. Rhodes (1961)'in yaratıcılığa yaklaşımı, bireysel ve grup olarak çevrede yaşanan değişikliklere ayak uydurarak yaratıcılık sürecinin yenilikçi sonuçlar elde etmede önemli bir faktör olduğu şeklindedir.

Shalley & Zhou (2008), çağdaş örgütsel yaratıcılık teorisinin temellerinin iki ana teorik çerçeveye dayandığını savunmaktadır. Bunlar; Woodman vd. (1993)'nin etkileşimci modeli ve Amabile (1988; 1996)'nin bileşen modelidir. Anderson vd. (2014) incelemelerinde, örgütsel yaratıcılığın temelinin dört teorik çerçeveye dayandığını öne sürmektedir. Bunlar; Amabile (1988; 1996)'nin bileşen modeli, Woodman vd. (1993)'nin etkileşimci modeli, Ford (1996)'un çoklu sosyal alanlardan etkilenen bireysel yaratıcı eylem modeli ve kültürel farklılıkların yaratıcılık üzerindeki etkilerinin bir yansıması olan kültürel farklılıklar olarak belirtilmektedir. Woodman vd. (1993), örgütsel yaratıcılık üzerindeki sosyal ve örgütsel etkileri bireysel, grup ve örgütsel olmak üzere üç grupta ele almaktadırlar. Araştırmacılara göre yaratıcılığın bireysel belirleyicileri; öncül koşullar, yaratıcı davranış, bilişsel stil/yetenekler, kişilik, bilgi ve içsel motivasyonu içermektedir. Sosyal ve bağlamsal etkiler, bireysel düzeyde yaratıcılığı etkilemektedir. Grup düzeyinde yaratıcılık; grup kompozisyonundan, grup özelliklerinden ve grup süreçlerinden ve aynı zamanda bağlamsal etkilerden etkilenir. Bir örgütün yaratıcı performansı, grupların yaratıcılığına ve grupların oluşturduğu bireylere ve ayrıca organizasyonel tasarım ve yapı, iletişim kanalları ve bilgi akışları gibi örgütsel yönere bağlıdır. Woodman vd. (1993)'nin modeli, örgütsel yaratıcılığın çok düzeyli doğasını ve farklı düzeylerde meydana gelen çeşitli etkileri gerçekten kabul eden ilk modellerden biridir ve bu nedenle geniş çapta etkili olmuştur.

Amabile (1988; 1996)'nin bileşen yaratıcı modeli, bireysel yaratıcılığı çalışma ortamına ve dolayısıyla örgütsel yaratıcılığa bağlar. Bileşen modeline göre, bireysel yaratıcılık motivasyon, yaratıcılık becerileri ve uzmanlığın kesişiminde ortaya çıkar ve özellikle çalışma ortamının bu üç yönünden etkilenir. İnovasyon için örgütsel motivasyon, bir örgütün yaratıcılık ve yeniliğe yönelik temel yönelimini ifade eder. Yaratıcılığın etkin ve verimli olması için yönetimin desteğinin tüm yönetim sürecinde

olması gerekmektedir. Yönetimin desteği; kaynaklar, yaratıcılık ve yeniliğe izin vermek için çalışanlara tahsis edilen ve mevcut tüm kaynakları içerir. Amabile'nin modeli, bireysel yaratıcılığın örgütsel yaratıcılığın birincil kaynağı olduğu, çalışma ortamı ve unsurlarının ise onu etkilediği fikrini ortaya koymaktadır. En hızlı etki motivasyon yoluyla gerçekleşir, ancak yaratıcı düşünme becerileri ve uzmanlık da çalışma ortamından etkilenir. Amabile, yaratıcılıkta içsel motivasyonun rolünü ve hem uzmanlık hem de yaratıcı düşünme becerilerine sahip olmanın önemini vurgulamakla birlikte sosyal çalışma ortamının yaratıcılık üzerindeki etkisi üzerinde durmaktadır. Yaratıcılığa bakış açısını genişletmek için Csikszentmihalyi (1988), yaratıcılığın “üç unsurdan oluşan bir sistemin dinamik bir işlemi aracılığıyla gerçekleştiğini” savunan bir sistem yaklaşımı önermiştir. Bunlar; alanına yenilik getiren, yeniliği tanıyan ve doğrulayan bir uzmanlar alanı” şeklindedir (Csikszentmihalyi, 1988). Bir birey, ancak bunun için alan izin verirse yaratıcılığını kullanarak alanı genişletebilir veya dönüştürebilir. Csikszentmihalyi (1988)'nin sistem yaklaşımı, bir şeyi yaratıcı olarak tanımak ve onu alana dahil etmek için gereken kültürel ve sosyal süreçleri gösteren kapsayıcı bir model olsa da örgütsel yaratıcılık üzerine ampirik çalışmalarda nispeten az kullanılmaktadır.

Amabile (1996)'nin yaratıcılık modeli, yaratıcılığı bireysel-ekip yaratıcılığı ve çalışma ortamı olmak üzere iki ana kümeye ayırdığı için yaratıcılığın nasıl yönetileceğine dair keskin görüşler sunar. İlkinde, bireysel yaratıcılık grup yaratıcılığından tamamen ayrı tutulamaz. Her ikisi ayrı ayrı gerçekleşebilse de örgütler bireysel fikir üretme ve grup yaratıcılığının özümsemesi ve yayılması (Hirst vd., 2009) ile grup yaratıcılığı ve fikir üretimi (Yang & Hung 2015) arasında bir süreklilik oluşturmaya çalışırlar. Bu modelde yaratıcılığın kendisinin üç ana faktörü vardır (Amabile, 1996). İlk olarak, beklenenin ötesine geçebilmek için uzmanlık, yani konu hakkında bilgi (olgu üzerinde teknik ustalık) gerekir. İkincisi, Sternberg (2006)'in tanımladığı gibi kişilik, öz disiplin, riskin ötesinde yönelim ile yakından bağlantılı olduğu için yaratıcı performansı artıran, herhangi bir alanda uygulanabilen yaratıcılık becerileri (bilgi, farklı düşünme) yer alır. Son olarak, görev yönelimi (içsel / dışsal motivasyon) da konuyla ilgilidir; bu, görevi gerçekleştirmek için motive olan bireyin yaratıcı fikirlere sahip olma olasılığının daha yüksek olduğunu ifade eder.

Örgütsel açıdan yaratıcılık ve yenilik, ürün geliştirme sürecinde önem arz eden bir konudur (Amabile, 1996). Yaratıcılık, fikirlerin üretilmesinde yenilik ise bu fikirlerin

uygulama ve ürünlere dönüştürülmesi sürecinde etkilidir. İki yapının kombinasyonu bireysel, ekip, örgüt veya kombinasyon düzeyinde gerçekleşebilir (Anderson vd., 2014). Bu nedenle, yenilik fikirlerin uygulanmasını vurgularken, fikir üretmenin merkezi noktası olarak kabul edilebilir. Bu şekilde, iki yapı arasındaki bu bağlantı örgütün çeşitli seviyelerinde ortaya çıkabilir.

Csikszentmihalyi (1988)'nin sistem modelinden ilham alan Ford (1996), çoklu sosyal alanlardan etkilenen bir bireysel yaratıcı eylem modeli önermiştir. Modele göre, bireysel yaratıcılık, bireyin yaratıcılıkla ilgili kendi yetenekleri hakkındaki inançlarına atıfta bulunarak, anlamlandırma, hedefler, motivasyon, bilgi ve yeteneğin yanı sıra duygular, alıcılık ve yetenek inançlarının bir kombinasyonundan kaynaklanmaktadır. Ford'un modelini örgütsel yaratıcılık konusundaki diğer modellerden farklı kılan; gruplar, alt birimler, organizasyon, kurumsal çevre ve pazar gibi çoklu sosyal alanların, bireyin yaratıcı eylemini ve anlamlandırma süreçlerini aynı anda etkilemesidir. Csikszentmihalyi (1988)'nin sistem modeline benzer şekilde, Ford'un modeli, muhtemelen daha geniş odaklarından dolayı, örgütsel yaratıcılık literatüründe Woodman vd. (1993) ve Amabile (1996)'nin modelleri kadar yaygın olarak kullanılmamıştır. Hem Csikszentmihalyi'nin (1988) hem de Ford'un (1996) modelleri, yaratıcılığın hem yeni bir şey yaratmanın bilişsel-duygusal bir sürecini hem de sosyal bağlamın yaratılışı yeterince yeni olarak tanıdığı ve kabul ettiği bir sosyal süreci gerektirdiği perspektifini vurgulamaktadır.

Analizler, yaratıcılık kavramı anlayışının sürekli değiştiğini göstermektedir. Yaratıcılık kavramının çeşitli anlayışlarına rağmen, yaratıcılığın yeni bir şey keşfetme, mevcut bilgiyi amaçlı olarak uyarılma ve sorunları özgün, esnek ve etkili bir şekilde çözme yeteneği olduğu söylenebilir. Bireysel yaratıcılık, örgütler ve toplum gibi üst düzeylerde de yaratıcılığın ifadesini etkileyen temel faktörlerden biridir. Yaratıcılık genellikle farklı insan özellikleri ve yetenekleriyle ilişkilendirilir. Basit bir fikir veya öneriden yaratıcı kişilik, daha fazla fikir, düşünce ve yaratım yaratabilir. Yaratıcılığı analiz eden araştırmacılar, yaratıcılığın farklı özelliklerini vurgulamaktadırlar. Önerilen modellerin analizi aynı zamanda özgünlük, kolaylık, esneklik, spesifikasyon ve hayal gücü gibi benzerlikleri de göstermektedir (Baryniene & Dauknyte, 2015). Çalışmanın izleyen kısmında örgütsel yaratıcılığın boyutlarına değinilmiştir.

4.2. ÖRGÜTSEL YARATICILIĞIN BOYUTLARI

Örgütsel yaratıcılık kavramının boyutlarıyla ilgili literatürde çeşitli araştırmalar bulunmaktadır (Amabile, 1996; Ford, 1996; Styhre & Sundgren, 2005; Yang & Hung 2015). Amabile (1996)'nin yaratıcılık için belirlediği uygun örgüt iklimi koşulları faktörleri, örgütsel yaratıcılık boyutları olarak ele alınmıştır. Bu modele göre *kurumsal destek, yönetici desteği, çalışma grubu desteği, kaynak yeterliliği ve serbestlik* yaratıcılığı teşvik eden boyutlar; *işin zorluğu, kurumsal engeller ve iş yükü baskısı* da yaratıcılığı engelleyen boyutlardır (Amabile vd., 1996: 1159; Sözbilir ve Yeşil, 2015: 89; Altınışik, 2019: 17). Örgütsel yaratıcılığın literatürde yaygın şekilde kullanılan boyutları; bireysel, yönetsel ve toplumsal boyuttur. Yaratıcı bir iklim yönetici tarafından oluşturulmaktadır. Yaratıcı yeteneği göstermek için yöneticinin sözü edilen boyutlara sahip olması gereklidir (Genç, 2007: 294):

a. Bireysel Yaratıcılık Boyutu: Sorun ve gereksinimlere duyarlı, akıcı gelişen, esnek ve orijinal fikirlere sahip olan, girişimci insanlar yaratıcı kişilik özelliklerini taşımaktadırlar. İş yaşamında bireysel yaratıcılık, örgüt çalışanlarının çalışma ortamlarında anlamlı ve yeni bir şeyi geliştirme yeteneklerini artırmak için üstlendikleri faaliyetleri ifade eder (Bharadwaj & Menon, 2000: 425). Bireysel yaratıcılık örgütsel yaratıcılığın temelidir. En iyi yaratıcılık sonuçları, bireysel yaratıcılığın örgüte entegrasyonu ile gerçekleşmektedir (Chang & Chiang, 2007). Örgütün uygulayabileceği yaratıcı fikirleri üretenler bireylerdir (Altınışik, 2019: 19).

b. Yönetsel Yaratıcılık Boyutu: Yöneticinin örgüt üyelerine yaratıcı beceriler kazandırmasıdır. Örgütün yaratıcı olmasını isteyen bir yönetici, içinde yaşadığı yaratıcı gerilimi örgüt üyelerine aktarır. Bir başka deyişle, davranışlarıyla çalışanlarını da harekete geçirir. Aynı zamanda çalışanlarının davranışlarına yön verir. Bu etki çalışanların iş birliği içinde ve aynı amaç doğrultusunda hareket etmesini sağlar. Çalışanların amaçları ve örgütün amaçları örtüşmelidir. Bunu başarmak kolay bir iş olmasa da yönetici bu beceriye sahip olması gereken kişidir (Hicks, 1979: 290; Senge, 2004: 380-381).

c. Toplumsal Yaratıcılık Boyutu: Toplumun insanlara araştırma, kendini ifade etme özgürlüğü ve çalışmalarında özerklik sağlaması yaratıcılığı artıran tutumlardır. Toplumsal yaratıcılık birey ve bireylerin çevreleri arasındaki etkileşim yoluyla meydana

gelir (Fischer vd., 2005: 483). Yaratıcılık sürecinde kişilik özellikleri kadar çevre koşullarının da büyük etkisi bulunmaktadır (Yavuz, 1989: 9). Yaratıcılığın ortaya çıkış süreci ilk olarak bireysel düzeyde, ikincil olarak toplumsal düzeyde olmaktadır. Bireysel düzeydeki yaratıcılık aşamaları; bilgi toplama, kuluçka, aydınlanma, deneme ve formüleleştirme aşamalarıdır. Son olarak da toplumsal düzeyde buluşun yaygınlaştırılması aşaması gerçekleşmektedir (Budak ve Budak, 2004: 597; Altınışık, 2019: 25).

Örgütler için yaratıcılık, hayati önem taşımaktadır. Bireysel, yönetsel ve toplumsal yaratıcılıktan oluşan örgütsel yaratıcılık, örgütlerde birçok olgu ve davranıştan etkilenebilir. Bu etkilerin bilinmesi, organizasyonun yararına olacaktır. Çalışmanın izleyen kısmında örgütsel yaratıcılığı etkileyen faktörler sunulmuştur.

4.3. ÖRGÜTSEL YARATICILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İçinde yaşadığımız dünya, yararlanmak için çok sayıda kaynak sunmaktadır. Bu kaynaklardaki bir kıtlık, söz konusu kaynakların tüketicileri arasında kaos yaratır. Bu da insanlığın daha karanlık bir yanını, hayatta kalmaya çalışan bir yanı, ortaya çıkarmaktadır. Kurumsal dünya için de durum farklı değildir. Küreselleşme nedeniyle pazar payı elde etmenin zorluğu arttıkça rakipler arasındaki mücadele daha da artmaktadır. Zirvede kalmak ve şirketlerin ihtiyaç duyduğu şeyleri kaybetme korkusuyla müşterilerine sundukları ürünleri ve/veya hizmetleri ayırt etmeleri gerekmektedir. Temel olarak başarılı olmak için, hedef pazara sağlanan faydayı rekabetten daha iyi ifade edebilmek gerekir. Bu durum, rekabette avantaj sağlamaktadır (Amadeo, 2019). Rekabet avantajı, çevredeki değişen koşullara uyum sağlayabilme yeteneğini beraberinde getirir ve bu nedenle şirketler ayakta kalabilmek için rekabet avantajı elde etmenin yollarını bulmalıdır.

Küreselleşme her yerde daha yaygın hale geldikçe, yaratıcı tepkilere duyulan ihtiyaç çarpıcı biçimde artmaktadır. Küresel akışların genişlemesinde yalnızca büyük çok uluslu şirketler ve yeni kurulan şirketler için değil, aynı zamanda küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ'ler) ve bireyler için de fırsatlar bulunmaktadır. Yaratıcılığın son derece değerli bir kaynak olduğu ve hızla tüketilen yaratıcı çözümler sunduğu yaratıcı ekonominin yükselişi, yaratıcılığın firmaların küresel olarak hareket etmeleri için ne kadar önemli bir kaynak olarak ortaya çıktığının bir örneğidir. Yaratıcılık, birbirine bağlı ve dinamik bir dünyada hem yenilik üretmek hem de sorunları hızla çözmek için çok

önemlidir (Zollo & Winter, 2002). Bununla birlikte, Knight & Kim (2009) tarafından uluslararası iş yeterliliği olarak kavramsallaştırılan, örgütsel yaratıcılık ile dünya çapında rekabet edebilmek için gerekli olan yeterlilik arasındaki ilişki hakkında çok az araştırma yapılmıştır.

Örgütsel yaratıcılık, bir iş rolü, ekip veya organizasyon içinde o organizasyon için en iyi sonuçları elde etmek için yeni fikirlerin amaçlı olarak yaratılması ve uygulanması olarak tanımlanabilir. Örgütsel yaratıcılık, daha etkili müşteri problem çözme ve daha yüksek örgütsel performansa yol açan bir rekabet avantajı olarak yaygın olarak kabul edilmektedir (Byttemier & Vullings, 2015).

Örgütler, rekabet avantajının yanı sıra önemli bir organizasyonel inovasyon kaynağı olduğu için yaratıcılığı giderek daha fazla teşvik etmeye çalışmaktadır (Oldham & Cummings, 1996). Yaratıcılık, bir şeyin yeniliği ve kullanışlılığı (veya değeri) hakkında bir yargı olarak tanımlanmıştır. Birey, grup ve örgütlerle tartışılmaz ilgisi nedeniyle, yaratıcılık kavramı son yıllarda psikoloji, sosyoloji, örgütsel davranış dahil olmak üzere çeşitli disiplinlerde geniş bir şekilde tartışılmıştır (Styhre & Sundgren, 2005).

Yaratıcılığın kökleri, örgüt ortamında paylaşılan bireysel entelektüel işlemlerde bulunur. Bireysel düzeydeki beş entelektüel işlem, zihinsel yeteneklerin temelini oluşturur. Bunlar; biliş, hafıza, ıraksak düşünme, yakınsak düşünme ve değerlendirmedir (Runco, 2001: 245; Cropley, 2006). Biliş ve bellek temelde bireysel düzeyde yetenekler olsa da farklı düşünme, yakınsak düşünme ve değerlendirme sosyal etkileşim sırasında gerçekleşir (Müller-Wienbergenvd, 2014). Yaratıcılığın kurucu bir unsuru olarak, ıraksak düşünme, akıl yürütmeyi ve soyut olasılıkların araştırılmasını içerir. Ancak yakınsak düşünme, eski anıları yeni deneyimlere bağlayan yeni düşünceler geliştirene, onları detaylandırana ve paylaşılan kadar yaratıcı düşünceye dönüşmez (Abraham & Bubic, 2015; Beuk & Basadur, 2016). Buna karşılık, yüksek düzeyde uyumluluğa sahip bir çalışma grubu, inovasyonu oluştururken olumsuz etkilerden kaçınarak bilgiyi değerlendirmek için yakınsak düşünmeyi kullanabilir (Yang & Hung, 2015). Bu süreçte bireysel düzeydeki yaratıcılık, sosyal olarak kabul edilen bir örgütsel kaynağa dönüştürülür. Sonuç olarak bireysel becerilerin (örneğin bireysel yaratıcılık) firmanın katma değerli bir niteliğine dönüştürülmesi süreci örgütsel düzeyde yeteneklerin geliştirilmesi için bir süreci temsil eder (Amabile, 1996; Kor vd., 2007; Gong vd., 2013).

Alandan bağımsız olarak ister bireysel ister örgütsel yaratıcılık, yeni ve faydalı fikirlerin üretilmesidir. Bu tür fikirler paylaşıldığında ve şirket gibi bir sosyal grup için faydalı olduğu onaylandığında, bireysel yaratıcılık örgütsel yaratıcılığa dönüşür (Amabile, 1996). Geniş bir perspektiften bakıldığında, yaratıcılık, insanların dış değişimlere yanıt verme konusundaki yerleşik kapasiteleriyle bağlantılıdır. Örgütsel yaratıcılık değer yaratmada kendini gösterir, genellikle ürünlerde, hizmetlerde, fikirlerde ve prosedürlerde yeniliğin ortaya çıkması için esastır ve bireyler karmaşık bir sosyal bağlamda birlikte çalıştığında ortaya çıkar (Woodman vd., 1993).

Ülkelerin gelişmesi sürecinde örgütlerin önemli bir rolü vardır (Beheshtifar vd., 2012). Wallas (1926)'a göre başarılı bir örgüt, kendisini uzun vadede çevresel değişikliklere adapte edebilen, amaçlı bir yönetim yapısı oluşturabilen ve kilit yetkinlikler geliştirebilen bir örgüttür. İnsan kaynağı, bir örgütün sadece verimliliğini ve etkililiğini artırmakla kalmayıp aynı zamanda benzersiz bir rekabet avantajı kaynağı olarak hareket eden sermaye kaynaklarından biridir (Mosadeghrad, 2013). Bu gerçeği göz önünde bulundurarak örgütün başarısının çalışanın yaratıcılığına bağlı olduğu ifade edilebilir. Yaratıcılık, yenilik yönetimi için çok önemli bir faktördür. Günümüzde örgütlerde yeniliğin öneminin tartışılmaz olduğu bilinmektedir. Yenilikler, günümüz bilgi birikiminde verimliliği artırmanın temelidir. Kuşkusuz yenilikler, bilginin yaratıcı bir şekilde uygulanmasından doğar. Buna göre iki önemli faktör vurgulanabilir. Bu iki önemli faktör, yaratıcılık ve bilgidir.

Yaratıcı örgüt, bireysel yaratıcılık ve yeterlilik ile karakterize edilir, entelektüel sermayeyi oluşturur ve kullanır, yaratıcı ürünler yaratır ve gerçekleştirir, böylece ekonomik fayda elde eder ve rekabet avantajı sağlar (Girdauskienė, 2011). Süreç, ürünler, çalışanlar ve çalışma ortamı bu tür organizasyonların yaratıcı olarak nitelendirilmesinde etkili olan unsurlardır. Günümüzün rekabet mücadelesinde ayakta kalmak isteyen iş örgütleri her zaman genişlemeli ve gelişmelidir. Bunu gerçekleştirmenin ana fırsatlarından biri, çalışanların yaratıcılıklarını işte ifade etmelerine izin vermektir. Her kuruluş, yaratıcı çalışanın kuruluşun pazarda genişlemesine, gelişmesine ve rekabetçi kalmasına yardımcı olduğunu anlamalıdır. Bu, özellikle yaratıcılık kurum kültürünün bir parçası haline geldiğinde ve çalışanların klişelere göre olmayan belirli şeyleri görmelerine izin verildiğinde geçerlidir. Bilimsel literatüre göre, yaratıcı çevresel değerlendirmenin yeni modeli oluşturulmuştur. Bu model, organizasyonda yaratıcılığı etkileyen üç temel

faktörden oluşur ve bu faktörlerin her birinin bireysel unsurları vardır. Örgütün teşvik edilmesi, organizasyonel yönetim yapısının ve organizasyonel iklimin bir sonucu olabilir. Bu nedenle örgütlenmeyi teşvik eden unsurların kavram ve özelliklerini anlamak önemlidir. Örgütlerde yaratıcılığı teşvik eden unsurlardan biri de örgüt yapısıdır. Örgüt yapısının sağlıklı olduğu kuruluşlar, işi çeşitli görevlere böler ve bunların uygulanmasını koordine etmek için belirli bir araç seti oluşturur ve bu durum yaratıcılığı etkiler. Belirli örgütsel faktörler, bu tür bir yönetim yapısına neden olur. Örgütün bir diğer teşvik edici unsuru ise örgütsel iklimdir. Örgütlerde yaratıcılığı araştıran bilim adamları, örgütler için uygun bir çalışma ortamı yaratırken, bireysel yaratıcılığın ortaya çıkması için gerekli olan aynı bileşenleri göz önünde bulundurmanın önemli olduğunu vurgulamaktadır.

Ekvall (1987), yaratıcılık üzerinde etkili olan unsurları şu şekilde sıralamıştır;

- Meydan okuma: Büyük zorluklarla karşılaşan insanlar, örgüte katkıda bulunmak için iç motivasyon geliştirirler. İşlerinde neşe ve anlam bulurlar ve çok fazla enerji isterler.

- a. Çevre: Riski teşvik eden böyle bir ortamda, sonuçlarını bilmeden veya hoş olmayan bir durumda bulunsa bile yeni cesur kararlar alınabilir.

- b. Dinamizm ve canlılık: Örgütün yaşamının olaylarını tanımlayan özelliklerdir. Yenilik, düşünce tarzı değişiklikleri ve sorunları çözmenin yeni yolları dinamik durumlarda sık görülür.

- c. Güven ve açıklık: Karşılıklı ilişkinin duygusal güvenliğini tanımlar. Yüksek düzeyde bir karşılıklı güven içinde, örgütteki her kişi fikir ve görüşlerini sunabilir. Olumsuz duygular almaktan veya başarısızlık durumunda alay edilmekten korkmadan girişimlerde bulunulabilir. İletişim açık ve samimidir.

- d. Oyunculuk ve mizah: Serbest ortam, örgütün bu faktör açısından üst sıralarda yer aldığını göstermektedir.

Ekvall (1996)'a göre yaratıcı iklim üç yaratıcı iklim faktörü ile tanımlanır. Bunlar; davranış, duygular ve tutumlar şeklindedir. Bu nedenle örgüt kültürünün belirli kültürel normlarla karakterize edildiğini söylemek mümkündür. Örgütte yaratıcılığı teşvik eden bir yapının bulunması gerekir. Örgütteki bir diğer yaratıcı yön de liderin bu konuda teşvik edilmesidir. Bu teşvik aşağıdaki faktörleri içerir (Ekwall, 1996);

- Lider desteği: Lider, hedefleri belirler, çalışma grubunu destekler, çalışmaya bireysel katkıyı tahmin eder ve çalışma grubuna güven gösterir.
- Kaynaklar: Lider oluşumunu kontrol eder. Örgütün bütçesi, işe alma ve işten çıkarma davalarına karar verir, ekipler oluşturur, öncelikleri belirler.
- Motivasyon: Lider, alışanları motive eder ve değerlendirir aynı zamanda kuruluşun amaç ve vizyonununa göre davranış sergiler.

Birinci faktör lider desteğidir. Yaratıcı bir iklimin oluşmasında liderin rolü önemli bir konuma sahiptir. Liderlerin eylemleri, doğrudan sonuç için değil, aynı zamanda diğer çalışanlara gönderilen istenen davranışla ilgili sinyaller için de önemlidir. Liderin vizyonu, yaratıcı kişilerin denetiminde ana faktördür. Liderin vizyonu, örgütün geleceğinin ne olabileceğini ve olması gerektiğini yansıtır. zgrlk, fikirlerin desteklenmesi ve tartışmalar, lidere bağlı ve örgütlerde yaratıcılığı belirleyen  faktördür (Ekvall, 1996). zgrlk, organizasyondaki insan davranışının bağımsızlığı olarak tanımlanır. Özgürlüğün çokça verildiği bir işyerinde, çalışanlar bilgi edinme ve paylaşma konusunda inisiyatif alır, yeni alanları deneme olanakları yaratılır. Tartışmaları teşvik eden organizasyonlar, çalışanların fikirlerini dinler, insanlara fikirlerini sunmaktan mutluluk duyarlar. Çalışanların fikirlerini destekleyen, ihtiyaçlarını dikkate alan bu liderlik tarzıyla yaratıcılık teşvik edilmektedir.

Pazarlama alanında yaratıcılık, firmaların pazar sorunlarına ne ölçüde benzersiz ve değerli çözümler sunduğunu açıklamak için genellikle örgütsel düzeyde kavramsallaştırılır (Sethi vd., 2001; Agnihotri vd., 2014; Sok & O'Cass, 2015). Örneğin Agnihotri vd. (2014), yaratıcı sınır anahtarlarının bir örgütün performansını artırmak için hizmet tekliflerini iyileştirmesini sağladığını iddia etmek için bir model geliştirir. Bu bakış açısına karşı, pazarlama literatüründe “yenilik” ve “faydalılık”ın örgütsel yaratıcılığın hayati tanımlayıcı unsurları olduğu tartışılmaktadır (Paletz & Peng, 2008). Sethi vd. (2001) rgtsel yaratıcılığı, bir firma tarafından sunulan yeni ürün veya hizmetlerin mevcut alternatiflerden müşteriler için hem yeni hem de faydalı şekillerde farklılık gösterme derecesi olarak tanımlamaktadır. Bu rgtsel düzey perspektifinden yaratıcılık, örgütsel performansı geliştirmek için örgüt yeleri arasında yaratıcı davranışı meşrulaştıran örgüt kültürü temelli bir kaynak olarak görülmektedir (Weinzimmer vd., 2011). Bununla birlikte Bigliardi (2013) rgtsel yaratıcılığın performans üzerinde

önerilen etkisi için zayıf bir ampirik kanıt bulmuştur. Bu çelişkili kanıtlar göz önüne alındığında, Nordenflycht (2007), yaratıcılığın performansı etkilediği mekanizmaları incelemenin önemli olduğunu savunmuştur. Weinzimmer vd. (2011), örgütsel yaratıcılığın performans üzerindeki etkisini eylem odaklılık yoluyla incelemekte ve üstün örgütsel performansın strateji uygulama etkinliği yoluyla elde edildiğini savunmaktadır. Weinzimmer vd. (2011), bunun “firma düzeyinde performansı etkileyen ve yaratıcılığı fiilen harekete geçirme yeteneği” olduğunu tespit etmiştir.

Konaklama endüstrisi, artan karmaşıklığa ve dinamizme yol açan politik, çevresel ve ekonomik sorunlardan etkilenmektedir. Bu belirsizliklerin kaynaklarını bilmek, ürün ve hizmet kalitesini, maliyet üretimini, karar vermeyi ve bir örgüt içindeki riskleri etkilediğinden dolayı çok önemlidir (Okumus vd., 2010; Parnell, 2013). Karar vericilerin sürekli olarak yüksek performanslarını sürdürmek ve rekabetçi konumlarını geliştirmek için çevresel belirsizlikle başa çıkmalarına yardımcı olacak etkili stratejilerin belirlenmesi hayati önem taşımaktadır (Long vd., 2014). Bireysel, yönetsel ve toplumsal yaratıcılık boyutlarının bir araya gelerek oluşturduğu örgütsel yaratıcılık kavramı, işletmeler, turizm sektörü ve otel işletmeleri için önemli sonuçları olan bir unsurdur. Çalışmanın izleyen kısmında örgütsel yaratıcılığın sonuçlarına yer verilmiştir.

4.4. ÖRGÜTSEL YARATICILIĞIN SONUÇLARI

Örgütsel ortamlarda yaratıcılığın etkilerini ve sonuçlarını anlamak, örgütsel yaratıcılık teriminin anlaşılmasını gerektirir. Örgütsel yaratıcılık, üç aşamalı bir sürekli iyileştirme süreci olarak tasvir edilebilir. Bunlar; problem bulma, problem çözme ve çözüm uygulama şeklindedir. Bir örgütte bu süreç kolay bir iş olmamakla birlikte yeni düşünme becerilerinin tüm örgüt üyeleri tarafından öğrenilmesi gerekir. Yaratıcı düşünme becerilerin iş hayatında günlük kullanıma kazandırılması için altyapılar oluşturulmalıdır. Yaratıcı düşünme becerilerinin tüm örgüt üyeleri tarafından benimsenmesi için örgütsel yaratıcılık gereklidir. Yaratıcılık, örgütteki bireyler arasında bir uyum sağlar ve örgütsel verimliliğe katkıda bulunur.

Örgütlerde artan yaratıcı düşünme yeteneğinden elde edilen sonuçlar iki türe ayrılabilir. Bunlar; ekonomik sonuçlar ve insan sonuçları şeklindedir. Ekonomik sonuçlar, doğrudan kuruluşa ekonomik fayda sağlayan çıktılardır. İnsan sonuçları ise bir organizasyondaki insanların düşünme biçimlerini değiştiren bilişsel ve duyuşsal süreçleri

içermektedir. Bazı ekonomik sonuçlar doğrudan yaratıcı faaliyetlerden kaynaklansa da çoğunluğu, önceliği insan sonuçlarına ulaşmaya vermenin değerli yan ürünleridir. İnsan sonuçları iki türe ayrılabilir. Bunlar; bilişsel ve duygusal sonuçları şeklindedir. Bilişsel insan sonuçları, zihinsel ve davranışsal; duyuşsal insan sonuçları ise tutumsal ve duygusal süreçlerdeki değişiklikleri yansıtır. Bilişsel ve duyuşsal insan sonuçları, kendi başlarına değerli nihai sonuçlar olarak nitelendirilebilir. Yaratıcılık, kuruluş için doğrudan yeni ve geliştirilmiş ürünlerin ve yöntemlerin sürekli olarak güncel kalmasına olanak sağlar. Bu durum, uyarlanabilirliği temsil eden doğrudan ekonomik sonuçlar olarak ifade edilebilir. Aynı zamanda yaratıcılık, başkalarıyla birlikte çalışmaktan ve takım kurmaktan hoşlanan, içsel olarak motive olmuş, kendini adanmış ve işten tatmin olmuş insanları da bir arada tutmayı sağlar. Bunlar, kendi başlarına değerli olan ancak daha da önemlisi, hayati ekonomik sonuçlara da yol açan duygusal insan sonuçlarıdır. Daha motive insanlar, yaptıkları işin niteliğini ve niceliğini artırmak ve kurumdaki girdi maliyetini azaltmak için daha çok çalışırlar. Bu da organizasyondaki verimliliği artıran bir unsurdur. Artan iş tatmini, azalan devamsızlığı beraberinde getirir. Bu da daha düşük maliyetler ve daha yüksek verimlilik anlamına gelir. Takım çalışması daha iyi problem çözme ile sonuçlanır. Örgütte yaratıcılığı teşvik etmenin bilişsel insan sonuçları, daha sonra olumlu ekonomik sonuçlara yol açan yeni üst düzey düşünme becerilerine sahip insanları içerir. İnsanlara inisiyatif almayı ve kendi işlerini geliştirmelerini teşvik etmek, müşteri memnuniyetini artıracaktır. Yaratıcı düşünme becerisine sahip bireyler, yapılandırılmamış ve programlanmamış durumları ve sorunları daha iyi arayıp tanımlayabilir ve yeni çözümler yaratabilir ve uygulayabilirler. İnsanlar bir bütün olarak örgütün uzun vadeli hedeflerini, dar kişisel veya kısa vadeli işlevsel çıkarların önüne koydukça artan her düzeyde gelişmiş stratejik düşünme ve rasyonel karar verme yeteneğine sahip olurlar. Ekonomik sonuçlar arasında yeni ve geliştirilmiş ürün ve hizmetler, artan miktar ve kalite, daha düşük maliyetler, beklenmedik olaylara daha hızlı tepkiler, azalan devamsızlık ve daha net kurumsal vizyonlar ve hedefler, daha uygun ve başarılı organizasyon tasarımları ve daha hızlı proje tamamlama süreleri bulunur. Bilişsel insan sonuçları, kurumsal uyum yeteneği ile ilişkili daha yüksek düzeyde düşünme becerilerini; organizasyon genelinde gelişmiş stratejik düşünce ve müşteri memnuniyeti odağı, yeni yönetsel liderlik becerileri, daha fazla kişisel ve kurumsal hedef uyumu; daha rasyonel karar verme; departmanlar arasında ve hiyerarşik seviyeler arasında birbirine bağlı hedef belirleme ve fonksiyonlar arası işbirliğini içermektedir. Duygusal insan sonuçları, artan iş memnuniyeti, güven,

motivasyon, grup etkileşimi, takım çalışması, iş zenginleştirme, kişisel gelişim, girişim, kendinden emin insanların daha doğru seçilmesi ve yerleştirilmesi, ilgi ve becerilerin işler ve kariyer yollarıyla daha iyi eşleştirilmesi ve daha iyi performans değerlendirme prosedürlerini içerir (Zakarevičius, 2003).

Sonuçların nasıl gerçekleştirilebileceği, öncelikle örgütsel yaratıcılık terimi tanımlanarak daha kolay anlaşılır. Örgütsel ortamlarda yaratıcılık, devam eden bir problem bulma süreci olarak tasvir edilebilir. Problem bulma, üzerinde çalışmak ve çözüm üretmek için sürekli olarak yeni problemler bulmak anlamına gelir. Mevcut sorunlar veya gelecekteki olası değişiklikler problemlerden bazıları olabilir. Problem bulma, yeni müşteri ihtiyaçlarını öngörerek yeni ürün veya hizmet fırsatlarını tanımlamayı ve mevcut ürünleri geliştirmek için fırsatları keşfetmeyi de içerir. Aynı zamanda görünüşte çözülemez sorunları, yeni anlayışlardan çözümlere izin veren yeni yollarla yeniden tanımlamak anlamına gelir. Problem çözme faaliyeti, bulunan problemlere yeni ve faydalı çözümler geliştirmek anlamına gelir. Çözüm uygulama faaliyeti, yeni çözümlerin kuruluşun ve üyelerinin iyiliği için başarılı bir şekilde çalışmasını sağlamak anlamına gelir. Bu uygulama, genellikle daha fazla yeni problem bulma faaliyetine yol açabilir. Kuruluşun ortamı, uygulanan her yeni çözümün etkisine tepki verdiğinde yeni sorunlar ortaya çıkabilir. Sonuç olarak örgütlerde yaratıcılık, sürekli iyileştirme süreci olarak kavramsallaştırılabilir. Sorunların sürekli olarak bulunması ve çözülmesi ve örgütün ve üyelerinin iyileştirilmesi için yeni çözümlerin uygulanması olarak ifade edilebilir (Baryniene & Dauknyte, 2015).

Yaratıcılık, kuruluşlar tarafından geliştirilebilir, artırılabilir ve yönetilebilir. Artan yaratıcılık, neredeyse her tür örgütü iyileştirebilir. Yeni ürünler ve yöntemler, artan verimlilik, daha fazla motivasyon, iş tatmini, ekip çalışması, müşteri memnuniyetine odaklanma ve her düzeyde daha stratejik düşünme dahil olmak üzere kurumsal yaratıcılığın belirli sonuçları olarak ifade edilebilir. Artan yaratıcılığı planlamak ve uygulamak için gerekli olanı yapmak için üst yönetimin desteği gereklidir. Kuruluş, yaratıcılık yoluyla elde etmeyi amaçladığı sonuçları belirlemeli ve başarının kısa sürede gelmeyeceğini anlamalıdır. Yaratıcı davranış geliştirmek ve bunun sonucunda ortaya çıkacak faydaları elde etmek için uzun vadeli bir desteğe ihtiyaç vardır.

Günümüzde işletmeler, dinamik çevresel faktörler ile sürekli etkileşim halindedirler. Yönetimin temel işlevlerinden biri, işletmeyi oluşturan fiziksel ve beşerî

Üretim etmenleri ile işletmeyi tümüyle saran çevresi arasında uyum sağlamaktır. Günümüz ekonomisinde değişimin giderek hızlanması, müşteri gereksinmelerinin yanıtlanması ve rekabet koşulları kapsamında yeni yönetim anlayışlarının oluşturulması ve uygulanması önem kazanmaktadır. İşletmeler, geleceğe bakmak ve gelen değişimi görmek zorundadırlar. Geleceğin sahip olduğu belirsizlik sürecinde, yaratıcı ve yenilikçi uygulamalara verilen önem ve bu sürece ilişkin uygulamaların bir kültürel strateji olarak içselleştirilmesi, rekabet avantajı ve yönetsel başarı açısından son derece değerlidir (Yalçın, 2013: 12). Yaratıcılık, farklı alanlarda faaliyet gösteren birçok işletmeyi olduğu gibi turizm işletmelerini de etkilemektedir (Meriç, 2020: 922).

Emek yoğun nitelik taşıyan turizm sektöründe somut ürünler kadar sunulan hizmetin de önemi büyüktür. Hatta hizmet sunumunun kimi zaman ürünün ötesine geçtiği söylenebilir. Diğer yandan otel işletmelerinin ikame edilebilir olmaları sektörde rekabete yol açar. Müşteri bağlılığının oluşturulmasında en önemli etken insan faktörü yani çalışanlardır. Yaratıcı sürece katkıda bulunan, gerektiğinde inisiyatif alan ve orijinal çözümler sunabilen çalışanlar, konaklama işletmesinin tercih edilmesini kolaylaştırmaktadır (Altınışık, 2019: 28).

Konuyla ilgili olarak Phillips (1999), otel işletmelerinde başarının, çevresel şartlardaki değişimlere entegre olabilme kabiliyetine bağlı olduğunu öne sürmüştür. Benzer şekilde Tuclea & Padurean (2008) tarafından uzun dönemde rekabetçi kalabilmedeki faktörlerin incelendiği bir araştırmada, yenilikçilik kapasitesinin otel yöneticileri için servis kalitesi ve maliyet kontrolünün ardından önemli bir etken olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Grawe vd. (2009)'nin hizmet işletmelerinde müşteri, rakip ve maliyet yönlülük ile hizmet yeniliği ve pazar performansı arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik olarak yapmış oldukları araştırmada ise hizmet yeniliği ve pazar performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Bu bağlamda araştırmanın devamında örgütsel yaratıcılık ile ilgili yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

4.5. ÖRGÜTSEL YARATICILIK İLE İLGİLİ ALIşMALAR

Bu başlık altında çalışmanın örgütsel yaratıcılık değişkeni ile ilgili yapılan çalışmalara yer verilmiştir. Yapılan alışmalar tez ve makale çalışmaları olmak üzere iki yönlü ele alınmış ve çalışmanın izleyen kısmında sunulmuştur. Yapılan alışmalar hakkında kısa bilgi verdikten sonra çalışmanın sonuçlarına değinilmiştir.

Örgütsel yaratıcılık ile ilgili ulusal makaleler; Google Akademik, Dergipark ve Ulakbim veri tabanlarında yapılan tarama sonrasında incelenmiştir. Buna göre örgütsel çeviklik, özellikle 2010 yılından sonra araştırmacılar tarafından daha çok araştırmaya konu edilmiştir. Bu çalışmada, yapılan tarama sonucunda ulaşılan bazı çalışmaların sonuçlarına yer verilmiştir. Bu çalışmalardan birinde Balay (2010), Harran Üniversitesi öğretim elemanlarının; bireysel, yönetsel ve toplumsal boyutlardaki örgütsel yaratıcılık algılarını belirlemek; ayrıca öğretim elemanlarının örgütsel yaratıcılık algılarının görev yaptıkları kuruma, akademik birime, görevlerine, unvanlarına ve cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla bir çalışma gerçekleştirmiştir. 473 kişiden anket aracılığıyla toplanan veriler analiz edilmiştir. Sonuçlar, öğretim elemanlarının örgütsel yaratıcılık algılarının bireysel boyutta yeterli düzeyde; yönetsel ve toplumsal boyutlarda ise orta düzeyde gerçekleştiğini göstermiştir. Sonuçlara göre ayrıca meslek yüksek okullarındaki öğretim elemanlarının, fakültelerdeki öğretim elemanlarından; yine meslek yüksek okullarındaki öğretim elemanlarının, Veteriner, Tıp ve Ziraat fakültelerindeki meslektaşlarından; yöneticilerin, öğretim elemanı olanlardan; Öğretim Görevlilerin, Araştırma Görevlisi Dr. olanlardan ve erkek öğretim elemanlarının, kadın meslektaşlarından anlamlı şekilde daha yüksek örgütsel yaratıcılık algılarına sahip oldukları bulunmuştur. Bir diğer araştırmada Yılmaz (2019), işgörenlerin kişilik özelliklerinin örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amaçlı bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bu doğrultuda bir hizmet işletmesinde çalışan 392 katılımcıdan anket aracılığıyla veri toplanmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre örgütsel yaratıcılık üzerinde sırasıyla; sorumluluk, dışa dönüklük, uyumluluk ve deneyime açıklık kişilik özellikleri etki etmektedir. Ayrıca cinsiyet, medeni durum, çalışma şekli, yaş, eğitim ve çalışma süresinin de kişilik özellikleri ve örgütsel yaratıcılık üzerinde anlamlı etkiler yarattığı sonucuna varılmıştır. Shibu ve Uysal (2020) tarafından hazırlanan makale çalışmasında, Kobi yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzının yenilik ve yaratıcılığa etkisi araştırılmıştır. Araştırmanın örneklemini Samsun ili Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren Kobi yönetici ve çalışanları oluşturmaktadır. 2020 yönetici ve çalışandan anket için geri dönüş alınmıştır. Araştırma sonuçlarına göre dönüşümcü liderlik tarzı örgütte yenilik ve yaratıcılığı artırmaktadır. Ek olarak Kobiler pazarda yenilik stratejisi ile ilgili olarak savunmacı ve fırsatçı strateji izlemektedirler. Akman ve Abaslı (2017) tarafından yapılan araştırmada, öğretmenlerin sosyal sermaye ve örgütsel yaratıcılık algıları belirlenmiş ve iki değişken arasındaki ilişkinin anlamlılığı test

edilmiştir. Çalışma bulgularına göre öğretmenlerin sosyal sermaye algılarının görece orta ve örgütsel yaratıcılık algılarının da görece yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Çalışma kapsamında, örgütsel yaratıcılık ile ilgili uluslararası makale çalışmalarına değinmek amacıyla yapılan literatür taraması sonrasında örgütsel yaratıcılığın uluslararası literatürde araştırmacılar tarafından daha sık konu edilen ve daha popüler bir konumda olduğu, Web of Science veri tabanında konuyla ilgili 313 çalışmanın yer aldığı; bu çalışmalardan 221 adetinin (24.10.2022) yönetim ve işletme alanında olduğu belirlenmiştir. Bu çalışmalardan bazılarının sonuçlarına izleyen kısımda değinilmiştir.

