

**T.C.  
ERCIYES ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT İÇİ  
FAKTÖRLERİN YENİLİK VE YARATICILIK  
PERFORMANSINA ETKİLERİ**

**Hazırlayan  
Emine KALE**

**Tezi Yöneten  
Prof. Dr. A.Asuman AKDOĞAN**

**İşletme Anabilim Dalı  
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı  
Doktora Programı**

**EYLÜL 2010  
KAYSERİ**

**T.C.  
ERCIYES ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT İÇİ  
FAKTÖRLERİN YENİLİK VE YARATICILIK  
PERFORMANSINA ETKİLERİ**

**Hazırlayan  
Emine KALE**

**Tezi Yöneten  
Prof. Dr. A.Asuman AKDOĞAN**

**İşletme Anabilim Dalı  
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı  
Doktora Programı**

**EYLÜL 2010  
KAYSERİ**

Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞAN danışmanlığında Emine KALE tarafından hazırlanan “Konaklama İşletmelerinde Örgüt İçi Faktörlerin Yenilik ve Yaratıcılık Performansına Etkileri” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında **Doktora Tezi** olarak kabul edilmiştir.

24/09/2010

**JÜRİ:**

Danışman :Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞAN

Üye :Prof. Dr. Hayriye ATİK

Üye :Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

Üye :Doç. Dr. Mahmut ÖZDEVECİOĞLU

Üye :Doç. Dr. Mustafa KOYUNCU

*Asuman Akdoğan*  
*H. Atik*  
*Şevki Özgener*  
*Mahmut Özdevecioğlu*  
*Mustafa Koyuncu*

**ONAY:**

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 08.10.2010.....tarih ve 24 sayılı kararı ile onaylanmıştır.

*H. Yunus Apaydin*  
Prof. Dr. H. Yunus APAYDIN  
Enstitü Müdürü

**TEŞEKKÜR**

Elinizde bulunan bu tezin bütün süreçlerinde her türlü desteği ile beni yönlendiren, değerli bilgi ve deneyimlerinden yararlandığım tez danışmanım Sayın Prof. Dr. A.Asuman AKDOĞAN'a çok teşekkür ederim.

Gerek anketin hazırlanması ve bulguların analizinde, gerekse de tezin diğer aşamalarında yardımlarını esirgemeyen tez izleme kurulu hocam Sayın Doç. Dr. Şevki ÖZGENER'e teşekkürlerimi sunarım. Tez sürecindeki destekleri için diğer tez izleme kurulu hocam Sayın Hayriye ATİK'e teşekkür ederim.

Akademik gelişmemde emeği olan değerli hocam Sayın Doç. Dr. Mahmut ÖZDEVECİOĞLU'na çok teşekkür ederim. Doktora çalışmama verdikleri destekleri için Yüksekokul eski Müdürüm Sayın Doç. Dr. Kurtuluş KARAMUSTAFA ve şu anki Müdürüm Sayın Doç. Dr. Mustafa KOYUNCU'ya teşekkür ederim.

İngilizce özetin hazırlanmasında yardımını aldığım Sayın Selda ÖZER'e teşekkür ederim. Anketin uygulanmasında emeği geçen herkese ve katılımcılara teşekkür ederim. Ayrıca fikirlerini aldığım diğer hocalarıma ve beni yüreklendiren çalışma arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Tezin bütün aşamalarında her zaman yanımda olan, desteğini esirgemeyen sevgili eşim Mehmet KALE'ye, birlikte geçireceğimiz vakitlerinden çaldığım çocuklarım Batuhan ve Ece Yıldız'a ve manevi desteğinden dolayı annem Gülşen YILDIZ'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

**Emine KALE**

**Kayseri 2010**

## KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT İÇİ FAKTÖRLERİN YENİLİK VE YARATICILIK PERFORMANSINA ETKİLERİ

Emine KALE

### ÖZET

Günümüz rekabet ortamında, konaklama işletmelerinin ulusal ve uluslararası alanda rekabet avantajı elde edebilmeleri için, müşteri memnuniyetini arttıracak yeni ürün ve hizmetler geliştirmeleri gereklidir. Konaklama işletmelerinde yenilik ve yaratıcılığın geliştirilmesi, örgüt içinde yenilik ve yaratıcılık için önemli olan bazı faktörlere bağlıdır. Bu çalışmanın amacı; konaklama işletmelerinde yenilik ve yaratıcılığın geliştirilmesinde önemli görülen örgüt içi faktörlerin, personelin yaratıcılık performansı ve işletmenin yenilik performansına etkisinin incelenmesidir. Bu etkiyi belirlemek amacıyla, İç Anadolu Bölgesi'ndeki dört, beş yıldızlı ve özel belgeli konaklama işletmelerinde, üst ve orta düzey yöneticilerin katıldığı bir alan araştırması yapılmıştır. İç Anadolu Bölgesinde bu nitelikteki otel işletmelerinin sayısı 87 ve yönetici sayısı ise 691 olarak tespit edilmiştir. Evrenin tamamı araştırma kapsamına alınmıştır. Veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Kasım 2009- Şubat 2010 tarihleri arasında araştırma yapılmasını kabul eden 54 otel işletmesine 400 anket formu dağıtılmış ve araştırma sonunda 257 kullanılabilir anket toplanmıştır.

Yenilik ve yaratıcılığı etkileyen örgütsel faktörlerin boyutlarının belirlenmesi amacıyla faktör analizinden yararlanılmıştır. Faktörleri oluşturan değişkenler dikkate alınarak ilgili yedi faktör; *yaratıcılığı geliştirme inisiyatif kullanma, yenilik odaklılık ve proje üretme, tepe yönetimi desteği ve motivasyon, bilgi paylaşımı ve iletişim, hedef odaklılık ve tamamlayıcı yetenekler, bürokratik yapı ve takım ruhu* şeklinde isimlendirilmiştir.

