

**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**İŞLETMELERDE REKABET AVANTAJI OLARAK
YARATICI DÜŞÜNCE DEN YARARLANILMASI
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Saniye AKSÜZEK**

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Birol BUMİN**

Ankara, 2008

ONAY

Saniye AKSÜZEK tarafından hazırlanan “İşletmelerde Rekabet Avantajı Olarak Yaratıcı Düşünceden Yararlanılması Üzerine Bir Araştırma” başlıklı bu çalışma, .../.../2008 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

.....

Prof. Dr. Birol BUMİN

.....

Prof. Dr. Eyüp AKTEPE

.....

Doç. Dr. Neşe SONGÜR

ÖNSÖZ

Küreselleşme ile hız kazanan rekabette işletmeler için başarılı olmak çok daha zorlaşmış ve bu nedenle de işletmelerin rekabet avantajı elde etmeleri artık klasik rekabet araçları ile yeterli olmamaya başlamıştır. Günümüz işletmeleri mantıklı ve sağlıklı büyüyerek belli aşamalara gelmişler; ancak iletişim teknolojilerinin ilerlemesi ile giderek hepsi birbirine benzer konumlara erişmişlerdir. Bugün birçok işletme aynı teknolojiyi sağlayabilmekte ve aynı yönetim modelini kullanabilmektedir.

Bu araştırmada işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerinde yaratıcı düşüncenin önemi konu alınmaktadır. Bu amaçla tezin ilk bölümünde rekabet konusu işlenmiş, ikinci bölümünde yaratıcılık ve yaratıcı düşünce ile ilgili geniş bilgi verilmiştir. Son bölümde ise, araştırmanın amacına yönelik olarak TC. Ziraat Bankası AŞ. Eğitim Daire Başkanlığında bir uygulama yapılmıştır. Bu uygulama rekabette yaratıcı düşüncenin çok daha önemli olduğu hizmet sektörü olan bankada anket yöntemi tekniği kullanılarak yapılmıştır.

Tezin hazırlanması sırasında derin bir anlayış gösteren danışman hocam Prof. Dr. Birol BUMİN'e, Doç. Dr. Neşe SONGÜR'e, Prof. Dr. Eyüp AKTEPE'ye, hiçbir zaman desteğini esirgemeyen ve üzerimde büyük emeği olan babama, kardeşlerime ve tez çalışmamda her zaman yanımda olan eşime, anket çalışmamda yardımlarından dolayı TC. Ziraat Bankası AŞ. çalışanlarına, bankanın yönetimine ve İnsan Kaynakları yüksek lisans öğrencisi Ülkühan Bike Doğan'a içtenlikle teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER.....	iii
TABLolar.....	vii
ŞEKİLLER.....	viii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

REKABET

1.1. Rekabet Kavramı.....	5
1.2. Rekabetin Tarihsel Gelişimi.....	7
1.3. Rekabetin Gerekliliği.....	8
1.4. Rekabet Kültürü.....	9
1.5. Rekabet Avantajı.....	11
1.5.1. Faktör Koşulları.....	14
1.5.2. Talep Koşulları.....	15
1.5.3. Bağlı ve Destek Endüstriler.....	15
1.5.4. İşletme Stratejisi, Yapı ve Rekabet.....	16
1.6. Rekabet Gücü.....	17
1.7. Rekabet Stratejileri.....	21

İKİNCİ BÖLÜM

YARATICILIK

2.1.Yaratıcılık ve Yaratıcı Düşünce.....	26
2.2. Yaratıcılık, Değişim Yenilik ve Buluş.....	29
2.2.1. Değişim.....	29
2.2.2. Yenilik.....	29
2.2.3. Buluş.....	31
2.3. Yaratıcılığı Ortaya Çıkarma Teknikleri.....	32
2.3.1. Pugh Kavram Seçimi.....	32
2.3.2. Scamper.....	33
2.3.3. Triz.....	34
2.3.4. Beyin Fırtınası Tekniği.....	36
2.3.4.1. Beyin Fırtınası Kuralları.....	36
2.3.4.2. Beyin Fırtınası Uygulamasında Yapılan Hatalar.....	37
2.3.4.3. Beyin Fırtınası İçin Yapılan Eleştiriler.....	38
2.3.5. Nominal Grup Tekniği (NGT).....	39
2.3.6. Delphi tekniği.....	40
2.3.7. Bir Şeytanın Avukatını Tayin Etme Tekniği.....	40
2.3.8. Senaryo Analizi.....	41
2.3.9. Trade-off Analizi.....	42
2.3.10. Ciddi Yaratıcılık Tekniği.....	42
2.3.10.1. Yanlamasına Düşünce Teknikleri.....	43
2.3.10.2. Asimetrik Kalıplar.....	44
2.3.10.3. Kışkırtıcı Düşünme.....	45
2.3.10.4. Hareket.....	45
2.3.11. Hayal Mühendisliği.....	46

2.4. Yaratıcı Düşünceyi Gerektiren Koşullar.....	47
2.5. Yaratıcı Süreç.....	49
2.6. Yaratıcılığı Etkileyen Faktörler.....	54
2.6.1. Bireysel Faktörler.....	54
2.6.1.1. Bilgi.....	55
2.6.1.2. Zihinsel Kabiliyetler.....	55
2.6.1.3. Motivasyon.....	56
2.6.1.4. Kişilik.....	59
2.6.1.5. Düşünce Sistemi.....	60
2.6.1.6. Cinsiyet.....	62
2.6.1.7. Yaş.....	62
2.6.2. Örgütsel Faktörler.....	63
2.6.2.1. Örgütsel Kültür ve İklim.....	63
2.6.2.2. Örgütsel Vizyon.....	70
2.6.2.3. Örgüt Yapısı.....	71
2.6.3. Yönetmel Faktörler.....	74
2.6.3.1. Eğitim Faktörü.....	75
2.6.3.2. Yaratıcılık ve Örgüt Yönetimi.....	76
2.6.3.3. Yaratıcılık İçin Yöneticinin Sorumluluğu.....	77
2.7. Yaratıcılığın Önündeki Engeller.....	81
2.7.1. Bireysel Engeller.....	81
2.7.2. Örgütsel Engeller.....	84
2.7.3. Yönetmel Engeller.....	85
2.8. Yaratıcı Birey.....	86
2.9. Yaratıcılığın Avantajları.....	89

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ZİRAAT BANKASINDA YARATICI DÜŞÜNCE DEN YARARLANILMA DURUMUNU BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı.....	92
3.2. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları.....	93
3.3. Araştırmanın Yöntemi ve Evreni.....	93
3.4. Araştırmanın Varsayımları.....	96
3.5. Bulgular ve Yorumlar.....	97
3.5.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri.....	97
3.5.2. Araştırmaya Katılanların Bir Rekabet Avantajı Olarak Yaratıcı Düşünce Den Yararlanmaya İlişkin Değerlendirmeleri.....	100
3.5.3. Araştırmaya Katılanların Yaratıcı Düşünceyi Etkileyen Faktörlere Göre Yaratıcı Düşünceye İlişkin Değerlendirmeleri.....	110
3.5.4. Araştırmaya Katılanların Kişisel Değişkenlere Göre Yaratıcı Düşünceye İlişkin Değerlendirmeleri.....	111
SONUÇ.....	128
KAYNAKÇA.....	133
EKLER.....	138
ÖZET.....	143
ABSTRACT.....	145

TABLOLAR

Tablo1. Yaratıcı Düşünceye Etki Eden Faktörler	94
Tablo 2. Araştırmaya Katılanların Yaşlarına Göre Dağılımı	98
Tablo 3. Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	98
Tablo 4.. Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....	99
Tablo 5. Araştırmaya Katılanların Bankada Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	100
Tablo 6. Araştırmaya Katılanların Sorulara Verdikleri Yanıtlar.....	101
Tablo 7. Yaratıcı Düşünceyi Etkileyen Faktörlere Göre Değerlendirme.....	110
Tablo 8. Yaşlara Bağlı Olarak Yaratıcı Düşünceye Etki Eden Faktörler İçin Betimsel İstatistikler Tablosu.....	112
Tablo 9. Yaşa bağlı olarak katılımcıların Yaratıcı Düşünceye Etki Eden Faktörlerin Varyans Analizi.....	114
Tablo 10. Cinsiyete Bağlı Katılımcıların Yaratıcı Düşünceye Etki Eden Faktörler için Betimsel İstatistikler Tablosu.....	116
Tablo 11. Cinsiyete Bağlı katılımcıların Yaratıcı Düşünceye Etki Eden Faktörlerin Varyans Analiz Tablosu.....	118
Tablo 12. Yaratıcı Düşünceye Etki Eden Faktörlerin Cinsiyete Bağlı Betimleyici İstatistikler.....	120
Tablo 13. Cinsiyete Bağlı Yaratıcı Düşünceye Etki Eden Faktörlerin t-Testi Tablosu.....	121
Tablo 14. Eğitim Durumu Katılımcıların Yaratıcı Düşünceye Etki Eden Faktörler için Betimsel İstatistikler Tablosu.....	121
Tablo 15. Eğitim Durumu katılımcıların Yaratıcı Düşünceye Etki Eden Faktörlerin Varyans Analiz Tablosu.....	123
Tablo 16. Bankada Çalışma Süresinin Yaratıcı Düşünceye Etki Eden Faktörler İçin Betimsel İstatistikler Tablosu.....	125
Tablo 17. Bankada Çalışma Süresinin Yaratıcı Düşünceye Etki Eden Faktörlerin Varyans Analiz Tablosu.....	127

ŞEKİLLER

Şekil 1: Porter Modelinde Sistem Bütünü.....	13
Şekil 2: İnovasyon Döngüsü.....	52
Şekil 3: Örgütsel Kültür Süreci.....	66

GİRİŞ

Bilgi çağında bilgi sahibi olmak artık tek başına yeterli değildir. Özellikle gereksinim duyulan şey yaratıcılıktır.¹ Teknoloji çağından bilgi çağına geçişin yaşandığı ortamlarda bir işletmenin rekabet başarısını, sahip olduğu insan kaynağının nitelik ve niceliği doğrudan etkilemektedir. Bu rekabet şartlarında, rekabet üstünlüğünün oluşmasında temel ilke tüketiciyi tatmin etmektir. Tüketici talebini karşılamada işgücünden beklenen nitelikler ise yaratıcılık, özgünlük, sorun çözme yeteneği, değişen koşullara uyum, verimli çalışma ve teknolojinin sağladığı bilgi ve beceriye sahip olmaktır.² Tüketicilerin istedikleri fakat henüz öngöremediklerini öngören işletmeler, geleceği yaratan işletmelerdir. Bu işletmeler, rakiplerin önünde tüketicilerin gelecekte hangi ürünlerden hangi yarar yelpazesi arayacağını bilirler.³ Bu nedenle her kuruluş bir tek çekirdek rekabet gücüne ihtiyaç duyar; o da yaratıcılık ve yenilikçilik. Kuruluşların bugün yaratıcılık ve yenilikçiliğe bu kadar önem vermeye başlamalarının nedeni de budur. Tüketici giderek artan oranda yaratıcı ve yenilikçi çözümler istemektedir. Çünkü tüketici günlük deneyimiyle sürekli yeni fikirler üretir ve bunun bir yenilik olarak günlük yaşamına en kısa zamanda yansımalarını bekler. Deming ise, yenilikçiliğin yeterli olmadığını buna ek olarak mutlu ve kuruluşa bağlı müşteri elde etmenin daha önemli olduğunu söylemektedir.⁴

Bilgi çağında artık rekabet de küreselleşmiştir. Bu küresel rekabet ortamında ise örgütler yaratıcı stratejiler geliştirmek için çılgın ve çocuksu düşüncelere prim vermektedirler. Örgütlerde artık hayal gücü hiyerarşisi,

¹ Şevki Özgener, “Küresel Rekabet Ortamında Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Yeniden Yapılanması”, **Dış Ticaret Dergisi**, Sayı 16, Ocak, 2000, s.59.

² Öznur Yüksel, G.Erenler Çakar, “İşletmelerin Rekabetinde İnsan Kaynaklarının Rolü”, **Verimlilik Dergisi**, Sayı 2, Yıl 1996, s.111.

³ www.ceterisparibus.net (Gürcan Papatya, “İşletme Verimliliğini Geliştirme ve Küresel Rekabet Önceliklerinden Hayal Mühendisliği”).

⁴ www.kalder.org.tr (Necip Özçer, “Mantığı Bir Kenara Bırakmadan Nasıl Yaratıcı Olunur?”).

tecrübe hiyerarşisinin önüne geçmeye başlamaktadır.⁵ Yoğun rekabet ortamında çalışmak zorunda olan işletmelerin çalıştırdıkları bireylerin yaratıcılıklarına giderek daha fazla gereksinim duymaları da son derece doğaldır.⁶

İşletmelerde yaratıcılık; risk, belirsizlik ve çatışma ile birlikte düşünülmelidir. Bu sayede yaratıcılığı destekleyen bir vizyon belirsizliği kabul etmeyi ve değişimi cesaretlendirmeyi gerektirir. Örgütlere bu konuda önemli işlevler düşmektedir. İşletmeler sadece yaratıcı bireyleri işe alarak yaratıcı bir işletme kimliğine bürünemezler.⁷

Bu çalışmada amaç küreselleşme sonucu oluşan bu rekabet ortamında bir kamu bankası olan TC. Ziraat Bankası Eğitim Daire Başkanlığı'nda çalışan personelin örgütlerinde yaratıcı düşünceden yararlanılmasına ilişkin değerlendirmelerini ortaya koymaktır. Bu amaçla tezin birinci bölümünde rekabet konusu ele alınmaktadır. Rekabetin çeşitli bakış açılarına göre tanımı, tarihsel gelişimi, rekabetin neden gerekli olduğu, aşamaları, rekabet avantajının unsurları, rekabet gücünün anlamı ve rekabet stratejilerinden söz edilmektedir. Konu ile ilgili bazı önemli noktalar aşağıda verilmiştir.

Rekabet bir pozitif ayıklama aracıdır. Diğer bir deyişle rekabet iynin kötünden ayrılmasını ve iynin prim yapmasını sağlayan bir mekanizmadır. Rekabet, daha etkili üreticilerin, daha az verimli üreticilerin pazar payını azaltarak kendilerininkini yükseltmelerine olanak sağlayan bir araçtır.⁸

⁵ Arman Kırım, **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998, s.30.

⁶ Orhan Adıgüzel, **Yaratıcı Yönetim ve Değişim Sürecinde Yenilik İçin Yaratıcılık**, Kütahya, 2000, s.159.

⁷ Birol Bumin, **Çağdaş İşletme Teknikleri**, Gazi Kitabevi, Ankara, Ekim 2003, s.26.

⁸ Edward de Bono, **Rekabetüstü**, Çev. Oya Özel, Remzi Kitabevi, 1996, s.35

Her alanda değişimlerin büyük bir hızla gerçekleştiği çağımızda işletmelerin rekabette üstün gelmeleri hele hele bunu kalıcı olarak sağlamaları mümkün olmamaktadır. Bunun yanı sıra rekabette öncülüğü ele geçirenlerin zirvede kalış süreleri de giderek kısalmaktadır. Her gün yeni ürünler ortaya çıkmakta, yeni değerler tanımlanmakta. Bu, mevcut olan ürünlerin ve hizmetlerin geçerliliğini etkilemekte, işletmelerin rekabetteki sıralamasını değiştirmektedir.

İkinci bölümde yaratıcılık ve yaratıcı düşünce incelenmektedir. Yaratıcılık ve yaratıcı düşüncenin tanımı, benzer kavramlarla karşılaştırılması, yaratıcılığı ortaya çıkarma teknikleri, yaratıcı düşüncüyü gerektiren koşullar, yaratıcı süreç, yaratıcılığı etkileyen bireysel, örgütsel ve yönetsel faktörler; burada özellikle kültür ve motivasyon unsurlarına yer verilmektedir, yaratıcılığın önündeki engeller, yaratıcı bireyin özellikleri ve son olarak yaratıcı düşüncenin örgüt için sağladığı avantajlardan söz edilmektedir.

Bilgi çağında artık işletmelerin rekabet üstünlüğü sadece ucuz işçi ücretlerine, düşük faizli finansal kredilere, döviz kurlarının uygunluğuna ve ölçek ekonomilerinin maliyet avantajına dayanmamaktadır. Yeni avantajlarda ana faktör, müşteride, üründe, üretim sisteminde, düşüncede, organizasyonda, yönetimde, çalışma hayatında, dağıtım kanallarında, dağıtıcı ağlarında oluşturulan yeni ülkelerin kalitesine ve sayısına dayanmaktadır. Bu bağlamda teknolojik alanda çığır açan buluşların ticarileşmesinde, yetenekli girimcilere, değişim ajanlarına, bilgiyi üreten, özümleyen yetenekli insan kaynağına, yeniliği hayat tarzı olarak gören işletmelere büyük görev düşmektedir. Bunları avantaja dönüştürecek yeteneklere ve kaynaklara ihtiyaç bulunmaktadır.⁹ Porter'a göre yarının

⁹ Zeynel Şen, Şükrullah Dolu, **Hiper Rekabet Stratejileri**, Müsiad Yayınları 45, Yönetim Kitaplığı 3, 2004, s.21.

dünyasında rekabetin gizli silahları, yaratıcı düşünce, yaratıcılık ve yenilik olarak öne çıkmaktadır.¹⁰

Yaratıcı düşünce, önceden kestirmelerin veya sonuç çıkarmaların, birey için yeni, özgün, hünerli, zekice ve nadir olması anlamına gelir. Yaratıcı düşünür, yeni alanları araştıran, yeni gözlemler yapan, yeni kestirmelerde bulunan ve yeni çıkarımlar yapan kişidir.

Yaratıcılık:¹¹

- Sorunlara getirilecek alışılmadık ya da orijinal bir yaklaşım,
- Uyuşmaz fikirlerin bir araya getirilmesi,
- Yeni ve işe yarar bir şeyin meydana getirilmesi,
- Başkalarıyla aynı şeye bakmak ama farklı bir şeyi görmektir.

Son bölümde ise rekabet ile yaratıcı düşünce arasındaki ilişkiyi incelemek üzere TC. Ziraat Bankası A.Ş.'de anket çalışması yapılmıştır. Bu araştırmada amaç bir örgütte yaratıcı düşüncenin bir rekabet avantajı sağlayan bir araç olarak algılanıp algılanmadığını test etmektir. Buna göre elde edilen sonuçlardan yaratıcı düşüncenin örgütte rekabet avantajı sağlayan bir unsur olarak görüldüğü açık olarak ifade edilebilir. Örgüt yaratıcı düşünceye önem vermektedir fakat gelişmesi için örgüt kültürünü, iletişimini geliştirmelidir. Bu eksikliğin nedeni olarak da yaratıcı düşüncenin çağdaş bir yönetim tekniği olduğu ve bu nedenle de örgütlerin bu yeni konu hakkında bilgi sahibi olmaları gerektiği ve bu yönetim tarzını bir örgüt kültürü olarak benimsemeleri gerektiği söylenebilir.

¹⁰ İbrahim Demir, **Türkiye Beyaz Eşya Sanayinin Rekabet Gücü ve Geleceği**, DPT. Yay. No:2571, Şubat 2001, s.46.

¹¹ www.deu.edu.tr ("Yaratıcı Düşünce Teknikleri" Power Point Sunumu Yar_Sor)

BİRİNCİ BÖLÜM

REKABET

1.1.Rekabet Kavramı

Klasik anlamda rekabet genellikle diğeri yenmek (fiyat ya da kalite) üzerine kuruludur. Kavram olarak rekabet, alternatifler arasından tercih edilme, öne geçme yarışı olarak tanımlanabilir. İşletme açısından rekabet, bir işletmenin müşterilerinin isteklerini, diğer işletmelerden daha etkin olarak yerine getirmesi, yani mal ve hizmetleri daha kaliteli ve ucuz olarak temin etmesidir.¹²

Bir başka tanıma göre rekabet, piyasada ekonomik amaç ve çıkarlarını gerçekleştirmek isteyen ekonomik birimler arasında, zaman içinde ortaya çıkan yarış ve karşıtlık şeklindeki ilişki süreci olarak da tanımlanabilir.¹³ Mikro ekonomi açısından rekabet, "doğrudan veya dolaylı olarak işletmenin pazarlarına mal ve hizmet sunmaya çalışan diğer işletmelerin faaliyetlerinin tamamıdır" şeklinde tanımlanabilir.¹⁴

Rekabet çok farklı amaçlarla farklı unsurlar vurgulanarak tanımlanabilen ve iktisadi siyasi ve sosyal boyutları olan bir kavramdır. Rekabet, en geniş anlamıyla, kıt bir şeyi paylaşmak veya bir ödül elde etmek

¹² Emrah Çevik, **Türk Hazır Giyim Sektöründe Rekabet Avantajı Oluşturmada İnsan Kaynaklarının Değişen Rolü**, (Sakarya, 2003), s.35

¹³ Doğan Uysal, "Teknolojik Gelişim ve Global Rekabet Üzerine Etkisi", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO. Dergisi**, Sayı;3, Konya, 1999, s.30

¹⁴ Orhan Adıgüzel, **a.g.e**, s.168.

amacıyla belli kural ve kısıtlamalar çerçevesinde temel özgürlüklerin ve insan haklarının garanti altına alındığı ve hiçbir ayrıcalığın ve ayrımcılığın olmadığı bir ortamda birden fazla oyuncu arasında oynanan bir oyun veya bir yarış olarak tanımlanabilir. Ona göre bu tanımda beş husus vurgulanmaktadır:¹⁵

i. Bunlardan birincisi amaçtır. Rekabetin olabilmesi için mutlaka herkesin ulaşmak istediği bir amacın olması ve başkalarının varlığının bu amacın gerçekleştirilmesini zora sokması gerekir.

ii. Tanımda vurgulanan ikinci husus kural ve kısıtlamalardır. Rekabet oyuncuların istedikleri gibi davranabilecekleri bir oyun değildir.

iii. Tanımda vurgulanan üçüncü husus, temel özgürlüklerin ve insan haklarının garanti altına alınmasıdır. Özgürlüklerin varlığı oyuncuların mümkün olabilen en iyiye ulaşmalarını sağlar.

iv. Tanımda vurgulanması gereken dördüncü husus, hiç kimsenin veya kurumun ayrıcalıklı bir konumda olmaması ve hiçbir ayrımcılığın yapılmamasıdır. Ayrıcalık, yarıştan veya kurallara uymaktan kaçınma veya başkalarının yararlanamadığı bazı destek ve yardımlar alma biçiminde olabilir.

v. Nihayet rekabetin tanımında vurgulanan beşinci husus, oyuncu sayısının birden fazla olmasıdır.

Kısaca rekabet genellikle oyun teorisinde tanımlanan “sıfır toplamlı bir oyun” olarak nitelendirilebilir. Sıfır toplamlı oyun bir tarafın kazanması halinde diğer tarafın mutlaka kaybedeceği bir oyundur. Kısa vadede bu tanım doğrudur. Ancak orta ve uzun vadede rekabet herkesin kazançlı çıktığı, en azından en iyilerin kazançlı çıkabileceği bir oyundur.

¹⁵ www.rekabetdernegi.org. (Erdal Türkan: “Rekabet Kültürü”)

1.2. Rekabetin Tarihsel Gelişimi

Yüzyılın başlangıcından 1930-1940'lara kadar geçen dönemde rekabetçi davranışlar, dikey uzmanlaşma esasına göre örgütlenmiş, dev firmaların, kartellerin ve tröstlerin denetiminde gerçekleşmiştir. Firmalar bu dönemde piyasalar üzerindeki hakim konumlarını güçlendirmek için sık sık şirket birleşmelerine gitmişler; bunun sonucunda da tekelci ve olügopolcü bir yapılanma egemen olmuştur.¹⁶

İkinci Dünya Savaşından 1970'lerin sonlarına kadar olan dönemde yaşanan yoğun rekabetin temelinde ise kitle üretimi yer almış, kısaca rekabette temel öge üretim üstünlüğü olmuştur.¹⁷

1970'li yılların sonlarına doğru gelindiğinde ise teknolojinin etkinliği giderek artmaya başlamıştır. Bu dönemde üretim girdilerini ucuz olarak sağlayan ve bunları teknoloji yardımıyla bir araya getiren işletmeler, daha düşük maliyetlerle rekabet dönemi başlatmışlardır.¹⁸

1980'li yıllarda tüketicinin ihtiyaçları değişim göstermeye başlamış, farklı beklentiler içine girmişlerdir. Japonların o yıllarda dünya pazarına girişken bir şekilde girmesi ile rekabette yeni bir boyut öne çıkmıştır. O da kalitedir. Artık ucuz ve bol ürüne doymuş kitleler, ihtiyaçlarını gideren değil, beklentilerine hitap eden ürünleri talep eder olmuşlardır.¹⁹

¹⁶ Murat Şahin Öcal, "Teknolojik Değişim ve Rekabetin Evrimi", *Ekonomik Yaklaşım*, Cilt 8, Sayı 27, Yıl 1997, s. 205.

¹⁷ Emrah ÇEVİK: a.g.e., s.37.

¹⁸ a.g.e., s.37.

¹⁹ a.g.e., s.38.

1990'larda ise rekabet ölçütü "sürat" ve "esneklik" olarak belirlenmiştir. Arzın talebi aştığı bu dönemde ürün çeşitliliği artıp ve ürünlerin pazara girişi hız kazanmıştır.²⁰

2000'lere gelindiğinde ise, rekabetçi ortamda başarılı olabilmek için "benzersiz" ve "müşteriye-göreleştirilmiş" ürünler üretmek ön plana çıkmıştır. Bunun için de işletmelerde artık yaratıcılığı ön plana çıkarabilme özelliği aranır hale gelmiştir.²¹

Böylece rekabetin günümüzde ulaşmış olduğu bu boyut "hiper rekabet" ortamları olarak ifade edilmektedir. Piyasadaki dinamizmi örgüt içine taşıyabilen, alışlagelmemişi düşünebilen, uygulayabilen ve imkânsız denileni başarabilen işletmeler hiper rekabet ortamlarına uyum sağlayabilmektedir. Yok edici rekabetin gündeme getirdiği konulardan birisi de "hız"dır. Gelişen ve değişen müşteri ihtiyaçlarını erken gören, bu ihtiyaçlara yönelik ürün ve hizmetlerini öncelikle pazara sunabilen kuruluşlar rakipleri ile olan yarışta ön safa geçebilmekte ve pazarı hızla eline geçirebilmektedirler.²²

1.3. Rekabetin Gerekliliği

Günümüz işletmelerini, yetkili ve yöneticilerinin korkutucu derecede yabancı buldukları bir ortama sürükleyen üç güç vardır: Müşteri, rekabet ve değişim.²³ "Değişim, rekabetin öncüsüdür. Rekabette üstün gelinemeyecek tek şey, rekabetin kendisidir!" Küreselleşme, değişim, bilgi, hız, teknoloji ve

²⁰ TÜSİAD: Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi, Yayın No. 322, Temmuz, 2002, s. 74.

²¹ a.g.e., s. 74.

²² Ali Rıza ORÇUNUS: "Rekabetçi Yönetim ve Tüsiad-Kalder Toplam Kalite Modeli", Verimlilik Dergisi, Özel Sayı İkinci Basım, 1996, s.68.

²³ A.Duygu (Şakar) ÇAKIROKKALI: Rekabetçi Avantaj Kazanmada İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü, (İzmir, 2003), s.111.

benzeri birçok faktör rekabet olgusunun tanımını, biçimini ve kurallarını ciddi oranda etkilemiştir.²⁴ Dünyada yaşanan bu hızlı değişim ve küreselleşme süreci, iş dünyasında acımasız bir rekabet ortamının doğmasına neden olmuştur. Bu yeni iş dünyası da işletmelerin başarılı olabilmesi, diğer işletmelerden farklı olmalarına, müşterileri için değer yaratabilmelerine ve bunu sürekli kılabilmelerine bağlıdır. Bir başka ifadeyle kalite, hız ve maliyet avantajı sağlamak artık çok zor hale gelmiştir.²⁵

Küreselleşme ve bilgi iletişim teknolojilerindeki bu hızlı değişim, bilgi temelli bir ekonomik yapının oluşmasına neden olmuştur. Bilgi ekonomisi olarak adlandırılan günümüzün ekonomik yapısında rekabet olgusu, işletmeleri öğrenmeye, bilgi edinmeye ve değişimi sürdürmeye çalışmaya zorlamaktadır. Ancak, hızla öğrenilebilen, öğrendiklerini birleştirebilen ve yeni iç görüler geliştirebilen ve verileri kısa sürede bilgiye dönüştürebilen işletmeler başarılı olabilmekte ve başarılarını sürdürebilmektedirler. Bu da ancak işletmenin sahip olduğu rekabet potansiyelini içselleştirip kendi örgütsel rekabet kültürünü oluşturması ile mümkündür.

1.4. Rekabet Kültürü

Rekabet alanında başarılı olmak isteyen bir işletmenin öncelikle rekabet konusunda alt yapısını güçlendirmesi gerekmektedir. Bu da işletmenin sahip olduğu kültürel yapısına bağlıdır. Örgüt kültürü sürekli değişen ve gelişen bir çevrede yaşayan işletmeler için giderek daha önemli hale gelmektedir. İşletmelerin hayatta kalmaları, büyüme ve gelişmeleri için

²⁴ Emrah ÇEVİK : a.g.e., s.34.

²⁵ a.g.e., s.36.

hızla değişen iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlamaları zorunludur. Bu zorunluluğun gerçekleştirilebilmesi içinse işletmede ortak bir takım değerlerin varlığı ve bu değerler çerçevesinde çalışılması gerekmektedir.

Örgütse kültürün bir işletmede varlığı aşağıdaki unsurların olup olmaması ile ilişkilendirilebilir.

Genel olarak bir işletmede:

-Başarının ancak yarışılarak elde edileceği inancı ve uygulaması yaygın ise,

-Yarışın kurallarına uyma eğilimi yüksek ise,

-Yarışın kurallarını hiç kimse kendi çıkarlarına göre belirleyemiyor veya değiştiremiyor ise,

-Kurallara uygun bir yarışın, uzun vadede herkesin çıkarına olduğu inancı yaygın ise rekabet kültürünün gelişmiş olduğu söylenebilir.

Buna karşılık bir işletmede:

-Kazanacak olanların belirlenmesi için yarış yapılmıyorsa,

-Yarışa kimlerin katılacağına veya kimlerin başarılı olacağına daha önce başarılı olmuş olanlar veya gücü elinde tutanlar karar veriyorsa,

-Yarışın kuralları yoksa veya kimse mevcut kurallara uymuyorsa,

-Yarışın kurallarını bazı kişiler değiştirebiliyor veya etkileyebiliyorsa,

-Nihayet kurallara uygun da olsa kimse adil bir yarışın sonucunu kabul etmeye yanaşmıyorsa, o işletmede rekabet kültürünün gelişmediği söylenebilir.

Rekabet kültürünün gelişmiş olması; bireylerin sahip oldukları enerjiyi pozitif ve verimli amaçlar için kullanmalarını sağlar.²⁶ İşletmelerde rekabet kültürü ne kadar gelişmiş ise rekabette o kadar avantajlı hale gelirler.

²⁶ www.rekabetdernegi.org. (Erdal Türkkan: “Rekabet Kültürü”)

1.5. Rekabet Avantajı

İşletmenin rekabet avantajları, rekabet güçlerinin etkilerine karşı kendini rakiplerine oranla daha iyi korumasında yatar. Rekabet avantajı elde etmek için yapılması gereken şey; işletmede çekirdek uzmanlık alanlarının (core competence) ortaya çıkarılmasıdır. İşletmeler açısından olağan üstü bir karlılığa erişmek için rekabet üstünlüğü açısından taklidi güç kaynaklar kullanılması gerektiği unutulmamalıdır.²⁷ İşletmelerin birinci derecede yer alan yönetim sırlarından biri; şirketin teknoloji, üretim ve pazarlama yeteneklerini geliştirerek rekabet avantajı elde etmektir. Temel yeteneği firmanın rakiplerine kıyasla daha iyi yaptığı bir iş olarak değerlendirilirse, şöyle çeşitlendirilebilir:

- Pazarlama üstünlüğü,
- Mükemmel kalite kontrol,
- Daha iyi hizmet kabiliyeti,
- Düşük maliyetli pazarlama bilgisi,
- Yeni ürünler geliştirme kabiliyeti,
- Müşteri istek ve ihtiyaçlarını çok iyi anlama yeteneği,
- Etkili satış gücü.

Kısaca işletmede başarı için en önemli temel faktörler hangileridir belirlenmeli ve bunlar korunmalıdır.²⁸ İşletmeler yüksek ekonomik karlılığa erişebilmek için rakiplerinin karşısında sürekli avantajlı olmalıdırlar. Bu avantaj:

- Onları rakiplerinden farklı kılmalı,
- Olumlu ekonomik yararlar sağlamalı ve
- Kolayca taklit edilememelidir.

²⁷ Emrah ÇEVİK: a.g.e., s.37.

²⁸ Michael PORTER: Rekabet Dersleri, Capital Yönetim Dizisi 3, s.41.

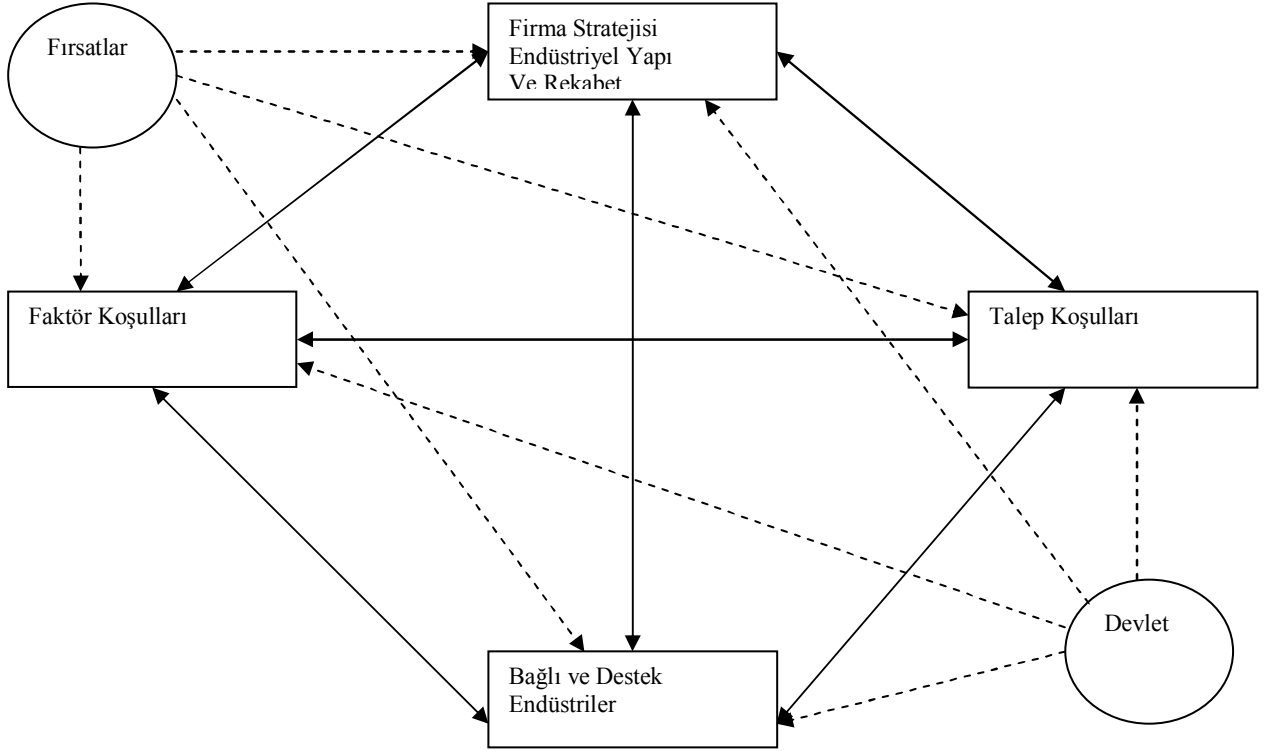
Burada önemli olan rekabet avantajına sahip olmak değil elde edilen rekabet avantajını sürdürebilmektir. Sürdürülebilir rekabet avantajı; işletmenin var olan ve gelecekteki rakiplerinin taklit çabalarına karşın farklı kalmayı başarabilen bir değer yaratma stratejisi uygulaması durumudur. Ne var ki hiçbir rekabet avantajı sonsuza kadar sürmez ya da çok ender olarak sürer. Porter'a göre yeni bilgi, yeni teknolojiler, yeni ürünler, var olan bilgi, teknoloji ve ürünlerin rekabet potansiyelini mutlaka aşındırmaktadır.²⁹ Değişime ayak uydurabilecek ve sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olabilecek işletmeler, örgütsel değişimi rakiplerinden önce başlatabilen ve başarıyla uygulayabilen örgütler olmaktadır.³⁰

Porter, uluslararası rekabette statik yaklaşımlar olan; mutlak üstünlük (A. Smith), mukayeseli üstünlük (D. Ricardo) ve faktör donatım teorisi (Heckscher-Ohlin; Samuelson) yerine, teknolojik yenilikleri (Schumpeter) öne çıkararak, uluslararası rekabet avantajlarının dinamik açıklamasını yapmıştır. Böylece Porter, ulusal rekabet avantajını belirleyen unsurları sistematik olarak ortaya koymak amacıyla, Diamond Modelini kullanarak küresel rekabetin açıklayıcılarını bir sistem yaklaşımı içinde açıklamıştır.³¹

²⁹ Emrah ÇEVİK: a.g.e., s.35.