Allen vd. (2013), yaptıkları makale çalışmasında liderlik tarzı (dönüşümcü, işlevsel, pasif) ile üyelerin örgütsel değişime hazır olma ve örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Sonuçlar, dönüşümcü liderlerin örgütsel değişime hazır olma ve örgütsel yaratıcılık ile doğrudan pozitif bir ilişkiye sahip olduğunu, pasif liderlerin ise negatif bir ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir. Yoon vd. (2016), üst kademe perspektifinden yola çıkarak üst yönetim ekibi özelliklerinin örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonucunda üst yönetim ekibi özelliklerinin örgütsel yaratıcılık üzerinde önemli ve olumsuz bir etkisi ortaya çıkmıştır. Üst yönetim ekibinin yaş ortalaması da örgütsel yaratıcılık ile olumsuz olarak ilişkilendirilmiştir. Bununla birlikte üst yönetim ekibinin işlevsel çeşitliliği, örgütsel yaratıcılık üzerinde önemli ölçüde olumlu bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Muthuswamy & Chong (2022), kurumsal strateji unsurlarından; örgütsel bağlılık ve örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkiyi Malezya'daki perakende ilaç sektörü üzerinden incelemektedir. Buna ek olarak Malezya'daki ilaç perakende işletmelerinin örgütsel hedefler, örgütsel bağlılık, örgütsel planlar ve örgütsel yaratıcılık bağlantıları arasında yeniliğin benimsenmesinin aracılık etkisinin araştırılmasını da içermektedir. Sonuçlar analiz edilmiş ve örgütsel hedefler, örgütsel bağlılık ve örgütsel planların Malezya'daki perakende ilaç işletmelerinin örgütsel yaratıcılığı ile pozitif bir ilişkisi olduğunu ortaya koymuştur. Bulgular ayrıca, inovasyonun benimsenmesinin, Malezya'daki ilaç perakende endüstrisinin örgütsel hedefler, örgütsel bağlılık, örgütsel planlar ve örgütsel yaratıcılık arasında önemli ölçüde aracılık ettiğini göstermiştir.

Çalışma kapsamında ulusal literatürde yer alan lisansüstü tezlerin sonuçlarına yer verilmiştir. Bu bağlamda YÖKTEZ sisteminde tarama yapılmış (14.10.2022); arama kısmına örgütsel yaratıcılık anahtar kelimesinin girilmesi sonucunda konu ile ilgili 39 adet lisansüstü tezin yer aldığı görülmüştür. Bu tezlerden 29 adetinin yüksek lisans, 10 adetinin ise doktora tezi olduğu bilgisine ulaşılmıştır. Ulaşılan lisansüstü tez çalışmaları Ek 4'te sunulmuştur.

Örgütsel yaratıcılık ile ilgili hazırlanan tez çalışmaları incelendiğinde, örgütsel yaratıcılık konusunun özellikle 2011 yılından sonra daha çok araştırmalara konu edildiği söylenebilir. Bu tez çalışmalarının birinde Kendir (2013), konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin bireysel, yönetsel ve toplumsal boyutlarda örgütsel yaratıcılık algılarının düzeyini belirlemek amacıyla araştırma gerçekleştirmiştir. Bu amaca yönelik olarak, Afyonkarahisar ilinde turizm işletme belgesine sahip üç, dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan 373 işgörene anket uygulanmıştır. Anket verilerinin analizleri sonucunda; katılımcılar tarafından örgütsel yaratıcılığı oluşturan boyutlardan bireysel boyutun ölçek orta değeri olan 3'ün üzerinde, yönetsel ve toplumsal boyutların orta düzeyde algılandığı belirlenmiştir. Araştırma bulgularına göre, ankete katılan işgörenlerin; demografik özellikleri (yaş, eğitim durumu, sektörde çalışma süresi, işletmede çalışma süresi ve aldıkları turizm eğitimi) ve çalıştıkları işletmelerin statüsü ile örgütsel yaratıcılığı oluşturan boyutlar arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Aytekin (2019) ise hazırladığı tez çalışmasında, demokratik liderliğin, örgütsel muhalefet ve yaratıcılık üzerindeki etkisini beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama ile ortaya koymayı amaçlamıştır. Çalışma anket yardımıyla yürütülmüştür. Antalya ve İzmir'de toplamda 785 işgörenden veri toplanmıştır. Çalışma kapsamında yapılan analizler sonucunda, işgörenlerin demokratik liderlik algıları ile örgütsel muhalefet davranışları arasında orta derecede pozitif bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca, işgörenlerin demokratik liderlik algıları ile örgütsel yaratıcılık davranışları arasında orta derecede pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Tan (2022), Millî Eğitim Bakanlığına bağlı ortaokul düzeyinde devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin duygusal zekâları ile örgütsel yaratıcılıkları arasındaki ilişkinin ortaya koyulması amacına dayanarak tez çalışmasını hazırlamıştır. Ayrıca duygusal zekânın ve örgütsel yaratıcılığın öğretmenler üzerinde bazı demografik değişkenlere göre nasıl farklılık gösterdiğini incelemek amaçlanmıştır. Araştırmanın evreni, İstanbul ili Küçükçekmece İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı devlet

ortaokulunda görev yapan 2194 öğretmeninden oluşmaktadır. Araştırmanın örnekleme basit tesadüfî örnekleme yöntemi ile belirlenmiş ve araştırmaya 342 kişi katılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin duygusal zekâ düzeylerinin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, meslekteki görev süresi, şu an ki okuldaki görev süresi, mesleki geçmişte çalışılan kurum sayısı değişkenlerine göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar göstermediği belirlenmiştir. Öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeylerinin cinsiyet, yaş, medeni durum, meslekteki görev süresi, şu an ki okuldaki görev süresi değişkenlerine göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar göstermediği tespit edilmiştir. Ancak, eğitim durumu ve mesleki geçmişte çalışılan kurum sayısı değişkenlerinde örgütsel yaratıcılığın bireysel yaratıcılık alt boyutunda anlamlı farklılık belirlenmiştir. Yaratıcılık ile duygusal zekâ arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Örgütsel yaratıcılık ile ilgili literatürde yer alan araştırmalar incelendiğinde, kavramın genel olarak hizmet işletmesi işgörenleri üzerinde ve eğitim kurumlarında çalışılan bir konu olduğu dikkat çekmektedir. Çalışmalara konu edilen kurumların genellikle stratejik öneme sahip hizmet işletmeleri veya toplumdaki her bireyi ilgilendiren eğitim kurumları olduğu ifade edilebilir. Hizmet sektörünün önemli bir unsuru turizm ve otelcilik alanında faaliyet gösteren işletmelerdir. Bu işletmelerde örgütsel yaratıcılık kavramının araştırılması ve araştırma sonuçlarının ilgili paydaşlar ile paylaşılması önem arz etmektedir. Çalışmanın devamında; araştırmanın amaç, önem ve hipotezlerinin yer aldığı ikinci bölüm yer almaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

AMAÇ, ÖNEM VE HİPOTEZLER

Çalışmanın ikinci bölümünde ilk olarak araştırmanın amacı ve önemi hakkında bilgi verilmiştir. Daha sonra araştırma kapsamında oluşturulan hipotezler ve hipotezlerin dayanak noktaları ifade edilmiştir. Son olarak araştırmanın kapsamı, varsayımları ve sınırlılıklarına yer verilmiştir.

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırma, örgütsel çeviklik ve örgütsel DNA'nın, örgütsel değişim ve örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkilerinin belirlenmesine odaklanmaktadır. Örgütsel çeviklik, örgütsel DNA, örgütsel değişim ve örgütsel yaratıcılık kavramları, ayrı araştırma konuları olarak örgütsel davranış ve diğer alanlarda geniş kapsamlı bir şekilde araştırılmış konulardır. Yapısal açıdan statik ve dinamik iki unsurdan meydana gelen turizm sektöründe, statik unsurun en önemli ögesi şüphesiz otel işletmeleridir. Emek-yoğun bir üretimin söz konusu olması sebebiyle insan faktörünün göz ardı edilemeyeceği otel işletmelerinde, stratejik anlamda en önemli unsur, işletmede çalışan işgörenlerdir. Etkili bir insan kaynağına sahip olan, yönetsel açıdan gelişmeleri izleyen ve işgörenleri bu gelişmelere adapte edebilen otel işletmeleri başarıya daha yakındır.

Çeviklik terimi, üretim organizasyonlarının değişen müşteri ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde cevap verebilmeleri ve bu değişime uyum sağlamalarını tanımlamak için ilk defa 1990'lı yıllarda öne sürülmüştür. 2000'li yıllarda ise “hızla değişen koşulları önceden tahmin edebilmek ve bunlara yanıt verebilmek” ve “karmaşık ve birbirine bağımlı ilişkileri etkin bir şekilde yönetebilmek” şeklinde anlamsal olarak genişletilmiştir. Küresel ekonominin aralıksız ve artarak değişime uğradığı ve giderek daha karmaşık bir hal aldığı günümüz dünyasında, hizmet organizasyonları, devlet kurumları ve kâr amacı gütmeyen şirketler de dahil olmak üzere tüm organizasyonların çeviklik seviyelerini yüksek düzeyde tutmaları bir zorunluluk olmuştur (Bakan vd., 2017: 121). Dolayısıyla çalışmanın uygulama sahasını oluşturacak olan beş yıldızlı otel işletmelerinde işgörenlerin çalıştıkları işletmeye yönelik örgütsel çeviklik algılarının belirlenmesi ve mevcut durumun ortaya konulması önem arz etmektedir. Bunun yanında örgütsel çevikliğin sebep değişkeni olarak, çalışmada test edilecek olan diğer değişkenler ile

arasındaki ilişki ve etki düzeyinin belirlenmesi de bir diğer önemli konudur. Bu sayede otel işletmeleri, ortaya konulan mevcut durumu görüp yönetim stratejilerini ona göre olumlu yönde geliştirebileceklerdir.

DNA, canlı organizmaların temel yapıtaşını ifade eden bir kavramdır. DNA'nın en önemli işlevlerinden birisi, karakteristik özelliklerin diğer nesillere aktarılmasıdır. İnsan vücudu cenin halinden ölüme kadar tüm aktivitelerin gerçekleştirilmesi için ihtiyaç duyduğu bilgiyi DNA'da depolar. Organizmanın ne olduğu ve kim olduğu hakkında fikir veren ve bunu ifade eden kodlanmış bilgi, organizmanın DNA'sında taşınır (Akgül, 2003; Çandır, 2005). DNA, biyolojik bir kavram olmasına rağmen örgütsel anlamda bir metafor olarak kullanılmakta ve bir örgütün profili ya da kimliği hakkında bilgi vermektedir. Çetin (2014), DNA'nın bir insanı oluşturan temel harç olduğunu belirtmiş, bu metaforun örgütsel anlamda kullanılmaya başlanmasıyla örgüt çalışmalarına farklı bir bakış açısı sağladığını belirtmiştir. DNA metaforu, örgütsel kuramda giderek genişleyen bir perspektifle kendine yer bulmakta ve son yıllarda özellikle uluslararası literatürde sıkça tartışılmaya başlanmıştır. Bu bağlamda konuyla ilgili çalışma yapan araştırmacılar değişik bakış açılarıyla alana katkı sağlamaktadır (Kahraman, 2019: 46). Örgütsel çeviklik ile örgütsel DNA değişkenlerinin sebep değişkeni olarak örgütsel değişim ve örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisinin araştırılacağı bu çalışma, beş yıldızlı otel işletmeleri için ilk olma niteliği taşıdığı için önem taşıyan bir konudur.

Değişim, işletmeler için vazgeçilmez bir olgudur. Günümüzde organizasyonlarda değişimin gerekliliğinden çok organizasyonların yeterli hızda değişip değişmediği, sürekli değişimin nasıl sağlanabileceği ve organizasyonların kendilerini nasıl öğrenen organizasyon haline getirebileceklerini tartışılmaktadır. Yani organizasyonlarda her iş, her ilişki, her iş yapma usulü, her süreç ve her prosedür sürekli olarak değişmek zorundadır. Organizasyon mensupları da böyle bir sürekli değişim içerisinde yaşamaya alışmak zorundadırlar (Uslu 2006: 7). Değişim olgusunun durdurulamaz, önlenemez hatta yavaşlatılamaz gerçekliği ışığında her geçen gün daha fazla organizasyon kendi iç ve dış unsurlarını sorgulamaya başlamıştır. Değişmeyen tek şeyin değişim olduğu fikrinden yola çıkarak organizasyonlar, değişimin içinde seyirci değil oyuncu olarak varlıklarını sürdürebileceklerini fark etmişlerdir (Koç, 2014: 9).

Değişim, insanlık dünyasının bir gerçeğidir. Örgütsel değişim ise örgüt içinde; roller, görevler, yetkiler, iş süreçleri, örgüt yapısı, iş tanımları, sorumluluklar, üretim

teknikleri, çevresel düzenlemeler, yönetsel yaklaşımlar gibi mevcut durumun olumlu ya da olumsuz, planlı ya da plansız bir şekilde başka bir biçime dönüştürülmesini belli bir öngörü ile bilinçli olarak ve iş sonuçlarında önemli farklılık oluşturacak girişimleri; kısaca tüm örgütsel süreçlerin mevcut durumun işlevsel yeteneğini arttırma sürecini içeren kaçınılmaz bir olgudur. Örgütsel açıdan değişim, var olan amaçları daha etkili bir şekilde başarma veya yeni amaçlar başarmada örgüte katkıda bulunan planlı, alışılmışın dışında, önceden düşünülmüş özgün çaba olarak ifade edilebilir. Değişim yanlısı olmayanlar için her ne kadar değişim, kestirilemeyen bir macera gibi gözükse de ayak uydurmanın tek ve en etkili yolu, değişim kapasite ve kabiliyetine sahip olmaktır (Dursun, 2007: 8).

İşletmelerin birbiriyle olan rekabetinde değişim, önemli bir unsur olarak ifade edilebilir. Diğer işletmelere karşı rekabet üstünlüğü kurmanın bir yolu sürekli teknolojik gelişmelere ayak uydurmak ve kendini güncellemekten geçmektedir. Dolayısıyla rekabetin yoğun bir şekilde yaşandığı işletmeler olan oteller, değişimin vazgeçilmez olduğu ve yönetsel açıdan değişimin her an yaşanabildiği işletmelerdir. Beş yıldızlı otel işletmelerinde örgütsel değişim olgusunun test edilmesi, işletmelerin mevcut durumu görebilmesi ve diğer işletmelerle birlikte ne durumda olduğunu görüp yönetim stratejilerini ona göre belirlemesi açısından önem arz etmektedir.

Yaratıcılık, işle ve müşterilerle ilgili daha etkili çözümler sunmasından dolayı yöneticinin etkili bir kalkanı olarak nitelendirilebilir. O nedenle, yaratıcılığı örgütsel başarının anahtarı olarak değerlendirmek yanlış olmayacaktır. Yaratıcılık ve değişim, yakından ilgili iki kavramdır. Yaratıcılık, değişimin bir sonucudur.

Yaratıcılık, örgütsel başarı için hayati derecede önemlidir. Çünkü yaratıcılık kavramı; kişinin ve örgütün, düşünsel yeteneklerini uygulaması ve bunun sonucunda yeni bir şeyler ortaya çıkarmasını sağlar. Yaratıcılık, organizasyonların yenilikçi potansiyelinin temeli olduğundan işletmelerin uzun ömürlülüğünün temininde de esastır (Derin ve Demiral, 2011: 257). Örgütsel yaratıcılık, karmaşık bir sosyal sistemde birlikte çalışan bireyler tarafından değerli ve faydalı yeni ürünlerin, hizmetlerin, prosedürlerin veya süreçlerin yaratılması olarak yorumlanabilir. İşletmeler açısından örgütsel yaratıcılık, sadece düşünce ve fikirlerle ilgili değil aynı zamanda eylemler, inovasyon ve ilerleme ile de ilgili bir kavramdır.

Örgütsel değişim ile birlikte örgütsel yaratıcılık değişkenleri, bu çalışmada sonuç; yani etkilenen değişkenler olarak belirlenmiştir. Bunun sebebi, işletmenin çevik olma durumu ve diğer örgütlerden farklı kendine has özelliklerinin olması (DNA), o işletmenin değişime açık olma durumunu ve yaratıcı olup olmadığı konusunda belirleyici bir göstergelyi ifade eder. Bu ifadeden hareketle beş yıldızlı otel işletmelerinde daha önce bu uygulamaların yapılmadığı da göz önünde bulundurularak çalışma, mevcut durumun ortaya konulması ve gelecekte yapılan çalışmalara ışık olması açısından önem arz etmektedir.

Bu bağlamda “örgütsel çeviklik ve örgütsel DNA'nın örgütsel değişim ve örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisi: beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama” başlıklı bu araştırmanın temel amacı, beş yıldızlı otel işletmesi işgörenlerinin çalıştıkları işletmeye yönelik örgütsel çeviklik ve örgütsel DNA algılarının, örgütsel değişim ve örgütsel yaratıcılık algıları üzerindeki etkilerinin belirlenmesidir. Bunun yanında çalışmada işgörenlerin örgütsel çeviklik ve örgütsel DNA algıları ile örgütsel değişim ve örgütsel yaratıcılık algılarının belirlenmesi hedeflenmiştir. Aynı zamanda beş yıldızlı otel işletmesi işgörenlerinin örgütsel çeviklik ile örgütsel DNA algıları ve örgütsel değişim ve örgütsel yaratıcılık algılarının çeşitli bireysel özelliklerine (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, turizm eğitimi durumu, departman, turizm sektör tecrübesi, işletme tecrübesi, otelin sahiplik durumu ve gelir) göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi de araştırmanın amaçları arasındadır. Bu amaçlar doğrultusunda gerçekleştirilen çalışmanın, ilgili literatüre ve turizm ve otelcilik alanına katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Konuyla ilgili yapılan literatür taraması sonucunda turizm ve otelcilik literatüründe benzer bir çalışmanın olmadığı görülmüştür. Aynı zamanda çalışmada elde edilecek bulgular ile otel işletmesi işgörenlerinin örgütsel çeviklik ve örgütsel DNA düzeyleri ile örgütsel değişim ve örgütsel yaratıcılık algılarının ortaya konulması, bu tür davranışlar üzerinde düşünülmesini veya bu davranışların teşvik edilmesinin yolunu açabileceğinden dolayı çalışmanın uygulamaya dönük katkılarının da olacağı söylenebilir. Bu hedefler doğrultusunda oluşturulan hipotezler, çalışmanın devamında detaylı bir şekilde sunulmuştur.

2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Otel işletmeleri, turizm sektörü içinde önemli bir yeri olan hizmet işletmeleridir. Otel işletmeleri içinde yıldızlama sistemine göre gerek nitelik gerekse nicelik (işgören ve

yatak kapasitesi) açısından en kapsamlı işletmeler beş yıldızlı otel işletmeleridir. Üretim ve tüketimin aynı anda gerçekleştiği otel işletmelerinde yönetsel bazı konular, işletmenin karlılığı ve geleceğini etkileyen önemli faktörlerdendir. Bu bağlamda çalışmada hipotezler kurulurken yönetim için stratejik anlamda kritik rol oynayan değişkenler, beş yıldızlı otel işletmeleri özelinde ortaya konulmuştur.

Modern çağda örgütsel çeviklik, işletmelerin birbirlerine karşı rekabet üstünlüğü ve başarı hedeflerine ulaşmada en önemli bileşenlerden biridir. Bir şeyleri yapma ve değişikliklere uygun şekilde tepki verme hızı, başarının kilit faktörleri olarak kabul edilmektedir (Rahimiatani vd., 2018: 140). Örgütsel çevikliğin işletmeler açısından önemi, konuyla ilgili çalışma yapan araştırmacıların (Sharifi & Zhang, 1999; Kettunen, 2009; Shin vd., 2015; Akkaya ve Tabak, 2018; Rahimiatani vd., 2018) üzerinde durdukları bir husus olarak ifade edilebilir. Konuyla ilgili olarak Özkan (2021), yaptığı çalışmada örgütsel çevikliğin sürdürülebilir kalite algısı üzerindeki etkisini araştırmış ve örgütsel çevikliğin sürdürülebilir kalite algısını etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Bir diğer araştırmada Gözcü (2020), örgütsel çeviklik ile örgütlerde istenmeyen bir davranış olan örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi, üniversite personeli üzerinde araştırmış ve iki değişken arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Bu sonuca göre örgütsel çeviklik, örgütsel sinizmi olumsuz etkileyerek azalmasını sağlayan faktörlerden biri olarak dikkat çekmektedir. Menon & Suresh (2020), yaptıkları çalışmada örgütsel çevikliği kolaylaştıran unsurları incelemişler ve araştırma sonucunda değişime hazır olmanın örgütsel çevikliği artıran bir unsur olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Dolayısıyla örgütsel çevikliğin örgütsel değişim üzerinde etkisinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Benzer şekilde Erdem Balcı (2021) tarafından gerçekleştirilen araştırmada örgütsel çeviklik ile değişim yönetimi arasında anlamlı ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Porter (1985) tarafından geliştirilen rekabet üstünlüğü teorisine göre rekabetin kapsamı dört faktöre göre şekillenir. Bunlar; maliyet (ne kadar düşük maliyetli işlemlerin yapılabildiği), kalite (yüksek kalite ve onun devamlılığı), zaman (üretim, teslim ve geliştirme hızı) ve esneklik (üretim miktar ve çeşitliliğinde farklılık ve esneklik) olarak sıralanabilir (Özer, 2013: 153.) Bu bilgilerden hareketle organizasyonların rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri için çevik davranış sergilemeleri ve değişime açık tutuma sahip olmaları gerektiği ifade edilebilir.

Konu otel işletmeleri açısından ele alındığında, otel işletmelerinin hizmet sektörü içerisinde yer alması ve hizmetin üretiminin ve tüketiminin eş zamanlı gerçekleştirilmesi ve o esnada belirebilecek bir sorunun çözümünün anında yapılabilmesi için özellikle işletmenin örgütsel çeviklik düzeyinin yüksek olmasının daha da önemli olduğu ifade edilebilir. Önceki kısımda sunulan ve olası benzer sonuçlar, otel işletmeleri işgörenleri açısından değerlendirildiğinde konunun hassasiyeti daha da artacağından örgütsel çeviklik beş yıldızlı otel işletmeleri için çalışılması gereken bir konu haline gelebilecektir. Bununla birlikte örgütsel çevikliğin; işletmelerin yararına sayılabilecek bir kavram olan örgütsel değişim üzerinde olumlu bir etkisi olacağı söylenebilir. Bu düşünceden hareketle kurgulanan hipotez ve alt hipotezler, izleyen kısımda yer almaktadır.

H₁: Beş yıldızlı otel işletmelerinde örgütsel çevikliğin örgütsel değişim üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H_{1a}: Beş yıldızlı otel işletmelerinde yetkinliğin örgütsel değişim üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H_{1b}: Beş yıldızlı otel işletmelerinde esnekliğin örgütsel değişim üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H_{1c}: Beş yıldızlı otel işletmelerinde cevap vermenin örgütsel değişim üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H_{1d}: Beş yıldızlı otel işletmelerinde hızın örgütsel değişim üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

Çalışma kapsamında oluşturulan bir diğer hipoteze göre örgütsel çeviklik, örgütsel yaratıcılık üzerinde etkili olabilecek önemli bir unsur olabilmektedir. Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde örgütsel çevikliğin örgüt performansı (Shin vd., 2015), değişime açıklık (Menon & Suresh, 2020), liderlik (Khoshlahn & Ardabili, 2016) ve bilgi sistemleri (Zhou vd., 2018) gibi konular üzerinde olumlu anlamda etkili olduğu tespit edilmiştir. Annaç Göv (2021) tarafından işletme işgörenleri üzerinde yapılan çalışmada, örgütsel çevikliğin işgörenlerin subjektif performans düzeylerini pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Nethavhani (2022) tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarına göre örgütsel çevikliğin örgütsel performansı yüksek düzeyde etkilediği tespit edilmiştir. Örgütsel performansın çıktılarında biri de örgütsel yaratıcılık olarak ifade edilebilir. Örgütsel yaratıcılık, organizasyondaki bireylerin yaratıcı düşünme

yetenekleri olarak ifade edildiğinde örgüt için ve özellikle hizmet işletmelerinden biri olan otel işletmeleri için yararlı sayılabilecek unsurlardan bir tanesidir. Dolayısıyla örgütsel çevikliğin örgütsel yaratıcılık üzerinde pozitif bir etkisinin olacağı ifade edilebilir. Bu kapsamda oluşturulan hipotez ve alt hipotezler, çalışmanın devamında sunulmuştur.

H₂: Beş yıldızlı otel işletmelerinde örgütsel çevikliğin örgütsel yaratıcılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H_{2a}: Beş yıldızlı otel işletmelerinde yetkinliğin örgütsel yaratıcılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H_{2b}: Beş yıldızlı otel işletmelerinde esnekliğin örgütsel yaratıcılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H_{2c}: Beş yıldızlı otel işletmelerinde cevap vermenin örgütsel yaratıcılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H_{2d}: Beş yıldızlı otel işletmelerinde hızın örgütsel yaratıcılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

Örgüt terimleri içerisinde kullanılan organizma kavramı, örgütleri yaşayan bir canlı gibi görmektedir. Yaşayan her canlı varlık gibi örgütler de hayatlarını sürdürebileceği kendi doğasına uygun bir çevre koşullarında yer alır ve gelişirler (Morgan, 2006, Kagraman, 2019: 46). Örgütsel DNA, biyolojik bir terim olan DNA'yı, örgütleri yaşayan birer organizma olarak ele alan düşüncenin uzantısıdır. Aynı zamanda örgütsel DNA, örgütün kimliği hakkında fikir veren ve adeta örgütün bir parmak izi şeklinde ifade edilmiştir (Baskin, 1995; Verschoor, 2004; Döş, 2013, Kahraman, 2019: 46). Serinkan ve Arat (2013) tarafından yapılan çalışmaya göre örgütsel değişimi etkileyen içsel faktörler; büyüme, şirket birleşmeleri, performans düşüklüğü ve gerileme, tepe yönetimin etkisi ve işgörenlerin değişim istekleri olarak sınıflandırılabilir. Bu çalışma gösteriyor ki örgütün DNA'sı gibi kendine has özellikleri, örgütsel değişimi etkileyen bir faktördür. Bir örgütün vizyon, misyon, strateji, kurumsal değerler, hizmetler, insan kaynakları, topluma duyarlılık gibi alt açımları olan kurumun kültürel değerleri, örgütün DNA'sını oluşturan unsurlar olarak ifade edilebilir. Dolayısıyla işletmedeki çalışanların örgütsel DNA yapılarının örgütsel değişim üzerinde etkili olabileceği ifade

edilebilir. Bu düşünceden hareketle kurgulanan hipotez ve alt hipotezler, çalışmanın devamında yer almaktadır.

H₃: Beş yıldızlı otel işletmelerinde örgütsel DNA'nın, örgütsel değişim üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H_{3a}: Beş yıldızlı otel işletmelerinde esnek örgütün örgütsel değişim üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H_{3b}: Beş yıldızlı otel işletmelerinde askeri örgütün örgütsel değişim üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H_{3c}: Beş yıldızlı otel işletmelerinde tam zamanlı örgütün örgütsel değişim üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H_{3d}: Beş yıldızlı otel işletmelerinde esinlemeler-başlangıçların örgütsel değişim üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H_{3e}: Beş yıldızlı otel işletmelerinde yönetim ağırlıklı örgütün örgütsel değişim üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H_{3f}: Beş yıldızlı otel işletmelerinde pasif-saldırgan örgütün örgütsel değişim üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

Çalışma kapsamında ayrıca beş yıldızlı otel işletmelerinde örgütsel DNA'nın örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Kessler & Chakrabarti (1996) tarafından yapılan çalışmada örgütlerde iş birliği ve uyumun örgütsel yaratıcılığı olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Grup düzeyindeki bu iş birliği ve uyum, örgütsel DNA'nın bir gerekliliği olarak otel işletmelerinde kendini gösterebilmektedir. Rashid & Chalab (2007) tarafından gerçekleştirilen araştırmaya sonuçlarına göre örgütsel DNA, yenilik performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Bu bilgilerden hareketle otel işletmelerinde örgütsel DNA'nın örgütsel yaratıcılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olacağı düşünülmektedir. Bu doğrultuda oluşturulan hipotez ve alt hipotezler çalışmanın devamında sunulmuştur.

H₄: Beş yıldızlı otel işletmelerinde örgütsel DNA'nın örgütsel yaratıcılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H_{4a}: Beş yıldızlı otel işletmelerinde esnek örgütün örgütsel yaratıcılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H_{4b}: Beş yıldızlı otel işletmelerinde askeri örgütün örgütsel yaratıcılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H_{4c}: Beş yıldızlı otel işletmelerinde tam zamanlı örgütün örgütsel yaratıcılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H_{4d}: Beş yıldızlı otel işletmelerinde esinlemeler-başlangıçlar örgütün örgütsel yaratıcılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H_{4e}: Beş yıldızlı otel işletmelerinde yönetim ağırlıklı örgütün örgütsel yaratıcılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H_{4f}: Beş yıldızlı otel işletmelerinde pasif-saldırgan örgütün örgütsel yaratıcılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

Çalışma kapsamında kurulan hipotezler doğrultusunda örgütsel çeviklik, beraberinde organizasyona olumlu katkıları olan bir unsur olarak ifade edilebilir. Konuyla ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde Sever ve Paksoy (2021) tarafından yapılan çalışmada örgüt kültürünün firma performansına etkisinde, örgütsel çevikliğin aracılık rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bilgilerden hareketle örgütsel çeviklik ve örgüt kültürü arasında ilişki olduğu ifade edilebilir. Bu bağlamda örgütsel çeviklik ile örgütsel DNA arasında ilişki olduğuna dair kurulan hipotez çalışmanın devamında sunulmuştur.

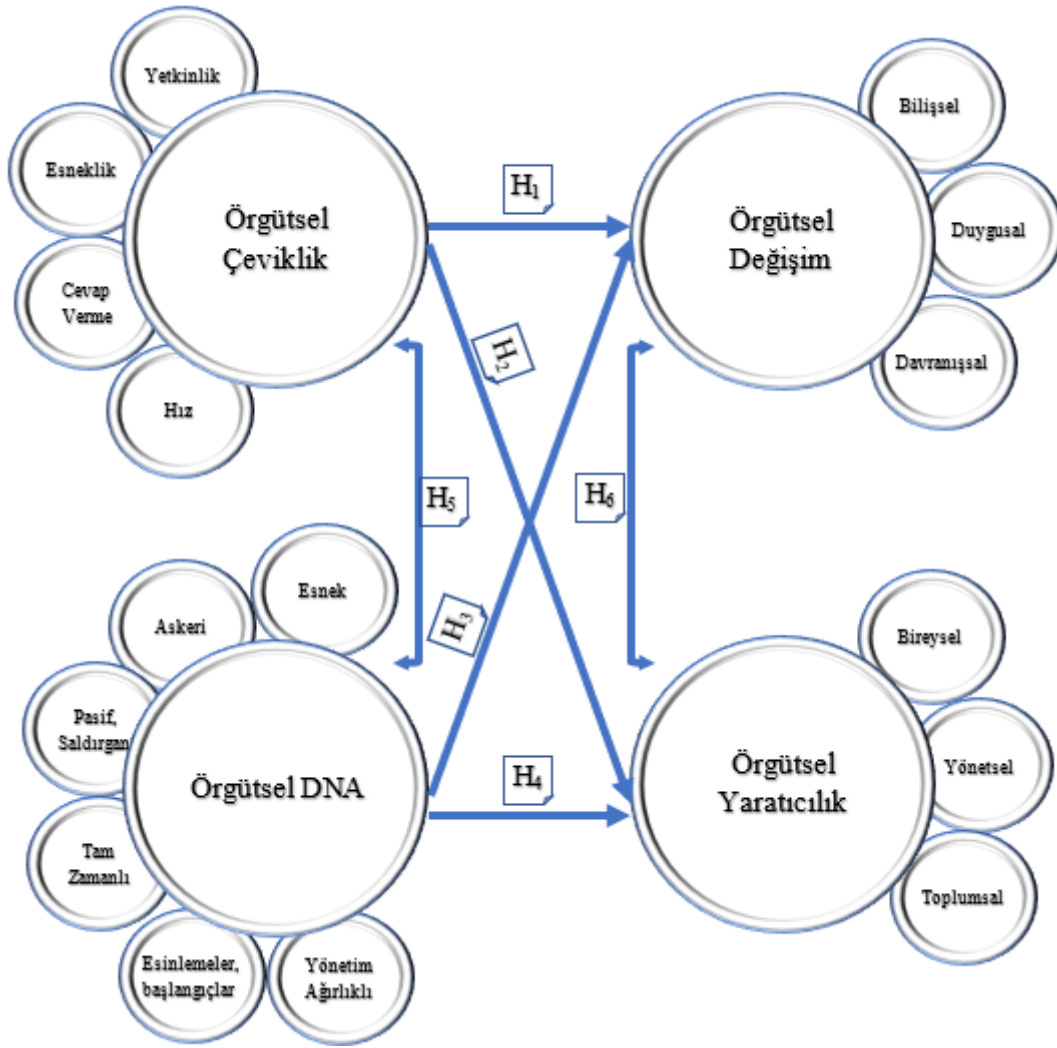
H₅: Beş yıldızlı otel işletmelerinde örgütsel çeviklik ile örgütsel DNA arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Çalışma kapsamında ayrıca örgütsel değişim ile örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması hedeflenmektedir. Konuyla ilgili olarak Aras Beger ve Türker Özmen (2020) tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarına göre değişime direnç, örgütsel yaratıcılığı olumsuz anlamda etkilemektedir. Yani değişime direnç gösteren bireylerin yaratıcılık algıları da düşmektedir. Dolayısıyla bu çalışmada da görüldüğü gibi değişim ve yaratıcılık arasında bir ilişkinin varlığından söz edilebilir.

H₆: Beş yıldızlı otel işletmelerinde örgütsel değişim ile örgütsel yaratıcılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Çalışmada kapsamında geliştirilen hipotezlerin yer aldığı araştırmanın şekilsel modeli Şekil 1’de sunulmuştur.

Şekil 1. Araştırmanın Şekilsel Modeli



Şekil 1’de hipotezlerin ve şekilsel modelin sunulmasının yanında çalışma kapsamında aşağıda yer alan araştırma sorularına cevap aranmıştır:

- 1- Beş yıldızlı otel işletmelerinde işgörenlerinin örgütsel çeviklik algıları hangi düzeydedir?
- 2- Beş yıldızlı otel işletmelerinde işgörenlerin örgütsel DNA algıları hangi düzeydedir?
- 3- Beş yıldızlı otel işletmelerinde işgörenlerin örgütsel değişim tutumları hangi düzeydedir?
- 4- Beş yıldızlı otel işletmelerinde işgörenlerin örgütsel yaratıcılık algıları hangi düzeydedir?

- 5- Beş yıldızlı otel işletmelerinde örgütsel çeviklik, örgütsel DNA, örgütsel değişim ve örgütsel yaratıcılık algıları, işgörenlerin demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
- 6- Beş yıldızlı otel işletmelerinde örgütsel çeviklik ve örgütsel DNA'nın, örgütsel değişim ve örgütsel yaratıcılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi var mıdır?
- 7- Beş yıldızlı otel işletmelerinde örgütsel çeviklik ile örgütsel DNA arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- 8- Beş yıldızlı otel işletmelerinde örgütsel değişim ile örgütsel yaratıcılık arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Beş yıldızlı otel işletmelerindeki örgütsel çeviklik ve örgütsel DNA'nın, örgütsel değişim ve örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amacını taşıyan bu araştırmada, yukarıda sunulan araştırma soruları ve test edilecek hipotezler geliştirilirken birtakım varsayımlardan hareket edilmiştir. Araştırmanın yöntemi üzerinde durmadan önce araştırmanın bu kısmında; araştırmanın kapsamı, araştırmaya ilişkin sınırlılıklar ve araştırmanın dayandığı varsayımlara değinmekte fayda görülmektedir.

3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI, VARSAYIMLARI VE SINIRLILIKLARI

Bu çalışmada beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin çalıştıkları işletmeye yönelik örgütsel çeviklik ve örgütsel DNA algılarının, örgütsel değişim ve örgütsel yaratıcılık algılarına etkileri incelenmiştir. Bu kapsamda çalışmanın evrenini Türkiye'de faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenler oluşturmaktadır. Beş yıldızlı otel işletmelerinin işgörenlerinin araştırma evreni olarak seçilme nedeni, turizm ve otelcilik sektöründe gerek örgütsel yapı gerekse finansal kaynak bakımından beş yıldızlı otel işletmelerinin diğer turizm işletmelerine göre yönetsel olarak daha profesyonelce yönetilmesidir.

Çalışmanın uygulama kısmında zaman ve maliyet unsurları dikkate alındığında çalışmada evrenin tamamına ulaşmanın imkan dahilinde olmadığı düşüncesi ile hareket edilmiştir. Bu sebeple araştırma, sınırlı sayıda işgörenin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın beş yıldızlı otel işletmeleri özelinde gerçekleştiriliyor olması, işgörelere ulaşma konusunda birtakım zorlukları beraberinde getirmiştir. Bundan dolayı araştırma evreni üzerinden belirli bir örneklem üzerinde anket uygulanarak veri toplanmıştır. Bu

bilgiler ışığında çalışma birtakım varsayımlara dayanmakta ve belli sınırlılıkları içermektedir. Araştırmanın varsayım ve sınırlılıkları izleyen kısımda detaylı bir şekilde sunulmuştur.

- Çalışmada kullanılan “Örgütsel Çeviklik Ölçeği”, “Örgütsel DNA Ölçeği”, “Örgütsel Değişim Algısı Ölçeği” ve “Örgütsel Yaratıcılık Algısı Ölçeği”nin daha önce bilimsel çalışmalarda kullanılmıştır. Bu bilgi göz önünde bulundurularak kullanılan ölçeklerin kendi konularıyla ilgili mevcut durumu yeterli düzeyde ölçtüğü varsayılmaktadır.

- Ölçeklerde yer alan maddeler ve maddelerdeki değer farklılıklarının, katılımcılar tarafından ayırt edilebilecek düzeyde olduğu varsayılmaktadır.

- Veri toplama aracı olarak kullanılan ölçeklerin ilgili konulara dair tüm ayrıntıları kapsadığı varsayılmaktadır.

- Ölçeklerin uygulanması esnasında katılımcıların gerçek mevcut durum ve düşüncelerini yansıtan cevaplar verecekleri varsayılmaktadır.

Yukarıda bahsedilen varsayımların yanında çalışmada bir takım sınırlılık ölçütleri ile hareket edilecektir. Bahsi geçen sınırlılıklar aşağıda alt başlıklar halinde sunulmuştur.

Sektörel Sınırlılık: Hizmet endüstrisinin büyük bir hızla gelişmeye devam ettiği süreçte, hizmet endüstrisinin önemli bir sektörü olan turizm sektörünün hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti ekseninde varlığını sürdürebilme şansına sahip olduğu bilinmektedir. Müşteri profiline günden güne değişiklik gösterdiği, müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarının her yeni gün farklılaştığı bir süreçte çalışanların bu değişime ayak uydurabilmeleri, değişimin gerekliliği olarak yeni fikirler, yeni metotlar ve yenilikçi hizmet üretebilmeleri turizm sektörü açısından son derece değerli bulunmaktadır. Yeniliğin temelinde çalışanların kişisel özelliklerinin yanı sıra işletmelerin sahip oldukları politika ve uygulamalar ile bu uygulamaların çalışanlar tarafından algılanış biçiminin etkili olduğu bilinmektedir. Aynı zamanda çalışanların yenilikçilik veya yaratıcılık ile sonuçlanan davranışlarının temelinde ise çalışanların çevik davranışlar sergilediği düşüncesi ile bu çalışmanın yenilik ve yaratıcılığa sürekli ihtiyaç duyan, her müşterinin farklı beklenti ve ihtiyaçlarına hızlı bir biçimde cevap verme yetisine sahip olunması gereken turizm sektörü, çalışmada sektör türü olarak belirlenmiştir.

İşletme Türü Açısından Sınırlılık: Bu çalışmada çalışanların örgütsel çeviklik ve örgütsel DNA düzeylerinin örgütsel değişim ve örgütsel yaratıcılık algıları üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Bu kapsamda çalışmada turizm işletmeleri arasından otel işletmelerinin seçilmesi uygun görülmüştür. Konaklama endüstrisi, üretilen iş ve çalışan sayısı bakımından hizmet üreten işletmeler arasında önemli bir pozisyona sahiptir. Müşteri talep ve beklentilerine hızlı bir şekilde yanıt vermesi beklenen otel işletmelerinde değişimin kaçınılmaz olduğu; farklılık gösteren beklenti ve taleplerin karşılanmaması durumunda işletmenin rekabetin olduğu pazarda tercih edilmemesi ve bir süre sonra da yok olması olasılığı yüksektir. Bu kapsamda otel işletmeleri çalışanlarının çevikliklerine ve yaratıcılıklarına ihtiyaç duymaktadır.

Organizasyonel Sınırlılık: Otel işletmeleri için organizasyon ve büyüklük gibi ölçütlerin temel alınarak oluşturulduğu bir takım sınıflandırma türlerinin mevcut olduğu görülmektedir. Bu sınıflandırma türlerinden yıldızlandırma sistemine göre otel işletmeleri arasında en büyük organizasyon yapısı beş yıldızlı otel işletmelerine aittir (Pelit, 2008: 20). Beş yıldızlı otel işletmeleri yıldızlandırma sisteminin en üstünde yer alan ve bu kapsamda hemen hemen her yönü ile birbirine benzeyen standart bir organizasyon yapısına sahiptir. Beş yıldızlı otel işletmeleri, standardın korunması amacıyla yenilikçiliğe uygun faaliyet göstermek ve hizmet kalitesi anlayışı içerisinde değişen müşteri profilini yakından takip ederek sürekli değişen gündemi yakalama zorunluluğu ile hareket etmek durumundadırlar. Buna ek olarak, beş yıldızlı otel işletmelerinin diğer yıldızlı otel işletmelerine (bir yıldızlı, iki yıldızlı, üç yıldızlı, dört yıldızlı) göre organizasyon yapısı itibarıyla değişime hızlı bir biçimde adapte olabilmeleri ve sektörde meydana gelen yenilikleri yakından takip etmeleri gerekliliği ile hayatlarına devam ettikleri varsayılmaktadır. Tüm bu nedenlerden dolayı çalışmada otel işletmeleri arasından beş yıldızlı otel işletmeleri seçilmiştir.

Coğrafi Sınırlılık: T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü 2021 yılı tesis istatistikleri doğrultusunda Türkiye genelinde turizm işletme belgesine sahip 739; turizm yatırım belgesine sahip 115; termal tesis özelliğine sahip turizm işletme belgesi olan 44, turizm yatırım belgeli 8; turizm yatırım belgeli termal tatil köyü sayısının 1 olduğu gözlemlenmektedir. Bu bağlamda turizm işletme belgeli ve turizm yatırım belgeli beş yıldızlı otel işletme sayısının toplamda 907 olduğu belirlenmiştir (T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü,

2022). Bahsi geçen beş yıldızlı otellerin niteliği gereği sayfiye (kıyı) ve şehir oteli olma özelliği bulunmaktadır. Dolayısıyla araştırma verilerinin genellenebilir olması açısından araştırmaya dahil edilen beş yıldızlı otel işletmelerinin sayfiye ve şehir otelleri olmak üzere iki farklı nitelikteki otel işletmeleri olmasına karar verilmiştir.

Önceki kısımda sunulan sınırlılıklara ek olarak çalışanların örgütsel değişim ve örgütsel yaratıcılık algılarına etki eden faktörlerden örgütsel çeviklik ve örgütsel DNA kavramlarının değişken olarak belirlenmesi çalışmanın sınırlılıklarından bir diğeridir. Bu kapsamda beş yıldızlı otel çalışanlarının örgütsel değişim ve örgütsel yaratıcılık algılarına etki etmesi muhtemel diğer faktörler araştırma kapsamına dahil edilmemiştir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde, ayrıntılı olarak araştırmanın yöntemine yer verilmiştir. İlk olarak araştırma kapsamında belirlenen evren ve örneklem açıklanmıştır. Devamında veri toplama süreci ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. Son olarak verilerin analizi hakkında bilgi verilmiştir.

1. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırma evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmesi işgörenleri oluşturmaktadır. Araştırma evreni oldukça geniş bir alanı kapsamaktadır. Araştırma evreninin tamamına ulaşmanın zaman, maliyet ve ulaşılabilirlik konuları dikkate alındığında oldukça zor olacağı söylenebilir. Bu yüzden araştırma evreni üzerinden örneklem alma yoluna gidilmiştir.

Araştırmada örneklem seçilirken özellikle seçilen örneklemin ulaşılacak hedef kitlenin özelliklerini yansıtır olması ve maliyetinin düşük olması gibi unsurlara dikkat etmek gerekmektedir. Aynı zamanda örneklem büyüklüğünün doğru bir biçimde belirlenmesi, elde edilen sonuçların araştırma evrenine genellenebilmesine olanak sağlamaktadır. Buna ek olarak örneklem büyüklüğü belirlenirken kullanılması düşünülen yöntem, evrenin hacmi, evrenin homojen veya heterojen olması, değişkenlerin nitel veya nicel özellik taşıması ile değişkenlere ait grup sayısı gibi çok sayıda unsur, süreç içerisinde etkili olabilmektedir. Dolayısıyla örneklem büyüklüğünün belirlenmesi aşamasında bu faktörlerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Ural ve Kılıç, 2018: 41).