Bu faktörlerin, yenilik ve yaratıcılık performansına yönelik etkisinin belirlenmesi amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Sonuçlara göre; yenilik odaklılık ve proje üretme, bilgi paylaşımı ve iletişim, hedef odaklılık ve tamamlayıcı yetenekler ve takım ruhu, hem yenilik hem de yaratıcılık performansını pozitif, bürokratik yapı ise negatif olarak etkilemektedir. Yaratıcılığı geliştirme inisiyatif kullanma ile tepe yönetimi desteği ve motivasyonun, yenilik ve yaratıcılık performansı üzerinde bir etkisi tespit edilmemiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Konaklama İşletmeleri, Örgüt İçi Faktörler, Yenilik Performansı, Yaratıcılık Performansı

**IMPACTS OF INTERNAL FACTORS IN ORGANIZATIONS  
ON INNOVATION AND CREATIVITY PERFORMANCE  
IN HOSPITALITY COMPANIES**

**Emine KALE**

**ABSTRACT**

In today's competitive environment, hospitality companies have to build up new products and services that enhance customer satisfaction in order to get competitive advantage, in nationally and internationally. Developing innovation and creativity in hospitality companies depends on factors that are significant to encourage innovation and creativity in organizations. Aim of the current study is to investigate the impact of internal factors in organizations regarded as important in developing innovation and creativity in hospitality companies on creativity performance of personnel and on innovation performance of the organization. In order to determine the impact, a field study is conducted in which junior and senior executives working in four and five-star hotels and in special hospitality companies operating in Central Anatolia Region have participated. The number of hospitality companies having these characteristics is determined as 87 and the number of managers is determined as 691. The whole universe was included into the study. A questionnaire is used to collect data. Between November 2009 and February 2010, a total of 400 questionnaires were distributed to 54 hotels that accepted to participate to the study and 257 applicable questionnaires have been gathered at the end of the study.

Factor analysis is used to determine the dimensions of organizational factors affecting innovation and creativity. Seven factors are determined considering variables that constitute factors and are called as *developing creativity and utilizing initiative, being innovation-oriented and project development, support and motivation from the top, sharing information and communication, target-focused and supplementary abilities, bureaucratic structure and team spirit*.

Regression analysis is conducted in order to determine the impacts of the factors on innovation and creativity performance. Results showed that, being innovation-oriented and project development, sharing information and communication, target-focused and supplementary abilities and team spirit affect both innovation and creativity performance positively. On the other hand, bureaucratic structure affects not only innovation but also creativity performance negatively. It is found that developing creativity and utilizing initiative and support and motivation from the top have no impact on innovation and creativity performance.

**Key Words:** Hospitality Companies, Internal Factors in Organizations, Innovation Performance, Creativity Performance.

## İÇİNDEKİLER

ONAY.....	I
TEŞEKKÜR.....	II
ÖZET.....	III
ABSTRACT.....	IV
İÇİNDEKİLER.....	V
TABLolar LİSTESİ.....	X
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XI
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### YENİLİK VE YARATICILIK HAKKINDA GENEL BİLGİLER

1.1.YENİLİK VE YARATICILIĞIN TANIMI.....	4
1.1.1. Yeniliğin Tanımı.....	5
1.1.2. Yaratıcılığın Tanımı.....	7
1.2.YENİLİK VE YARATICILIK İLİŞKİSİ.....	12
1.3. YENİLİK VE YARATICILIĞIN ÖNEMİ.....	14
1.4. YENİLİK VE YARATICILIĞIN YARARLARI.....	16
1.5. YENİLİK VE YARATICILIK TÜRLERİ.....	18
1.5.1.Yenilik Türleri.....	18
1.5.1.1. Ürün/Hizmet ve Süreç Yenilikleri.....	18
1.5.1.2. Radikal ve Kademeli Yenilikler.....	20
1.5.1.3. Örgütsel Yenilik.....	22
1.5.2. Yaratıcılık Türleri.....	24
1.5.2.1. Bireysel Yaratıcılık.....	24
1.5.2.2. Örgütsel Yaratıcılık.....	27
1.6.YENİLİK VE YARATICILIK SÜRECİ.....	32
1.6.1. Yenilik Süreci ve Aşamaları.....	32
1.6.1.1. Araştırma Aşaması.....	32
1.6.1.2. Geliştirme Aşaması.....	34
1.6.1.3. Uygulama Aşaması.....	36

1.6.1.4. Ticarileştirme Aşaması.....	36
1.6.2. Yenilik Sürecinin Yönetimi.....	37
1.6.3. Yaratıcılık Süreci ve Aşamaları.....	38
1.6.3.1. Tanımlama.....	38
1.6.3.2. Bilgi Toplama.....	39
1.6.3.3. Fikir Üretme.....	40
1.6.3.4. Fikirlerin Değerlendirilmesi ve Değiştirilmesi.....	40
1.6.3.5. Fikirlerin Uygulanması.....	41
1.6.4. Yaratıcılık Sürecinin Yönetimi.....	41
1.7. YENİLİK VE YARATICILIĞIN BAŞARI KOŞULLARI.....	42
1.8. YENİLİK VE YARATICILIKTA ÖRGÜTSEL ENGELLER.....	44
1.8.1. Örgüte Düşük Bağlılık.....	45
1.8.2. Yönetim Desteğinin Eksikliği.....	46
1.8.3. Baskılar.....	46
1.8.4. Katı Kurallar.....	47
1.8.5. Yetersiz Ödül Sistemi.....	48
1.8.6. Özgürlük Eksikliği.....	48
1.8.7. Yetersiz Kaynak.....	49
1.8.8. İşin Özelliği.....	50
1.8.9. Diğer Sorunlar.....	50

## İKİNCİ BÖLÜM

### YENİLİK VE YARATICILIĞI ETKİLEYEN ÖRGÜT İÇİ

#### FAKTÖRLER

2.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜT İKLİMİ.....	57
2.1.1. Örgüt Kültürünün Tanımı ve Boyutları.....	57
2.1.2. Örgüt İkliminin Tanımı ve Boyutları.....	61
2.1.3. Örgüt Kültürü ve İkliminin Farkı ve İlişkisi.....	65
2.1.4. Yaratıcılığı ve Yeniliği Etkileyen Örgüt Kültürü ve İklimi Unsurları.....	65
2.1.4.1. Sürekli Öğrenme Eğilimi.....	66
2.1.4.2. Dinamizm ve Gelecek Merkezlilik.....	67
2.1.4.3. Risk Alma.....	68
2.1.4.4. Katılımcılık.....	70