³⁰ Esra NEMLİ: "Rekabet Avantajı Kazanmada Örgütsel Esnekliğin Önemi", Amme İdaresi Dergisi, Cilt 31, Sayı 3, Eylül 1998, s. 86.

³¹ www.iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/08-04.pdf (Hüsnü Erkan, Canan Erkan."Bilgi Ekonomisinde Teori ve Politika") s.360.



Şekil 1: Porter Modelinde Sistem Bütünü

Kaynak: www.iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler

Porter'ın bu yaklaşımında rekabet avantajını belirleyen dört unsur vardır. Bu dört unsur birbiri ile etkileşim halindedir. Bu dörtlünün karşılıklı etkileşimine iki dışsal değişken olarak:

- Devlet ve uyguladığı politikalar; Bu grupta devletin teşvik edici politikaları yer almaktadır.

- Karşılaşılan fırsatlar ve şanslar; Bu grupta, çeşitli nedenlerle ortaya çıkan fırsat ve şanslar yer almaktadır.

Bu faktörler aşağıda anlatılmıştır.³²

³² Canan ERKAN: "Ulusal Rekabet Üstünlüklerinin Belirleyenleri", Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Sayı 1, Yıl 1995, Manisa, s.86.

1.5.1. Faktör Koşulları

İşletmenin üretim faktörleri açısından durumunu yansıtmakta olup, rekabetçi firmanın ihtiyaç duyacağı nitelikli işgücü, sermaye, doğal kaynaklar ve alt yapı donatımını kapsamaktadır.

Daha ayrıntılı olarak incelenecek olursa bu faktör koşulları:³³

- Beşeri kaynaklar; işgücü sayısı, niteliği, iş etiği,
- Fiziki kaynaklar; arazi, su, iklim, hammadde, enerji miktar ve kalitesi,
- Bilgi kaynakları; mal ve hizmetlere ilişkin bilimsel ve teknik bilgi ile piyasa bilgisi,
- Sermaye kaynakları; yatırımların miktar ve maliyetleri ile sermaye piyasası,
- Alt yapı; çeşit ve kalite olarak ulaşım, iletişim, haberleşme, taşıma, fon transferi sistemi, konut, sağlık, eğitim ve kültür kurumlarıdır.

Rekabet avantajı yaratmak için bu unsurların nitel ve nicel özellikleri ile verimliliği arttırıcı olarak devreye girmesi (sistem unsurları arasında pozitif sinerji) önemlidir. Ayrıca, doğal kaynak, iklim, kuruluş yeri ve niteliksiz işgücü gibi temel faktörler (pasif faktörler) ile yatırımlarla ileri düzeydeki faktörler durumuna getirilmiş uzmanlık, Ar-Ge, mühendislik becerisi gibi (aktif faktörler) unsurlar birbirinden ayrılmaktadır.³⁴

³³ www.iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/08-04.pdf (Hüsnü Erkan, Canan Erkan.”Bilgi Ekonomisinde Teori ve Politika”) s.359.

³⁴ a.g.m., s.359.

1.5.2. Talep Koşulları

Rekabetçi endüstrilerin ürettiği mal ve hizmetlere yönelik talebin yapısını kapsamaktadır. Burada ülke içi talebin yarattığı, ölçek ekonomilerine dayalı statik avantajlar yerine, talebin dinamik etkileri dikkate alınmaktadır. Talebin dinamik etkileri, firmalardaki ilerleme ve yenilginin hızını ve niteliğini belirlemektedir.

İç talebin yapı ve bileşimi (niteliği); iç talebin genişliği ve büyüme kalıbı, iç talepteki tercih yapısının dış piyasalara yansıma mekanizmaları rekabet avantajı yaratmak açısından talebin niteliği belirleyicidir. İşletmenin rekabet avantajı yaratmada, iç talepten kaynaklanan baskılar, dışarıdan gelen baskılardan daha önceliklidir. İç talepten kaynaklanan değişik etkiler birbirini güçlendirerek etkilediği gibi, talep koşulları ayrıca rekabet avantajının genel belirleyicileri olan unsurlar da karşılıklı etkileşim içindedir. Örneğin faktör koşullarındaki gelişme ve iyileşmeler gerek iç gerekse dış talebin nitelik, yapı, bileşim ve gelişmesinde etkilidirler. Bu nedenle talep koşulları diğer belirleyenlerle bir sistem oluşturmaktadır.³⁵

1.5.3. Bağlı ve Destek Endüstriler

Bir işletmenin, rekabet avantajı yaratabilmesi için yardımcı endüstrilerle desteklenmesi gerekmektedir. Etkin bir destek endüstri ağının kurulması, işletmeye etkinlik, birçok yenilikte ilk olma, hızlı olma ve maliyet avantajı gibi üstünlükler kazandırmaktadır. Gerek bağlantılı endüstriler,

³⁵ a.g.m., s.359.

gerekse tedarik sağlayan işletmelerin rekabet avantajı yaratmadaki katkıları, bilgi akışı ve teknoloji alışverişı yoluyla gerçekleşmektedir.

1.5.4. İşletme Stratejisi, Yapı ve Rekabet

İşletmenin amaçları, izlediğı strateji ve organizasyon yönetimindeki farklılıklar, rekabet avantajının kaynakları arasındadır. Yönetim stilindeki ulusal farklılıklar, eğitim, donanım, liderlik organizasyon stili, bireysel inisiyatif (karar verme), tüketici ilişkileri, fonksiyonel koordinasyon, uluslar arası faaliyete yönelik davranışlar ve işçi-işveren ilişkilerindeki değışik durumlardan kaynaklanmaktadır.

Küresel rekabetin dolaylı belirleyenleri olan fırsatlar genellikle; yenilikler, temel teknolojilerde yenilenmeler (mikrobiyoloji), girdi maliyetlerinde ani değışmeler (petrol), finans piyasasındaki ani değışmeler, dünya ve yerel taleplerde dalgalanmalar, dış ülkelerin uyguladıkları politikalar ve savaşlar şeklinde ortaya çıkarlar.³⁶

Porter modelinde sistem bütünü sürekli hareket halinde, olumlu ve olumsuz etkilerin oluştuğı bir süreçtir. Bu süreçte rekabet avantajları, yenilenme ve yeniliklerin hızına bağlıdır. Bir belirleyenden kaynaklanan etkinin yararlı duruma gelebilmesi diğere belirleyenlerin durumuna bağlıdır. Her etken kendine yansıyan etkiyi değerlendirme durumunda olduğu takdirde bundan olumlu olarak etkilenir.

Geniş ve yaygın etkileşimin ortaya çıkması, sistem bütünü içindeki karşılıklı etkileşimin nitelik ve yoğunluğuna bağlıdır. Tek bir etken, genelde

³⁶ a.g.m., s.359.

yetersiz kalırken, yeni bilgi, yetenek ve oyuncuların sürekli devreye girdiği dinamik ve rekabetçi bir ortamın varlığı küresel rekabet avantajı yaratmaktadır.

Belli unsurlardaki avantajsızlık, küresel rekabet avantajını ortadan kaldırmadığı gibi, sınırlı avantajlar da küresel rekabet avantajını yakalamakta yeterli olmayabilir. Bu nedenle rekabet avantajı yaratan unsurlar, yaygın ve derinliğine yani yatay ve dikey olarak dinamik biçimde birbirini bütünlemelidir. Sistem bütünü içindeki tüm unsurların devreye girmesi ve başarının yakalanması, kurum, birey ve örgütlerin alışkanlıkları ve dinamikleri ile yeni piyasa alanları açabilmelerine bağlıdır.

Ayrıca rekabetçi endüstrilerin belli coğrafik bölgede kümelenmesi ile küme için etkileşim dinamiği yaratmaktadır. Kümelenmenin yatay ve dikey olarak yapılanması mümkündür. Kümeler içinde yatırım ve yenilik süreci rekabet avantajı yaratmada belirleyicidir.³⁷ Bu nedenle rekabet avantajı sağlamada yöneticilere önemli sorumluluklar yüklenmiştir; yöneticiler yenilik ve orijinallik politikalarıyla, çevredeki nadir fırsatları değerlendirip, rekabet avantajı sağlamalıdır.³⁸

1.6. Rekabet Gücü

Rekabet edebilirlik veya rekabet gücü oldukça dinamik bir olgudur. İçinde bulunulan çevreye göre değişken doğası rekabet gücünün ölçülebilmesini zorlaştırmaktadır. Rekabet gücünün standart ölçütlerinin olmamasının yanında, ölçülebilmesini zorlaştıran diğer bir nokta,

³⁷ a.g.m., s.360.

³⁸ Orhan ADIGÜZEL: a.g.e., s. 179.

değerlendirmede kullanılabilecek ölçütlerin oldukça fazla oluşu ve bu ölçütlerin farklı durumlarda ve ağırlıklarda rekabet gücünü etkileyebildiğidir. Bu nedenle rekabet gücünün belirlenmesine yönelik yapılan çalışmalar her zaman tartışmaya açık ölçütler ve bakış açıları içermektedir.³⁹ Tanım olarak rekabet gücü, müşterilerin, işletmenin mal ve hizmetlerini alternatifleri karşısında tercih etmelerini sürdürülebilir biçimde sağlama yeteneği olarak tanımlanabilir.⁴⁰

İş dünyası açısından rekabet gücü; en basit ifade ile bir işletmenin diğer işletmeler karşısında sunmuş olduğu mal ve hizmetler sayesinde rakiplerin, potansiyel müşterilerin, işletmenin sahip ve ortaklarının gözünde eriştiği maddi ve manevi üstünlükler olarak tanımlanmaktadır.

İşletmelerin rekabet gücü, stratejik vizyonlarına, dinamik yapılarına, yatırım kapasitelerine, Ar-Ge çalışmalarına ve kullandıkları teknolojilerin uygunluğuna bağlı olarak yenilik oluşturma becerileri ile yakından ilgilidir.⁴¹ Bu nedenle işletmeler kendilerine yeni rekabet şartları altında üstünlük sağlayacak, rakipleri ile aralarındaki mesafeyi açacak çeşitli üstünlükler bulmalı ve bunları sürekli geliştirmelidir.⁴²

Rekabetçi üstünlük kavramı ise bir işletmenin daha iyi müşteri yaratarak rakipleri karşısında piyasada avantaj kazanması anlamına gelmektedir. Rekabetçi üstünlük kazanmanın birçok yöntemi bulunmaktadır. Rakipler karşısında fiyat ve kalite avantajı elde etmek, rakiplerinden önce müşteri değeri yaratacak yeni pazar fırsatları elde etmek, değişen müşteri

³⁹ Emrah ÇEVİK: a.g.e., s.37.

⁴⁰ TÜSİAD: Rekabet Stratejileri ve En İyi Uygulamalar Türk Otomotiv Sektörü, Tüsiad Rekabet Stratejileri Dizisi – 3, Aralık, 1991

⁴¹ Emrah ÇEVİK: a.g.e., s.40.

⁴² a.g.e., s.35.

istek ve ihtiyaçlarına hızla cevap verebilmek rekabetçi üstünlük kazanmanın yöntemlerindendir.⁴³

Porter’a göre rekabet kurallarını belirleyen beş rekabetçi g vardır:⁴⁴

i. Potansiyel rakipler; henüz söz konusu sanayide faaliyet göstermemekle beraber istedikleri zaman bunu gerçekleştirme imkânına sahiptirler.

ii. Mevcut rakipler arasındaki rekabet; eğer bir sanayide faaliyet gösteren şletmelerin arasındaki rekabet düşük ise şletmeler fiyatları artırma ve daha fazla kar elde etme imkânı bulabilirler.

iii. Müşterilerin pazarlık g; müşteriler eğer daha kaliteli ürünler, daha iyi hizmet gibi maliyetleri artırıcı beklentiler içinde iseler ve fiyatların düşürülmesi yönünde güçlerini birleştiriyorlarsa, rekabetçi bir tehlike olarak görülmektedirler. Rekabet üstünlüğünde temel ilke tüketiciyi tatmin etmektir.⁴⁵

iv. Tedarikçilerin pazarlık g; bir sanayi kolundaki tedarikçiler, müşteri firmaların daha fazla fiyatla mal almalarını sağlayacak fiyat artırımını yapabilirlerse veya mallarının kalitesini dşrrlerse rekabetçi bir tehdit olarak algılanabilirler.

v. İkame mal ve hizmetlerin tehdidi; M.E. Porter’a göre bir sanayi kolunda ikame tehdidinin belirleyicileri ana hatlarıyla ikame ürünlerin göreceli fiyat performansları, maliyet değişimleri ve müşterilerin ikame mala olan doğal eğilimleri olarak belirtilmektedir.

Bir başka yazara göre rekabet gücünü oluşturacak faktörler dört başlık altında toplanmaktadır;⁴⁶

⁴³ H.Bahadır AKIN: Yeni ekonomi Strateji Rekabet Teknoloji Yönetimi, izgi Kitabevi, Aralık, 2001, s.253.

⁴⁴ a.g.e., s.158.

⁴⁵ znur YÜKSEL, G.Erenler ÇAKAR: a.g.m., s.111.

⁴⁶ İzlem SEZGİN: Türk İmalat Sanayinde Rekabet Gücü, Türkiye İş Bankası Aş.Genel Müdürlüğü, İktisadi Araştırmalar Müdürlüğü, Nisan, 1994, s.5.

- i. Yurt içi rekabette yapısal faktörlerin rekabet gücü; bu faktörler, sektörlerin ürün, piyasa koşulları, arz ve talep yönünden değerlendirilmesine imkan tanıyacak özelliklerini ortaya koyacak şekilde derlenmiştir,
- ii. Üretim faktörlerinin rekabet gücü,
- iii. Teknolojik rekabet gücü,
- iv. Yurt dışı faktörlerin rekabet gücü.

İstanbul Sanayi Odasının 2004 yılında düzenlediği üçüncü Sanayi Kongresinde konuk konuşmacı olarak katılan London Business School’ da misafir öğretim üyesi olan Arie de Geus da rekabet gücü hakkında şu yorumu yapmıştır. Kuzey Amerika ve Avrupa’daki çoğu işletmenin iç gerçeği, başarılarının sırrının “insan” olmasıdır. Yöneticilerin işletmelerini ellerindeki yeteneklerden azami ölçüde yararlanacak şekilde örgütlemeleri gerekmektedir. Bu, o işletmelerin yöneticilerinin zaman anlamında ufukların genişletmelerini gerektirir, çünkü yönetim gelecek üç ya da altı ayın konusu değildir, kısa süre ile sınırlanamaz. Eğer insanlardan bahsediliyorsa, onları işe almaktan, eğitmekten ve sonra onları doğru konumlara getirmekten, ekipler oluşturmaktan söz ediliyorsa üçer aylık dönemler değil, yıllar çerçevesinde düşünmek gerekir. Bu nedenle maliyet kısıma gibi stratejiler etkili olmaz, çünkü bütün “beyin zengini, sermaye fakiri” işletmelerde maliyetlerin %90’ ı insanlardır. Böyle bir strateji ile ancak kısa vadede başarılı olunabilir.⁴⁷

Kısaca; rekabet gücünün artırılmasında rekabetin hangi unsurları dikkate alınmalıdır? sorusuna verilecek cevapta, rekabetin fiyat, kalite, miktar, hız, esneklik boyutu dikkate alınmalıdır. Bu rekabet boyutları arasında öncelikler belirlenmeli ve buna göre uzun vadeli stratejiler tespit edilmelidir.⁴⁸

⁴⁷ İSO. III. Sanayi Kongresi: Sürdürülebilir Rekabet Gücü Küresel Değişime Uyum, İstanbul, 12-13 Ekim 2004, s.147.

⁴⁸ Selami ÖZCAN: “Uluslar arası Rekabette ISO 9000 Standartları ve Rekabet Gücüne Etkisi”, Pazarlama Dünyası Dergisi, s.34.

1.7. Rekabet Stratejileri

Rekabet stratejilerinin belirlenmesinde bir işletmenin başarılı bir şekilde gerçekleştirebileceklerinin sınırını belirleyen dört kilit etkenin dikkate alınması gerekmektedir. İlk olarak işletmenin güçlü ve zayıf yanları; rakipleriyle karşılaştırıldığında finansal kaynaklarını, teknoloji durumunu, markasının tanınmışlığını ve benzerlerini de içeren becerilerinin görüntüsüdür. İkinci olarak bir organizasyonun kişisel değerleri; seçilen stratejiyi uygulaması gereken kilit yöneticilerin ve diğer personelin motivasyonları ve ihtiyaçlarıdır. Üçüncü olarak sektördeki fırsat ve tehditler; beraberindeki riskler ve potansiyel ödüllerle beraber rekabet ortamını tanımlar. Dördüncü olarak sosyal beklentiler; devlet politikaları, sosyal olaylar, örf ve adetler ile diğer birçok etkenin işletme üzerindeki etkisini yansıtır. Bir işletme, gerçekçi ve uygulanabilir bir hedefler ve politikalar seti belirlemeden önce bu dört etkeni dikkate alması gerekmektedir.⁴⁹

Literatürde birçok rekabet stratejisi olmakla beraber temel oluşturacak görüş Porter'ın üç temel stratejisidir. Burada Porter'ın ve Hamel-Prahalad'ın strateji yaklaşımlarından söz edilecektir.

Porter'a göre rekabet üstünlüğü "fark yaratmaktır". Rekabet güçleriyle başa çıkmada, sektördeki diğer rakipleri devre dışı bırakmada potansiyel olarak başarılı olacak bu stratejiler şunlardır:⁵⁰

- i. Toplam Maliyet Liderliği,
- ii. Farklılaştırma ve
- iii. Odaklanma (yoğunlaşma).

⁴⁹ Cavahir UZKURT: "Çevresel Belirsizliklere Karşı Rekabet Avantajı Yakalamada Stratejik Esnekliğin Rolü ve Firma Performansına Etkileri", Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 3, Sayı 1, Haziran, 2002, s.4.

⁵⁰ Özlem YAVUZ: Rekabet Stratejileri, Türkiye'de Zeytinyağı Sektör Analizi ve Zeytinyağı Sektöründe Rekabet Stratejileri Üzerine Bir Araştırma, (İstanbul, 2003), s.36.

Fiyat liderliđi, iřletmenin maliyetlerini dūřūrecek ve fiyatları ile liderlik yapmasını sađlayacak maliyet etkin politika ve disiplinlerin takip edilmesi, iřletmeye maliyet ve dolayısıyla fiyat avantajından kaynaklanan rekabet gūcū sađlayabilecektir. Mamul farklılařtırması, özellikleri itibarıyla tek olan mamul, imaj, teknoloji, hizmet ve üretim sistemi ile ilgili ve mūřterileri çekebilecek farklılıkların oluřturulması üzerinde yoğunlařma, tūketici tercihlerini benzersiz olan mamulū alma yönünde etkileyebilecektir. Yođunlařma, yani bir hedef üzerinde odaklařarak tūm stratejilerin bu hedef dođrultusunda řekillendirmesi, o sahada uzmanlařmayı beraberinde getirmekte ve uzmanlařılan konuda rakiplere gōre avantajlı bir konuma gelinebilmektedir. Bu odaklanma; pazar, mamul, fiyat veya farklılařma üzerinde olabilir. Porter'a gōre iřletmelerin bařarılı olması iēin bu stratejilerden birini seēip uygulaması gerekmektedir.⁵¹

Bu ūē stratejinin bazı riskleri vardır. Bunlar:⁵²

Maliyet liderliğinin riskleri:

- Geēmiřte yapılan yatırımları veya ōđrenilenleri geēersiz hale getiren teknolojik değişiklikler,
- Sektōre yeni girenlerin veya arkadan gelenlerin, taklit yoluyla veya ēok iyi tesislere yatırım yapabilme becerileri yoluyla iři dūřūk maliyetle ōđrenmeleri,
- Dikkatin maliyete yođunlařmıř olması nedeniyle, gerekli ūrūn ve pazarlama deđiřikliklerinin gōrūlememesi,
- Firmanın, rakiplerin marka imajını dengelemek iēin fiyat değişimini veya diğer farklılaştırma yaklaşımlarını uygulayabilme becerisini daraltacak bir maliyet enflasyonu.

Kısacası dōnem dōnem yapılan bir uygulama olarak maliyet kısma ve sūrekli bir tutum olarak maliyet denetimi kısa vadede iyi sonuē verebilir fakat

⁵¹ Selami ŌZCAN: a.g.e., s.35.

⁵² Edward de BONO: a.g.e., s.39.

uzun vadede sağladığı yarar sürekli değildir. Burada geleceğin unutulup, maliyetlerin gelecekteki gelişmeyi tehlikeye atacak kadar budanması tehlikesi vardır. Katı maliyet bilinci tutumu kolayca tehlikeli bir cimriliğe kayabilir. Örneğin, iletişim giderleri ve eğitimde yapılan kısıntılar, bir işletmenin geleceğini tehlikeye atabilir.

Farklılaştırmanın riskleri:

-Düşük maliyetli rakiplerle kendini farklılaştırmış işletme arasındaki maliyet farklılığı o kadar artar ki, farklılaştırma, marka sadakatini koruyamaz hale gelir. Böylece alıcılar, maliyetten büyük miktarlarda tasarruf edebilmek için farklılaştırılmış firmanın bazı özelliklerini, hizmetlerini veya imajını satın almaktan vazgeçerler,

-Alıcıların farklılaştırma etkenine ihtiyacı azalır. Bu durum, alıcılar daha karmaşık hale geldikçe ortaya çıkar,

-Taklit, algılanan farklılaştırmayı daraltır, bu, sektörler olgunlaştıkça ortaya çıkan yaygın bir durumdur.

Odaklanmanın riskleri:

-Geniş ürün yelpazesi olan rakiplerle, odaklanmış firma arasındaki maliyet farklılığı, dar bir hedefe hizmet vermenin maliyet avantajlarını ortadan kaldıracak veya odaklanmayla ulaşılan farklılaştırmayı dengeleyecek kadar genişletilir,

-Stratejik hedefle pazar arasında istenen ürünlerde veya hizmetlerdeki farklılıklar bir bütün olarak daralır,

-Rakipler, stratejik hedef dahilinde alt pazarlar bulurlar.⁵³

Hamel ve Prahalad'a göre rekabet stratejileri:⁵⁴

Hamel ve Prahalad'a göre gelecek için rekabet etmek; yeni fırsatları yaratmak ve onlara egemen olmak için rekabet etmek, yeni rekabet alanının

⁵³ Özlem YAVUZ: a.g.e., s.42.

⁵⁴ a.g.e., s.43.

sınırlarını belirlemek demektir. Sadece bu anın koşullarını bilmek yeterli değildir, geleceği de öngörebilmek gereklidir. Geleceği yaratmak geleceğe yetişmekten daha zordur ve izlenecek yolun haritası işletmeler tarafından oluşturulmalıdır. Hedefe rakiplerin ürün ve süreçlerini izleyerek ve rakip yöntemlerini takip ederek değil, yarının fırsatları ve bu fırsatların nasıl değerlendirileceği konusunda bağımsız bir fikir oluşturarak ulaşılabilir. Rekabet stratejisi “geleceği kurmakla” ilgilidir.

Onlara göre gelecekte en önde olabilmek için dört temel yaklaşım vardır. Bunlar:

- i. Gelecek için rekabetin ne kadar farklı olduğuna ilişkin bir kavrayış,
- ii. Yarının fırsatlarını saptamak ve değerlendirmek için bir süreç,
- iii. Geleceğe götürecek o uzun ve zorlu yolculuk için işletmeyi tepeden tırnağa harekete geçirebilme yeteneği,
- iv. Gereksiz riskler almadan rakipleri saf dışı edip geleceğe ilk ulaşan olma kapasitesi.

İşletmelerin gelecekte söz sahibi olabilmeleri için birçok işletmenin benimsediği strateji anlayışından çok daha farklı bir yaklaşıma ihtiyaçları olacaktır. Yeni strateji anlayışında kıt kaynakların verimli bir şekilde değerlendirilmesinin yanında, kaynak kısıtlanmalarını aşarak yaratıcı ve aralıksız bir şekilde kaynak kaldırıcı yaratmak hedeftir.⁵⁵

Hamel ve Prahalad'ın getirdiği bakışa göre stratejinin başlangıç noktası temel yeteneklerin anlaşılmasıdır. İkinci aşama sektör öngörüsü geliştirmek, üçüncü aşama ise stratejik niyet oluşturmaktır.⁵⁶

Rekabette diğer önemli bir strateji de teknoloji stratejisidir. Teknolojinin takip edilen rekabetçi avantajlara katkısını ve bu katkıyı artırmanın yollarını

⁵⁵ a.g.e., s.44.

⁵⁶ a.g.e., s.46.

belirler. Teknolojiyi stratejik avantaj olarak kullanmayı başaran işletmelerin devamlı ve tutarlı bir stratejik yönetim sergiledikleri belirlenmiştir.⁵⁷

Burada rekabet ile ilgili teorik bilgilere yer verilmesinin yanı sıra rekabetin bilgi çağında ne denli önemli olduğuna değinilmiştir. Bu bağlamda rekabetin küreselleşme sonucunda ulaştığı boyutta önem kazanan bir etken olarak yaratıcı düşünce ortaya çıkmaktadır. İkinci bölümde yaratıcı düşünce ile ilgili teorik bilgilere yer verilerek yaratıcı düşüncenin önemine değinilecektir.

⁵⁷ Emrah ÇEVİK: a.g.e., s.57.

İKİNCİ BÖLÜM

YARATICILIK

2.1.Yaratıcılık ve Yaratıcı Düşünce

Yaratıcılık kavramı Latince “Creativität”, İngilizce “Creativity” ve Fransızca “Créer” fiilinden türetilen “Créativité” kelimelerinin karşılığı olarak Türkçeye çevrilmiştir.⁵⁸ Anlam olarak yaratıcılık; var olan herhangi bir şeyi, bilgiyi, düşünceyi yeniden düzenleyerek değişikliğe sebep olma veya hiç olmayan durumu, olayı, maddeyi, bilgiyi, düşünceyi v.b. şeyleri ortaya çıkarma olayıdır. Yaratıcılık, farklılıkları ve üretici düşünce zincirini kullanarak alışılmış düşüncelerden farklı düşüncelere yönelerek, sonucu çalışanlara ve örgütlere tatminkârlık sağlayan orijinallik, verimlilik ve duyarlılığın olmasıdır.⁵⁹

Yaratıcılık, insan beynindeki bilgiler arasında başkaları tarafından faydalı kabul edilebilecek ilginç ve yeni fikirler üretmek amacıyla bağlantılar kurulması ve tekrar düzenlemesidir. Yaratıcılık mevcut problemlerin çözümünde faydalı olabilecek yeni fikirler üretmeye yönelik insana özgü bir düşünsel süreçtir.⁶⁰ Yaratıcılık; olmayan bir şeyi hayal edebilme, bir şeyi herkesten farklı yollarla yapabilme ve yeni fikirler geliştirebilme yeteneğidir.⁶¹

⁵⁸ Orhan ADIGÜZEL: a.g.e., s.30.

⁵⁹ Nurullah ÖZBEY: İşletmelerde Yaratıcılığı Etkileyen Örgütsel ve Bireysel Faktörler İle Kamu ve Özel Bankalar Üzerine Bir Uygulama, (Erzurum, 2003), s.1.

⁶⁰ www.masterstraining-int.com (Ramazan Gökbnar, Cevdet Kayalı, Hüseyin Aktaş.”İnsan Sermayesinin Çıktısı Yaratıcılık ve TKY.)

⁶¹ Nurullah ÖZBEY: a.g.e., s.2.

Kısaca yaratıcı (buluşçu) düşünce:⁶²

- Kalıpların ötesine geçebilmektir,
- Alışılmışın dışına çıkabilmektir,
- Olaylara “taze” bir açıdan bakabilmektir,
- Kavramları keşfedilmemiş biçimde ilişkilendirmektir,
- Esas olarak, kullanım değeri taşıyan özgün yaklaşımlar sergileyebilmektir,
- Özetle, akıcı ve esnek düşünebilmektir,

Edward de Bono’a göre yaratıcılık, var olan değerlerden katma değer elde etmenin en ucuz ve en iyi yoludur. Ona göre insan her değerli fikrin mutlaka mantıklı olması gerektiğine koşullandığı için, bazen ilk bakışta mantığı anlaşılamayan yaratıcılığa hiçbir zaman yeterince değer vermez. Yaratıcılık kullanılamazsa, bilinenlerde deneyimlerde ve değerlerde var olan potansiyelin büyük bölümü kullanılamaz hale gelir.⁶³

Kısaca yaratıcılık, özgürce çılgın fikirler yaratmak ve sonra bu fikirlerden yararlı bir sonuç çıkacağını umma durumu değildir. Yaratıcılığa böyle yaklaşılması pek çok kişiyi yaratıcılıktan soğutmaktadır.⁶⁴ Yaratıcılık yeni bir fikir üretimi süreci olarak tanımlanabilir.⁶⁵

Örgüt açısından bakıldığında yaratıcılık; genellikle teknoloji, endüstri ve bilgi alanlarında yenilikler, değişiklikler oluşturma sanatıdır.⁶⁶

Örgütsel yaratıcılık nasıl gerçekleştirilebilir sorusuna yanıt olarak:⁶⁷

- Farklı özelliklerin bir çeşni içerisinde birleştirilmesi ile,
- Uygun bir çalışma çevresinin yaratılmasıyla,

⁶² İsmail ÜSTEL: “Yaratıcı Birey Yaratıcı Kurum”, Power Point Sunumu.

⁶³ Edward de BONO: a.g.e., s.72.

⁶⁴ a.g.e., s.179.

⁶⁵ Birol BUMİN: a.g.e, s.19.

⁶⁶ Nurullah ÖZBEY: a.g.e., s.4.

⁶⁷ Cevat CELEP, Buket ÇETİN: Bilgi Yönetimi, Ankara: Anı Yayıncılık, 2003, s.144.

-Bazı işgörenlerde grup içi iletişim ve liderlik yeterliliklerinin çoğaltılmasıyla,

-Bu süreçte kaos ve yapıcı kriz durumlarının yaratılması ile örgütsel yaratıcılık gerçekleştirilebilir.

Yaratıcılığı geliştirme sürecinde işletmelerin yapması gereken önemli bir görev de yaratıcı düşünceyi geliştirmektir. Yaratıcı düşünce, bilgide problemleri ve boşlukları görme, fikir ve hipotezler geliştirme; özgün fikir üretimi; fikirler arasındaki ilişkiyi görme; düşünce parametrelerini geliştirerek yeni bileşimler elde etmek; sonuç olarak bir tasarım ve öngörü yaklaşımıdır.⁶⁸ Yaratıcı düşünce, bir bakışta bütün gerçeği görmenin, yeni sentezlere ulaşmanın, benzerlikler ve karşıtlıkların özdeşliğini çözmenin, yıpranmamış bir düşünce üretmenin temelidir.⁶⁹ Yalnızca analitik çözümler günümüz karmaşık iletişim ve dizinler karşısında yetersiz kalabilmekte, işletmelerin "tüm süreçleri" göz önüne alındığında, daha fazla bilgi gücü, daha fazla kavramsal yaklaşım, daha fazla farklılık yaratacak hayal gücü ve sezgisellik ön plana çıkabilmektedir.

Yaratıcı düşüncenin özellikleri ve gerekleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:⁷⁰

- Yaratıcı düşünce, yeni ve yararlı düşünceler yaratmaktır,
- Yaratıcı düşünceler risk almaktan çekinmeyen, ileriye görme duyusu gelişmiş insanların ürünüdür,
- Yaratıcı düşünceler kuruluşu geleceğe taşıyacak, seçilmiş temalara odaklı geliştirilmelidir,
- Yaratıcı düşünceler esnek ve rahat ortamlarda gelişir, ancak kaosa ve bürokrasiye sürüklemeyecek bir kıvamda sistematiklik gerektirir.

⁶⁸ www.egitim.aku.edu.tr (Mustafa ERGÜN: "Eğitimde Yaratıcı Düşünme-Tasarım ve Öngörü Yeteneğinin Geliştirilmesi")

⁶⁹ www.caginpulisi.com (Erdal ILDIZ: "Örgütsel Yaratıcılık ve Yönetimi")

⁷⁰ www.tkgm.gov.tr (Meryem FIKIRKOCA: 12. Ulusal Kalite Kongresi, Sunum, 13-15 Ekim 2003.)

2.2. Yaratıcılık, Değişim, Yenilik ve Buluş

Yaratıcılık değişim ve yeniliği içermesine rağmen bu kavramların dışında anlam içermektedir. Bu üç kavramın bir arada değerlendirilmesinin nedeni birbirlerini tamamlıyor olmalarından kaynaklanmaktadır. Aşağıda değişim ve yenilik kavramları açıklanarak yaratıcılıkla arasındaki farklara değinilmektedir.

2.2.1. Değişim

Değişim; ister planlı olsun ister plansız, herhangi bir sistemin, bir süreç veya ortamın belli bir durumdan başka bir duruma dönüşmesidir. Değişim ve yaratıcılık kaçınılmazdır. “Eğer olduğunuz gibi kalırsanız olduğunuz yerde kalırsınız” sözünde de yaratıcılığın bir işletmenin geleceği için ne kadar önemli olduğu vurgulanmaktadır. Dünya yeniliklerle beraber yaşayan kişilere aittir. Yaratıcılık, böyle bir dünyada, yeni fikirlerin miktarları ve kaliteleri ile sonuçlara ulaşmada yöneticinin ve örgütlerin başarılı olmaları ile oluşur.

2.2.2. Yenilik

Yenilik bir değişim sürecidir, ancak her değişim yenilik değildir. Değişim orijinal ise ve değiştirildiği sistemin amaçlarını daha etkili ve ekonomik biçimde

gerçekleştirilmesine katkıda bulunuyorsa, yenilik sayılabilir. Bu niteliği ile yenilik, değişimden daha dar kapsamlı bir kavramdır.

Yenilik:⁷¹

-Gelecekte kuruluşu başarıya götüreceği tahmin edilen konularda geliştirilen yaratıcı düşüncelerin yeni bir değere dönüştürülmesidir.