Araştırmada evreni temsil etmek üzere örneklemin belirlenmesinde aşamalı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda araştırma evreni tabakalara ayrılmış, daha sonra küme örnekleme yöntemi kullanılarak araştırmaya dahil edilecek otel işletmeleri seçilmiştir. Öncelikle tabakalı örnekleme yöntemi ile şehir otellerinin yoğun olarak bulunduğu İstanbul ve sayfiye otellerinin yoğun olarak bulunduğu Antalya illeri olmak üzere evren iki tabakaya ayrılmıştır. Olasılıklı örnekleme yöntemlerinden biri olan tabakalı örnekleme; yaş, cinsiyet, eğitim durumu, gelir seviyesi gibi farklı özelliklere sahip grupların oluşturduğu durumlarda sıklıkla tercih edilmektedir. Tabakalı örnekleme

yönteminde evren, kendi içinde homojen alt tabakalara ayrılmaktadır (Ural ve Kılıç, 2018: 35). Türkiye’de faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri yerli zincir, yabancı zincir ve bağımsız otel işletmeleri olarak üç farklı sahiplik durumundadırlar. Bu bilgiler ışığında iki alt tabakaya ayrılan araştırma evreni, otellerin sahiplik durumlarına göre tekrar üç tabakaya ayrılmıştır. Her bir tabakayı temsil etmek üzere, sayfiye otellerinin yoğun olarak bulunduğu Antalya ve şehir otellerinin yoğun olarak bulunduğu İstanbul illerinden küme örnekleme yöntemi kullanılarak beş yıldızlı otel işletmeleri seçilmiştir. Dolayısıyla Antalya ve İstanbul illerinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri araştırmanın örnekleme için seçilmiştir.

Her bir tabaka için minimum örneklem büyüklüğünün hesaplanmasında Sekaran (2003) tarafından nicel araştırmalar ve sınırsız evrenler ($N > 10.000$) için önerilen, aşağıdaki formül kullanılmıştır.

$$n = s^2 \cdot Z_a^2 / d^2$$

Bu formüle göre her bir tabaka (yerli zincir, yabancı zincir ve bağımsız otel) için minimum örneklem büyüklüğü 384 olarak hesaplanmıştır. Bir diğer ifadeyle, çalışma kapsamında minimum toplamda 1152 (yerli zincir 384+yabancı zincir 384+bağımsız 384) beş yıldızlı otel işletmesi işgörenine ulaşmanın gerekli olduğu görülmüştür.

2. VERİLERİN TOPLANMASI

Araştırmada öncelikle örgütsel çeviklik, örgütsel DNA, örgütsel değişim ve örgütsel yaratıcılık ile ilgili yerli ve yabancı kaynaklardan literatür taraması yapılarak kuramsal çerçeve oluşturulmuştur. Araştırmanın uygulama kısmında veri toplama yöntemi olarak nicel yöntemlerden anket tekniği kullanılmıştır. Araştırma kapsamında oluşturulan anket formu, veri toplama süreci başlatılmadan önce etik açıdan herhangi bir sakıncasının olup olmadığına dair görüş ve izin almak amacıyla Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimleri Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu’na başvuru yapılmıştır. Anket formunda yer alan ifadelerin uygulama açısından sakıncalı olmadığına dair etik kurulundan yazılı izin alınmıştır. Alınan etik kurul kararı Ek 6’da sunulmuştur.

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde beş yıldızlı otel işletmesi işgörenlerinin demografik (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, gelir) ve kişisel özelliklerini (turizm eğitimi alma durumu,

çalışmakta olduğu departman, sektör çalışma süresi, çalışmakta olduğu işletmede çalışma süresi ve çalışmakta olduğu otelin sahiplik durumu) keşfetmeye yönelik oluşturulmuş kapalı uçlu sorular yer almaktadır. İkinci bölümde, Antalya ve İstanbul’da yer alan beş yıldızlı otel işletmesi işgörenlerinin çalıştıkları işletmeye yönelik örgütsel çeviklik algılarını ölçmeye yönelik Sharifi & Zhang, (1999) tarafından geliştirilen ve Akkaya ve Tabak, (2018) tarafından geçerlik ve güvenirliği yapılarak Türkçeye uyarlanmış 4 boyut ve 20 maddeden oluşan “Örgütsel Çeviklik Ölçeği” kullanılmıştır. Üçüncü bölümde beş yıldızlı otel işletmesi işgörenlerinin çalıştıkları işletmeye yönelik örgütsel DNA algılarını ölçmeye yönelik oluşturulan ölçek bulunmaktadır. İşgörenlerin örgütsel DNA algılarını belirlemeye yönelik 28 madde 6 boyuttan oluşan “Örgüt DNA’sı Ölçeği” Çetin ve Döş (2014) tarafından geliştirilmiştir. Örgütsel DNA ölçeğinde yer alan 16 madde, olumsuz ifadeler içerdiğinden dolayı bu maddelerde ters kodlama işlemi uygulanmıştır. Dördüncü bölümde işgörenlerin örgütsel değişime yönelik tutumlarını ölçmeye yönelik Dunham vd. (1989) tarafından geliştirilen, Türkçe’ye uyarlaması geçerlik ve güvenirlik çalışması Gürbüz (2020) tarafından doktora tezi kapsamında yapılan ve 3 boyut 18 maddeden oluşan “Örgütsel Değişim Algısı Ölçeği” kullanılmıştır. Örgütsel değişim algısı ölçeğinde yer alan 5 madde, olumsuz ifadelerden oluştuğu için bu maddelerde ters kodlama işlemi yapılmıştır. Beşinci bölümde ise işgörenlerin örgütsel yaratıcılık algılarını ölçmek amacıyla Balay (2010) tarafından literatüre kazandırılan 3 boyut 38 maddeden oluşan “Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeklerde yer alan bazı maddeler için ters kodlama gerekmektedir. Araştırmada kullanılan tüm ölçekler 5’li Likert (1- Hiç Katılmıyorum, 2- Az Katılıyorum, 3- Orta Düzeyde Katılıyorum, 4- Çok Katılıyorum, 5- Tamamıyla Katılıyorum) tipi ölçeklerdir. Araştırma kapsamında uygulanan veri toplama aracı Ek 5’te yer almaktadır.

Çalışmanın veri toplama sürecinde Antalya ve İstanbul illerinde yer alan yerli zincir, yabancı zincir ve bağımsız sahiplik durumundaki beş yıldızlı otel işletmesi işgörenlerine ulaşılmıştır. Çalışma kapsamında her bir sahiplik durumundaki otel işletmelerinden 384 alt değer olarak belirlenmiş; uygulama sırasında hata payı, eksik veya yanlış kodlama, geri dönmeyen anket gibi birtakım problemlerin meydana gelebileceği öngörülerek her bir tabakada (yerli zincir, yabancı zincir ve bağımsız) uygulanmak üzere 600 adet, toplamda 1800 adet anket formu oluşturulmuştur. Verilerin toplanması süreci öncesinde 2020 yaz dönemi için planlanmış fakat COVID 19 pandemisi nedeniyle

sözkonusu dönemde otel işletmelerinin kapalı olması nedeniyle ertelenmek durumunda kalınmış ve veri toplanamamıştır. İzleyen süreçte 2021 ve 2022 yaz döneminde olmak üzere 1 yıl içinde verilerin toplanması gerçekleştirilmiştir. Bu sürecin sonunda Antalya ve İstanbul illerinden toplam 32 adet otel işletmesine ulaşılmıştır. İlk yıl Antalya ilinde 16 adet 5 yıldızlı otel işletmesi ile görüşülmüş ancak pandemiden kaynaklanan ülke genelinde uygulanan kısıtlamalardan ve pandeminin etkisinin en fazla hissedildiği dönem olmasından dolayı bu otellerden yalnızca 4 tane otel araştırmaya destek vermeyi kabul etmiştir. Pandeminin etkisinin hafiflemesi ile birlikte sonraki yıl Antalya'dan 12 adet beş yıldızlı otel işletmesine daha ulaşılmış, bu otellerden 10 tanesi araştırmaya katılmayı kabul etmiştir. Böylece Antalya ilinden toplam 14 adet beş yıldızlı otel işletmesi çalışmaya dahil olmuş ve 756 adet geçerli anket toplanmıştır. Pandemi kısıtlamaları nedeniyle İstanbul'dan ilk yıl anket toplanamamıştır. İkinci yıl İstanbul ilinde 20 adet beş yıldızlı otel işletmesiyle görüşülmüştür. 10 adet otel çalışmaya dahil olmayı kabul etmiş ve bu bölgeden toplamda 478 adet anket toplanmıştır.

3. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırma kapsamında toplanan tüm veriler IBM SPSS Statistics 26 (Statistical Packages for Social Sciences) paket programı ile analiz edilmiştir. Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin bireysel özelliklerini belirlemeye yönelik oluşturulan sorulardan elde edilen verilerin dağılımı frekans ve yüzde yöntemi aracılığıyla gösterilmiştir. Çalışmada kullanılan “Örgütsel Çeviklik”, “Örgütsel DNA”, “Örgütsel Değişim” ve “Örgütsel Yaratıcılık” ölçeklerinin tamamı literatürde çeşitli çalışmalarda kullanılmış, geçerlik ve güvenirliği test edilmiş olan ölçeklerdir. Ancak, bu araştırmada söz konusu ölçeklere tekrar faktör analizi uygulanarak boyutların literatürde yer aldığı şekliyle örtüşüp örtüşmediğine bakılmıştır. Buna ek olarak, ölçeklerin güvenirlik düzeylerini saptamak için Cronbach's Alpha katsayısı kullanılmıştır. Bu kapsamda elde edilen veriler çalışmada ilgili bölümlerde sunulmuştur.

Araştırmada örgütsel çeviklik ölçeği ve boyutları, örgütsel DNA ölçeği ve boyutları, örgütsel değişim ölçeği ve boyutları ile örgütsel yaratıcılık ölçeği ve boyutlarına ilişkin katılımcı görüşleri tanıtıcı istatistikler (yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma) aracılığıyla betimlenmiştir. Aynı zamanda bu değişkenlerin çalışanların bireysel özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla parametrik

testlerden (bağımsız örneklem için t-testi ve tek yönlü varyans analizi) faydalanılmıştır. Ural ve Kılıç (2018: 74-75)'a göre parametrik testlerin kullanılması için birtakım koşulların sağlanmış olması gerekmektedir. Bu koşullar arasında verilerin nicel olması, verilerin normal dağılım sergilemesi, örneklem birimlerinin evrenden yansız seçilmesi, örneklem büyüklüğünün 10'dan daha fazla olması ve varyans homojenliği yer almaktadır.

Çalışma kapsamında oluşturulan veri seti üzerinde yapılan analiz sonucunda, verilerin normal dağılım gösterdiği, varyans homojenliğinin sağlandığı, örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu ve diğer şartlar açısından uygun olduğu görüldüğünden parametrik testlerden yararlanılmıştır. Araştırmada analizler yapılırken olumsuz ifadelerden oluşan maddeler ters kodlanmıştır. Beş yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenlerin örgütsel çeviklik ve örgütsel DNA algıları ile örgütsel değişim ve örgütsel yaratıcılık algıları; cinsiyet, medeni duruma ve katılımcıların turizm eğitimi alma durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için bağımsız örneklem için t-testi kullanılmıştır. Bu değişkenlerin diğer bireysel özelliklere (yaş, eğitim durumu, çalışılan departman, turizm sektörü tecrübesi, işletme tecrübesi, aylık gelir ve işletmenin sahiplik durumu) göre karşılaştırılması için ise ikiden fazla grup olması nedeniyle tek yönlü varyans analizinden (One way ANOVA) faydalanılmıştır. Buna ek olarak tek yönlü varyans analizleri, çoklu karşılaştırma test analizleri ile desteklenmiş ve birlikte verilerek gruplar arasındaki farklılıkların daha iyi anlaşılması sağlanmıştır. Çoklu karşılaştırma testleri sırasında varyansların homojen dağılıp dağılmadığı dikkate alınmış, varyansların homojen dağıldığı durumlarda LSD testi sonuçlarına yer verilmiştir. Gruplarda yer alan örneklem sayılarının eşit olmaması sebebiyle LSD testi tercih edilmiştir. Varyansların homojen dağılmadığı durumlarda ise Tamhane T2 test sonuçları dikkate alınmıştır. Tamhane T2 yöntemi tip I hata kontrolünde daha tutucu olduğundan dolayı seçilmiştir. Yapılan analizler ve sonuçları, tablolar halinde bulgular bölümünde sunulmuştur.

Çalışmada ayrıca işgörenlerin örgütsel çeviklik ve örgütsel DNA algıları, örgütsel değişim ve örgütsel yaratıcılık algıları arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmış ve veriler normal dağılıma sahip olduğundan dolayı Pearson Korelasyon Katsayısı hesaplanmıştır. Korelasyon katsayısı (r), iki değişken arasındaki ilişkinin istatistiksel açıdan yorumlanmasına olanak sağlamaktadır. Korelasyon katsayısı “+1” ve “-1” arasında değişen bir değere sahiptir. Korelasyon analizinde korelasyon

katsayısının temel aldığı ölçüt iki değişkenin birlikte ne kadar değiştiğini gösteren kovaryanstır. Pozitif kovaryans, bir değişken ortalamadan saparken diğer değişkenin aynı yönde saptığını gösterir. Öte yandan, negatif kovaryans bir değişken ortalamadan saparken, örneğin artarken; diğerinin azaldığını göstermektedir (Field, 2009: 169). Korelasyon katsayıları aynı zamanda değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyine dair bilgi vermektedir. Korelasyon katsayısının 0-0,29 arasında olması, değişkenler arasında “zayıf” düzeyde bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Katsayının 0,30-0,64 arasında olması “orta”, 0,65-0,84 arasında olması “yüksek” ve 0,85-1 arasında olması ise “çok yüksek” düzeyde bir ilişkinin olduğu şeklinde yorumlanmaktadır (Ural ve Kılıç 2018: 232).

İşgörenlerin çalıştıkları işletmeye yönelik örgütsel çeviklik ve örgütsel DNA algıları ile örgütsel değişim ve örgütsel yaratıcılık algıları üzerindeki etkisini belirlemek için regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Regresyon analizi bir bağımsız değişkeninden (tahmin değişkeni) veya birkaç bağımsız değişkenden bir sonuç değişkenini tahmin etmenin yoludur (Field, 2009: 198). Bu kapsamda basit doğrusal ve çoklu doğrusal regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Örgütsel çevikliğin örgütsel değişim üzerindeki etkisinin belirlenmesi için basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Benzer şekilde örgütsel DNA’nın örgütsel değişim üzerindeki etkisini tespit etmek için basit doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Buna ek olarak, örgütsel çeviklik ile örgütsel DNA’nın örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkilerinin belirlenmesi için basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Basit doğrusal regresyon analizinde bir bağımlı ve bir bağımsız değişken arasındaki ilişki matematiksel bir model ile açıklanmaktadır. Birden fazla bağımsız değişkenin bir bağımlı değişken üzerindeki etkilerini belirlemek için ise çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Bu kapsamda örgütsel çeviklik ve örgütsel DNA’nın boyutlarının örgütsel değişim üzerindeki etkilerini tespit etmek için çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Benzer şekilde örgütsel çeviklik ve örgütsel DNA’nın boyutlarının örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkileri çoklu doğrusal regresyon analizi ile ortaya konmuştur.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde Antalya ve İstanbul illerindeki beş yıldızlı otel işletmesi işgörenlerinin çalıştıkları işletmeye yönelik örgütsel çeviklik, örgütsel DNA ve örgütsel yaratıcılık algıları ile işgörenlerin örgütsel değişime yönelik tutumları ile ilgili elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Bu kapsamda ilk olarak katılımcıların bireysel özelliklerine ilişkin bulgular sunulmuştur. Daha sonra ölçeklerin geçerlik ve güvenirliklerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Çalışmanın devamında değişkenlere ait betimsel istatistikler sunulmuştur. Katılımcıların ankete verdiği cevapların bireysel özelliklerine göre karşılaştırılmasına yer verildikten sonra değişkenler arasındaki ilişki ve etkilere yönelik gerçekleştirilen analiz sonuçları sunulmuştur.

1. KATILIMCILARIN BİREYSEL ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmanın örneklemini oluşturan katılımcıların bireysel özelliklerine ilişkin bulgular, Tablo 6’da sunulmuştur. Tabloda yer alan bilgilere göre, katılımcıların %45,9’u kadın, %54,1’i erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların %55,8’i bekâr, %44,2’si evlidir. Araştırmaya katılan katılımcıların %25,6’sı 25 ve altı yaşta olup %27,1’i 26-30 yaş arasında, %22,9’u 31-35 yaş arasında, %12,8’i 36-40 yaş arasında ve %11,5’i ise 41 ve üstünde yaşıdadır. Tabloya göre katılımcıların %13,5’i ilköğretim, %46,6’sı ortaöğretim, %21,3’ü ön lisans, %16,2’si lisans ve %2,3’ü lisansüstü eğitim durumuna sahiptir. Bunun yanında katılımcılardan %45,1’i turizm eğitimi almış olup %54,9’u ise herhangi bir seviyede turizm eğitimi almamıştır. Katılımcıların gelir durumları incelendiğinde, %7,9’u asgari ücret olan 4250₺’den az gelire sahip olduğu görülmektedir. %30,6’sı 4250₺-5000₺ arasında, %20,6’sı 5001₺-5750₺ arasında, %10,8’i 5751₺-6500₺ arasında, %13,6’sı 6501₺-7250₺ arasında ve %16,5’i 7251₺ ve üzeri gelir durumuna sahiptir. Ankete katılan işgörenlerin çalıştığı otelin sahiplik durumları incelendiğinde %39,7’sinin yerli zincir, %28,5’inin yabancı zincir ve %31,8’inin ise bağımsız otelde çalıştığı söylenebilir. Katılımcıların turizm sektöründeki çalışma süreleri incelendiğinde; %13,5’inin 1 yıl ve daha az, %37,0’sinin 2-4 yıl, %20,3’ünün 5-7 yıl, %14,1’inin 8-10 yıl ve %15,2’sinin 11 yıl ve daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 6. Katılımcıların Bireysel Özelliklerine İlişkin Bulgular

Değişken	Grup	f	%	Değişken	Grup	f	%
Cinsiyet	Kadın	567	45,9	Otelin Sahiplik Durumu	Yerli Zincir	490	39,7
	Erkek	667	54,1		Yabancı Zincir	352	28,5
Medeni Durum	Bekâr	688	55,8	Sektörde Çalışma Süresi	Bağımsız	392	31,8
	Evli	546	44,2		1 ve daha az yıl	166	13,5
Yaş	25 ve altı	316	25,6		2-4 yıl	457	37,0
	26-30 arası	335	27,1		5-7 yıl	250	20,3
	31-35 arası	283	22,9		8-10 yıl	174	14,1
	36-40 arası	158	12,8		11 ve daha fazla	187	15,2
	41 ve üstü	142	11,5	İşletmede Çalışma Süresi	1 ve daha az yıl	414	33,5
Eğitim Durumu	İlköğretim	111	13,5		2-4 yıl	492	39,9
	Ortaöğretim	382	46,6		5-7 yıl	199	16,1
	Ön Lisans	175	21,3		8-10 yıl	58	4,7
	Lisans	133	16,2		11 ve daha fazla	71	5,8
	Lisansüstü	19	2,3	Departman	Önbüro	159	12,9
Turizm Eğitimi	Evet	556	45,1		Yiyecek İçecek	270	21,9
	Hayır	678	54,9		Kat Hizmetleri	169	13,7
Gelir Durumu	4250₺'den az	98	7,9		Mutfak	215	17,4
	4250₺-5000₺	377	30,6		İnsan Kaynakları	90	7,3
	5001₺-5750₺	254	20,6		Halkla İlişkiler	88	7,1
	5751₺-6500₺	133	10,8		Satış-Pazarlama	92	7,5
	6501-7250₺	168	13,6		Muhasebe-Finans	91	7,4
	7251₺ ve üzeri	204	16,5		Diğer	60	4,9

Araştırmaya dahil olan katılımcıların işletmedeki çalışma süreleri incelendiğinde; %33,5'inin 1 yıl ve daha az, %39,9'unun 2-4 yıl, %16,1'inin 5-7 yıl, %4,7'sinin 8-10 yıl ve %5,8'inin 11 yıl ve daha fazla olduğu görülmektedir. Ankete katılan katılımcıların çalıştıkları departman incelendiğinde, %12,9'unun ön büro, %21,9'unun yiyecek içecek, %13,7'sinin kat hizmetleri, %17,4'ünün mutfak, %7,3'ünün insan kaynakları, %7,1'inin halkla ilişkiler, %7,5'inin satış-pazarlama, %7,4'ünün muhasebe-finance ve %4,9'unun diğer departmanlarda çalıştığı ifade edilebilir.

2. ÖLÇEKLERİN GEÇERLİK VE GÜVENİRLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Çalışmada kullanılan ölçekler (örgütsel çeviklik, örgütsel DNA, örgütsel değişim ve örgütsel yaratıcılık), literatürdeki farklı araştırmalarda kullanılmış, geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılmış ölçeklerdir. Bu çalışmada ölçeklere dair geçerlik ve güvenilirlik analizleri tekrar yapılmıştır. Ölçeklerin geçerliği ile ilgili kapsam (içerik) ve yapı geçerliği ölçütleri temel alınmıştır. Coşkun vd. (2017: 131)'ne göre kapsam geçerliği, anketin yeterli sayıda ve ölçülmek istenen olguyu temsil edebilecek soruları içerdiğinden emin olmak için yapılmaktadır. Yapı geçerliği ise ölçülmek istenen yapıyı ne derece doğru ölçtüğünü belirlemek için kullanılmaktadır (Büyüköztürk vd. 2014: 119).

Hazırlanan anket formu, saha uygulaması öncesinde akademisyenler ve alanda uzman kişilerce incelenmiştir. İçerik, kapsam, madde sayısı ve maddelerin anlaşılabilirliği gibi konular ile ilgili uzmanlardan alınan görüş neticesinde ankete son hali verilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirliği ise Cronbach's Alpha katsayısı ile belirlenmiştir. Örgütsel çeviklik ölçeği, örgütsel DNA ölçeği, örgütsel değişim ölçeği ve örgütsel yaratıcılık ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları ile güvenirlik analiz sonuçları ayrı tablolar halinde çalışmanın devamında sunulmuştur.

Tablo 7'de örgütsel çeviklik ölçeğinin yapı geçerliğine yönelik uygulanan faktör analizi sonuçlarına, güvenirliklerine ilişkin iç tutarlık katsayılarına (Cronbach's Alpha) ve ek olarak bazı betimsel istatistiklere yer verilmiştir.

Tablo 7. Örgütsel Çeviklik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Maddeler	Faktör Yüğü	*Özdeğer **Varyans % ***Kümülatif Varyans %	Cronbach' s Alpha
Yetkinlik	İşletmemiz uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirecek stratejik vizyona sahiptir.	0,699	*4,020 **20,098 ***20,098	0,918
	İşletmemiz çağın gereklerine uygun miktarda ve yeterli teknolojiye sahiptir.	0,728		
	İşletmemizin ürünleri ve bu ürüne ilişkin müşteriye sunduğu hizmet kalitesi yüksektir.	0,709		
	İşletmemiz hedefine ulaşmak için tüm süreçlerde en az girdi ile en fazla çıktıyı elde etmeyi amaçlar.	0,666		
	İşletmemiz yüksek düzeyde ürün tanıtımı yapar.	0,542		
	İşletmemiz amaçlarına ulaşmadığı zaman gerektiğinde yönetim değişikliği yapar.	0,645		
	İşletmemiz konusunda uzman ve yetkilendirilmiş insan kaynağına sahiptir.	0,637		
	İşletmemizde tüm iş süreçleri basit, açık ve net tanımlanmıştır.	0,449		
	İşletmemiz işletme içi ve işletme dışında iş birliği ortamı sağlamaya ve geliştirmeye önem verir.	0,631		
	İşletmemizin kendi faaliyet alanında dış çevrede meydana gelen yeniliklere tepki verme ve bu yenilikleri işletmeye adapte etme (entegrasyon) kapasitesi yüksektir.	0,551		
Esneklik	İşletmemiz farklı ürün modelleri üretme esnekliğine sahiptir.	0,638	*3,424 **17,122 ***37,220	0,886
	İşletmemiz farklı miktarda ürün ve hizmet üretme esnekliğine sahiptir.	0,690		
	İşletmemiz insan kaynakları politikaları kapsamında esnekliğe sahiptir.	0,746		
	İşletmemizin çalışanları bireysel anlamda çevresel değişime olumlu tepki verirler.	0,764		
Cevap Verme	İşletmemiz çevresel değişim kapsamında değişimin yönünü hisseder, algılar ve bu değişimlere hazırlıklı olur.	0,679	*2,956 **14,782	0,839
	İşletmemiz müşterinin ihtiyaçlarındaki ve tecrübelerindeki değişikliklere hızla cevap verme yeteneğine sahiptir.	0,531	***52,003	

Tablo 7. (Devam) Örgütsel Çeviklik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Maddeler	Faktör Yüğü	*Özdeğer **Varyans % ***Kümülatif Varyans %	Cronbach' s Alpha
	İşletmemizin yeniliklere ve çevre, teknoloji kaynaklı değişikliklerin hızlı ve zamanında üstesinden gelme yeteneğı rakiplerine göre yüksektir.	0,426		
Hız	İşletmemiz yeni çıkan ürünleri pazara sunma konusunda hızlıdır.	0,756		
	İşletmemiz üretim süreçlerinde rakiplerine oranla daha hızlıdır.	0,780	*2,584 **12,919 ***64,921	0,857
	İşletmemiz müşteriye hızlı ve zamanında ürün ve hizmet dağıtımı yapar.	0,657		
GENEL ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK ÖLÇEĞİ				0,954

Genel Örgütsel Çeviklik Ölçeğı İçin: Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)= 0,937; Bartlett's Testi: $\chi^2= 5248,729$; $p=0,000$

Tablo 7'de sunulan KMO değerleri ve Bartlett's testlerine ilişkin bulgular incelendiğinde, örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu (KMO>0,937; Bartlett's Testi; $p=0,000$) ve faktör analizinin uygulanabileceğı görülmüştür. Ayrıca örgütsel çeviklik ölçeğinin toplam varyansın %64,921'ini açıklayan 4 boyut (yetkinlik, esneklik, cevap verme ve hız) altında toplandığı tespit edilmiştir. Örgütsel çeviklik ölçeğinin geneli için Cronbach's Alpha katsayısı 0,954 olarak hesaplanmış; yetkinlik boyutunun Cronbach's Alpha katsayısı 0,918, esneklik boyutunun 0,886, cevap verme boyutunun 0,839, hız boyutunun Cronbach's Alpha katsayısı ise 0,857 olduğu tespit edilmiştir.

Çalışma kapsamında örgütsel DNA ölçeğinin yapı geçerliğine yönelik faktör analizi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar, iç tutarlık katsayıları (Cronbach's Alpha) ve ek olarak bazı betimsel istatistikler Tablo 8'de sunulmuştur.

Tablo 8. Örgütsel DNA Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Maddeler	Faktör Yüğü	*Özdeğer **Varyans % ***Kümülatif Varyans %	Cronbach' s Alpha
Esnek	İşletmemiz, dış değişimlere uyum sağlayabilecek yapıdadır.	0,692		
	İşletmemiz, değişimi önemseyen bir kurumdur.	0,738		
	İşletmemiz, her türlü problemi esnek karar alma yapısını kullanarak çözmektedir.	0,557	*4,826 **17,236 ***17,236	0,858
	İşletmemiz, motivasyonu yüksek çalışanları desteklemektedir.	0,636		
Askeri	İşletmemiz, tam anlamıyla üst yönetimin hakimiyeti altındadır.	0,693		
	İşletmemizde verilen emirler harfi harfine yerine getirilerek olumlu sonuçlar alınır.	0,479	*3,434 **12,266 ***29,502	0,799
	İşletmemizde kendimi makinenin bir parçası gibi hissetmekteyim.	0,645		
	İşletmemizde işlerin aksamaması için sıkı uygulamalar vardır.	0,584		

Tablo 8. (Devam) Örgütsel DNA Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Maddeler	Faktör Yüğü	*Özdeğer **Varyans % ***Kümülatif Varyans %	Cronbach' s Alpha
Tam Zamanlı	İşletmemiz cazip bir kurum olduğı için, burada çalışmak isteyen birçok kişi vardır.	0,813	*3,357 **11,988 ***41,490	0,856
	İşletmemizin uygulamaları çalışanları ve turistleri mutlu kılmaktadır.	0,762		
	İşletmemizi diğer işletmelerden ayıran, rekabetçi ruha sahip farklı bir kültürünün olmasıdır.	0,789		
	İşletmemizin vizyonu ve değerleri beni motive etmektedir.	0,691		
Esinlemeler, Başlangıçlar	İşletmemizdeki zeki ve motivasyonu yüksek çalışanlar olmasına rağmen bunlar bir amaç altında toplanamamaktadır.	0,723	*3,110 **11,107 ***52,597	0,895
	İşletmemizde, birliktelik yerine herkesin kendi stratejileri vardır.	0,774		
	İşletmemizde, alınan güzel bir karar, iş birliği sorunlarından dolayı uygulanamamaktadır.	0,771		
	İşletmemizde, alınan kararların uygulanmasında koordinasyon ve yönlendirme eksikliği vardır.	0,690		
	İşletmemizde, değişimi engelleyen katı bir kültürel yapı bulunmaktadır.	0,568		
	İşletmemiz, işgören bakımından kalabalık olduğundan tam olarak verimli olamamaktadır.	0,706		
Yönetim Ağırlıklı	İşletmemizde, önemsiz işler fazla olduğundan, değişimler için fırsat bulmak güçtür.	0,756	*1,803 **6,441 ***59,038	0,901
	İşletmemiz, hantal bir yapıda olduğundan dış değişimlere cevap verememektedir.	0,687		
	İşletmemizin bünyesinde hiyerarşi, her şeyden önemlidir.	0,590		
	İşletmemiz, gereğinden fazla bürokratik bir yapıya sahiptir ve bu durum işleri aksatmaktadır.	0,616		
	İşletmemiz, herhangi bir karar alırken çalışan görüşlerine değer vermemektedir.	0,647		
	İşletmemizde, çalışanların potansiyeli dikkate alınmamaktadır.	0,458		
Pasif, Saldırgan	İşletmemizde, uygun bir çalışma ortamı görüntüsü arkasında içi kaynayan bir yapı vardır.	0,648	*1,693 **6,046 ***65,084	0,905
	İşletmemizde, büyük değişimler oylanır, kabul edilir ama uygulamak imkânsızdır.	0,754		
	İşletmemizde, vasatlık takdir edilmektedir.	0,823		
	İşletmemizde çalışanlar, üstlerinden gelen emirlere <u>aldırmamaya</u> meyillidirler.	0,728		
GENEL ÖRGÜTSEL DNA ÖLÇEĞİ				0,921

Genel Örgütsel DNA Ölçeği İçin: Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)= 0,906; Bartlett's Testi: $\chi^2= 6936,696$; $p=0,000$

Tablo 8'de verilen KMO değerleri ve Bartlett's testlerine ilişkin bulgular incelendiğinde, örneklemin faktör analizi için yeterli büyüklükte olduğu (KMO>0,906; Bartlett's Testi; $p=0,000$) belirlenmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda örgütsel DNA ölçeğinin toplam varyansın %65,084'ünü açıklayan 6 boyut (esnek, askeri, tam zamanlı, esinlemeler-başlangıçlar, yönetim ağırlıklı ve pasif-saldırgan) altında toplandığı görülmüştür. Örgütsel DNA ölçeğinin geneli için Cronbach's Alpha katsayısı 0,921 olarak hesaplanmış; esnek örgüt boyutu için Cronbach's Alpha katsayısı 0,858, askeri örgüt için 0,799, tam zamanlı örgüt için 0,856, esinlemeler-başlangıçlar boyutu için

0,895, yönetim ağırlıklı örgüt için 0,901 ve pasif-saldırgan örgüt boyutu için 0,905 olarak belirlenmiştir.

Çalışma kapsamında üçüncü olarak örgütsel değişim ölçeği için faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Yapılan faktör analizi sonuçlarına, güvenirliklerine ilişkin iç tutarlık katsayılarına (Cronbach's Alpha) ve ek olarak bazı betimsel istatistiklere Tablo 9'da yer verilmiştir.

Tablo 9. Örgütsel Değişim Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Maddeler	Faktör Yüğü	*Özdeğer **Varyans % ***Kümülatif Varyans %	Cronbach' s Alpha
Bilişsel	Değişim, işletmenin yararına olacaktır.	0,669	*4,402 **24,455 ***24,455	0,891
	İşletmemizdeki birçok çalışan, değişimden olumlu etkilenecektir.	0,819		
	Değişiklikleri denemeye eğilimli olacağım.	0,734		
	Değişimi desteklerim.	0,760		
	Diğer çalışanlar, benim değişimi destekleyeceğimi düşünüyor.	0,668		
	Değişim, daha yüksek performans göstermeme yardımcı olacaktır.	0,540		
Duygusal	Değişiklikleri pek sevmem.	0,801	*3,456 **19,199 ***43,655	0,783
	Değişim, eğer benim bölümümde oluyorsa rahatsız olabilirim.	0,786		
	Değişimler, genelde rahatsız edicidir.	0,725		
	İşletmemizde değişiklik olmasını dört gözle bekliyorum.	0,729		
	Değişimin beni olumlu yönde ateşleyici etkisi vardır.	0,740		
	Değişimden geçmenin, kişisel olarak beni mutlu edeceğini düşünüyorum.	0,735		
Davranışsal	İşletmemizde değişiklikler olmasını öneririm.	0,742	*2,902 **16,122 ***59,777	0,802
	Değişikliklerde önde olmak konusunda duraksarım.	0,679		
	Değişime karşı direnç gösteririm.	0,729		
	Değişimin işletmemizdeki istenmeyen durumların iyileştirilmesine yardımcı olacağını düşünüyorum.	0,733		
	Değişimi desteklemek için ne gerekiyorsa yaparım.	0,740		
	Olası bir değişimden kazançlı çıkarım.	0,730		
GENEL ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ÖLÇEĞİ				0,905

Genel Örgütsel Değişim Ölçeği İçin: Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)= 0,881; Bartlett's Testi: $\chi^2= 4218,696$; $p=0,000$

Tablo 9'daki KMO değerleri ve Bartlett's testlerine ilişkin sonuçlar incelendiğinde, örneklemin faktör analizi için yeterli büyüklükte olduğu ($KMO>0,881$; Bartlett's Testi; $p=0,000$) görülmektedir. Yapılan faktör analizi sonucunda örgütsel değişim ölçeğinin toplam varyansın %59,777'ini açıklayan üç boyut (bilişsel, duygusal ve davranışsal) altında toplandığı görülmüştür. Örgütsel değişim ölçeğinin geneli için Cronbach's Alpha katsayısı 0,905 olarak hesaplanmış; bilişsel boyutunun Cronbach's Alpha katsayısı 0,891, duygusal boyutunun 0,783, davranışsal boyutunun Cronbach's Alpha katsayısı ise 0,802 olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada son olarak, örgütsel yaratıcılık ölçeğinin yapı geçerliğine yönelik faktör analizi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar, iç tutarlık katsayıları (Cronbach's Alpha) ve ek olarak bazı betimsel istatistikler Tablo 10'da sunulmuştur.

Tablo 10. Örgütsel Yaratıcılık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Maddeler	Faktör Yüklü	*Özdeğer **Varyans % ***Kümülatif Varyans %	Cronbach' s Alpha
Bireysel	Yeni yaşantı ve deneyimleri merak ederek, çeşitli konularla yakından ilgilenirim.	0,591	*7,197 **18,940 ***18,940	0,937
	Risk almayı ve beklenmeyen sonuçlarla karşılaşmayı işimin bir parçası sayarım.	0,581		
	Bireysel inisiyatif alarak, cesur davranırım.	0,710		
	Olay ve olgular arasındaki farklı ilişki noktalarını görür ve değerlendiririm.	0,726		
	Yeni düşünceleri özümseyebilmek için esnek davranmaya çalışırım.	0,716		
	Rekabet ederek, potansiyel fırsatları somut yararlar dönüştürmeye çalışırım.	0,679		
	Yeni şeyler denemeyi/uygulamayı önemseyerek, girişimci davranırım.	0,694		
	Her seferinde yeni bilgi ve becerileri kullanmaya çalışırım.	0,569		
	Sürekli öğrenerek kendimi geliştirmenin yollarını ararım.	0,640		
	Yeni hedeflere ulaşmak için mevcut sınırların ötesine geçmeye çalışırım.	0,636		
	Yapılandırılmamış, farklı iş süreçlerini kullanırım.	0,553		
	Yeni yöntemlerin işe koşulması için değişime açık bir tutum takınırım.	0,619		
	Beklenenin üstünde bir performans göstermeye çalışırım.	0,618		
	Çok yönlü hareket ve dinamizm içinde olmaya gayret ederim.	0,601		
	Sorunlara farklı çözümler geliştirmek için rutin davranış kalıplarını terk ederim.	0,600		
	Sıradanlığı aşarak özgün düşünceler üretmeye ve çalışmalar yapmaya çalışırım.	0,601		
Yönetimsel	Yeni fikirlerin ortaya çıkması ve uygulaması için yöneticiler gerektiğinde kuralları esnetirler.	0,621	*6,443 **16,955 ***35,896	0,931
	İşimi geliştirmeye dönük yeni bir düşünce/uygulamaya sahip olduğumda bunu yöneticilerimle kolaylıkla paylaşıyorum.	0,552		
	Yönetim, yeni bir fikir/uygulama önerdiğimde onu ciddiye alır ve geliştirme yollarını arar.	0,484		
	Yönetim, çalışanların sıra dışı buluş veya uygulamalarını gördüğünde hemen ödüllendirme yoluna gider.	0,682		
	Yönetim, çalışanlara özgürce düşünme ve davranmaları için uygun bir ortam hazırlar.	0,775		
	Yönetim, çalışanlara hata yapmaktan korkmamalarını ve risk almalarını teşvik eder.	0,802		
	Yönetim, yapılan hata ve yanlışları birer öğrenme aracı olarak görür ve değerlendirir.	0,769		
	Yöneticilerim, farklı düşünme ve davranmaya özendirilen demokratik liderliği benimserler.	0,747		
	Üstün başarılarla imza atan personel ile gurur duyan bir yönetim vardır.	0,638		

Tablo 10. (Devam) Örgütsel Yaratıcılık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Maddeler	Faktör Yüğü	*Özdeğer **Varyans % ***Kümülatif Varyans %	Cronbach' s Alpha
	Yöneticiler, farklı insanların farklı düşünme biçimlerine saygı gösterirler.	0,473		
	Yönetim, çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmek için sürekli biçimde eğitim hizmetleri sunar.	0,497		
Toplumsal	İş arkadaşlarım, mevcut durumu aşmak için gerektiğinde kalıplaşmış düşünce ve uygulamalara direnirler.	0,466		
	İş arkadaşlarım, gerektiğinde aykırı görüşlerden bile istifade etmeye çalışırlar.	0,530		
	İş arkadaşlarım genellikle eleştiriye açık bir tutum sergilerler.	0,598		
	İş arkadaşlarım, sorun çözmede farklı alternatifler geliştirmeye gayret ederler.	0,628		
	İş arkadaşlarım, etkili hizmet sunmada farklı beklentileri dengelemeye çalışırlar.	0,652		
	İş arkadaşlarım, değişim için gerektiğinde mevcut politika ve prosedürleri sorgularlar.	0,646		
	İş arkadaşlarım, farklı inanç ve düşünceden olanlarla görüşlerini rahatlıkla paylaşırlar.	0,641		
	İş arkadaşlarım, önyargılardan çok, esnek düşünme eğilimi gösterirler.	0,688		
	İş arkadaşlarım, farklılıklara saygıyı öne çıkaran bir kültüre sahiptirler.	0,730		
	İş arkadaşlarım, hatalardan öğrenme deneyimine hep açık kapı bırakırlar.	0,651		
	İş arkadaşlarım, farklı bilgi ve becerilerinin önemini kavrayarak hareket ederler.	0,705		
			*4,931 **12,977 ***48,873	0,927
GENEL ÖRGÜTSEL YARATICILIK ÖLÇEĞİ				0,964

Genel Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği İçin: Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)= 0,924; Bartlett's Testi: $\chi^2= 10027,755$; $p=0,000$

Tablo 10'da yer alan KMO değerleri ve Bartlett's testlerine ilişkin bulgular incelendiğinde, örneklemin faktör analizi için uygun olduğu (KMO>0,924; Bartlett's Testi; $p=0,000$) belirlenmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda örgütsel yaratıcılık ölçeğinin, toplam varyansın %48,873'ünü açıklayan üç boyut (bireysel, yönetsel ve toplumsal) altında toplandığı belirlenmiştir. Örgütsel yaratıcılık ölçeğinin geneli için Cronbach's Alpha katsayısı 0,964 olarak hesaplanmış; Cronbach's Alpha katsayıları bireysel yaratıcılık için 0, 937, yönetsel yaratıcılık için 0,931 ve son olarak toplumsal yaratıcılık için 0,927 olarak belirlenmiştir.

3. İŞGÖRENLERİN ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK, ÖRGÜTSEL DNA, ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE ÖRGÜTSEL YARATICILIK ALGILARINA İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmanın bu kısmında katılımcıların örgütsel çeviklik, örgütsel DNA, örgütsel değişim ve örgütsel yaratıcılık ölçeklerine verdiği cevaplar incelenerek her bir ölçekte yer alan ifadelere verilen cevapların yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir.

3.1. İŞGÖRENLERİN ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK ALGILARINA İLİŞKİN BULGULAR

Örgütsel çeviklik ölçeğinde yer alan her bir ifade için yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri tablo 11’de sunulmuştur. İşgörenlerin örgütsel çeviklik ölçeğine verdiği cevaplar doğrultusunda, araştırmaya katılan işgörenlerin çalıştıkları işletmeye yönelik örgütsel çeviklik algıları $\bar{X}=3,64$ olarak hesaplanmıştır. 5’li Likert tipi derecelendirmeye göre orta değer olan 3 puanın üzerinde olduğu için bu değer nispeten de olsa yüksek olduğu söylenebilir. Ölçek alt boyutlarının ortalamaları incelendiğinde ise esneklik boyutunun $\bar{X}=3,60$; cevap verme boyutunun $\bar{X}=3,70$; yetkinlik ve hız boyutlarının $\bar{X}=3,64$ olarak hesaplandığı görülmektedir. Ölçekteki maddeler incelendiğinde, “işletmemiz müşteriye hızlı ve zamanında ürün ve hizmet dağıtımını yapar” maddesinin en yüksek ortalamaya ($\bar{X}=3,79$) sahip olduğu belirlenmiştir. Bu madde için katılımcıların %11,8’inin hiç ve az şeklinde olumsuz cevap verdikleri, %63,5’inin ise çok ve tam şeklinde olumlu cevap verdikleri belirlenmiştir. “İşletmemiz yüksek düzeyde ürün tanıtımını yapar” ve “işletmemiz amaçlarına ulaşmadığı zaman gerektiğinde yönetim değişikliği yapar” ifadeleri ise ölçek genelinde en düşük ortalamaya ($\bar{X}=3,45$) sahip iki ifade olarak belirlenmiştir.

Tablo 11. İşgörenlerin Örgütsel Çeviklik Algılarına İlişkin Tanıtıcı İstatistikler

Örgütsel Çeviklik ile İlgili Maddeler	Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	SS
	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam		
	%	%	%	%	%		
1. İşletmemiz uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirecek stratejik vizyona sahiptir.	6,4	13,5	26,4	26,5	27,2	3,55	1,20
2. İşletmemiz çağın gereklerine uygun miktarda ve yeterli teknolojiye sahiptir.	2,7	13,0	27,7	30,6	26,0	3,64	1,08
3. İşletmemizin ürünleri ve bu ürüne ilişkin müşteriye sunduğu hizmet kalitesi yüksektir.	2,9	9,3	26,9	32,5	28,4	3,74	1,06
4. İşletmemiz hedefine ulaşmak için tüm süreçlerde en az girdi ile en fazla çıktıyı elde etmeyi amaçlar.	3,7	9,2	26,0	31,1	30,0	3,74	1,09
5. İşletmemiz yüksek düzeyde ürün tanıtımını yapar.	7,5	13,2	28,7	27,6	22,9	3,45	1,19

Tablo 11. (Devam) İşgörenlerin Örgütsel Çeviklik Algılarına İlişkin Tanıtıcı İstatistikler

Örgütsel Çeviklik ile İlgili Maddeler	Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	SS
	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam		
	%	%	%	%	%		
6. İşletmemiz amaçlarına ulaşmadığı zaman gerektiğinde yönetim değişikliği yapar.	8,4	14,0	25,9	27,3	24,3	3,45	1,23
7. İşletmemiz konusunda uzman ve yetkilendirilmiş insan kaynağına sahiptir.	3,3	10,6	26,0	33,1	27,0	3,70	1,08
8. İşletmemizde tüm iş süreçleri basit, açık ve net tanımlanmıştır.	2,4	9,0	25,0	35,3	28,4	3,78	1,03
9. İşletmemiz işletme içi ve işletme dışında iş birliği ortamı sağlamaya ve geliştirmeye önem verir.	4,5	9,6	28,3	32,8	24,9	3,64	1,09
10. İşletmemizin kendi faaliyet alanında dış çevrede meydana gelen yeniliklere tepki verme ve bu yenilikleri işletmeye adapte etme (entegrasyon) kapasitesi yüksektir.	3,0	10,6	28,4	32,1	25,9	3,67	1,06
Yetkinlik						3,64	0,85
11. İşletmemiz farklı ürün modelleri üretme esnekliğine sahiptir.	5,4	11,6	30,8	30,8	21,4	3,51	1,11
12. İşletmemiz farklı miktarda ürün ve hizmet üretme esnekliğine sahiptir.	4,6	11,7	29,0	30,7	24,0	3,58	1,11
13. İşletmemiz insan kaynakları politikaları kapsamında esnekliğe sahiptir.	4,4	10,2	28,9	31,1	25,4	3,63	1,10
14. İşletmemizin çalışanları bireysel anlamda çevresel değişime olumlu tepki verirler.	2,8	9,6	29,5	33,0	25,1	3,68	1,04
Esneklik						3,60	0,94
15. İşletmemiz çevresel değişim kapsamında değişimin yönünü hisseder, algılar ve bu değişimlere hazırlıklı olur.	2,6	8,4	29,7	33,5	25,7	3,71	1,02
16. İşletmemiz müşterinin ihtiyaçlarındaki ve tecrübelerindeki değişikliklere hızla cevap verme yeteneğine sahiptir.	3,4	9,1	25,3	33,4	28,8	3,75	1,07
17. İşletmemizin yeniliklere ve çevre, teknoloji kaynaklı değişikliklerin hızlı ve zamanında üstesinden gelme yeteneği rakiplerine göre yüksektir.	3,5	11,5	27,4	34,3	23,3	3,62	1,07
Cevap Verme						3,70	0,92
18. İşletmemiz yeni çıkan ürünleri pazara sunma konusunda hızlıdır.	4,6	11,3	30,4	31,6	22,0	3,55	1,09
19. İşletmemiz üretim süreçlerinde rakiplerine oranla daha hızlıdır.	5,1	10,3	28,5	32,4	23,7	3,59	1,11
20. İşletmemiz müşteriye hızlı ve zamanında ürün ve hizmet dağıtımını yapar.	3,6	8,2	24,7	32,8	30,7	3,79	1,08
Hız						3,64	0,96
Genel						3,64	0,80

3.2. İŞGÖRENLERİN ÖRGÜTSEL DNA ALGILARINA İLİŞKİN BULGULAR

Örgütsel DNA ölçeğinde yer alan her bir ifade için yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri tablo 12’de sunulmuştur. İşgörenlerin örgütsel DNA ölçeğine verdiği cevaplar doğrultusunda, araştırmaya katılan katılımcıların çalıştıkları işletmeye yönelik örgütsel DNA algıları $\bar{X}=3,12$ olarak hesaplanmıştır. 5’li Likert tipi derecelendirmeye göre orta değer olan 3 puana yakın olduğu için bu bulgunun orta düzeyde olduğu söylenebilir. Ölçek alt boyutlarının ortalamaları incelendiğinde ise esnek

örgüt boyutunun $\bar{X}=3,69$; askeri örgüt boyutunun $\bar{X}=3,75$; tam zamanlı örgüt boyutunun $\bar{X}=3,64$; esinlemeler-başlangıçlar boyutunun $\bar{X}=2,73$; yönetim ağırlıklı örgüt boyutunun $\bar{X}=2,69$ ve pasif-saldırgan örgüt boyutunun ortalaması $\bar{X}=2,65$ olarak hesaplandığı görülmektedir. Ölçekteki maddeler incelendiğinde, “işletmemiz, tam anlamıyla üst yönetimin hakimiyeti altındadır” maddesinin en yüksek ortalamaya ($\bar{X}=3,82$) sahip olduğu belirlenmiştir. Bu madde için katılımcıların %11,9’unun hiç ve az şeklinde olumsuz cevap verdikleri, %65,5’inin ise çok ve tam şeklinde olumlu cevap verdikleri belirlenmiştir. “İşletmemiz, işgören bakımından kalabalık olduğundan tam olarak verimli olamamaktadır” ifadesi ise örgütsel DNA ölçeğindeki en düşük ortalamaya ($\bar{X}=2,36$) sahip ifadedir.