2.1.4.5. Hata Toleransı.....	70
2.1.4.6. İşin İddialı Olması.....	71
2.1.4.7. Güven.....	74
2.1.4.8. Çekişme.....	74
2.1.4.9. Eğlence, Mizah.....	75
2.2. STRATEJİ.....	76
2.2.1. Misyon ve Vizyon.....	76
2.2.2. Amaçlar ve Hedefler.....	78
2.3. ÖRGÜT YAPISI.....	79
2.3.1. Esneklik.....	81
2.3.2. Otonomi /Özgürlük.....	82
2.3.3. Çalışma Takımları.....	84
2.4. İLETİŞİM.....	85
2.4.1. Açık İletişim.....	86
2.4.2. Karşılıklı Fikir Akışı, Bilgi Alışverişi .....	88
2.5. LİDERLİK.....	89
2.5.1. Liderlik Türleri ve Yenilik/Yaratıcılık İlişkisi.....	91
2.5.2. Yenilik ve Yaratıcılığı Cesaretlendiren Liderin Özellikleri .....	93
2.6. DESTEK MEKANİZMALARI.....	95
2.6.1. Ödüllendirme.....	96
2.6.2. İnsan Kaynakları .....	98
2.6.3. Kaynak Tahsisi.....	101
2.6.4. Bilgi Teknolojileri ve Bilgi Yönetimi.....	102

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE YENİLİK VE YARATICILIK

3.1. KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN TANIMI, SINIFLANDIRMASI VE ÖZELLİKLERİ.....	105
3.2. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE YENİLİK VE YARATICILIĞIN TANIMI, TÜRLERİ, ÖNEMİ VE ÖZELLİKLERİ .....	108
3.2.1. Konaklama İşletmelerinde Yeniliğin Tanımı ve Türleri.....	108
3.2.2. Konaklama İşletmelerinde Yaratıcılığın Tanımı ve Türleri.....	110
3.2.3. Konaklama İşletmelerinde Yenilik ve Yaratıcılığın Önemi.....	112

3.2.4. Konaklama İşletmelerinde Yenilik ve Yaratıcılığın Özellikleri.....	114
3.3. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE YENİLİK VE YARATICILIĞIN OLUŞTURULMASI.....	118
3.3.1. Konaklama İşletmelerinde Yenilik ve Yaratıcılığı Engellenen Unsurlar...	118
3.3.2. Konaklama İşletmelerinde Yenilik ve Yaratıcılık İçin Başarı Koşulları...	122
3.3.3. Konaklama İşletmelerinde Yenilik ve Yaratıcılığı Destekleyen Örgüt İçeri Faktörler.....	125
3.4.KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE YARATICILIK VE YENİLİK PERFORMANSI.....	132
3.4.1. Performans Kavramı.....	132
3.4.2. Bireysel ve Örgütsel Düzeyde Performans .....	134
3.4.3. Konaklama İşletmelerinde Yenilik Performansı.....	135
3.4.3.1. Yenilik Performansının Ölçülmesi.....	135
3.4.3.2. Yenilik Performansını Etkileyen Boyutlar.....	138
3.4.3.3. Yenilik Performansının Geliştirilmesi.....	139
3.4.4. Konaklama İşletmelerinde Yaratıcılık Performansı.....	141
3.4.4.1. Yaratıcılık Performansının Ölçülmesi.....	142
3.4.4.2. Yaratıcılık Performansını Etkileyen Boyutlar.....	143
3.4.4.3. Yaratıcılık Performansının Geliştirilmesi.....	145

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT İÇİ FAKTÖRLERİN YENİLİK VE YARATICILIK PERFORMANSINA ETKİLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

4.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI.....	147
4.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLARI.....	148
4.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	149
4.3.1. Ana kütle ve Örneklem.....	149
4.3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler.....	150
4.3.3. Araştırma Formunun Hazırlanması.....	153
4.3.4. Verilerin Toplanması ve Analizi.....	155

4.4. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ.....	156
4.4.1. Araştırmaya Katılan Yöneticiler ve İşletmelere İlişkin Bulgular.....	156
4.4.2. Örgüt İçi Faktörlere İlişkin Bulgular.....	158
4.4.3. Yenilik ve Yaratıcılık Performansına İlişkin Bulgular.....	161
4.4.4. Örgüt İçi Faktörlerin Boyutlarını Belirlemeye Yönelik Faktör Analizi....	164
4.4.5. Örgüt İçi Faktörlere Yönelik Boyutların Yenilik ve Yaratıcılık Performansı Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bulgular.....	168
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>182</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>189</b>
<b>EK-1: ANKET FORMU.....</b>	<b>226</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>230</b>

## TABLOLAR LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1.1. Yeniliğin Tanımı.....	7
Tablo 1.2. Yaratıcılık: Bakış Açısı ve Tanımı.....	11
Tablo 1.3. Yaratıcılık ve Yenilik Farkları.....	13
Tablo 1.4. Yaratıcı Birey – Yaratıcı Örgüt Özellikleri.....	31
Tablo 2.1. Yenilik ve Yaratıcılık İçin Örgüt Kültürü Boyutları.....	60
Tablo 2.2. Yenilik ve Yaratıcılık İçin Örgüt İklimi Boyutları.....	63
Tablo 2.3. Yeniliği Destekleyen ve Engellenen Örgüt Yapısının Özellikleri.....	80
Tablo 3.1. Konaklama İşletmelerinde Yenilik Türleri.....	109
Tablo 3.2. Konaklama İşletmelerinde Yaratıcılık Türleri.....	111
Tablo 4.1. Araştırmaya Katılan Yöneticilere Yönelik Bilgiler.....	156
Tablo 4.2. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Çalıştıkları Konaklama İşletmelerine Yönelik Bilgiler.....	157
Tablo 4.3. Örgüt İçi Faktörlere İlişkin Bulgular.....	158
Tablo 4.4. İşletmenin Yenilik Performansına Yönelik Bulgular.....	161
Tablo 4.5. Çalışanların Yaratıcılık Performansına İlişkin Bulgular.....	162
Tablo 4.6. Örgüt İçi Faktörler İlişkin Boyutlar.....	164
Tablo 4.7. Değişkenlere İlişkin Korelasyonlar, Aritmetik Ortalamalar ve Standart Sapmalar ve Cronbach's Alpha Değerleri.....	169
Tablo 4.8. Örgüt İçi Faktörlerin Yaratıcılık Performansı Üzerindeki Etkil Regresyon Analizi Sonuçları .....	172
Tablo 4.9. Yenilik ve Yaratıcılığı Etkileyen Örgüt İçi Faktörlerin Yenilik Performansı Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları .....	176