-Yenilik süreci gelecek hakkındaki uzgörülerden başlayan, yüksek derecede belirsizlik ve risk içeren bir süreçtir.

-Risk yönetiminin kritik ve en fazla yarar getireceği aşama yenilik aşamasıdır.

Yaratıcılık, fikir üretme ile ilgili olup genel anlamda, önceden mevcut olan fikirlerden yeni bazı fikirlerin üretilmesidir. Yenilik ise, bir sorunun çözümü için yaratılmış bir fikirden yararlanma işleminin adıdır. Yenilik ekonomik olan yaratıcı düşünceleri ifade etmektedir. Yaratıcılık, yeni bir şey ortaya çıkarmaya veya oluşturmaya, yenilik ise bu yeni şeyi uygulama alanına koymayı ifade eder. Yaratıcılık, herhangi bir konuda mevcut durumu geliştirmek ve herhangi bir düzeyde yenilik getirmek amacıyla kullanılır. Yenilik bir ürün, üretim süreci, hizmet ya da teknolojide yapılan değişiklikler olarak tanımlanmaktadır. Yaratıcılık süreci sonunda elde edilen her fikir, sorun çözme yeteneğine sahip değildir. Her hangi bir yaratıcı düşünce ticarileşmişse ve yarattığı fayda ile verimliliği arttırmışsa “yenilik” olarak değerlendirilir.⁷²

Yenilik kavramı değişim ve gelişim ile de ilgilidir. Değişim yeni bir şeylerin ortaya çıktığını, gelişim ise bu yeniliklerin olduğunu anlatır. Değişim, örgüt politikasının, örgüt yapısının ya da bireyin tutum ve davranışlarının

⁷¹ a.g.e.

⁷² Birol BUMİN: a.g.e., s.19.

örgüt için ya da birey için performansının artırılması amacıyla değiştirilme sürecidir.⁷³

2.2.3. Buluş

Yenilikle benzer bir ifade olan buluş, genellikle bir araştırmamanın son ürünü olarak tanımlanır. Yenilik, buluşu izler ve başarılı bir geliştirme çabasının son noktasıdır. Buluş, yeni bir fikir ve bilgi ortaya koyar. Buluşun meydana gelmesi sırasında geçirilen sürece “yaratıcılık süreci” denilmektedir. Bu durumda yaratıcılığın, yenilikten önceki ürünü buluştur. Yenilik ise, herhangi bir bilginin kullanılabilir hale getirilebilmesidir. Buluş araştırmacının bir uyarı veya dürtü hissetmesi ile başlar, kavramlarının oluşması ve önerilerin geliştirilmesi aşamalarını kapsar. Bu aşamalar sonucunda fikir somutlaşır ve model oluşur. Genellikle bu aşamaya gelebilmiş fikirler patent konusu olabilmektedir. Yenilik ise, bu aşamada başlayan, buluşun benimsenmesi, üretilmesi ve satılmasını içeren bir süreç olmaktadır.⁷⁴ Şunu da belirtmek gerekir ki her yüz fikirden sadece bir tanesi buluş niteliği taşımaktadır.⁷⁵

Yenilik ve taklit kavramları da birbirine çok karıştırılmaktadır. Yeniliği bir ya da birkaç firma başlatmakta ve diğerleri de yeniliği benimseyip uygulamaktadır. Yeniliğin başlatıcıları “yenilikçi”, onları izleyenler ise “taklitçi”dir. Yeniliğin, uzun, zahmetli, masraflı ve riskli çabaları gerektirmesi, birçok işletmeyi korkutmakta, yenilik yerine taklidin yeğlenmesine neden olmaktadır.⁷⁶ Ayrıca yapılan çalışmalar, yaratıcılıkla farklı düşünmenin de eş

⁷³ a.g.e., s.20.

⁷⁴ www.caginpulisi.com (Erdal ILDİZ: “Örgütsel Yaratıcılık ve Yönetimi”)

⁷⁵ www.deu.edu.tr (“Yaratıcı Düşünce Teknikleri” Power Point Sunumu Yar_Sor)

⁷⁶ Orhan ADIGÜZEL: a.g.e., s.160.

anlamli olmadiklarini ancak, farkli düşünmenin yaratıcı performansın önemli bir unsuru olarak düşünölebileceğini öne sürmektedir.⁷⁷

2.3. Yaratıcılığı Ortaya Çıkarma Teknikleri

Bu bölümde yaratıcılığı ve yaratıcı düşünceye ortaya çıkarma teknikleri ele alınmaktadır. Tüm bu teknikler özde birbirine benzetmekle beraber burada özellikle beyin fırtınası tekniğı üzerinde durulmaktadır.

2.3.1. Pugh Kavram Seçimi Tekniğı

Bazen mevcutlardan da yeni durumlar yaratılabilir. Bu mevcut fikirlerden yeni bir şeyler yaratmak için iyi bir fikir olan Pugh kavram seçiminin adımları şöyle sıralanabilir:⁷⁸

- Karar matrisinin hazırlanması,
- Fikirlerin değerlendirilmesi; bu adımda öncelikle en iyi anlaşılacak bir fikir seçilir ve bu fikirle diğer fikirler seçim kıstasları kullanılarak karşılaştırılır. Bir seçim kıstası açısından yapılacak karşılaştırmada, değerlendirilen fikir, seçilen fikirden daha iyi ise (+) işareti, aynı ise (0) işareti, daha kötü ise (-) işareti ilgili hücreye konur.
- Fikirlerin sıraya konması; bu adımda her bir fikir için (+), (0) ve (-) değerlerinin toplamı bulunur ve karar matrisinde oluşturulan sıralara bu toplam değerler kaydedilir. Daha sonra her bir fikir için (+) toplamından (-)

⁷⁷ Birol BUMİN: a.g.e., s.20.

⁷⁸ www.deu.edu.tr ("Yaratıcı Düşünce Teknikleri" Power Point Sunumu Yar_Sor)

toplamı çıkarılır ve o fikre ilişkin net skor elde edilir. Net skorlar pozitif, yansız ya da negatif değerlerden oluşacaktır. Net skor sırasındaki en büyük pozitif net skor 1. sırada tercih edilecek fikri belirtmektedir.

- Birleştirme ve düzeltme; fikirlerin sıraya konması aşamasında en iyi fikir en yüksek pozitif net skora sahip olan fikirdir. Ancak son karar için fikirler tekrar gözden geçirilmelidir. Çünkü aynı sıra değerine sahip fikirler varsa, bu fikirlerin birleştirilmesinden elde edilecek yeni bir fikir karar matrisinin sonuçlarını bütünüyle değiştirebilir.

- Sonuçların değerlendirilmesi.

2.3.2. Scamper Tekniği

Yaratıcı düşüncenin öncülerinden olan Alex Osborn bir konuyu ustalıkla kullanmanın dokuz prensibini tanımlamıştır. Bunlar fikir teşvik edici sorular şeklinde olup akılda kalması amacıyla baş harflerinden “scamper” kelimesi oluşturulmaktadır:⁷⁹

- İkame etmek (Substitute)
- Birleştirmek (Combine)
- Uyarlamak (Adapt)
- Değiştirmek (abartmak yada eklemek) (Modify)
- Diğerlerinin yanına koymak (Put to other uses)
- Elemek (Eliminate)
- Tekrar düzenlemek yada zıddını düşünmek (Rearrange)

Bir örnekle açıklamak gerekirse Sony firmasının mühendisleri küçük, taşınabilir bir Walkmen radyo yapmak istediklerinde başarısız olmuşlar bu nedenle de projeyi gündemden kaldırmışlardır. Birgün Sony yöneticilerinden

⁷⁹ Michael MICHALKO: “Four Steps Toward Creative Thinking”, Vol.34, Issue 3, May/Jun 2000, p.12.

Masaru Ibuka bu başarısız olan ürünü görüyor ve onu tekrar yeni bir şekilde gündeme getirmeye karar veriyor. Daha sonra Sony firması mühendislerinin üzerinde çalıştıkları hafif ve taşınabilir telefon projesini hatırlıyor ve neden bu iki projenin birleştirilmediğini ve birbirlerinin işlevlerini yerine getiremesinler diyerek fikir üretimini başarıyla sonuçlandırıyor.

2.3.3. Triz Tekniği

Triz, yaratıcı düşünce odaklı anahtar sözcüklerden birisidir.⁸⁰Triz, potansiyel problem ya da riskleri belirlemeyi ve yaratıcı çözümler bulmayı sağlayan güçlü bir tekniktir.⁸¹

Triz, insanların sistematik ya da analitik düşünceleri için iyi bir yardımcıdır. Diğer bir deyişle triz' in kendisi bir karar verici ya da sorun çözücü değildir. Sadece mevcut durumun geçmiş deneyimlerin bir birleşimi olduğu varsayımından hareket eden ve karar vericiye düşünce sistemi sunan bir yöntemdir. Ancak triz, asla karar verici yerine geçerek sorunlara mekanik ve detay çözümler yaratan bir teknik değildir. Sorunlar ve bunlara karşı geliştirilen çözüm yolları çelişkileri yaratır. Diğer bir deyişle bir eylem sorununun karşısında görünmeyen bir tepki sorunu daima vardır.⁸²

Triz yönteminin, dört temel paradigması

- Çelişkiler,
- İdeallik ,

⁸⁰ İsmail ÜSTEL: a.g.e.

⁸¹ www.tkgm.gov.tr (Meryem FIKIRKOCA: 12. Ulusal Kalite Kongresi, Sunum, 13-15 Ekim 2003.)

⁸² www.deu.edu.tr ("Yaratıcı Düşünce Teknikleri" Power Point Sunumu Yar_Sor)

- Fonksiyonellik ve
- Kaynakların kullanımı.

Ortalama bir insanın zihninden her gün yaklaşık 60.000 fikir geçer. Bir sonraki gün ise bunların % 95' i kendini tekrarlar. O halde insanın yeni bir şeyler düşünmesi kolay bir şey değildir. Bu durum ise insanda bir çeşit körlük yaratır. Buna işletme bilimciler “İşletme Körlüğü” demektedirler. Gerçekten de insanlar sorunlarının çözümünü, bunlar çok yakınlarında ve çok kolay olsalar da, görememektedirler. Triz sistematığının temelleri 1940 yılında Genrikha Altshuller adlı Moldavyalı bir patent uzmanı tarafından atılmış ve gelişimini bu güne kadar sürdürmüştür. Altshuller’ in dikkatini çeken bir başka konu, sorunların çözümü için önerilen yöntemlerin yeni sorunları yarattığı ve bu durumun ise bir çelişki zinciri yaratması olmuştur. Genrikh Altshuller şöyle söylemiştir: “Hayat sorunlar üzerine kuruludur. Karşılaştığınız her hangi bir soruna karşılık geliştirdiğiniz çözümün gerçekten çözüm olduğuna inanıyorsanız yanılıyorsunuz. Çünkü her çözüm kendi sorununu yaratır. Bu da sizi fasit bir dairenin içine sokar ve çözümsüzlüğe götürür. Oysa aksiyon sorun karşısındaki reaksiyon sorunu tahmin edebilirsiniz çözümü ona göre hazırlayabilirsiniz.”⁸³

⁸³ a.g.e.

2.3.4. Beyin Fırtınası Tekniği

Bu teknik, 1950'li yıllarda ABD'de reklâmcılık sektöründe ortaya çıkmıştır.⁸⁴ Osborn tarafından problem çözümünde ve yeni fikirlerin yaratılmasında yararlanılan yaratıcı karar verme tekniğidir. Örgüt personelinin serbest fikirler üretme aynı zamanda alternatif yaratma yoludur.⁸⁵

Beyin fırtınası; “Alışılmışın dışına çıkan” düşüncelerin de gündeme geldiği bir ortak akıl çalışması biçiminde tanımlanmaktadır.⁸⁶

Gerekçesi; yenilikçi (kalıp ötesi, sıra dışı, buluşçu) düşüncelerin eleştirilmesinin önlenmesi ve alışılmışın esiri olmayan bakış açısının yüreklendirilmesidir.

2.3.4.1. Beyin Fırtınası Kuralları

Beyin fırtınası tekniğinde uyulması gerekli bazı ilkeler:⁸⁷

- Özne konu, çok geniş ya da çok dar kapsamlı olmamalıdır,
- Çözümlerden önce kaynak nedenler üzerinde durulmalıdır,
- Tüm katılımcıların aktif katkısı esastır,
- Bütün katılımcılar eşit söz hakkına sahiptir,
- Biçimsel olmayan bir psiko-sosyal iklim kurgulanmalıdır,
- Hiyerarşinin vurgulanmasından özenle kaçınılmalıdır,
- Her katılımcı her seferinde yalnızca bir tek düşünce dile getirir,

⁸⁴ İsmail ÜSTEL: a.g.e.

⁸⁵ Nurullah ÖZBEY: a.g.e., s.6.

⁸⁶ İsmail ÜSTEL: a.g.e.

⁸⁷ İsmail ÜSTEL: a.g.e.

- Görüşler, anahtar sözcükler biçiminde sunulur,
- Yasaklamak, yasaktır. Sözlü müdahale bir yana, beden diliyle dahi baskılama/dışlama/ küçümseme söz konusu olmamalıdır,
- Düşüncelerin kullanım değeri değil, toplam sayısı üzerinde durulmalıdır,
- Seans “dozunda mizah” yoluyla eğlenceli kılınmalıdır,
- Kolaylaştırıcı, ilk yavaşlamada pes etmemeli; takımı tekrar coşkulandırmalıdır,
- Bütün düşünceler ve tüm katılımcılar eşit biçimde takdir edilmelidir (ayrımcılık yapılmamalıdır),
- En abuk-sabuk düşüncelere bile hoşgörüyle yaklaşılmalıdır,
- Tüm düşünceler kayda geçilmelidir,
- Seans süresince hiçbir düşünce tartışmaya açılmamalıdır,
- Karşılaştırmalı değerlendirme, ayrı bir aşama olarak ele alınmalıdır.

2.3.4.2. Beyin Fırtınası Uygulamasında Yapılan Hatalar

Beyin fırtınası uygulamasında yapılan hatalar şunlardır:⁸⁸

-Bireysel baskınlıklar; demokratik ve fikirsel üretimde eşitlik ortamı sağlanmazsa, baskın kişi ve yöneticilerin etkisinde kalınabilir. Bu durumda yaratıcı ve özgün fikirler üretilemez. Baskın kişinin dediği olur.

-Kurallara uyulmaması; tekniğin kurallarına uyulmaması durumunda verimli ve etkili bir sonuç çıkamayabilir.

-Yaratıcı ortamın oluşmaması; toplantıda yaratıcı ortamın sağlanmaması ve teşvik edilmemesi durumunda sadece bilinen fikirlerle yetinilir. Bu nedenle, zaman baskısı yaratılmamalıdır, fikirlerin tartışılmasına engel olunmalıdır, rahat ve huzurlu bir ortam sağlanmalıdır.

⁸⁸ www.polater.com (Sinan POLATER)

-Rehberin uygun ortamı sağlayamaması; rehberin yeterli yetkinlikte olmaması durumunda tekniğin tam olarak uygulamaması, grubun baskın olması ve çalışmayı istediği yöne götürmesi mümkündür. Rehber, beyin fırtınası tekniğini bilen ve olaylara tarafsız yaklaşabilen bir kişi olmalıdır. Aynı zamanda grubu yönlendirebilmeli ve grubu yeni fikirler için teşvik edebilmelidir.

-Toplantı düzeninin oluşmaması; düzenli ve ciddi bir toplantı düzeni sağlanmazsa kargaşa ve dağınıklık oluşur. Zaman kaybı, sıkıntı ve güvensizlik doğar.

-Kısır tartışma; fikirleri hemen yargılama ve sabit fikirli olma durumunda fikir üretme çabası, katkısı olmayan tartışmalara dönüşebilir. Ana konudan sapmalar ve farklı konularda tartışmalar doğabilir.

2.3.4.3. Beyin Fırtınası İçin Yapılan Eleştiriler

De Bono'ya göre "beyin fırtınası" gibi zayıf geleneksel yöntemlerin temelinde şu düşünce vardır ve bu yöntemler yaratıcılığı çılgınca ve yüzeysel göstererek gelişmesine büyük zarar vermektedir.⁸⁹ İnsan beyni yaratıcı olacak şekilde tasarılanmamıştır. İnsan beyni gelen bilgilerin kalıplar halinde kendi kendini düzenlemesine olanak verecek, sonra da bu bilgileri kullanacak şekilde tasarılanmıştır. Beyin ancak görmeye hazır olduğu şeyi görebilir. Bilgi analizi, yaratıcılık süreciyle beyinde zaten oluşturmaya başlanılanlar dışında yeni fikirler ortaya koyamaz. Öyleyse, yaratıcı düşünce için engellemelerden kurtulmayı yeterli gören bu geleneksel anlayış yetersizdir. Engellemelerden kurtulmak, orta düzeyde bir yaratıcılık üretir.

⁸⁹ Edward de BONO: a.ge., s.161.

Ciddi yaratıcılık için daha ileri gitmek ve doğal olmayan, beynin bilgileri işlemekten hoşlandığı yolun tam tersi yöntemler kullanmak gerekir.⁹⁰

Bu modelde ayrıca:⁹¹

- Fikirler çok hızlı gelişir ve bunun sonucu olarak da çabuk unutulur. Bu fikirlerin çoğu kullanılamaz ya da üretilemez durumdadır. Fikirler sadece duvarda asılı olan kâğıtlarda kalır. Beyin fırtınasında hızlı hareket ve derin düşünüş vardır.

- Yaratıcılık için istikrarlı bir cesaret gereklidir. Çoğu işletme için serbest eleştiri ortamı başarmak için zor bir durumdur. Örnek vermek gerekirse; patronsal bir gülüş veya patronsal bir ifade çalışanın fikirlerini anında öldürebilir.

2.3.5. Nominal Grup Tekniği (NGT)

Bu yöntem yalnızca düşünce oluşturma değil; bunun yanı sıra, uzlaşma geliştirme yöntemidir. Düşünce oluşturma aşaması, “sessiz beyin fırtınası” biçiminde gerçekleşir ve 1960’larda gündeme gelmiştir.⁹²

Uygulanışı:

- Katılımcılara bir konu / sorun verilir,
 - Buna ilişkin düşüncelerini -örneğin, 10 dakikalık sürede- anahtar sözcükler biçiminde yazmaları istenir,
- (Bu aşamada, katılımcılar arası etkileşme söz konusu değildir),

⁹⁰ a.ge., s.162.

⁹¹ David DUNNE: “Commitment to Creativity”, Marketing Magazine, Vol. 110, Issue 41, 12/19/2005, p.10.

⁹²İsmail ÜSTEL: a.g.e.

- Tüm görüşlerden hareketle bir çarşaf liste oluşturulur, (bu liste, “anonim” olarak hazırlanabilir),
- Liste tamamlanıncaya kadar, hiçbir görüş tartışmaya açılmaz,
- Gerekirse, birbirine yakın görüşlerin gruplanması (kümeleme) yoluna gidilebilir,
- Liste tamamlanınca, görüşlerin / kümelerin üzerinden tek tek geçilerek, artıları-eksileri tartışmaya açılır,
- Oylama yapılarak, grubun ortak görüşü olarak çerçevelenen öncelikli unsurlar belirlenir. Oylama; açık / kapalı; tek turlu / çok turlu; serbest / kotalı biçimde yapılabilir.

2.3.6. Delphi Tekniği

Bu teknikte; uzman ve yaratıcı personele, karşılaşılan veya karşılaşılabilecek problemler konusunda sorular sorulur. Tek tek cevaplar toplanır ve içlerinde yaratıcı olmayan cevaplar veren personelin yanlışlıkları anlatılarak asıl probleme yoğunlaşması için yön verilir. Bu sayede yanlış çözüme giden personelin uyarılması yoluyla yaratıcılığa yönelmesi sağlanır.⁹³

2.3.7. Bir Şeytanın Avukatını Tayin Etme Tekniği

Şeytanın avukatı, grup üyeleri tarafından verilecek kararlarda meydan okuyucu alternatifler belirleme rolü üstlenmektedir. Şeytanın avukatı problemin çözümü gerçekleşmeden önce hünerini gösterir. Gruba, bazı

⁹³ Nurullah ÖZBEY: a.g.e., s.6.

varsayımlar ve meydana gelecek durumlar hakkında bilgi verir. Yeniden düşünmeye zorlayarak alternatifleri ve akla gelmeyecek gelişmeleri, önceden olayın geniş görüş açısından değerlendirilmesini ve kararın daha nitelikli ve ileri görüşlü olmasını sağlar. Böylece yaratıcılığı daha önceden ortaya koyma fırsatı yakalanarak işletmenin zararlardan uzak durması sağlanır. Burada örgüt tüm personeline yeni fikirler sunarak onların yaratıcı güçlerinin açılmasında öncülük yapar.⁹⁴

2.3.8. Senaryo Analizi

Bir yaratıcı düşünme tekniği olarak senaryo analizi:

- Senaryo, gelecekteki olası bir durumun anlaşılır bir şekilde anlatımıdır,
- Senaryo analiziyle gelecekte neler olabileceği, senaryolar üretilerek soyuttan somuta dönüştürülmeye çalışılır,
- Farklı gelecek senaryolarına karşı, kuruluşun zayıf ve kuvvetli yönleri, fırsat ve tehditler belirlenir,
- Değişimin yönüne ayak uydurabilmeyi sağlayacak yenilik alanları belirlenir.⁹⁵

⁹⁴ a.g.e., s.7.

⁹⁵ www.tkgm.gov.tr (Meryem FIKIRKOCA: 12. Ulusal Kalite Kongresi, Sunum, 13-15 Ekim 2003.)

2.3.9. Trade-off Analizi

-Alternatif çözümlerin ve değişik gereklerin en fazla değer yaratacak şekilde seçilmesini sağlayan bir karar verme tekniğidir,

-Bir konuda karar verilirken, değişik faktörler arasında en uygun bileşimi yakalayacak bir denge kurulur,

-Trade-off karar vericilerin deneyimine bağlı olarak yapılabildiği gibi, çoğu zaman kapsamlı ve karmaşık analizler de gerektirir.⁹⁶

2.3.10. Ciddi Yaratıcılık Tekniği

Edward de Bono yaratıcılığı ciddi yaratıcılık ifade etmiş bununla ilgili bazı teknikler geliştirmiştir. De Bono bu tekniklerin çalışanların günlük problemleri de dahil her yerde uygulanabileceğini ifade etmiştir.⁹⁷

- Yanlamasına düşüce teknikleri,
- Asimetrik kalıplar; eğretilmesine düşünme,
- Kışkırtıcı ve pozitif düşünme,
- Hareket (hayalleri yakalamak ve onları uygulamak).

Edward de Bono'un belirlediği bu yaratıcı düşünme teknikleri aşağıda dört başlık altında ifade edilmektedir.

⁹⁶ a.g.e.

⁹⁷ David TANER: "Applying Creative Thinking Techniques To Everyday Problems", Journal of Consumer Marketing, Vol. 9, Issue 4, Fall 1992, p.23.

2.3.10.1. Yanlamasına Düşünce Teknikleri

Burada “rasgele sözcük” tekniğinden söz edilmektedir. Bir örnekle açıklamak gerekirse; öncelikle bir konu belirlenir. Örneğin genel alan konusu ‘sigara’ olsun, rasgele seçilen bir kavram da ‘trafik ışığı’ olsun. Sigara ile trafik ışığı arasında ne tür bir ilişki olabilir? Mesela sigara kağıtlarına sigaranın bitim yerinden çeşitli uzaklıklarda kırmızı şeritler basma fikri... Böylece sigara bu kırmızı şeride kadar içilecek ve sigara daha az zarar verecek. Sigara tiryakileri, kırmızı şeridi istedikleri yerde olan sigaraları seçebilirler. Trafik ışığının da tehlike, dur, işaret gibi algılamaları içerdiğinden bu fikir oldukça uygulanabilir oluyor.

Bu teknik kendi kendini düzenleyen ve kalıplar oluşturan bir sistemde son derece kullanışlıdır. Burada rasgele kullanılan bir sözcük, düşünceyi odak noktasından uzaklaştırmakta, bu sözcükten yola çıkarak odak noktasına doğru geri dönerken, sözcükle odak noktası arasında, odak noktasından yola çıkarak bulunamayacak bir bağlantı keşfedilmektedir.⁹⁸

Yanlamasına düşünce yeteneği herkes için doğal bir yetenek değildir. Bu yetenek Aim-Preset tekniği kullanılarak öğrenilebilir. Bu yöntemde kişiler aşağıdaki soruları sorarak bu teknik ile çözüm üretme yeteneklerini geliştirirler. Bu sorular:⁹⁹

- Kabul etme (Accept); problem basitçe kabul edilebilir ve onunla yaşanması öğrenilebilir mi?
- Ayırmak (Isolate); ürün yada sistem etkilerden izole edilebilir mi?
- Değiştirme (Modify); ürün yada sistem değiştirilebilir mi?
- Problem (Problem); çözüm problemin içinde olabilir mi?

⁹⁸ Edward de BONO: a.g.e., s.173.

⁹⁹ James FELDMAN: “How to Develop Your Creative Thinking Skills”, Manage Online, Vol.2, Issue 3, May/Jun 2004, p.4-6.

- Yerine koyma (Replace); ürün küçülebilir yada yerine başka bir ürün konulabilir mi?
- Dışsallık (External); problemin dışsal nedenleri elenebilir mi?
- Özveri (Sacrifice); doğrudan yada dolaylı olarak özveri teknikleri kullanılabilir mi?
- Çevre (Environment); problemin geliştiği çevre değiştirilebilir mi?
- Zaman (Time); zaman bölümünde problem çözülecek mi?

2.3.10.2. Asimetrik Kalıplar

Öz düzenlemeli bilgi sistemleri kalıplar oluşturur. Bu kalıplar ise asimetriktir. Yani A'dan B'ye giden yol dolambaçlı olabilir fakat B'den A'ya giden yol dosdoğrudur.

Bilim tarihi, rastlantısal olayların yüce fikirlerin doğmasında uyaran işlevi yaptığını gösteren örneklerle doludur. Örneğin İsaac Newton'un yerçekimi kuvvetini bulmasını sağlayan, bir ağacın altında oturmuş kitap okuduğu sırada kafasına düşen bir elma olmuştur.

Neden rastlantılara güvenmek zorundayız? Çünkü yeni giriş noktası rasgele değil de bilinçli olarak seçilirse, bu seçim var olan fikirlere dayalı olur ve aslında kişiyi yeni bir giriş noktasına götürmez. Belli bazı durumlarda, dikkati bir noktadan başka bir noktaya yönelterek farklı bir başlangıç noktası elde edilebilir.¹⁰⁰

¹⁰⁰ Edward de BONO: a.g.e., s.175.

2.3.10.3. Kışkırtıcı Düşünme

Bir şeyi söylemenin nedeni, o şey söylendikten sonra oluşabilir. Varsayım denilen çok değerli bir kavram, zihinde ölçüp tartarak yeni fikirler bulunmasına, sonra da verilere bu fikirler aracılığıyla bakılmasına olanak sağlar. Bilimin gelişmesi varsayımın bulunması sayesinde olmuştur. Kışkırtma varsayımın çok ötesine geçer ve doğru çıkacağı konusunda herhangi bir iddia öne sürülemez.

Kimyasal sentezde ve atom fiziğinde, bir konumdan diğerine geçmek için, yeni bir konumda denge sağlamadan önce dengesiz bir ara ortamdan geçilmek zorunda kalınır. Kışkırtmanın etkisi de aynıdır. Daha iyi bir dengeye ulaşmak için dengesizliğe gerek olabilir. Kışkırtma oluşturma yöntemlerinden birisi, normal kabul edilen bir şeyden kaçmaktır. Örneğin taksi şoförlerinin gidecekleri yolu bilmelerini normal karşılandığına göre şöyle denilebilir; taksi şoförleri gidecekleri yolu bilmiyorlar. Kışkırtma, yeni kalıplara ulaşmak üzere yanlamasına hareket etme şansını artırmak için, var olan düşünce kalıplarının dışına çıkılmasını sağlar.¹⁰¹ Kalıpların düşünceleri belli bir yöne doğru götürdüğü anlaşılmaya başlanırsa bilerek yapılan kışkırtmanın mantığı anlaşılır.¹⁰²

2.3.10.4. Hareket

Bilerek ve özellikle kullanabileceğimiz etkin bir zihinsel operasyondur. Hareket 'doğru' sözcüğüne dayalıdır. "Bu nereye doğru gidiyor?, Bu bizi

¹⁰¹ a.g.e., s.177.

¹⁰² a.g.e., s.179.

hangi sonuca doğru yaklaşıyor? Geleneksel yargı ise hareketten farklı olarak bir şeyin belirli bir şekilde olup olmadığını sorgular. “Bu doğru mu?” gibi.¹⁰³

2.3.11. Hayal Mühendisliği

Yaratıcı sürecin başarısında etkili olan bir yöntemden söz etmek gerekirse o da hayal mühendisliği kavramıdır. Hayal mühendisliği her türlü düşünceye olumlu perspektif kazandırmaya yönelik, geleceğin belirsizliklerini öngörebilme temeline oturmuş, her zaman ulaşılabilenden daha fazlasını kapsayan, özgün ve yalın fikir üretme şeklidir. Hayal mühendisliği, sağlam verilerin yaratıcılıkla bütünleştirilmesini ve potansiyelden eyleme etkin dönüşümü kapsar.¹⁰⁴

Hayal mühendisliği çoğu kez vizyonla karıştırılmaktadır. Benzerlikleri olsa da, temelde ekip çalışmasına dayanması, sektör çalışmalarının ve rekabet alanlarının yeniden belirlenmesi açısından, hayal mühendisliği vizyondan ayrılır. Hayal mühendisliği, olumluluklar yaratma ve üretme düşüncesinden beslenir ve söz konusu olabilecek her türlü düşünceye olumlu perspektif kazandırır. Hayal Mühendisliğinin yararları sıralanacak olursa; kollektif sorumluluğu geliştirir, olumluluk yaratır, erki güçlendirir, sürekli öğrenme ve iyileştirmeye yöneltir, değişim ve yeniliğe yöneltir, stratejik düşünme ve davranma becerisini geliştirir, yüksek standart ve değerlerin oluşmasına olanak verir, toplam hayalperestliğe ivme kazandırır, sonuç üretmeyi kolaylaştırır, geniş katılım sayesinde etkin karar alma olanağı

¹⁰³ a.g.e., s.178.

¹⁰⁴ Şevki ÖZGENER: a.g.e., s.57.

sağlar, yaratıcılığı, spontanlığı ve kişiliği geliştirir, başarıya odaklaşmayı kolaylaştırır, tutarlılığı sağlar ve detaylara dikkat çeker.¹⁰⁵

Hayal mühendisliği uygulamasının işletmelere arzulanan avantajları sağlması aşağıdaki koşulların varlığına bağlıdır:¹⁰⁶

- Teoriye, yeniliklere ve zamana gereken önem verilmelidir.
- İşletmeler araştırmacılığı ve samimi gayreti alışkanlık haline getirmelidir.
- İşletmeler akıcı, esnek bir örgüt yapısı benimsemelidirler.
- İşletmeler yaratıcı insan kaynakları yönetimini benimsemelidirler.

2.4. Yaratıcı Düşünceyi Gerektiren Koşullar

Yaratıcılığı gerektiren pek çok koşul vardır. Bu koşullar şu şekilde özetlenebilir:¹⁰⁷

Bilgi çağı içerisinde küreselleşmenin hızlı bir şekilde yaşanması, iletişim etkinliğinin artışı ile zaman ve fiziksel mesafe engellerinin kalkmış olması, rekabetin artışıdan kaynaklanan kalite anlayışının gelişimi ve değişimi, tüm hizmetlerde verimlilik ve etkinlik anlayışındaki değişim ve gelişimi, dünya piyasa ekonomisinin küresel hâkimiyet kazanması, dikkate alınması gereken ekonomik ve politik faktörlerin çoğalması ve çeşitlenmesi, iletişim sayesinde gerçekleşen bilgi patlamasının oluşması, bilginin ve teknolojinin aşın gelişimi, her türlü faktördeki dengesizlik ve belirsizliklerin artışı, her türlü kaynaktaki artış ve çeşitlenmeler,- Kültürel, sosyal bilinçlenme ve sorumluluklardaki artış, ekonomide tüketici ve müşteri

¹⁰⁵ www.ceterisparibus.net (Gürçan PAPATYA: “İşletme Verimliliğini Geliştirme ve Küresel Rekabet Önceliklerinden Hayal Mühendisliği”).

¹⁰⁶ Şevki ÖZGENER: a.g.m., s.58.

¹⁰⁷ Nurullah ÖZBEY: a.g.e., s.19.

odaklığa geçişin hızlılığı, işletme faaliyetlerinin içeriği ve tanımlardaki gelişmeler, insan kaynaklarının profesyonelleşme oranındaki artışı, örgütün daha fazla yetki, sorumluluk ve etkinlikteki artışı, işletme örgüt anlayışı ve yaklaşımlarındaki değişim ve gelişmeler, işletme içi ve dışı ilişkilerde etkileşimlerin artışı, işletmelerde ekip ve takım çalışması yöntemlerinin yaygınlaşmasıdır.

Ayrıca küreselleşme olgusuyla birlikte tüketicilerin kendi ihtiyaç ve beklentilerine uygun olarak tasarlanıp üretilen ürünlerin talep edilmesi nedeniyle ürün yaşam süreleri giderek kısaltılmakta ve ürün çeşidi hızla çoğalmaktadır.¹⁰⁸

Böylece her yeni ürün, hizmet veya sürecin modası daha başa başnoktasına ulaştığı gün geçmeye başlamaktadır. Bu nedenle işletmeler yaratıcı düşünce ve arkasından yenilenme çalışmalarını hızlandırarak kendi ürünlerinin, hizmetlerinin yada süreçlerinin modasını bizzat kendileri geçirirse bunu kendilerinden önce rakiplerinin yapmasını önlemiş olmaktadır.¹⁰⁹

Bu koşulların yanında yaratıcı düşünme süreci aşağıdaki durumlarda oldukça faydalı sonuçlar sağlar:¹¹⁰

- İşletmenin iç ve dış çevresinde oluşan üst düzey belirsizlik,
- Değişkenlerin bilimsel olarak yüksek anlama düzeyinde tanımlanamaması,
- Olguların, hareket yönünü açıkça saptamayı mümkün kılmadığı haller,
- Yeni eğilimlerin ortaya çıkması gibi analitik araç ve verilerin çok az kullanılabildiği durumlar,

¹⁰⁸ Mahmut TEKİN, M. ZERENLER: “Küresel Rekabet Ortamında İşletmelerde Teknoloji”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO. Dergisi, Sayı 4, Konya, 2000, s.12.

¹⁰⁹ Peter F. DRUCKER: Gelecek İçin Yönetim, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara, 2000, s.294.

¹¹⁰ www.masterstraining-int.com (Ramazan Gökbnar, Cevdet Kayalı, Hüseyin Aktaş.”İnsan Sermayesinin Çıktısı Yaratıcılık ve TKY.)

- Çok sayıda güçlü argümanlara sahip çözüm yollarının varlığı,
- Zamanın sınırlı ve karar verme konusunda baskıların olmasıdır.

2.5. Yaratıcı Süreç

Yaratıcılık, literatürde problem çözme becerisi olarak görülmekle beraber; gerçekte yaratıcı performansı, problemi fark etmeyi, farklı düşünmeyi ve çözüm geliştirmeyi gerektirmektedir. Özellikle de problemi fark edebilme, yaratıcı süreçte son derece önemli rol oynamaktadır.