Tablo 12. İşgörenlerin Örgütsel DNA Algılarına İlişkin Tanıtıcı İstatistikler

Örgütsel DNA ile İlgili Maddeler	Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	SS
	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam		
	%	%	%	%	%		
1. İşletmemiz, dış değişimlere uyum sağlayabilecek yapıdadır.	3,5	7,9	27,4	33,4	27,9	3,74	1,06
2. İşletmemiz, değişimi önemseyen bir kurumdur.	3,3	10,4	25,6	34,2	26,5	3,70	1,07
3. İşletmemiz, her türlü problemi esnek karar alma yapısını kullanarak çözmektedir.	3,2	9,4	30,1	31,8	25,4	3,67	1,06
4. İşletmemiz, motivasyonu yüksek çalışanları desteklemektedir.	5,4	9,4	26,1	32,6	26,5	3,65	1,13
Esnek Örgüt						3,69	0,90
5. İşletmemiz, tam anlamıyla üst yönetimin hakimiyeti altındadır.	3,5	8,4	22,6	33,1	32,4	3,82	1,08
6. İşletmemizde verilen emirler harfi harfine yerine getirilerek olumlu sonuçlar alınır.	2,8	7,7	27,4	35,5	26,7	3,76	1,02
7. İşletmemizde kendimi makinenin bir parçası gibi hissetmekteyim.	3,6	9,6	28,4	31,8	26,6	3,68	1,08
8. İşletmemizde işlerin aksamaması için sıkı uygulamalar vardır.	3,3	7,8	28,3	33,1	27,5	3,74	1,05
Askeri Örgüt						3,75	0,83
9. İşletmemiz cazip bir kurum olduğu için, burada çalışmak isteyen birçok kişi vardır.	4,5	9,6	29,3	31,8	24,7	3,63	1,09
10. İşletmemizin uygulamaları çalışanları ve turistleri mutlu kılmaktadır.	2,9	8,6	26,1	34,4	28,0	3,76	1,04
11. İşletmemizi diğer işletmelerden ayıran, rekabetçi ruha sahip farklı bir kültürünün olmasıdır.	4,3	11,8	26,9	33,2	23,8	3,61	1,10
12. İşletmemizin vizyonu ve değerleri beni motive etmektedir.	4,9	11,3	29,1	31,4	23,4	3,57	1,11
Tam Zamanlı Örgüt						3,64	0,91
13. İşletmemizdeki zeki ve motivasyonu yüksek çalışanlar olmasına rağmen bunlar bir amaç altında toplanamamaktadır.	23,3	18,7	24,4	21,2	12,4	2,81	1,34
14. İşletmemizde, birliktelik yerine herkesin kendi stratejileri vardır.	21,1	19,8	24,5	22,0	12,6	2,85	1,32
15. İşletmemizde, alınan güzel bir karar, iş birliği sorunlarından dolayı uygulanamamaktadır.	26,9	18,3	24,4	18,2	12,2	2,71	1,36

Tablo 12. (Devam) İşgörenlerin Örgütsel DNA Algılarına İlişkin Tanıtıcı İstatistikler

Örgütsel DNA ile İlgili Maddeler	Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	SS
	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam		
	%	%	%	%	%		
16. İşletmemizde, alınan kararların uygulanmasında koordinasyon ve yönlendirme eksikliği vardır.	24,1	17,4	25,0	21,4	12,1	2,80	1,34
17. İşletmemizde, değişimi engelleyen katı bir kültürel yapı bulunmaktadır.	23,6	17,1	25,7	18,7	14,9	2,84	1,37
18. İşletmemiz, işgören bakımından kalabalık olduğundan tam olarak verimli olamamaktadır.	35,7	21,5	22,4	12,3	8,1	2,36	1,29
Esinlemeler-Başlangıçlar						2,73	1,08
19. İşletmemizde, önemsiz işler fazla olduğundan, değişimler için fırsat bulmak güçtür.	27,9	22,1	22,7	17,8	9,5	2,59	1,31
20. İşletmemiz, hantal bir yapıda olduğundan dış değişimlere cevap verememektedir.	34,8	18,1	22,5	16,0	8,6	2,45	1,33
21. İşletmemizin bünyesinde hiyerarşi, her şeyden önemlidir.	17,6	17,0	28,7	21,7	15,0	3,00	1,30
22. İşletmemiz, gereğinden fazla bürokratik bir yapıya sahiptir ve bu durum işleri aksatmaktadır.	26,6	19,3	25,1	17,9	11,1	2,68	1,33
23. İşletmemiz, herhangi bir karar alırken çalışan görüşlerine değer vermemektedir.	27,9	19,4	21,6	19,2	11,9	2,68	1,37
24. İşletmemizde, çalışanların potansiyeli dikkate alınmamaktadır.	26,9	18,4	21,8	19,9	13,0	2,74	1,38
Yönetim Ağırlıklı Örgüt						2,69	1,09
25. İşletmemizde, uygun bir çalışma ortamı görüntüsü arkasında içi kaynayan bir yapı vardır.	25,2	16,5	24,6	20,3	13,5	2,80	1,37
26. İşletmemizde, büyük değişimler oylanır, kabul edilir ama uygulamak imkânsızdır.	29,0	17,6	23,3	18,3	11,8	2,66	1,37
27. İşletmemizde, vasatlık takdir edilmektedir.	33,9	13,6	24,3	16,0	12,2	2,59	1,40
28. İşletmemizde çalışanlar, üstlerinden gelen emirlere aldırnamaya meyillidirler.	34,0	16,0	21,2	17,8	10,9	2,55	1,39
Pasif-Saldırgan Örgüt						2,65	1,22
Genel						3,12	0,65

3.3. İŞGÖRENLERİN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM TUTUMLARINA İLİŞKİN BULGULAR

Örgütsel değişim ölçeğinde yer alan her bir ifade için yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri tablo 13'te sunulmuştur. Katılımcıların örgütsel değişim ölçeğine verdiği cevaplar doğrultusunda, araştırmaya katılan işgörenlerin genel örgütsel değişim tutumlarına ilişkin ortalama $\bar{X}=3,29$ olarak hesaplanmıştır. 5'li Likert tipi derecelendirmeye göre orta değer olan 3 puanın üzerinde olduğu için bu bulgunun nispeten yüksek düzeyde olduğu söylenebilir. Ölçek alt boyutlarının ortalamaları incelendiğinde ise bilişsel boyutunun $\bar{X}=3,38$; duygusal boyutunun $\bar{X}=3,20$ ve davranışsal boyutunun ortalaması $\bar{X}=3,30$ olarak hesaplandığı görülmektedir. Ölçekteki maddeler incelendiğinde, “değişimi desteklerim” maddesinin en yüksek ortalama ($\bar{X}=3,50$) sahip olduğu belirlenmiştir. Bu madde için katılımcıların %19,9'unun hiç ve az şeklinde

olumsuz cevap verdikleri, %52,8'inin ise çok ve tam şeklinde olumlu cevap verdikleri belirlenmiştir. Örgütsel değişim ölçeğindeki en düşük ortalama ($\bar{X}=3,00$) sahip madde ise “değişiklikleri pek sevmem” ifadesidir.

Tablo 13. İşgörenlerin Örgütsel Değişim Tutumlarına İlişkin Tanıtıcı İstatistikler

Örgütsel Değişim ile İlgili Maddeler	Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	SS
	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam		
	%	%	%	%	%		
1. Değişim, işletmenin yararına olacaktır.	11,8	14,2	29,4	26,6	18,1	3,25	1,24
2. İşletmemizdeki birçok çalışan, değişimden olumlu etkilenecektir.	9,1	17,6	28,5	26,3	18,5	3,28	1,21
3. Değişiklikleri denemeye eğilimli olacağım.	7,0	13,6	30,1	29,7	19,7	3,41	1,15
4. Değişimi desteklerim.	6,4	13,5	27,4	29,3	23,5	3,50	1,17
5. Diğer çalışanlar, benim değişimi destekleyeceğimi düşünüyor.	7,7	13,1	30,8	28,6	19,8	3,40	1,17
6. Değişim, daha yüksek performans göstermeme yardımcı olacaktır.	6,7	13,3	31,0	28,3	20,7	3,43	1,15
Bilişsel						3,38	0,95
7. Değişiklikleri pek sevmem.	17,3	17,7	27,6	22,1	15,2	3,00	1,30
8. Değişim, eğer benim bölümümde oluyorsa rahatsız olabilirim.	15,9	15,5	30,2	23,0	15,4	3,07	1,28
9. Değişimler, genelde rahatsız edicidir.	16,9	16,2	27,2	23,9	15,8	3,06	1,31
10. İşletmemizde değişiklik olmasını dört gözle bekliyorum.	10,8	14,7	29,7	26,3	18,5	3,27	1,23
11. Değişimin beni olumlu yönde ateşleyici etkisi vardır.	8,8	12,1	30,4	29,6	19,1	3,38	1,18
12. Değişimden geçmenin, kişisel olarak beni mutlu edeceğine düşünüyorum.	8,1	12,6	30,2	29,4	19,7	3,40	1,17
Duygusal						3,20	0,86
13. İşletmemizde değişiklikler olmasını öneririm.	8,9	12,4	29,1	26,3	23,3	3,43	1,22
14. Değişikliklerde önde olmak konusunda duraksarım.	12,0	16,9	29,3	27,4	14,4	3,15	1,22
15. Değişime karşı direnç gösteririm.	17,6	16,9	27,6	22,7	15,2	3,01	1,31
16. Değişimin işletmemizdeki istenmeyen durumların iyileştirilmesine yardımcı olacağını düşünüyorum.	7,1	11,8	32,3	27,6	21,2	3,44	1,15
17. Değişimi desteklemek için ne gerekiyorsa yaparım.	7,5	13,9	30,1	28,0	20,5	3,40	1,17
18. Olası bir değişimden kazançlı çıkarım.	8,5	13,1	31,8	26,3	20,3	3,37	1,19
Davranışsal						3,30	0,86
Genel						3,29	0,75

3.4. İŞGÖRENLERİN ÖRGÜTSEL YARATICILIK ALGILARINA İLİŞKİN BULGULAR

Örgütsel yaratıcılık ölçeğinde yer alan her bir ifade için yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri tablo 14'te sunulmuştur. İşgörenlerin örgütsel yaratıcılık ölçeğine verdiği cevaplar doğrultusunda, araştırmaya katılan katılımcıların çalıştıkları işletmeye yönelik genel örgütsel yaratıcılık algılarına ilişkin ortalama $\bar{X}=3,59$ olarak hesaplanmıştır. 5'li Likert tipi derecelendirmeye göre orta değer olan 3 puanın üzerinde

olduğu için bu bulguya göre işgörenlerin örgütsel yaratıcılık algılarının yüksek olduğu söylenebilir. Ölçek alt boyutlarının ortalamaları incelendiğinde bireysel boyutunun $\bar{X}=3,64$; yönetsel boyutunun $\bar{X}=3,54$ ve toplumsal boyutunun ortalaması $\bar{X}=3,56$ olduğu görülmektedir. Ölçekteki maddeler incelendiğinde, “beklenenin üstünde bir performans göstermeye çalışırım” maddesinin en yüksek ortalama ($\bar{X}=3,77$) sahip olduğu ve bu madde için katılımcıların %9,9’unun hiç ve az şeklinde olumsuz cevap verdikleri, %63,2’sinin ise çok ve tam şeklinde olumlu cevap verdikleri belirlenmiştir. Örgütsel yaratıcılık ölçeğine ait en düşük ortalama ($\bar{X}=3,45$) sahip maddeler ise “yönetim, çalışanlara hata yapmaktan korkmamalarını ve risk almalarını teşvik eder”, “yönetim, yapılan hata ve yanlışları birer öğrenme aracı olarak görür ve değerlendirir” ve “iş arkadaşlarım, gerektiğinde aykırı görüşlerden bile istifade etmeye çalışırlar” ifadeleridir.

Tablo 14. İşgörenlerin Örgütsel Yaratıcılık Algılarına İlişkin Tanıtıcı İstatistikler

Örgütsel Yaratıcılık ile İlgili Maddeler	Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	SS
	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam		
	%	%	%	%	%		
1. Yeni yaşantı ve deneyimleri merak ederek, çeşitli konularla yakından ilgilenirim.	3,7	10,7	32,2	31,8	21,6	3,57	1,06
2. Risk almayı ve beklenmeyen sonuçlarla karşılaşmayı işimin bir parçası sayarım.	4,1	10,6	35,7	30,6	19,0	3,50	1,04
3. Bireysel inisiyatif alarak, cesur davranırım.	4,1	10,8	33,0	31,6	20,6	3,54	1,06
4. Olay ve olgular arasındaki farklı ilişki noktalarını görür ve değerlendiririm.	3,1	9,5	34,8	32,5	20,2	3,57	1,01
5. Yeni düşünceleri özümseyebilmek için esnek davranmaya çalışırım.	3,5	9,6	29,2	35,3	22,4	3,63	1,04
6. Rekabet ederek, potansiyel fırsatları somut yararlarla dönüştürmeye çalışırım.	4,9	9,8	30,1	34,9	20,3	3,56	1,07
7. Yeni şeyler denemeyi/uygulamayı önemseyerek, girişimci davranırım.	3,5	9,2	28,6	34,7	24,0	3,66	1,05
8. Her seferinde yeni bilgi ve becerileri kullanmaya çalışırım.	3,9	8,4	30,0	32,8	24,9	3,66	1,06
9. Sürekli öğrenerek kendimi geliştirmenin yollarını ararım.	2,4	7,2	29,2	34,1	27,1	3,76	1,00
10. Yeni hedeflere ulaşmak için mevcut sınırların ötesine geçmeye çalışırım.	2,8	9,6	28,9	34,1	24,6	3,68	1,03
11. Yapılandırılmamış, farklı iş süreçlerini kullanırım.	3,6	11,0	30,7	33,6	21,1	3,58	1,05
12. Yeni yöntemlerin işe koşulması için değişime açık bir tutum takınırım.	3,3	9,0	30,1	34,2	23,3	3,65	1,04
13. Beklenenin üstünde bir performans göstermeye çalışırım.	1,9	8,1	26,9	37,8	25,4	3,77	0,98
14. Çok yönlü hareket ve dinamizm içinde olmaya gayret ederim.	2,1	8,8	29,5	33,7	25,9	3,73	1,01
15. Sorunlara farklı çözümler geliştirmek için rutin davranış kalıplarını terk ederim.	3,5	8,2	31,5	33,1	23,7	3,65	1,04
16. Sıradanlığı aşarak özgün düşünceler üretmeye ve çalışmalar yapmaya çalışırım.	3,2	8,4	31,6	33,9	22,9	3,65	1,02
Bireysel						3,64	0,74

Tablo 14. (Devam) İşgörenlerin Örgütsel Yaratıcılık Algılarına İlişkin Tanıtıcı İstatistikler

Örgütsel Yaratıcılık ile İlgili Maddeler	Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	SS
	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam		
	%	%	%	%	%		
17. Yeni fikirlerin ortaya çıkması ve uygulaması için yöneticiler gerektiğinde kuralları esnetirler.	4,1	10,6	30,8	33,5	21,0	3,57	1,06
18. İşimi geliştirmeye dönük yeni bir düşünce/uygulamaya sahip olduğumda bunu yöneticilerimle kolaylıkla paylaşıyorum.	3,4	8,8	29,7	34,8	23,3	3,66	1,04
19. Yönetim, yeni bir fikir/uygulama önerdiğimde onu ciddiye alır ve geliştirme yollarını arar.	3,3	10,8	29,4	33,1	23,3	3,62	1,06
20. Yönetim, çalışanların sıra dışı buluş veya uygulamalarını gördüğünde hemen ödüllendirme yoluna gider.	7,4	11,6	28,9	31,8	20,3	3,46	1,15
21. Yönetim, çalışanlara özgürce düşünme ve davranmaları için uygun bir ortam hazırlar.	5,7	11,9	29,9	31,2	21,3	3,51	1,12
22. Yönetim, çalışanlara hata yapmaktan korkmamalarını ve risk almalarını teşvik eder.	7,0	12,6	30,1	29,2	21,2	3,45	1,16
23. Yönetim, yapılan hata ve yanlışları birer öğrenme aracı olarak görür ve değerlendirir.	6,0	14,5	29,3	28,6	21,6	3,45	1,15
24. Yöneticilerim, farklı düşünme ve davranmaya özendiren demokratik liderliği benimserler.	5,2	11,7	31,4	29,3	22,4	3,52	1,12
25. Üstün başarıları imza atan personel ile gurur duyan bir yönetim vardır.	4,8	11,5	29,3	30,6	23,8	3,57	1,11
26. Yöneticiler, farklı insanların farklı düşünme biçimlerine saygı gösterirler.	4,3	9,6	30,9	30,2	25,0	3,62	1,09
27. Yönetim, çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmek için sürekli biçimde eğitim hizmetleri sunar.	5,8	10,9	31,4	29,3	22,8	3,52	1,13
Yönetmelik						3,54	0,85
28. İş arkadaşlarım, mevcut durumu aşmak için gerektiğinde kalıplaşmış düşünce ve uygulamalara direnirler.	5,3	11,9	34,0	29,3	19,5	3,46	1,09
29. İş arkadaşlarım, gerektiğinde aykırı görüşlerden bile istifade etmeye çalışırlar.	6,1	11,8	33,6	28,2	20,3	3,45	1,12
30. İş arkadaşlarım genellikle eleştiriye açık bir tutum sergilerler.	5,7	11,7	33,3	28,4	21,0	3,47	1,12
31. İş arkadaşlarım, sorun çözmede farklı alternatifler geliştirmeye gayret ederler.	3,7	11,3	33,3	31,0	20,7	3,54	1,05
32. İş arkadaşlarım, etkili hizmet sunmada farklı beklentileri dengelemeye çalışırlar.	3,2	9,6	34,0	31,0	22,3	3,60	1,03
33. İş arkadaşlarım, değişim için gerektiğinde mevcut politika ve prosedürleri sorgularlar.	3,7	9,6	33,5	31,8	21,3	3,57	1,04
34. İş arkadaşlarım, farklı inanç ve düşünceden olanlarla görüşlerini rahatlıkla paylaşırlar.	4,0	8,9	33,1	31,0	23,0	3,60	1,06
35. İş arkadaşlarım, önyargılardan çok, esnek düşünme eğilimi gösterirler.	4,2	10,2	31,4	30,2	23,9	3,59	1,09
36. İş arkadaşlarım, farklılıklara saygıyı öne çıkaran bir kültüre sahiptirler.	3,6	9,0	30,0	33,1	24,3	3,66	1,05
37. İş arkadaşlarım, hatalardan öğrenme deneyimine hep açık kapı bırakırlar.	4,1	9,6	31,0	30,6	24,8	3,62	1,08
38. İş arkadaşlarım, farklı bilgi ve becerilerinin önemini kavrayarak hareket ederler.	4,6	11,1	26,7	30,5	27,1	3,64	1,13
Toplumsal						3,56	0,82
Genel						3,59	0,70

4. ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK, ÖRGÜTSEL DNA, ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE ÖRGÜTSEL YARATICILIĞIN BİREYSEL ÖZELLİKLERE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASINA YÖNELİK BULGULAR

Araştırmanın bu kısmında katılımcıların çalıştıkları işletmeye yönelik örgütsel çeviklik ve örgütsel DNA algıları ile örgütsel değişim ve örgütsel yaratıcılık algılarının işgörenlerin bireysel özelliklerine göre karşılaştırması sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Araştırma kapsamında öncelikle katılımcıların örgütsel çeviklik ve örgütsel DNA algıları ile örgütsel değişim ve örgütsel yaratıcılık algılarının işgörenlerin cinsiyetlerine göre karşılaştırılmış ve elde edilen bulgular Tablo 15’de sunulmuştur. Tabloda yer alan bilgilere göre işgörenlerin örgütsel çeviklik algıları cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). İşgörenlerin çalıştıkları işletmeye yönelik örgütsel DNA algıları incelendiğinde, katılımcıların cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Kadın işgörenlerin örgütsel DNA algılarının ($\bar{X}=3,52$) erkek meslektaşlarından ($\bar{X}=3,43$) daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşgörenlerin örgütsel değişime yönelik tutumlarının cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusuna ulaşılmıştır ($p>0,05$). Son olarak, katılımcıların örgütsel yaratıcılık algılarında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Tablo 15. Katılımcıların Örgütsel Çeviklik ve Örgütsel DNA Algıları ile Örgütsel Değişim ve Örgütsel Yaratıcılık Algılarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	SS	t	p
Örgütsel Çeviklik	Kadın	567	3,62	0,805	-0,872	0,383
	Erkek	667	3,66	0,799		
Örgütsel DNA	Kadın	567	3,52	0,708	2,301	0,022*
	Erkek	667	3,43	0,689		
Örgütsel Değişim	Kadın	567	3,22	0,679	-1,853	0,064
	Erkek	667	3,29	0,613		
Örgütsel Yaratıcılık	Kadın	567	3,57	0,687	-1,037	0,300
	Erkek	667	3,61	0,715		

*: $p<0,05$

Araştırmada katılımcıların örgütsel çeviklik ve örgütsel DNA algıları ile örgütsel değişim ve örgütsel yaratıcılık algılarının medeni durumlarına göre karşılaştırılmış ve elde edilen bulgular Tablo 16’da sunulmuştur. Elde edilen bulgulara göre katılımcıların örgütsel çeviklik algılarının medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır ($p>0,05$). İşgörenlerin örgütsel DNA algıları medeni duruma göre karşılaştırıldığında, evli ve bekâr çalışanların örgütsel DNA algılarında anlamlı bir

farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$). Katılımcıların örgütsel değişime yönelik tutumlarının medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$). Son olarak katılımcıların örgütsel yaratıcılık algılarında medeni duruma göre anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($p>0,05$).

Tablo 16. Katılımcıların Örgütsel Çeviklik ve Örgütsel DNA Algıları ile Örgütsel Değişim ve Örgütsel Yaratıcılık Algılarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	Medeni Durum	n	$\bar{X}$	SS	t	p
Örgütsel Çeviklik	Bekâr	688	3,61	0,776	-1,320	0,187
	Evli	546	3,67	0,832		
Örgütsel DNA	Bekâr	688	3,44	0,696	-1,711	0,087
	Evli	546	3,51	0,701		
Örgütsel Değişim	Bekâr	688	3,25	0,647	-0,405	0,685
	Evli	546	3,27	0,641		
Örgütsel Yaratıcılık	Bekâr	688	3,57	0,692	-0,762	0,446
	Evli	546	3,60	0,715		

Araştırmada katılımcıların örgütsel çeviklik ve örgütsel DNA algıları ile örgütsel değişim ve örgütsel yaratıcılık algıları, turizm eğitimi alma durumlarına göre karşılaştırılmış ve elde edilen bulgular Tablo 17’de sunulmuştur. Katılımcıların örgütsel çeviklik algılarının turizm eğitimi alıp almamalarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır ($p>0,05$). İşgörenlerin örgütsel DNA algıları turizm eğitimi alma durumuna göre karşılaştırıldığında, turizm eğitimi alan ve turizm eğitimi almayan çalışanların örgütsel DNA algılarında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$). Katılımcıların örgütsel değişime yönelik tutumlarının turizm eğitimi alma durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$). Son olarak katılımcıların örgütsel yaratıcılık algılarında turizm eğitimi alma durumlarına göre anlamlı bir farklılık olmadığı ortaya konulmuştur ($p>0,05$).

Tablo 17. Katılımcıların Örgütsel Çeviklik ve Örgütsel DNA Algıları ile Örgütsel Değişim ve Örgütsel Yaratıcılık Algılarının Turizm Eğitimi Alma Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	Turizm Eğitimi	n	$\bar{X}$	SS	t	p
Örgütsel Çeviklik	Evet	556	3,66	0,807	0,664	0,507
	Hayır	678	3,63	0,798		
Örgütsel DNA	Evet	556	3,44	0,669	-1,560	0,119
	Hayır	678	3,50	0,722		
Örgütsel Değişim	Evet	556	3,28	0,604	0,909	0,363
	Hayır	678	3,24	0,676		
Örgütsel Yaratıcılık	Evet	556	3,60	0,713	0,661	0,508
	Hayır	678	3,58	0,693		

Araştırmada kapsamındaki bireysel özelliklerden ikiden fazla seçeneği olan grupların karşılaştırılması için tek yönlü varyans analizi gerçekleştirilmiştir. Aralarında

fark olan grupların açıklanmasında; varyansların homojen dağıldığı durumlarda LSD çoklu karşılaştırma testi uygulanmış, varyansların homojen dağılmadığı durumlarda ise Tamhane's T2 çoklu karşılaştırma testi uygulanmış ve söz konusu testlerin sonuçlarına yer verilmiştir. Bu bağlamda ilk olarak katılımcıların örgütsel çeviklik ve örgütsel DNA algıları ile örgütsel değişim ve örgütsel yaratıcılık algılarının yaşa göre anlamlı fark gösterip göstermediği konusunda tek yönlü varyans analizi gerçekleştirilmiş ve bulgular Tablo 18'de sunulmuştur. Tabloya göre katılımcıların örgütsel değişim ve örgütsel yaratıcılık algılarının yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır ($p>0,05$). Katılımcıların örgütsel çeviklik algılarının ($p=0,025<0,05$) ve örgütsel DNA algılarının ($p=0,000<0,001$) yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Buna göre işgörenlerden 36-40 yaş aralığında ($\bar{X}=3,77$) olanlar ile 25 ve altı yaşındaki ($\bar{X}=3,54$) katılımcılar arasındaki örgütsel çeviklik algıları anlamlı bir şekilde farklılaşmıştır. 36-40 yaş aralığındaki katılımcıların örgütsel çeviklik algıları diğer yaştaki katılımcılardan daha yüksektir. Örgütsel DNA algıları açısından incelendiğinde, katılımcılardan 25 yaş ve altında ($\bar{X}=3,29$) olanlar, diğer yaştaki katılımcılara göre anlamlı bir şekilde farklılaşarak daha düşük örgütsel DNA algısına sahip oldukları görülmüştür.

Tablo 18. Katılımcıların Örgütsel Çeviklik ve Örgütsel DNA Algıları ile Örgütsel Değişim ve Örgütsel Yaratıcılık Algılarının Yaşa Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	Yaş	n	$\bar{X}$	SS	F	p
Örgütsel Çeviklik	25 ve altı	316	3,54 ^b	0,76	2,805	0,025*
	26-30	335	3,65 ^{ab}	0,77		
	31-35	283	3,69 ^{ab}	0,80		
	36-40	158	3,77 ^a	0,82		
	41 ve üstü	142	3,58 ^{ab}	0,92		
Örgütsel DNA	25 ve altı	316	3,29 ^b	0,60	7,703	0,000***
	26-30	335	3,57 ^a	0,74		
	31-35	283	3,49 ^a	0,72		
	36-40	158	3,55 ^a	0,69		
	41 ve üstü	142	3,52 ^a	0,72		
Örgütsel Değişim	25 ve altı	316	3,31	0,53	1,945	0,101
	26-30	335	3,26	0,68		
	31-35	283	3,18	0,68		
	36-40	158	3,27	0,66		
	41 ve üstü	142	3,30	0,67		
Örgütsel Yaratıcılık	25 ve altı	316	3,54	0,71	1,178	0,319
	26-30	335	3,63	0,65		
	31-35	283	3,59	0,71		
	36-40	158	3,65	0,69		
	41 ve üstü	142	3,53	0,80		

*: $p<0,05$; ***: $p<0,001$; a, b: Birbirinden farklı harflerle temsil edilen gruplar arasındaki farklar anlamlıdır.

Tablo 19’da katılımcıların örgütsel çeviklik, örgütsel DNA, örgütsel değişim ve örgütsel yaratıcılık algılarına ilişkin görüşlerinin eğitim durumuna göre karşılaştırılmasına ilişkin yapılan varyans analizi sonuçları verilmiştir. Tablo 19’daki tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre araştırmaya katılan otel işletmesi işgörenlerinin örgütsel çeviklik ($p<0,01$), örgütsel DNA ($p<0,05$), örgütsel değişim ($p<0,01$) ve örgütsel yaratıcılık ($p<0,05$) algıları ile eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır. Buna göre katılımcıların çalıştıkları işletmeye yönelik örgütsel çeviklik algıları yaşlarına göre karşılaştırıldığında, lisansüstü ($\bar{X}=3,47$) eğitim düzeyindeki katılımcıların örgütsel çeviklik algıları orta öğretim ($\bar{X}=3,68$) ve ön lisans ($\bar{X}=3,76$) mezunu katılımcılardan anlamlı bir şekilde daha düşüktür. Katılımcıların örgütsel DNA algılarının eğitim durumlarına göre karşılaştırılması sonucunda fark olduğu ($p<0,05$) ortaya konulmuş ve ön lisans ($\bar{X}=3,59$) mezunu katılımcıların örgütsel DNA algıları, diğer eğitim durumuna sahip katılımcılardan daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşgörenlerin örgütsel değişime yönelik tutumlarının eğitim durumlarına göre karşılaştırılmasından elde edilen sonuca göre anlamlı fark olduğu ($p<0,01$) tespit edilmiş ve bu sonuca göre ilköğretim ($\bar{X}=3,10$) mezunu katılımcıların örgütsel değişime yönelik tutumları diğer katılımcılara göre anlamlı bir şekilde daha düşüktür. Katılımcıların örgütsel yaratıcılık algılarının eğitim durumuna göre karşılaştırılması sonucuna göre anlamlı fark olduğu ($p<0,05$) sonucuna ulaşılmış ve bu sonuca göre lisansüstü ($\bar{X}=3,42$) mezunu katılımcıların örgütsel yaratıcılık algıları diğer katılımcılardan anlamlı bir şekilde daha düşüktür.

Tablo 19. Katılımcıların Örgütsel Çeviklik ve Örgütsel DNA Algıları ile Örgütsel Değişim ve Örgütsel Yaratıcılık Algılarının Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	Eğitim Durumu	n	$\bar{X}$	SS	F	p
Örgütsel Çeviklik	İlköğretim	154	3,53 ^{ab}	0,87	4,282	0,002**
	Ortaöğretim	525	3,68 ^a	0,77		
	Ön Lisans	251	3,76 ^a	0,80		
	Lisans	240	3,53 ^{ab}	0,83		
	Lisansüstü	64	3,47 ^b	0,76		
Örgütsel DNA	İlköğretim	154	3,44 ^b	0,65	2,520	0,040*
	Ortaöğretim	525	3,46 ^b	0,71		
	Ön Lisans	251	3,59 ^a	0,75		
	Lisans	240	3,42 ^b	0,66		
	Lisansüstü	64	3,37 ^b	0,59		
Örgütsel Değişim	İlköğretim	154	3,10 ^b	0,64	3,673	0,006**
	Ortaöğretim	525	3,25 ^{ab}	0,62		
	Ön Lisans	251	3,31 ^a	0,69		
	Lisans	240	3,33 ^a	0,65		
	Lisansüstü	64	3,29 ^{ab}	0,57		

Tablo 19. (Devam) Katılımcıların Örgütsel Çeviklik ve Örgütsel DNA Algıları ile Örgütsel Değişim ve Örgütsel Yaratıcılık Algılarının Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	Eğitim Durumu	n	$\bar{X}$	SS	F	p
Örgütsel Yaratıcılık	İlköğretim	154	3,48 ^b	0,69	3,290	0,011*
	Ortaöğretim	525	3,62 ^a	0,71		
	Ön Lisans	251	3,67 ^a	0,70		
	Lisans	240	3,54 ^b	0,68		
	Lisansüstü	64	3,42 ^b	0,70		

*: p<0,05; **: p<0,01; a, b: Birbirinden farklı harflerle temsil edilen gruplar arasındaki farklar anlamlıdır.

Tablo 20’de katılımcıların örgütsel çeviklik ve örgütsel DNA algıları ile örgütsel değişim ve örgütsel yaratıcılık algılarına ilişkin görüşlerinin çalıştıkları departmanlara göre karşılaştırılmasına ait tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmiştir. Tablodaki tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre otel işgörenlerinin örgütsel çeviklik algıları, çalıştıkları departmana göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır (p<0,001). Buna göre örgütsel çeviklik algısının en düşük ortalamaya sahip olduğu departmanın insan kaynakları ($\bar{X}$ =3,41) departmanı olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Örgütsel çeviklik algısının en yüksek olduğu departman ise diğer ($\bar{X}$ =3,93) olarak belirlenmiştir. Örgütsel DNA algılarının departmana göre karşılaştırılması için yapılan tek yönlü varyans analizi sonucuna göre çalışanların örgütsel DNA algıları çalıştıkları departmana göre anlamlı fark göstermemektedir (p>0,05). Katılımcıların örgütsel değişime yönelik tutumlarının departmana göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak için yapılan tek yönlü varyans analizi sonucuna göre çalışanların örgütsel değişim tutumları, çalıştıkları departmana göre anlamlı bir fark göstermektedir (p<0,001). Buna göre örgütsel değişime yönelik tutum ortalamasının en düşük olduğu departman insan kaynakları ($\bar{X}$ =3,14) departmanı olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. En yüksek ortalamaya sahip departman ise diğer ($\bar{X}$ =3,46) olarak tespit edilmiştir. Katılımcıların örgütsel yaratıcılık algıları da çalıştıkları departmana göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır (p<0,001). Tabloda yer alan bulguya göre örgütsel yaratıcılık algısının en düşük olduğu departman satış pazarlama ($\bar{X}$ =3,39) departmanıdır. Örgütsel yaratıcılık algısının en yüksek olduğu departman ise diğer ($\bar{X}$ =3,97) departman olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 20. Katılımcıların Örgütsel Çeviklik ve Örgütsel DNA Algıları ile Örgütsel Değişim ve Örgütsel Yaratıcılık Algılarının Çalıştıkları Departmana Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	Departman	n	$\bar{X}$	SS	F	p
Örgütsel Çeviklik	Önbüro	159	3,70 ^a	0,80	3,809	0,000***
	Yiyecek-İçecek	270	3,75 ^a	0,77		
	Kat Hizmetleri	169	3,62 ^a	0,82		
	Mutfak	215	3,58 ^{ab}	0,78		

Tablo 20. (Devam) Katılımcıların Örgütsel Çeviklik ve Örgütsel DNA Algıları ile Örgütsel Değişim ve Örgütsel Yaratıcılık Algılarının Çalıştıkları Departmana Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	Departman	n	$\bar{X}$	SS	F	p
	İnsan Kaynakları	90	3,41 ^b	0,88		
	Halkla İlişkiler	88	3,72 ^a	0,71		
	Satış-Pazarlama	92	3,45 ^{ab}	0,85		
	Muhasebe-Finans	91	3,55 ^{ab}	0,81		
	Diğer	60	3,93 ^a	0,72		
Örgütsel DNA	Önbüro	159	3,46	0,68	1,099	0,361
	Yiyecek-İçecek	270	3,42	0,69		
	Kat Hizmetleri	169	3,55	0,72		
	Mutfak	215	3,43	0,70		
	İnsan Kaynakları	90	3,45	0,69		
	Halkla İlişkiler	88	3,52	0,72		
	Satış-Pazarlama	92	3,55	0,73		
	Muhasebe-Finans	91	3,56	0,72		
	Diğer	60	3,38	0,67		
Örgütsel Değişim	Önbüro	159	3,34 ^{ab}	0,64	4,235	0,000***
	Yiyecek-İçecek	270	3,36 ^{ab}	0,55		
	Kat Hizmetleri	169	3,15 ^b	0,73		
	Mutfak	215	3,15 ^b	0,58		
	İnsan Kaynakları	90	3,14 ^b	0,66		
	Halkla İlişkiler	88	3,37 ^{ab}	0,68		
	Satış-Pazarlama	92	3,28 ^{ab}	0,73		
	Muhasebe-Finans	91	3,17 ^{ab}	0,73		
	Diğer	60	3,46 ^a	0,47		
Örgütsel Yaratıcılık	Önbüro	159	3,66 ^{ab}	0,73	6,208	0,000***
	Yiyecek-İçecek	270	3,71 ^a	0,72		
	Kat Hizmetleri	169	3,54 ^b	0,67		
	Mutfak	215	3,47 ^b	0,64		
	İnsan Kaynakları	90	3,51 ^b	0,78		
	Halkla İlişkiler	88	3,66 ^{ab}	0,57		
	Satış-Pazarlama	92	3,39 ^b	0,64		
	Muhasebe-Finans	91	3,44 ^b	0,77		
	Diğer	60	3,97 ^a	0,60		

***: $p < 0,001$; a, b: Birbirinden farklı harflerle temsil edilen gruplar arasındaki farklar anlamlıdır.

Tablo 21’de katılımcıların örgütsel çeviklik ve örgütsel DNA algıları ile örgütsel değişim ve örgütsel yaratıcılık algılarının sektörde çalışma süresine göre karşılaştırılmasına ait tek yönlü varyans analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 21. Katılımcıların Örgütsel Çeviklik ve Örgütsel DNA Algıları ile Örgütsel Değişim ve Örgütsel Yaratıcılık Algılarının Sektörde Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	Sektör Çalışma Süresi	n	$\bar{X}$	SS	F	p
Örgütsel Çeviklik	1 ve daha az yıl	166	3,42 ^b	0,84	6,622	0,000***
	2-4 yıl	457	3,59 ^b	0,73		
	5-7 yıl	250	3,71 ^a	0,77		
	8-10 yıl	174	3,70 ^a	0,82		
	11 ve daha fazla yıl	187	3,81 ^a	0,89		

Tablo 21. (Devam) Katılımcıların Örgütsel Çeviklik ve Örgütsel DNA Algıları ile Örgütsel Değişim ve Örgütsel Yaratıcılık Algılarının Sektörde Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	Sektör Çalışma Süresi	n	$\bar{X}$	SS	F	p
Örgütsel DNA	1 ve daha az yıl	166	3,22 ^b	0,55	11,286	0,000***
	2-4 yıl	457	3,41 ^{ab}	0,66		
	5-7 yıl	250	3,54 ^a	0,73		
	8-10 yıl	174	3,65 ^a	0,73		
	11 ve daha fazla yıl	187	3,58 ^a	0,78		
Örgütsel Değişim	1 ve daha az yıl	166	3,23 ^a	0,52	2,681	0,030*
	2-4 yıl	457	3,29 ^a	0,55		
	5-7 yıl	250	3,28 ^a	0,70		
	8-10 yıl	174	3,12 ^b	0,69		
	11 ve daha fazla yıl	187	3,32 ^a	0,81		
Örgütsel Yaratıcılık	1 ve daha az yıl	166	3,43 ^b	0,71	3,816	0,004**
	2-4 yıl	457	3,57 ^{ab}	0,67		
	5-7 yıl	250	3,63 ^a	0,69		
	8-10 yıl	174	3,58 ^{ab}	0,70		
	11 ve daha fazla yıl	187	3,71 ^a	0,76		

*: p<0,05; **: p<0,01; ***: p<0,001; a, b: Birbirinden farklı harflerle temsil edilen gruplar arasındaki farklar anlamlıdır.

Tablo 21'e göre katılımcıların örgütsel çeviklik algıları ile sektörde çalışma süreleri arasında anlamlı farklılık bulunmuştur (p<0,001). Buna göre 11 ve daha fazla yıldır ($\bar{X}=3,81$) çalışan katılımcıların örgütsel çeviklik algıları diğer işgörenlerden anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Çalışanların örgütsel DNA algıları ile çalıştıkları süre arasındaki farkı ortaya koymak için yapılan tek yönlü varyans analizi sonucuna göre anlamlı fark olduğu görülmüş (p<0,001) ve 8-10 yıl arası çalışanların örgütsel DNA algıları, diğer işgörenlerden daha yüksektir. Katılımcıların örgütsel değişime yönelik tutumlarının sektörde çalıştıkları süre ile karşılaştırılmasının sonucunun yer aldığı tabloya göre arasında anlamlı fark olduğu (p<0,05) sonucuna ulaşılmış ve 11 ve daha fazla yıldır ($\bar{X}=3,32$) çalışan işgörenlerin örgütsel değişim tutumlarının ortalaması, diğer işgörenlerden anlamlı bir şekilde daha yüksektir. Katılımcıların örgütsel yaratıcılık algılarının sektörde çalıştıkları süre ile karşılaştırılmasının sonucunda anlamlı fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır (p<0,01). Örgütsel yaratıcılık algılarında da en yüksek ortalama sahip işgören grubu 11 yıl ve daha fazla yıldır ($\bar{X}=3,71$) çalışan işgörenlerdir.

Tablo 22'de katılımcıların örgütsel çeviklik ve örgütsel DNA algıları ile örgütsel değişim ve örgütsel yaratıcılık algılarının işletmedeki çalışma sürelerine göre anlamlı fark gösterip göstermediğine dair yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 22. Katılımcıların Örgütsel Çeviklik ve Örgütsel DNA Algıları ile Örgütsel Değişim ve Örgütsel Yaratıcılık Algılarının İşletmede Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	İşletme Çalışma Süresi	n	$\bar{X}$	SS	F	p
Örgütsel Çeviklik	1 ve daha az yıl	414	3,53 ^b	0,79	6,675	0,000***
	2-4 yıl	492	3,61 ^{ab}	0,79		
	5-7 yıl	199	3,82 ^a	0,80		
	8-10 yıl	58	3,80 ^a	0,88		
	11 ve daha fazla yıl	71	3,85 ^a	0,80		
Örgütsel DNA	1 ve daha az yıl	414	3,37 ^b	0,65	8,140	0,000***
	2-4 yıl	492	3,45 ^{ab}	0,68		
	5-7 yıl	199	3,68 ^a	0,76		
	8-10 yıl	58	3,64 ^a	0,80		
	11 ve daha fazla yıl	71	3,54 ^{ab}	0,72		
Örgütsel Değişim	1 ve daha az yıl	414	3,26	0,55	2,087	0,080
	2-4 yıl	492	3,30	0,62		
	5-7 yıl	199	3,18	0,74		
	8-10 yıl	58	3,14	0,90		
	11 ve daha fazla yıl	71	3,33	0,75		
Örgütsel Yaratıcılık	1 ve daha az yıl	414	3,50 ^b	0,68	3,418	0,009**
	2-4 yıl	492	3,59 ^{ab}	0,70		
	5-7 yıl	199	3,71 ^a	0,69		
	8-10 yıl	58	3,71 ^a	0,64		
	11 ve daha fazla yıl	71	3,63 ^{ab}	0,86		

: p<0,01; *: p<0,001; a, b: Birbirinden farklı harflerle temsil edilen gruplar arasındaki farklar anlamlıdır.