**ŞEKİLLER LİSTESİ**

	<b>Sayfa</b>
Şekil 2.1. Yenilik ve Yaratıcılığı Etkileyen Örgüt İçi Faktörler.....	56
Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli.....	151
Şekil 4.2. Yaratıcılık Performansı İle İlgili Kabul ve Red Edilen Hipotezler.....	174
Şekil 4.3. Yenilik Performansı İle İlgili Kabul ve Red Edilen Hipotezler.....	179

## GİRİŞ

Küreselleşme ve teknolojik alandaki hızlı gelişmelerle birlikte, rekabetin giderek arttığı iş dünyasında, işletmelerin farklarını ortaya çıkararak diğer işletmelere karşı rekabet avantajı yaratmaları oldukça gerekli hale gelmiştir. İşletme dışındaki hızlı değişim, zamanla işletmelerin yönetim anlayışlarını da değiştirmektedir. Sürekli rekabet ortamında işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmaları açısından kilit rol oynayan en önemli unsurlardan biri, işletmede yenilik ve yaratıcılığın gelişmesine ne derece özen gösterildiğidir. İşletmelerin yeni yönetim anlayışlarında bu unsurun yer alması önemlidir.

Firmanın yaratıcılık ve yenilik kapasitesi, performansının önemli bir göstergesi olmaktadır. Yaratıcılık ve yeniliğe gereken değeri göstererek kendilerini sürekli yenileyebilen işletmeler, küreselleşmenin arttırdığı belirsiz çevre koşullarından daha az etkilenmekte ve artan yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmektedirler. Yaratıcılıkla ortaya konulabilen yeni fikirler, yenilik anlayışıyla işletmeler için kullanılabilir bir sonuca dönüşmektedir.

Yaratıcı fikirlerden yararlanarak müşterilerine yeni ürün ve hizmet sunabilen işletmelerin, yaşamlarını sürdürme, büyüme, amaçlarına ulaşabilme, müşteri isteklerini yerine getirme açısından büyük bir avantajı bulunmaktadır.

Son yıllarda gerek ulusal ve uluslararası turizm hareketlerinin artması, gerekse turistlerin özellikleri, tercihleri ve beklentilerinin birbirinden farklılaşması sonucu, turistik çekim merkezleri ve işletmeler açısından rekabet de paralel olarak fazlalaşmıştır. Politik, ekonomik, doğal, sosyolojik vb. pek çok faktörden hızlıca etkilenen turizm sektöründe rekabet edebilme ve rekabet avantajı yaratmanın önemi açıktır. Bir turizm bölgesinde birbirine benzer hizmet veren konaklama işletmeleri

arasında hizmetleriyle fark yaratan bir işletme talep sıkıntısı yaşamayacaktır. Hatta bazı konaklama işletmeleri verdikleri hizmetlerle buldukları turizm merkezinden dahi ön plana geçebilmektedirler (örn: Burj Al Arap Oteli). Fark yaratan bu konaklama işletmelerinin başarısında yenilik ve yaratıcılığa verilen değerin rolü büyüktür.

İşletmelerde yenilik ve yaratıcılık performansına etki eden örgüt içi faktörler bulunmaktadır. Sürekli öğrenme eğilimi, dinamizm ve gelecek merkezlilik, risk alma, katılımcılık, hata ve başarısızlık toleransı, işin iddialı olması, güven ortamı, fikir çekişmesi, eğlence, mizah gibi örgütsel iklim ve kültür faktörleri işletmede yenilik ve yaratıcılığın oluşturulmasında önemli rol üstlenirler. Bunların yanında; yenilik odaklılık, amaç ve hedeflerin çalışanlarca paylaşılması, yaratıcı takımların oluşturulması, üst yönetimin yaratıcı fikirleri desteklemesi, bilgi akışı ve açık iletişim, çalışanlara işleri ile ilgili gerekli özerklik ve esnekliğin sağlanması gibi unsurlar işletmede yenilik ve yaratıcılığın oluşmasını destekleyen diğer unsurlardır. Destekleyen unsurların yanında, yenilik ve yaratıcılığı engelleyen unsurlar da bulunmaktadır. Örneğin; zaman ve iş baskısı, katı kurallar, aşırı bürokrasi, yetersiz ödül sistemi, yetersiz kaynak dağıtımı, kararlara katılım ve inisiyatif kullanma desteğinin olmaması gibi unsurlar işletmede yaratıcı ve yenilikçi fikirlerin ortaya çıkması ve uygulanmasına engel teşkil ederler. İşletmelerde yenilik ve yaratıcılığı engelleyen unsurların tespit edilerek ortadan kaldırılması, yenilik ve yaratıcılık performansı açısından önemlidir.

Bu noktada, bu çalışmanın amacı; konaklama işletmelerinde yenilik ve yaratıcılığın incelenmesi, yenilik ve yaratıcılık için önem teşkil eden örgüt içi faktörlerin belirlenmesi ve bu faktörlerin işletmenin yenilik performansı ve çalışanların yaratıcılık performansına etkisinin tespiti olarak belirtilebilir.