Bilimsel bir yöntem kullanılarak, yaratıcı düşünme ve onun ürünü olan tasarım ve öngörünün temel evrelerinde:¹¹¹

- Çözümlemesi gereken problemin farkına varılarak belirlenmesi,
- Ortaya konulan problemin çözümlenebilmesi için gözlem ve deneylerin yapılması; verilerin elde edilmesi,
- Veriler arasında bağlantılar kurularak, problem için geçici bir çözümün bulunması; hipotez kurulması,
- Yeni gerçeklere ulaşılabilmesi için hipoteze dayalı tahminlerin ileri sürülmesi,
- Tahminleri deneyerek, hipotezin gerçekliğinin araştırılması,
- Sonuç olarak kuram, öngörü ve tasarımların biçimlendirilmesi sağlanabilir.

¹¹¹ www.egitim.aku.edu.tr (Mustafa ERGÜN: “Eğitimde Yaratıcı Düşünme-Tasarım ve Öngörü Yeteneğinin Geliştirilmesi”)

Bireysel anlamda yaratıcı düşüncenin dört adımı vardır:¹¹²

i. Dikkati ve gözlemci zekâyı geliştirme; yeni bir fikir için çok acele edilmemeli. Konu beynin bir tarafına yerleştirildikten sonra çevre, doğa, insanlar ve davranışları rahat gözlemlenir. Her şeye dikkat edilmesi gerekir çünkü bilgi çağının sermayesi dikkat ve gözlemci zekâdır. Göze çarpan olaylar, eğilimler, insanlar ve davranışlar hakkındaki bilgiler biriktirilir. İşin başında bir ayrıntı yığını gibi gözüken bu yap-boz parçaları zamanla yerine oturacaktır.

ii. Düşünce üretimine hız verme; sonraki aşamada bilgiler, ipuçları ve gözlemler arasında bağlantılar kurulmaya çalışılır. Devreye duygular, hayal gücü, geçmişte yaşanan olaylar, bilgi ve kültür devreye girmeli. Bir şeye herkes gibi bakmak fakat herkesten farklı şeyler düşünmeye gayret etmek gerekir. Bu aşamada kendini sınırlama yoktur. Akla gelen her şey ilk anda anlamsız, aykırı veya saçma görünse de dikkate alınmalı. Çözüm belki de en saçma düşünceden çıkacaktır.

iii. Fikirlerin üzerine kuluçkaya yatma; toplanılan malzeme ve üretilen fikirlerin bir bölümünün ayrılarak özümsemesi ve düşünce yapısının bir parçası haline getirilmesi gerekir. Bu aşamada kuluçkaya yatan anaç bir kuş gibi sabırlı olmak gerekir. Günlük işlere devam edilse bile oluşan düşünce beyinde hep sıcak ve korunaklı bir yerde kalır. Bu aşamada düşünce tohumu beyinde kendiliğinden gelişir.

iv. Şimşek çakması; yeni fikirlerin, gergin bir ortamda ortaya çıkması zordur. Yaratıcı düşüncenin gün ışığını görmesi, zihindeki bilinçli gerginliğin gevşetilmesi ile gerçekleşir. Böylece insan ruhundaki iç kontrollerin freni serbest bırakılır ve böylece alışılmadık ve yeni fikirlerin tomurcuğu, yeni renk ve biçimlerle kendiliğinden açılır.

¹¹² www.finansalforum.com (Faruk Türkoğlu).

Örgütsel anlamda yaratıcılık; “fikirlerin doğuşu”, “fikirlerin geliştirilmesi” ve “uygulama” olmak üzere, üç aşamalı bir süreçten oluşmaktadır.¹¹³

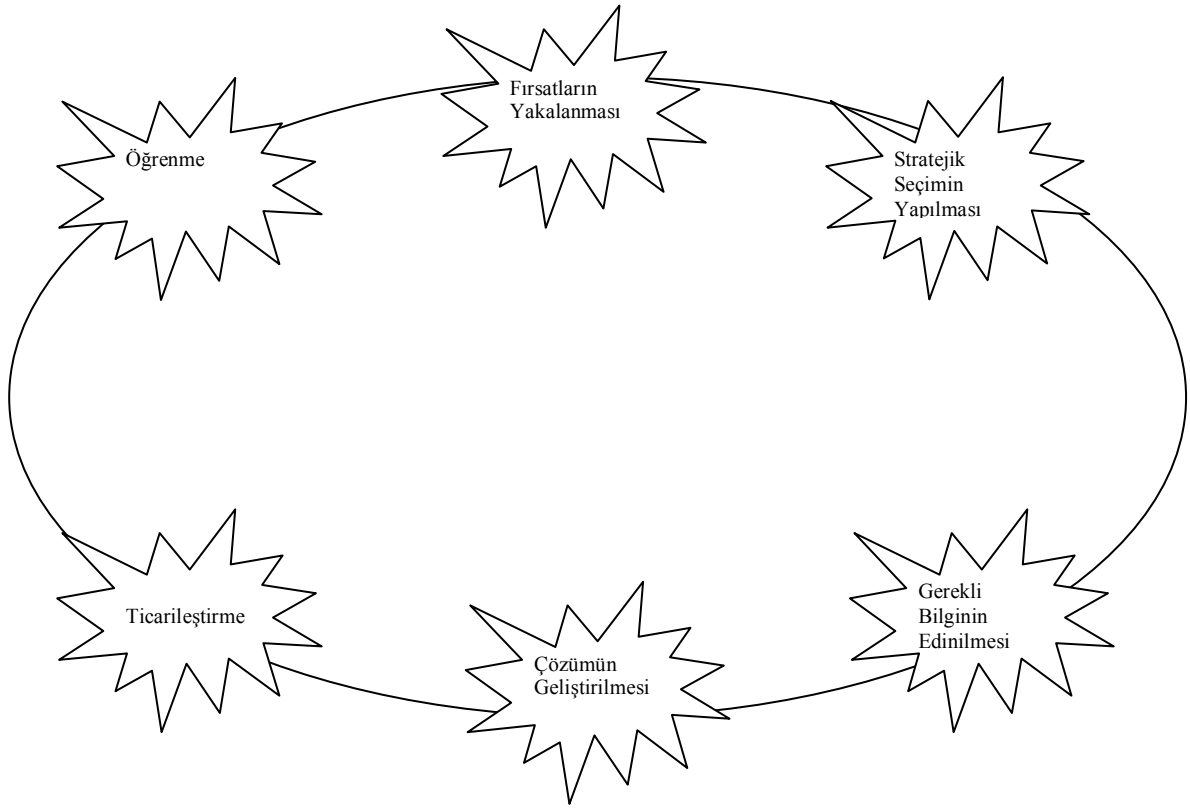
i. Fikirlerin Doğuşu; bir organizasyonda fikirlerin ortaya çıkışı çalışanlarla iç ve dış örgütsel çevre arasındaki bilgi akışına bağlıdır. Bu nedenle işletmeler, yeni bir ürüne ya da hizmete yönelik pazar talebinin farkında değilseler veya mevcut ürün ve hizmetlerden müşterilerin memnuniyetsizliğini fark edemezlerse yeni ürünlerinin yaratılmasına, süreçlerin ve ürünlerin iyileştirilmesine odaklaşmayacaklardır. Örgütün dış çevresi ile iletişim içinde olan çalışanlar, başka işletmelerden transfer edilen çalışanlar ile işletme dışındaki uzman ve danışmanlar, yöneticiler için önemli bir bilgi kaynağını oluştururlar. Destekleyici bir çalışma ortamında çalışanların yeni fikirler yaratmaya yönelik olarak güçlendirilmesi, yeniliğe dönüştürme olasılığı yüksek yaratıcı fikirlerin ortaya konmasında ve bunların yeniliğe dönüştürülmesinde önemli bir araç olarak kullanılabilir.

ii. Fikirlerin Geliştirilmesi; fikirlerin doğuşu genellikle örgüt dışından bilgi akışına dayalı bir süreç olarak düşünülmesine rağmen fikirlerin geliştirilmesi, daha çok örgüt kültürü ve süreçleri gibi iç faktörlere bağlıdır. Bununla birlikte, örgütün değerleri, süreçleri, yaratıcı fikirleri teşvik edebileceği gibi engelleyebilmektedir. Risk alma, yaratıcı düşünme ve yenilikçiliğin ayrılmaz bir bileşenidir. Yaratıcı fikirler ancak riski tolere eden örgüt kültürü ortamlarında geliştirilebilir.

iii. Uygulama; yaratıcı fikirlerin uygulama süreci, örgütsel sorunlara yeni çözüm yollarının uygulanması, pazara yeni bir ürün ya da hizmetin sunulduğu yenilikçilik aşamasıdır. Yenilikçiliğin başarıya ulaşması için farklı örgütsel birimler arasında bütünleşmenin sağlanması büyük bir önem taşımaktadır.

¹¹³ www.masterstraining-int.com (Ramazan Gökbunar, Cevdet Kayalı, Hüseyin Aktaş.”İnsan Sermayesinin Çıktısı Yaratıcılık ve TKY.)

Şirin Elçi ise kitabında yaratıcılıkla benzer bir kavram olan inovasyon sürecini Şekil 2'deki gibi açıklamaktadır:¹¹⁴



Şekil 2: İnovasyon Döngüsü

Kaynak: Şirin ELÇİ: İnovasyon Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı, 2006, s.150

Şirin Elçi'ye göre inovasyon altı basamaktan oluşmaktadır. Bunlar sırasıyla; fırsatların yakalanması, stratejik seçimin yapılması, gerekli bilginin edinilmesi, çözümün geliştirilmesi ve ticarileştirme ve öğrenmedir.

-Fırsatların yakalanması; bir işletmenin potansiyel inovasyon fikirleri için sürekli olarak fırsatları belirlemesi ve değerlendirmesi gerekir. Bu fırsatlar, örgüt çalışanlarının inovasyon fikirlerinden, rakiplerin çalışmalarından, yeni geliştirilen teknolojilerden veya tedarikçilerden

¹¹⁴Şirin ELÇİ: İnovasyon Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı, Pelin Ofset, Ankara, 2006, s.151.

kaynaklanıyor olabilir. Rekabet gücünü kaybetmek istemeyen bir örgütün bu tür sinyalleri zaman kaybetmeden yakalayabilmesi gerekir.

-Stratejik seçimin yapılması; inovasyon faaliyetine başlamak amacıyla kaynak ayırmadan önce yakalanan fırsatlar arasından stratejik açıdan en önemli olanın seçilmesi gerekir. Bu seçimde göz önünde bulundurulacak etkenlerin başında müşterilerin gereksinimleri ve istekleri gelir. İnovasyon için ayrılmış geniş kaynakları olan büyük işletmeler bile tüm fırsatları değerlendiremezler. Asıl başarı, en büyük rekabet avantajını sunan fırsatı seçip inovasyona dönüştürebilmektir.

-Gerekli bilginin edinilmesi; örgüte rekabet gücü kazandırmada en yüksek potansiyele sahip inovasyon fikrini hayata geçirmeye başlamadan önce ihtiyaç duyulan kaynakların ayrılması gerekir. Bu amaçla, öncelikle ürün, hizmet veya sürecin geliştirilebilmesi için gerekli bilgiler bir araya getirilmelidir. Yazılı olan bilginin yanında yazılı olmayan bilgiye erişmek de büyük önem taşır. İnovasyon faaliyetlerinin yürütüleceği konuda yetkin, yerli veya yabancı bir uzmanı işe almak veya danışman olarak çalıştırmak, yurt içindeki veya dışındaki üniversite veya Ar-Ge kurumlarından hizmet almak, yazılı olmayan bilgiye ulaşmanın yolları arasındadır. Hangi yol seçilirse seçilsin, edinilen bilgilerin örgüt tarafından özümseyene kadar çalışması ve mümkün olduğunca yazılı hale getirilmesi örgütün yetkinliğinin ve rekabet avantajının sürdürülmesi açısından önemlidir.

-Çözümün geliştirilmesi ve ticarileştirme; inovasyon için gerekli bilgi ve bilgi kaynakları bir araya getirilip inovasyon projesi tamamlandıktan sonra sıra uygulamaya gelir. Bu aşamada ürün, hizmet veya süreç son halini alana kadar çalışmalar sürdürülür. Pazardan sürekli olarak alınan bilgilerle desteklenen geliştirme çalışmaları, ürünün, hizmetin pazarlanması veya sürecin ticari kullanımı ile devam eder.

-Öğrenme; bu aşama, diğer tüm aşamalardaki başarı ve başarısızlıkların değerlendirilmesine, gerekli bilgilerin üretilmesine ve bunların inovasyon sürecini daha iyi yönetmede kullanılmasına olanak sağlar. Öğrenmenin etkisi diğer tüm aşamalara yansıdığından inovasyonun

sürekliliği, dolayısıyla örgütün rekabet gücünün sürekliliği açısından büyük önem taşır.

2.6. Yaratıcılığı Etkileyen Faktörler

Yaratıcılığı etkileyen faktörler bireysel, örgütsel ve yönetsel olmak üzere üç başlıkta incelenebilir.

2.6.1. Bireysel Faktörler

Bir takım faaliyetler öğrenme sonucu sonradan kazanılabilir veya rastgele ortaya çıkabilir, yahutta farklı olaylardan etkilenebilir. Genetik olarak personelde var olan gücü, olumsuzluklar karşısında çıkarmak mümkün olacaktır. Kısaca, personelde kalıtsal olarak gelen yaratıcılıkla sonradan oluşan eğitim ve öğretimler sonucu kazanılan yaratıcılık bir bütünlük arz etmektedir. Örgütlerin amacı, önceden saptanmış sorun çözme davranışı yerine hayal gücü ve zihinsel becerilerin ortaya çıkmasını sağlamaktır.¹¹⁵

Yaratıcılığın gelişmesinde etkili olan bireysel faktörler olarak; bilgi, zihinsel kabiliyetler, motivasyon, kişilik, düşünce sistemi, cinsiyet ve yaş faktörleri aşağıda incelenmiştir.

¹¹⁵ Nurullah ÖZBEY: a.g.e., s.27.

2.6.1.1. Bilgi

Bilgi, yaratıcılığın etkin bir halde gerçekleşebilmesi için zorunlu bir ihtiyaçtır. Çünkü doğruluğu ve yararlılığı bilinen bir bilgi mevcut herhangi bir durumu daha ileriye götürebilmek için gerekli bir unsurdur. Eğer gerekli bilgi düzeyinde bulunulursa meselenin esprisi daha iyi anlaşılır hale gelir.¹¹⁶

2.6.1.2. Zihinsel Kabiliyetler

Yaratıcı düşünce ve fikirler, meydana gelen hadiselerle farklı yönden bakabilme ve problemlerin tarifine yeni yollardan ulaşma olarak tanımlanabilir. Bu durumda, zihnin ve zekâyâ bağlı özelliklerin ön plana çıkması önem kazanmaktadır. Bu özelliklerden ilkinde sinerji denilebilir. Sinerji bir bütünün parçalarının toplamından daha büyük olması demektir. Parçaların birbiriyle olan ilişkisinin, kendiliğinden ve kendi başına bütünün bir parçası olması demektir. Bu sıradan bir parça değildir.¹¹⁷ Diğer zihinsel özelliklerden biride analitik olabilmedir. Analitik olma bir fikir veya değerini ve potansiyelini ne olabileceğini veya olabildiğini hükmedebilmedir.¹¹⁸ Üçüncü özellik de pratik düşünceye sahip olabilmedir. Hedeflere kısa ve çözümlenebilir yollardan ulaşabilmenin fırsatlarını aramanın adı olan pratik düşünce muhatapların anlayabileceklerini en iyi şekilde aktarma halidir. Eğer bu yapılamadığı takdirde yaratıcı zannedilen düşünce karşıdakiler tarafından sıradanmış gibi algılanabilir.

¹¹⁶ Orhan ADIGÜZEL: a.g.e., s.35.

¹¹⁷ a.g.e., s.35.

¹¹⁸ a.g.e., s.36.

2.6.1.3. Motivasyon

Motivasyon; bireydeki içsel enerjinin, belirli hedeflere yönlendirilmesi için hareketlendirilmesi, aktive edilmesidir.¹¹⁹ Motivasyon; harekete geçirici, harekete devam ettirici ve olumlu yöne yöneltici olarak üç temel özelliğe sahiptir.¹²⁰

Global bilgi dünyasında rekabet, en iyi yapanın kazandığı, diğerlerinin piyasadan silindiği bir ortam yaratmıştır. İşletmenin rekabette sürdürülebilir üstünlük sağlaması ise bu çerçevede, insan kaynağının en iyi yapacak motivasyona sahip olmasına bağlanmaktadır.

İnsanları motive eden, onları belirli davranışlarda bulunmaya iten güçler; beklentileri, istekleri, arzuları, ihtiyaçları ve korkularıdır. Yaratıcı kişilik ihtiyaçlarını giderdiği, isteklerini ve arzularını gerçekleştirdiği sürece mutludur. İnsan mutlu olduğu sürece performansı ile yaratıcılığı da yüksek olacaktır.¹²¹

Kalite gurusu E. Deming işten keyif almanın içsel motivasyonu artırdığını bunun da bireysel ve örgütsel performansın temel taşı olduğunu vurgulamıştır.

Yaratıcılık örgütte; bir motivasyon, bilgi hakimiyeti ve yaratıcı düşünce becerisinin sonucudur. Buradan anlaşılıyor ki yaratıcı personel dışsal ödüllerle değil kendi işi ile motive edilir.¹²²

Motivasyon planları şu gibi özendirme araçlarına dayanılarak uygulandığı takdirde daha başarılı olur: Gelir; İnsanların çoğu için, daha yüksek gelir elde etme olanağı, tek olmasa bile önemli bir özendirme aracıdır.

¹¹⁹ a.g.e., s.56.

¹²⁰ Erol EREN: Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım AŞ., İstanbul, Nisan 2003, s.554.

¹²¹ Orhan ADIGÜZEL: a.g.e., s.37

¹²² David DUNNE: a.g.m., p.10.

Güvenlik: Ekonomik güvenlik kişisel çabalar yönünden oldukça önemlidir. Yükselme olanakları, çekici iş, yapılmaya değer bir iş vermek, statü, kişisel yetke ve güç kazandırma, özel yaşama saygılı olma, kararlara katılma olanakları sağlama, adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi oluşturma.¹²³

Yaratıcı olan kişilerle olmayanlar arasındaki başlıca fark motivasyondur. Buna merak da denilebilir. Motive olmuş insan seçenekler aramaya isteklidir. Motive olmuş insan sunulmakta olan belli seçeneklerin ötesinde seçenek aramaya isteklidir. Motive olmuş insan durup, başkalarının önemsemediği şeyler üzerinde yoğunlaşır. Motive olmuş insan yaratıcı düşünceden, kendisine ayrı bir fayda sağlamasa da hoşlanır.

Bazı kişilerin motive olabilmeleri için, yaratıcılığın gereğini, mantığını ve değerini görmeleri gerekir. Aynı zamanda da, yapılması gerekeni kendilerinin yapabileceğini hissetmeleri gerekir.

Yaratıcı düşüncede tutumları ortaya çıkaran kısmen motivasyon, kısmen de yanlamasına düşünce tekniklerinin uygulanmasıdır. Çeşitli tutumlar şunlardır:¹²⁴

-Meydan okuma tutumu:

Bu iş nasıl böyle yapılabildi?

Bunu niye yapıyoruz?

Şuna bir bakalım. Bunu yapmamız gerçekten gerekli mi?

-Olasılık arama tutumu:

Burada seçenekler var mı?

Başka hangi olasılıklar var?

Başka ne gibi bir açıklama olabilir?

-Kışkırtma tutumu:

Bu çığınca bir fikir gibi görünebilir, ama bir bakalım.

¹²³ Erol EREN: a.g.e., s.570.

¹²⁴ Edward de BONO: a.g.e., s.166.

Bu fikirde bazı ilginç noktalar var.

Fikir hoşuma gitmedi ama iyi bir kışkırtma.

-Odaklaşma tutumu:

Şu konuda yoğunlaşalım.

Gerçekte burada ne yapmaya çalışıyoruz?

Şuna daha önce hiç bakmamıştık, hadi şimdi bakalım.

Yaratıcılık, araştırma ve pazarlama bölümleriyle sınırlı, yüzeysel bir etkinlik olarak görülüyorsa, önemli bir şey olmayacaktır. Demek ki aslında iki tutum vardır.¹²⁵

-Olasılıklara, işe, sorunlara ve diğer kişilere ilişkin yaratıcı tutum.

-En üst düzey yönetimin, diğer yönetimlerin ve bireylerin bu yaratıcılığa ilişkin tutumları.

Yöneticiler aslında sorunlarının bilincindedirler. Sorun aranıp bulunmayı gerektirmez. Sorun genellikle kendi kendini haber verir. Oradadır ve onunla ilgilenilmesi gerekmektedir. Birçok sorun yaratıcı düşüncüyü gerektirir fakat yaratıcılık gerektiren ve sorun olmayan pek çok başka alan da vardır. Bu alanlarla, sorun olmadıkları için, hiç ilgilenilmemiştir, oysa fikirlerde bir değişiklik yapılması, tasarruf ya da daha fazla verimlilik sağlayabilir.¹²⁶

¹²⁵ a.g.e., s.168.

¹²⁶ a.g.e., s.169.

2.6.1.4. Kişilik

Gary Steine yaratıcıları yüksek yaratıcılar, düşük yaratıcılar olarak ele almıştır. Ona göre yüksek yaratıcılar düşük yaratıcılığa sahip olanları aşağıdaki konularda geride bırakmaktadır.¹²⁷

-Kavramsal akıcılık; yüksek yaratıcılar, daha yüksek sayıda fikri hızlı ve farklı olarak oluşturabilmektedirler.

-Kavramsal esneklik; yüksek yaratıcılar çok daha kolay olarak yaklaşımlarını veya bir örnek yerine diğerini değiştirebilirler

-Orijinallik; yüksek yaratıcılar, önceden haber verilmeyen sorunlara beklenmeyen cevaplar vermeye eğilimlidirler.

-Karmaşıklık için tercih; yüksek yaratıcılar, kolayın ve netin arkasında bir şeyler görmeyi arzularlar.

-Yargıda bağımsızlık; yüksek yaratıcılar, özellikle anlaşmazlık sırasında düşüncelerinde daha fazla sabit ve inatçıdır.

-Sapma; yüksek yaratıcılar, kendilerini az önemsenen yaşam faktörleri gibi hissederler. Kendilerini farklı görürler ve daha fazla izole edilmiş ve yalnız olduklarını düşünürler.

-Otoriteye karşı davranış; yüksek yaratıcılar, otoriteyi kalıcı olduğundan çok, geçici olarak görürler. Kesin emirle doğrulanmış anlık performansın rastlantısal olduğunu düşünürler.

-Uyarı kabullenme; yüksek yaratıcılar, kendi içlerindeki sesi dinlerler, özgürdürler ve “biraz tuhaf” olarak adlandırılmak onlar için bir kompliman olarak kabul edilebilir.

Roe'nun sanatçı ve bilim adamlarının biyografisi üzerinde yaptığı çalışmaları yorumlayan Guilford da yaratıcılık için çok fazla ayırıcı bir özellik bulunmadığını, yaratıcı insanların; çok çalışmaya eğilimli, uzun saatler boyu

¹²⁷ Orhan ADIGÜZEL: a.g.e., s.39.

çalışabilen, bu çalışmaların kaynağında genel bir motivasyona sahip insanların olduğunu belirtmektedir.¹²⁸

2.6.1.5. Düşünce Sistemi

Günümüzde, gelişmiş veya az gelişmiş hangi ülke olursa olsun, mevcut eğitim düzeninin kişiye öğretmek ve benimsetmek istediği düşünce sistemi aynıdır. Bir olaydan edinilen bilgilerden mantık kuralları yardımıyla sonuçlar çıkarmak sonra bunlardan bazılarını sebep sayarak tekrar yeni sonuçlar çıkarmak ve böylece mantık çerçevesi içerisinde bir doğru üzerinde giderek nihai sonuca ulaşmak. Herkese tüm eğitim süresince öğretilen ve alıştırılan düşünce sistemi bundan ibarettir. Edward De Bono, klasik olarak nitelendirdiği bu sisteme “dikey düşünme (vertical thinking)” adını vermektedir. De Bono dikey düşünme sistemini bir binanın inşaatına benzetmektedir. Binanın önce temeli atılıp daha sonra betonarme iskeleti dökülür, tuğla duvarları örülür ve bitişe kadar işlemler belirli bir sırayı izler. İşlemlerin sırasını değiştirmek imkânsızdır. Fiziksel sistemlerde bu doğal bir zorunluluktur. Fakat düşünme sisteminde böyle bir zorunluluk var mıdır? De Bono, dikey düşünmenin kararlı ve dengeli bir ortamda gerekli ve yararlı olduğunu, fakat gelişen, yenilik isteyen, daha doğrusu yaratıcı güçler isteyen bir ortamda değişik bir düşünce sistemine geçmenin zorunlu olduğunu savunmaktadır.¹²⁹

Yaratıcı düşüncenin önünü açan bir düşünce sistemi ise yakınsak – ıraksak düşünmedir. Yaratıcı düşünce ve davranışların ortaya çıkabilmesi için bireylerin problemleri yakınsak, geleneksel kalıplarla ele almaktan vazgeçmeleri gerekmektedir. Bir fikir bireyin ilk aklına geldiğinde,

¹²⁸ a.g.e., s.32.

¹²⁹ a.g.e., s.40.

yakınsak düşünme eğilimi de ortaya çıkar. Birey, bu fikrin kendi deneyim ve önceki tasavvurları ile uyumlu olup olmadığını düşünür. Yakınsak düşünmeyi teşvik edici geleneksel eğitimin, bu eğilimde egemen olduğu görülmektedir. Bu tutumdaki birey; yanlış yapma riskinden kaçınan; belirsizlik toleransı daha düşük; en iyi bir yol ya da doğru bir cevap olduğuna inanan bireydir.¹³⁰

Yakınsak düşünme, yalnız tek bir doğruya bağlı olarak ve mevcut bilgilerden çıkarılan geleneksel sonuçlara götüren düşünme tarzıdır. Bireyler, genelde yıllar boyu aldıkları, tek bir çözüm yolunu ya da doğru bir yanıt bulmaya yönelik eğitimle, yakınsak düşünme alışkanlığı edinmektedirler. Oysa yaratıcı düşüncede bireyin; bilgi, deneyim ve uzmanlığını geçici bir süre için bir kenara bırakması ve ıraksak düşünmesi gerekmektedir. Yakınsak düşünme, ihtimalleri daraltmak ve en uygun çözüme ulaşmak için bilgi ve mantık kurallarını uygulamaktır. Yakınsak düşünme, yanlış yapma riskinden kaçan; belirsizlik toleransı daha düşük; en iyi tek bir yola doğru tek bir cevap olduğuna inanılmasıdır.¹³¹

İraksak düşünmeye özgü karakteristik ise, mevcut bilgiye dayanılarak değişik cevapların üretilmesidir. Bu cevaplar, yeni, özgün veya yaratıcı olarak değerlendirilme yeteneğindedirler. Yakınsak düşünen yalnız açıkça doğru olan cevabı ararken; ıraksak düşünen; cevaplarında akıcılık, yani bir probleme verdiği cevapta ürettiği çözüm sayısı; uyumlu esneklik, yorum ve yaklaşımların yeniden ve farklı bir şekilde yapılandırılması; esneklik (düşünmede ataletin olmaması); özgünlük (üretilen fikirlerin yeniliği) ve işleme (fikir ve çözümlerin geliştirilmesi, ayrıntılara inilmesi) özelliklerine sahiptir. İraksak düşünme faktörü, yaratıcılığa en yakın olan düşüncedir. İraksak düşünme becerisi ne kadar geliştirilirse yaratıcılığı arttırmaya o kadar

¹³⁰ www.egitim.aku.edu.tr (Mustafa ERGÜN: “Eğitimde Yaratıcı Düşünme-Tasarım ve Öngörü Yeteneğinin Geliştirilmesi”)

¹³¹ www.izto.org.tr (Sevinç ALKAN BÜKE: “Yaratıcı Düşünce”).

yararı olacaktır.¹³² Yaratıcılık farklılıklarla beslenir. Bu nedenle yaratıcılığa önem veren işletmelerde farklı fikirlere sahip olan personele ihtiyaç vardır.¹³³

2.6.1.6. Cinsiyet

Önemli ölçüde kültürel değişkenlere bağımlı olan cinsiyet değişkeni üzerinde tartışmalar süregelmektedir. Ancak araştırmalar yüksek düzeyde yaratıcı bireylerin karşıt cins rollerini daha kolay kabul edebildiklerini göstermektedir.¹³⁴

2.6.1.7. Yaş

Yaratıcılığa kesin bir yaş sınırı koymak imkânsızdır. Her yaşa göre yaratıcılığın kazandırdığı eserlerle karşılaşılabilmek ama değeri açısından insanlığa mal olan eserler insanın daha çok yetişkinlik dönemine rast gelmektedir.¹³⁵

Aşağıdaki örneklerde de görüldüğü üzere, yaratıcılığa kesin olarak bir yaş sınırlaması getirilmesi mümkün olmamakla beraber yetişkin dönemlerde verilen eserlerin daha yaratıcı olması da kişilerin o zaman diliminde bu özelliklerinin daha belirginleştiği vurgulanabilir.¹³⁶

¹³² a.g.e.

¹³³ David DUNNE: a.g.m., p.10.

¹³⁴ Orhan ADIGÜZEL: a.g.e., s.32.

¹³⁵ a.g.e., s.33.

¹³⁶ a.g.e., s.34.

MÖ. 4. yy.da hüküm gecesinde Sokrat kendini zindanda ziyaret eden öğrencilerine bir ders daha verir. Zehiri içme saati gelmeden öğrencilerinin birinin elinde bir saz görür ve nasıl çalınacağını öğrenmek ister. Öğrencisi “Üstadım az sonra zehir içeceksiniz, çalmaya vaktiniz olmayacak. Bir zevk duymayacaksınız” deyince, Sokrat son dersini verir. “Asıl zevk saz çalmak değil, çalmayı öğrenmektir” der. Sokrat bunu söylediğinde 70 yaşındadır.¹³⁷

Mimar Sinan, ölümsüz eseri Selimiye'yi 80 yaşında tamamlar ve emekliye ayrılmadan 99 yaşına kadar daha birçok eser verdikten sonra vefat eder.

2.6.2. Örgütsel Faktörler

Yaratıcılığı etkileyen örgütsel faktörleri üç kısma ayırmak mümkündür. Bunlar; örgütsel kültür ve iklim, örgütsel vizyon ve örgüt yapısı faktörleridir.

2.6.2.1. Örgütsel Kültür ve İklim

Hiçbir işletme yaratıcılık özelliğini “dışarıdan” alamaz. Bunu ancak kendi içinde yaratacağı ortam ve kurum kültürü sayesinde kazanabilir. Yaratıcılık bir “sebebe” değil, “sonuç” tur. Yaratılan atmosfer, sağlanan imkânlar, bilgiye verilen önem, risk almayı teşvik eden ve yetenekli kişileri

¹³⁷ a.g.e., s.33.

kazanmayı hedefleyen yönetim, yaratıcılığı sağlayacak ortam bütünü'nün parçalarıdır.¹³⁸

Genel kabul görmüş tanımı ile kültür; öğrenilen ve paylaşılan değerler, inançlar, davranış özellikleri ve semboller toplamıdır.¹³⁹ Bir örgütün kültürü ise “rasyonel araçlar” ve “görüntüsel araçlar” olmak üzere iki şekilde ifade edilebilir. Rasyonel araçların başında işletme amaç ve hedefleri, kullanılan teknoloji, örgüt yapısı, politika ve prosedürler, planlama ve kontrol sistemleri, ödül, ceza, terfi sistemleri, iletişim ve raporlama sistemleri gelir. Görüntüsel araçların başında ise, kullanılan dil, değer verilen davranış kalıpları, sembol ve simgeler, estetik, fiziksel ortam ve düzenlemeler, örgüt içi merasimler, geçmiş başarılarla dönük hikayeler, sloganlar ve ders çıkarılan tecrübeler, giyim-kuşam gösterilebilir.¹⁴⁰ Örgütsel kültürün unsurları; bireysel girişim, risk toleransı, yön, bütünleşme, yönetim desteği, kontrol, tanımlar, ödüller, çatışma toleransı ve iletişim kalıplarıdır.¹⁴¹ Yaratıcılık karşısındaki tutumları büyük ölçüde işletme kültürü belirler. Üst yönetici yaratıcılığa ilgi gösteriyorsa, pek çok şey olacaktır.¹⁴²

Bir örgütün kültürü onun kişiliğidir. İnanç, değer ve davranışları, hareket şeklini belirleyen kişilik gibi örgütün de kültürü kişiliğidir. Kişilik, insanları n seçimlerini ve kararlarını etkiler. Örgüt kültürü de örgütün kişiliğini etkiler. Örgüt kültürü bir buzdağına benzer. Suyun üstündeki görünen ve suyun altındaki görünmeyen kısımdan oluşur. Kültürel yapı da buzdağı gibi görünmeyen kısım görünenden daha derin ve fazladır ve örgütün kişiliğini belirler.¹⁴³

¹³⁸ TÜSİAD: a.g.e, s. 148.

¹³⁹ Tamer KOÇEL: İşletme Yöneticiliği, Beta Basım AŞ., İstanbul, 2003, s.30.

¹⁴⁰ a.g.e., s.31.

¹⁴¹ Stephen P. ROBBINS: Organization Theory, Prentice-Hall, USA, 1989, s.461.

¹⁴² Edward de BONO: a.g.e., s.168.

¹⁴³ Murat TOKTAMIŞOĞLU: Kot Pantolonlu Yönetici, MediaCat Kitapları, İstanbul, 2002, s.234.

Son yıllarda yaratıcılık, kuruluşların en değerli kaynağı olarak görülmekte ve kuruluşların rekabetçi konumlarını koruyabilmeleri için “yaratıcı örgüt kültürüne sahip olmaları gereği”, genel kabul gören bir yaklaşım olarak benimsenmektedir. Çünkü örgüt kültürü işletmenin amaçlarının, stratejilerinin ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir etkiye de sahip bir araçtır.¹⁴⁴ Bireylerin işletme içinde yaratıcı olmaları gerekli ama tek başına yeterli değildir. İşletmenin sistem olarak yaratıcı olması gereklidir. Bu sistem içte örgüt kültürü dışarıda işletme çevresi ile kendini ifade eden bir sistem olmalıdır.¹⁴⁵

Örgütler hakim kültürler ve alt kültürlerle sahiptir. Güçlü kültürler yoğun bir şekilde tutulur, açıkça anlaşılır ve paylaşımı yüksektir. Bu kültürler değiştirilebilir fakat değişimi gerektirecek koşulların ortaya çıkması gerekmektedir. Böyle bir durumda yöneticiler yeni kültürel değerlere çabuk uyum sağlanmasını beklememelidirler.¹⁴⁶ İşletmede yaratıcılık oluşturulabilmesi için baskın kültürle alt kültür arasında uyumun sağlanması gerekir. İşletme kültürü ve örgüt prensiplerinin hareket noktası; yaratıcılığın günümüzde süreklilik kazanmasıdır.¹⁴⁷

Örgüt kültürü hiyerarşiktir. Örgüt kültürünü bazen tanımlamak zor olabilir fakat örgüt kültürü hissedilir ve örgütteki herkes aynı şeyi düşünür. İnsanlar onu çok derinden ve yakından hissederler. Bir örgütteki görünen kültür yani vitrin kültürü ne olursa olsun önemli olan onun altındaki tabakalar ve çekirdektir. Gerçek örgüt kültürü:¹⁴⁸

- Farklı ve ayırt edilebilir,
- Kararlı ve sürekli,

¹⁴⁴ Erol EREN: Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım AŞ., İstanbul, Ocak 2004, s.166.

¹⁴⁵ Birol BUMİN: a.g.e., s.23.