Tablo 22'ye göre işgörenlerin çalıştıkları işletmeye yönelik örgütsel çeviklik algıları ile işletmedeki çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark vardır ($p<0,001$). Analiz sonucuna göre 11 ve daha fazla yıldır ($\bar{X}=3,85$) işletmede çalışan işgörenlerin örgütsel çeviklik algıları diğer işgörenlerden daha yüksektir. Katılımcıların örgütsel DNA algıları ile işletmedeki çalışma süreleri arasında da anlamlı fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($p<0,001$). Buna göre 5-7 yıl ($\bar{X}=3,68$) arası süredir işletmede çalışan işgörenlerin örgütsel DNA algıları diğer katılımcılara göre daha yüksektir. Katılımcıların örgütsel değişime yönelik tutumları ile işletmedeki çalışma süreleri arasında anlamlı fark bulunamamıştır ($p>0,05$). Katılımcıların örgütsel yaratıcılık algıları ile işletmedeki çalışma süreleri arasında anlamlı fark bulunmuştur ($p<0,01$). Analiz sonucuna göre 1 ve daha az yıldır ($\bar{X}=3,50$) çalışan işgörenlerin örgütsel yaratıcılık algıları diğer işgörelere göre anlamlı bir şekilde daha düşüktür.

Tablo 23'te katılımcıların örgütsel çeviklik ve örgütsel DNA algıları ile örgütsel değişim ve örgütsel yaratıcılık algılarının çalışılan otelin sahiplik durumuna göre anlamlı

fark gösterip göstermediğini ortaya koymak amacıyla yapılan tek yönlü faktör analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 23. Katılımcıların Örgütsel Çeviklik ve Örgütsel DNA Algıları ile Örgütsel Değişim ve Örgütsel Yaratıcılık Algılarının Otelin Sahiplik Durumuna Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	Sahiplik Durumu	n	$\bar{X}$	SS	F	p
Örgütsel Çeviklik	Yerli Zincir	490	3,64 ^{ab}	0,77	5,997	0,003**
	Yabancı Zincir	352	3,74 ^a	0,82		
	Bağımsız	392	3,54 ^b	0,81		
Örgütsel DNA	Yerli Zincir	490	3,35 ^b	0,60	18,544	0,000***
	Yabancı Zincir	352	3,45 ^{ab}	0,74		
	Bağımsız	392	3,64 ^a	0,75		
Örgütsel Değişim	Yerli Zincir	490	3,32 ^a	0,53	7,005	0,001**
	Yabancı Zincir	352	3,29 ^a	0,57		
	Bağımsız	392	3,16 ^b	0,81		
Örgütsel Yaratıcılık	Yerli Zincir	490	3,60	0,70	2,547	0,079
	Yabancı Zincir	352	3,64	0,69		
	Bağımsız	392	3,53	0,71		

: p<0,01; *: p<0,001; a, b: Birbirinden farklı harflerle temsil edilen gruplar arasındaki farklar anlamlıdır.

Tablo 23'e göre katılımcıların çalıştıkları işletmeye yönelik örgütsel çeviklik algıları ile çalıştıkları otelin sahiplik durumu arasında anlamlı fark vardır (p<0,01). Yabancı zincir ($\bar{X}$ =3,74) otellerde çalışan işgörenlerin örgütsel çeviklik algıları diğer otellerde çalışan işgörenlere göre anlamlı bir şekilde daha yüksektir. Katılımcıların örgütsel DNA algıları ile çalıştıkları otelin sahiplik durumu arasında da anlamlı fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır (p<0,001). Buna göre bağımsız ($\bar{X}$ =3,64) otellerde çalışan işgörenlerin örgütsel DNA algıları diğer otellerde çalışan işgörenlere göre daha yüksektir. Katılımcıların örgütsel değişime yönelik tutumları ile çalıştıkları otelin sahiplik durumu arasında anlamlı fark bulunmuştur (p<0,01). Bu sonuca göre yerli zincir ($\bar{X}$ =3,32) otellerde çalışan işgörenlerin örgütsel değişime yönelik tutumları diğer otellerde çalışan işgörenlere göre anlamlı bir şekilde daha yüksektir. Yapılan tek yönlü varyans analizine göre katılımcıların örgütsel yaratıcılık algıları ile çalıştıkları otelin sahiplik durumu arasında anlamlı fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmada son olarak katılımcıların örgütsel çeviklik ve örgütsel DNA algıları ile örgütsel değişim ve örgütsel yaratıcılık algıları, gelir durumlarına göre karşılaştırılmış ve bulgular Tablo 24'te sunulmuştur.

Tablo 24. Katılımcıların Örgütsel Çeviklik ve Örgütsel DNA Algıları ile Örgütsel Değişim ve Örgütsel Yaratıcılık Algılarının Gelir Durumuna Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	Gelir	n	$\bar{X}$	SS	F	p
Örgütsel Çeviklik	4250₺'den az	98	3,21 ^b	0,83	9,002	0,000***
	4250₺-5000₺	377	3,68 ^a	0,69		
	5001₺-5750₺	254	3,56 ^{ab}	0,81		
	5751₺-6500₺	133	3,84 ^a	0,82		
	6501₺-7250₺	168	3,63 ^a	0,90		
	7251₺ ve üzeri	204	3,75 ^a	0,79		
Örgütsel DNA	4250₺'den az	98	3,14 ^b	0,46	12,278	0,000***
	4250₺-5000₺	377	3,40 ^{ab}	0,66		
	5001₺-5750₺	254	3,42 ^{ab}	0,65		
	5751₺-6500₺	133	3,75 ^a	0,76		
	6501₺-7250₺	168	3,62 ^a	0,78		
	7251₺ ve üzeri	204	3,54 ^a	0,72		
Örgütsel Değişim	4250₺'den az	98	3,23 ^{ab}	0,48	3,929	0,002**
	4250₺-5000₺	377	3,31 ^{ab}	0,61		
	5001₺-5750₺	254	3,27 ^{ab}	0,62		
	5751₺-6500₺	133	3,08 ^b	0,83		
	6501₺-7250₺	168	3,19 ^{ab}	0,67		
	7251₺ ve üzeri	204	3,35 ^a	0,63		
Örgütsel Yaratıcılık	4250₺'den az	98	3,29 ^b	0,73	5,517	0,000***
	4250₺-5000₺	377	3,64 ^a	0,65		
	5001₺-5750₺	254	3,55 ^{ab}	0,69		
	5751₺-6500₺	133	3,63 ^a	0,74		
	6501₺-7250₺	168	3,52 ^{ab}	0,78		
	7251₺ ve üzeri	204	3,70 ^a	0,67		

: p<0,01; *: p<0,001; a, b: Birbirinden farklı harflerle temsil edilen gruplar arasındaki farklar anlamlıdır.

Tablo 24'e göre katılımcıların çalıştıkları işletmeye yönelik örgütsel çeviklik algıları ile gelir durumları arasında anlamlı fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır (p<0,001). Buna göre 4250₺'den az ($\bar{X}$ =3,21) gelir durumuna sahip olan işgörenlerin örgütsel çeviklik algıları diğer işgörenlere göre anlamlı bir şekilde daha düşüktür. Katılımcıların örgütsel DNA algıları ile gelir durumları arasında da anlamlı fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır (p<0,001). Bu sonuca göre de 4250₺'den az ($\bar{X}$ =3,14) gelir durumuna sahip olan katılımcıların örgütsel DNA algıları diğer katılımcılara göre daha düşüktür. Katılımcıların örgütsel değişime yönelik tutumları ile gelir durumları arasında anlamlı fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır (p<0,01). Buna göre 7251₺ ve üzeri ($\bar{X}$ =3,35) gelir durumuna sahip olan işgörenlerin örgütsel değişime yönelik tutumları diğer işgörenlere göre anlamlı bir şekilde daha yüksektir. Son olarak katılımcıların örgütsel yaratıcılık algıları ile gelir durumları arasında da anlamlı farklılık olduğu ortaya çıkmıştır (p<0,001). Bu sonuca göre de 7251₺ ve üzeri ($\bar{X}$ =3,70) gelir durumuna sahip olan katılımcıların örgütsel yaratıcılık algıları diğer katılımcılara göre daha yüksektir.

5. ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK VE ÖRGÜTSEL DNA'NIN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE ÖRGÜTSEL YARATICILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmada örgütsel çeviklik, örgütsel DNA, örgütsel değişim ve örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla Pearson Korelasyon testi uygulanmış ve elde edilen bulgular Tablo 25'de sunulmuştur. Buna göre, değişkenler arasında anlamlı ilişkilerin olduğu görülmüştür. Örgütsel çeviklik ile örgütsel DNA arasında pozitif yönde, orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=0,575$) vardır. Örgütsel çeviklik ile örgütsel değişim arasında pozitif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu ($r=0,450$) belirlenmiştir. Aynı zamanda örgütsel çeviklik ile örgütsel yaratıcılık arasında pozitif yönde, orta düzeyde anlamlı bir ilişkinin ($r=0,658$) varlığı tespit edilmiştir.

Örgütsel çevikliğin boyutlarından yetkinlik ile örgütsel değişim arasında pozitif yönlü, orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=0,443$) olduğu ifade edilebilir. Yetkinlik boyutu ile örgütsel yaratıcılık arasında pozitif yönlü, orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=0,594$) olduğu belirlenmiştir. Örgütsel çevikliğin esneklik boyutu ile örgütsel değişim arasında pozitif yönlü, orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=0,350$) olduğu görülmüş ve esneklik boyutu ile örgütsel yaratıcılık arasında pozitif yönlü, orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=0,560$) olduğu belirlenmiştir. Örgütsel çevikliğin cevap verme boyutu ile örgütsel değişim arasında pozitif yönlü, orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=0,376$) olduğu belirlenmiş ve cevap verme boyutu ile örgütsel yaratıcılık arasında pozitif yönlü, orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=0,587$) olduğu görülmektedir. Örgütsel çevikliğin hız boyutu ile örgütsel değişim arasında pozitif yönde, orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=0,320$) olduğu belirlenmiştir. Yine örgütsel çevikliğin hız boyutu ile örgütsel yaratıcılık arasında pozitif yönlü, orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=0,529$) olduğu ifade edilebilir.

Yapılan korelasyon analizinde, örgütsel DNA ile örgütsel değişim arasında pozitif yönlü, orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=0,423$) olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yine örgütsel DNA ile örgütsel yaratıcılık arasında pozitif yönlü, orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=0,409$) olduğu belirlenmiştir.

Örgütsel DNA'nın boyutlarından esnek örgüt ile örgütsel değişim arasında pozitif yönlü, orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=0,375$) olduğu belirlenmiş ve esnek örgüt boyutu ile örgütsel yaratıcılık arasında pozitif yönlü, orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=0,562$)

olduğu görülmektedir. Örgütsel DNA'nın bir diğer boyutu olan askeri örgüt ile örgütsel değişim arasında pozitif yönlü, orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=0,393$) olduğu ifade edilebilir. Askeri örgüt ile örgütsel yaratıcılık arasında pozitif yönlü, orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=0,528$) olduğu belirlenmiştir. Örgütsel DNA'nın tam zamanlı örgüt boyutu ile örgütsel değişim arasında pozitif yönlü, orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=0,336$) olduğu görülmüş ve tam zamanlı örgüt ile örgütsel yaratıcılık arasında pozitif yönlü, orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=0,538$) olduğu belirlenmiştir. Örgütsel DNA'nın bir diğer boyutu esinlemeler-başlangıçlar ile örgütsel değişim arasında pozitif yönlü, zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=0,239$) olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Esinlemeler-başlangıçlar boyutu ile örgütsel yaratıcılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ($r=0,000$) görülmüştür. Örgütsel DNA'nın yönetim ağırlıklı örgüt boyutu ile örgütsel değişim arasında pozitif yönlü, zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=0,175$) olduğu görülmüş ve yönetim ağırlıklı örgüt ile örgütsel yaratıcılık arasında pozitif yönlü, zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=0,130$) belirlenmiştir. Son olarak örgütsel DNA'nın pasif-saldırgan örgüt boyutu ile örgütsel değişim arasında pozitif yönlü, zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=0,212$) olduğu görülmüş ve pasif-saldırgan örgüt boyutu ile örgütsel yaratıcılık değişkeni arasında anlamlı bir ilişki ($r=0,081$) olmadığı belirlenmiştir.

Tablo 25. Örgütsel Çeviklik, Örgütsel DNA, Örgütsel Değişim ve Örgütsel Yaratıcılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Korelasyon Matrisi

	ÇEG	ÇEy	ÇEe	ÇEc	ÇEh	DNG	DNe	DNa	DNt	DNeb	DNy	DNp	DEG	DEb	DEdu	DEd	YAG	YAb	YAY
ÇEG	1																		
ÇEy	0,937**	1																	
ÇEe	0,833**	0,669**	1																
ÇEc	0,835**	0,673**	0,699**	1															
ÇEh	0,779**	0,623**	0,574**	0,677**	1														
DNG	0,575**	0,538**	0,465**	0,519**	0,434**	1													
DNe	0,759**	0,662**	0,666**	0,670**	0,659**	0,606**	1												
DNa	0,666**	0,594**	0,567**	0,613**	0,537**	0,535**	0,649**	1											
DNt	0,664**	0,580**	0,592**	0,593**	0,556**	0,529**	0,648**	0,596**	1										
DNeb	0,068	0,101*	0,023	0,052	0,011	0,659**	0,053	0,012	0,057	1									
DNy	0,187**	0,179**	0,141**	0,182**	0,128**	0,760**	0,190**	0,096*	0,130**	0,576**	1								
DNp	0,189**	0,221**	0,092*	0,174**	0,087	0,722**	0,141**	0,135**	0,114*	0,574**	0,624**	1							
DEG	0,450**	0,443**	0,350**	0,376**	0,320**	0,423**	0,375**	0,393**	0,336**	0,239**	0,175**	0,212**	1						
DEb	0,441**	0,414**	0,370**	0,372**	0,335**	0,248**	0,361**	0,390**	0,341**	0,069	0,013	0,045	0,811**	1					
DEdu	0,273**	0,279**	0,188**	0,242**	0,181**	0,446**	0,238**	0,236**	0,223**	0,332**	0,280**	0,390**	0,776**	0,365**	1				
DEd	0,359**	0,369**	0,270**	0,279**	0,243**	0,346**	0,295**	0,310**	0,231**	0,200**	0,155**	0,210**	0,831**	0,520**	0,548**	1			
YAG	0,658**	0,594**	0,560**	0,587**	0,529**	0,409**	0,562**	0,528**	0,538**	0,000	0,130**	0,081	0,490**	0,483**	0,253**	0,437**	1		
YAb	0,652**	0,602**	0,543**	0,571**	0,512**	0,451**	0,559**	0,521**	0,519**	0,061	0,178**	0,132**	0,603**	0,548**	0,362**	0,543**	0,892**	1	
YAY	0,551**	0,488**	0,482**	0,486**	0,458**	0,325**	0,473**	0,449**	0,461**	0,022	0,104*	0,016	0,337**	0,362**	0,140**	0,300**	0,883**	0,663**	1
YAt	0,479**	0,423**	0,412**	0,450**	0,387**	0,247**	0,402**	0,381**	0,401**	0,068	0,025	0,036	0,259**	0,292**	0,094*	0,226**	0,828**	0,564**	0,682**

*: p<0,05, **: p<0,001, ÇEG: Çeviklik Genel, ÇEy: Yetkinlik, ÇEe: Esneklik, ÇEc: Cevap Verme, ÇEh: Hız, DNG: DNA Genel, DNe: Esnek Örgüt, DNa: Askeri Örgüt, DNt: Tam Zamanlı Örgüt, DNeb: Esinlemeler-Başlangıçlar, DNy: Yönetim Ağırlıklı Örgüt, DNp: Pasif-Saldırgan Örgüt, DEG: Değişim Genel, DEb: Bilişsel Değişim, DEdu: Duygusal Değişim, DEd: Davranışsal Değişim, YAG: Yaratıcılık Genel, YAb: Bireysel Yaratıcılık, Yay: Yönetimsel Yaratıcılık, Yat: Toplumsal Yaratıcılık

Çalışmada, örgütsel çevikliğin örgütsel değişim üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 26’da sunulmuştur.

Tablo 26. Örgütsel Çevikliğin Örgütsel Değişim Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu

Bağımsız Değişken	b _j	S(b _j)	t	p	ANOVA
Sabit	2,232	0,103	21,704	0,000***	F=119,159 p=0,000***
Örgütsel Çeviklik	0,317	0,029	10,916	0,000***	

***: p<0,001; Bağımlı Değişken: Örgütsel Değişim; b_j: Beta Katsayısı; S(b_j): Standart Hata

Örgütsel çevikliğin örgütsel değişim üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizi sonucuna göre kurulan modelin anlamlı olduğu görülmüştür (F=119,159; p=0,000). Bu durum, “beş yıldızlı otel işletmelerinde örgütsel çevikliğin örgütsel değişim üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır” şeklinde oluşturulan H₁ hipotezinin desteklendiğini göstermektedir. Bulgular sonucunda elde edilen regresyon modeli aşağıda yer almaktadır.

$$\text{Örgütsel Değişim} = 2,232 + 0,317 \text{ Örgütsel Çeviklik}$$

Modele göre örgütsel çeviklikteki bir birimlik artış örgütsel değişim üzerinde 0,317 birimlik bir artış meydana getirecektir.

Örgütsel çevikliğin boyutları olan yetkinlik, esneklik, cevap verme ve hızın örgütsel değişim üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 27’de sunulmuştur.

Tablo 27. Yetkinlik, Esneklik, Cevap Verme ve Hızın Örgütsel Değişim Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu

Bağımsız Değişken	b _j	S(b _j)	t	p	ANOVA
Sabit	2,243	0,103	21,717	0,000***	F=30,652 p=0,000***
Yetkinlik	0,214	0,040	5,301	0,000***	
Esneklik	0,023	0,036	0,637	0,525	
Cevap Verme	0,070	0,040	1,752	0,080	
Hız	0,007	0,035	0,197	0,844	

***: p<0,001; Bağımlı Değişken: Örgütsel Değişim; b_j: Beta Katsayısı; S(b_j): Standart Hata

Örgütsel çevikliğin boyutları olan yetkinlik, esneklik, cevap verme ve hızın örgütsel değişim üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik gerçekleştirilen çoklu doğrusal regresyon analizine göre kurulan modelin anlamlı olduğu belirlenmiştir (F=30,652; p=0,000). Bu sonuca göre “beş yıldızlı otel işletmelerinde yetkinliğin örgütsel değişim üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır” şeklinde oluşturulan H_{1a} hipotezi

desteklenmiştir. Bunun yanında “beş yıldızlı otel işletmelerinde esnekliğin örgütsel değişim üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır”, “beş yıldızlı otel işletmelerinde cevap vermenin örgütsel değişim üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır” ve “beş yıldızlı otel işletmelerinde hızın örgütsel değişim üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır” şeklinde oluşturulan H_{1b}, H_{1c} ve H_{1d} hipotezleri ise reddedilmiştir. Bulgular çerçevesinde oluşturulan regresyon modeli aşağıda yer almaktadır.

$$\text{Örgütsel Değişim} = 2,243 + 0,214 \text{ Yetkinlik}$$

Oluşturulan modele göre örgütsel çevikliğin yetkinlik boyutundaki bir birimlik artış örgütsel değişim üzerinde 0,214 birimlik bir artış meydana getirmektedir.

Örgütsel DNA’nın örgütsel değişim üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 28’de sunulmuştur.

Tablo 28. Örgütsel DNA’nın Örgütsel Değişim Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu

Bağımsız Değişken	b _j	S(b _j)	t	p	ANOVA
Sabit	1,974	0,136	14,540	0,000***	F=102,433
Örgütsel DNA	0,399	0,039	10,121	0,000***	p=0,000***

***: p<0,001; Bağımlı Değişken: Örgütsel Değişim; b_j: Beta Katsayısı; S(b_j): Standart Hata

Örgütsel DNA’nın örgütsel değişim üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizi sonucuna göre kurulan modelin anlamlı olduğu görülmüştür (F=102,433; p=0,000). Bu durum, “beş yıldızlı otel işletmelerinde örgütsel DNA’nın örgütsel değişim üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır” şeklinde oluşturulan H₃ hipotezinin desteklendiğini göstermektedir. Bulgular sonucunda elde edilen regresyon modeli aşağıda yer almaktadır.

$$\text{Örgütsel Değişim} = 1,974 + 0,399 \text{ Örgütsel DNA}$$

Modele göre örgütsel DNA’daki bir birimlik artış örgütsel değişim üzerinde 0,399 birimlik bir artış meydana getirecektir.

Örgütsel DNA’nın boyutları olan esnek örgüt, askeri örgüt, tam zamanlı örgüt, esinlemeler-başlangıçlar, yönetim ağırlıklı örgüt ve pasif-saldırgan örgütün örgütsel değişim üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 29’da sunulmuştur.

Tablo 29. Esnek Örgüt, Askeri Örgüt, Tam Zamanlı Örgüt, Esinlemeler-Başlangıçlar, Yönetim Ağırlıklı Örgüt ve Pasif-Saldırgan Örgütün Örgütsel Değişim Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu

Bağımsız Değişken	b _j	S(b _j)	t	p	ANOVA
Sabit	1,765	0,137	12,839	0,000***	F=24,856 p=0,000***
Esnek Örgüt	0,080	0,036	2,223	0,027*	
Askeri Örgüt	0,154	0,037	4,170	0,000***	
Tam Zamanlı Örgüt	0,082	0,036	2,288	0,023*	
Esinlemeler-Başlangıçlar	0,155	0,032	4,762	0,000***	
Yönetim Ağırlıklı Örgüt	0,037	0,035	1,076	0,282	
Pasif-Saldırgan Örgüt	0,021	0,031	0,693	0,488	

*: p<0,05; ***: p<0,001; Bağımlı Değişken: Örgütsel Değişim; b_j: Beta Katsayısı; S(b_j): Standart Hata

Tablo 29’da örgütsel DNA’nın boyutları olan esnek örgüt, askeri örgüt, tam zamanlı örgüt, esinlemeler-başlangıçlar, yönetim ağırlıklı örgüt ve pasif-saldırgan örgütün örgütsel değişim üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen çoklu doğrusal regresyon analizine göre kurulan modelin anlamlı olduğu görülmektedir (F=24,856; p=0,000). Buna göre “beş yıldızlı otel işletmelerinde esnek örgütün örgütsel değişim üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır”, “beş yıldızlı otel işletmelerinde askeri örgütün örgütsel değişim üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır”, “beş yıldızlı otel işletmelerinde tam zamanlı örgütün örgütsel değişim üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır” ve “beş yıldızlı otel işletmelerinde esinlemeler-başlangıçların örgütsel değişim üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır” şeklinde oluşturulan H_{3a}, H_{3b}, H_{3c} ve H_{3d} hipotezleri desteklenmiştir. “Beş yıldızlı otel işletmelerinde yönetim ağırlıklı örgütün örgütsel değişim üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır” ve “beş yıldızlı otel işletmelerinde pasif-saldırgan örgütün örgütsel değişim üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır” şeklinde oluşturulan H_{3e} ve H_{3f} hipotezleri ise reddedilmiştir. Bulgular ışığında oluşturulan regresyon modeli aşağıda yer almaktadır.

$$\text{Örgütsel Değişim} = 1,765 + 0,080 \text{ Esnek Örgüt} + 0,154 \text{ Askeri Örgüt} + 0,082 \text{ Tam Zamanlı Örgüt} + 0,155 \text{ Esinlemeler-Başlangıçlar}$$

Oluşturulan modele göre örgütsel DNA’nın esnek örgüt boyutundaki bir birimlik artış örgütsel değişimde 0,080 birimlik bir artış meydana getirmektedir. Askeri örgüt boyutundaki bir birimlik artış örgütsel değişimde 0,154; tam zamanlı örgüt boyutundaki bir birimlik artış örgütsel değişimde 0,082 ve esinlemeler-başlangıçlar boyutundaki bir birimlik artış örgütsel değişim üzerinde 0,155 birimlik bir artış meydana getirecektir.

Örgütsel çevikliğin örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 30’da sunulmuştur.

Tablo 30. Örgütsel Çevikliğin Örgütsel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu

Bağımsız Değişken	bj	S(bj)	t	p	ANOVA
Sabit	1,486	0,106	14,002	0,000***	F=358,407 p=0,000***
Örgütsel Çeviklik	0,567	0,030	18,932	0,000***	

***: p<0,001; Bağımlı Değişken: Örgütsel Yaratıcılık; bj: Beta Katsayısı; S(bj): Standart Hata

Örgütsel çevikliğin örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizi sonucuna göre kurulan modelin anlamlı olduğu görülmüştür (F=358,407; p=0,000). Bu durum, *“beş yıldızlı otel işletmelerinde örgütsel çevikliğin örgütsel yaratıcılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır”* şeklinde oluşturulan H₂ hipotezinin desteklendiğini göstermektedir. Bulgular sonucunda elde edilen regresyon modeli aşağıda yer almaktadır.

$$\text{Örgütsel Yaratıcılık} = 1,486 + 0,567 \text{ Örgütsel Çeviklik}$$

Modele göre örgütsel çeviklikteki bir birimlik artış örgütsel yaratıcılık üzerinde 0,567 birimlik bir artış meydana getirecektir.

Örgütsel çevikliğin boyutları olan yetkinlik, esneklik, cevap verme ve hızın örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 31’de sunulmuştur.

Tablo 31. Yetkinlik, Esneklik, Cevap Verme ve Hızın Örgütsel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu

Bağımsız Değişken	bj	S(bj)	t	p	ANOVA
Sabit	1,472	0,106	13,834	0,000***	F=91,152 p=0,000***
Yetkinlik	0,209	0,042	5,030	0,000***	
Esneklik	0,117	0,037	3,132	0,002**	
Cevap Verme	0,150	0,041	3,631	0,000***	
Hız	0,093	0,036	2,628	0,009**	

** : p<0,01, ***: p<0,001; Bağımlı Değişken: Örgütsel Yaratıcılık; bj: Beta Katsayısı; S(bj): Standart Hata

Örgütsel çevikliğin boyutları olan yetkinlik, esneklik, cevap verme ve hızın örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik gerçekleştirilen çoklu doğrusal regresyon analizine göre kurulan modelin anlamlı olduğu belirlenmiştir (F=91,152; p=0,000). Bu sonuca göre *“beş yıldızlı otel işletmelerinde yetkinliğin örgütsel yaratıcılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır”*, *“beş yıldızlı otel işletmelerinde*

esnekliğin örgütsel yaratıcılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır”, “beş yıldızlı otel işletmelerinde cevap vermenin örgütsel yaratıcılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır” ve “beş yıldızlı otel işletmelerinde hızın örgütsel yaratıcılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır” şeklinde oluşturulan H_{2a}, H_{2b}, H_{2c} ve H_{2d} hipotezleri desteklenmiştir. Bulgular çerçevesinde oluşturulan regresyon modeli aşağıda yer almaktadır.

$$\text{Örgütsel Yaratıcılık} = 1,472 + 0,209 \text{ Yetkinlik} + 0,117 \text{ Esneklik} + 0,150 \text{ Cevap Verme} + 0,093 \text{ Hız}$$

Oluşturulan modele göre örgütsel çevikliğin yetkinlik boyutundaki bir birimlik artış örgütsel değişim üzerinde 0,209 birimlik bir artış meydana getirmektedir. Esneklik boyutundaki bir birimlik artış 0,117; cevap verme boyutundaki bir birimlik artış 0,150 ve hız boyutundaki bir birimlik artış 0,093 birimlik bir artış meydana getirecektir.

Örgütsel DNA’nın örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 32’de sunulmuştur.

Tablo 32. Örgütsel DNA’nın Örgütsel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu

Bağımsız Değişken	b _j	S(b _j)	t	p	ANOVA
Sabit	1,850	0,167	11,051	0,000***	F=94,017
Örgütsel DNA	0,472	0,049	9,696	0,000***	p=0,000***

***: p<0,001; Bağımlı Değişken: Örgütsel Yaratıcılık; b_j: Beta Katsayısı; S(b_j): Standart Hata

Örgütsel DNA’nın örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizi sonucuna göre kurulan modelin anlamlı olduğu görülmüştür (F=94,017; p=0,000). Bu durum, *“beş yıldızlı otel işletmelerinde örgütsel DNA’nın örgütsel yaratıcılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır”* şeklinde oluşturulan H₄ hipotezinin desteklendiğini göstermektedir. Bulgular sonucunda elde edilen regresyon modeli aşağıda yer almaktadır.

$$\text{Örgütsel Yaratıcılık} = 1,850 + 0,472 \text{ Örgütsel DNA}$$

Modele göre örgütsel DNA’daki bir birimlik artış örgütsel yaratıcılık üzerinde 0,472 birimlik bir artış meydana getirecektir.

Örgütsel DNA’nın boyutları olan esnek örgüt, askeri örgüt, tam zamanlı örgüt, esinlemeler-başlangıçlar, yönetim ağırlıklı örgüt ve pasif-saldırgan örgütün örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi

gerçekleştirilmiştir. Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 33’de sunulmuştur.

Tablo 33. Esnek Örgüt, Askeri Örgüt, Tam Zamanlı Örgüt, Esinlemeler-Başlangıçlar, Yönetim Ağırlıklı Örgüt ve Pasif-Saldırgan Örgütün Örgütsel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu

Bağımsız Değişken	b _j	S(b _j)	t	p	ANOVA
Sabit	1,465	0,151	9,727	0,000***	F=50,147 p=0,000***
Esnek Örgüt	0,196	0,040	4,960	0,000***	
Askeri Örgüt	0,176	0,041	4,336	0,000***	
Tam Zamanlı Örgüt	0,182	0,039	4,641	0,000***	
Esinlemeler-Başlangıçlar	0,005	0,036	0,132	0,895	
Yönetim Ağırlıklı Örgüt	0,047	0,038	1,228	0,220	
Pasif-Saldırgan Örgüt	0,032	0,033	0,955	0,340	

***: p<0,001; Bağımlı Değişken: Örgütsel Yaratıcılık; b_j: Beta Katsayısı; S(b_j): Standart Hata

Örgütsel DNA’nın boyutları olan esnek örgüt, askeri örgüt, tam zamanlı örgüt, esinlemeler-başlangıçlar, yönetim ağırlıklı örgüt ve pasif-saldırgan örgütün örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen çoklu doğrusal regresyon analizine göre kurulan modelin anlamlı olduğu görülmektedir (F=50,147; p=0,000). Buna göre *“beş yıldızlı otel işletmelerinde esnek örgütün örgütsel yaratıcılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır”*, *“beş yıldızlı otel işletmelerinde askeri örgütün örgütsel yaratıcılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır”* ve *“beş yıldızlı otel işletmelerinde tam zamanlı örgütün örgütsel yaratıcılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır”* şeklinde oluşturulan H_{4a}, H_{4b} ve H_{4c} hipotezleri desteklenmiştir. *“Beş yıldızlı otel işletmelerinde esinlemeler-başlangıçların örgütsel yaratıcılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır”*, *“beş yıldızlı otel işletmelerinde yönetim ağırlıklı örgütün örgütsel yaratıcılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır”* ve *“beş yıldızlı otel işletmelerinde pasif-saldırgan örgütün örgütsel yaratıcılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır”* şeklinde oluşturulan H_{4d}, H_{4e} ve H_{4f} hipotezleri ise desteklenmemiştir. Bulgular ışığında oluşturulan regresyon modeli aşağıda yer almaktadır.

$$\text{Örgütsel Yaratıcılık} = 1,465 + 0,196 \text{ Esnek Örgüt} + 0,176 \text{ Askeri Örgüt} + 0,182 \text{ Tam Zamanlı Örgüt}$$

Oluşturulan modele göre örgütsel DNA’nın esnek örgüt boyutundaki bir birimlik artış örgütsel yaratıcılıkta 0,196 birimlik bir artış meydana getirmektedir. Askeri örgüt boyutundaki bir birimlik artış örgütsel değişimde 0,176 ve tam zamanlı örgüt boyutundaki bir birimlik artış örgütsel yaratıcılıkta 0,182 birimlik bir artış meydana getirecektir.

Çalışma kapsamında işgörenlerin örgütsel çeviklik ve örgütsel DNA algılarının örgütsel değişim ve örgütsel yaratıcılık algıları üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Aynı zamanda çalışmada hipotezler aracılığıyla test edilen örgütsel çeviklik ve örgütsel DNA arasında ve örgütsel değişim ve örgütsel yaratıcılık arasında ilişkilerin olduğu ortaya çıkarılmıştır. Araştırmada kapsamında oluşturulan hipotezlerin desteklenme durumları Ek 7’de sunulmuştur.



SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Tarihsel süreç içerisinde işletme yönetim anlayışlarında, daima çalışan lehinde bir gelişmeden bahsetmek mümkün olmakla birlikte her dönem bir önceki döneme göre işletme ve çalışanlarının yönetimine ilişkin, çeşitli yönetim yöntem ve tekniklerinin geliştirilmesi çabası hız kesmeden devam etmektedir. Özellikle işletmeler arasında hızla artan rekabet ve değişen çevresel şartlar, işletme ve yöneticilerini önemli tehdit veya fırsatlarla karşı karşıya bırakmaktadır. Bundan dolayı işletmeler, gelişen yeni yönetim anlayışlarından haberdar olmak ve bu gelişmeleri işletmelerine yansıtmak durumundadırlar. Bu durum özellikle hizmetin ürün olarak sunulduğu sektörler için daha da ön plana çıkmaktadır. Çünkü söz konusu sektörlerde işlerin büyük çoğunluğu insan emeğine dayandığı için çalışana ilişkin geliştirilen her yeni teknik, onların iş yapış süreçlerinde önemli ölçüde avantajlar sağlayacaktır. Bundan dolayı hizmet işletmelerinde yönetici olarak çalışan kişilere önemli işler düşmektedir. Hizmet sektörü kapsamında şüphesiz akla ilk gelen unsurlardan biri de turizm sektörüdür. Yukarıda önemle altı çizilen yöneticilerin ve dolayısıyla işletmelerin çevredeki yaşanan değişimlere ayak uydurma gerekliliği, turizm sektöründeki işletmeler açısından son derece kritiktir. Çünkü turizm sektörünün kendine has kırılğan yapısı nedeniyle çevresel şartlardaki değişimler karşısında kendini yenilemeyen veya çevreye ve çağın gerekliliklerine ayak uyduramayan işletmeler, kuruluş sebebi olan maksimum kârlılıktan git gide uzaklaşacaklardır.

Çalışmanın odak noktasını oluşturan ve önceki bölümlerde detaylı bir şekilde üzerinde durulan konular olan örgütsel çeviklik, örgütsel DNA, örgütsel değişim ve örgütsel yaratıcılık kavramları, turizm işletmeleri içinde yönetsel açıdan en kurumsal olması gereken işletme olan otel işletmeleri için son derece önem verilmesi gereken konulardır. Bu konulara önem vermenin yanında, yöneticilerin çağa uygun yönetim yöntem ve tekniklerini işletmeye uyarlaması açısından söz konusu konularda bilgi sahibi olması bir gerekliliktir.

Ağırlıklı olarak hizmet üreten işletmeler kapsamında yer alan ve hizmetin müşteri memnuniyetinde ve bağlılığında anahtar rol üstlendiği bilinci ile hareket eden otel işletmeleri için çalışanlarının çalıştıkları işletmeye yönelik örgütsel çeviklik ve örgütsel DNA algıları ile örgütsel değişim ve örgütsel yaratıcılık algıları kritik bir öneme sahiptir. Otel işletmelerinin turizm sektörü içindeki yeri son derece önemlidir. Söz konusu önemin sebebi, otel

işletmelerinin bünyesinde bulunan insan kaynağının hem nicelik hem de nitelik bakımından diğerk turizm işletmelerine göre farklılığı olarak gösterilebilir. Dolayısıyla bu çalışmada turizm işletmelerinden biri olan beş yıldızlı otel işletmeleri seçilmiş ve araştırma kapsamında gerçekleştirilen uygulama, beş yıldızlı otel işletmesi işğörenleri üzerinde anket tekniğinden yararlanılarak gerçekleştirilmiştir.

Araştırma kapsamında beş yıldızlı otel işletmesi işğörenlerinin çalıştıkları işletmeye yönelik örgütsel çeviklik algılarının yüksek olduğı tespit edilmiştir. Konuyla alakalı çeşitli araştırmalarda bu durumun desteklendiğı ifade edilebilir (Bakan vd., 2017; Akkaya, 2018; Annaç Göv, 2021; Atmaca, 2021). Bu araştırmada örgütsel çeviklik alt boyutlarından cevap verme boyutunun diğerk boyutlara (yetkinlik, esneklik ve hız) göre daha yüksek olduğı saptanmıştır. Bu sonuç, otel işletmeleri işğörenlerinin çevrede yaşanan değışimlere karşı duyarsız kalmadıkları şeklinde yorumlanabilir. Genel olarak örgütsel çeviklik düzeyinin yüksek çıkması, otel işletmeleri için yoğun rekabet ortamında rakiplerine karşı avantaj elde etmesi için çevikliğin ön planda olması gerektiğı şeklinde açıklanabilir.

Araştırmada otel işletmesi işğörenlerinin çalıştıkları işletmeye yönelik örgütsel DNA algılarının ortalama değıerin hemen üstünde olduğı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre otel işletmesi işğörenlerinin örgütsel DNA algılarının nispeten yüksek olduğı ifade edilebilir. Bu durum literatürde yer alan bazı çalışmalar ile desteklenmektedir (Çandır, 2005; Kahraman, 2019; Nacar, 2021). Örgütsel DNA boyutları arasında en yüksek ortalamaya sahip olan boyutun askeri örgüt olduğı tespit edilmiştir. Askeri örgüt boyutunda yer alan ifadeler incelendiğinde üst yönetim ve disipline dayalı ifadelerin yer aldığı görölmektedir. Bu boyut ortalamasının diğerk boyutlara göre yüksek çıkmasının sebebi otel işletmelerindeki profesyonel yönetim anlayışı ve disiplinin ön planda tutulması olabilir.

Araştırmanın bulgular kısmında da yer aldığı üzere otel işletmeleri işğörenlerinin örgütsel değışime yönelik tutumlarının yüksek olduğı tespit edilmiştir. Literatür incelendiğinde benzer şekilde örgütsel değışim düzeyinin yüksek bulunduğı araştırmalar mevcuttur (Çalışkan, 2019; Gürbüz ve Varoğlu, 2021). Örgütsel değışimin otel işletmesi işğörenleri tarafından yüksek düzeyde algılanmalarının olumlu bir sonuç olduğı ifade edilebilir. Özellikle otel işletmelerinin işleyişinde yaşanan değışimler gerek teknolojik gerekse çevrede yaşanan değışimler ile kendini göstermektedir. Çevrede yaşanan

değişimlere otel işletmelerinin hızla adapte olması, işletmenin yararına olacaktır. Bu çalışmada örgütsel değişimin alt boyutlarından bilişsel değişimin katılımcılar tarafından en yüksek düzeyde algılanan boyut olduğu tespit edilmiştir. Duygusal ve davranışsal değişime göre işgörenler tarafından bilişsel değişimin daha yüksek seviyede algılanıyor olması, otel işletmesi işgörenlerinin örgütsel değişimin ilk aşaması olan bilişsel değişim konusunda daha olumlu algıya sahip olduklarının göstergesidir. Bunun sebebi olarak da otel işletmesi işgörenlerinin bir kısmının sezonluk çalışıyor olması ve çalıştıkları dönemde kısa vadede değişimin daha somut unsurlarından olan duygusal ve davranışsal değişimi yaşamıyor olmaları gösterilebilir.

Çalışmada otel işletmesi işgörenlerinin örgütsel yaratıcılık algılarının yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir. Bu sonucun literatürde konuyla ilgili yer alan benzer çalışmaları desteklediği ifade edilebilir (Aytekin, 2019; Sadeghi & Razavi, 2020). Örgütsel yaratıcılık ölçeğinin alt boyutları incelendiğinde en yüksek ortalamaya sahip boyutun bireysel yaratıcılık boyutunun olduğu tespit edilmiştir. Otel işletmesi işgörenlerinin bireysel yaratıcılık algılarının toplumsal ve yönetsel yaratıcılık algılarından yüksek çıkması, otel yönetimi için avantajlı bir durum olabilir. Otel işletmesi işgörenleri etkili yönetim stratejileri ile bireysel yaratıcılık algılarını olumlu yönde birleştirerek bir sinerji oluşturulabilir. Bu durum da işletmenin uzun vadede rakiplerine karşı rekabet avantajı kazanmasını sağlayacaktır.

Çalışmada beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin çalıştıkları işletmeye yönelik örgütsel çeviklik algıları cinsiyete göre karşılaştırılmış ve arada anlamlı fark olmadığı tespit edilmiş; bununla birlikte nispeten erkek katılımcıların kadın katılımcılara göre daha olumlu cevap verdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Tarakcı (2021) da benzer şekilde erkek katılımcıların örgütsel çeviklik algılarının kadın katılımcılardan daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Araştırma kapsamında otel işletmesindeki işgörenlerin çalıştıkları işletmeye yönelik örgütsel DNA algılarının cinsiyete göre karşılaştırması sonucunda kadın ve erkek katılımcıların anlamlı bir şekilde birbirinden farklı örgütsel DNA algılarına sahip oldukları saptanmıştır. Buna göre kadın işgörenlerin erkek işgörenlerden daha yüksek örgütsel DNA algısına sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu tespit literatürde yer alan ve okul yöneticileri üzerinde gerçekleştirilen bir çalışmaya göre farklı sonuç içermektedir. Yani okul yöneticileri üzerinde Kahraman (2019) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, erkek

katılımcıların örgütsel DNA algıları kadın katılımcılara göre daha yüksek çıkmıştır. Otel işletmelerindeki kadın işgörenlerin daha yüksek örgütsel DNA algısına sahip olması, kadınların hizmet işletmesi olan otel işletmesinde erkeklere göre daha disiplinli davranmaları ile açıklanabilir.

Örgütsel değişim tutumu ve örgütsel yaratıcılık algılarının cinsiyete göre karşılaştırılması sonucunda kadın ve erkek işgörenler arasında anlamlı fark bulunamamakla birlikte her iki değişkende de erkek katılımcıların algılamalarının kadın katılımcılara göre yüksek olduğu saptanmıştır.

Çalışmada beş yıldızlı otel işletmesi işgörenlerinin çalıştıkları işletmeye yönelik örgütsel çeviklik ve örgütsel DNA algıları ile örgütsel değişim ve örgütsel yaratıcılık algıları, katılımcıların medeni durumlarına göre karşılaştırılmış ve dört değişken için de medeni durum bakımından anlamlı fark olmadığı tespit edilmiştir. Bunun yanında dört değişken için de evli olan işgörenlerin bekâr işgörelere göre daha yüksek örgütsel çeviklik ve örgütsel DNA algılarının olduğu ve daha yüksek örgütsel değişim ve örgütsel yaratıcılık algısına sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan işgörenlerin örgütsel çeviklik ve örgütsel DNA algıları ile örgütsel değişim ve örgütsel yaratıcılık algıları, turizm eğitimi alıp almama durumlarına göre karşılaştırılmış ve işgörenlerin turizm eğitimi almaları ile anket formuna verdiği cevaplar arasında anlamlı fark olmadığı tespit edilmiştir. Bunun yanında örgütsel çeviklik, örgütsel değişim ve örgütsel yaratıcılık ölçeklerine, turizm eğitimi alan katılımcılar daha olumlu görüş bildirmiştir. Turizm eğitimi alan işgörenler turizm eğitimi almayanlara göre eğitimini aldıkları bir sektörde çalıştıkları için turizm sektörünü ve felsefesini daha çok benimsemiş olabilirler. Dolayısıyla otel işletmesinin yapısı ve işleyişi hakkında daha çok fikir sahibi olabilirler. Örgütsel DNA ölçeğinde ise turizm eğitimi almayan katılımcıların daha olumlu görüş bildiği tespit edilmiştir.

Katılımcıların çalıştıkları işletmeye yönelik örgütsel çeviklik algıları yaşlarına göre karşılaştırılmış ve anlamlı fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre 36-40 yaş arasındaki katılımcıların örgütsel çeviklik algıları, diğer katılımcılardan anlamlı bir şekilde daha yüksektir. Gönülölmez (2019) tarafından yapılan çalışmada da örgütsel çevikliğin katılımcıların yaşına göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiş ve en yüksek örgütsel çeviklik algısının 35-44 yaş aralığındaki katılımcılara ait olduğu

sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırmanın sonucu Gönölölmez (2019) tarafından yapılan araştırmayı destekler niteliktedir. Bu araştırmada 36-40 yaş aralığındaki katılımcıların örgütsel çeviklik algılarının yüksek çıkmasının sebebi; bu yaşlardaki katılımcıların belli bir olgunluk seviyesine ulaşmış ve otel işletmelerindeki kariyerlerinin orta seviyesinde olmaları olarak ifade edilebilir. Dolayısıyla kendilerinden daha küçük yaştaki işğörenlere göre yaşanacak olumlu ve olumsuz gelişmelere daha etkin pozisyon alabilirler.

İşğörenlerin çalıştıkları işletmeye yönelik örgütsel DNA algıları ve yaşları karşılaştırıldığında anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir. Buna göre 25 ve altı yaştaki katılımcıların örgütsel DNA algıları, diğer katılımcılara göre daha düşüktür. Bunun sebebi 25 ve altı yaştaki işğörenlerin eğitim hayatından henüz çıkmış olmaları ve çalışma hayatına adapte olma konusunda diğer yaştaki işğörenlere göre bir adım geride olmaları gösterilebilir. Çetin (2014) tarafından yapılan araştırmada katılımcıların örgütsel DNA algıları ile yaşları arasında bir alt boyut dışında anlamlı fark bulunamamıştır. Söz konusu araştırmanın sonuçları bu araştırma ile örtüşmemektedir.

Katılımcıların örgütsel değişim ve örgütsel yaratıcılık algıları ile yaşları arasında anlamlı fark olup olmadığını test etmek üzere yapılan analiz sonucunda anlamlı fark olmadığı tespit edilmiştir.

İşğörenlerin örgütsel çeviklik ve örgütsel DNA algıları ile örgütsel değişim ve örgütsel yaratıcılık algıları ile katılımcıların eğitim durumlarının karşılaştırılması sonucunda her bir değişkene verilen cevaplarda eğitim durumuna göre anlamlı farkların olduğu tespit edilmiştir.