Dört bölümden oluşan çalışmanın birinci bölümünde yenilik ve yaratıcılığa yönelik temel bilgiler yer almaktadır. Yenilik ve yaratıcılığın tanımı, önemi, yararları, çeşitleri, başarı koşulları ve yenilik ve yaratıcılığı etkileyen örgütsel engellere yer verilmektedir.

İkinci bölüm, yenilik ve yaratıcılığı etkileyen örgütsel faktörlerle ilgilidir. Örgütsel kültür ve örgütsel iklim, strateji, örgütsel yapı, iletişim, liderlik ve destek mekanizmaları bu bölümde yer alan konuları oluşturmaktadır.

Üçüncü bölümde, “konaklama işletmelerinde yenilik ve yaratıcılık” konusu ele alınmaktadır. Konaklama işletmelerinin tanımı, sınıflandırılması ve özellikleri, konaklama işletmelerinde yenilik ve yaratıcılığın tanımı, türleri, önemi ve özellikleri, konaklama işletmelerinde yenilik ve yaratıcılığın oluşturulması ve konaklama işletmelerinde yenilik ve yaratıcılık performansı bu bölümde ele alınan başlıklardır.

Araştırmanın dördüncü ve son bölümünde ise; konaklama işletmelerinde yenilik yaratıcılık için önemli örgüt içi faktörlerin, yenilik ve yaratıcılık performansına etkisini inceleyen bir alan araştırmasının sonuçlarına yer verilmektedir.



## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **YENİLİK VE YARATICILIK HAKKINDA GENEL BİLGİLER**

Hem tarihsel, hem de küresel açıdan ele alındığında yenilik ve yaratıcılık insanlığın gelişmesi ve büyük global değişimler için her zaman gerekli olmuştur. Yenilik ve yaratıcılık sadece bilimsel gelişmeler için değil iş dünyasındaki diğer gelişmeler için de oldukça önemli bir unsurdur. Yenilik ve yaratıcılığın uzun dönemli işletme başarısında hayati yeri vardır. Firmalar aynı ürün ve hizmetleri sunarak uzun süre ayakta kalamazlar. Bugünün hızla değişen iş dünyasında rekabet avantajı sağlamak ve müşteri memnuniyeti oluşturmak için işletmelerin yaratıcılık ve yeniliğin oluşturulmasına gerekli özeni göstermeleri önemlidir.

Bu bölümde yenilik ve yaratıcılık ile ilgili temel bilgiler ele alınmaktadır. Yenilik ve yaratıcılığın tanımı, önemi, yararları, çeşitleri, başarı koşulları ve yenilik ve yaratıcılığı etkileyen örgütsel engellere yer verilmektedir.

#### **1.1. YENİLİK VE YARATICILIĞIN TANIMI**

Yenilik ve yaratıcılığın tanımlarına bakıldığında genellikle iki kavramın bir arada düşünüldüğü, birbirini tamamladığı hatta bazı kaynaklarda tek bir tanımda açıklandığı görülmektedir. Burada öncelikle yenilik ve yaratıcılığın ayrı ayrı tanımlarına bakılacak bunun yanında yenilik ve yaratıcılık ilişkisini ele alan tanımlara da yer verilecektir.

### 1.1.1. Yeniliğin Tanımı

Kuczarski tarafından yenilik; “işletmelere, mevcut zamanın ötesini görebilme ve bir gelecek vizyonu oluşturma olanağı veren yaygın bir tutum” olarak tanımlanmıştır<sup>1</sup>. Drucker’a göre yenilik girişimciliğin özel bir fonksiyonudur. Çalışanların farklı bilgi yeteneklerini kullanabildikleri bir unsurdur<sup>2</sup>. Başka bir tanıma göre yenilik, “örgütte insanlar tarafından yeni ve yararlı fikirlerin uygulanması ve benimsenmesidir”<sup>3</sup>. Eğer yaratıcılık başlangıç noktasıysa, yenilik de hayal gücüne dayalı düşüncenin gerçekleşmesini sağlayan süreçtir<sup>4</sup>. Yenilik, yaratıcılık sonucu ortaya çıkan yeni fikirlerin başarıyla işletilmesi ile ilgilidir.

West ve Farr’a göre yenilik, “bir grup, örgüt ya da geniş topluluklar içinde, o grup, birey ya da topluluğa yararlı olacak şekilde tasarlanmış, uygulayıcılara yeni olan süreç, ürün ve prosedürlerin ortaya konması ve uygulamasıdır”<sup>5</sup>. Benzer bir tanıma göre yenilik; “yeni fikrin yeni ürün veya hizmete dönüştürülmesi veya örgüt ya da süreçteki bir gelişimdir”<sup>6</sup>. Yenilik işletmelerin iç ve dış çevresindeki sürekli değişimlere uyum sağlayabilmeleri için bir avantaj olarak kullanılabilir. Örgüt kültürünün özellikleri, işletmenin yenilik anlayışını belirlenmesine olanak sağlamaktadır.

Buckler yeniliği; “girişimci ve işletmeyi memnun etmek ve müşterilere yeni değer sağlamak için gerekli faaliyetlerin oluşturulması” olarak tanımlamıştır<sup>7</sup>. Ayrıca yenilik; “bir ürün, hizmet ve sürecin oluşturulması ve geliştirilmesi için başvuru olan yeni bir fikir” olarak tanımlanabilir<sup>8</sup>.