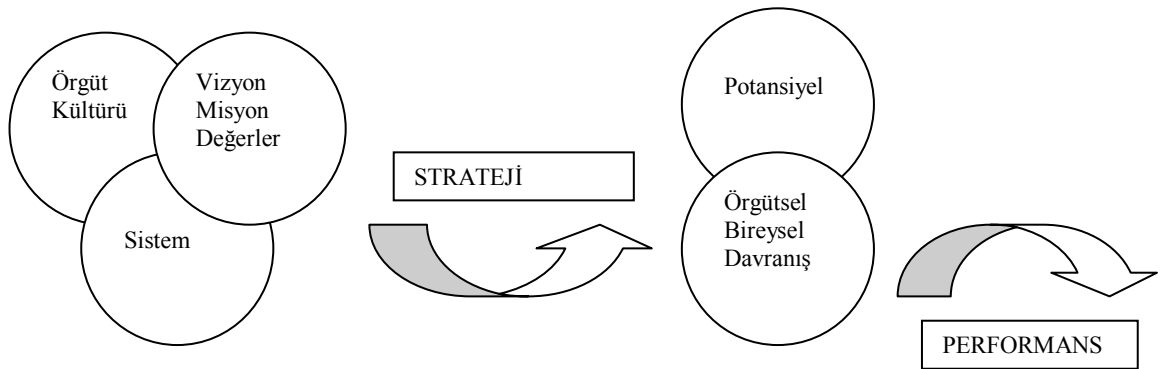
¹⁴⁶ Stephan P. ROBBINS: a.g.e., s.462.

¹⁴⁷ Nurullah ÖZBEY: a.g.e., s.43.

¹⁴⁸ Murat TOKTAMIŞOĞLU: a.g.e., s.237.

- Hissedilebilir ve açıkça görülebilir,
- Bütünleştirici,
- Kabul gören ve sahiplenilen,
- Öz ile sözün örtüştüğü şekilde olmalıdır.

Örgütler, kültürü, vizyonu, misyonu, değerleri ve örgüt sistemi ile bütünleşerek strateji oluştururlar. Bu ise örgütün sahip olduğu potansiyeli davranışlara etki ederek örgütün performansına dönüşür. Örgütsel kültür süreci ise Şekil 3'te verilmiştir.



Şekil 3: Örgütsel Kültür Süreci

Kaynak: Murat TOKTAMIŞOĞLU: Kot Pantolonlu Yönetici, 2002.

Yaratıcı düşüncenin kültürel altyapısı:¹⁴⁹

- Kurumun değerleri ve ilkeleri, yaratıcı düşüncüyü desteklemelidir,
- Yaratıcı düşüncenin önündeki engeller tanımlanmalı ve ortadan kaldırılmalıdır.

Yaratıcı örgüt kültürünün temellerini oluşturan unsurlar; lider-yöneticilik anlayışı, öğrenen örgüt dinamikleri, yaratıcılık-odaklı insan kaynakları yönetimi süreçleri, yeterli kaynak ayrılmasıdır.¹⁵⁰

¹⁴⁹ İsmail ÜSTEL: a.g.e.

¹⁵⁰ a.g.e.

Yaratıcı düşünce potansiyeli dahilerle mi sınırlıdır? Toplumlarda “dahi”lerin görülme sıklığı ortalama 2 / 1.000.000 düzeyindedir. Gerekli “kültür iklimi” sağlanmayacak olursa, büyük olasılıkla bu potansiyel gerçeğe dönüşemeyecektir. Özel tasarlanmış uygulamalı eğitimlerle (ve özgüven eğitimleriyle), “sıradan” insanların da “sıra dışı” düşünebilmeleri sağlanmaktadır.¹⁵¹

Şirin Elçi'ye göre inovasyon, örgüt içinde farklı bir kültür ve anlayış gerektirir. Bu farklı kültür ve anlayış, geniş bir vizyona sahip, değişime ve gelişmeye açık yöneticiler ve çalışanlarla oluşturulabilir. İnovasyonun bir örgüt kültürü olarak benimsenmesi için bu anlayışa sahip liderlerin varlığı ön koşuldur. Her şeyden önemlisi, inovasyon ile rekabet avantajını yakalamak, korumak ve arttırmak örgütün stratejik hedefi olmalı ve üst yönetim bunu sahiplenmeli ve bunu da her şekilde göstermelidir. İnovasyonun başarılı olacağı örgüt kültürü unsurları aşağıda verilmiştir:¹⁵²

-Farklı görmek; inovasyon farklılaştırmaktır. Farklılaştırmak için farklı görmeyi öğrenmek gerekir. Farklı görmek, dünyaya, işe, örgütün yetkinliklerine ve rekabet avantajlarına bakışı sorgulamayı öğrenmektir. Rakiplerin yakalayamadığı fırsatları yakalamak ve tehditleri fırsata dönüştürmek farklı görmekle mümkündür.

-Risk almak; başarılar kadar, belirsizliğin getirdiği başarısızlıklar da inovasyon sürecinin bir parçasıdır.

-Yaratıcılık; inovasyon fikirle başlar; bunun için örgütte mümkün olduğunca çok fikir üretilmesini sağlamak gerekir. Fonksiyonlar arasında kesin çizgilerin olduğu, üstlerin astlara emirler yağdırdığı, katı bir hiyerarşiye sahip örgütlerin inovasyonda başarılı olma olasılığı çok düşüktür.

-Müşterinin değerini bilmek; tüm inovasyonların asıl hedefi müşteri için değer yaratmak olmalıdır.

¹⁵¹ a.g.e.

¹⁵² Şirin ELÇİ: a.g.e., s.154.

-Sorgulamak; inovasyon fikirlerinin çoğu merakla doğar. “Neden?”, “Nasıl?”, “Neden olmasın?”, “Neyi daha iyi yapabiliriz?”, “Nasıl daha iyi yapabiliriz?” gibi sorular örgütü farklılaştırır ve değiştirir.

-Başarısızlığı hoş görmek; inovasyon risk almayı da beraberinde getirdiği için bu süreçte hata yapmamak mümkün değildir. Bu nedenle hataları cezalandırmayan bir örgütsel kültür geliştirilmelidir.

-İletişim; açık bir iletişim, bilgi, deneyim ve fikir paylaşım ortamının oluşturulması gerekir. Süreçte yaşanan başarısızlıkların çoğu özellikle farklı birimler arasındaki yetersiz iletişim sonucu ortaya çıkmaktadır.

-İşbirliği; inovasyon fikirleri genelde tek bir kişiden çıkar fakat değerlendirmek ve gerçekleştirmek için pek çok kişiye gereksinim vardır. Kişiler arasında etkileşimi kısıtlayıcı yaklaşımlar ve sadece kişisel çabaları ödüllendiren teşvik sistemleri bu iş birliğini baltalar.

-Ağlar ve ilişkiler; inovasyon güçlü ağlar ve ilişkilerin varlığını gerektirir. Yurt içinden dışından ne kadar çok kişi ve kuruluşla temas halinde olunursa inovasyon fikirlerinin doğması ve gelişmesi o kadar yüksek bir olasılıktır.

-Öğrenen örgüt; inovasyon döngüsünün en önemli adımlarından biri olan öğrenmenin gerçekleşebilmesi ve en değerli kaynak olan bilginin başarıyla yönetilebilmesi çok önemlidir. Bu nedenle kişisel olarak öğrenilenleri kuruma mal etmeyi sağlayan bir süreç, yapı ve kültür geliştirilmelidir.

John Kotter’e göre hızlı değişim ortamına ayak uydurabilecek bir örgüt kültürü şu iki özelliği içermeli:¹⁵³

-Yönetim kademesi örgütü etkileyen tüm unsurlara samimi ve dürüst olarak değer vermeli. Yani sadece kendilerine değil, müşterilerine, tedarikçilerine, çalışanlarına ve hissedarlarına da değer vermeli. Başka bir ifadeyle, yalnızca içeriye yönelik “yönetimsel” bakışı olmayan, dışarıya da bakabilen bir yönetim kültürü olmalı.

¹⁵³ Arman KIRIM: a.g.e, s.59.

-Tüm örgüt çerçevesinde inisiyatif almaya ve liderliğe önem verilmeli.

Örgütsel iklimi ise yakın zamana kadar birçok yönetim bilimci örgüt kültürüyle birlikte ele almıştır. Katz ve Kahn "her örgüt kültürünü ve ikliminin kendisi geliştirir" demektedirler. Örgütler kendi kültür ve iklimini geliştirirken de bazı yasaklardan, geleneklerden ve ahlak kurallarından yararlanırlar. Bir örgütün iklimi ve kültürü hem formal örgütün değerlerini ve davranış kalıplarını hem de bunların doğal örgütteki yorumları yansıtır. Nasıl ki toplumun bir kültür mirası varsa, sosyal örgütlerde de yeni örgüt üyelerine bırakılan örgütsel norm ve değer kalıpları vardır Örgütsel kültür kavramı 1980'lerde Amerikan işletme yönetimi bilim adamlarının kaleme aldıkları bir kavramı olarak eğitim yönetimi literatürüne girmişken örgütsel iklim kavramı 25 veya daha fazla yıl önce eğitim yönetimine girmiştir. Örgüt iklimim, örgüte kimliğinin kazandıran, görevlilerin davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan özellikler dizisidir.¹⁵⁴

Örgütsel iklim ile örgütsel kültür arasında bazı farklılıklar vardır. İklım işgörenlerin davranışsal ve tutumsal özelliklerini sergilemektedir ve daha çok deneysel ve dış gözlemlere dayanmaktadır. Kültür ise, daha çok örgütün görünen öğelerini ortaya koymaktadır. Örgütsel kültür, temel grupsal değerleri ve mesajları kapsar; grup üyelerine mecazi ve paylaşılmış örgütsel düşüncede ve duyguları sunar. Bu durum örgütün dışındakiler tarafından kolayca anlaşılmaz. Kavram olarak örgütsel kültür ve iklim arasında farklılık olmakla birlikte yakın bir ilişki de vardır. Kültür ve iklimin örgütün temel değerleri ve normları üzerinde büyük etkisi vardır. Örgütsel kültür, eylemlerde süreklilik, örgütsel davranışlarda uyum sağlar, böylece örgütsel iklimin ortaya çıkmasında önemli rol oynar.¹⁵⁵

¹⁵⁴ www.derskolik.com/modules/egitim/makaleleri (Osman ATAY)

¹⁵⁵ a.g.e.

2.6.2.2. Örgütsel Vizyon

Örgütün yaratıcılıkta etkinliğinin olması için belirli bir hedef ve misyonunun olması gerekir. Buna ulaşmak için işletmeyi ve örgütü harekete geçirecek sebeplere ihtiyaç vardır. Örgütün yaratıcılığa yön vermesi için çalışanların uzun süreli eğitim ve değişimine ihtiyaç vardır.

Her işletmedeki örgüt ile yönetimin üç önemli görevi vardır:¹⁵⁶

- Amaç ve misyonu belirlemek ve bunlar üzerinde geniş kapsamlı bir biçimde düşünmek,
- İşletme faaliyetleri ile işi verimli, personeli başarılı kılmaya çalışmak,
- İç ve dış çevreye karşı toplumsal etkinliklerle sorumlulukların dağılımını yaparak yönetmek.

Kısaca ifade etmek gerekirse vizyonun özgünlük derecesi ve uygulanma kararlılığı ile sıra dışı başarı ve rekabet üstünlüğü arasında doğru orantılı bir ilişki bulunmaktadır. Ne kadar özgün ve kararlı olunursa o kadar başarı elde edilir. Vizyonu oluşturan beş ana unsur; düşler, düşlere olan inanç ve tutkular, heyecan ve düşleri gerçekleştirmeye yönelik hareket. Yani:

Vizyon= Düş + İnanç + Tutku + Heyecan + Hareket¹⁵⁷

¹⁵⁶ Nurullah ÖZBEY: a.g.e., s.20.

¹⁵⁷ Murat TOKTAMIŞOĞLU: a.g.e., s.110.

2.6.2.3. Örgüt Yapısı

Örgüt yapısı, örgütsel birçok dinamiğin de belirleyicisi olarak, çalışanın yaratıcılığını etkileyen önemli değişkenlerden biridir. Kuruluş ortamında bireylerin yaratıcılıkları, kuruluşun yaşı, büyüklüğü, çevresi, yapısı ve kültürü gibi çok sayıda değişken tarafından etkilenmektedir. Söz konusu faktörler içinde, kuruluşun örgüt yapısının, kuruluşa hakim olan yönetsel tarz ve uygulamaların özel bir yeri bulunmaktadır. Çalışanların yaratıcı performansını besleyecek bir örgüt yapısı nasıl olmalıdır?¹⁵⁸ Bu bölümde yaratıcılığı besleyen yapının nitelikleri üzerinde durulmaktadır.

Böylece örgüt yapısının üç temel boyutu olan merkezilik, formalizasyon ve karmaşıklık derecelerinin yaratıcılıkla ilişkileri incelenebilir. bunlar:¹⁵⁹

- Merkezilik derecesi; karar verme yetkisinin nerede ya da nerelerde odaklandığını ifade etmektedir. Karar verme yetkisinin belirli noktalarda toplanmış olduğu, bu konuda alt düzeylere yetki devrinin olmadığı bir kuruluş, yüksek derecede merkezidir. Yaratıcılık açısından elverişli olan, kuruluşun merkezilik derecesinin düşük olmasıdır. Çünkü, bu tür bir yapıda; karar verme yetkisinin alt düzeylere devredilmiş olmasının doğrudan sonucu olarak bireyler, faaliyetlerini daha özgür bir ortamda gerçekleştirme ve kararlara katılma olanağına sahiptir ve sorunlar, soruna en yakın bireylerce çözümlenir. Çalışanlar çözümleri uygulayan değil, bilfiil çözümleri üreten, karar alan ve uygulayan konumundadır. Yani, bu yapıda çalışanlar “düşünmeye yetkilidir”. Çalışanların yaratıcı olmak için gereksinim duydukları özgürlük sunulmakta, bakış açılarında ve fikirlerde çeşitlilik sağlanabilmektedir. Bireye özgür bilgi alışverişi ortamı sağlanarak, yaratıcı

¹⁵⁸ www.maydani.com (Sema ÖZÇER: Yaratıcılık-İnovasyon “Bütün Yollar Yaratıcılığa Çıkıyor” May Danışmanlık)

¹⁵⁹ a.g.e.

düşünme beslenmektedir. Örgütler hiyerarşik unsurları minimuma indirerek, en yüksek düzeyde yaratıcılık atmosferi oluşturabilirler.¹⁶⁰

-Formalizasyon derecesi; kuruluş içerisinde işlerin standartlaştırılma derecesi olarak tanımlanmakta ve çalışan davranışlarının ne ölçüde kural ve prosedürlerle yönetildiğini göstermektedir. Söz konusu kural ve prosedürlerin çokluğu, yani kuruluşun formalizasyon derecesinin yüksekliği, çalışanların yaratıcı çabalarını yok etmektedir. Kuruluşların, kabul edilebilir davranış sınırlarını belirlemek, faaliyetlerin koordinasyonunu ve kontrolünü kolaylaştırmak, içsel belirsizliği azaltmak için kurallara ihtiyacı vardır. Ancak, bu kuralların ve kısıtların çokluğu, yaratıcılığın ortaya çıkmasını engellemektedir. Dolayısıyla, düşük derecede formalizasyonun bulunduğu yapılar yaratıcılık için daha elverişlidir.

-Karmaşıklık derecesi; iş bölümünün doğrudan sonucu olan karmaşıklık, kuruluş içindeki uzmanlaşmış işleri (yatay karmaşıklık) ve yönetsel kademe sayısını (dikey karmaşıklık) ifade etmektedir. Karmaşıklık, sadece yaratıcılık için gerekli olan bilgi kaynağını zenginleştirici rolü nedeniyle yaratıcılığın ortaya çıkmasını kolaylaştırmaktadır. Yatay karmaşıklık; kuruluş içinde yapılması gerekli işlerin aynı düzeyde bölünmesi sonucu oluşan uzmanlaşmış işleri ve bölümleri ifade etmektedir. Farklı uzmanlık alanları ve birikimleri olan insanların bir arada bulunmasının sağladığı çeşitlilik, çalışanlara fikirlerin yeni bütünleşimleri ve çağrışımları ile karşılaşma, en azından kendi uzmanlık alanlarının dışına çıkma olanağı sağlamaktadır. Bu bağlamda karmaşıklık çeşitli bilgi kaynakları sunarak yaratıcılığın ortaya çıkmasını desteklemektedir.

Dikey karmaşıklık; kuruluş içinde yönetsel kademe sayısının artması, yaratıcılık için son derece önemli olan sağlıklı iletişimi engellemektedir. Bu çerçevede orta derecede karmaşıklık, yaratıcılık açısından daha elverişli bir ortam olarak değerlendirilmektedir.

¹⁶⁰ Nurullah ÖZBEY: a.g.e., s.43.

Böylece örgüt içinde yaratıcı bir ortam oluşturmak için şu unsurlar gerçekleştirilmelidir:¹⁶¹

- Yaratıcılık ödüllendirilmelidir,
- Risk olgusu örgütün rutin bir parçası olarak kabul edilmelidir,
- Uzun dönemli düşünülmelidir,
- Çok fazla bilmenin ve çok az bilmenin tehlikelerinden haberdar olunmalıdır,
- Büyümeye izin verilmelidir,
- Çatışma hoş görülmelidir.

Yaratıcı örgüt yapısına başarılı Japon işletmeleri örnek verilebilir. Bu işletmeler, işbirlikçi çalışma koşullarına önem veren, gücün dağıtımını ve paylaşımını mümkün kılan, çalışan ve işverenler arasında karşılıklı güvene dayalı ilişkileri içeren düz, esnek ve fonksiyonlar arası ilişkilere dayalı bir örgütsel yapılanmayı tercih etmektedirler. Karar alma sürecine çalışanların katılımı sağlanmaktadır. Yöneticilerin eleştiriye açık olduğu, yapıcı diyalogların gerçekleştirildiği örgütsel çalışma ortamında, çalışanlara yaratıcılık potansiyellerini kullanma imkanı tanınmaktadır. Ayrıca yetenek ve becerilerinde de sürekli iyileştirme yapılması benimsenerek yaratıcı ve yenilikçi davranış biçimleri teşvik edilmektedir.

Bunun aksine Amerikan ve İngiliz işletmeleri hiyerarşik ve dikey bir örgüt kültürü ve yapısı içerisinde faaliyet göstermekte ve kısa dönemli maliyet indirimi ve karlılığa odaklı olarak faaliyet göstermektedirler. Hiyerarşik tutum ve yapılar, güçlendirme, işgören katılımı konusundaki başarısızlıkların sebebi olarak gözükmekte ve öğrenme, yaratıcılığın sağlanması için radikal bir kültür değişimini zorunlu kılmaktadır.¹⁶²

¹⁶¹ Birol BUMİN: a.g.e., s.23.

¹⁶² www.masterstraining-int.com (Ramazan Gökbunar, Cevdet Kayalı, Hüseyin Aktaş.”İnsan Sermayesinin Çıktısı Yaratıcılık ve TKY.)

Yaratıcılığı etkileyen örgütsel faktörlerden örgüt yapısı içerisinde yer alan bir başka etken ise teknoloji unsurudur. Teknoloji, uygulamalı amaçların gerçekleştirilmesi için örgütlenen bilgidir.¹⁶³ Teknoloji hem küreselleşmenin bir sonucu hem de küreselleşmeyi teşvik eden önemli bir faktör konumundadır. Rekabet avantajını geliştirme isteği, işletmelerin yüksek teknolojiye yönelmelerinin önemli bir nedeni olarak gözükmemektedir. Böylece işletmeler tüketici taleplerini daha hızlı ve daha kaliteli mal ve hizmetlerle karşılama olanağına ve daha fazla pazar payı elde etmelerine imkân sağlayacaktır.¹⁶⁴

Bununla beraber ileri teknolojiyi rekabet amaçlı kullanabilen işletmelerdeki en önemli olgu, görev yapan personelin tümünün teknoloji ile barıştırılmış ve eğitilmiş olmasıdır. Bu olgunun uzağındaki işletmeler hem teknolojik gelişmelerden, hem de bunun sağladığı rekabet avantajlarından yoksun kalmaktadırlar.

2.6.3. Yönetsel Faktörler

Yaratıcılığı etkileyen yönetsel faktörler, eğitim faktörü, yaratıcılık ve örgüt yönetimi ve yaratıcılık için yöneticinin sorumluluğu başlıkları altında incelenmiştir.

¹⁶³ Mahmut TEKİN, Muammer ZERENLER, a.g.m, s.4.

¹⁶⁴ a.g.m., s.3.

2.6.3.1. Eğitim Faktörü

Eğitimi, öğrenmeyi ve sürekli gelişimi yaşamlarının bir parçası yapan örgütler ve insanlar gerçek anlamda yaşamaya başlarlar. Bu örgüt ve insanlar sorunları önlemekte ve onlara özgün çözümler üretmekte daha etkili ve daha yaratıcıdır. Böylece örgütler yüksek performanslı, daha esnek düşünen yapılara sahip olurlar. Belki rakipler de aynı eğitimleri alabilirler hatta aynı teknolojiyi kullanabilirler. Tüm bunlar engellenemez gelişmelerdir. Bu noktada örgütü asıl farklı kılacak olan, ihtiyaçlar doğrultusunda doğru sorular sormak ve bu sorular karşılığında alınan cevapları yorumlamak ve bu cevapları işe yansıtma noktasında çalışanlarda inanç, sahiplenme, tutku ve coşku ile öğrenme kültürü oluşturmaktır.¹⁶⁵ Bu ise ancak işletme içerisinde yapılacak eğitimlerle mümkün olacaktır.

Yaratıcı eğitimlerin amacı; yetenekli yönetici ve örgütlerin yeteneklerini daha da geliştirmelerine yardımcı olmak, kişisel ilgi ve teknolojiye göre ayarlanan, çalışanların ve personelin kanıtlanan yaratıcı yeteneğini ortaya çıkarmaktır, ast ve üstlerin yakın ilişki kurmalarını sağlayarak yaratıcılığı ortaya koymaktır. Eğitimin en yaygın amaçlarından birisi de personel ile örgütün gerçeği sınamasını, yani işletme problemlerine ve yaşadıkları dünya hakkındaki gerçeğe uygun davranmasını sağlamaktır.¹⁶⁶

Yaratıcılığın temeli eğitimle atılır. Temeller eğitimse, bina da yaratıcılıktır. Binanın oluşabilmesi için iyi, sağlam temellerin atılması yani iyi eğitimin verilmesi gerekir. Öğrenen örgütlerin yapı temellerinin oluşmasında eğitime ihtiyaç vardır. Personelin, daha önceden elde edilen bilgilerin

¹⁶⁵ Murat TOKTAMIŞOĞLU: a.g.e., s.267.

¹⁶⁶ a.g.e., s.63.

aktarılması ve yeni bilgilerle sentez edilmesine yardımcı olması eğitimle sağlanır. Böylece bilgi her an her yerde örgütlerin kazanmasını sağlar.¹⁶⁷

Kısaca rekabetin ön koşulu nitelikli insan gücünün istihdamı ve eğitimi ile mümkündür.¹⁶⁸ Rekabette güçlü olmanın yolu kazanılan bu bilgi ve becerilerin işletmeye aktarılmasından geçmektedir. Bu da işletmelerin gelişmelere uyumunu kolaylaştırmakta ve rakipleri karşısında ayakta kalma fırsatı vermektedir. İşletmelerin bilginin rekabet aracı olarak kullanıldığı bu dönemde, çalışanlarına gelişmiş ülkelerdeki gibi eğitim fırsatları sağlamaları yaşamaları için bir zorunluluktur.¹⁶⁹

2.6.3.2. Yaratıcılık ve Örgüt Yönetimi

Örgütsel yaratıcılığın ortaya konulabilmesi için uygun olan yönetim tarz ve uygulamaları nelerdir?¹⁷⁰

Bilgi çağında makinelerin insanlar tarafından yapılan işlerin büyük bir bölümünü gerçekleştirmesi söz konusudur. Ancak insanların en önemli özelliklerinden biri olan yaratıcılık konusunda benzer bir rekabet geçerli değildir. Dolayısıyla, işletmelerin temel üstünlüğünün yaratıcılıkta yattığı göz önüne alınırsa, insanların “yaratıcılık” boyutunun öne çıkarılması, teşvik edilmesi gereği daha da önem kazanmaktadır. Kişi tabiatı gereği yaratıcıdır ve serbest bırakıldığı takdirde bu özelliğini kullanır.¹⁷¹

¹⁶⁷ a.g.e., s.64.

¹⁶⁸ Osman ATAY: “İşletmelerin Rekabet Gücü ve İnsan Kaynakları”, Standard Dergisi, Ocak, 2001, s.51.

¹⁶⁹ www.icgoru.com (Hasan Ekinci)

¹⁷⁰ www.maydanis.com (Sema ÖZÇER: Yaratıcılık-İnovasyon “Bütün Yollar Yaratıcılığa Çıkıyor” May Danışmanlık)

¹⁷¹ TÜSİAD: s. 169.

Yaratıcılık ve yenilik esas olarak “yönetim felsefesinin” bir ürünüdür. Yöneticilerin yaratıcılık konusundaki düşünce ve varsayımları, yaratıcılığa yönelik uygulama ve tarzlarının temel belirleyicisidir.

Yaratıcı bir örgüt için gerekli ön koşullar öncelikle yaratıcı bir yönetim daha sonra ise yaratıcılığın ortaya çıkmasına, gelişmesine olanak sağlayan bir ortamın varlığıdır. Bunlar aşağıda ayrı olarak incelenmektedir.

2.6.3.3. Yaratıcılık İçin Yöneticinin Sorumluluğu

Yaratılmak istenen örgüt kültürü konusunda yöneticilerin üzerinde önemle durarak yerine getirmeleri gereken bir husus; “kırılmadıysa dokunma” felsefesinden vazgeçerek “bugünün değişiklikleri yarının zorunluluklarıdır” felsefesini ya da düşünce yapısını oluşturmaktır. Böylelikle mevcut yapı geliştirilerek, yeni fikirlerin doğmasına ve bu yeni fikirlerin uygulanmasına olanak tanınmakta ve insanın yaratıcılık potansiyeline verilen önem de artırılmaktadır.¹⁷²

Burada örgüt yöneticisine önemli sorumluluklar düşmektedir. Örgüt yöneticisi öncelikle dikkatini içeriden ziyade dışarıya odaklamalıdır. Böylece çalışma sürecine dışarıdan bakabilir ve ayrıntılar üzerinde kontrolden vazgeçer. Çalışanlar da kendi kendilerini yönetirler ve yaratıcı düşüncelerini uygulamada baskı unsunun olumsuzluklarından etkilenmemiş olurlar.¹⁷³ Ayrıca yönetici örgütün yaratıcılığını azamiye çıkarmak için üç bileşenli bir süreç izlemelidir. İlk olarak lider rolündeki yönetici her çalışanın sahip olduğu farklı yeteneği kavramalıdır. İkinci olarak çalışanların iş koşullarını yaratıcılığı

¹⁷² www.masterstraining-int.com (Ramazan Gökbnar, Cevdet Kayalı, Hüseyin Aktaş.”İnsan Sermayesinin Çıktısı Yaratıcılık ve TKY.)

¹⁷³ Tamer KEÇECİOĞLU: Takım Kimyası ve Mimarisi, İstanbul, Literatür Yayıncılık, 2002, s.365.

besleyecek biçimde düzenlemelidir. Üretken olmayan kuralları ayıklamalı, bürokrasiyi asgariye indirmeli ve kuruluşa en yararlı olacak şekilde çalışanlara ihtiyaçları ölçüsünde esneklik tanınmalıdır. Üçüncü olarak, risk almaya ve denemeye açık doğru ortamı yaratmalıdır.¹⁷⁴ Doğru olan şey; yöneticinin yaratıcılığı yönetmesi değil, onu ortaya çıkartmak, özgür kılmak ve işletmenin gerektirdiği yöne kanalize etmeyi bilmesidir.¹⁷⁵

Yaratıcılığı destekleyecek bu yönetsel düşünce ve uygulamalar şu şekilde özetlenebilir:

- Yaratıcılığın değerine inanmak, yaratıcı fikirlerin önemine inanıldığını, bu fikirlerin ortaya çıkarılması konusunda istekli olunduğunu hissettirmek,

- Fikirlere saygı göstermek, fikir üretimi ve tartışmalarına olanak sunmak,

- Yetenekli elemanları işe almak ve elde tutmak için yüksek ücret uygulamak ve düşük ücretin düşük işgücü maliyeti anlamına gelmediğini kabul etmek,¹⁷⁶

- Çalışanlarla iletişim kurmak, onlara özgürlük, cesaret vermek,

- Katılımı, iş birliğini ve takım çalışmalarını teşvik etmek,

- Uygun bir ödül sistemi oluşturmak,

- Örgütsel değişkenleri yaratıcılığa uygun bir biçimde dönüştürmek üzere hazır olmak,

- Açık iletişim, iş birliği ve destek ortamı sağlamak.

- Rakiplerinden bir adım önde amaca ulaşma yönelimli eylemleri gerçekleştirme, küresel rekabet gereğidir. Bu ise tamamen işletme çalışanlarının inisiyatif kullanmalarına izin verme, yani önerilerini uygulama, düşüncelerini gerçekleştirme ve sorumluluğu üslenebilme isteklerinden geçmektedir. Eğer çalışanların hayal güçleri, ilgili önerileri, karar vermeleri ve

¹⁷⁴ Birol BUMİN: a.g.e., s.26.

¹⁷⁵ a.g.e., s.28.

¹⁷⁶ Orhan ADIGÜZEL: a.g.e., s.67.

eyleme geçmeleri engelleniyorsa, kaynakların etkin kullanımından söz edilmeyecektir.¹⁷⁷

Böylece yaratıcı bir yönetici öncelikle şu konulara dikkat etmelidir:¹⁷⁸

-Yetki kullanımında desantralizasyon (yerinde yönetim); üst kademedeki yöneticiler; yetki ve sorumluluklarının bir kısmını alt kademelere devrederek, yaratıcılık için gerekli zamanı elde edebilirler.

Yetkilendirme insanları güçlendirir, özgür kılar, özgüvenini artırır. Özgüven beraberinde girişimi getirir. Yöneticiler hesaplı risk almayı, inisiyatif kullanmayı teşvik ederse karşılığında dinamizm, enerji, motivasyon alınır. İnsanlara yetki verilmesi yaratıcı enerjilerinin ortaya çıkmasını sağlayacaktır.¹⁷⁹ Burada dikkat edilmesi gereken husus yetkinin devredileceği kişilerin özellikleridir. Bu özellikler;¹⁸⁰ inisiyatif kullanma eğilimi, yaratıcılık, esneklik, öğrenme isteği, gelişme potansiyeli, hedefleri anlama ve sahip çıkma, sistemi anlama ve sistem düşüncesi, katılımcılık, farklılıkları kabul etme, problem çözme becerisi, ileri dönük düşünme, olumlu düşünme eğilimi, analiz yeteneği, sorumluluk sahibi olma, işbirliği, iletişim ve ikna becerisi.

-Yaratıcılık ve üretim faaliyetleri ayrılmalıdır; yaratıcı işletmeler öncelikle fikir üretmeyi olanaklı kılacak şekilde örgütlenmelidir. Yaratıcılığı kolaylaştıran örgütlenme biçimi "Proje Tipi Örgütlenme" dir. Çalışan personelin faaliyet alanları gereği üretim ve yaratıcılık çabalarına zamanlarını bölmeleri olanaksızsa bunların zamanları söz konusu faaliyetlere göre ayarlanmalıdır.

-Yeterli bir iletişim düzeni; yaratıcı kişiler hem örgüt içi hem de dışından sağlanacak bilgilere gereksinebilirler. İletişim ağı yeterli olgunluğa erişmemiş bulunan ya da gereksiz bilgilere fazlasıyla yüklenmiş iletişim sistemleri amaca hizmet edemezler.

¹⁷⁷ www.ceterisparibus.net (Gürçan PAPATYA: "İşletme Verimliliğini Geliştirme ve Küresel Rekabet Önceliklerinden Hayal Mühendisliği").

¹⁷⁸ Orhan ADIGÜZEL: a.g.e., s.164.

¹⁷⁹ Murat TOKTAMIŞOĞLU: a.g.e., s.210.

¹⁸⁰ a.g.e., s.215.

-Geleneksel yönetici, sorunlara belli bir mantık çerçevesinde dikey düşünce sistemi içinde çözüm arar ve bulunan çözümler çoğu kez sıradandır. Yaratıcı yönetici ise hayal gücünü kullanarak, yatay düşünce sisteminde çözüm arar.¹⁸¹

Daha önce de belirtildiği gibi yaratıcılık ve rekabet için önemli olan avantajlı konumda olmak değil onu sürdürebilmektir. Bu nedenle yaratıcı yöneticiler başarılı bir rekabet stratejisinde yaratıcılık için bir çerçeve oluşturmak ve sürdürülebilir rekabet avantajını sağlayabilmek için aşağıdaki beş önemli noktaya dikkat etmelidirler:¹⁸²

-Stratejik vizyon; stratejik vizyon bir “umut”tan daha fazlasını ifade eder. Örgütte niyetlerin “ne” olduğunun bilinmesinin yanında ona “nasıl” ulaşılabileceğinin de bilinmesine yardımcı olunmalıdır.

-Rekabeti tekrar tanımlamak; yenilik, rekabetçi stratejinin ayırt edici özelliğidir. Pazarın başarılı liderleri müşteri beklentilerini dikkate alarak ürün, strateji ve faaliyetlerinde yeniliği öngörürler.

-Hareket için fikir; stratejik planlar, işletmenin misyonunu başarmak, vizyonunu gerçekleştirmek ve amaçlarına ulaşmasında fikirlerden nasıl yararlanılacağını gösteren yönetsel oyunlardır.

-Rekabetçi performansı hızlandırmak; bir işletmenin stratejisini, liderlik yapısı, işlem modeli, örgüt kültürü, stratejik ilişkileri ve rekabetçi yeterlilikleri oluşturur. Liderler, bireyleri ve takımları stratejik amaçları gerçekleştirmelerinde motive etmelidir ve sonuçlar için onları ödüllendirmelidir. Örgütsel yapı, esneklik ve uzmanlıkta örgütün verimi için zemin oluşturabilmelidir.

-Rekabetçi avantajın sürdürülmesi; stratejik liderlik, pazar gelişimleri, teknolojik ilerlemeler ve örgütsel mücadelelerle karşı karşıya gelindiğinde örgütün uzun dönemli pozisyonunu inşa etme ve güçlendirme yeterliliğidir.

¹⁸¹ Nurullah ÖZBEY: a.g.e., s.71.

¹⁸² Karen CORRIGAN: “Steps to Competitive Advantage”, Marketing Health Services, Vol. 24, Issue 4, Winter 2004, p.48.

Yaratıcı çalışanlar yeni teknolojilerin, yeni doğan endüstrilerin ve güçlü ekonomik büyümenin öncüleridirler.¹⁸³ Yaratıcılık nasıl yönetilir? Yaratıcı çalışanların fikirlerini teşvik ile motivasyonlarını güçlendirerek, yöneticilerin yaratıcı olmalarını sağlayarak çalışanlarla aralarındaki bariyerleri yıkarak, çalışanların yaratıcı fikirlerinin dışında müşterilerin de yaratıcı düşüncelerine yer vererek ve çalışanlarla kullanıcılar arasındaki uzun dönemli ilişkileri besleyerek yaratıcı sermaye arttırılabilir.¹⁸⁴

2.7.Yaratıcılığın Önündeki Engeller

Yaratıcılığın önündeki engeller, bireysel, örgütsel ve yönetsel engeller olarak üç başlık altında incelenmiştir.

2.7.1. Bireysel Engeller

Yaratıcılığı engelleyen bireysel faktörler algısal engeller ve duygusal engeller olarak ikiye ayrılabilir.¹⁸⁵

-Algısal engeller; problemi ayırmada güçlük, problemi gereğinden fazla daraltmanın oluşturduğu güçlük, terimleri tanımadaki yetersizlik, gözlemlerde duyuların hepsini kullanmadaki başarısızlık, uzak ilişkileri görmedeki güçlük, açık bir değerlendirmedeki güçlük, neden ve etki arasındaki ayırmada güçlük olarak ifade edilebilir.