Çalışma kapsamında işğörenlerin çalıştıkları işletmeye yönelik örgütsel çeviklik algılarının, eğitim durumuna göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Buna göre ön lisans eğitim seviyesindeki katılımcıların örgütsel çeviklik algıları diğer eğitim durumundaki işğörenlere göre anlamlı bir şekilde daha yüksektir. Bu sonuç Tarakcı (2021) tarafından yapılan çalışmayı destekler niteliktedir. Tarakcı (2021) yapılan çalışmada belediye çalışanlarının örgütsel çeviklik algıları ile eğitim durumları karşılaştırıldığında en yüksek ortalamaya sahip çalışanların ön lisans eğitim seviyesindeki katılımcıların olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Beş yıldızlı otel işletmesi işğörenlerinin örgütsel DNA algıları ile eğitim durumları arasında anlamlı fark olup olmadığını ortaya koymak için gerçekleştirilen

analiz sonucunda anlamlı fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Konuyla alakalı Çetin (2014) tarafından yapılan çalışmada katılımcıların örgütsel DNA algıları ile eğitim durumları arasında anlamlı fark olmadığı tespit edilmiştir. Bu açıdan iki araştırmanın sonuçları birbirinden farklı çıkmıştır. Bu araştırmadaki yapılan analiz sonucunda ön lisans eğitim seviyesine sahip işgörenlerin örgütsel DNA algıları, diğer eğitim seviyesindeki işgörelere göre anlamlı bir şekilde daha yüksektir.

İşgörenlerin örgütsel değişime yönelik tutumları ile katılımcıların eğitim seviyesi arasındaki anlamlı fark olup olmadığını ortaya koymak için gerçekleştirilen analiz sonucunda anlamlı farkların olduğu tespit edilmiştir. Buna göre ilköğretim eğitim seviyesine sahip katılımcıların örgütsel değişime yönelik tutumları, diğer eğitim seviyesindeki katılımcılardan daha düşüktür. Bunun sebebi olarak ilköğretim yani temel eğitim seviyesine sahip katılımcıların değişime kapalı ve gelenekselci bir düşünce yapısına sahip olmaları ve otel işletmesi içindeki işlerin geleneksel yöntemlerle yapılması düşüncesine sahip olmaları gösterilebilir. Bunun yanında araştırma kapsamında lisans eğitim seviyesindeki katılımcıların örgütsel değişime yönelik tutumlarının diğer eğitim seviyesindeki işgörelere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada katılımcıların çalıştıkları işletmeye yönelik örgütsel yaratıcılık algıları ile eğitim durumu arasında anlamlı fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, Aytekin (2019) tarafından yapılan araştırmayı destekler niteliktedir. Bu araştırmadaki ilgili sonuca göre lisansüstü eğitim seviyesine sahip katılımcıların örgütsel yaratıcılık algıları, diğer eğitim seviyesindeki işgörelere göre anlamlı bir şekilde daha düşüktür. Aytekin (2019) tarafından yapılan araştırmaya göre ise ön lisans eğitim seviyesindeki katılımcıların örgütsel yaratıcılık algıları, diğer eğitim seviyesindeki katılımcılara göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmada işgörenlerin çalıştıkları işletmeye yönelik örgütsel çeviklik algılarının çalıştıkları departmana göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre departmanlar arasında en düşük örgütsel çeviklik algısına sahip departmanın insan kaynakları departmanı olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç normal şartlarda beklenen sonuç ile örtüşmemektedir. Çünkü insan kaynakları departmanı otel işletmelerinde stratejik açıdan en önemli departmanlardan biridir. İnsan kaynağının planlandığı, iş analizinin yapıldığı, personel bulma-seçme ve yerleştirmenin yapıldığı, insan kaynağının eğitiminin verildiği, ücret ve ücret yönetiminin yapıldığı ve insan kaynağının kariyer planlamasının

yapıldığı departman olan insan kaynakları departmanının otel işletmelerinde çevik olması beklenir. Dolayısıyla beş yıldızlı otel işletmelerinde insan kaynakları departmanı işgörenlerinin örgütsel çeviklik algısı, en azından diğer departmanlara göre daha yüksek çıkması beklenmektedir.

İşgörenlerin örgütsel DNA algıları ile çalıştıkları departman arasında anlamlı fark bulunamamıştır. Farklı departmanlarda çalışan işgörenlerin örgütsel DNA algıları birbirleri ile benzerlik göstermekle beraber en yüksek örgütsel DNA algısının, muhasebe-finance departmanı işgörenlerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışma kapsamında beş yıldızlı otel işletmesi işgörenlerinin örgütsel değişime yönelik tutumlarının çalıştıkları departmana göre anlamlı bir biçimde farklılaştığı tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan işgörenlerden insan kaynakları departmanı çalışanlarının örgütsel değişime yönelik tutumları, diğer departman çalışanlarına göre daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu da beklenen sonuç ile örtüşmemektedir. Beş yıldızlı otel işletmesinde insan kaynakları departmanı, çevresinde yaşanan değişimlere ayak uydurarak kendini sürekli yenilemelidir. Nitekim bu araştırmada işgörenlerin örgütsel değişime yönelik tutumları ile çalıştıkları departman arasındaki farkları belirlemeye yönelik yapılan analiz sonucu, insan kaynakları departmanı çalışanları için dikkat edilmesi gereken bir nokta olarak önem arz etmektedir.

Beş yıldızlı otel işletmesi işgörenlerinin örgütsel yaratıcılık algıları ile çalıştıkları departman arasında anlamlı farkların olduğu tespit edilmiştir. Buna göre yiyecek-içecek ve diğer (güvenlik, teknik servis, bilgi işlem vs.) departman işgörenlerinin örgütsel yaratıcılık algıları, satış-pazarlama ve muhasebe-finance departmanı işgörenlerinden anlamlı bir şekilde daha yüksektir. Bu sonuç, Aytekin (2019) tarafından yapılan araştırmayı destekler niteliktedir. Altınışik (2019) tarafından yapılan çalışmada ise otel işletmesi işgörenlerinin çalıştıkları departmana göre örgütsel yaratıcılık algıları farklılaştığı tespit edilmiş; ön büro departmanında çalışan işgörenlerin örgütsel yaratıcılık algıları diğer departman çalışanlarına göre daha yüksek çıkmıştır. Örgütsel yaratıcılık algısı, otel işletmesindeki bütün departman çalışanları için yüksek düzeyde algılaması gereken ve beklenen bir değişken olarak ifade edilebilir. Otel işletmesi işgörenlerinin bireysel, toplumsal ve yönetsel yaratıcılık algıları, organizasyon içinde yaratıcı düşünme ve iş yapma göstergesi olarak ifade edilebilir. Bu algının yüksek düzeyde olması, otel işletmesinin yararına olacaktır.

Çalışma kapsamında otel işletmesi işgörenlerinin çalıştıkları işletmeye yönelik örgütsel çeviklik algıları ile sektörde çalışma süreleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Buna göre 1 ve daha az yıldır sektörde çalışan işgörenlerinin örgütsel çeviklik algıları diğer işgörenlerden daha düşüktür. Bunun sebebi olarak 1 ve daha az yıldır sektörde çalışan işgörenlerin henüz turizm ve otelcilik sektörüne yeni başlamış olmaları ve sektöre adapte olamamaları gösterilebilir.

İşgörenlerin çalıştıkları işletmeye yönelik örgütsel DNA algıları ile sektörde çalışma süreleri arasında anlamlı fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır. 8-10 yıl ve 11 yıl ve üzeri seçeneğini işaretleyen işgörenlerin örgütsel DNA algıları, diğer işgörendenlere göre anlamlı bir şekilde daha yüksektir. Bu durum, uzun yıllar bir otel işletmesinde çalışan işgörenlerin işletmenin organizasyon yapısı ve dolayısıyla DNA'sını daha çok benimsediği şeklinde yorumlanabilir.

Katılımcıların örgütsel değişime yönelik tutumları ile işgörenlerin sektördeki çalışma süreleri arasında anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir. 8-10 yıl arasında sektörde çalışan işgörenlerin örgütsel değişime yönelik tutumları, diğer işgörendenlere daha düşüktür. Bunun sebebi de 8-10 yıl aralığında sektörde çalışan işgörenlerin diğer işgörendenlere göre değişime kapalı tutum sergilemeleri olabilir.

Çalışma kapsamında işgörenlerin örgütsel yaratıcılık algıları ile sektörde çalışma süreleri arasında anlamlı fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır. 11 yıl ve üzeri yıldır sektörde çalışan işgörenlerin örgütsel yaratıcılık algıları, 1 yıl ve daha az süredir sektörde çalışan işgörendenlere göre anlamlı bir biçimde daha yüksektir. Bu sonuç, Aytakin (2019) tarafından aynı sektör çalışanları üzerinde yapılan araştırmayı destekler niteliktedir.

Beş yıldızlı otel işletmesi işgörenlerinin çalıştıkları işletmeye yönelik örgütsel çeviklik algıları ile işletmedeki çalışma süreleri arasında anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir. Buna göre 5-7 yıl, 8-10 yıl ve 11 yıl ve üzeri yıldır işletmede çalışan işgörenlerin örgütsel çeviklik algıları, diğer işgörendenlere daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonucun otel işletmeleri için olumlu bir sonuç olduğu söylenebilir. İşletmedeki çalışma süreleri uzadıkça işgörenlerin otel işletmesi içindeki örgütsel çeviklik algıları da artmaktadır. Beş yıldızlı otel işletmesi işgörenlerinin işgören devir hızının düşürülmesinin bu sonuca göre otel işletmesi adına yararlı bir gelişme olacağını ifade etmek mümkündür. Konuyla alakalı Gözcü (2020) tarafından çalışmada,

katılımcıların çalıştıkları süre ile örgütsel çeviklik algıları arasında anlamlı fark olduğu tespit edilmiş; 4 yıl ve altında çalışan katılımcıların örgütsel çeviklik düzeyleri diğer katılımcılardan daha yüksek çıkmıştır.

Beş yıldızlı otel işletmesi işgörenlerinin örgütsel DNA algıları ile beş yıldızlı otel işletmesi işgörenlerinin işletmedeki çalışma süreleri arasında anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre 1 yıl ve daha az süredir otel işletmesinde çalışan işgörenlerin örgütsel DNA algıları, diğer çalışanlara göre daha düşüktür. Bunun sebebi işletmede yeni çalışmaya başlayan işgörenlerin henüz otel işletmesinin kural ve işleyişini benimseyememeleri olabilir.

Çalışma kapsamında beş yıldızlı otel işletmesi işgörenlerinin örgütsel değişime yönelik tutumları ile işletmedeki çalışma süreleri arasında anlamlı fark olmadığı tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra 11 yıl ve üzeri yıldır işletmede çalışan işgörenlerin örgütsel değişime yönelik tutumları diğer işgörelere göre daha yüksektir.

Örgütsel yaratıcılık algıları ile işgörenlerin işletmede çalışma süreleri arasında anlamlı fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre 1 yıl ve daha az süredir işletmede çalışan işgörenlerin örgütsel yaratıcılık algıları diğer işgörelere göre daha düşüktür. Bunun sebebi de otel işletmesinde 1 yıldan az çalışan işgörenlerin işlerinde henüz yaratıcı düşüncelerini hayata geçirememeleri olabilir.

Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin çalıştıkları işletmeye yönelik örgütsel çeviklik algıları ile çalıştıkları otelin sahiplik durumu arasında anlamlı fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışma kapsamında yabancı zincir otellerde çalışan işgörenlerin örgütsel çeviklik algıları, bağımsız otel işletmelerinde çalışan işgörelere göre anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumun yabancı zincir otel işletmelerinin yönetim yapısı ve oteldeki çalışan profili ile alakalı olduğu söylenebilir. Yani örgütsel çeviklik algısının yüksek çıkması, yabancı zincir otel işletmelerinin diğer otel işletmelerine göre daha profesyonel yönetilmesinin bir sonucu olabilir.

Bağımsız otel işletmelerindeki çalışan işgörenlerin çalıştıkları işletmeye yönelik örgütsel DNA algılarının, yerli zincir otel işletmelerindeki çalışan işgörelere göre anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ülkemizdeki bağımsız otel işletmeleri, diğer zincir işletmelere göre daha seyrek konumlanan ve çalışan personel ve

departman sayısı açısından daha ufak çaplı otel işletmeleridir. Bu durumun çalışan işgörenler açısından kurumun benliğini yani DNA'sını benimsemeleri zincir otel işletmeleri işgörenlerine göre daha zor olabilir.

Çalışma kapsamında beş yıldızlı otel işletmesi işgörenlerinin örgütsel değişime yönelik tutumları ile çalıştıkları otelin sahiplik durumu arasında anlamlı fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yerli ve yabancı zincir otel işletmesi işgörenlerinin örgütsel değişime yönelik tutumları, bağımsız otel işletmesinde çalışan işgörelere göre daha yüksek çıkmıştır. Bu da zincir otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin bağımsız otel işletmesindeki çalışan işgörelere göre değişime daha açık olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Beş yıldızlı otel işletmesi işgörenlerinin örgütsel yaratıcılık algıları ile çalıştıkları otelin sahiplik durumu arasında anlamlı fark bulunamamıştır. Bunun yanı sıra yabancı zincir otel işletmesindeki çalışan işgörenlerin örgütsel yaratıcılık algıları diğer işgörelere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada beş yıldızlı otel işletmesi işgörenlerinin çalıştıkları işletmeye yönelik örgütsel çeviklik algıları ile gelir durumları arasında anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir. Buna göre 4250₺'den az gelire sahip işgörenlerin örgütsel çeviklik algıları, diğer işgörelere göre anlamlı bir şekilde daha düşüktür. Bu sonuç, hizmet işletmesi olan otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin gelir durumu ile örgütsel çeviklik algıları arasında doğru orantının olduğu şeklinde yorumlanabilir.

İşgörenlerin çalıştıkları işletmeye yönelik örgütsel DNA algıları ile otel işletmesi işgörenlerinin gelir durumları arasında anlamlı fark tespit edilmiştir. Buna göre 5751₺-6500₺ gelir durumunda olan işgörenlerin örgütsel DNA algıları, 4250₺'den az gelire sahip işgörelere göre daha yüksektir.

Beş yıldızlı otel işletmesi işgörenlerinin örgütsel değişime yönelik tutumları ile katılımcıların gelir durumu arasında anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir. Buna göre 7251₺ ve üzeri gelire sahip katılımcıların örgütsel değişime yönelik tutumları, diğer işgörenlerden anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanı sıra 5751₺-6500₺ arası gelire sahip katılımcıların örgütsel değişime yönelik tutumlarının diğer işgörelere göre anlamlı bir şekilde daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Çalışma kapsamında işgörenlerin örgütsel yaratıcılık algıları ile gelir durumları arasında anlamlı fark olduğu tespit edilmiş; 7251₺ ve üzeri gelire sahip işgörenlerin örgütsel yaratıcılık algılarının diğer işgörelere göre anlamlı bir şekilde yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Gelir durumu 4250₺’den az olan işgörenlerin örgütsel yaratıcılık algılarının ise diğer işgörelenden daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmada beş yıldızlı otel işletmelerinde örgütsel çevikliğin örgütsel değişim üzerinde etkisinin olduğu tespit edilmiş; örgütsel çeviklik boyutlarından yetkinlik boyutunun örgütsel değişim üzerinde en fazla etkiye sahip boyut olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre araştırmanın H₁ hipotezi *“beş yıldızlı otel işletmelerinde örgütsel çevikliğin örgütsel değişim üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır”* desteklenmiştir. Literatürde konuyla ilgili yapılan benzer araştırmalara göre bu durumun desteklendiği ifade edilebilir. Erdem Balcı (2021) tarafından gerçekleştirilen araştırmada örgütsel çeviklik ile değişim yönetimi arasında anlamlı ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Menon & Suresh (2020), yaptıkları çalışmada örgütsel çevikliği kolaylaştıran unsurları incelemişler ve araştırma sonucunda değişime hazır olmanın örgütsel çevikliği artıran bir unsur olduğunu tespit etmişlerdir. Dolayısıyla örgütsel çevikliğin örgütsel değişim üzerinde etkisinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu bağlamda otel işletmeleri işgörenleri için olumlu bir kavram olarak ifade edilebilecek örgütsel değişime yönelik tutumun yüksek olması için insan kaynakları departmanı aracılığıyla işe alımlarda alanında yetkin kişilerin işe alımı sağlanabilir. Dolayısıyla alanında yetkin ve örgütsel çeviklik algısı yüksek işgörenlerin işe alınması ve otel bünyesinde istihdam edilmesi, örgütsel değişime yönelik tutumu yüksek tutacak ve kurum içinde ve dışında çevrede yaşanan değişimlere karşı otel işletmesinin uyumlu hareket etmesi sağlanabilecektir.

Araştırma kapsamında örgütsel çevikliğin örgütsel yaratıcılık üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre araştırmanın hipotezlerinden H₂ hipotezi *“beş yıldızlı otel işletmelerinde örgütsel çevikliğin örgütsel yaratıcılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır”* desteklenmiştir. Literatürde yer alan konuyla ilgili benzer çalışmalarda bu durumun desteklendiği ifade edilebilir. Annaç Göv (2021) tarafından işletme işgörenleri üzerinde yapılan çalışmada, örgütsel çevikliğin işgörenlerin subjektif performans düzeylerini pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Nethavhani (2022) tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarına göre örgütsel çevikliğin örgütsel performansı yüksek düzeyde etkilediği tespit edilmiştir. Beş yıldızlı otel işletmelerinde işgörenlerin

örgütsel yaratıcılık algılarının yüksek olması için örgütsel çeviklik algılarının yüksek işgörenlerle çalışılması faydalı olacaktır. Örgütsel çeviklik boyutlarından yetkinlik boyutu, örgütsel yaratıcılık algısını en çok etkileyen boyut olarak tespit edilmiş; alanında yetkin kişilerin otel işletmelerinde istihdam edilmesi, kurumun örgütsel yaratıcılığını da artıracaktır.

Çalışmada örgütsel DNA'nın örgütsel değişim üzerinde etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre araştırmanın hipotezlerinden H₃ hipotezi *“beş yıldızlı otel işletmelerinde örgütsel DNA'nın örgütsel değişim üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır”* desteklenmiştir. Bu bağlamda otel işletmesi işgörenlerinin örgütsel değişime yönelik tutumlarının yüksek tutulması için kurum içinde kuruma özgü bazı özellikler, işgörenler aracılığıyla benimsenmelidir. Gerek otel işletmelerinde hizmet içi eğitimlerde gerekse departmanlar arası etkin iletişim ağı sağlanmasında örgütsel DNA değişkeni göz önünde bulundurularak ona göre politika izlenebilir.

Çalışmada örgütsel DNA'nın örgütsel yaratıcılık üzerinde etkili olduğu tespit edilmiş; örgütsel DNA alt boyutlarından esnek örgüt boyutunun, örgütsel yaratıcılık algısını en çok etkileyen alt boyut olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre araştırmanın H₄ hipotezi *“beş yıldızlı otel işletmelerinde örgütsel DNA'nın örgütsel yaratıcılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır”* desteklenmiştir. Literatürde yer alan benzer çalışmalarda bu durumun desteklendiği görülmektedir. Kessler & Chakrabarti (1996) tarafından yapılan çalışmada örgütlerde iş birliği ve uyumun örgütsel yaratıcılığı olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Grup düzeyindeki bu iş birliği ve uyum, örgütsel DNA'nın bir gerekliliği olarak otel işletmelerinde kendini gösterebilmektedir. Rashid & Chalab (2007) tarafından gerçekleştirilen araştırmaya sonuçlarına göre örgütsel DNA, yenilik performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Buna göre otel işletmelerinde yöneticiler, işgörelere belli oranda esneklikler sağladıklarında kurumun yaratıcılık algısı da olumlu yönde etkilenecektir.

Çalışmada örgütsel çeviklik ile örgütsel DNA arasında pozitif bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Bu sonuç, araştırmanın H₅ hipotezinin *“beş yıldızlı otel işletmelerinde örgütsel çeviklik ile örgütsel DNA arasında anlamlı bir ilişki vardır”* desteklendiğini göstermektedir. Nitekim konuyla ilgili Rzepka & Olak (2017) tarafından yapılan çalışmada örgütsel çevikliğin işletme ve işletmedeki çalışanların özelliklerini geliştirdiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca örgütsel çeviklik, organizasyondaki bireyler için örgütsel

hedeflerin oluşturulması ve uygulanmasına yönelik bir süreç olarak ifade edilmiştir. Bu sonuca göre otel işletmeleri için kritik öneme sahip iki değişken olan örgütsel çeviklik ve örgütsel DNA'ya otel yöneticilerinin birlikte değer vermesi gerekir.

Araştırma kapsamında örgütsel değişim ile örgütsel yaratıcılık arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre araştırmanın H₆ hipotezi "*beş yıldızlı otel işletmelerinde örgütsel değişim ile örgütsel yaratıcılık arasında anlamlı bir ilişki vardır*" desteklenmiştir. Konuyla ilgili Alkaya ve Hepaktan (2003) tarafından gerçekleştirilen çalışmanın sonuçları da bu bulguyu destekler niteliktedir. Nitekim söz konusu çalışmada örgütsel değişim ile ilgili herhangi bir yeni davranışın diğer grup üyeleri tarafından pekiştirilmesinin ve desteklenmesinin sonucu olarak ifade edilmiştir. Örgütsel yaratıcılığın da benzer şekilde örgüt içindeki bireylerin yeni davranış sergilemelerini içermesi nedeniyle bu araştırma sonucunda da elde edildiği gibi değişim ve yaratıcılık arasında ilişkinin olduğu ifade edilebilir.

Örgütsel çeviklik ve örgütsel DNA'nın örgütsel değişim ve örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisinin belirlenebilmesi amacıyla beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenleri üzerinde gerçekleştirilen bu çalışmada çıkan sonuçlar doğrultusunda gerek işletme yöneticilerinin uygulamalarında gerekse konuyla ilgili uzmanların gelecekteki çalışmalarında dikkate almasında fayda görülen birtakım öneriler getirilmiştir.

İnsan kaynakları departmanı işgörenlerinin örgütsel çeviklik algıları, örgütsel DNA algıları, örgütsel değişime yönelik tutumları ve örgütsel yaratıcılık algıları, diğer departmanlara göre daha düşük düzeyde kalması, bu konuya daha fazla önem verilmesi gerektiğini göstermektedir. Çünkü insan kaynakları departmanı, otel işletmelerinde çalışanların işe alım sürecinden itibaren işten ayrılana kadar ve iş süreçlerindeki konularıyla ilgilenen stratejik öneme sahip bir departmandır. Bu bakımdan otel işletmeleri yöneticileri, insan kaynakları yönetimi departmanındaki işgörelere yönelik izledikleri politikalarda, onların beklentilerini dikkate almaları ve onların çeviklik, DNA, değişim ve yaratıcılık algılarının yüksek tutulması için eğitim, seminer vb. vermelidirler.

Özellikle emek yoğun bir sektör olan turizm sektöründe faaliyette bulunan işletmelerde çalışanlar açısından, sektörün özelliğinden dolayı, hızlı karar verebilme ve problem çözme yeteneği oldukça önemlidir. Örgütsel çeviklik ve örgütsel yaratıcılık kapsamında önemli bir yer teşkil eden bu yeterliliklerin, işgörelerde bulunması ve eğer

bir eksiklik varsa giderilmesine yönelik tedbirlerin (hizmet içi eğitim, gelişim programlarına katılımın özendirilmesi vb.) alınması sektörde sunulan hizmetteki kaliteyi de olumlu etkileyecek unsurlardan olacaktır.

Önceki kısımda değinilen tüm hususlara ek olarak gelecekte yapılacak çalışmalar için araştırmacılara birtakım öneriler getirilmiştir. İlk olarak bu çalışma, beş yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirilmiştir. Müşteri talep ve beklentilerinin sürekli değiştiği turizm sektöründe, çalışanların çevik ve yaratıcı davranışları işletmeleri bu talep ve beklentilerin karşılanmasına yönelik avantajlı bir konuma getirebilecektir. Aynı zamanda otel işletmelerinde müşteri ve işgören etkileşimi yüksek düzeydedir. Bu bağlamda çalışanların kurum DNA'sını benimsemiş olmaları ve değişim algılarının yüksek olması, rekabetin yüksek seviyede seyrettiği turizm ve otelcilik sektöründe işletmeye rakiplerine göre rekabet avantajı kazandıracaktır.

Gelecekte yapılacak çalışmalarda göz önünde bulundurulması gereken hususlardan biri, bu araştırma kapsamındaki verilerin tamamının Türkiye'deki beş yıldızlı otel işletmesi işgörenlerinin katkısı ile elde edilmesidir. Aynı zamanda gözlemlenen olgulara dair farklı kültürlerin bakış açıları arasındaki farklılıkları ortaya koymak amacıyla farklı ülkelerde çalışan işgörenlerden veri toplayarak kültürler arası bir çalışma yapılabilir. İncelenen değişkenlerin algısı kültürlere göre farklılık gösterebilmektedir. Dolayısıyla toplumdan topluma farklı sonuçlar elde edilebileceğinden, kültürler arası bir çalışma yapmak, modelin doğrulanması açısından alana katkı sağlayabilir.

Çalışma kapsamında Antalya ve İstanbul illerindeki beş yıldızlı otel işletmelerine ulaşılmıştır. Söz konusu şehirlerde aynı zamanda çalışma kapsamında belirlenen tabakaları (yerli zincir, yabancı zincir ve bağımsız otel işletmeleri) temsil etme yeteneği güçlü olan şehirler oldukları için seçilmiştir. Evreni temsil edebilecek söz konusu şehirlerin dışında farklı illerden elde edilebilecek daha büyük bir örnekleme bu çalışma kapsamında oluşturulan model tekrar test edilebilir. Gelecekte bu tür çalışmaların gerçekleştirilmesi ile araştırma sonuçlarının karşılaştırılması farklılıkların belirlenmesi veya araştırma sonuçlarının genellenebilmesi açısından ilgili literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmada örgütsel çeviklik, örgütsel DNA, örgütsel değişim ve örgütsel yaratıcılık değişkenleri incelenmiştir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda aynı

değişkenlerin yanı sıra işgörenlerin örgütsel değişim ve örgütsel yaratıcılık üzerinde olası etkilerini keşfetmek üzere farklı değişkenler modele eklenerek araştırma tekrar edilebilir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda insan kaynakları uygulamalarının örgütsel değişim ve örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkileri belirlenebilir. Bu sayede otel işletmesi yöneticilerinin insan kaynakları uygulamalarının işlevselliği ile ilgili çıkarımlarda bulunabilir ve etkin uygulamalara ağırlık verilebilir.

Bu çalışma kapsamında kullanılan değişkenlerden örgütsel DNA ile ilgili ulusal turizm literatüründe herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Hali hazırda ulaşılan uluslararası kaynaklar da son derece sınırlıdır. Bu bağlamda örgütsel DNA'nın turizm işletmeciliği, insan kaynakları yönetimi ve işletmecilik ile ilgili farklı çalışmalarda farklı örneklem grupları ile ele alınması literatürdeki çalışmaların çeşitlendirilmesi açısından tavsiye edilebilir.

Son olarak bu çalışma her ne kadar beş yıldızlı otel işletmesi işgörenleri üzerinde gerçekleştirilmiş olsa da ilgili konuların ortaöğretim ve üniversite düzeyinde turizm eğitimi alan öğrenciler üzerinde de çalışılmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

Otel işletmeleri için sektörde farklılaşmanın ve kârlılıklarını artırmanın anahtarı, sahip oldukları insan kaynağıdır. İçinde bulunduğumuz çağda müşteri talep ve beklentilerinin büyük bir hızla değişmesi, bu talep ve beklentilerin karşılanmasını zorlaştırmaktadır. Otel işletmeleri gibi hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti ekseninde hizmet veren işletmelerde, çalışanlar aynı zamanda markanın görünen yüzüdür. Müşteri ile birebir iletişim kuran, müşteri-çalışan etkileşiminin yüksek olduğu otel işletmelerinde çalışanların kritik süreçlerde kilit roller üstlendikleri bilinmektedir. Bu tür süreçlerde başarılı olabilmenin yolu da işletmelerin sahip oldukları insan kaynağının yetenek ve niteliklerini geliştirmelerine bağlıdır. Bu nitelikler arasında işgörenlerin çeviklik, DNA, değişim ve yaratıcılık algılarına odaklanmalarının işletme açısından çok çeşitli faydalar sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Abdel-Raheem, A. B. & Saad, M. (2019). Organizational Personality as a Moderating Variable of the Relationship Between Organizational DNA and Innovative Performance. *Journal of Business and Management Sciences*, 7(3), 131-139.
- Abdul-Majeed, O. R. (2016). *Organizational Immunity Systems and Their Impact on Crisis Management Strategies: Examining the Mediating Role of Strategic Information Systems, A Field Study on Jordanian Food Industrial Companies*. (Master Thesis) in Business Administration, College of Business, Middle East University, Amman.
- Abraham, A. & Bubic, A. (2015). Semantic Memory As the Root of Imagination. *Frontiers in Psychology*, 6(325), 1-5.
- Abu Ehjair, T. & Abu Naser, H. (2017). *The Mediating Role of Financial Transparency in the Relationship Between Regulatory Genes and Managing Corruption Risks: An Applied Study on Palestinian Ministries from the Viewpoint of Employees of the Supervision and Inspection Department*. The Coalition for Integrity and Accountability AMAN, Gaza, Palestine.
- Agnihotri, R., Rapp, A. A., Andzulis, J. M. & Gabler, C. B. (2014). Examining the Drivers and Performance Implications of Boundary Spanner Creativity. *Journal of Service Research*, 17(2), 164-181.
- Aishah, Z. N., Syuhirdy, M. N., Zahari, M. S. M. & Radzi, S. M. (2015). Organizational DNA and Human Resource Practices: Its Implication Towards Hotel Performance. *Theory and Practice in Hospitality and Tourism Research, 2nd International Hospitality & Tourism Conference*. Penang, Malaysia pp. 65-69.
- Aitken, J., Cristopher, M. & Towill, D. (2002). Understanding, Implementing and Exploiting Agility and Leanness. *International Journal of Logistics Research & Application*, 5(1), 59-74.
- Akgül, A. (2003). *Kamu Yönetim Sisteminin DNA'sını Değiştirme Modeli: Değişim Mühendisliği*. Ankara: Türkiye İsrافی Önleme Vakfı Yayınları.
- Akkaya, B. ve Tabak, A. (2018). Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması. *İş ve İnsan Dergisi*, 5(2), 185-206.
- Akman, Y. ve Abaslı, K. (2017). Sosyal Sermaye ve Örgütsel Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Öğretmen Algılarına Göre İncelenmesi. *Cumhuriyet Uluslararası Eğitim Dergisi*, 6(2), 269-286.
- Al Mujaini, H., Abudaqa, A. & Hilmi, M. (2019). The Influencing Factors of Organizational Excellence on Corporate Foresight: Artificial Intelligence as Moderator. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(2), 3347-3355.
- Alagöz, G. (2018). Antalya İlinde Yer Alan 5 Yıldızlı Otel Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarının Örgütsel Değişim Üzerindeki Etkisi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 15(2), 404-422.
- Aldag, R. J. & Stearns, T. M. (1987). *Management*. Cincinnati: South-Western Pub. Co.
- Alkaya, A. ve Hepaktan, E. (2003). Organizational Change. *Yönetim ve Ekonomi* 10(1),

- Allen, S. L., Smith, J. E. & Da Silva, N. (2013). Leadership Style in Relation to Organizational Change and Organizational Creativity Perceptions from Nonprofit Organizational Members. *Nonprofit Management & Leadership*, 24(1), 23-42.
- Altınışık, D. (2019). *Otel İşletmelerinde Örgüt İkliminin Örgütsel Yaratıcılığa Etkisi: İzmir'deki Dört ve Beş Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2008). *Changing Organizational Culture*. New York: Routledge.
- Al-Qatawneh, M. I. (2014). The Impact of Organizational Structure on Organizational Commitment: A Comparison Between Public and Private Sector Firms in Jordan. *European Journal of Business and Management*, 6(12), 30-38.
- Al-Sa'idi, M. & Za'lan, A. (2013). The Role of Knowledge Management Process in the DNA of Business Organizations: Exploratory Research in a Sample of Iraqi Banks. *Journal of Economics and Management*, 3(10), 1-28.
- Amabile, T. M. (1988). A Model Of Creativity And Innovation in Organizations. *Research in Organizational Behaviour*, 10, 123-167.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity and Innovation at Organizations*. Cambridge: Harvard Business School.
- Amabile, T. M. (1998). How to Kill Creativity. *Harvard Business Review*, 76(5), 76-87.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Amadeo, K. (2019). *What the Smoot Hawley Act Can Teach Protectionists Today*, <https://www.thebalance.com/smoot-hawley-tariff-lessons-today-4136667>, (Erişim Tarihi: 04.03.2020).
- Anderson, N., Potočník, K. & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-Of-The-Science Review, Prospective Commentary and Guiding Framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297- 1333.
- Andriopoulos, C. (2001). Determinants of Organisational Creativity: A Literature Review. *Management Decision*, 39(10), 834-840.
- Annaç Göv, S. (2021). Örgütsel Çeviklik ve Subjektif Performansa Etkisi: Gaziantep Teknopark İşletmelerinde Bir Vaka Çalışması. *European Journal of Managerial Research Dergisi*, 5(8), 155-172.
- Appelbaum, S., Iaconi, G., & Matousek, A. (2007). Positive and Negative Deviant Workplace Behaviors: Causes, Impacts and Solutions. *Corporate Governance*, 7(5), 586-598.
- Aras Beger, G. ve Türker Özmen, D. (2020). Değişime Direnç ve Çalışan Yaratıcı Davranışı Arasındaki İlişkide Stresin Aracı Rolü. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(25), 34-50.
- Araza, A. ve Aslan, G. (2016). *Yönetimde Yeni Paradigmalar Kurumsal Çeviklik ve*

İmprovizasyon. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

- Arjoon, S. (2005). Corporate Governance: An Ethical Perspective. *Journal of Business Ethics*, 61(4), 343-352.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G. & Feild, H. S. (1999). *Paradigms in Organizational Change: Change Agent and Change Target Perspectives*. In: Golembiewski, R. (Ed.), *Handbook of Organization Behavior*. Marcel Dekker, New York, 631–658.
- Arslan, O. (2007). 21. YY Üretim Anlayışı: Çevik Üretim. *Verimlilik Dergisi*, 41(3), 57-70.
- Atmaca, E. (2021). *Okul Etkililiğini Yordayan İki Faktör: Teknolojik Liderlik ve Örgütsel Çeviklik*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Aytekin, E. (2019). *Demokratik Liderliğin Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Azudin, A. & Mansor, N. (2017). Management Accounting Practices of SMEs: The Impact of Organizational DNA, Business Potential and Operational Technology. *Asia Pacific Management Review*, 23(3), 1-5.
- Badawn, Z. M. (2018). Relationship of Organizational DNA with Institutional Excellence "Field Study on the Palestinian Universities in Gaza Strip, (Master's Thesis), Faculty of Economics and Administrative Sciences, Alazhar University – Gaza). Retrieved from <http://www.alazhar.edu.ps/arabic/He/files/20164273.pdf>
- Bakan, İ., Sezer, B. ve Kara, C. (2017). Bilgi Yönetiminin Örgütsel Çeviklik ve Örgütsel Atalet Üzerindeki Etkisi: Bir Alan Araştırması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 117-138.
- Balay, R. (2010). Öğretim Elemanlarının Örgütsel Yaratıcılık Algıları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 43(1), 41-78.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barrett, H., Balloun, J. L. & Weinstein, A. (2005). The Impact of Creativity on Performance in Non-Profits. *Journal of Philanthropy and Marketing*, 10(4), 213-223.
- Baryniene, J. & Dauknyte, B. (2015). Creativity as the Main Factor for Organizations' Success: Theoretical Approach. *European Integration Studies*, 9(1), 235-243.
- Basadur, M. (1997). Organizational Development Interventions for Enhancing Creativity in the Workplace. *Journal of Creative Behavior*, 31(1), 52–97.
- Basadur, M. S. & Gelade, G. A. (2006). The Role of Knowledge Management in the Innovation Process. *Creativity and Innovation Management*, 15(1), 45–62.
- Basadur, M. S., Graen, G. B. & Green, S. G. (1982). Training in Creative Problem Solving: Effects on Ideation and Problem Finding in an Applied Research Organization. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 30(1), 41–70.
- Baskin, K. (1995). DNA for Corporations: Organizations Learn to Adapt or Die. *The Futurist*, 29(1), 68.

- Baskin, K. (1998). *Corporate DNA: Learning from Life*. Massachusetts: Butterworth-Heinemann.
- Basrı, S. (2019). *Örgüt Kültürü Algısı ile Örgütsel Çeviklik Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi: Kırşehir İl Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırşehir.
- Basrı, S. ve Zorlu, K. (2020). Örgüt Kültürü Algısının Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 20(39), 147-164.
- Beckley, C. W. & Parker, G. (2005). *Corporate Governance Rating and Index Series-Measuring the Impact of Corporate Governance on Global Portfolios*. New York: FTSE.
- Beer, M., Eisenstat R. A. & Spector, B. (1990). Why Change Programs Don't Produce Change. *Harvard Business Review*, 68(6): 158–166.
- Beheshtifar, M., Borhani, H., & Moghadam, M. N. (2012). Destructive Role of Employee Silence in Organizational Success. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(11), 275–282.
- Beneitone, P., Esquetini, C., Gonzalez, J., Maleta, M. M., Siufi, G. & Wagenaar, R. (2007). *Reflections on and Outlook for Higher Education in Latin America*. Bilbao: University of Deusto Press.
- Bennis, W. G. (1966). *Changing Organizations*. New York: McGraw Hill.
- Bennis, W., Benne, K., Chin, R. & Corey, K. (1976). *The Planning of Change*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Berdrow, I. & Evers, F. T. (2011). Bases of Competence: A Framework for Facilitating Reflective Learner – Centered Educational Environments. *Journal of Management Education*, 35(3), 406-427.
- Beuk, F., & Basadur, T. (2016). Regulatory Focus, Task Engagement and Divergent Thinking. *Creativity and Innovation Management*, 25(2), 199–210.
- Bharadwaj, S. & Menon, A. (2000). Making Innovation Happen in Organizations: Individual Creativity Mechanisms, Organizational Creativity Mechanisms or Both. *Journal of Product Innovation Management*, 17(6), 424– 434.
- Biech, E. (2007). *Thriving Through Change: A Leader's Practical Guide to Change Mastery*. Alexandria, VA: ASTD Press.
- Bigliardi, B. (2013). The Effect of Innovation on Financial Performance: A Research Study Involving SMEs. *Innovation*, 15(2), 245– 255.
- Bingöl, B. (2006). *Study to Investigate the Relationship Between Crises and Openness to Change in Organizations*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Blomberg, A. (2016). *Organizational Creativity – Hegemonic and Alternative Discourses* (Unpublished Master Thesis). University of Turku, Turku, Finlandiya.
- Booz, A. H. (2002). When Everyone Agrees but Nothing Change: Aligning People, Incentives and Knowledge to Overcome Organizational Inertia. *Business + Strategy Review*. Retrieved from <http://www.strategy-business.com>

- Booz, A. H. (2004). Organizational DNA. *Booz & Company*. Retrieved from <http://www.orgdna.com> (Erişim Tarihi: 26.05.2021).
- Bordia, R., Kronenberg, E., & Neely, D. (2005). Innovations Organizational DNA. Retrieved from <http://www.boozallen.com>.
- Borghini, S. (2005). Organizational Creativity: Breaking Equilibrium and Order to Innovate. *Journal of Knowledge Management*, 9(4), 19-33.
- Boston, M. A. (2000). *Management Decision and Research Center*. Washington DC: VA Health Services Research and Development Service, Office of Research and Development, Department of Veterans Affairs.
- Bovens, M. (2005). *Public Accountability*. In L. L. C. P. E. Ferlie (Ed.), *The Oxford Handbook Public Management*. Oxford University Press.
- Bowe, R. (2011). *Change Management Coach*. Washington DC: Oxford Press.
- Boz, N. (2021). *Örgütsel Hafıza ve Örgütsel Değişim İlişkisine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Budak, G. ve Budak, G. (2004). *İşletme Yönetimi* (5. Baskı). İzmir: Barış Yayınları.
- Buono, A. F. & Kerber, K. W. (2010). Creating A Sustainable Approach to Change: Building Organizational Change Capacity. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 75(2), 4-15.
- Burdus, E., Caprarescu, G. & Androniceanu, A. (2000). *Managementul Schimbării Organizaționale*. București: Editura Economică.
- Burgelman, R.A. (1983). A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 223-244.
- Burke, W. W. (1994). *Diagnostic Models for Organization Development*. In A. Howard & Associates (Eds.), *Diagnosis for Organizational Change: Methods and Models*: 53–84. New York: Guilford Press.
- Burnes, B. (2004). *Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics*. 4th edition. Harlow: Prentice Hall.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (18. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Byttebier I. & Vullings R. (2015). *Creativity in Business*. Amsterdam: BIS Publishers.
- Caetano, A. (1999). Mudança Organizacional E Gestão De Recursos Humanos. *Observatório do Emprego e Formação Profissional, Lisboa: Colprinter - Indústria Gráfica, Lda*, 177-196.
- Cameron, K. (2008). *Leading Change: Using Fixed Points to Navigate*. Provo, UT: Leadership Excellence.
- Candan, A., Çankır, B. ve Şeker, Ş. E. (2017). Organizasyonlarda Çeviklik. *YBS Ansiklopedi*, 4(3), 3-9.
- Carnall, C.A. (1986). Toward a Theory for the Evaluation of Organizational Change. *Human Relations*, 39(8), 634-646.
- Cegarra-Navarro, J. G. & Martelo-Landroguez, S. (2020). The Effect of Organizational

- Memory on Organizational Agility Testing the Role of Counter-Knowledge and Knowledge Application. *Journal of Intellectual Capital*, 21(3), 459-479.
- Chang, W. C. & 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*, 1-24.
- Changewise (2020). *Leadership Agility, Team Agility, and Organizational Agility*, http://changewise.biz/?page_id=635 (Erişim Tarihi: 04.03.2020).
- Chien, M. H. (2004). A Study to Improve Organizational Performance: A View from SHRM. *Journal of American Academy of Busines*, (4)1/2, 289.
- Cohen, R. L. (1986). *Justice: Views from the Social Sciences*. New York: Plenum.
- Collis, D.J. & Montgomery, C.A. (1995). Competing on Resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, 73(4) (1995), 118-128.
- Coşkun, M. Ş. (2019). *Örgütsel Bilgi Paylaşımı ve Örgütsel Çevikliğin Rekabet Avantajı Üzerine Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Coşkun, R., Altunışık, R. ve Yıldırım, E. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı* (9. Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Craine, K. (2007). Managing the Cycle of Change. *The Information Management Journal*, 41(5), 44-49.
- Cristopher, M. (2000). The Agile Supply Chain: Competing in Volatile Markets. *Industrial Marketing Management*, 29(1), 37-44.
- Crook, T. R., Ketchen, D. J. & Snow, C. C. (2003). Competitive Edge: A Strategic Management Model. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(3), 44-53.
- Cropley, A. (2006). In Praise of Convergent Thinking. *Creativity Research Journal*, 18(3), 391-404.
- Csikszentmihalyi, M. (1988). *Society, Culture and Person: A Systems View of Creativity*. In: *The Nature of Creativity: Contemporary Psychological Perspectives*, ed. by R. Sternberg, 325-339. Cambridge: Cambridge University Press.
- Çağlar, İ. (2015). *Bireysel, Örgütsel ve Toplumsal Düzeyde Değişim ve Değişim Yönetimi*. Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık.
- Çalışkan, N. (2019). *Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Örgütsel Değişim ve İş Güvencesizliği Alguları Arasındaki İlişkide İstihdam Edilebilirliğin Düzenleyici Rolü*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Çandır, E. (2005). *Örgütsel DNA ve Bir Uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Çelik, B. (2021). *Örgütsel Çift Yetenekliliğin Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çetin, R. B. (2014). *Okul DNA'sı Metaforunun Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi*.

- (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Çetin, R. B. ve Döş, İ. (2014). Örgüt DNA'sı Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Meb Üzerine Bir Tarama Çalışması. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(31), 560-575.
- Daft, R. L. (2001). *Organization Theory and Design* (7th Ed.). South-Western College Publishing, Thomson Learning, U.S.A.
- Dahl, M. S. (2011). Organizational Change and Employee Stress. *Management Science*, 57(2), 240-256.
- Dahmardeh, N. & Banihashemi, S. A. (2010). Organizatinal Agility and Agile Manufacturing. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, (27), 178-184.
- Darroch, J. (2003). Developing a Measure of Knowledge Management Behaviors and Practices. *Journal of Knowledge Management*, 7(5), 41-54.
- Darvishmotevali, M., Altinay, L. & Koseoglu, M. A. (2020). The Link Between Environmental Uncertainty, Organizational Agility and Organizational Creativity in the Hotel Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 1-9.
- David, G. K. & Neilson, G. (2006). Organizational to Executive: It's in the DNA. *Ivey Business Journal*, 1(1), 1-16.
- Denning, S. (2005). Transformational Innovation. *Strategy and Leadership*, 33(3), 11-16.
- Dennison, D. R. (1996). What is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. *Academy of Management Review*, 21(3), 619-654.
- Derin, N. ve Demirel, E. T. (2011). Örgütsel Yaratıcılığın Self Organizasyon Oluşumuna Etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 2011, 255-264.
- Djokic, D. (2015). Creation of the Socially Responsible and Sustainable Company Identity. *3rd International OFEL Conference on Corporate Governance, Management and Entrepreneurship*, 17th - 18th April 2015, Dubrovnik, Croatia.
- Doğan, O. ve Baloglu, N. (2018). "Örgütsel Çeviklik ve Bazı Eğitim Kurumlarındaki Yansımaları". İçinde; 13. *Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresi Eğitim Yönetimi Araştırmaları* (Ed: C. T. Uğurlu, K. Beycioğlu, S. Koşar, H. Kahraman ve F. Köybaşı Şemin), ss. 100-109. Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Yayıncılık.
- Dove, R. (1995). Agile and Otherwise, Series of Articles on Agile Manufacturing. *Production Magazine*, November to July.
- Dove, R. (2001). *Response Ability: The Language, Structure and Culture of the Agile Enterprise*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal. *Long Range Planning*, (43), 370-382.
- Döş, İ. (2013). School DNA and Its Transfer. *American Journal of Human Ecology*, 2(1), 7-15.