<sup>1</sup> Thomas D. Kuczarski; *Innovation Leadership Strategies for the Competitive Edge*, NTC Business Books, USA 1996, s.3

<sup>2</sup> Peter F. Drucker; *Gelecek İçin Yönetim*. Çev: Fikret Üçcan, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları 1998, s.149; Peter F Drucker; *Innovation and Entrepreneurship*, Butterworth- Heinemann, 2007,p.27

<sup>3</sup> Teresa M. Amabile; Regina Conti; “Changes in the Work Environment for Creativity During Downsizing”, *Academy of Management Journal*, Vol:42, No:6, 1999, p.630

<sup>4</sup> Neil Coade; *Her Koşulda Yaratıcı Olmak*, Çev: Aydın Ekim Savran, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 2002,s.19

<sup>5</sup> Michael A West; James L. Farr; *Innovation and Creativity at Work*, John Wiley and Sons, England, 1992, s.9

<sup>6</sup> Dennie Heye;“Creativity and Innovation”, *Business Information Review*, Vol:23, No:4, 2006, s.253

<sup>7</sup> Sheldon A Buckler; “The Spiritual Nature of Innovation”, *Research Technology Management*, Vol. 40, Issue 2, Mar/Apr 1997, p. 43

<sup>8</sup> Kathryn M Bartol; David C. Martin; *Management*, McGraw Hill, USA, 1991, s.226

Woodman vd. ise yeniliği örgütsel bakış açısına göre tanımlamışlardır. Onlara göre yenilik; karmaşık sosyal sistemde bireylerin ve küçük grupların kolektif yaratıcılığıdır. Bu yaratıcılığın son ürünü, örgüt veya müşterilerinin değerli ve yararlı olan bir yeniliktir<sup>9</sup>. Yani bir örgütte yeniliğin gerçekleşebilmesi o örgütte yaratıcılığın varlığına bağlıdır.

OECD'nin Oslo Kılavuzunda yer alan TUBİTAK tarafından kabul gören yenilik tanımı ise, “yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet), veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir örgütsel yöntemin işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde gerçekleştirilmesi”<sup>10</sup> şeklindedir. Bu tanıma göre, yenilik yeni bir ürün ve süreç üretmenin dışında pazarlama yeniliğini ve örgütsel yeniliği de kapsamaktadır. Aynı zamanda tanım, yeniliğin örgüt içinde ve dış ilişkilerinde oluşabileceğini ifade etmektedir.

Görüldüğü üzere, birçok kaynakta yenilik, yeni bir ürün ve hizmet üretmenin ötesinde farklı bakış açılarıyla ele alınmış ve o şekilde tanımlanmıştır. Yukarıda yapılan tanımların bir özeti ve araştırmacıların yeniliği ele alış noktaları Tablo 1.1.'de belirtilmektedir.

---

<sup>9</sup> Richard W. Woodman; John E. Sawyer; Ricky W. Griffin; “Toward a Theory of Organizational Creativity”, *Academy of Management Review*, Vol:18, No:2, 1993, p.293

<sup>10</sup> TUBİTAK, “Ulusal Yenilik Stratejisi (2008-2010)”, [http://www.tubitak.gov.tr/tubitak\\_content\\_files//BTYPD/strateji\\_belgeleri/Ulusal\\_Yenilik\\_Stratejisi\\_2008\\_2010.pdf](http://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files//BTYPD/strateji_belgeleri/Ulusal_Yenilik_Stratejisi_2008_2010.pdf), erişim tarihi: 19.08.2010

**Tablo 1.1. Yeniliğin Tanımı**

<b>Kaynak</b>	<b>Yenilik Kavramı</b>
Bartol (1991)	Ürün geliştirmek için başvurulmuş yeni bir fikir
West ve Farr (1992)	Yeni süreç, ürün ve prosedürler
Woodman, Sawyer ve Griffin (1993)	Birey ve grup yaratıcılığının ürünü
Kuczmarski (1996)	Gelecek vizyonu oluşturma olanağı veren tutum
Buckler (1997)	Girişimci ve müşteri için değerli uygulama
Drucker (1998)	Girişimciliğin bir fonksiyonu
Amabile (1999)	Yeni fikirlerin uygulanması
Heye (2006)	Yeni ürün/hizmet yapma, örgüt ya da süreçte değişim
TUBİTAK (2010)	Yeni bir ürün, süreç, pazarlama yöntemi ve örgütsel yöntem

Kaynak: Bartol (1991), West ve Farr (1992), Woodman, Sawyer ve Griffin (1993), Kuczmarski (1996), Buckler (1997), Drucker (1998), Amabile (1999), Heye (2006), TUBİTAK (2010) çalışmalarından yararlanarak araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.

Yeniliğin tanımları incelendiğinde; a) yaratıcı fikirleri uygulanması, b) yeni ürün/hizmet, süreç, prosedür, pazarlama yöntemi ve örgütsel yöntem geliştirme ve c) yeniliğin işletme, müşteri için değerli olması ifadeleri ön plana çıkmaktadır. Bu çalışmada yeniliğin tanımı şu şekilde benimsenmiştir. Yenilik; işletmede verimliliği ve etkinliği arttıran süreç ve uygulamaların geliştirilmesi, müşteriler için değer yaratan ve işletme için rekabet avantajı sağlayan yeni ürün/hizmetlerin oluşturulması ve çevresel değişimlere karşı örgütün kendisini yenilemesi ile ilgilidir.

### 1.1.2. Yaratıcılığın Tanımı

Yaratıcılık ise; “orjinallliği ve ifade edilebilirliği olan fikirleri yaratma gücü ve yeteneğine sahip olma” şeklinde tanımlanabilir. Girişimcilik teorisyenlerinden Shumpeter, yaratıcılıkla ilgili “yaratıcı yıkım” ifadesini kullanmıştır. Shumpetere göre

yaratıcı yıkım kapitalizmin gerçeğidir<sup>11</sup>. Yaratıcılık, bir yandan yeni ürün ve fikirler yaratırken, diğer taraftan da önceki ürün ve fikirleri yok etmektedir

Bir diğer tanıma göre yaratıcılık; yeniliğin ana unsuru olup, genellikle yeni fikirlerin üretilmesi veya eski fikirlerin yeni yollarla kombinasyonudur<sup>12</sup>. Yaratıcılığın genel kabul gören bir başka tanımı ise; “bireyler veya birlikte çalışan birey grubu tarafından yeni ve yararlı fikirlerin, süreçlerin ve prosedürlerin üretimi, kavramsallaştırılması ve geliştirilmesidir”<sup>13</sup>. Yaratıcılık, küçük bir düzeltmeden büyük başarılarla kadar uzanan her yaratıcı faaliyette mevcuttur. Hayatın her alanında yer almaktadır.