¹⁸³ Richard FLORİDA, Jim GOODNIGHT: “Managing For Creativity”, Harward Business Review, July/August 2005, p.125.

¹⁸⁴: a.g.m., 131.

¹⁸⁵ <http://www.psikoloji.gen.tr> (Cavide DEMİRCİ).

-Duygusal engeller; kendini aptal yerine koyma veya hata yapma korkusu, düşünmede esnekliğin olmayışı, ilk akla gelen görüşü hemen kabul etme, kısa sürede başarıya ulaşmak isteme, güvensizlik, denetim korkusu, bir problemi tamamlama ve test etmede dürtü azlığıdır. Düşünmeyi engelleyen duygusal engeller; düşünceleri araştırma ve değiştirme özgürlüğünü kısıtlar. Yanlış yapma, tehlikeye sokma ve başarısız olma korkusu; belirsizliklere dayanıklılığın az olması; güvenlik için dayanılmaz istek duyulması; düşünce yaratmaktan çok yargılamayı tercih etmek; düşünce yoğunluğunda beceriksizlik; başarıya çabuk ulaşma isteği ve gerçeği hayalcilikten ayırt edememe, başlıca duygusal engellerdir. İfade engelleri, düşünce aktarımını ve iletişimi engeller; çağrışım, düşünce ve ifade akıcılığını azaltır. Düşünme hiyerarşisinde, düşünme engellerinin aşılmasıyla birlikte; yaratıcı düşüncenin ufukları açılmış olur.¹⁸⁶ Birçok kişinin olgun bireyler olarak daha az yaratıcı davranmalarının sebebi alışkanlıklarının kurbanı olmalarındandır. Frank Hix, bunu “işlevsel saplantı” olarak tanımlamaktadır. Dış dünyada tüm görülen ve yapılanlar, çoğu zaman başarılı olunan davranış ve düşüncelerin bir bölümüdür. Bu tür alışkanlıklar daha önce karşılaşılan sorunların çözümünde yararlıdır. Bu tür sorunlar yeniden ortaya çıktığında geçmişte ispatlanmış iyi çözümler elde olduğundan çözüme ulaşmak çok daha çabuk olacaktır.

Yaratıcılığı engelleyen algısal ve duygusal faktörlere aşağıdaki örnekler verilebilir.¹⁸⁷

-“Gerçek” problemi çözmek yerine, mevcut ilk çözümü seçip daha iyi olasılıkları açığa çıkarma konusunda başarısızlığa uğrama,

-Herhangi bir problemin tek doğru cevabı olduğuna inanarak, çalışan bir çözüm bulunca durmaya razı olma,

¹⁸⁶ www.egitim.aku.edu.tr (Mustafa ERGÜN: “Eğitimde Yaratıcı Düşünme-Tasarım ve Öngörü Yeteneğinin Geliştirilmesi”)

¹⁸⁷ www.kalder.org.tr (Necip ÖZÇER: “Mantığı Bir Kenara Bırakmadan Nasıl Yaratıcı Olunur?”).

-Bir problemi anında çözmeye çalışma ve bu nedenle, problemi bir süre gelişimine bırakacak yaklaşımları benimsememe,

-Problemi çözerken açıkça ortada olan farklı yolları seçmek yerine, en direk yolu seçmeye mecbur hissetme,

-Çalışan bir çözüm bulduktan sonra, problem çözme sürecini uygulamaya götürmekte başarısız olma,

-Bir şeyin yapılamayacağı ya da bir problemin çözülemeyeceği varsayımını çok çabuk kabullenme.

-Yeni fikirleri değerlendirirken düşünceye güvenip, fikirleri fiziksel olarak denemeye güvenmeme,

-Gerçeklerin açık bir yorumlanmasını yapmaya çalışmak yerine, edinilmiş fikirlere dayalı varsayımlar ya da deneyime ve söylentilere dayalı kategoriler yaratma,

-Problemi çözerken, altta yatan anahtar gerçekler ile belirgin belirtileri veya sebep ile etkiyi birbirinden ayıramama,

-Problemleri başkalarının anlayacağı varsayılan dille tartışma; jargonlar ya da belirsiz terminoloji kullanma,

-Çok büyük problemleri, daha küçük bileşenlere ayırmaksızın üstlenme,

-Bir problemin daha küçük bileşenleri ile uğraşırken, büyük resmi kaçıрма,

-Bilginin günlük aktivitelerle açık bağlantısı yoksa, onu alakasız olduğu gerekçesi ile vaktinden önce bir kenara atma,

-Problem çözmenin karmaşık olduğuna inanarak, çok belirgin olan şeyleri görmeyi başaramama algısal ve duygusal engellere örnek verilebilir.

2.7.2. Örgütsel Engeller

Yaratıcılığın önündeki örgütsel engelleri şu şekilde sıralamak mümkündür; bürokratik katılık, insanlara olumsuz tavırlar, örgütsel tembellik, değişim için isteksizlik, kalıplaşmış kurallar, doyumsuzluğa neden olan bir örgüt ortamı.

Örgütlerde genel olarak yeni, yaratıcı bir fikirle karşılaşıldığında yapılan üç önemli hata vardır:¹⁸⁸

- Çok çabuk evet demek,
- Fikri geri çevirmek için bütçeyi öne sürmek,
- Fikri, onu getiren kişiye göre yargılamak.

Bunlar bir örgütte yaratıcı düşüncenin gelişmesini engellemektedir.

Ayrıca sıkı denetim, kontrol ve hiyerarşi de kişilerin yaratıcılıklarını öldürdüğü gibi, kişilerin kendilerini güvensiz hissetmelerine, işe ve kuruma bağlılıklarının azalmasına, içlerine kapanmalarına, potansiyellerini ortaya koyamamalarına, artı değer yaratamamalarına, mekanikleşmelerine ve coşku ve heyecanlarının ölmesine neden olur.¹⁸⁹

Yaratıcılığı engelleyen bir diğer örgütsel unsur ise örgüt yapısı ile ilgilidir. Geary Rummler örgüt yapısının yaratıcılığı nasıl engellediğini şu sözlerle ifade etmiştir;¹⁹⁰ “Dünyanın en iyi eğitim görmüş, motivasyonu en yüksek insanları işe alın ve işe yaramaz bir sistemin içine yerleştirin. Göreceksiniz, her seferinde kazanan sistem olacaktır.” Çalışanların, kemikleşmiş örgüt yapısına uymaya zorlanması, yaratıcılığın önünde en önemli bir engeldir.

¹⁸⁸ A.Duygu (Şakar) ÇAKIROKKALI: a.g.e., s.108.

¹⁸⁹ Murat TOKTAMIŞOĞLU: a.g.e., s.221.

¹⁹⁰ Ahmet Şerif İZGÖREN: Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak, Elma Yayınevi, 2001.

2.7.3. Yönetmel Engeller

İşletmelerde yaratıcılığı engelleyen en ciddi sınır yöneticilerin yaratıcılık kavramı hakkındaki görüşleridir. Yönetici yaratıcılığı değerlendirirken kimi zaman bütünü düşünmek yerine yaratıcılığın bir parçasına odaklanmaktadır.¹⁹¹ Bu ise yaratıcılığı öldürmektedir. Yaratıcılığın öldürülmesi demek, bir örgütün potansiyel rekabet gücü olan “yeni fikirlerin” öldürülmesi demektir. Bu nedenle yöneticilerin aşağıdaki öldürücü yaklaşımlardan kaçınacak politikalar üretmesi gerekir. Bazı önemli engeller şunlardır:

- Yeni gerçekler ve bakış açıları ortaya koymak yerine, diğerleriyle geçinmek için çok çaba harcama,
- Geleceği tahmin etmek veya fikirlerle oynamak yerine, tüm hareketlerin hesabını verme gereksinimlerini hissetme,
- Pratik ve ekonomik görünebilmek arzusuyla, düşünceleri mükemmelleştirmek yerine çoğunlukla çok çabuk hüküm verme,
- Şüphe ve bilmemeyi ifade etmek, çok meraklı olmak ya da "neden?" diye sormaktan endişe duyma,
- Karar vermeye ve meseleleri çözmeye yönelik olarak yaklaşımları tercih etmeme,
- Yeni fikirlerin tehlikesine atılmak yerine, bildik ve tanıdık olanın güvenliğini arzulama,
- İş hakkında çok fazla şey bilindiği için, yeni fikirlerin açık fikirlilikle değerlendirilmesini çoğunlukla engelleme,
- Eksik fikirlere güvenmeme ve
- Başkalarının fikirlerinin daha iyi olabileceğini itiraf etmeye isteksiz olma, kendi fikirlerini geliştirme teşebbüslerini önemsememedir. Bu nedenle yöneticilerin çoğunluğu yaratıcı düşünceye sahip liderlerin kendi işlerinde yenilik yapma isteğinde olduklarının bilincinde olmalarına rağmen onlara

¹⁹¹ Birol BUMİN: a.g.e., s.22.

işlerini daha fazla zenginleştirme fırsatı tanımazlar. Bunun nedeni olarak yöneticinin işletmesinde var olan görkemli kontrol mekanizması gösterilebilir. Bu durumda yönetici sorumlu olduğu birimin gerektiği gibi çalıştığından emin olmak için daha büyük baskı altına girmekte ve giderek enformasyon sistemlerine daha çok, yaratıcı liderlerle kişisel iletişimine daha az bel bağlamaya başlamaktadır. Bu da performansta yaratıcılık alanının daralmasına neden olmaktadır.¹⁹²

2.8. Yaratıcı Birey

Yaratıcı bireylerin bazı karakteristik özellikleri şunlardır; istek enerjisi, sıra dışı zekâ, tükenmeyen merak, sürekli tetiktelik, gerçekçi özgüven, açık fikirlilik, deneyci yaklaşım, iyimserlik, pes etmemek, yaratıcılıktan keyif almak.¹⁹³

Bir örgüt açısından bakıldığında ise yaratıcı düşünce aşağıda belirtilen becerilere sahip olmayı gerektirir:¹⁹⁴

- Zıt kutupları uyumlaştırmak ya da tolere edilmesi yoluyla çatışmaları kabul etmek,
- Belirsizlikten, bilinmeyenden ya da karmaşık durumlardan korkmayan bir kapasiteye sahip olmak,
- Yüksek düzeyde öz-disipline, sorunlara ya da olaylara yoğunlaşabilme özelliği ile başarılı olmak için yeteneklerine güven duymak,
- Hırslı, sezgisel ve yerleşik fikirlerin ötesinde düşünebilmek,

¹⁹² Joseph A. RAELİN: Kùltürlerin Çatışması, Türkiye İş Bankası Kùltür Yayınları, Ankara, 1999,s.75.

¹⁹³ İsmail ÜSTEL:a.g.e.

¹⁹⁴ www.masterstraining-int.com (Ramazan Gökbunar, Cevdet Kayalı, Hüseyin Aktaş.”İnsan Sermayesinin Çıktısı Yaratıcılık ve TKY.)

- Rasyonel görünmeyen fikirlere açık olmak, başkalarının düşünceleri ile dış çevreye karşı duyarlı olmak.

Bunun yanı sıra yaratıcı düşünce şu unsurların devreye girmesi ile gerçekleşir:¹⁹⁵

-Hayal gücü; zihnin sınırlarını zorlayarak ilk anda akla gelmeyen orijinal çözümlerin bulunmasına imkân verir,

-Geleceği düşünmek ve bilinmeyeni araştırmak, yaratıcı düşünce için vazgeçilmez bir antrenman biçimidir,

-Tablonun bütününe bakmak yeni düşünceler için önemli ipuçları verir,

-Ana eğilimleri izlemek, olaylar ve olgular arasındaki bağlantıları bulmayı kolaylaştırmaktadır. Örneğin 13"ün yarısı kaçtır? Birisine "13'ün yarısı kaçtır?" diye sorulduğunda, doğal olarak "6.5" cevabını verir. Bu sayı farklı şekillerde yazıldığında ve farklı şekillerde ikiye bölündüğünde aşağıda görüldüğü gibi değişik çözümlere ulaşılabilir:

$$1 \mid 3 = 1 \text{ ve } 3$$

$$XI \mid II = 11 \text{ ve } 2$$

$$XIII = 8$$

$$ON \mid ÜÇ = 10 \text{ ve } 3$$

$$ON \mid ÜÇ = 2\text{'şer harf}$$

$$13 / 2 = 6.5$$

Sorunları farklı açılardan inceleyen, çözüm ararken de farklı olasılıkları dikkate alan bir beyin yaratıcılığa tam yol verir. Hayal gücü, düşünce zenginliği ve metaforlarla düşünmek, yaratıcılık kültürünü geliştirir. Tek doğrultuda düşüncenin sonu ise çoğu kez bir çıkmaz sokaktır.

-Yaratıcı düşüncenin olmazsa olmaz şartı cesarettir. Çünkü yeniliğin riskini ancak cesur insanlar alabilir. Cesaret, bilinmeyeni araştırmak ve yeniyi

¹⁹⁵ www.finansalforum.com (Faruk Türkoğlu).

bulmak için insana güç verir. Bu süreçte gerekli olan cesaret umutsuzluğun yokluğu değil, umutsuzluğa rağmen ilerleyebilme kararlılığıdır.

Yaratıcı birey ile yaratıcı olmayan birey karşılaştırıldığında; yaratıcı olmayan birey doğruları ezberler, yaratıcı birey ise doğrular arasında ilişkiler bağlantılar kurmaya çalışır. Yaratıcı olmayan birey doğruyu olduğu gibi kabul eder, yaratıcı birey bu doğruları yeni biçimlerde düzenlemeye çalışır. Yaratıcı olmayan bireyin sabit görüşleri vardır, yaratıcı birey ise bu görüşlerle mücadele içindedir. Ayrıca yaratıcı birey:¹⁹⁶

- Risk alır, ısrarcıdır, esnektir, konformist değildir,
- Alışlagelmiş düşüncelerin dışında bir tarzla sorunlar için aynı anda birçok çözüm yolu üretirler,
- Belirsizlikten rahatsızlık duymazlar,
- Kendi yaratıcılık güçlerine inançları tamdır.

Bireylerin yaratıcı düşüncelerini geliştirmelerinde beş öneri:¹⁹⁷

-Özel bir amaca odaklanma; kişi özel bir amaca odaklandığında beyin onunla ilgili fikirleri ortaya çıkartır.

-Beyni vakumlama; bazı yerleşmiş kalıplar atılarak beyin boşaltılır.

-Ters bakış açısı; bakış açısının tam tersi ile düşünmeye çalışılır.

-Bir çocuk gibi düşünmek; eğitilmiş yetişkinler sık sık sınırlandırılmış oldukları için çocukların bakış açısı kişinin daha çok spontane olmasına yardımcı olur.

-Fikirlerin tam tersi rastgele kışkırtıcı bir sözcük seçilerek baştaki amaca ulaşılmaya çalışılır. Böylece fikirler harekete geçirilmiş olur.

¹⁹⁶ Birol BUMİN: a.g.e., s.24.

¹⁹⁷ Bill COSTELLO: “Creative Thinking Leads to Success”, USA Today Magazine, Vol.28, Issue 2655, December 1999, p.12.

Tülay Çellek'e göre ise yaratıcı düşüncede dikkat edilmesi gereken unsurlar:¹⁹⁸

- Önce sorunun, problemin doğru algılanması gerekir,
- Çok yönlü bakış, ıraksak düşünce biçiminin yerleşmesi gerekir,
- Okuma alışkanlığının olması gerekir. İlgi alanına uygunluk, dikkat ve duyarlılık, seçicilik önemlidir,
- Ayrıştırıcı ve birleştirici olunması gerekir,
- Algı kapasitesi önemlidir,
- Eski bilgileri yeni durumlarda kullanarak farklı çözümler üretmek, mevcut bilgilerden yeni bilgiler üretebilmek gereklidir,
- Özgür düşünebilen, kalıplarını kıran, başarısızlık korkusunu yenen birey gelişime açıktır,
- Hemen başarma isteğine gem vurabilen, süreç yaşamadan sonuç isteminde bulunmayan yaratıcılıkta başarılı olur,
- Yenilik ve özgünlük insanlığa katkıda bulunduğu sürece yaratıcılık bağlamında değer bulur,
- Yaratıcılık problem çözmek kadar, problem üretmeyi de kapsar. Farklı düşünmek ve çözüm geliştirmek gerekir,
- Başkalarının düşünmediğini düşünmek, yeni alanlar araştırmak, yeni gözlemler yapmak yaratıcılık özelliklerini taşır,
- Tek fikirde kalmamak, çok fikir üretmek ve araştırma alışkanlığı olması da yaratıcılığın gerektirdiklerindendir.

2.9. Yaratıcılığın Avantajları

Bugün rekabetçi işletmelerin birçoğu diğer işletmelere oranla çok daha fazla yaratıcılık eseri ürüne sahip oldukları için piyasayı ellerinde tutabiliyor.

¹⁹⁸ www.netyorum.com (Tülay ÇELLEK: 29.09.2004, İstanbul)

Bu işletmeler metalaşan sıradan ürünlerden çok, yeni ürünlerle pazarı yönlendiriyorlar. Bir örgütün yaratıcı olması; işletmenin değişimi yakalayabilmesi, müşterilerinin ihtiyaçlarına cevap verebilmesi ve rekabetçi avantaj kazanabilmesi açısından büyük önem taşımaktadır.¹⁹⁹ İşletmedeki herkesin genel düşünce becerisinin bir parçası olarak ciddi yaratıcılık kullanıldığında üretim aşamasında kullanıldığında, kalite yükseltilmesi, iş iyileştirme, maliyet kısıma önerileri gibi süreçleri daha etkili kılacaktır. Yaratıcılık somut fikirler üretmekle kalmaz, insanları yapmakta oldukları iş konusunda düşünmeye yönelttiği için önemli bir itici güç de oluşturur. Bu nedenle yaratılığa üst düzey yönetim dahil her kademede çalışan katılmalıdır.²⁰⁰

İşletmeler küresel rekabet ortamında rekabetçi bir avantaja sahip olmak için çalışanlarının içindeki gizli merakı bulup çıkaracak, yaratıcı ve tutkulu bireyleri bir araya getirecek ve yönlendirecek, muhafazakârlığa hayat hakkı tanımayan ve alternatif ritimler peşinden koşacak ve şans kapılarını aralayacak olan bir insan kaynakları yönetimine gereksinim duymaktadır.²⁰¹

Yaratıcılık konusunda başarılı olan bir işletme:²⁰²

- Hızlı değişen pazara daha kolay ayak uydurabilmekte,
- Müşteriye özel ürünler ortaya çıkarmada rakiplerine kıyasla öncelik sağlayabilmekte,
- Yeni alanlarda endüstri standartlarını oluşturabilmekte,
- Ürünün başlangıç safhasında tekel konumu yaratmak suretiyle kar marjlarını yükseltebilmekte,
- Müşteriler tarafından tanınırlığı artmaktadır. Böylece yaratıcı düşünce bir örgütte dış müşteri memnuniyeti ve sadakati, iç müşteri memnuniyeti ve

¹⁹⁹ a.g.e., s.21.

²⁰⁰ Edward de BONO: a.ge., s.163.

²⁰¹ Şevki ÖZGENER:a.g.m., s.59.

²⁰² TÜSİAD: a.g.e., s.80.

sadakati, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, ürün, süreç ve pazar geliştirmeye yardımcı olmaktadır.²⁰³

-Rakip ürünler pazara sunulana kadar ürünlerini geliştirip çeşitlendirme imkanı bulabilmekte ve

-Ürünle ilgili bilgi ve becerilerini geliştirebilmekte rakiplerden önce maliyetleri düşürebilmekte ve ölçek ekonomisi yaratabilmektedir.

Sektörü ve büyüklüğü ne olursa olsun, bir işletmenin ayakta kalması ve rekabet gücünü arttırması ancak yenilikle (inovasyonla) mümkün. Yenilik yapan işletmeler üretkenliklerini arttırıp hızla büyüme fırsatını yakalar; yüksek nitelikli istihdam olanaklarını yaratır; iç ve dış pazarlarda daha güçlü bir konuma yerleşirler.²⁰⁴

Kısaca yaratıcı düşünce; “kalıcı rekabet üstünlüğü”nün ön koşuludur.²⁰⁵ İşletmeleri sürekli rakiplerinden bir adım önünde tutan, işletmenin yarattığı uygun ortamda yeşeren insan yaratıcılığıdır. Rekabet aracı olarak değerlendirilen insan kaynağı, en sağlam, en güçlü, taklidi zor, uzun vadeli başarı getiren unsurdur.²⁰⁶

Birinci bölümde rekabet konusu incelenmiş, rekabetin neden işletmeler için gerekli olduğu konusuna değinilmişti. İkinci bölümde ise yaratıcı düşünce konusu incelenmiş, bilgi çağında yaratıcı düşüncenin önemli bir rekabet avantajı sağlayan bir unsur olduğuna değinilmişti. Üçüncü bölümde ise yaratıcı düşüncenin bir kamu kuruluşunda ne derecede rekabet avantajı sağlayan bir unsur olduğu araştırılmaya çalışılmıştır.

²⁰³ İsmail ÜSTEL: a.g.e.

²⁰⁴ Şirin ELÇİ: a.g.e., s149.

²⁰⁵ İsmail ÜSTEL: a.g.e.

²⁰⁶ Emrah ÇEVİK: a.g.e., s.55.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ZİRAAT BANKASINDA YARATICI DÜŞÜNCE DEN YARARLANILMA DURUMUNU BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; TC. Ziraat Bankası Eğitim Daire Başkanlığında görev yapan çalışanların işletmelerinde yaratıcı düşünceden yararlanılmasına ilişkin değerlendirmelerini ortaya koymaktır. Bir başka ifade ile bankanın rekabet avantajı olarak yaratıcı düşünceden yararlanma durumlarını çalışanların bakış açılarına göre değerlendirmektir. Bu nedenle aşağıdaki sorulara yanıt aranacaktır.

-Eğitim Daire Başkanlığında görev yapan personelin bir rekabet avantajı olarak yaratıcı düşünceden yararlanmalarına ilişkin değerlendirme düzeyi nedir?

-Yaratıcı düşünceyi etkileyen faktörlerden;

- i. Kültür,
- ii. İnsan kaynakları politikaları,
- iii. Eğitim,
- iv. İletişim,
- v. Bilgi sistemi,
- vi. Müşteri beklentileri,
- vii. Yaratıcı düşünceye verilen önem,

viii. Rekabet

değişkenlerine göre personelin yaratıcı düşünceden yararlanılmasına ilişkin değerlendirme düzeyleri nedir?

-Yaratıcılığı etkileyen kişisel değişkenlerden ;

- i. Yaş,
- ii. Cinsiyet,
- iii. Eğitim durumu,
- iv. Bankada çalışma süresi

değişkenlerine göre personelin yaratıcı düşünceden yararlanmalarına ilişkin değerlendirmeleri arasında anlamlı farklar var mıdır?

3.2. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları

Araştırmanın kapsamı ve sınırlılıkları aşağıda belirtilmiştir.

-Araştırma verileri sadece anket yöntemi ile toplanmış, diğer teknikler (mülakat, gözlem) kullanılmamıştır.

-Anket çalışması sadece TC.Ziraat Bankası AŞ.'nin Eğitim Daire Başkanlığında yapılmıştır.

-Araştırma sonuçları, katılımcıların veri toplama aracına verecekler yanıtların değerlendirilmesi ile sınırlıdır.

3.3. Araştırmanın Yöntemi ve Evreni

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi uygulanmıştır. Anket iki bölümden oluşmuştur. İlk bölümde yaş, cinsiyet, öğrenim durumu,

işletmede çalışma süresi gibi çalışanların demografik özelliklerine yer verilmiştir. İkinci bölümde ise 23 ifade bulunmaktadır. İlk 17 ifade yaratıcı düşünce ile ilişkili olan kültür, eğitim, iletişim ve strateji içerikli olup takip eden 6 ifade hem rekabet hem yaratıcı düşünce ile ilgilidir. Anketteki sorular yaratıcı düşünceyi etkileyen unsurlar göz önüne alınarak kendi içlerinde gruplara ayrılarak incelenmiştir. Bu dağılım Tablo 1’de verilmiştir. Buna göre 1. soru ile yaratıcılığı teşvik eden bir örgüt kültürünün bulunma durumu; 11. soru ile örgütün bilgi sisteminin yaratıcı düşünceyi destekleme durumu; 22. soru ile örgütte yaratıcı düşüncenin rekabet avantajı sağlayan bir araç olarak görülme durumu; 2, 3, 7, 8, 12, 14, 15 ve 17. sorularla insan kaynakları politikalarının yaratıcı düşünceyi destekleme durumu; 4, 6 ve 23. sorularla örgütsel eğitimlerin yaratıcı düşünceyi destekleme durumu; 5, 9, 10 ve 13. sorularla örgütsel iletişimin yaratıcı düşünceyi destekleme durumu; 16 ve 21. sorularla müşteri beklentilerine verilen önemin yaratıcı düşünceyi destekleme durumu; son olarak da 18, 19 ve 20. sorularla yaratıcı düşünceye verilen önem derecesi ölçülmeye çalışılmıştır.

Tablo 1. Yaratıcı Düşünceye Etki Eden Faktörler ve İlgili Sorular

Faktörler	Soru numarası
Kültür	1
İnsan kaynakları politikaları	2,3,7,8,12,14,15,17
Eğitim	4,6,23
İletişim	5,9,10,13
Bilgi sistemi	11
Müşteri beklentileri	16,21
Yaratıcı düşünceye verilen önem	18,19,20
Rekabet	22

Araştırmada 5'li Likert ölçeğinden yararlanılmıştır. Anket sorularının değerlendirilmesinde kullanılan bu ölçekte sorular “Kesinlikle katılıyorum (1)”, “Katılıyorum (2)”, “Emin değilim (3)”, “Katılmıyorum (4)” ve “Kesinlikle katılmıyorum (5)” şeklinde puanlanmış, değerlendirme ve analizler buna göre yapılmıştır. Ayrıca araştırmada;

4.21-5.00 arası çok yüksek düzeyde

3.41-4.20 arası yüksek düzeyde

2.61-3.40 arası orta düzeyde

1.80-2.60 arası az düzeyde

1-1.79 arası çok az düzeyde

olarak kabul edilmiştir.

Araştırmanın evreni TC. Ziraat Bankası A.Ş.'nin Eğitim Daire Başkanlığında çalışan 100 kişiden oluşmaktadır. Anket formu evrenin tamamına resmi yazı ile gönderilmiştir. Anketlerin 57 tanesi geri dönmüştür. Hedeflenen evrene ulaşma oranı % 57'dir. Anket formu araştırmacı tarafından oluşturulmuş olup yaratıcı düşünce ve rekabet konusunda daha önce çalışma yapan yazarların geliştirdiği anketlerden yararlanılmıştır.

Anket sonuçları Sosyal Bilimler İçin İstatistik (Statistical Program for Social Sciences-SPSS 15.0) Programı kullanılarak değerlendirilmiştir. Toplanan sayısal verilerin çözümlenmesinde frekans, yüzde, Ki-kare testi, Tukey testi, t testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) teknikleri kullanılmıştır.

Araştırmanın ilk aşamasında birinci amaç olan personelin yaratıcı düşünceden yararlanmalarına ilişkin değerlendirmeleri incelenmiştir. Araştırmanın ikinci amacı için; yaratıcı düşünceyi etkileyen değişkenlere göre personelin yaratıcı düşünceyi değerlendirmeleri arasında anlamlı farklar olup olmadığını ölçmek için varyans (ANOVA) tekniği kullanılmıştır. Üçüncü amaç için de yaş, cinsiyet, eğitim durumu çalışma süresi gibi kişisel değişkenlere

göre personelin yaratıcı düşünceye ilişkin değerlendirmeleri arasında anlamlı farklar olup olmadığı analiz edilmiştir.

Anketteki sorularda Cronbach Alpha katsayısı ile iç tutarlılık hesaplanmış ve Alpha değeri 0.89 olarak bulunmuştur. Likert ölçeğine göre 0.70 ve üzeri değerler güvenilir olarak kabul edildiği için yapılan ölçümlemenin güvenilir olduğu söylenebilir.

3.4. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın varsayımları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

-Hazırlanan sorular örgütteki yaratıcı düşünce düzeyi ile bunun rekabet avantajı olarak kullanılma durumunu ortaya koymak için yeterlidir.

-Kullanılan araştırma yöntemi, araştırmanın amacına, konusuna ve soruların çözümüne uygundur.

-Hizmet sektöründe yaratıcı düşünceden diğer sektörlerle göre çok daha fazla yararlanılmaktadır.

-Yaratıcı düşüncenin gelişmesinde örgüt kültürü, insan kaynakları politikaları, eğitim, iletişim, bilgi sistemi, müşteri beklentilerinin önemli etkisi bulunmaktadır.

-Yaratıcı düşünceye verilen önem derecesinin belirleyici unsurları örgüt kültürü, insan kaynakları politikaları, eğitim, iletişim, bilgi sistemi, müşteri beklentileri ve rekabettir.

3.5. Bulgular ve Yorumlar

Bu bölüm ankete katılanların; “demografik özellikleri”, “yaratıcı düşüncenin rekabet avantajı olarak kullanılma durumuna ilişkin değerlendirmeleri”, “yaratıcı düşüncüyü etkileyen faktörlere göre yaratıcı düşünceye ilişkin değerlendirmeleri” ve “kişisel değişkenlere göre yaratıcı düşünceye ilişkin değerlendirmeleri” olarak dört başlık halinde ele alınmıştır.

3.5.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Araştırmaya toplam 57 personel katılmış olup demografik özelliklerinden olan yaşlarına göre dağılımları aşağıda Tablo 2’de verilmiştir.

Buna göre ankete katılan 57 kişinin büyük bir çoğunluğunu 25-34 yaş arası personelin oluşturduğu, 45-54 yaş arasındaki personelin az sayıda olduğu görülmektedir. Ankete katılan personelin yaş ortalamasının genç olması bankanın taze kana ihtiyaç duyduğunun ve yaş ortalaması yüksek personel çalıştırma politikasını yavaş yavaş terk ettiğinin göstergesi olabilir.

Tablo 2. Araştırmaya Katılanların Yaşlarına Göre Dağılımı

YAŞ	FREKANS	%
25–34	28	49,0
35–44	17	30,0
45–54	12	21,0
TOPLAM	57	100,0

Araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo 3’de verilmiştir. Buna göre katılanların büyük çoğunluğunu erkekler oluşturmaktadır.

Tablo 3. Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

CİNSİYET	FREKANS	%
ERKEK	34	59,6
KADIN	23	40,4
TOPLAM	57	100,0

Araştırmaya katılanların eğitim durumlarına göre dağılımı Tablo 4’te verilmiştir. Buna göre katılanların büyük çoğunluğu üniversite mezunu

olmakla birlikte master/doktora mezunu olanların azımsanmayacak sayıda olduğu dikkat çekmektedir.

Tablo 4. Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

EĞİTİM DURUMU	FREKANS	%
LİSE	7	12,3
ÜNİVERSİTE	39	68,4
MASTER/DOKTORA	11	19,3
TOPLAM	57	100,0

Araştırmaya katılanların bankada çalışma sürelerine göre dağılımı Tablo 5'te verilmiştir. Buna göre katılanların büyük bir kısmı 1 ile 10 yıl arası sürede bankada çalışmaktadır.

Tablo 5. Araştırmaya Katılanların Bankada Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

BANKADA ÇALIŞMA SÜRESİ	FREKANS	%
1-4 YIL	12	21,1
5-9 YIL	24	42,1
10 YIL VE YUKARISI	21	36,8
TOPLAM	57	100,0

3.5.2. Araştırmaya Katılanların Bir Rekabet Avantajı Olarak Yaratıcı Düşünceden Yararlanmaya İlişkin Değerlendirmeleri

Araştırmaya katılanların bir rekabet avantajı olarak yaratıcı düşünceden yararlanmaya ilişkin değerlendirmeleri Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6. Araştırmaya Katılanların Sorulara Verdikleri Yanıtlar

İfadeler	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Emin Değilim		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Ortalama
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
1. Bankada yaratıcılığı teşvik eden dinamik ve esnek bir örgüt kültürü mevcuttur.	8	14	15	26	11	19	16	28	7	12	2,98
2. Yeni personel alınırken, adayın kendisini geliştirmiş ve gelişime, öğrenmeye açık olmasına dikkat edilir.	12	21,1	27	47	7	12	9	16	2	3,5	2,33
3. Örgüt, yenilenme niteliğine sahip olan personelini yetiştirmektedir.	6	10,5	23	40	12	21	12	21	4	7	2,74
4. Üstlere (yöneticilere) yaratıcılığın geliştirilmesi, teşvik edilmesi hakkında bilgi VERİLMEKTEDİR.	7	12,3	16	28	16	28	16	28	2	3,5	2,82
5. Örgüte yeni katılan bireylerin örgüt kültürüyle bütünleşmesini amaçlayan güçlü bir örgütsel iletişim vardır.	4	7	20	35	13	23	17	30	3	5,3	2,91
6. Örgüt içinde düzenlenen eğitimler yaratıcı bireyleri harekete geçirici niteliktedir.	8	14	33	58	9	16	6	11	1	1,8	2,28
7. Çalışan personelin yeteneklerinin fark edilebildiği ve buna göre insan kaynakları planlamasının yapılabildiği bir yönetim sistemi mevcuttur.	3	5,3	8	14	14	25	19	33	13	23	3,54
8. Hiyerarşik olmayan terfilerde yaratıcılık dikkate alınmaktadır. örgütün geleceği için yeni projeler üreten, esnek, sorgulayıcı ve istekli personele öncelik sağlanmaktadır.	1	1,8	12	21	11	19	20	35	13	23	3,56

9. Ast ile üstü arasında katı-sert bir hiyerarşik ilişki yerine samimi bir ilişki mevcuttur.	3	5,3	21	37	6	11	19	33	8	14	3,14
10. Personel arasında güçlü bir güven ilişkisi mevcuttur.	8	14	17	30	17	30	11	19	4	7	2,75
11. Personel, işiyle ilgili her türlü bilgi ve belgeye kolayca ulaşabilir.	6	10,5	31	54	9	16	9	16	2	3,5	2,47
12. Personelin işiyle ilgili yeni fikirler üretmesi teşvik ve takdir edilmektedir.	3	5,3	15	26	12	21	20	35	7	12	3,23
13. Personelin fikirlerini, önerilerini rahatça paylaşabileceği bir ortam mevcuttur.	2	3,5	20	35	19	33	14	25	2	3,5	2,89
14. Yaratıcı fikirleri değerlendirmede zaman kaybının olmamasına özen gösterilmektedir.	3	5,3	15	26	10	18	25	44	4	7	3,21
15. Uygulanabilir olan fikirler takdir edilir ve derhal prim, terfi gibi ödüllendirme yoluna gidilir.	3	5,3	13	23	12	21	19	33	10	18	3,35
16. Personelin yanında müşterilerin fikirleri de çok önemlidir.	11	19,3	25	44	10	18	7	12	4	7	2,44
17. Personel için, yaratıcılıklarının önündeki engeller kaldırılmaya çalışılmaktadır. örneğin düşük ücret, yorucu-yoğun iş ortamı, iş tanımlarının uygulanmıyor olması, üstlerden gelen baskı, disiplinsizlik, gayri ciddi ilişkiler gibi.	2	3,5	15	26	10	18	19	33	11	19	3,39
18. Sektörde elde ettiğimiz başarıların büyük çoğunluğu yaratıcı düşünceler kaynaklıdır.	5	8,8	21	37	7	12	18	32	6	11	2,98
19. Bankacılık sektöründe diğer rekabet araçlarıyla karşılaştırıldığında , yaratıcı düşünceler önemli bir rekabet aracıdır.	18	31,6	35	61	1	1,8	0	0	3	5,3	1,86

20. Rakiplerimiz olan diğer bankaların başarılarını daha çok, ortaya attıkları yeni fikirleri uygulayabilmeleri sayesinde elde etmektedirler.	13	22,8	35	61	6	11	3	5,3	0	0	1,98
21. Mevcut müşterilere daha iyi hizmet sunulabilmesi, potansiyel müşterilerin ise sadık müşteriler olmasını amaçlayan sürekli bir yönetici ve çalışan eğitimleri düzenlenmektedir.	11	19,3	28	49	10	18	5	8,8	3	5,3	2,32
22. Çalışanların yeni fikirlerini değerlendirip uygulamaya koymak, sadece en yeni hizmet teknolojisini kullanarak elde edilen başarıdan daha uzun vadeli bir başarı getirmektedir.	10	17,5	31	54	11	19	4	7	1	1,8	2,21
23. Verilen eğitimlerle çalışanlara sadece bilgi yüklenmesi yerine, bu bilgiyi özümseyip kullanabilmesi için ona inisiyatif kullanma yetkisi ve cesareti de verilmektedir.	12	21,1	16	28	14	25	12	21	3	5,3	2,61

Soruları değerlendirmede daha anlaşılır olması nedeni ile “Kesinlikle katılıyorum” ile “Katılıyorum” seçenekleri birleştirilip “Katılıyorum” olarak yorumlanmış, benzer şekilde “Kesinlikle katılmıyorum” ile “Katılmıyorum” seçenekleri “Katılmıyorum” olarak, “Emin değilim” seçeneği ise “Kararsız” olarak yorumlanmıştır.