- Drucker, P. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. New York: Harper Collins.
- Flannery, T. P., Hofrichter, D. A., & Platten, P. E. (1996). *People Performance and Pay: Dynamic Compensation for Changing Organizations*. New York: Free Press.
- Dumčienė, A. & Lapėnienė, D. (2012). *Kūno Kultūros Mokytojų Kūrybingumo Ugdymas*. Kaunas: LKKA.
- Dunham, R. B., Grube, J. A., Gardner, D. G., Cummings, L. L. & Pierce, J. L. (1989). The Development of an Attitude Toward Change Instrument. *Annual Academy of Management Conference*, Madison, WI.
- Dursun, E. (2007). *Örgütsel Değişim ve Değişim Karşısında Bireysel Direnç* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Dyer Jr., W.G. (1986). *The Cycle of Cultural Evolution in Organizations. Gaining Control of the Corporate Culture*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Dyllick, T. & K. Hockerts. (2002). Beyond the Business Case for Corporate Sustainability. *Business Strategy and the Environment* 11(2), 130-141.
- Ekvall, G. (1987). *The Climate Metaphor in Organization Theory*. In Bass, B. M. and Drenth, P. J. D. with Weissenberg, P. (eds.), *Advances in Organizational Psychology: An International Review*. Beverly Hills: Sage, CA, psl. 177-190.
- Ekvall, G. (1996). Organizational Climate for Creativity and Innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 105–123.
- Erdem Balcı, B. (2021). *Değişim Yönetiminde Dönüştürücü Liderin Örgütsel Çeviklik Üzerine Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Erdoğan, N. ve Sayın, Z. (2022). Türkiye’de Örgütsel Değişim ve Örgüt Geliştirme Alanındaki Bilimsel Çalışmaların Bibliyometrik Analizi. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(Kongre Özel Sayısı 2022), 327-350.
- Erwin, D. (2009). Changing Organizational Performance: Examining the Change Process. *Hospital Topics: Research and Perspectives on Healthcare*, 87(3), 28-40.
- Farar, J. (2005). *Corporate Governance: Theories, Principles and Practice* (2nd Edition). South Melbourne: VIC Oxford University Press.
- Fenton-O’Creevy, M. (1998). Employee Involvement and the Middle Manager: Evidence for a Survey of Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 19(1): 67–84.
- Fernandez, R. & Rainey, H.G. (2006). Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. *Public Administration Review*, March/April, 168 – 176.
- Ferris, G. R., Mitchell, T. R., Canavan, P. J., Frink, D. D. & Hopper, H. (1995). *Accountability in Human Resource Systems*. Cambridge, MA: Blackwell.
- Field, A. P. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS* (Third Edition). London: Sage Publications.
- Fischer, G., Giacardi, E., Eden, H., Sugimoto, M. & Ye, Y. (2005). Beyond Binary Choices: Integrating Individual and Social Creativity. *International Journal of Human-Computer Studies*, 63(4), 482-512.

- Flidner, G. & Vokurka, R. J. (1997). Agility: Competitive Weapon of the 1990s and Beyond? *Production and Inventory Management Journal*, 38(3), 19-24.
- Florida, R. (2005). *The Flight Of The Creative Class*. New York: Harper Collins.
- Florini, A. (1998), The End of Secrecy. *Foreign Policy* (111), 50-63.
- Fong, C.T. (2006). The Effects of Emotional Ambivalence on Creativity. *Academy of Management Journal*, 49(5), 1016–1030.
- Ford, C.& Gioia, D. (2000). Factors Influencing Creativity in the Domain of Managerial Decision Making. *Journal of Management*, 26(4), 705–732.
- Ford, C.M. (1996). A Theory of Individual Creative Action in Multiple Social Domains. *Academy of Management Review*, 21(4), 1112–1142.
- Friedman, T. L. (2005). *The World is Flat*. New York: Farrar, Straus & Giroux.
- Gage, N. L. & Berliner, D. C. (1994). *Pedagoginė Psichologija*. Vilnius: Alma Liter.
- Ganguly, A., Nilchiani, R. & Farr, J. V. (2009). Evaluating Agility in Corporate Enterprises. *International Journal of Production Economics*, (118), 410-423.
- Ganguly, A., Talukdar, A. & Kumar, C. (2022). Absorptive Capacity and Disruptive Innovation: The Mediating Role of Organizational Agility. *Ieee Transactions on Engineering Management*, 2022(Early Access), 1-12.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar* (3. Baskı). Ankara: Seçkin Yayınları.
- Genççelep, E. S. (2020). *Üniversitelerde Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Geliştirilmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Gharmy, B. (2006). The Factor of Organizational DNA. *Harvard Business*, 119, 3–10.
- Ghoshal, S. & Bartlett, C. A. (1994). Linking Organizational Context and Managerial Actions: The Dimension of Quality of Management. *Strategic Management Journal*, 15, 91-112.
- Gilley, A. (2005). *The Manager as Change Leader*. Westport, CT: Praeger.
- Gilley, J. W. & Maycunich, A. (2000). *Beyond the Learning Organization: Creating a Culture of Continuous Growth and Development Through State-Of-The-Art Human Resource Practices*. Cambridge, MA: Perseus.
- Girdauskienė, L. (2011). *Ar Reikia Kūrybinės Organizacijos Lyderiams Ugdyti Darbuotojų Lojalumą*. *Ekonomika Ir Vadyba*.
- Glenn, M. (2009). Organisational Agility: How Business Can Survive and Thrive in Turbulent Times. *The Economist*, March, 1-27.
- Goldman, S. L., Nagel, R. N., & Preiss, K. (1995). *Agile Competitors and Virtual Organizations Strategies for Enriching The Customer*. New York, NY: Van Nostrand Reinhold.
- Gomes, D. R. (2009). Organizational Change and Job Satisfaction: The Mediating Role of Organizational Commitment. *Exedra*(1), 177-196.

- Gong, Y., Zhou, J., & Chang, S. (2013). Core Knowledge Employee Creativity and Firm Performance: The Moderating Role of Riskiness Orientation, Firm Size and Realized Absorptive Capacity. *Personnel Psychology*, 66(2), 443-482.
- Govindarajan, V. & Trimble, C. (2005). Organizational DNA for Strategic Innovation. *California Management Review*. 47(3), 47-76.
- Gökyar, A. (2021). *Sivil Toplum Kuruluşlarında, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel DNA'nın Gönüllülerin Verimliliği, Motivasyonu, İş Tatmini Üzerindeki Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Gönülölmez, A. (2019). *Örgütsel Çevikliğin Kazanılmasında Yapısal Bilgi Süreçleri ve Seyahat Acentalarında İşletme Performansına Etkileri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Gözcü, Ö. F. (2020). *Örgütsel Çeviklik ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki: Üniversite Personeli Üzerine Bir Analiz*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Grawe, S. J., Chen, H. & Daugherty, P. J. (2009). The Relationship Between Strategic Orientation, Service Innovation and Performance. *International Journal of Physical Distribution&Logistics Management*, 39(4), 282-300.
- Grenier, L. (1998). *Working with Indigenous Knowledge: A Guide for Researchers*. International Development Research Centre (Canada).
- Gross, N., Giacquinta, J. & Bernstein, M. (1971). *Implementing Organizational Innovations*. New York: Basic Books.
- Güçlü, N. ve Şehitoğlu, E. T. (2006). Örgütsel Değişim Yönetimi. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (13), 240-254.
- Güneş, N. (2021). *Örgütsel Çeviklik ve Örgüt İçi Bilgi Paylaşımında Yöneticinin Lider Olarak Algılanmasının Etkisinin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürbüz, S. (2020). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Değişim Algısı Arasındaki İlişkide Gelişime Açıklığın Düzenleyici Rolü: Üniversitelerde Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gürbüz, S. ve Varoğlu, M. A. (2021). Örgüt Kültürü Eğilimlerinin Örgütsel Değişim Algısı Üzerindeki Etkisi. *SAVSAD Savunma ve Savaş Araştırmaları Dergisi*, 31(1), 145-178.
- Hage, J. (1999). Organizational Innovation and Organizational Change. *Annual Review of Sociology*, 25, 597-622.
- Hamilton, B. (2005). *Organizational DNA*. Retrieved from <http://www.boozallen.com> (Erişim Tarihi: 28.06.2021).
- Hansen, G. S. & Wernerfelt, B. (1989). Determinants of Firm Performance: Relative-Importance of Economic and Organizational Factors. *Strategic Management Journal*, 10(5), 399-411.
- Henard, D.H. & McFadyen, M.A. (2008). Making Knowledge Workers More Creative. *Research Technology Management*, 51(2) 40-46.

- Hiatt, J. M. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and Our Community*. Colorado: Prosci Learning Center Publications.
- Hicks, H. G. (1979). *Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşerî Kaynaklar Açısından*. (1.Cilt, 3.Baskı). Çev. O. Tekok, B. Aytek ve B. Bumin. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Hirst, G., Van Knippenberg, D. & Zhou, J. (2009). A Cross-Level Perspective on Employee Creativity: Goal Orientation, Team Learning Behavior and Individual Creativity. *Academy of Management Journal*, 52(2), 280-293.
- Holoday, R. (2005). Simple Rules: Organizational DNA. *Human System Dynamics*, 37(5), 1-10.
- Hovivyan, L. H. (2006). *Organizational DNA: Diagnosing the Health of Organizations in Armenia* (Unpublished Master Thesis). American University of Armenia.
- Howkins, J. (2001). *The Creative Economy*. New York: Penguin Books.
- Ibarra-Michel, J. P., Velarde-Valdez, M., Olmos-Martínez, E. & Santillan-Núñez, M. A. (2019). Organizational Culture Assessment of Sustainable Hotel Companies in Mazatlán; Four Case Studies. *Investigaciones Turísticas*, 17, 71-102.
- IBM (2006). IBM global CEO study 2006. Retrieved April 1, 2007, from <http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/19289.wss.pdf> (Erişim Tarihi: 27.06.2022).
- Ivancevich, J., & Matteson, M. (2002). *Organizational Behavior and Management*. New York: McGraw Hill Company, Inc.
- Ivanov, S. (2013). Defects in Modern Organizations: Field Findings and Discovery. *International Journal of Innovation, Management and Technology; Singapore*, 4(2), 204-208.
- İnanır, A. (2020). Örgütsel Çeviklik. *Modern İşletmecilikte Yönetişel Konular*, içinde (71-80). M. Sağır (Ed.). Konya: Eğitim Yayınevi.
- İraz, R. (2010). *Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİler* (İkinci Baskı). Konya: Çizgi Kitabevi.
- Javier, F. V. (2002). *The Status, Compliance and Adherence to Quality Standards System Among Maritime Institutions in the Philippines*. Batangas City: Monograph, Lyceum of Batangas.
- Johansson, F. (2004). *The Medici Effect: Breakthrough Insights at the Intersection of Ideas, Concepts, and Cultures*. Boston: Harvard Business School Press.
- Jones, G. R. (2017). Örgütler ve Örgütsel Etkililik. *Örgüt Kuramı, Örgüt Tasarımı ve Örgütsel Değişim* (7. Baskı), içinde (1-27). A. Altın Gülova, L. Oral Ataç, & D. Dirik (Ed.), & (O. Dirlik Çev.). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Kahraman, Ü. (2019). *Okul Yöneticilerinin Yönetim Tarzı, Örgüt DNA'sı ve Örgütsel Değişimin Okullardaki Korku Kültürüne Etkisi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Kaipa, P. ve Miluat. (2005). *Mapping the Organizational DNA: A Living System Approach to Organization Transformation*. Retrieved from www.prasadkaipa.com/blog. (Erişim Tarihi: 22.06.2022).
- Kale, E., Aknar, A. & Basar, O. (2019). Absorptive Capacity and Firm Performance: The

- Mediating Role of Strategic Agility. *International Journal of Hospitality Management*, 78, 276-283.
- Kallio, T.J. ve Kallio, K.M. (2011). Organisatorinen Luovuus – Hypestä Kohti Luovuuden Mahdollistavia Organisaatorakenteita. *Liiketaloustieteellinen Aikakauskirja*, 11(1), 33–64.
- Kanter, R. M. (1983). *The Change Masters*. New York, NY: Simon & Schuster.
- Karakuş, Ş. ve Yardım, M. (2014). Algılanan Örgütsel Değişim, Belirsizlik, İş Doyumu ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler. *İş ve İnsan Dergisi*, 1(1), 21-31.
- Karalar, S. (2015). *Ödül Yönetiminin Örgütsel Özdeşleşme ile İşgücü Atikliği Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Katayama, H. & Bennett, D. (1999). Agility, Adaptability and Leanness: A Comparison of Concepts and A Study of Practice. *International Journal of Production Economics*, 60-61(1999), 43-51.
- Kendir, H. (2013). *Konaklama İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Yaratıcılık Algıları: Afyonkarahisar İli Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Kessler, E. & Chakrabarti, A. K. (1996). Innovation Speed: A Conceptual Model of Context, Antecedents and Outcomes. *Academy of Management Review*, 21(1996), 1143–1191.
- Kettunen, P. (2009). Adopting Key Lessons from Agile Manufacturing to Agile Software Product Development-A Comparative Study. *Technovation*, 29(6–7), 408–422.
- Khandwalla, P. N. (1977). *The Design of Organizations*. New York, NY: Harcourt, Brace, Jovanovich.
- Khoshlahn, M. & Ardabili F. S. (2016). The Role of Organizational Agility and Transformational Leadership in Service Recovery Prediction. *Social and Behavioral Sciences*, 230(2016), 142 – 149
- Kır, A. (2014). *Örgütsel Değişim ve Öğrenen Örgütler Arasındaki İlişkinin Ölçülmesine Yönelik Bir Otel İşletmesinde Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Knight, G. & Kim, D. (2009). International Business Competence And The Contemporary Firm. *Journal of International Business Studies*, 40, 255–273.
- Koç, Z. (2014). *Örgütsel Değişim, Değişim Yönetimi ve Örgütsel Davranışlar Üzerine Örnek Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği* (Genişletilmiş 17. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Kor, Y. Y., Mahoney, J. T., & Michael, S. C. (2007). Resources, Capabilities and Entrepreneurial Perceptions. *Journal of Management Studies*, 44(7), 1187–1212.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Köse, Ö., & Kahveci, G. (2022). An Analysis of Relationship Between Schools' DNA

- Profiles and Organizational Happiness According to the Perception of Teachers. *Journal of Education-US*, 202(4), 365–374.
- Krijnen, H. G. (1979). The Flexible Firm. *Long Range Planning* (29), 63-75.
- Krogh, S. (2018). Anticipation of Organizational Change. *Journal Of Organizational Change Management*, 31(6), 1271-1282.
- Kuhn, T. S. (1970). *The Structure of Scientific Revolutions* (2nd ed.). Chicago: University of Chicago Press.
- Kumar, A. & Motwani, J. (1995). A Methodology for Assessing Time-Based Competitive Advantage of Manufacturing Firms. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(2), 36-53.
- Küçükler, M. (2020). *İhracat Yapan İşletmelerin Dinamik Yeteneklerinin İşletme Performasına Etkisinde Örgütsel Çevikliğin Aracılık Rolü (Halicilik Sektöründe Gaziantep İli Örneği)*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Lazar, O. (2019). *The Four Pillars of Portfolio Management Organizational Agility, Strategy, Risk and Resources*. Boca Raton: CRC Press Taylor & Francis Group.
- Lewis, R. (1994). From Chaos to Complexity: Implications for Organizations. *Executive Development*, (7), 16–17.
- Liedtka, J. M. & Rosenblum, J. W. (1996). Shaping Conversations: Making Strategy, Managing Change. *California Management Review*, 39(1), 141-157.
- Long, Y., Li, P. & You, B. (2014). Knowledge Transfer, Governance Mechanisms in Alliance and Environmental Uncertainty: An Empirical Study. *Chinese Management Studies* (8)3, 438–472.
- Macaes, M. A. R. & Roman-Portas, M. (2022). The Effects of Organizational Communication, Leadership and Employee Commitment in Organizational Change in the Hospitality Sector. *Communication & Society-Spain*, 35(2), 89-106.
- MacMillan, P. (2004). *A Brief History of the 7-S ("McKinsey 7-S") Model*. Tom Peters. <https://tompeters.com/2011/03/a-brief-history-of-the-7-s-mckinsey-7-s-model/> (Erişim Tarihi: 27.06.2022).
- Mahmoud-Jouini, S. B. & Charue-Duboc, F. (2008). Enhancing Discontinuous Innovation Through Knowledge Combination: The Case of an Exploratory Unit within an Established Automotive Firm. *Creativity and Innovation Management*, 17(2), 127–135.
- Majaro, S. (1991). *Managing Ideas for Profit: The Creative Gap*. London: Mc Graw Hill.
- Mason-Jones, R., Naylor, B. & Towill, D. R. (2000). Lean, Agile or Leagile? Matching Your Supply Chain to the Marketplace. *International Journal of Production Research*, 38(17), 4061-4070.
- Mattessich, P. W., Monsey, B. R. & Murray-Close, M. (2001). *Collaboration: What Makes it Work*. Internet Archive: Fieldstone Alliance.
- Menon, S. & Suresh, M. (2020). Factors Influencing Organizational Agility in Higher Education. *Benchmarking: An International Journal*, 28(1), 307-332.

- Meriç, E. (2020). Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Yenilik ve Yaratıcılık Özellikleri Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(2), 921-940.
- Meyer, C. B. & Stensaker, I. G., 2006. Developing Capacity for Change. *Journal of Change Management*, 6(2), 217-231.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A Three Component Cenceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Reviev*, 1(1), 61-89.
- Miles, R. M. (2001). Accelerating Corporate Transformations By Rapidly Engaging All Employees. *Organizational Dynamics*, 1(1), 313–321.
- Miller, K. & Bromiley, P. (1990). Strategic Risk and Corporate Performance: An Analysis of Alternative Risk Measures. *The Academy of Management Journal* (33)4, 756-779.
- Monavarian, A., Asgari, N. & Ashena, M. (2007). *Structural and Content Dimensions of Knowledge-Based Organizations*. The First National Conference of Knowledge Management, Bahman.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology* (76)6, 845-855.
- Morgan, G. (2006). *Images of organization*. California: Sage Publications.
- Mosadeghrad, A. M. (2013). Verification of a Quality Management Theory: Using a Delphi Study. *International Journal of Health Policy and Management*, 1(4): 261–271.
- Mosenkis, S. (2002). Coping with Change in the Workplace. *Information Outlook*, 6(10), 6-10.
- Muthuswamy, V. V. & Chong, K. W. (2022). Relationships of Enterprise Strategy and Organizational Creativity. *Polish Journal of Management Studies*, 25(1), 254-269.
- Müller-Wienbergen, F., Müller, O., Seidel, S., Becker, J., Reid, S. E., de Brentani, U. & Pissarra, J. (2014). Divergent Thinking and Market Visioning Competence: An Early Front-End Radical Innovation Success Typology. *Creativity and Innovation Management*, 44(5), 344–381.
- Nacar, D. (2021). *Okulların Örgütsel DNA Özelliklerinin Öğretmenlerin Bürokratik Eğilim ve Gücün Yönetmelik Kullanım Algıları Üzerindeki Etkileri*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Nacar, D. ve Demirtaş, Z. (2021). Okulların Örgütsel DNA Özellikleri Ölçeğinin Geliştirilmesi Çalışması. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 18(44), 7594-7615.
- Naderi, A. (2009). *Organization DNA Explanation and How to Find it*. Management. Thesis for MSc, Islamic Azad University Khorasgan Branch.
- Nadler, D. A. (1998). *Champions of Change: How Ceos and Their Companies are Mastering The Skills of Radical Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Nadler, D.A. & Tushman, M.I. (1998). *Competing by Design: The Power of Organizational Architecture*. Cambridge: Oxford University Press.

- Nafei, W. (2014). The Role of Organizational DNA in Improving Organizational Performance: A Study on the Industrial Companies in Egypt. *International Business Research*, 8(1), 117-131.
- Nazif, T. K. (2022). *Strateji Geliştirme Sürecinde Liderlik Stilleri ve Çevresel Koşulların Örgütsel Çeviklik Üzerine Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Neilson, G., Pasternack, B. A. & Mendes, D. (2003). *The Four Factor of Organizational DNA*. <https://www.strategy-business.com/article/03406> (Erişim Tarihi: 14.11.2022).
- Nejatian, M. & Zarei, M. H. (2013), Moving towards Organizational Agility: Are We Improving in the Right Direction? *Global Journal of Flexible Systems Management*, 14(4), 241-253.
- Nethavhani, M. (2022). *The Effect of Organizational Agility on Organizational Performance* (Unpublished Master Thesis). Steinbeis-Hochschule Berlin, Berlin Almanyası.
- Ngo, V. M. & Vu, H. M. (2020). Customer Agility and Firm Performance in the Tourism Industry. *Tourism*, 68(1), 68-82.
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (1994). *Human Resources Management: Gaining a Competitive Advantage*. Washington: Austen Press.
- Nordenflycht, A. V. (2007). Is Public Ownership Bad for Professional Service Firms? Ad Agency Ownership, Performance and Creativity. *Academy of Management Journal*, 50(2), 429– 445.
- OECD (2004). Principles of Corporate Governance. <https://www.oecd.org/daf/ca/CorporateGovernance-Principles-ENG.pdf>. Accessed on 16 Oct.2021.
- Okumus, F. & Hemmington, N. (1998). Barriers and Resistance to Change in Hotel Firms: An Investigation at Unit Level. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(7), 283–288.
- Okumus, F., Altınay, L. & Chathoth, P. (2010). *Strategic Management in the International Hospitality and Tourism Industry*. Oxford: Elsevier Ltd.
- Oldham, G. R. & Cummings, E. (1996). Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work. *Academy of Management Journal*, 39, 607– 634.
- Olins, W. (1990). *Corporate Identity: Bedrijfsstrategie in Beeld*. Utrecht: Veen.
- Oman, C. P. (2001). *Corporate Governance and National Development*. An outgrowth of the OECD Development Centre Experts Workshop in 2000 and Informal Policy Dialogue in 2001.
- Onay, M. ve Ergüden, S. (2012). Yeni Bir Metafor: Kurum DNA'sı. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4(1), 203-212.
- Oosterhout, M. V., Waarts, E. & Hillegersberg, J. V. (2006). Change Factors Requiring Agility and Implications for IT. *European Journal of Information Systems*, 15(2), 132-145.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior*. Lexington: M. A.

- Öksüz Gül, F. (2020). *Yükseköğretimde Örgütsel Çeviklik: Akademik ve İdari Çalışanların Üniversiteye İlişkin Algı ve Deneyimleri*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Özer, M. A. (2013). *21. Yüzyılın Modern Yönetimi İçin Geleceğe Yön Veren Yönetim Teorileri*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Özeroğlu, E. (2019). *Vizyoner Liderliğin Örgütsel Çeviklik Üzerine Etkisi; İstanbul İli Beylikdüzü İlçesinde Özel Hastanelerde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özkan, H. (2021). *Örgütsel Çevikliğin Sürdürülebilir Kalite Algısı Üzerine Etkisinde Yenilik Odaklılığının Aracı Rolü*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Öztop, S. (2014). *Kamu Çalışanlarının Örgütsel Değişim Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Algısı*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Pahuja, A. & Bhatia B. S. (2010), Determinants of Corporate Governance Disclosures: Evidence from Companies in Northern India, *The IUP Journal of Corporate Governance*, 9(3), 69-88.
- Paletz, S. B. & Peng, K. (2008). Implicit Theories of Creativity Across Cultures: Novelty and Appropriateness in Two Product Domains. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 39(3), 286–302.
- Park, W. S. (2004). *The Role of Culture in Knowledge Management*. In Knowledge Management, Organizational Intelligence and Learning, and Complexity, L. Douglas Kiel(ed.), In Encyclopedia of Life Support Systems (EOLSS), Developed Under the Auspices of The UNESCO, Eolss Publishers, Oxford, UK, [online] available at <http://www.eolss.net>.
- Parnell, J. A. (2013). *Strategic Management Theory and Practice*. California: Sage Publications Ltd.
- Paul, D. A. (1977). *Change Processes at the Elementary, Secondary and Post~Secondary Levels of Education*. In Nash, N. and Culbertson, J. (eds.), *Linking Processes in Educational Improvement: Concepts and Applications*. Columbus, OH: The University Council for Educational Administration, 7-73.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2020). Organizasyon Yapısı. *Strategic Management* (12. Baskı) içinde (294-324). M. Barca (Ed.), & (G. Acar, Çev.), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Pelit, E. (2008). *İşletmelerde İşgören Güçlendirmenin İşgörenlerin İş Doyumuna Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Petouhoff, N., Chandler, T. & Montag-Schmaltz, B. (2006). The Business Impact of Change Management. *Graziado Business Review*, 9(3), 1-8.
- Petrulytė A. (2001). *Kūrybiškumo Ugdymas Mokant*. Vilnius: Presvika
- Phillips, P. A. (1999). Performance Measurement Systems and Hotels: A New Conceptual Framework. *Hospitality Management*, 18(2), 171-182.

- Poole, M. S. & Van de Ven, A. H. (2004). *Handbook of Organizational Change and Innovation*. Oxford: University Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. & Mark, K. R. (2007). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*.
- Quinn, R. E. (2004). *Building the Bridge as You Walk on it*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Radovic-Markovic, M. (2008). Effective Organizational Change Management. *Serbian Journal Of Management*, 3(1), 119-125.
- Rahimiati, A., Zare, H. & Yazdani, H. (2018). Increasing Organizational Agility Based on Effective Meta Organizational Parameters. *Postmodern Openings*, 9(4), 140-156.
- Ramesh, G. & Devadasan, S. R. (2007), Literature Review on the Agile Manufacturing Criteria. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 18(2), 182-201.
- Rashid, A. R. & Chalab, I. D. (2007). The Influence of Organizational DNA on Innovation Performance: An Empirical Study in A Sample of Iraqi Industrial Organizations. *AL-Qadisiyah Journal For Administrative and Economic Sciences*, 9(4), 9-22.
- Rauf, S., Gooding, J. J., Akhtar, K., Ghauri, M. A., Rahman, M., Anwar, M. A. & Khalid, A. M. (2005). Electrochemical Approach of Anticancer Drugs-DNA Interaction. *Journal of Pharmaceutical and Biomedical Analysis*, 37(2005), 205-217.
- Rehn, A. & Vachhani, S. (2006). Innovation and The Post-Original: On Moral Stances and Reproduction. *Creativity and Innovation Management*, 15(3), 310-322.
- Rettner, R. (2021). *What is DNA?*, <https://www.livescience.com/37247-dna.html> (Erişim Tarihi: 21.03.2022).
- Rezayian, A. (2005). *The Basics of Organization and Management*. Tehran: SAMT Publications.
- Rhodes, M. (1961). An Analysis of Creativity. *The Phi Delta Kappan*, 42(7), 305-310.
- Ricardo, R. & Wade, D. (2001). *Corporate Performance Management: How to Build a Better Organization Through Measurement Driven Strategies Alignment*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Rivera, J. C. (2014). Metaphors of Organizational Creativity: From Symbolic Interactionism and Constructivism. *Review of Business and Finance Studies*, 5(2), 67-74.
- Robbins, S. (1999). *Mudança Organizacional e Administração do Stress in Comportamento Organizacional*. Rio de Janeiro: LTC.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations (4th ed.)*. New York: Free Press.
- Runco, M. A. (2001). Introduction to the Special Issue: Commemorating Guilford's 1950 Presidential Address. *Creativity Research Journal*, 13(3-4), 245.
- Runco, M. A. (2014). *Creativity: Theories and Themes: Research, Development and Practice*. Washington: Elsevier Academic Press.

- Rzepka, A. & Olak, A. J. (2017). Agility and Inter-Organizational Relations as Elements of Creating Knowledge in an Organization. *Archives of Business Research*, 5(12), 42-49.
- Sadeghi, M. & Razavi, M. R. (2020). Organizational Silence, Organizational Commitment and Creativity: The Case of Directors of Islamic Azad University of Khorasan Razavi. *European Review of Applied Psychology* 70(2020), 1-8.
- Sadıkoğlu, E. (2018). *Investigating Organizational Agility of The Turkish Construction Companies*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Boğaziçi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Sağır, A. (2010). *Yöneticilerin Liderlik Yaklaşımları ile Değişime Açıklıkları Arasındaki İlişki: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Sağır, M. ve Aydın, A. U. (2017). Konaklama İşletmelerinde İnsan Sermayesi ve Örgütsel Çevikliğin Rekabet Avantajına Etkileri. *Uluslararası Kültürel Miras ve Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı*, 19-21 Mayıs 2017, Konya, Türkiye, ss. 1273-1287.
- Sağır, M. ve Oraç, E. (2020). Yapısal Bilgi Süreçleri, Yapısal Sermaye ve Örgütsel Çeviklik Arasındaki Etkileşim. *Ekonomi, İşletme ve Yönetim Dergisi*, 4(1), 110-136.
- Saltaji, I. (2013). Corporate Governance Relation with Corporate Sustainability. *Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania Internal Auditing & Risk Management*. Anul VIII, 2(30), June 2013.
- Sawyer, R. K. (2011). *Explaining creativity: The Science of Human Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G. & Osborn, R. N., (2003). *Organizational Behavior* (8th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley& Sons.
- Schneider, B., Brief, A. P. & Guzzo, R. A. (1996). Creating a Climate and Culture for Sustainable Organizational Change. *Organizational Dynamics*, 24(4), 7-19.
- Scott, S.G. & Bruce, R.A. (1994). Determinants of Innovation Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Seğmen Demirkıran, R. (2022). *Örgütsel Zekâ ve Örgütsel Çeviklik İlişkisinde Örgütsel Öğrenmenin Aracı Rolü*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Tarsus Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Mersin.
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Bussiness*. New York: John Wiley High Education Press.
- Senge, P.M. (2004). *Beşinci Disiplin*. (11. Baskı). Çev. A. İldeniz, ve A. Doğukan. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Senior, B. & Fleming, J. (2006). *Organizational Change* (3rd ed). London: Prentice Hall.
- Serinkan, C. ve Arat, G. (2013). *İşletmelerde Örgütsel Değişim ve İç Girişimcilik*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Sezgin, O., Tolay, E. ve Sürgevil, O. (2016). Örgütsel Değişim Sinizmi: Çalışanların Değişime Karşı Tutumlarının İncelenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 12(45), 411-438.

- Shalley, C.E. & Zhou, J. (2008) *Organizational Creativity Research*. A Historical Overview. In: Handbook of Organizational Creativity, ed. by Jing Zhou and Christina E. Shalley, New York, NY: Taylor & Francis. 3–31.
- Sharifi, H. & Zhang, Z. (1999). A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organizations: An Introduction. *International Journal of Production Economics*, (62), 7-22.
- Sharifi, H. & Zhang, Z. (2001). Agile Manufacturing in Practice-Application of a Methodology. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(5/6), 772-794.
- Sharifi, H. (1999). *A Methodology for Asisting Manufacturing Organizations to Implement Agile Manufacturing*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). The Univesity of Liverpool, Liverpool.
- Sharp, J. M., Irani, Z. & Desai, S., 1999. Working Towards Agile Manufacturing in the UK Industry. *International Journal of Production Economics*, 62(1-2), 155-169.
- Shearer, T. (2002). Ethics and Accountability: From the For-Itself to the Fortheother. *Accounting, Organizations and Society*, 27(6), 541-573.
- Sherehiy, B., Karwowski, W. & Layer, J. K. (2007). A Review of Enterprise Agility: Concepts, Frameworks and Attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37, 445-460.
- Shibu, A. ve Uysal, G. (2020). Kobilerde Örgütsel Yenilik ve Örgütsel Yaratıcılık Stratejileri: Dönüşümcü Liderlik Etkisi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 41-49.
- Shin, H., Lee, J., Kim, D. & Rhim, H. (2015). Strategic Agility of Korean Small and Medium Enterprises and Its Influence on Operational and Firm Performance. *International Journal of Production Economics*, 168, 181-196.
- Sok, P. & O'Cass, A. (2015). Examining the New Product Innovation Performance Relationship: Optimizing the Role of Individual Level Creativity and Attention to Detail. *Industrial Marketing Management*, (47), 156– 165.
- Song, Y. (2009). The Leadership Effectiveness in the Process of Planned Organizational Change. *Public Organization Review*, (9), 199-212.
- Soroush, S., Mohammadpouri, M., Poorfarahmand, B. & Esfahani, D.N (2014). Studying of Organizational DNA in Esfahan Province Sport and Youth Offices. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(3), 125-138.
- Sözbilir, F., ve 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.
- Strannegård, L. (2002). *Nothing Compares To The New*. In: Stuck in the Future: Tracing the ‘New Economy’, ed. by I Holmberg, M Salzer-Mörling, and L. Strannegård. Stockholm: Bookhouse Publishing.
- Stratton, R. & Warburton, R. (2003). The Strategic Integration of Agile and Lean Supply. *International Journal of Production Economics*, 85(2), 183–198.

- Styhre, A. & Sundgren, M. (2005). *Managing Creativity in Organizations*. New York: Palgrave Macmillan.
- Stylos, N., Zwiagelaar, J. & Buhalis, D. (2021). Big Data Empowered Agility for Dynamic, Volatile and Time-Sensitive Service Industries: The Case of Tourism Sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(3), 1015-1036.
- Sucu, M. (2018). *Yüksek Performanslı İş Sistemlerinin Örgütsel Çevikliğe Etkisi: Sivil Havacılık Sektöründe Faaliyet Gösteren Yer Hizmetleri İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sullivan, G. R. & Harper, M. V. (1996). *Hope is Not a Method*. New York: Random House.
- Sundgren, M. & Styhre, A. (2007). Creativity and the Fallacy of Misplaced Concreteness in New Drug Development: A Whiteheadian Perspective. *European Journal of Innovation Management*, 10(2), 215–235.
- Şen, E. ve İrge, N. T. (2022). Çalışanların Değişime Dirençlerinin Örgütsel Çevikliğe Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracı Rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 20(43), 119-148.
- Şit, M. (2016). Türkiye’de Turizm Sektörünün İstihdama Katkısı. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 7(1), 101-117.
- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü (2022). 2021 Tesis İstatistikleri, <https://yigm.ktb.gov.tr/TR-201131/tesis-istatistikleri.html>, (Erişim Tarihi: 01.12.2022).
- Tan, T. (2022). *Öğretmenlerin Duygusal Zekâları ile Örgütsel Yaratıcılıkları Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tarakcı, Z. (2021). *Örgütsel Çeviklik ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- TDK (2022). *Güncel Türkçe Sözlük*. <https://sozluk.gov.tr>, (Erişim Tarihi: 02.11.2022).
- Temizel, G. ve Ünüvar, Ş. (2022). Duygusal Zekâ ve Hizmet Verme Yatkınlığının Kariyer Yapma İsteği Üzerine Etkisi: Turizm Eğitimi Almakta Olan Öğrenciler Üzerine Bir Araştırma. *Journal Of Tourism And Gastronomy Studies*, 10(3), 1805-1828.
- Terrel, K. (2015). *Managing Organizational Change in Operational Change Initiatives*. Montvale: Institute of Management Accountants.
- Thomas, L. (2007). *Innovation Organizational DNA*. Retrieved from <http://www.12manage.com> (Erişim Tarihi: 24.10.2022).
- Todnem, R. (2005). Organisational Change Management: A Critical Review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369–380.
- Tolone, W. J. (2000). Virtual Situation Rooms: Connecting People Across Enterprises For Supply-Chain Agility. *Computer-Aided Design*, 32(2), 109-117.

- Torrance, E. P. (1965). Seven Guides to Creativity. *Journal of Health Physical Education, Physical Education, Recreation*, 33(4), 26-68.
- Trinh, T. P., Molla, A. & Peszynski, K. (2012). Enterprise Systems and Organizational Agility: A Review of the Literature and Conceptual Framework. *Communications of the Association for Information Systems*, 31(8), 167-193.
- Tse, E. C. Y. (1991). An Empirical Analysis of Organizational Structure and Financial Performance in the Restaurant Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 10(1), 59-72.
- Tsourveloudis, N. C. & Valavanis K. P. (2002). On the Measurement of Enterprise Agility. *Journal of Intelligent and Robotic Systems*, 33(3), 329-342.
- Tuclea, C. E. & Padurean, A. M. (2008). Competitiveness in the Hospitality Industry: Romanian Style. *Management & Marketing*, 6, 105-114.
- Tunçer, P. (2011). Örgütsel Değişim ve Liderlik. *Sayıştay Dergisi*, (80), 57-84.
- Turban, E., Mclean, E. & Wetherbe, J. (1999). *Information Technology for Management: Making Connections for Strategic Advantage* (2nd ed.). London: John Wiley & Sons Inc.
- Ulrich, D. (1998). *Champions of Change: How Ceos and Their Companies are Mastering the Skills of Radical Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Underdown, J. (2012). Organizational Structures, http://dept.lamar.edu/industrial/underdown/org_mana/org/org_structureGeorge.html (Erişim Tarihi: 10.11.2022).
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2018). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi* (5. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uslu, D. (2006). *Örgütlerde Değişim ve Değişim Sürecinin İşgörenlerce Algılanması Üzerine Bir Alan Araştırması: Sağlık Bakanlığı Ankara Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Van Hoek, R., Harrison, A. & Cristopher, M. (2001). Measuring, Agile Capabilities in the Supply Chain. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(1/2), 126-148.
- Van Rekom, J. & Van Riel, C. B. M. (1993). Corporate Communicatin Van Geintegreerde Communicatie Naar Integrerende Communicatie. *Bedrijfskunde*. 65(2), 157-171.
- Van Riel, C. B. M. (1998). *Corporate Identity: Development of the Concept and a Measurement Instrument*. Rotterdam: Dissertation.
- Van, V. T. (2012). *Local Government on the Way to Good Governance the Case of Hanoi and Berlin*. University of Potsdam.
- Vasile, D. (2014). Copying with Organizational Change in the Tourism Industry. *Cactus Tourism Journal*, 10(2), 8-17.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: a Comparison Approaches. *Academy of Management Review*, 11, 801-814.

- Verschoor, C. C. (2004). Can Organizational DNA Exclude Ethics? *Strategic Finance*, September 2004, 19-20.
- Volberda, H. W. (2004). *De Flexibele Onderneming*. Deventer: Kluwer.
- Wallas, G. (1926). *The Art of Thought*. New York: Harcourt Brace.
- Walton, R. (1985). From Control to Commitment in the Workplace. *Harvard Business Review*, March–April: 77–84.
- Wanberg, C. R. & Banas, J. T. (2000). Predictors and Outcomes of Openness to Changes in a Reorganizing Workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132–142.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361–386.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2001). *Managing the Unexpected: Assuring High Performance in an Age of Complexity*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Weinzimmer, L. G., Michel, E. J., & Franczak, J. L. (2011). Creativity and Firm-Level Performance: The Mediating Effects of Action Orientation. *Journal of Managerial Issues*, 23(1), 62–82.
- Wheelen, T. L., ve Hunger, J. D. (2004). *Strategic Management and Business Policy: Concepts* (9th edition). Pearson Education, Inc., Upper Saddle River.
- Whelan-Berry, K. S. & Somerville, K. A. (2010). Linking Change Drivers and the Organizational Change Process: A Review and Synthesis. *Journal of Change Management*, 10(2), 175-193.
- Wischnevsky, J. D., Damanpour, F. & Méndez, F. A. (2011). Influence of Environmental Factors and Prior Changes on the Organizational Adoption of Changes in Products and in Technological and Administrative Processes. *British Journal of Management*, 22(1), 132-149.
- Wit, B & Meyer, R. (1998). *Strategy: Process, Content, Context: An International Perspective*. Thompson: Business Press.
- Wolfensohn, J. (1999). *Corporate Governance is About Promoting Corporate Fairness, Transparency and Accountability*. Financial Times, 21st June. www.encycogov.com (Erişim Tarihi: 22.12.2022).
- Wood, T. (2000). *Mudança Organizacional*. São Paulo: Atlas.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E. & Griffin, R. W. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *The Academy of Management Review*, 18(2), 293-321.
- Wycoff, J. (1991). *Mindmapping: Your Personal Guide to Exploring Creativity and Problem-Solving*. New York: Berkley Books.
- Xu, F. ve Rickards, T. (2017). Creative Management: A Predicted Development from Research into Creativity and Management. *Creativity and Innovation Management*, 16(3), 216-228.
- Yalçın, B. (2013). Yaratıcı ve Yenilik Odaklı Kültürel Stratejinin İş Dünyası Açısından Önemi ve Yaratıcı Birey Teorisi. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 5(2), 11-24.
- Yalın, V. (2022). *Covid-19 Salgınının Yarattığı Kriz Ortamında Dijital Liderliğin Örgütsel Çeviklik Üzerine Etkisi: Bir Yükseköğretim Kurumunda Örnek Olay*

- İncelemesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Yang, J. S. & Hung, H. V. (2015). Emotions as Constraining and Facilitating Factors for Creativity: Companionate Love and Anger. *Creativity and Innovation Management*, 24(2), 217–230.
- Yavuz, H. S. (1989). *Yaratıcılık*. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınları.
- Yıkılmaz, İ. (2022). *Büyük ve Küçük İşletmelerin Örgütsel Çeviklik ve Yenilik İlişkilerinin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Yoon, W., Kim, S. J. & Song, J. (2016). Top Management Team Characteristics and Organizational Creativity. *Review of Managerial Science*, 10(4), 757-779.
- Youssef, M. T. (2007). Corporate Governance an Overview–Around the Globe, [http://www.eiod.org/uploads/Publications/Pdf/ Corp.%20Governance-1.pdf](http://www.eiod.org/uploads/Publications/Pdf/Corp.%20Governance-1.pdf) (Erişim Tarihi: 12.08.2022).
- YÖKTEZ (2022). Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Erişim Tarihi: 14.10.2022).
- Yusuf, Y. Y., Gunasekaran, A., Musa, A., Dauda, M., El-Berishy, N. M., & Cang, S. (2014). A Relational Study of Supply Chain Agility, Competitiveness and Business Performance in the Oil and Gas Industry. *International Journal of Production Economics*, (147), Part B, 531-543
- Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M., & Gunasekaran, A. (1999). Agile Manufacturing: The Drivers, Concepts and Attributes. *Journal of Production Economics*, 62(1-2), 33-43.
- Zakarevičius, P. (2003). *Pokyčiai Organizacijose: Priežastys, Valdymas, Pasekmės*. Kaunas: VDU Leidykla.
- Zaptçioğlu Çelikdemir, D. ve Tükel Paker, İ. (2019). Örgütsel Değişimin Gerçekleşmesinde Örgütsel İletişimin Önemi. *İzmir İktisat Dergisi*, 34(3), 431-441.
- Zhang, Z. & Sharifi, H. (2000). A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organizations. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(4), 496-5113.
- Zhen, J., Cao, C. J., Qiu, H. G. & Xie, Z. X. (2021). Impact of Organizational Inertia on Organizational Agility: The Role of it Ambidexterity. *Information Technology & Management*, 22(1), 53-65.
- Zhou, J., Bi, G., Liu, H., Fang, Y. & Hua, Z. (2018). Understanding Employee Competence, Operational is Alignment and Organizational Agility – An Ambidexterity Perspective. *Information & Management*, 55(2018), 695–708
- Zollo, M. & Winter, S. G. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organizational Science*, 13(3), 339–351.