Yaratıcılık, bireylerin veya temel orijinal fikir oluşturmak veya problem çözmek için meydana gelen grupların temel yeteneğidir<sup>14</sup>. Yaratıcılığın doğuştan geldiğini savunanlara rağmen, çoğu araştırmacı yaratıcılığın öğrenilebileceği ve zaman içerisinde uygulama sayesinde geliştirilebileceğini savunmaktadır<sup>15</sup>.

Woodman ve arkadaşlarının örgütsel bakış açısına göre yaratıcılık; “karmaşık sosyal sistemde bireylerin beraber çalışması ile değerli, kullanılabilir yeni ürün, hizmet, fikir, prosedür ve süreç yaratmadır”<sup>16</sup>. Örgütsel yaratıcılık, örgütteki yenilik ve yaratıcılığa yönelik davranışları cesaretlendirmek için örgütün resmi araç ve yaklaşımlar tesis etmesini ve kaynak sağlaması gerektiğini savunur<sup>17</sup>.

Yaratıcılığın bir kişi, bir süreç veya bir ürün/hizmette bulunduğuna yönelik fikir birliği bulunmamaktadır. Ancak yaratıcı işin hem yeni, hem de değerli olduğuna dair bir uzlaşma vardır<sup>18</sup>.

<sup>11</sup> Mats Sundgren; Alexander Styhre; “Creativity – A Volatile Key of Success? Creativity in New Drug Development”, *Creativity and Innovation Management*, Vol:12, No:3, 2003, s.147

<sup>12</sup> Heye; a.g.e., p.253

<sup>13</sup> Christina E. Shalley; Lucy L. Gilson; Terry C. Blum; “Matching Creativity Requirements and the Work Environment: Effects on Satisfaction and Intentions to Leave”, *Academy of Management Journal*, Vol.43, No: 2, 2000, p.215

<sup>14</sup> Nirmal Sethia; “Generating Creativity and Innovation in Large Bureaucracies”, (Ed: Robert Lawrence Kuhn), *Greenwood Publishing Group*, Westport,1993, p.385

<sup>15</sup> Rifat İraz; *Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve Kobiler*, Çizgi Kitabevi, Konya, 2005, s.4

<sup>16</sup> Woodman; Sawyer; Griffin, a.g.e., p. 293

<sup>17</sup> Sundar Bharadwaj; Anil Menon; “Making Innovation Happen in Organizations: Individual Creativity Mechanisms, Organizational Creativity Mechanisms or Both?” , *Journal of Product Innovation Management*, Vol:17, No:6, 2000, p. 424

<sup>18</sup> Mary J. Petrowski; “Creativity Research: Implications for Teaching, Learning and Thinking”, *Reference Services Review*, Vol. 28 . No 4 , 2000 , p. 305

Coade, yaratıcılığı, “hayal gücüne dayalı düşüncenin sonucu olarak bir ürünün veya hizmetin var edilebilmesidir” şeklinde tanımlamıştır. Hayal gücü ise, zihinsel yetenek, var olmayan veya bilmediğimiz nesnelere tanım ve görüntülerini oluşturma, aklın yaratıcı yeteneği olarak tanımlanabilir<sup>19</sup>.

Yaratıcılık için hayal gücü kadar bilgi ve değerlendirme de önemlidir. Bilgi ne kadar büyükse, o kadar çok fikir, örnek ve kombinasyon yaratılabilir. Ancak yaratılan bu bilginin hayal gücüyle şekillendirilmesi ve yeni yollarla kombinasyonu gereklidir. Sonrasında fikirler değerlendirilmeli ve kullanılabilir hale dönüştürülmelidir<sup>20</sup>. Bu anlamda yaratıcı olabilmek için, yeni düşüncüyü yararlı ve gerçek bir şeye dönüştürme yeteneği yani hayal gücü, inisiyatif, bilgi ve nesnel bir bakış açısına ihtiyaç vardır.

Ford’a göre yaratıcılığın üç ana özelliği yaratıcılık tanımına katkı sağlar. Birincisi, yaratıcılık, bir aktör tarafından sunulan bir ürünün bir niteliğini gösterir. Yaratıcı ürün kavramı, geniş alanlarda düşünülmelidir. İkincisi, yaratıcılık bir ürünün yenilik ve değeri ile ilgili alanın üyeleri tarafından yapılan subjektif bir yargıdır. Üçüncüsü, yaratıcılık değerlendirmelerinde ilgi alanı spesifiktir, bir alandan başka alana çeşitlenebilir ve alanın geliştirilmesi için yaratıcı eylemler değişebilir<sup>21</sup>.

Oldham ve Cummings, ürünler, fikirler ve prosedürlerle ilgili olarak, yaratıcı performansın tanımına iki koşul eklemiştir. Bunlar; (1) yeni veya orijinallik, (2) örgütte yararlılık ve kullanılabilirlik<sup>22</sup>. Ayrıca onlara göre; ürün, fikir veya prosedür yeniliği, ya varolan materyalin önemli bir yeniden kombinasyonu ya da tamamen yeni bir unsura başlangıçla ilgilidir. Bunun yanında yaratıcı fikirler, sadece geleneksel olarak yaratıcılık gerektiren işlerde değil, işgörenler tarafından örgütün her iş ve her seviyesinde yaratılabilir.

<sup>19</sup> Coade, s.19.