Daha anlaşılır yorum yapabilmek açısından benzer sorular kendi aralarında gruplara ayrılmıştır. Buna göre 1. soru tek başına, 2, 3, 7, 8, 12, 14 ve 15’inci sorular bir grubu, 4 ve 6 ve 23’üncü sorular bir grubu, 5, 9, 10 ve 13’üncü sorular bir grubu, 16 ve 21’inci sorular bir diğer grubu

oluşturmaktadır. Bu sorulardan tek olarak birinci soru ile örgütte yaratıcılığı teşvik eden bir örgüt kültürünün bulunma durumu ölçülmektedir. Buna ilişkin veriler Tablo 6'da verilmiştir. Buna göre çalışanların katılma ve katılmama oranlarının birbirlerine çok yakın olduğu ve hatta kişi bazında bakıldığında hem katılanların hem de katılmayanların sayısının 23 kişi olduğu gözlemlenmektedir.

2, 3, 7, 8, 12, 14 ve 15'inci sorularda örgütün insan kaynakları politikalarının yaratıcı düşüncüyü destekleyip desteklemediğine ilişkin bulgular Tablo 6'da verilmiştir. Tablo 6'da da görüldüğü üzere büyük çoğunluk bu soruya katılmıştır. Böylece bankada yeni personelin işe alınması sürecinde bu kişilerin kendilerini geliştirmiş, gelişime ve öğrenmeye açık olmalarına dikkat edildiği söylenebilir.

Örgütün yenilenme niteliğine sahip olan personelini yetiştirme durumuna ilişkin bulgulara göre bankada, yenilenme niteliğine sahip olan personelin yetiştirildiği söylenebilir.

Üstlere yaratıcılığın geliştirilmesi, teşvik edilmesi hakkında bilgi verilmesi konusunda elde edilen bulgular Tablo 6'da verilmiştir. Böylece bankada yaratıcılığın geliştirilmesi ve teşvik edilmesi hakkında yöneticilere bilgi verildiği söylenebilir.

Bankaya yeni giren personelin örgüt kültürü ile bütünleşmesini amaçlayan güçlü bir iletişimin varlığına ilişkin bulgulara göre ankete katılanların %42,1'i beşinci soruya katılmış, %35,1'i katılmamış, %22,8'i kararsız kalmıştır. Buna göre bankaya yeni katılan personelin örgüt kültürü ile bütünleşmesini amaçlayan örgütsel iletişimin varlığından söz edilebilir.

Örgüt içinde düzenlenen eğitimlerin yaratıcı bireyleri harekete geçirici nitelikte olup olmadığına ilişkin bulgulara göre çalışanların büyük kısmı bu

soruya katılmıştır. Buna göre banka içinde düzenlenen eğitimlerin yaratıcı bireyleri harekete geçirici nitelikte olduğu söylenebilir.

Örgütte uygulanan insan kaynakları politikaları ile çalışanların yeteneklerinin fark edilip edilmediğine ilişkin bulgulara göre çalışanların yarısından fazlasının bu soruya katılmadığı görülmektedir. Buna göre bankada çalışan personelin yeteneklerinin fark edilemediği ve buna göre insan kaynakları planlamasının yapılamadığı bir yönetim sisteminin mevcut olduğu söylenebilir.

Bankadaki terfilerde yaratıcılığın dikkate alınıp alınmadığına ilişkin bulgulara göre ankete katılanların %22,9'u sekizinci soruya katılmış, %57,9'u katılmamış, %19,3'ü kararsız kalmıştır. Buna göre bankada hiyerarşik olmayan terfilerde yaratıcılığın dikkate alınmadığı ve yine bu terfilerde örgütün geleceği için projeler üreten, esnek, sorgulayıcı ve istekli personele öncelik sağlanmadığı söylenebilir.

Ast ile üstü arasındaki ilişkiyi gösteren bulgulara göre ankete katılanların 24'ü dokuzuncu soruya katılmış, 27'si katılmamıştır. Buna göre bankada ast ile üst arasında samimi bir ilişkinin yerine katı sert bir hiyerarşik ilişkinin varlığından söz edilebilir.

Personel arasında güçlü bir güven ilişkisinin olup olmadığına ilişkin bulgulara göre personelin kendi aralarında güven ilişkisinin olduğu söylenebilir.

11. soru ile örgütün bilgi sisteminin yaratıcı düşünciyi destekleyip desteklemediği araştırılmaktadır. Buna ilişkin bulgulara göre çalışanların % 70'e yakını bilgi sisteminin yaratıcı düşünciyi desteklediğini düşünmektedir. Böylece bankanın bilgi sisteminin büyük oranda yaratıcı düşünciyi desteklediği söylenebilir

Bankada personelin yaratıcılığının teşvik ve takdir edilip edilmediğine ilişkin bulgular Tablo 17’de verilmiştir. Ankete katılanların %31,6’sı onikinci soruya katılmış, %47,4’ü katılmamış, %21,1’i kararsız kalmıştır. Buna göre bankada personelin işi ile ilgili yeni fikirler üretmesinin teşvik ve takdir edilmediği söylenebilir.

Bankada çalışanların düşüncelerini rahatça paylaşabileceği bir ortamın olup olmadığına ilişkin bulgulara göre 22 kişi böyle bir ortamın olduğu görüşüne katılmış, 16 kişi katılmamış, önemsenmeyecek sayıda kişi ise kararsız kalmıştır. Buna göre bankada personelin fikir ve önerilerini rahatça paylaşabileceği bir ortamın varlığından söz edilebilir.

Örgütün yaratıcı düşünceleri değerlendirme konusunda gösterdiği hassasiyeti ölçmeye ilişkin elde edilen bulgulara göre katılanların yarıdan fazlası bu soruya katılmamıştır. Buna göre bankada yaratıcı fikirleri değerlendirme konusunda zaman kaybının yaşandığı söylenebilir.

Örgütte uygulanabilecek yaratıcı fikirlerin takdir edilip ödüllendirmelerin yapılıp yapılmadığına ilişkin bulgulara göre katılanların yarıdan fazlası bu soruya katılmamıştır. Buna göre bankada yeni fikirlerin takdir edilmediği ve herhangi bir ödüllendirme yoluna gidilmediği söylenebilir.

Örgütte müşterilerin fikirlerinin önemli olup olmadığını ölçmeye yönelik elde edilen bulgulara göre, daha önce de belirtildiği gibi 16 ve 21’inci sorular ile örgütte rekabet avantajı sağlayan müşteri beklentilerine ne derece önem verildiği ölçülmektedir. Buna göre çalışanların çoğunluğu onaltıncı soruya katılmıştır. Böylece, bankanın müşterilerinin fikirlerine önem verdiği söylenebilir.

Örgütte personelin yaratıcı olmasını engelleyen unsurların ortadan kaldırılıp kaldırılmadığını ölçmeye yönelik elde edilen bulgulara göre bankada

personelin yaratıcı düşüncelerini geliştirmelerinde karşılaşılabilecekleri engellerin ortadan kaldırılmasına özen gösterilmediği söylenebilir.

Örgütte çalışanların bankacılık sektöründe elde ettikleri başarıları yaratıcı düşünceye bağlama durumunu ölçmeye yönelik elde edilen bulgular Tablo 6'dan da görüldüğü üzere çalışanların %45,6'sı onsekizinci soruya katılmış, %42,1'i katılmamış, %12,3'ü kararsız kalmıştır. Örgütün sektörde yaratıcı düşüncenin önemli bir rekabet aracı olduğuna inandığı ve dolayısıyla sektörde elde ettiği başarıların büyük çoğunluğunun yaratıcı düşünce kaynaklı olduğunu düşündüğü söylenebilir.

Örgütün yaratıcı düşüncenin önemli bir rekabet aracı olarak görüp görmediğini ölçmeye yönelik elde edilen bulgular Tablo 6'da görüldüğü gibi ankete katılanların tamamına yakını (%93'ü) ondokuzuncu soruya katılmış, %5,3'ü katılmamış, %1,8'i kararsız kalmıştır. Sonuçlardan da anlaşıldığı gibi banka personelinin yaratıcı düşüncenin önemli bir rekabet aracı olduğuna çok güçlü bir şekilde inandığı söylenebilir.

Örgütün rakiplerinin başarılarını yaratıcı düşünceye bağlama durumlarını ölçmeye yönelik elde edilen bulgulara göre ankete katılanların büyük çoğunluğu (%84,2'si) bu soruya katılmış, %5,3'ü katılmamış ve %10,5'i kararsız kalmıştır. Bankada çalışan personelin rakip bankaların yaratıcı düşünceyi uygulayabilmeleri sayesinde başarıyı elde ettiklerine çok güçlü bir şekilde inandığı söylenebilir.

Örgütün müşteri tatmini konusunda sürekli eğitim düzenlemesi konusunda elde edilen bulgular Tablo 6'ya göre ankete katılanların %68,4'ü yirmibirinci soruya katılmış, %14,1'i katılmamış, %17,5'i kararsız kalmıştır. Buna göre bankada müşteri memnuniyeti için çalışanların eğitimine önem verildiği söylenebilir.

Örgütte yaratıcı düşüncenin uzun vadede başarı getirip getirmediği düşüncesini ölçmeye yönelik elde edilen bulgular Tablo 6'da verilmiştir. Yani bu soru ile örgütte yaratıcı düşüncenin uzun vadede rekabet avantajı sağlayan bir araç olarak görülüp görülmediği araştırılmaktadır. Ankete katılanların %71,9'u yirmiikinci soruya katılmış, %8,8'i katılmamış, %19,3'ü kararsız kalmıştır. Buna göre bankada yaratıcı düşüncenin uzun vadede rekabet avantajı sağlayan bir araç olarak görüldüğü söylenebilir.

Örgütte verilen eğitimlerin uygulamaya dönüştürülmesi konusunda çalışanlara inisiyatif ve cesaret verilip verilmediğini ölçmeye yönelik elde edilen bulgular Tablo 6'da verilmiştir. Ankete katılanların %49,2'si yirmiüçüncü soruya katılmış, %26,4'ü katılmamış, %24,6'sı kararsız kalmıştır. Buna göre bankada personele verilen eğitimlerle bu eğitimler sonucunda öğrendiklerini uygulayabilme inisiyatifi ve cesareti verildiği de söylenebilir.

Daha önce belirtildiği gibi 5, 9, 10 ve 13. sorular ile bankada iletişimin yaratıcı düşüncüyü destekleme durumu ölçülmektedir. Bu sorulara verilen cevaplarla örgütte çalışanların kendi aralarında bir güven ilişkisinin varlığından söz edilebildiği fakat ast ile üst arasında var olan katı sert bir hiyerarşik ilişki nedeni ile bu güven ilişkisinin ortaya çıkmadığı söylenebilir. Aşağıda 5, 9, 10 ve 13. sorulara verilen cevapların bir ortalaması alınmıştır. 5. sorunun ortalaması 2,91; 9. sorunun ortalaması 3,14; 10. sorunun ortalaması 2,75; 13. sorunun ortalaması 2,74'tür. Bu ortalamaların bir ortalaması alındığında çıkan sonuç 3,09'dur. Buna göre bankada iletişimin yaratıcı düşüncüyü orta düzeyde desteklediği söylenebilir. Yine ifade edildiği gibi 2, 3, 7, 8, 12, 14, 15 ve 17. sorularla bankada insan kaynakları politikalarının yaratıcı düşüncüyü destekleme durumu ölçülmektedir. Bu sorulara verilen cevapların ortalaması şöyledir: 2. sorunun ortalaması 2,33; 3. sorunun ortalaması 2,74; 7. sorunun ortalaması 3,54; 8. sorunu ortalaması 3,56; 12. sorunun ortalaması 3,22; 14. sorunun ortalaması 3,56; 15. sorunun ortalaması 3,35 ve 17. sorunun ortalaması 3,39'dur. Burada göze çarpan

nokta 7. ve 8. sorularda yüksek düzeyde etki görüldüğü hususudur. Buna göre örgütte yaratıcı düşünceye verilen önem ile yaratıcı düşüncenin teşvik ve takdir edilmesi, ödüllendirme ve terfilerin yaratıcı düşünceyi dikkate alınarak yapılması arasında yüksek düzeyde etki olduğu söylenebilir. Bu ortalamaların bir ortalaması alındığında sonuç 3.16 çıkmaktadır. Böylece bankada uygulanan insan kaynakları politikalarının yaratıcı düşünceyi orta düzeyde desteklediği söylenebilir.

18, 19 ve 20. sorularla örgütün yaratıcı düşünceye verdiği önem ölçülmeye çalışılmaktadır. Bu soruların her birinin önce tek olarak sonra grup olarak ortalaması şu şekildedir: 18. sorunun ortalama değeri 2,98; 19. sorunun ortalama değeri 1,86; 20. sorunun ortalama değeri ise 1, 98'dir. Bu üç sorunun ortalama bir değeri alındığında sonuç 2,30 bulunmaktadır. Buna göre bankanın yaratıcı düşünceye orta düzeyde önem verdiği söylenebilir fakat banka personelinin sektörde elde ettiği kendi başarılarının kaynağının yaratıcı düşünce olduğu konusunda güçlü bir inançta olmadığı da söylenebilir.

16 ve 21. sorularla bankanın müşteri beklentilerine önem verme durumu ölçülmektedir. Buna göre bu sonuçların Likert ölçeğine göre bir ortalaması alındığında: 16. sorunun ortalaması 2,44; 21. sorunun ortalaması 2,32'dir. Bu iki ortalamanın 5 üzerinden tekrar bir ortalaması alındığında ise sonuç 2,53 olarak bulunmaktadır. Böylece bankanın yaratıcı düşünceyi olumlu yönde etkilediği düşünülen müşteri beklentilerine orta düzeyde önem verdiği sonucu çıkarılabilir.

4, 6 ve 23. sorularla bankadaki eğitimlerin yaratıcı düşünceyi destekleme durumu ölçülmektedir. Bu sorulara verilen cevapların bir ortalaması alındığında: 4. sorunun ortalaması 2,82; 6. sorunun ortalaması 2,28; 23. sorunun ortalaması 2,61 olarak bulunmuştur. Buna göre bu üç soruya verilen cevapların ortalaması 2,49'dur. Bu sonuç Likert ölçeğine göre

yorumlanırsa bankanın yaratıcı düşüncüyü destekleyen önemli bir unsur olan eğitime orta düzeyde önem verdiği söylenebilir. Kısaca sorulara verilen cevaplarla örgütte verilen eğitimlerin yaratıcı düşüncüyü desteklediği bireylerin bu konuda cesaretlendirildiği ve bu eğitimlerle öğrenilenlerin kullanılması konusunda personele inisiyatifin kullanma yetkisinin verildiği söylenebilir.

3.5.3. Araştırmaya Katılanların Yaratıcı Düşüncüyü Etkileyen Faktörlere Göre Yaratıcı Düşünceye İlişkin Değerlendirmeleri

Araştırmaya katılanların yaratıcı düşüncüyü etkilediği varsayılan faktörlere göre yaratıcı düşünceye ilişkin değerlendirmeleri Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7. Yaratıcı Düşüncüyü Etkileyen Faktörlere Göre Değerlendirme

Faktörler	X ortalama
Kültür	2.98
İnsan kaynakları politikaları	3.16
Eğitim	2.49
İletişim	3.09
Bilgi sistemi	2.47
Müşteri beklentileri	2.53
Yaratıcı düşünceye verilen önem	2.30
Rekabet	2.21
Aritmetik Ortalama	2.65

Tablo 7’den de görüldüğü üzere araştırmaya katılanlar bankanın; yaratıcı düşüncüyü etkileyen kültür, insan kaynakları politikaları ve iletişim faktörlerine göre yaratıcı düşünceden yararlanma düzeyini orta olarak

belirtmişlerdir. Yine araştırmaya katılanlar bankanın; yaratıcı düşünceyi etkileyen eğitim, bilgi sistemi, müşteri beklentileri, yaratıcı düşünceye verilen önem ve rekabet faktörlerine göre yaratıcı düşünceden yararlanma düzeyini az olarak belirtmişlerdir. Genel olarak bu faktörlerin ortalaması alındığında (2,65); personelin, örgütün yaratıcı düşünceyi rekabet aracı olarak görme düzeyini orta olarak değerlendirdikleri söylenebilir.

3.5.4. Araştırmaya Katılanların Kişisel Değişkenlere Göre Yaratıcı Düşünceye İlişkin Değerlendirmeleri

İlk olarak, araştırmaya katılan personelin yaşları ile sorulara verdikleri yanıtlar arasındaki ilişki Tablo 8’de incelenmiştir.

Tablo 8. Yaşlara Bağlı Olarak Yaratıcı Düşünceye Etki Eden Faktörler İçin Betimsel İstatistikler Tablosu.

		Sayı	Ortalama	Standart Sapma
Kültür	1	8	38,63	8,14
	2	15	37,53	8,36
	3	11	35,18	6,78
	4	16	34,13	5,64
	5	7	32,57	6,55
	Toplam	57	35,67	7,15
İnsan kaynakları politikaları	1	2	47,00	2,83
	2	13	39,46	9,70
	3	18	33,72	4,28
	4	22	34,27	6,33
	5	2	32,50	0,71
	Toplam	57	35,67	7,15
Eğitim	1	11	34,73	7,85
	2	15	36,07	8,63
	3	24	37,17	5,57
	4	6	30,83	7,49
	5	1	33,00	,
	Toplam	57	35,67	7,15
İletişim	1	1	45,00	,
	2	14	35,64	8,13
	3	24	36,29	6,38
	4	15	34,13	7,38
	5	3	35,33	9,45
	Toplam	57	35,67	7,15
Bilgi Sistem	1	6	40,33	7,28
	2	31	35,61	6,55
	3	9	35,33	8,34
	4	9	33,67	8,49
	5	2	33,00	0,00
	Toplam	57	35,67	7,15
Müşteri Beklentileri	1	3	39,67	5,51
	2	29	35,90	8,26
	3	19	35,11	5,97
	4	4	35,75	7,27
	5	2	31,50	2,12
	Toplam	57	35,67	7,15
Yaratıcı düşünceye verilen önem	1	5	39,00	4,64
	2	33	36,15	7,75
	3	16	33,63	6,26
	4	3	35,67	8,33
	Toplam	57	35,67	7,15
	1	10	40,30	7,20
	2	31	34,29	7,19

Rekabet	3	11	34,00	5,08
	4	4	37,00	8,04
	5	1	45,00	,
	Toplam	57	35,67	7,15

Tablo 8 incelendiğinde, araştırmaya katılanların yaşlara bağlı olarak alt boyut ve toplam boyutta yaratıcı düşünceye etki eden faktörlerin değerleri ortalama değerin üzerinde yer aldığı görülmektedir. Rekabette ve eğitim de hiç katılmıyorum, iletişim de kesinlikle katılıyorum seçeneklerinde sadece bir gözlem bulunduğu standart sapma değerleri hesaplanmamıştır.

Yukarıdaki yaşlara bağlı olarak yaratıcı düşünceye etki eden faktörler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığını bulmak amacıyla yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9. Yaşa bağlı olarak katılımcıların Yaratıcı Düşünceye Etki Eden Faktörlerin Varyans Analizi

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P
Kültür	Gruplar Arası	229,958	4	57,489	1,134	0,351
	Gruplar İçi	2.636,709	52	50,706		
	Toplam	2.866,667	56			
İnsan kaynakları politikaları	Gruplar Arası	574,961	4	143,740	3,262	0,018 *
	Gruplar İçi	2.291,706	52	44,071		
	Toplam	2.866,667	57			
Eğitim	Gruplar Arası	213,385	4	53,346	1,045	0,393
	Gruplar İçi	2.653,282	52	51,025		
	Toplam	2.866,667	56			
İletişim	Gruplar Arası	132,094	4	33,024	0,628	0,645
	Gruplar İçi	2.734,573	52	52,588		
	Toplam	2.866,667	56			
Bilgi Sistem	Gruplar Arası	181,978	4	45,495	0,881	0,482
	Gruplar İçi	2.684,688	52	51,629		
	Toplam	2.866,667	56			
Müşteri Beklentileri	Gruplar Arası	90,271	4	22,568	0,423	0,792
	Gruplar İçi	2.776,396	52	53,392		
	Toplam	2.866,667	56			
Yaratıcı Düşünceye Verilen Önem	Gruplar Arası	130,008	3	43,336	0,839	0,478
	Gruplar İçi	2.736,659	53	51,635		
	Toplam	2.866,667	56			
Rekabet	Gruplar Arası	398,180	4	99,545	2,097	0,094
	Gruplar İçi	2.468,487	52	47,471		
	Toplam	2.866,667	56			

*:P<0.05

Yaşı bağılı olarak katılımcıların yaratıcı düşünceye etki eden faktörlerin etkisini bulabilmek amacıyla tek yönlü varyans (One Way Anova) analizi yapılmıştır.

Analiz sonuçları Tablo 9'daki gibi oluşmuştur. Tablo 9 incelendiğinde sadece yaşı bağılı olarak katılımcıların yaratıcı düşünceye etki eden faktörlerden insan kaynakları politikalarının etkisi anlamlı olarak bulunmuştur ($P < 0.05$). Diğer faktörler ise herhangi bir anlamlı etkisi bulunmamıştır ($P > 0.05$).

İnsan kaynakları politikaları arasındaki farkı bulabilmek için Tukey çoklu karşılaştırma test istatistiği kullanılmıştır. İnsan kaynakları politikaları Tukey ile test edildiğinde 2 grup oluşmuştur. Kesinlikle katılıyorum ortalamasının ($\bar{X} = 47$) en yüksek değere ve 1. grubu, katılıyorum ortalaması ($\bar{X} = 39,46$) ve katılmıyorum ortalaması ($\bar{X} = 34,27$) hem 1. hem de 2. grubu oluşturmuştur. 2. grup ise emin değilim ortalaması ($\bar{X} = 33,72$) ve kesinlikle katılmıyorum ($\bar{X} = 32,50$) 2. grupları oluşturmuş ve en düşük grup olarak belirlenmiştir.

Tablo 10. Cinsiyete Bağlı Katılımcıların Yaratıcı Düşünceye Etki Eden Faktörler için Betimsel İstatistikler Tablosu

		Sayı	Ortalama	Standart sapma
Kültür	1	8	1,38	0,52
	2	15	1,33	0,49
	3	11	1,36	0,50
	4	16	1,38	0,50
	5	7	1,71	0,49
	Toplam	57	1,40	0,49
İnsan kaynakları politikaları	1	2	1,50	0,71
	2	13	1,31	0,48
	3	18	1,33	0,49
	4	22	1,50	0,51
	5	2	1,50	0,71
	Toplam	57	1,40	0,49
Eğitim	1	11	1,36	0,50
	2	15	1,33	0,49
	3	24	1,50	0,51
	4	6	1,33	0,52
	5	1	1,00	,
	Toplam	57	1,40	0,49
İletişim	1	1	1,00	,
	2	14	1,36	0,50
	3	24	1,38	0,49
	4	15	1,40	0,51
	5	3	2,00	0,00
	Toplam	57	1,40	0,49
Bilgi Sistem	1	6	1,33	0,52
	2	31	1,35	0,49
	3	9	1,56	0,53
	4	9	1,56	0,53
	5	2	1,00	0,00
	Toplam	57	1,40	0,49
Müşteri Beklentileri	1	3	1,67	0,58
	2	29	1,45	0,51
	3	19	1,32	0,48
	4	4	1,50	0,58
	5	2	1,00	0,00
	Toplam	57	1,40	0,49
Yaratıcı düşünceye verilen önem	1	5	1,80	0,45
	2	33	1,42	0,50
	3	16	1,31	0,48
	4	3	1,00	0,00
	Toplam	57	1,40	0,49

Rekabet	1	10	1,50	0,53
	2	31	1,39	0,50
	3	11	1,27	0,47
	4	4	1,75	0,50
	5	1	1,00	,
	Toplam	57	1,40	0,49

Tablo 10 incelendiğinde, araştırmaya katılanların cinsiyete bağlı olarak alt boyut ve toplam boyutta yaratıcı düşünceye etki eden faktörlerin değerleri ortalama düzeyin altında ve üstünde karışık değerler aldığı görülmektedir. Özellikle ortalama değerden küçük olan değerler gözlem sayısının az olmasından kaynaklanmıştır. Rekabette ve eğitimde hiç katılmıyorum, iletişimde kesinlikle katılıyorum seçeneklerinde sadece bir gözlem bulunduğundan standart sapma değerleri hesaplanmamıştır.

Yukarıdaki cinsiyete bağlı olarak yaratıcı düşünceye etki eden faktörler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığını bulmak amacıyla yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11. Cinsiyete Bağlı katılımcıların Yaratıcı Düşünceye Etki Eden Faktörlerin Varyans Analiz Tablosu

	Varyasyon Kaynakları	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P
Kültür	Gruplar Arası	0,787	4	0,197	0,791	0,536
	Gruplar İçi	12,932	52	0,249		
	Toplam	13,719	56			
İnsan kaynakları politikaları	Gruplar Arası	0,862	4	0,216	0,872	0,487
	Gruplar İçi	12,857	52	0,247		
	Toplam	13,719	56			
Eğitim	Gruplar Arası	0,507	4	0,127	0,499	0,736
	Gruplar İçi	13,212	52	0,254		
	Toplam	13,719	56			
İletişim	Gruplar Arası	1,280	4	0,320	1,338	0,268
	Gruplar İçi	12,439	52	0,239		
	Toplam	13,719	56			
Bilgi sistemi	Gruplar Arası	0,845	4	0,211	0,853	0,498
	Gruplar İçi	12,875	52	0,248		
	Toplam	13,719	56			
Müşteri beklentileri	Gruplar Arası	0,775	4	0,194	0,778	0,544
	Gruplar İçi	12,944	52	0,249		
	Toplam	13,719	56			
Yaratıcı Düşünceye Verilen Önem	Gruplar Arası	1,421	3	0,474	2,042	0,119
	Gruplar İçi	12,298	53	0,232		
	Toplam	13,719	56			
Rekabet	Gruplar Arası	0,933	4	0,233	0,948	0,444
	Gruplar İçi	12,787	52	0,246		
	Toplam	13,719	56			

Cinsiyete bağlı olarak katılımcıların yaratıcı düşünceye etki eden faktörlerin etkisini bulabilmek amacıyla tek yönlü varyans (One Way Anova) analizi yapılmıştır.

Analiz sonuçları Tablo 11'deki gibi oluşmuştur. Tablo 11 incelendiğinde cinsiyete bağlı katılımcıların yaratıcı düşünceye etki eden faktörlerin tamamının etkisi anlamsız bulunmuştur ($P>0.05$).

Tablo 12. Yaratıcı Düşünceye Etki Eden Faktörlerin Cinsiyete Bağlı Betimleyici İstatistikler

	Grup	Sayı	Ortalama	Standart Sapma
İnsan kaynakları politikaları	Kadın	34	3,09	0,87
	Erkek	23	3,30	0,97
Eğitim	Kadın	34	2,47	1,05
	Erkek	23	2,52	0,90
İletişim	Kadın	34	2,94	0,81
	Erkek	23	3,30	0,97
Bilgi sistemi	Kadın	34	2,41	1,05
	Erkek	23	2,57	0,95
Müşteri beklentileri	Kadın	34	2,65	0,88
	Erkek	23	2,35	0,78
Yaratıcı düşünceye verilen önem	Kadın	34	2,47	0,71
	Erkek	23	2,04	0,64
Rekabet	Kadın	34	2,24	0,85
	Erkek	23	2,17	0,94
Kültür	Kadın	34	2,82	1,19
	Erkek	23	3,22	1,38
Yaşa Bağlı	Kadın	34	35,50	7,62
	Erkek	23	35,91	6,56
Eğitim Durumu	Kadın	34	2,09	0,52
	Erkek	23	2,04	0,64
Bankada Çalışma Süresi	Kadın	34	2,09	0,75
	Erkek	23	2,26	0,75

Araştırmaya katılanların cinsiyetlerine bağlı olarak yaratıcı düşünceye etki eden faktörlerin almış oldukları puanların ortalamaları arasındaki farklar, istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığını belirlemek amacıyla bağımsız iki örnek t testi yapılmıştır (Tablo 13).

Tablo 13. Cinsiyete Bağlı Yaratıcı Düşünceye Etki Eden Faktörlerin t-Testi Tablosu

	Grup	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	t	sd	P
İnsan kaynakları politikaları	Kadın	34	3,09	0,87	-0,879	55	0,383
	Erkek	23	3,30	0,97			
Eğitim	Kadın	34	2,47	1,05	-0,191	55	0,849
	Erkek	23	2,52	0,90			
İletişim	Kadın	34	2,94	0,81	-1,526	55	0,133
	Erkek	23	3,30	0,97			
Bilgi sistemi	Kadın	34	2,41	1,05	-0,564	55	0,575
	Erkek	23	2,57	0,95			
Müşteri beklentileri	Kadın	34	2,65	0,88	1,317	55	0,193
	Erkek	23	2,35	0,78			
Yaratıcı düşünceye verilen önem	Kadın	34	2,47	0,71	2,327	55	0,024*
	Erkek	23	2,04	0,64			
Rekabet	Kadın	34	2,24	0,85	0,256	55	0,799
	Erkek	23	2,17	0,94			
Kültür	Kadın	34	2,82	1,19	-1,148	55	0,256
	Erkek	23	3,22	1,38			
Yaşa bağlı	Kadın	34	35,50	7,62	-0,212	55	0,833
	Erkek	23	35,91	6,56			
Eğitim Durumu	Kadın	34	2,09	0,52	0,292	55	0,771
	Erkek	23	2,04	0,64			
Bankada Çalışma Süresi	Kadın	34	2,09	0,75	-0,849	55	0,399
	Erkek	23	2,26	0,75			

*: $P < 0.05$

Analiz sonuçları Tablo 13'deki gibi oluşmuştur. Tablo 13 incelendiğinde cinsiyete bağlı yaratıcı düşünceye etki eden faktörlerden yaratıcı düşünceye verilen etkiler anlamlı bulunmuştur ($P < 0.05$). Cinsiyet açısından değerlendirildiğinde kadınların yaratıcı düşüncesinin erkeklerinkinden istatistiksel olarak daha fazla olduğu söylenebilir. Yaratıcı düşünceye verilen etkinin dışında kalan diğer tüm etmenlerin etkisi anlamsız bulunmuştur ($P > 0.05$).

Tablo 14. Eğitim Durumu Katılımcıların Yaratıcı Düşünceye Etki Eden Faktörler için Betimsel İstatistikler Tablosu

	Grup	Sayı	Ortalama	Standart Sapma
Kültür	1	8	2,63	0,52
	2	15	2,07	0,26
	3	11	2,09	0,54
	4	16	1,94	0,57
	5	7	1,71	0,76
	Toplam	57	2,07	0,56
İnsan kaynakları politikaları	1	2	3,00	0,00
	2	13	2,23	0,44
	3	18	1,83	0,51
	4	22	2,14	0,56
	5	2	1,50	0,71
	Toplam	57	2,07	0,56
Eğitim	1	11	2,00	0,63
	2	15	2,13	0,52
	3	24	2,13	0,54
	4	6	1,83	0,75
	5	1	2,00	,
	Toplam	57	2,07	0,56
İletişim	1	1	3,00	,
	2	14	2,14	0,53
	3	24	2,04	0,62
	4	15	2,07	0,46
	5	3	1,67	0,58
	Toplam	57	2,07	0,56
Bilgi Sistem	1	6	2,33	0,82
	2	31	2,03	0,48
	3	9	2,22	0,67
	4	9	1,89	0,60
	5	2	2,00	0,00
	Toplam	57	2,07	0,56
Müşteri Beklentileri	1	3	2,67	0,58
	2	29	1,97	0,57
	3	19	2,11	0,46
	4	4	2,00	0,82
	5	2	2,50	0,71
	Toplam	57	2,07	0,56
Yaratıcı düşünceye verilen önem	1	5	2,40	0,89
	2	33	2,12	0,48
	3	16	1,88	0,50
	4	3	2,00	1,00
	Toplam	57	2,07	0,56

Rekabet	1	10	2,10	0,74
	2	31	2,13	0,43
	3	11	1,73	0,65
	4	4	2,25	0,50
	5	1	3,00	,
	Toplam	57	2,07	0,56

Tablo 14 incelendiğinde, araştırmaya katılanların eğitim durumuna bağlı olarak alt boyut ve toplam boyutta yaratıcı düşünceye etki eden faktörlerin değerlerinin ortalama değerin üzerinde yer aldığı görülmektedir. Rekabette ve eğitimde hiç katılmıyorum, iletişim de kesinlikle katılıyorum seçeneklerinde sadece bir gözlem bulunduğu standart sapma değerleri hesaplanmamıştır.

Yukarıdaki eğitim durumuna bağlı olarak yaratıcı düşünceye etki eden faktörler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığını bulmak amacıyla yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 15’de verilmiştir.

Tablo 15. Eğitim Durumu katılımcıların Yaratıcı Düşünceye Etki Eden Faktörlerin Varyans Analiz Tablosu

	Varyasyon Kaynakları	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Kültür	Gruplar Arası	3,636	4	0,909	3,356	0,016
	Gruplar İçi	14,083	52	0,271		
	Toplam	17,719	56			
İnsan kaynakları politikaları	Gruplar Arası	3,821	4	0,955	3,574	0,012
	Gruplar İçi	13,899	52	0,267		
	Toplam	17,719	57			
Eğitim	Gruplar Arası	0,528	4	0,132	0,399	0,808
	Gruplar İçi	17,192	52	0,331		
	Toplam	17,719	56			
İletişim	Gruplar Arası	1,447	4	0,362	1,156	0,341
	Gruplar İçi	16,273	52	0,313		
	Toplam	17,719	56			
Bilgi sistemi	Gruplar Arası	0,974	4	0,243	0,756	0,559
	Gruplar İçi	16,746	52	0,322		
	Toplam	17,719	56			
Müşteri beklentileri	Gruplar Arası	1,798	4	0,449	1,468	0,225
	Gruplar İçi	15,922	52	0,306		
	Toplam	17,719	56			
Yaratıcı düşünceye verilen önem	Gruplar Arası	1,254	3	0,418	1,346	0,269
	Gruplar İçi	16,465	53	0,311		
	Toplam	17,719	56			
Rekabet	Gruplar Arası	2,404	4	0,601	2,040	0,102
	Gruplar İçi	15,316	52	0,295		
	Toplam	17,719	56			

Eğitim Durumuna bağlı olarak katılımcıların yaratıcı düşünceye etki eden faktörlerin etkisini bulabilmek amacıyla tek yönlü varyans (One Way Anova) analizi yapılmıştır.