EKLER DİZİNİ

- Ek 1: Örgütsel Çeviklik ile İlgili Tez Çalışmaları
- Ek 2: Örgütsel DNA ile İlgili Tez Çalışmaları
- Ek 3: Örgütsel Değişim ile İlgili Tez Çalışmaları
- Ek 4: Örgütsel DNA ile İlgili Tesz Çalışmaları
- Ek 5: Araştırmada Kullanılan Anket Formu
- Ek 6: Etik Kurul Onay Formu
- Ek 7: Araştırma Hipotezlerinin Desteklenme Durumu



EKLER

Ek 1: Örgütsel Çeviklik ile İlgili Tez Çalışmaları

Yıl	Yazar(lar)	Başlık	Düzy
2018	Akkaya, B.	Teknogirişim Firmalarındaki Yöneticilerin Liderlik Tiplerinin Firmaların Örgütsel Çevikliğine Etkisi: Teknopark Firmaları Üzerine Bir Araştırma	Doktora
2018	Sadikoğlu, E.	Investigating Organizational Agility of the Turkish Construction Companies	Yüksek Lisans
2018	Sucu, M.	Yüksek Performanslı İş Sistemlerinin Örgütsel Çevikliğe Etkisi: Sivil Havacılık Sektöründe Faaliyet Gösteren Yer Hizmetleri İşletmelerinde Bir Araştırma	Doktora
2019	Basrı, S.	Örgüt Kültürü Algısı ile Örgütsel Çeviklik Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi: Kırşehir İl Örneği	Yüksek Lisans
2019	Coşkun, M. Ş.	Örgütsel Bilgi Paylaşımı ve Örgütsel Çevikliğin Rekabet Avantajı Üzerine Etkisi	Yüksek Lisans
2019	Özeroğlu, E.	Vizyoner Liderliğin Örgütsel Çeviklik Üzerine Etkisi; İstanbul İli Beylikdüzü İlçesinde Özel Hastanelerde Bir Uygulama	Yüksek Lisans
2019	Gönüölmez, A.	Örgütsel Çevikliğin Kazanılmasında Yapısal Bilgi Süreçleri ve Seyahat Acentalarında İşletme Performansına Etkileri	Yüksek Lisans
2020	Gençcelep, E. S.	Üniversitelerde Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Geliştirilmesi	Yüksek Lisans
2020	Gözcü, Ö. F.	Örgütsel Çeviklik ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki: Üniversite Personeli Üzerine Bir Analiz	Yüksek Lisans
2020	Küçükler, M.	İhracat Yapan İşletmelerin Dinamik Yeteneklerinin İşletme Performansına Etkisinde Örgütsel Çevikliğin Aracılık Rolü (Halıcılık Sektöründe Gaziantep İli Örneği)	Doktora
2020	Öksüz Gül, F.	Yükseköğretimde Örgütsel Çeviklik: Akademik ve İdari Çalışanların Üniversiteye İlişkin Algı ve Deneyimleri	Doktora
2021	Atmaca, E.	Okul Etkililiğini Yordayan İki Faktör: Teknolojik Liderlik ve Örgütsel Çeviklik	Yüksek Lisans
2021	Çelik, B.	Örgütsel Çift Yetenekliliğin Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisi	Yüksek Lisans
2021	Erdem Balcı, B.	Değişim Yönetiminde Dönüştürücü Liderin Örgütsel Çeviklik Üzerine Etkisi	Yüksek Lisans
2021	Güneş, N.	Örgütsel Çeviklik ve Örgüt İçi Bilgi Paylaşımında Yöneticinin Lider Olarak Algılanmasının Etkisinin İncelenmesi	Yüksek Lisans
2021	Özkan, H.	Örgütsel Çevikliğin Sürdürülebilir Kalite Algısı Üzerine Etkisinde Yenilik Odaklılığının Aracı Rolü	Yüksek Lisans
2021	Tarakcı, Z.	Örgütsel Çeviklik ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü	Yüksek Lisans
2022	Nazif, T. K.	Strateji Geliştirme Sürecinde Liderlik Stilleri ve Çevresel Koşulların Örgütsel Çeviklik Üzerine Etkisi	Yüksek Lisans
2022	Seğmen Demirkıran, R.	Örgütsel Zekâ ve Örgütsel Çeviklik İlişkisinde Örgütsel Öğrenmenin Aracı Rolü	Yüksek Lisans
2022	Yalın, V.	Covid-19 Salgınının Yarattığı Kriz Ortamında Dijital Liderliğin Örgütsel Çeviklik Üzerine Etkisi: Bir Yükseköğretim Kurumunda Örnek Olay İncelemesi	Yüksek Lisans
2022	Yıkılmaz, İ.	Büyük ve Küçük İşletmelerin Örgütsel Çeviklik ve Yenilik İlişkilerinin İncelenmesi	Doktora

Kaynak: Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi, 2022.

Ek 2: Örgütsel DNA ile İlgili Tez Çalışmaları

Yıl	Yazar(lar)	Başlık	Düzey
2005	Çandır, E.	Örgütsel DNA ve Bir Uygulama	Yüksek Lisans
2019	Kahraman, Ü.	Okul Yöneticilerinin Yönetim Tarzı, Örgüt DNA'sı ve Örgütsel Değişimin Okullardaki Korku Kültürüne Etkisi	Doktora
2019	Telli, E.	Çevre Türünün Liderlik Tarzı Aracılığı ile Örgüt DNA'sına Göre Örgüt Tipleri Üzerine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma	Doktora
2020	Güloğlu, E.	Çalışanların Örgüt DNA'sına İlişkin Algılarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi	Yüksek Lisans
2021	Gökçar, A.	Sivil Toplum Kuruluşlarında, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel DNA'nın Gönüllülerin Verimliliği, Motivasyonu, İş Tatmini Üzerindeki Etkisi	Yüksek Lisans
2021	Nacar, D.	Okulların Örgütsel DNA Özelliklerinin Öğretmenlerin Bürokratik Eğilim ve Gücün Yönetimsel Kullanım Algıları Üzerindeki Etkileri	Doktora

Kaynak: Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi, 2022.

Ek 3: Örgütsel Değişim ile İlgili Tez Çalışmaları

Yıl	Yazar(lar)	Başlık	Düzy
1993	Çoğurcu, C.	Yönetimin İyileştirilmesi ve Örgütsel Değişim	Yüksek Lisans
1994	Baki Bayraktar, D.	İşletmelerde Reorganizasyon, Örgütsel Değişim ve Uygulamaya Ait Bir Örnek	Yüksek Lisans
1995	Durna, U.	Örgütsel Değişim Yönetimi, Tekstil Sektöründe Örgütsel Değişim Uygulamaları ve Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Nitelikleri Konulu Araştırma	Yüksek Lisans
1995	Demirbilek, M.	Erzurum'da Kamu ve Özel Sektör İşletmelerinde Yöneticilerin Örgütsel Değişime Yaklaşımlarını İncelemeye Yönelik Bir Araştırma	Yüksek Lisans
1995	Yalçın, İ.	Örgütsel Değişimin Kaynakları, Sonuçları ve Yönetim Etkinliği Açısından Alınması Gereken Tedbirler	Yüksek Lisans
1995	Ölçer, F.	İşletmelerde Örgütsel Değişime Direnme ve Bu Sorunun Çözümlemesi Üzerine Bir Araştırma	Yüksek Lisans
1996	Hotamışlı, M.	Örgütsel Değişim ve Afyon Mermer Sanayi İşletmelerinde Örgütsel Değişim Uygulaması ile İlgili Bir Alan Araştırması	Yüksek Lisans
1996	Çelik Dönder, H. N.	Örgütsel Değişim ve Değişime Direnme Sorunu	Yüksek Lisans
1997	Sayiner, O. N.	Management Role in Organizational Change	Yüksek Lisans
1997	Okçu, M.	Organizational Change: A Case Study Of Sivas and Çorum Cement Factories	Yüksek Lisans
1997	Küçükakça, M.	Örgütsel Değişim ve Değişim Sürecinde Uygulanacak Yönetim Tarzları Üzerine Bir Araştırma	Yüksek Lisans
1997	Çilesiz, R. K.	Örgütsel Değişimin Çalışanlar Üzerindeki Sosyal Psikolojik, Ekonomik Etkileri ve Bir Uygulama Çalışması	Yüksek Lisans
1998	Ata, E.	A Study on the Relationship Between Entrepreneurship and Resistance to Organisational Change	Yüksek Lisans
1998	Çetin, A. İ.	Şirket Birleşmelerinde Örgütsel Değişim	Yüksek Lisans
1998	Gürel, Ş. E.	Halkla İlişkiler Faaliyetlerinin Örgütsel Değişim Sürecine Etkileri	Yüksek Lisans
1998	İlgin, A. S.	Örgütsel Değişim ve Başarısında Değişim Uzmanının Rolü Bir Kamu İktisadi Teşebbüsünde Uygulama	Yüksek Lisans
1998	Ordun, G.	Örgütsel Değişim ve Değişime Direnç: Bankacılık Sektöründe Gerçekleştirilen Bir Araştırma	Yüksek Lisans
1999	Saka, A. U.	An Examination of the Mechanical and the Critical Approaches to Understanding Organizational Change	Yüksek Lisans
1999	İraz, R.	Bilişim Teknolojisi ve Örgütsel Değişim Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama	Doktora
1999	Şakacı, T.	Toplam Kalite Yönetimine Geçişte Örgütsel Değişim Süreci	Yüksek Lisans
2000	Pehlivan, G.	Örgütsel Değişim Yönetimi ve Bankacılık Sektöründe Uygulanışı	Yüksek Lisans
2000	Barutçu, E.	Örgütsel Değişim Yönetimi ve Denizli Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama	Doktora
2001	Arda, E.	Örgütsel Değişim Yönetimi ve Finansal Kiralama Sektöründe İşletmeleri Değişime Zorlayan İç ve Dış Çevre Faktörlerine İlişkin Bir Araştırma	Doktora

2001	Güler, G. C.	İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Değişim Üzerindeki Rolü, Önemi ve Tekstil Sektöründe Bir Araştırma	Yüksek Lisans
2001	Aydoğan, E.	Bilgi Toplumunda Örgüt Çevre İlişkisi, Çalkantılı Çevre ve Örgütsel Değişim	Doktora
2001	Atak, M.	Örgütsel Değişim ve Değişime Direnç: Bir Örgüt Ortamının Değişim Açısından Değerlendirilmesi	Yüksek Lisans
2001	Kuvan, H.	Örgütsel Değişim ve Değişime Direnme Olgusunun Kamu ve Özel Sektörde Algılanması Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma	Yüksek Lisans
2002	Saylı, H.	Örgütsel Değişimde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Bir Uygulama Örneği	Doktora
2002	Akhan, G.	Örgütsel Değişim İhtiyacı Karşısında Personeli Güçlendirmenin Zorunluluğu (Eskişehir İl Sağlık Müdürlüğü Örneği)	Yüksek Lisans
2002	Yılmaz, İ.	Türk Spor Teşkilatının Örgütsel Değişim İhtiyacı Açısından Özerkliğin İncelenmesi	Yüksek Lisans
2002	Özkan, Y.	İşletmelerde Örgütsel Değişime Direnme ve Bu Sorunun Çözümlemesi Üzerine Bir Uygulama	Yüksek Lisans
2003	Dülger, Ö.	Örgütsel Değişim Yönetimi ve Gıda Sektöründe Örgütsel Değişim Uygulamaları	Yüksek Lisans
2003	Polat, E.	Örgütsel Değişim ve Örgütsel Değişimde Örgüt Kültürünün Yeri ve Önemi	Yüksek Lisans
2003	Akkaya, E.	İşletmelerde Örgütsel Değişim ve Bir Bankada Uygulama	Yüksek Lisans
2003	Özsoy, İ.	Bilişim Sistemlerinin Örgütsel Değişim Üzerine Etkileri ve Tekstil Sektöründe Uygulama	Yüksek Lisans
2003	Atila, M.	Örgütsel Değişim ve Küreselleşme; Yönetim Süreçlerine Etkisi Üzerine Bir Uygulama	Doktora
2003	İlgaz, T.	İşletmelerde İnsan Kaynakları Motivasyonunun Örgütsel Değişim Odaklı İncelenmesi	Yüksek Lisans
2003	Sert Yaşar, D.	Örgütsel Değişimin Sağlanmasında Temel Başarı Faktörü Olarak Yeniden Yapılanma ve Sertrans International Transport Company Research	Yüksek Lisans
2003	Dinler, A. M.	Örgütsel Değişim ve Örgüt Geliştirme: Bursa Organize Sanayi Bölgesi'ndeki İşletmeler Üzerine Bir Uygulama	Yüksek Lisans
2004	Akın, Y.	Örgütsel Değişimde Başarı Faktörlerinden Örgütsel Öğrenmenin İncelenmesi ve Bir Uygulama	Yüksek Lisans
2004	Demirel, D.	Örgütsel Değişimin Örgütsel İletişime Etkisi Üzerine Bir Alan Çalışması	Yüksek Lisans
2004	Yılmaz, B.	Özel ve Devlet Okulu Yöneticilerinin Örgütsel Değişime İlişkin Tutumları	Yüksek Lisans
2004	Hazır, K.	Organizasyonlarda Web Tabanlı Değişim Yönetimi: Bilgisayar Teknolojilerinin Örgütsel Değişime İlişkin Algılamalar Üzerine Etkileri	Doktora
2005	Varol, S.	The Role of Institutionalization Perception of the Managers in Family Companies on Their Org Change Perception	Yüksek Lisans
2005	Karakuş, F.	Uncertainty During Change and its Impacts on Job Satisfaction, Psychological Well-Being, Organizational Commitment and Effects Of Communication	Yüksek Lisans
2005	Işık, N.	Örgütsel Değişimin İşgörenler Üzerinde Yarattığı Olumsuz Etkilerin Giderilmesinde Üst Yönetimin Rolü ve Sarar'da Uygulama	Yüksek Lisans
2006	Tüfekci, A.	Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü	Yüksek Lisans
2006	Çoğan, A.	Dış Kaynaklardan Yararlanma Stratejisinin Örgütsel Değişime Etkisi	Yüksek Lisans

2007	Toker, K.	Örgütsel Değişim ve Çorlu-Çerkezköy Bölgesindeki Tekstil İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama	Yüksek Lisans
2007	Kaşkaya, A.	Örgütsel Değişim Sürecinde Öğretim Liderliği (Erzincan İli Örneği)	Yüksek Lisans
2007	Güvenli, A.	Anadolu Lisesine Dönüştürülen Genel Lise Yöneticilerinin Örgütsel Değişim Sürecinde Değişim Liderliği (İstanbul İli Örneği)	Yüksek Lisans
2007	Dursun, E.	Örgütsel Değişim ve Değişim Karşısında Bireysel Direnç	Yüksek Lisans
2007	Ongun, H. S.	İşletmelerde İş Etiği Açısından Örgütsel Değişim Süreci ve Türk İş Gücünün İş Etiğine Yaklaşımı İncelenerek Türkiye'deki Değişimin Değerlendirilmesi	Yüksek Lisans
2007	Özençel, E.	Örgütsel Değişimin ve Değişime Direnme Olgusunun Algılanması Üzerine Bir Araştırma (Yabancı Diller Yüksekokulu Örneği)	Yüksek Lisans
2007	Niğdelioğlu, N.	Örgütsel Değişim Yönetimi ve Seramik Sektöründe Uygulaması	Yüksek Lisans
2007	Uslu, D.	Örgütsel Değişim ve Değişim Sürecinin İşgörenlerce Algılanması Üzerine Bir Alan Araştırması: Sağlık Bakanlığı Ankara Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği	Yüksek Lisans
2007	Gülcan, F.	Örgütsel Değişimde Etkin Bir Yöntem: Personel Güçlendirme	Yüksek Lisans
2008	Gülen, E.	Örgütsel Değişim Sürecinde Takım Yönetimi	Yüksek Lisans
2009	Sümter Ünal, B.	İlköğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Değişime ve Örgütsel Değişime Direnme Olgularını Algılamaları Üzerine Bir Araştırma	Yüksek Lisans
2009	Erim, F. N. A.	Individual Response to Organizational Change: Creating Facade of Conformity its Antecedants and Effects on Participating in Decision Making, Work Engagement, Job Involvement and Intent to Quit	Doktora
2009	Karakışla, E.	Kültür-Yönetim İlişkileri Bağlamında Örgütsel Değişim Sürecine Örgütsel Kültürün Yönetimsel Etkinlik Açısından Etkisi	Yüksek Lisans
2009	Çapraz, B.	Örgütsel Değişim: Çok Boyutlu Bir Model Önerisi	Doktora
2009	Oğuz, Ç.	Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgütsel Değişim Üzerine Etkileri ve Bir Uygulama	Yüksek Lisans
2010	Timurturkan, K.	Örgütsel Yapının Örgütsel Değişime Direnç Üzerindeki Etkisi: İzmir Tapu ve Kadastro Bölge Müdürlüğü'nde Bir Uygulama	Doktora
2010	Aslaner, E.	Örgütsel Değişim ve Yenilikçilik: Bir Özel Okul Örneği	Yüksek Lisans
2010	Yamen, M.	Örgütsel Değişim ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma	Yüksek Lisans
2010	Koşar, M.	Örgütsel Değişim Geçiren Bir Kurumda Çalışan Hemşirelerin İş Doyumlarının Belirlenmesi	Yüksek Lisans
2010	Zadeoğulları, S.	Örgütsel Değişime Açıklık ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi	Yüksek Lisans
2010	Köymen, A. G.	Bankalarda Örgütsel Değişim ve Bir Banka Örneğinde Çalışanların Değişim Süreci Algısı	Yüksek Lisans
2011	Çalışkan, Ö.	Investigation of the Relationship Between Teachers' Readiness for Organizational Change and Resilience	Yüksek Lisans
2011	Turan, Ş.	Küreselleşme Sürecinde Örgütsel Değişimi Etkileyen Bir Unsur Olarak Örgütsel Sinizm ve Karaman İli Kamu Kurumlarında Bir Çalışma	Yüksek Lisans
2011	Çankaya Yücel, F.	Örgütsel Değişim ve Örgütte Değişime Karşı Gelişen Direnci Kıрма Politikaları	Yüksek Lisans
2011	Karataş Çetin, Ç.	Limanlarda Örgütsel Değişim ve Değer Zinciri Sistemlerinde Etkililik Analizi	Doktora

2011	Kuyumcu, N. M.	Örgüt İkliminin Örgütsel Değişim Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama	Yüksek Lisans
2012	Tekin, N. G.	İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Değişime İlişkin Görüşleri	Yüksek Lisans
2012	Esen, A.	Örgütsel Değişimde Dönüştürücü Liderlik Davranışları	Yüksek Lisans
2012	Polat, M.	Kriz Yönetimi ve Örgütsel Değişim Arasındaki İlişkiler	Yüksek Lisans
2013	Arat, G.	İşletmelerde Örgütsel Değişim ve İç Girişimcilik İlişkisi: Enerji Sektöründe Bir Araştırma	Yüksek Lisans
2013	Bulduk, A.	Emniyet Teşkilatının Örgütsel Değişim Analizi	Doktora
2013	Kızıltoprak, R.	Avrupa Birliği Uyum Sürecinin Emniyet Teşkilatının Örgütsel Değişimine Katkıları	Yüksek Lisans
2014	Yılmaz, G.	Effects of Transformational Leadership on Organizational Change Management and Organizational Ambidexterity	Yüksek Lisans
2014	Kesmen, M.	Örgütsel Değişim ve Değişime Direnç: Bir Kamu Kurumu Uygulaması	Yüksek Lisans
2014	Açıkgöz, S.	Örgütsel Değişim ve Değişime Direnç: Spor Kulüplerinde Bir Uygulama	Yüksek Lisans
2014	Koç, Z.	Örgütsel Değişim, Değişim Yönetimi ve Örgütsel Davranışlar Üzerine Örnek Bir Uygulama	Yüksek Lisans
2014	Kır, A.	Örgütsel Değişim ve Öğrenen Örgütler Arasındaki İlişkinin Ölçülmesine Yönelik Bir Otel İşletmesinde Araştırma	Yüksek Lisans
2014	Aydın, Ö.	İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Değişime Gösterdikleri Bireysel Direncin İncelenmesi	Yüksek Lisans
2014	Öztop, S.	Kamu Çalışanlarının Örgütsel Değişim Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Algısı	Doktora
2014	Dinçer, D.	İşgörenlerin Algıladıkları Liderlik Tarzlarının Örgütsel Değişim ve Yaratıcılık Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması	Yüksek Lisans
2014	Gül, İ.	Hastane Çalışanlarının Örgütsel Değişime Bakış Açılarının İncelenmesi: Afyonkarahisar İli Örneği	Yüksek Lisans
2015	Karabal, C.	Örgütsel Hafızanın Örgütsel Değişime Direnç Üzerindeki Etkisi: İstanbul'da İnşaat Sektöründe Örnek Bir Uygulama	Doktora
2015	Demirgil, Z.	Kamu Örgütlerinde Vatandaş Odaklı Örgütsel Değişimin Hizmet Kalitesi Algısına Etkisi: Isparta İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğünde Bir Araştırma	Yüksek Lisans
2015	Sönmez Bekem, T.	İnsan Kaynakları Yönetiminde Örgütsel Değişim Açısından Sosyal Medyanın Etkileri	Yüksek Lisans
2015	Ergen, İ.	Stratejik Planlama ile Örgütsel Değişim Arasındaki İlişkinin Araştırılması: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama	Yüksek Lisans
2015	Çobanoğlu, H. O.	Örgütsel Değişim ve Türkiye Futbol Federasyonu'nda Altı Sigma Yönetim Modeli'nin Uygulanabilirliği	Doktora
2016	Çoban, Ö.	Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı Yöneticilerinin Örgütsel Değişimi Yönetme Yeterlikleri ile Stratejik Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	Doktora
2016	Alkan, M.	Örgüt İklimi ve Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Değişim Üzerine Etkisi: Kamu Kurumları Üzerine Bir İnceleme	Yüksek Lisans
2016	Kara, S.	Turizm İşletmelerinde Negatif Bilgi Yoluyla Öğrenme ve Örgütsel Değişim Arasındaki İlişkiler: Ankara Konaklama İşletmeleri Araştırması	Yüksek Lisans
2016	Alagöz, G.	Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Örgütsel Değişim Üzerindeki Etkisi: Antalya İli Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama	Doktora

2017	Çalışkan, Ö.	Experimental Exploration of Attitude Change: A Path Model of Cognitive Dissonance, Resilience and Readiness for Organizational Change Among Prospective Teachers	Doktora
2017	Şahin, T.	Örgütsel Değişimin Çalışanların Güven ve Bağlılık Düzeyleri Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama	Doktora
2017	Kesici, E. E.	Örgütsel Değişimin Postmodern Epistemolojiyle Bilişsel İncelemesi	Doktora
2017	Erbil, A. B.	Örgüte Güven, Örgütsel Değişim ve Örgüt İçi İletişimin Örgütsel Sağlık Üzerindeki Etkisi Üzerinde Bir Araştırma	Doktora
2017	Acar Yaşar, J.	Hemşirelerin Örgütsel Değişime Yönelik Tutumlarının Değerlendirilmesi	Yüksek Lisans
2017	Ateş, Y.	Ortaokullardaki Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Değişime Karşı Gösterdikleri Direnç Ortaokullarda Bir Tarama	Yüksek Lisans
2017	Demir, M.	Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okullardaki Öğretmenlerin Örgütsel Değişime İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi (Uşak İli Örneği)	Yüksek Lisans
2017	Silahyürekli Ayık, Y.	Çalışanlar Açısından Örgütsel Değişimin Neden Olabileceği Sorunlar Üzerine Bir Araştırma	Yüksek Lisans
2018	Tuğlacı, M.	Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Değişim Sürecindeki Algılarına Yönelik Bir Araştırma: Burdur Devlet Hastanesi Örneği	Yüksek Lisans
2018	Suzan, İ.	Örgütsel Değişimde Liderin Rolü; Karabük Üniversitesi Örneği	Yüksek Lisans
2018	Gül, İ.	Sağlık Kurumlarında Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Değişime Açıklığın Örgüt Sağlığı Üzerindeki Etkisi: Afyonkarahisar İl Merkezi Hastanelerinde Bir Araştırma	Doktora
2018	Yıldız, D.	Örgütsel Değişim ile İşveren Markası Arasındaki İlişki ve Eczacılık Sektöründe Bir Uygulama	Yüksek Lisans
2018	Yulcu, N. T.	Destek ve Görev Kültürü ile Örgütsel Değişim İlişkisi: Balıkesir İli Bandırma, Gönen ve Erdek İlçeleri İlkokulları Örneği	Yüksek Lisans
2018	Öğrünç, M. E.	Akademik Personelin Liderlik Tarzı Algısının Örgütsel Değişim ve Yaratıcılık Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması	Yüksek Lisans
2018	Kılıçoğlu, A.	Öğretmenlerde Örgütsel Değişim Sinizmi ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki	Yüksek Lisans
2018	Antep, Z.	Yalın Yönetim Araçlarını Uygulayan Sağlık Kurumlarında Örgütsel Değişim ve İş Performansı İlişkisi: Örgüt Kültürünün Aracılık Rolü	Doktora
2019	Kahraman, Ü.	Okul Yöneticilerinin Yönetim Tarzı, Örgüt DNA'sı ve Örgütsel Değişimin Okullardaki Korku Kültürüne Etkisi	Doktora
2019	Aslan, H.	Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Örgütsel Değişim Sinizmi ile İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki	Yüksek Lisans
2019	Şahin, F.	Örgütsel Değişim ve Stres Yönetimi Arasındaki İlişki: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma	Yüksek Lisans
2019	Dalboy, Z.	Gerçekleşen Bir Örgütsel Değişim Karşısında Örgütsel Bağlılığın Sonuçlarının İncelenmesi Üzerine Bir Saha Araştırması	Yüksek Lisans
2019	Bozkurt, E.	Sağlık Yöneticilerinde Örgütsel Değişim Sinizmi: Nitel Bir Araştırma	Yüksek Lisans
2019	Temel, İ. C.	Örgütsel Değişime Direnç ve İşten Ayrılma Niyetinin Çalışan Performansı Üzerine Etkisinin İncelenmesi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma	Yüksek Lisans
2019	Karagöz, A. M.	Örgütsel Adaletin Örgütsel Değişime Yatkınlık Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Seyahat Acentalarında Bir Uygulama	Doktora

2019	Çalışkan, N.	Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Örgütsel Değişim ve İş Güvencesizliği Algıları Arasındaki İlişkide İstihdam Edilebilirliğin Düzenleyici Rolü	Doktora
2019	Tayfur, H.	Örgütsel Değişim Sinizmi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkisinde Örgütsel Bağlılık ve Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü	Yüksek Lisans
2020	Ali, M.	The Organizational Change Adaptation Process: Differentiation and Integration	Doktora
2020	Kaygusuz, S.	Çalışanların Örgütsel Değişime Karşı Tutumlarının Öz Yeterlilik Algısı Bağlamında İncelenmesine Yönelik Sivil Havacılık Sektöründe Bir Araştırma	Yüksek Lisans
2020	Sayın, Z.	Kaynak Bağımlılığı ve Örgütsel Değişimin Yönetimi: Kâr Amaçsız Bir Örgüt Olarak Türk Kızılay'da Değişim	Doktora
2020	Eroğlu, O.	Yenilik İklimi ve Örgütsel Değişim Sinizmi Arasındaki İlişki: Mersin Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma	Yüksek Lisans
2020	Kayalık, F.	Örgüt Kültürünün Örgütsel Değişime Etkisi ve Bir Alan Araştırması	Yüksek Lisans
2020	Çat, F. G.	Darülaceze Başkanlığı'nın Mevcut Organizasyonunun Yapısal Değişimi Açısından Çalışanların Örgütsel Değişime Açıklığı Konusunda Bir Araştırma	Yüksek Lisans
2020	Güven, A.	Sağlık İşletmelerinde Endüstri 4.0 Kapsamında Örgütsel Değişim Üzerine Bir Araştırma	Doktora
2020	Gürbüz, S.	Örgüt Kültürü ve Örgütsel Değişim Algısı Arasındaki İlişkide Gelişime Açıklığın Düzenleyici Rolü: Üniversitelerde Bir Araştırma	Doktora
2020	Tan, F.	Çalışanların Örgütsel Değişim Algılarının İşyeri Davranışlarına Etkisi: Finans Sektörü Üzerine Bir Uygulama	Yüksek Lisans
2020	Özer, A.	Öğretmenlerin Örgütsel Değişime Hazır Olma Durumları ile Örgütsel Mutluluk Algıları Arasındaki İlişki	Yüksek Lisans
2021	Özavnik, M. C.	The Mediating Effect of Empowerment on the Relationship Between Organizational Culture and Organizational Change Recipients' Beliefs: Evidence From Health Care Sector	Doktora
2021	Kuzdağ, Y.	Analysis of Flexible Work Transformation Based on Organizational Change and Performance Model	Yüksek Lisans
2021	Boz, N.	Örgütsel Hafıza ve Örgütsel Değişim İlişkisine Yönelik Bir Araştırma	Yüksek Lisans
2021	Akarca, M.	Psikolojik Sahiplenme ve Örgütsel Değişime Dönük Tutumun, İş Tatmini, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama	Doktora
2021	Batur, M.	Spor Örgütlerinde Sosyal Sermaye ile Örgütsel Değişim Bağlılığı Arasındaki İlişki	Yüksek Lisans
2021	Yenipınar, O. Ç.	Bilgi Ataletinin Örgütsel Değişim Üzerine Etkisi: Konya İmalat Sanayinde Bir Uygulama	Yüksek Lisans
2021	Mete, A.	Kamu Yönetimindeki Reform Çabaları Bağlamında Öğretmenlerin Türk Eğitim Sistemindeki Reform Hareketlerine Yönelik Tutumları ile Örgütsel Değişim Sinizmi Algıları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi: Erzurum İlinde Bir Uygulama	Yüksek Lisans
2021	Yamen, M.	Dijital Taylorizm Bağlamında Yapay Zekâ Teknolojilerinin Örgütsel Değişime Etkileri	Doktora
2021	Kaya, M.	Öğretmenlerin Örgütsel Değişim Algıları: Eğitimde Dijital Dönüşüm	Yüksek Lisans

2021	Tekin, İ.	Çalışanlar Perspektifinden Örgütsel Değişimin Dinamiklerini Açığa Çıkarmaya Yönelik Bir Araştırma	Yüksek Lisans
2021	Kırçovalı, S.	Ekstrem Bağlam Algısının Örgütsel Değişim Kapasitesine ve Firma Yenilikçiliği Üzerine Etkisi	Doktora
2022	Terzi, M.	Örgütsel Değişime Direnç ile Üst İletişim, İletişim İklimi ve İletişim Araçlarının Kalitesi Arasındaki İlişki: Atatürk Üniversitesi Yeni Nesil Tasarım ve Dönüşüm Projesi Örneği	Yüksek Lisans
2022	Küçüker, G.	Örgütsel Yapı, Örgütsel Hafıza ve Örgütsel Değişim İlişkisinin İncelenmesi	Yüksek Lisans

Kaynak: Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi, 2022.

Ek 4: Örgütsel Yaratıcılık ile İlgili Tez Çalışmaları

Yıl	Yazar(lar)	Başlık	Düzy
2000	Çokhızlı, E.	Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilik	Yüksek Lisans
2002	Gündüz Çekmecelioğlu, H.	Bireysel, Örgütsel Yaratıcılık ve Yaratıcılık İçin İş Çevresinin Düzenlenmesi: Bir Araştırma	Doktora
2003	Gürsözlü, S.	Örgütsel Yaratıcılık Modelinin Oluşmasında Bireysel Yaratıcılığın ve Örgüt İkliminin Etkisi Reklam Ajanslarında Bir Uygulama	Yüksek Lisans
2004	Gümüşsuyu, Ç.	Örgütsel Yaratıcılık Kültürü: Bir İktisadi Devlet Teşekkülünde Örnek Olay Çalışması	Doktora
2006	Çavuş, M. F.	İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayiinde Bir Uygulama	Doktora
2011	Karacabey, M. F.	Özel ve Resmi İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgütsel Yaratıcılık Algıları	Yüksek Lisans
2013	Kendir, H.	Konaklama İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Yaratıcılık Algıları: Afyonkarahisar İli Örneği	Yüksek Lisans
2014	Karakuş, G.	İşletmelerde Ürün ve Süreç Yeniliğinin Örgütsel Yaratıcılık Bağlamında Performansa Etkileri ve Bir Uygulama	Doktora
2014	Aymaz, D.	Hemşirelerde Liderlik Davranışı, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi	Yüksek Lisans
2014	Eroğlu, M.	İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgütsel Yaratıcılık Algılarının İncelenmesi: Gaziantep Nizip Örneği	Yüksek Lisans
2014	Gözükara, E.	Liderlik Tipleri, Yenilikçi Kültür, Örgütsel Yaratıcılık ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler	Doktora
2014	Yahşi, Ü.	Gençlik ve Spor Bakanlığı Personelinin Örgüt İklimi Algıları ile Örgütsel Yaratıcılık Düzeyleri	Yüksek Lisans
2015	Say, K.	Örgütsel Yaratıcılık ve Merak Duygusu Arasındaki İlişkinin Ortaokul Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre İncelenmesi (Ankara İli Örneği)	Yüksek Lisans
2015	Uçar, İ. H.	Kamu ve Özel İlköğretim Okulları Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgütsel Yaratıcılığa ve Okullarındaki Örgütsel Yaratıcılık Uygulamalarına İlişkin Görüşleri	Yüksek Lisans
2016	Ertekin, E.	Seyahat Acentası Çalışanlarının Örgütsel Yaratıcılık ve Müşteri Memnuniyeti Algılarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma	Yüksek Lisans
2016	Yurter Y.	İlkokul ve Ortaokullarda Okul İklimi ile Örgütsel Yaratıcılık Davranışları Arasındaki İlişki	Yüksek Lisans
2017	Ağalday, B.	İlkokul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık ve Örgütsel Muhalefet Düzeyleri Arasındaki İlişki	Doktora
2017	Dinçer, K.	İlkokullarda Örgütsel Yaratıcılık Davranışları ile Öğretmen Liderliği Arasındaki İlişki	Yüksek Lisans
2017	Shibu, A. A.	Dönüşümcü Liderlik Tarzının Yenilik Stratejileri ve Örgütsel Yaratıcılık Üzerine Etkisi: Samsun İlinde Kobi'ler Üzerine Bir Araştırma	Yüksek Lisans
2017	Tuysuz, F. G.	Resmi Ortaokul Öğretmenlerinin Bireysel Yenilikçilik Düzeyleri ile Örgütsel Yaratıcılık Algı Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Manisa İli Salihli İlçesi Örneği)	Yüksek Lisans
2018	Belçer, M.	Hemşirelerin Örgütsel Yaratıcılık Algıları ve Problem Çözme Becerileri	Yüksek Lisans
2018	Fidan, M.	Okullarda Örgütsel Yaratıcılık ve Yönetimsel İnovasyona İlişkin Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi	Doktora
2018	Kılınç, S.	Psikolojik Sermaye ve İşgören Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi	Doktora

2018	Meriç, Ç.	İlkokullarda Örgüt Kültürü ve Örgütsel Yaratıcılık İlişkisinin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Dayalı Olarak Değerlendirilmesi: Balıkesir İli Örneği	Yüksek Lisans
2018	Şık Akıncı, E.	Okul Yöneticilerinin Duygusal Zekâları ve Örgütsel Yaratıcılıkları	Yüksek Lisans
2019	Adıgüzel Gök, Z.	Algılanan Örgüt İklimi ile Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık ve Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi	Yüksek Lisans
2019	Adıyaman, C.	Öğrenen Örgüt Olma Düzeyi ile Örgütsel Yaratıcılık Arasındaki İlişki	Yüksek Lisans
2019	Aytekin, E.	Demokratik Liderliğin Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama	Doktora
2019	Bakırcı, M. M.	Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Yaratıcılık İlişkisi: İstanbul'da Otelcilik Sektörü Çalışanları Üzerine Bir İnceleme	Yüksek Lisans
2019	Durmaz, H.	Üniversite Kütüphanecilerinin Örgütsel Yaratıcılık Algıları	Yüksek Lisans
2020	Baloğlu, C.	Sınıf Öğretmenlerinin Öz Yeterlilik İnançları ile Örgütsel Yaratıcılık Düzeyleri Arasındaki İlişki (Kütahya Merkez İlçesi Örneği)	Yüksek Lisans
2020	Coşkun, Ö. F.	Örgütsel Adalet ile Örgütsel Yaratıcılık Arasındaki İlişkide Örgütsel Sessizliğin Aracılık Rolü: Bursa İli Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma	Doktora
2020	Kılıç, O.	Bilim ve Sanat Merkezleri Öğretmenlerinin Öz Yeterlilik, Özerklik ve Örgütsel Yaratıcılık Algıları Arasındaki İlişki	Yüksek Lisans
2020	Nanto, Z.	Hata Yönetimi Kültürü İşe Cezbolma ve Örgütsel Yaratıcılık Arasındaki İlişkiler	Doktora
2021	Çalışır, S.	Okul Yöneticilerinin Açık Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılıkları Arasındaki İlişki (Balıkesir İli Örneği)	Yüksek Lisans
2021	Ekici, F.	Seyahat İşletmelerinde Örgüt Kültürü, Örgütsel Yaratıcılık ve Örgütsel Performans İlişkisi	Yüksek Lisans
2021	Ersay Önal, Z.	Hemşirelerde Örgüt İkliminin Örgütsel Yaratıcılık Algılarına Etkisi	Yüksek Lisans
2022	Çelik, Y.	Ortaokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık ve Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	Yüksek Lisans
2022	Tan, T.	Öğretmenlerin Duygusal Zekâları ile Örgütsel Yaratıcılıkları Arasındaki İlişki	Yüksek Lisans

Kaynak: Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi, 2022.

Ek 5: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Sayın Katılımcı; Bu anket, “Örgütsel Çeviklik ve Örgütsel DNA’nın Örgütsel Değişim ve Örgütsel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama” isimli araştırmaya veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Araştırmanın sonuçlarının doğruluğu tümüyle sizin gerçek düşüncelerinizi ifade etmenize bağlıdır. Bu nedenle vereceğiniz cevaplar tamamen gizli tutulacaktır. Vereceğiniz cevaplar bilimsel çalışmalar için kullanılacağından, isim belirtmenize gerek yoktur.

Böyle bir araştırmaya, değerli zamanınızı ayırıp katkıda bulunduğunuz için teşekkür ederiz.

KİŞİSEL BİLGİLER

1. **Cinsiyetiniz** : ☐ Kadın ☐ Erkek
2. **Yaşınız** : ☐ 25 ve altı ☐ 26-30 ☐ 31-35 ☐ 36-40 ☐ 41 ve üstü
3. **Medeni Haliniz** : ☐ Bekâr ☐ Evli
4. **Eğitim Durumunuz** : ☐ İlköğretim ☐ Ortaöğretim (Lise) ☐ Ön Lisans
☐ Lisans ☐ Lisansüstü
5. **Turizm Eğitimi Aldınız mı?** ☐ Evet ☐ Hayır
6. **Çalıştığınız Departman:** ☐ Ön büro ☐ Yiyecek İçecek ☐ Kat Hizmetleri
☐ Mutfak ☐ İnsan Kaynakları ☐ Halkla İlişkiler
☐ Satış – Pazarlama ☐ Muhasebe – Finans ☐ Diğer (Belirtiniz).....
7. **Sektörde Çalışma Süreniz:** ☐ 1 ve/veya daha az Yıl ☐ 2 – 4 Yıl ☐ 5 – 7 Yıl
☐ 8 – 10 Yıl ☐ 11 Yıl ve daha fazla Yıl
8. **Bu İşletmedeki Çalışma Süreniz:** ☐ 1 ve/veya daha az Yıl ☐ 2 – 4 Yıl ☐ 5 – 7 Yıl
☐ 8 – 10 Yıl ☐ 11 Yıl ve daha fazla Yıl
9. **Çalıştığınız Otelin Sahiplik Durumu:** ☐ Yerli Zincir ☐ Yabancı Zincir ☐ Bağımsız
10. **Geliriniz:** ☐ 4250 ₺’den daha az ☐ 4250-5000 ₺ ☐ 5001-5750 ₺
☐ 5751-6500 ₺ ☐ 6501-7250 ₺ ☐ 7251 ₺ ve/veya üzeri

Örgütsel Çeviklik Ölçeği

Sayın Katılımcı; Aşağıda belirtilen yargılar ile ilgili görüşünüzü, “1= Hiç Katılmıyorum”, “2= Az Katılıyorum”, “3= Orta Düzeyde Katılıyorum”, “4= Çok Katılıyorum” ve “5= Tamamen Katılıyorum” seçeneklerinden birine, lütfen (X) işareti koyarak belirtiniz.	Katılım Düzeyi				
	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam
1 İşletmemiz uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirecek stratejik vizyona sahiptir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2 İşletmemiz çağın gereklerine uygun miktarda ve yeterli teknolojiye sahiptir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3 İşletmemizin ürünleri ve bu ürüne ilişkin müşteriye sunduğu hizmet kalitesi yüksektir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4 İşletmemiz hedefine ulaşmak için tüm süreçlerde en az girdi ile en fazla çıktıyı elde etmeyi amaçlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5 İşletmemiz yüksek düzeyde ürün tanıtımı yapar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6 İşletmemiz amaçlarına ulaşmadığı zaman gerektiğinde yönetim değişikliği yapar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7 İşletmemiz konusunda uzman ve yetkilendirilmiş insan kaynağına sahiptir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8 İşletmemizde tüm iş süreçleri basit, açık ve net tanımlanmıştır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9 İşletmemiz işletme içi ve işletme dışında iş birliği ortamı sağlamaya ve geliştirmeye önem verir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10 İşletmemizin kendi faaliyet alanında dış çevrede meydana gelen yeniliklere tepki verme ve bu yenilikleri işletmeye adapte etme (entegrasyon) kapasitesi yüksektir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11 İşletmemiz farklı ürün modelleri üretme esnekliğine sahiptir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12 İşletmemiz farklı miktarda ürün ve hizmet üretme esnekliğine sahiptir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13 İşletmemiz insan kaynakları politikaları kapsamında esnekliğe sahiptir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14 İşletmemizin çalışanları bireysel anlamda çevresel değişime olumlu tepki verirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15 İşletmemiz çevresel değişim kapsamında değişimin yönünü hisseder, algılar ve bu değişimlere hazırlıklı olur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16 İşletmemiz müşterinin ihtiyaçlarındaki ve tecrübelerindeki değişikliklere hızla cevap verme yeteneğine sahiptir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17 İşletmemizin yeniliklere ve çevre, teknoloji kaynaklı değişikliklerin hızlı ve zamanında üstesinden gelme yeteneği rakiplerine göre yüksektir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18 İşletmemiz yeni çıkan ürünleri pazara sunma konusunda hızlıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19 İşletmemiz üretim süreçlerinde rakiplerine oranla daha hızlıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20 İşletmemiz müşteriye hızlı ve zamanında ürün ve hizmet dağıtımını yapar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Örgütsel DNA Ölçeği

Sayın Katılımcı; Aşağıda belirtilen yargılar ile ilgili görüşünüzü, “1= Hiç Katılmıyorum”, “2= Az Katılıyorum”, “3= Orta Düzeyde Katılıyorum”, “4= Çok Katılıyorum” ve “5= Tamamen Katılıyorum” seçeneklerinden birine, lütfen (X) işareti koyarak belirtiniz.	Katılım Düzeyi				
	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam
1 İşletmemiz, dış değişimlere uyum sağlayabilecek yapıdadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2 İşletmemiz, değişimi önemseyen bir kurumdur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3 İşletmemiz, her türlü problemi esnek karar alma yapısını kullanarak çözmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4 İşletmemiz, motivasyonu yüksek çalışanları desteklemektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5 İşletmemiz, tam anlamıyla üst yönetimin hakimiyeti altındadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6 İşletmemizde verilen emirler harfi harfine yerine getirilerek olumlu sonuçlar alınır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7 İşletmemizde kendimi makinenin bir parçası gibi hissetmekteyim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8 İşletmemizde işlerin aksamaması için sıkı uygulamalar vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9 İşletmemiz cazip bir kurum olduğu için, burada çalışmak isteyen birçok kişi vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10 İşletmemizin uygulamaları çalışanları ve turistleri mutlu kılmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11 İşletmemizi diğer işletmelerden ayıran, rekabetçi ruha sahip farklı bir kültürünün olmasıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12 İşletmemizin vizyonu ve değerleri beni motive etmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13 İşletmemizdeki zeki ve motivasyonu yüksek çalışanlar olmasına rağmen bunlar bir amaç altında toplanamamaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14 İşletmemizde, birliktelik yerine herkesin kendi stratejileri vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15 İşletmemizde, alınan güzel bir karar, iş birliği sorunlarından dolayı uygulanamamaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16 İşletmemizde, alınan kararların uygulanmasında koordinasyon ve yönlendirme eksikliği vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17 İşletmemizde, değişimi engelleyen katı bir kültürel yapı bulunmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18 İşletmemiz, işgören bakımından kalabalık olduğundan tam olarak verimli olamamaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19 İşletmemizde, önemsiz işler fazla olduğundan, değişimler için fırsat bulmak güçtür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20 İşletmemiz, hantal bir yapıda olduğundan dış değişimlere cevap verememektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21 İşletmemizin bünyesinde hiyerarşi, her şeyden önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22 İşletmemiz, gereğinden fazla bürokratik bir yapıya sahiptir ve bu durum işleri aksatmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23 İşletmemiz, herhangi bir karar alırken çalışan görüşlerine değer vermemektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24 İşletmemizde, çalışanların potansiyeli dikkate alınmamaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25 İşletmemizde, uygun bir çalışma ortamı görüntüsü arkasında içi kaynayan bir yapı vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26 İşletmemizde, büyük değişimler oylanır, kabul edilir ama uygulamak imkânsızdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27 İşletmemizde, vasatlık takdir edilmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
28 İşletmemizde çalışanlar, üstlerinden gelen emirlere aldırmamaya meyillidirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Örgütsel Değişim Ölçeği

Sayın Katılımcı; Aşağıda belirtilen yargılar ile ilgili görüşünüzü, “1= Hiç Katılmıyorum”, “2= Az Katılıyorum”, “3= Orta Düzeyde Katılıyorum”, “4= Çok Katılıyorum” ve “5= Tamamen Katılıyorum” seçeneklerinden birine, lütfen (X) işareti koyarak belirtiniz.	Katılım Düzeyi				
	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam
1 Değişim, işletmenin yararına olacaktır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2 İşletmemizdeki birçok çalışan, değişimden olumlu etkilenecektir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3 Değişiklikleri denemeye eğilimli olacağım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4 Değişimi desteklerim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5 Diğer çalışanlar, benim değişimi destekleyeceğimi düşünüyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6 Değişim, daha yüksek performans göstermeme yardımcı olacaktır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7 Değişiklikleri pek sevmem.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8 Değişim, eğer benim bölümümde oluyorsa rahatsız olabilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9 Değişimler, genelde rahatsız edicidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10 İşletmemizde değişiklik olmasını dört gözle bekliyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11 Değişimin beni olumlu yönde ateşleyici etkisi vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12 Değişimden geçmenin, kişisel olarak beni mutlu edeceğini düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13 İşletmemizde değişiklikler olmasını öneririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14 Değişikliklerde önde olmak konusunda duraksarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15 Değişime karşı direnç gösteririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16 Değişimin işletmemizdeki istenmeyen durumların iyileştirilmesine yardımcı olacağını düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17 Değişimi desteklemek için ne gerekiyorsa yaparım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18 Olası bir değişimden kazançlı çıkarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği

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

Ek 6: Etik Kurul Onay Formu



Ek 7: Araştırma Hipotezlerinin Desteklenme Durumu