Analiz sonuçları Tablo 15'teki gibi oluşmuştur. Tablo 15 incelendiğinde eğitime bağlı olarak katılımcıların yaratıcı düşünceye etki eden faktörlerden insan kaynakları politikalarının ve kültürün etkisi anlamlı olarak bulunmuştur

($P < 0.05$). Diğer faktörler ise herhangi bir anlamlı etkisi bulunmamıştır ($P > 0.05$).

İnsan kaynakları politikaları arasındaki farkı bulabilmek için Tukey çoklu karşılaştırma test istatistiği kullanılmıştır. Tukey test sonuçlarına göre kültür bakımından 2 grup oluşmuştur. Kesinlikle katılıyorum ortalamasının ($\bar{X} = 2,63$) en yüksek değere ve 1. grubu, emin değilim ortalaması ($\bar{X} = 2,09$) ve katılıyorum ortalaması ($\bar{X} = 2,07$) hem 1. hem de 2. grubu oluşturmuştur. 2. grup ise katılmıyorum ortalaması ($\bar{X} = 1.94$) ve kesinlikle katılmıyorum ($\bar{X} = 1.71$) 2. grupları oluşmuş ve en düşük grup olarak belirlenmiştir.

İnsan kaynakları politikaları Tukey ile test edildiğinde 2 grup oluşmuştur. Kesinlikle katılıyorum ortalamasının ($\bar{X} = 3.0$) en yüksek değere ve 1. grubu, katılıyorum ortalaması ($\bar{X} = 2,23$) ve katılmıyorum ortalaması ($\bar{X} = 2,14$) hem 1. hem de 2. grubu oluşturmuştur. 2. grup ise emin değilim ortalaması ($\bar{X} = 1.83$) ve kesinlikle katılmıyorum ($\bar{X} = 1.50$) 2. grupları oluşmuş ve en düşük grup olarak belirlenmiştir.

Tablo 16. Bankada Çalışma Süresinin Yaratıcı Düşünceye Etki Eden Faktörler İçin Betimsel İstatistikler Tablosu

	Grup	Sayı	Ortalama	Standart Sapma
Kültür	1	8	2,63	0,52
	2	15	2,20	0,86
	3	11	2,00	0,77
	4	16	2,00	0,63
	5	7	2,14	0,90
	Toplam	57	2,16	0,75
İnsan kaynakları politikaları	1	2	3,00	0,00
	2	13	2,38	0,77
	3	18	1,94	0,73
	4	22	2,09	0,75
	5	2	2,50	0,71
	Toplam	57	2,16	0,75
Eğitim	1	11	2,00	0,77
	2	15	2,13	0,64
	3	24	2,38	0,71
	4	6	1,50	0,84
	5	1	3,00	,
	Toplam	57	2,16	0,75
İletişim	1	1	3,00	,
	2	14	2,07	0,83
	3	24	2,21	0,72
	4	15	2,07	0,80
	5	3	2,33	0,58
	Toplam	57	2,16	0,75
Bilgi Sistem	1	6	2,33	0,82
	2	31	2,16	0,69
	3	9	2,22	0,97
	4	9	1,89	0,78
	5	2	2,50	0,71
	Toplam	57	2,16	0,75
Müşteri Beklentileri	1	3	2,67	0,58
	2	29	2,14	0,79
	3	19	2,11	0,66
	4	4	2,25	0,96
	5	2	2,00	1,41
	Toplam	57	2,16	0,75
Yaratıcı düşünceye verilen önem	1	5	2,40	0,55
	2	33	2,21	0,78
	3	16	1,94	0,68
	4	3	2,33	1,15
	Toplam	57	2,16	0,75

Rekabet	1	10	2,50	0,53
	2	31	1,97	0,75
	3	11	2,09	0,83
	4	4	2,75	0,50
	5	1	3,00	,
	Toplam	57	2,16	0,75

Tablo 16 incelendiğinde, araştırmaya katılanların bankada çalışma süresine bağlı olarak alt boyut ve toplam boyutta yaratıcı düşünceye etki eden faktörlerin değerleri ortalama değer üzerinde yer aldığı görülmektedir. Rekabette ve eğitimde hiç katılmıyorum, iletişimde kesinlikle katılıyorum seçeneklerinde sadece bir gözlem bulunduğundan standart sapma değerleri hesaplanmamıştır.

Yukarıdaki bankada çalışma süresine bağlı olarak yaratıcı düşünceye etki eden faktörler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığını bulmak amacıyla yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 17. Bankada Çalışma Süresinin Yaratıcı Düşünceye Etki Eden Faktörlerin Varyans Analiz Tablosu

	Varyasyon Kaynakları	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P
Kültür	Gruplar Arası	2,447	4	0,612	1,092	0,370
	Gruplar İçi	29,132	52	0,560		
	Toplam	31,579	56			
İnsan kaynakları politikaları	Gruplar Arası	2,888	4	0,722	1,308	0,279
	Gruplar İçi	28,691	52	0,552		
	Toplam	31,579	56			
Eğitim	Gruplar Arası	4,721	4	1,180	2,285	0,073
	Gruplar İçi	26,858	52	0,517		
	Toplam	31,579	56			
İletişim	Gruplar Arası	1,092	4	0,273	0,466	0,761
	Gruplar İçi	30,487	52	0,586		
	Toplam	31,579	56			
Bilgi sistemi	Gruplar Arası	1,108	4	0,277	0,473	0,756
	Gruplar İçi	30,471	52	0,586		
	Toplam	31,579	56			
Müşteri beklentileri	Gruplar Arası	0,925	4	0,231	0,392	0,813
	Gruplar İçi	30,654	52	0,590		
	Toplam	31,579	56			
Yaratıcı düşünceye verilen önem	Gruplar Arası	1,260	3	0,420	0,734	0,536
	Gruplar İçi	30,319	53	0,572		
	Toplam	31,579	56			
Rekabet	Gruplar Arası	4,452	4	1,113	2,134	0,090
	Gruplar İçi	27,127	52	0,522		
	Toplam	31,579	56			

Bankada çalışma süresinin yaratıcı düşünceye etki eden faktörlerin etkisini bulabilmek amacıyla tek yönlü varyans (One Way Anova) analizi yapılmıştır.

Analiz sonuçları Tablo 17.'deki gibi oluşmuştur. Tablo 17 incelendiğinde Bankada çalışma süresinin yaratıcı düşünceye etki eden faktörlerin hiçbirinin etkisi anlamlı bulunmamıştır ($P>0.05$).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre TC. Ziraat Bankası AŞ. Eğitim Daire Başkanlığında çalışan personel için bankanın;

- ◆ Yaratıcı düşünceyi etkileyen kültür faktörüne göre yaratıcı düşünceden yararlanma düzeyi orta seviyededir.
- ◆ Bankanın yaratıcı düşünceyi etkileyen insan kaynakları politikaları faktörüne göre yaratıcı düşünceden yararlanma düzeyi orta seviyededir. Özellikle terfi ve ödüllendirme konusunda bankanın yaratıcı düşünceye çok daha fazla önem vermesi gerekmektedir. Yaratıcı bireyleri işe alma ve eğitme konusunda gösterdiği hassasiyeti onları ödüllendirme konusunda da gösterebilirse, banka rekabet avantajı elde etme hususunda olumlu sonuçlar elde edebilecektir.
- ◆ Yaratıcı düşünceyi etkileyen eğitim faktörüne göre yaratıcı düşünceden yararlanma düzeyi az seviyededir. Burada vurgulanması gereken nokta bankanın eğitim sonrası çalışmaların da özen göstermesi gerektiğidir. Çalışanlardan aldıkları eğitimler sonucunda olumlu geri beslemenin sağlanması gerekmektedir.
- ◆ Yaratıcı düşünceyi etkileyen iletişim faktörüne göre yaratıcı düşünceden yararlanma düzeyi orta seviyededir. Bankada özellikle astların üstleri ile fikirlerini rahatça paylaşabileceği bir ortamın oluşturulması yaratıcı düşüncenin gelişmesinde olumlu katkısı olacaktır.
- ◆ Yaratıcı düşünceyi etkileyen bilgi sistemi faktörüne göre yaratıcı düşünceden yararlanma düzeyi az seviyededir.
- ◆ Yaratıcı düşünceyi etkileyen müşteri beklentileri faktörüne göre yaratıcı düşünceden yararlanma düzeyi az seviyededir. Banka

müşterilerin fikirlerinden de yola çıkılarak başarı sağlanabileceği düşüncesine odaklanmalıdır.

- ◆ Yaratıcı düşünce bankada çalışan personele göre orta derecede önemli bir rekabet aracı olarak görülmektedir.
- ◆ Yaş; yaşa bağlı olarak katılımcıların bankanın yaratıcı düşünceye etki eden faktörlerden insan kaynakları politikalarından yararlanma düzeyini değerlendirmeleri arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Diğer faktörlerde ise herhangi bir anlamlı farklılık bulunmamıştır. Bu nedenle insan kaynakları politikaları arasındaki farkı bulabilmek için Tukey çoklu karşılaştırma test istatistiği kullanılmıştır. Bunun sonucunda örgütte uygulanan insan kaynakları politikalarının yaratıcı düşünceyi desteklediğine katılan personelin yaş ortalaması 43,23 olarak bulunmuştur. Burada önemli olan nokta; 45-54 yaş aralığındaki personelin örgütün insan kaynakları politikalarının yaratıcı düşünceyi desteklediğine yüksek oranda katılıp, 25-44 yaşları arasındaki personelin ise bakmada uygulanan insan kaynakları politikalarının yaratıcı düşünceyi desteklediği düşüncelerine büyük oranda katılamadıkları hususudur.
- ◆ Cinsiyet; cinsiyet açısından değerlendirildiğinde; kadınların bankanın yaratıcı düşünceden yararlanma düzeyini erkeklere göre istatistiksel olarak daha fazla değerlendirdikleri söylenebilir.
- ◆ Eğitim durumu; cinsiyete bağlı olarak katılımcıların bankanın yaratıcı düşünceye etki eden faktörlerden insan kaynakları politikalarından ve kültürden yararlanma düzeyini değerlendirmeleri arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Diğer faktörlerde ise herhangi bir anlamlı farklılık bulunmamıştır.

- ◆ Bankada çalışma süresi; analiz sonuçları incelendiğinde bankada çalışma süresinin yaratıcı düşünceye etki eden faktörlerin hiçbirinin üzerinde anlamlı etkisi bulunmamıştır.

“Karşılaştığınız sorunları, o sorunları yarattığınız düşünce düzeyinde kalarak çözemezsiniz.”

Albert Einstein

Bu çalışmanın sonucunda TC. Ziraat Bankası Eğitim Daire Başkanlığında yaratıcı düşüncenin orta düzeyde önemli bir rekabet aracı olarak görüldüğü anlaşılmaktadır. Bir kamu hizmet kuruluşu olan TC. Ziraat Bankasının Eğitim Daire Başkanlığında yapılan bu araştırma sonucunda, örgütün yaratıcı düşüncenin öneminin orta derecede bilincinde olduğu söylenebilir. Bunun yanı sıra yaratıcı düşünceyi etkilediği düşünülen unsurların personel için de önemli bulunması bankanın yaratıcı düşünceyi kullanma çabası içerisinde olduğunu göstermektedir. Bir örgütün sahip olduğu kültür yaratıcı düşünce için önemli bir zemin oluşturmaktadır. Bankada böyle bir zeminin varlığı söz konusudur. Aynı zamanda örgütte insan kaynakları planlama, örgütlenme, yönlendirme, yürütme ve kontrol politikaları yaratıcı düşünceyi desteklediği oranda örgüte rekabet avantajı kazandırmaktadır. Bu nedenle örgüt, yaratıcı düşüncenin oluşması ve gelişmesinde önemli bir unsur olarak çalışanları için düzenli eğitim programları düzenlemektedir. Örgütün bundan sonra yapması gereken ise çalışanlarına verdiği eğitimlerin örgüte olumlu geri dönüşünü sağlamaktır. Böylece örgüt rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamış olacaktır. Astlar ile yöneticileri arasında güven esasına dayalı bir iletişimin bulunması

Çalışanları daha yenilikçi, yaratıcılık konusunda daha istekli kılmakta dolayısıyla rakiplerinin bile hızına yetişemeyeceği avantajlar elde etmesine önemli katkısı bulunmaktadır.

Bankacılık sektöründe yaratıcı düşüncenin oldukça önemli olması nedeniyle yaratıcı fikirlerin uygulanmasında hassasiyet gösteren bankalar başarılı olmaktadır. Örgütlerde kullanılan araçların, örneğin teknolojinin ki bu teknoloji en yeni teknoloji olsa bile, örgüte ne kadar süre rekabet avantajı sağlayacağını belirleyen en önemli etken onu yönlendiren yani kullanan insan unsurunun nitelikli olup olmamasıdır.

Burada gözden kaçırılmaması gereken bir konu da bankacılık sektöründe mekanik işlemlerin yoğun olduğu ve bu nedenle bu etkenin yaratıcı düşüncenin gelişmesinin önünde önemli bir engel olduğudur. Çalışanlar gün boyunca mekanik işlemlerle meşgul olduğundan zihinleri yorgun düşmekte ve yapılan işe karşı çalışanlarda bir bıkkınlık oluşmaktadır. Buna zm olarak banka yönetimi çalışanların üzerindeki bu yoğunluğu azaltmaya yardımcı olacak teknik desteği sağlamaya çalışmalıdır.

Tüm bunların yanı sıra yaratıcı düşünce uygulamasının literatürde yeni gelişen bir teknik olması nedeniyle işletmelerce kültür olarak benimsenmesinin belirli bir zaman sürecini gerektirdiği söylenebilir. Aslında yaratıcı düşünce işletme literatürüne her ne kadar yeni giren bir kavram olsa da yüzyıllardan beri var olan bir uygulamadır. Çünkü insanoğlunun ürettiği ve kullandığı her şey bir yaratıcı düşünce eseridir. Bu kadar yaygın ve doğal bir süreç olması yaratıcı düşüncenin bir işletme için her zaman çok önemli bir unsur olduğunun açık kanıtıdır. Burada şunu da vurgulamak gerekir ki bir işletmede her çalışanın yaratıcı olmasını beklememek gerekir. Yani “herkes general olursa kim savaşacak?”. nemli olan yöneticilerin yaratıcılık için kültür, eğitim, iletişim, strateji ve politika gibi sistem unsurlarında uygun zemini oluşturabilmesidir.

Yaratıcı düşünce ve bunun rekabet avantajı olması konusunda yapılmış olan birçok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmanın rekabete karşı daha duyarlı olmaya başlayan bir kamu hizmet kuruluşunda yapılmış olması önemli bulunmaktadır. Bir kamu hizmet kuruluşunun personelinin yaratıcı düşünceyi rekabet avantajı sağlayan bir araç olarak değerlendirmeleri hakkında bilgi edinilmesi, yaratıcı düşünceyi geliştirme konusunda kamu hizmet kurumlarına ve bu alandaki akademik çalışmalara katkısının olacağı umulmaktadır.

KAYNAKÇA

ADIGÜZEL, Orhan. Yaratıcı Yönetim ve Değişim Sürecinde Yenilik İçin Yaratıcılık, Dumlupınar Üniversitesi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Kütahya, 2000.

AKIN, H.Bahadır. Yeni Ekonomi Strateji Rekabet Teknoloji Yönetimi. Çizgi Kitabevi, 2001.

ATAY, Osman. “İşletmelerin Rekabet Gücü ve İnsan Kaynakları”, Standard, Sayı 469, Yıl 40, Ocak 2001. 47-51.

BİLGİNOĞLU, Nur. Otomotiv Sektöründe Rekabet Stratejileri ve Girişimciliğin Başarı Üzerindeki Etkisi, Marmara Üniversitesi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul, 2003.

BONO, Edward De. Rekabetüstü, Çev. Oya ÖZEL. Remzi Kitabevi, 1996.

CELEP, Cevat ve Buket ÇETİN. Bilgi Yönetimi. Ankara: Anı Yayıncılık, 2003.

CORRIGAN, Karen. “Steps to Competitive Advantage”, Marketing Health Services, Vol.24, Issue 4, Winter 2004, p.48-48.

COSTELLO, Bill. “Creative Thinking Leads to Success”, USA Today Magazine, Vol.28, Issue 2655, December 1999, p.12.

ÇAKIROKKALI, A.Duygu. Rekabetçi Avantaj Kazanmada İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü, Dokuz Eylül Üniversitesi (Yayınlanmamış Doktora Tezi) İzmir, 2003.

ÇEVİK, Emrah. Türk Hazır Giyim Sektöründe Rekabet Avantajı Oluşturmada İnsan Kaynaklarının Değişen Rolü, Sakarya Üniversitesi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Sakarya, 2003.

DAVID, Taner. “Applying Creative Thinking Techniques to Everyday Problems”, Journal of Consumer Marketing, Vol. 9, Issue 4, Fall 1992, p.23.

DAY, Robert A. Bilimsel Makale Nasıl Yazılır, Nasıl Yorumlanır? Çev. Gülay Aşkar ALTAY. Tübitak Yayınları, 2004.

DEMİR, İbrahim. “Türkiye Beyaz Eşya Sanayinin Rekabet Gücü ve Geleceği”, DPT Yayını, No 2571, Şubat 2001.

DRUCKER, Peter F. Gelecek İçin Yönetim, Çeviren: Fikret ÜÇCAN. Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1992.

DURAN, Erol. Otel İşletmelerinde, Bilgi Yönetiminin Rekabet Avantajları, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Çanakkale, 2003.

EGE, Barış. Türkiye’de Kamu Bankaları ve Bankacılık Sektöründeki Yeri, Marmara Üniversitesi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul, 2002.

ELÇİ, Şirin. İnovasyon Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı. Ankara: Pelin Ofset, 2006.

EREN, Erol. Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta,2003.

EREN, Erol. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta,2003.

ERKAN, Canan. “Ulusal Rekabet Üstünlüklerinin Belirleyenleri”, Yönetim ve Ekonomi, Sayı 1, Manisa, 1995. 83-97.

GÖKSEL, Aykut. “Yaratıcılık”, B.BUMİN (Editör), Çağdaş İşletme Teknikleri. Ankara: Gazi Kitabevi, 2003.

FELDMAN, James. “How to Develop Your Creative Thinking Skills”, Manage Online, Vol.2, Issue 3, May/Jun 2004, p.4-6.

FLORİDA, Richard, Jim GOODNIGHT: “Managing For Creativity”, Harward Business Review, July/August 2005, p.125-131.

İZGÖREN, A.Şerif. Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak. Elma Yayınevi, 2001.

İSO. “Sürdürülebilir Rekabet Gücü Küresel Değişime Uyum” , İSO III. Sanayi Kongresi, İstanbul, (12-13 Ekim 2004).

KEÇECİOĞLU, Tamer. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. Sistem Yayıncılık. 2003.

KEÇECİOĞLU, Tamer. Takım Kimyası ve Mimarisi. İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2002.

KIRIM, Arman. Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1998.

KİBRİTÇİOĞLU, Aykut. “Uluslar arası Rekabet Gücüne Kavramsal Bir Yaklaşım”, Verimlilik Dergisi, 3, 1996. 109-122.

KLEIN, Jeremy. “Beyond Competitive Advantage”, Strategic Change, Vol.11, Issue 6, September 2002, p.317-327.

KOÇEL, Tamer. İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta, 2003.

MİCHALKO, Michael. "Four Steps Toward Creative Thinking", Vol.34, Issue 3, May/Jun 2000, p.12.

NEMLİ, Esra. "Rekabet Avantajı Kazanmada Örgütsel Esnekliğin Önemi", Amme İdaresi Dergisi, Cilt 31, Sayı 3, Eylül 1998. 75-85,

ONAT, Tenasüp. Türkiye'de Kamu ve Özel Bankaların Etkinliklerinin Karşılaştırılması, Anadolu Üniversitesi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Eskişehir, 1998.

ORÇUNUS, Ali Rıza, "Rekabetçi Yönetim ve Tüsiad-Kalder Toplam Kalite Modeli", Verimlilik Dergisi, Özel Sayı, 1996. 67-81.

ÖCAL, M.Şahin. "Teknolojik Değişim ve Rekabetin Evrimi", Ekonomik Yaklaşım, Cilt 8, Sayı 27, Kış 1997. 187-207.

ÖZBEY, Nurullah. İşletmelerde Yaratıcılığı Etkileyen Örgütsel ve Bireysel Faktörler İle Kamu ve Özel Bankalar Üzerine Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Erzurum, 2003.

ÖZCAN, Selami. "Uluslar arası Rekabette ISO 9000 Standartları ve Rekabet Gücüne Etkisi", Pazarlama Dünyası,32-41.

ÖZGENER, Şevki. "Küresel Rekabet Ortamında Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Yeniden Yapılanması", Dış Ticaret Dergisi, Sayı 16, Yıl 5, Ocak 2000. 45-73.

PORTER, Michael. Rekabet Dersleri. Capital Yönetim Dizisi: 3.

RAELİN, Joseph A. Kùltürlerin Çatışması, Editör: Ahmet BUĞDAYCI. Türkiye İş Bankası Kùltür Yayınları, 1999.

ROBBİNS, Stephen P. Organization Theory. USA: Prentice-Hall, 1990.

SEZGİN, İzlem. Türk İmalat Sanayinde Rekabet Gücü. Türkiye İş Bankası AŞ. Nisan 1994.

ŞEN, Zeynel ve Şükrullah DOLU. Hiper Rekabet Stratejileri. Müsiad Yayınları, 45, 2004.

TEKİN, Mahmut ve Muammer ZERENLER. "Küresel Rekabet Ortamında İşletmelerde Teknoloji Kullanımının İşletme Üzerindeki Etkileri", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO. Dergisi, 3, 1999. 1-14.

TOKTAMIŞOĞLU, Murat. Kot Pantolonlu Yönetici. İstanbul: MediaCat Kitapları, 2002.

TÜSİAD. “Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi”, Tüsiad Yayın No: 322, (Temmuz 2002).

TÜSİAD. “Rekabet Stratejileri ve En İyi Uygulamalar Türk Otomotiv Sektörü”, Tüsiad Rekabet Stratejileri Dizisi, 3, (Aralık 1997).

UYSAI, Doğan, “Teknolojik Gelişim ve Global Rekabet Üzerine Etkisi”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO. Dergisi, 4,2000. 29-38.

UZKURT, Cevahir. “Çevresel Belirsizliklere Karşı Rekabet Avantajı Yakalamada Stratejik Esnekliğin Rolü ve Firma Performansına Etkileri”, Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 3, Sayı 1, Haziran 2002. 1-20.

YAVUZ, Özlem. Rekabet Stratejileri: Türkiye’de Zeytinyağı Sektör Analizi ve Zeytinyağı Sektöründe Rekabet Stratejileri Üzerine Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul, 2003.

YILMAZ, Ahmet. Otomotiv Endüstrisinde Satın Alma Stratejileri ve Kavramları. İstanbul Ticaret Odası, 33. İstanbul, 2003.

YÜKSEL, Öznur ve G.Erenler ÇAKAR. “İşletmelerin Rekabetinde İnsan Kaynaklarının Rolü: Hazır giyim Sektörü Örneği”, Verimlilik Dergisi, 2, 1996. 99-112.

www.finansalforum.com (Faruk TÜRKOĞLU).

www.netyorum.com/ (Tülay ÇELLEK).

www.iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/08-04.pdf (Hüsnü ERKAN, Canan ERKAN. “Bilgi Ekonomilerinde Teori ve Politika”).

www.masterstraining-int.com (Ramazan GÖKBUNAR, Cevdet KAYALI, Hüseyin AKTAŞ.”İnsan Sermayesinin Çıktısı Yaratıcılık ve TKY.)

www.icgoru.com (Hasan EKİNCİ)

www.deu.edu.tr (“Yaratıcı Düşünce Teknikleri” Power Point Sunumu Yar_Sor)

www.rekabetdernegi.org. (Erdal TÜRKKAN: “Rekabet Kültürü”)

İsmail ÜSTEL: “Yaratıcı Birey Yaratıcı Kurum”, Power Point /Eğitim Sunumu.

www.egitim.aku.edu.tr (Mustafa ERGÜN: “Eğitimde Yaratıcı Düşünme-Tasarım ve Öngörü Yeteneğinin Geliştirilmesi”).

www.tkgm.gov.tr (Meryem FIKIRKOCA: 12. Ulusal Kalite Kongresi, Sunum, 13-15 Ekim 2003.)

www.polater.com (Sinan POLATER).

www.ceterisparibus.net (Gürcan PAPATYA: “İşletme Verimliliğini Geliştirme ve Küresel Rekabet Önceliklerinden Hayal Mühendisliği”).

www.izto.org.tr (Sevinç ALKAN BÜKE: “Yaratıcı Düşünce”).

www.maydanis.com (Sema ÖZÇER: Yaratıcılık-İnovasyon “Bütün Yollar Yaratıcılığa Çıkıyor” May Danışmanlık).

www.kalder.org.tr (Necip ÖZÇER: “Mantığı Bir Kenara Bırakmadan Nasıl Yaratıcı Olunur?”).

www.caginpulisi.com (Erdal ILDIZ: “Örgütsel Yaratıcılık ve Yönetimi”)

EKLER

YARATICI DÜŞÜNCE VE REKABET ANKET SORULARI

Bu çalışma Gazi Üniversitesi İşletme Bölümü "Yönetim ve Organizasyon" Anabilim Dalında yürütülen bir yüksek lisans tez çalışmasının uygulama aşamasını oluşturmaktadır. Tez konusu "Yaratıcı Düşünce İle Rekabet" arasındaki ilişkinin incelemesidir. Uygulama (araştırma) kısmında anket yöntemi kullanılacak olup uygulamanın kurumumuzda yapılması düşünülmüştür. Anket 23 sorudan oluşmaktadır. Ankette yer alan soruların doğru/yanlış cevabı yoktur. Önemli olan cevabınızı düşünerek ve samimi bir şekilde vermiş olmanızdır. Cevaplarınız gizli tutulacaktır. Bu çalışma sadece araştırmacı tarafından bilimsel amaçla değerlendirileceği için soruları güvenle yanıtlayabilirsiniz. Verilerin doğru toplanması ve yapılacak istatistik analizlerin sağlıklı olması açısından ankette hiçbir sorunun boş bırakılmamasını önemle rica ediyorum. Tez çalışmama, anketimi cevaplayarak vermiş olduğunuz samimi katkılarınızdan dolayı şimdiden çok teşekkür ediyorum.

Saygılarımla, İyi Çalışmalar

Yönetim Ve Organizasyon Yüksek Lisans Öğrencisi Saniye Aksüzek

Sorulara geçmeden önce lütfen aşağıdaki bölümü doldurunuz

Yaşınız.....

Cinsiyetiniz:

Erkek:

Kadın:

Eğitim

Dereceniz:

Master/Doktora:

Üniversite:

Lise:

Bankada Çalışma

Süreniz:

1 - 4 Yıl:

5 - 9 Yıl:

10 Yıl ve Daha Fazla:

Aşağıdaki soruları cevaplandırmanız için yapmanız gereken, size uygun olan cevabın altına X işaretini (harfini) koymaktır.

1. Bankada yaratıcılığı teşvik eden dinamik ve esnek bir örgüt kültürü mevcuttur.

Kesinlikle	Katılıyorum	Emin	Katılmıyorum	Kesinlikle
Katılıyorum		Değilim		Katılmıyorum

2. Yeni personel alınırken, adayın kendisini geliştirmiş ve gelişime, öğrenmeye açık olmasına dikkat edilir.

Kesinlikle	Katılıyorum	Emin	Katılmıyorum	Kesinlikle
Katılıyorum		Değilim		Katılmıyorum

3. Örgüt, yenilenme niteliğine sahip olan personelini yetiştirmektedir.

Kesinlikle	Katılıyorum	Emin	Katılmıyorum	Kesinlikle
Katılıyorum		Değilim		Katılmıyorum

4. Üstlere (yöneticilere) yaratıcılığın geliştirilmesi, teşvik edilmesi vs. hakkında bilgi verilmektedir.

Kesinlikle	Katılıyorum	Emin	Katılmıyorum	Kesinlikle
Katılıyorum		Değilim		Katılmıyorum

5. Örgüte yeni katılan bireylerin örgüt kültürüyle bütünleşmesini amaçlayan güçlü bir örgütsel iletişim vardır.

Kesinlikle	Katılıyorum	Emin	Katılmıyorum	Kesinlikle
Katılıyorum		Değilim		Katılmıyorum

6. Örgüt içinde düzenlenen eğitimler yaratıcı bireyleri harekete geçirici niteliktedir.

Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Emin Değilim	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
---------------------------	-------------	-----------------	--------------	----------------------------

7. Çalışan personelin yeteneklerinin fark edilebildiği ve buna göre insan kaynakları planlamasının yapılabildiği bir yönetim sistemi mevcuttur

Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Emin Değilim	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
---------------------------	-------------	-----------------	--------------	----------------------------

8. Hiyerarşik olmayan terfilerde yaratıcılık dikkate alınmaktadır. Kurumun geleceği için yeni projeler üreten, esnek, sorgulayıcı ve istekli personele öncelik tanınmaktadır.

Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Emin Değilim	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
---------------------------	-------------	-----------------	--------------	----------------------------

9. Ast ile üstü arasında katı-sert bir hiyerarşik ilişki yerine samimi bir ilişki mevcuttur.

Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Emin Değilim	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
---------------------------	-------------	-----------------	--------------	----------------------------

10. Personel arasında güçlü bir güven ilişkisi mevcuttur.

Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Emin Değilim	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
---------------------------	-------------	-----------------	--------------	----------------------------

11. Personel, işiyle ilgili her türlü bilgi ve belgeye kolayca ulaşabilir.

Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Emin Değilim	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
---------------------------	-------------	-----------------	--------------	----------------------------

12. Personelin işiyle ilgili yeni fikirler üretmesi teşvik ve takdir edilmektedir.

Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Emin Değilim	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
---------------------------	-------------	-----------------	--------------	----------------------------

13. Personelin fikirlerini, önerilerini rahatça paylaşabileceği bir ortam mevcuttur.

Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Emin Değilim	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
---------------------------	-------------	-----------------	--------------	----------------------------

14. Yaratıcı fikirleri değerlendirmede zaman kaybının olmamasına özen gösterilmektedir.

Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Emin Değilim	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
---------------------------	-------------	-----------------	--------------	----------------------------

15. Uygulanabilir olan fikirler takdir edilir ve derhal prim, terfi gibi ödüllendirme yoluna gidilir.

Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Emin Değilim	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
---------------------------	-------------	-----------------	--------------	----------------------------

16. Personelin yanında, müşterilerin fikirleri de çok önemlidir.

Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Emin Değilim	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
---------------------------	-------------	-----------------	--------------	----------------------------

17. Personel için, yaratıcılıklarının önündeki engeller kaldırılmaya çalışılmaktadır. Örneğin düşük ücret, yorucu-yoğun iş ortamı, iş tanımlarının uygulanmıyor olması, üstlerden gelen baskı, disiplinsizlik, gayri ciddi ilişkiler gibi.

Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Emin Değilim	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
---------------------------	-------------	-----------------	--------------	----------------------------

18. Sektörde elde ettiğimiz başarıların büyük çoğunluğu ‘yaratıcı düşünce’ kaynaklıdır.

Kesinlikle	Katılıyorum	Emin	Katılmıyorum	Kesinlikle
Katılıyorum		Değilim		Katılmıyorum

19. Bankacılık sektöründe diğer rekabet araçları ile karşılaştırıldığında, yaratıcı düşünce önemli bir rekabet aracıdır.

Kesinlikle	Katılıyorum	Emin	Katılmıyorum	Kesinlikle
Katılıyorum		Değilim		Katılmıyorum

20. Rakiplerimiz olan diğer bankaların başarılarını daha çok ortaya attıkları yeni fikirleri uygulayabilmeleri sayesinde elde etikleri kanaatindeyim.

Kesinlikle	Katılıyorum	Emin	Katılmıyorum	Kesinlikle
Katılıyorum		Değilim		Katılmıyorum

21. Mevcut müşterilere daha iyi hizmet sunulabilmesi, potansiyel müşterilerin ise sadık müşteriler olmasını amaçlayan sürekli bir yönetici ve çalışan eğitimleri düzenlenmektedir.

Kesinlikle	Katılıyorum	Emin	Katılmıyorum	Kesinlikle
Katılıyorum		Değilim		Katılmıyorum

22. Çalışanların yeni fikirlerini değerlendirip uygulamaya koymak, sadece en yeni hizmet teknolojisini kullanarak elde edilen başarıdan daha uzun vadeli bir başarı getirmektedir.

Kesinlikle	Katılıyorum	Emin	Katılmıyorum	Kesinlikle
Katılıyorum		Değilim		Katılmıyorum

23. Verilen eğitimlerle çalışanlara sadece bilgi yüklenmesi yerine, bu bilgiyi özümseyip kullanabilmesi için ona inisiyatif kullanma yetkisi ve cesareti de verilmektedir. (sadece bilgi maliyet ve zaman kaybına neden olmaktadır.)

Kesinlikle	Katılıyorum	Emin	Katılmıyorum	Kesinlikle
Katılıyorum		Değilim		Katılmıyorum

ÖZET

AKSÜZEK Saniye. İşletmelerde Rekabet Avantajı Olarak Yaratıcı Düşünceden Yararlanılması Üzerine Bir Araştırma, (Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2008.

Bu çalışmanın amacı örgütlerde, özellikle güçlü rekabetin olduğu hizmet sektöründe, yaratıcı düşüncenin önemini vurgulamaktır. Bu amaçla bir kamu bankası olan TC. Ziraat Bankası'nda araştırma yapılmıştır.

Küreselleşme sonucu rekabet artık çok hızlı yol almaktadır. Her örgüt iletişim teknolojisi sayesinde yeni gelişen düşünceler, rakiplerinin hizmetleri, müşterilerin beklentileri gibi konularda hızlı bir şekilde bilgi sahibi olmaktadır. Bu nedenle örgütlerin rekabet avantajı elde etmeleri çok daha zorlaşmıştır.

Tez üç bölümden oluşmaktadır. İlk iki bölüm konularla ilgili teorik bilgilerden oluşmaktadır. Son bölüm ise tezin konusu ile ilgili uygulamalı bir araştırmayı içermektedir.

Araştırma sonucunda kısaca varılan sonuç; yaratıcı düşünce örgütler için rekabet avantajı elde etmede önemli bir etkidir.

Anahtar kelimeler;

1. Yaratıcı düşünce,
2. Rekabet avantajı,
3. Küreselleşme,
4. Örgütsel kültür,

5. Örgütsel iletişim,

6. Eğitim.

ABSTRACT

AKSÜZEK Saniye. A study on Creative Thinking That is Utilized as Competitive Advantage In The Organizations. Master Deggres Thesis. Ankara 2007.

The objective of this study is to emphasize the importance creative thinking in the organizations especially service sector that has strong competitive. With this aim a research is made in the public bank that TC. Ziraat Bank.

The competitive have started to proceed as the result of globalization. Organizations rapidly can obtain knowledge about the rivals' idea and their services and the expectation of customers thanks to communication technology. For this reason to obtain competitive advantage has get difficult to organization.

In this study there are three chapters. The initial two chapters are consist of theoretical knowledge related to thesis. The final chapter contains the practical research connected with the subject of thesis.

The main conclusion reached is that creative thinking is an important factor to obtain competitive advantage for organizations.

Key words;

1. Creative thinking,
2. Competitive advantage,
3. Globalization,
4. Organizational culture,

5. Organizational communication,
6. Training.