<sup>20</sup> Rober Kreitner; *Management, Houghton Mifflin Company*, 4. Edition, Boston, 1989

<sup>21</sup> Cameron M Ford; “A Theory of Individual Creative Action in Multiple Social Domains”, *Academy of Management Review*, Vol:21, No:4, 1996, pp: 1115

<sup>22</sup> Greg R. Oldham; Anne Cummings; “Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work”, *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 3, 1996, p. 608; Markus Baer.; Greg R. Oldham; Anne Cummings; “Rewarding Creativity: When Does it Really Matter?”, *The Leadership Quarterly*, No:14, 2003, p.570

Newell ve diğerleri terminolojisine göre yaratıcılık problem çözme ile ilgilidir. Problem çözme, aşağıda yer alan bir veya daha fazla şartı içeriyorsa yaratıcılıktır<sup>23</sup> :

- Düşünce ürünü, yeni ve değerli ise yaratıcılıktır. Örneğin; ortaya konulan fikir işletmenin verimliliğe katkı sağlıyorsa yaratıcı bir fikirdir.
- Düşünce geleneksel değilse, yani önceden kabul edilen fikri red ediyor ya da değiştiriyorsa yaratıcılıktır. Yaratıcı fikirler daha önce genel kabul görmüş fikri değiştirme gücü bulunan fikirlerdir.
- Düşünce yüksek motivasyon, ısrar (sürekli veya aralıklı) veya yüksek yoğunluk gerektiriyorsa yaratıcı bir düşüncedir. Problemi çözmek için yaratıcı bir düşünce ortaya atıldıktan sonra problemi çözme konusundaki etkisi üzerine de düşünülmesi ve bu fikrin kullanılıp kullanılmayacağına karar verilmesi gereklidir.
- Problemin başlangıçtaki durumu belirsiz veya kötü tanımlanmışsa, görevin önemli bir bölümü problemin kendisini düzenlemekse yaratıcılık ortaya çıkar. Problemin çözümünden önce problemin ne olduğunu doğru tanımlamak da yaratıcılık gerektirmektedir.

Gumusluoglu ve Ilsev'e göre; yaratıcılık, yeni fikirler üretme ve problemlere yeni bulmanın yanında, bu fikirlerin uygulanması için yeterli plan geliştirme ile ilgilidir. Yaratıcı kişiler yeni fırsatları görme ve onları tanımlama eğilimindedirler<sup>24</sup>.

Yaratıcılığın bireysel, grup ya da örgütsel bakış açısı ile ele alınması yaratıcılık tanımlarını da farklılaştırmaktadır. Bireysel bakış açısından yaratıcılık, bireylerin yeni fikir yaratması ile ilgiliyken grup yaratıcılığı açısından bakıldığında problem çözme, örgütsel açıdan ise yaratıcı fikirlerin örgüte yararlı ve kullanışlılığı yaratıcılık tanımlarında ön plana çıkmaktadır. Aşağıdaki tabloda çeşitli çalışmalarda yaratıcılık tanımlarına bakış açısı ve öne çıkan fikirler özetlenmektedir.

---

<sup>23</sup> Elspeth McFadzean; "Enhancing Creative Thinking within Organisations", *Management Decision*, Vol: 36, No:5,1998, p. 309

<sup>24</sup>Lale Gumusluoglu; Arzu Ilsev; "Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation", *Journal of Business Research*, Vol.62, 2009, p. 464

**Tablo 1.2.** Yaratıcılık: Bakış Açısı ve Tanımı

<b>Kaynak</b>	<b>Bakış Açısı</b>	<b>Tanım</b>
Nirmal (1993)	Birey/Grup	Fikir oluşturma ve problem çözme
Woodman, Sawyer ve Griffin (1993)	Örgüt	Değerli ve kullanılabilir ürün, hizmet, fikir, prosedür ve süreç yaratma
Oldham ve Cummings (1996)	Örgüt	Yeni ve orijinal, örgüte yararlı ve kullanışlı fikir üretme
Shalley, Gilson ve Blum (2000)	Birey / Grup	Yeni fikir, süreç ve prosedür üretme ve geliştirme
Coade (2002)	Birey	Hayal gücüne dayalı düşünce
Sundgren ve Styhre (2003)	Birey	Orijinal fikir yaratma yeteneği
Heye (2006)	Birey	Yeni fikir üretme ya da fikirlerin kombinasyonu
Gumusluoglu ve Ilsev (2009)	Birey	Yeni fikir üretme, problemlere yeni çözüm bulma, fikirlerin uygulanması için yeterli plan geliştirme

Kaynak: Nirmal (1993), Woodman, Sawyer ve Griffin (1993), Oldham ve Cummings (1996), Shalley, Gilson ve Blum (2000), Coade (2002), Sundgren ve Styhre (2003), Heye (2006), Gumusluoglu ve Ilsev (2009) çalışmalarından yararlanarak araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.

Görüldüğü gibi, yaratıcılık tanımlarında üretilen fikrin yeni ve orijinal olması ve aynı zamanda işletme için yararlı ve kullanılabilir olması ön plana çıkmaktadır. Fikir üretme yanında, yenilik tanımlarında geçen yeni ürün, hizmet, prosedür, süreç oluşturmanın, örgütsel yaratıcılık tanımlarında da kullanıldığı görülmektedir. Grup içindeki yaratıcılık ise genellikle problem çözme eğilimlidir. Bu çalışmada yaratıcılık; örgütteki çalışanların yeni fikir üretmesi, yeni süreç, teknik ve yaklaşımlar araştırması, önermesi ve işlerinde yeni yöntemler ortaya koyabilmesi ile ilgilidir.



## 1.2. YENİLİK VE YARATICILIK İLİŞKİSİ

Amabile vd. göre bütün yenilikler yaratıcı fikirlerle başlamaktadır. Onlar yaratıcılığı, her alanda yeni ve yararlı fikirler üretme, yeniliği de örgütte yaratıcı fikirlerin başarılı olarak uygulanması olarak görmektedirler. Bu açıdan bireylerin ve takımların yaratıcılığı yenilik için bir başlangıçtır. Başarılı yenilik için yaratıcılık şarttır fakat yeterli değildir. Yeniliğin başarılması başka faktörlere de bağlıdır. Yenilik sadece yaratıcı fikirlerden olmaz, aynı zamanda bu fikirlerin uygulanacağı unsurlar gereklidir<sup>25</sup>. Örneğin yeniliğin başarılı olarak uygulanması teknoloji transferi, pazar araştırması ya da büyük ölçüde finansal destek gerektirebilir. Birçok işletmede işgörenin ürettiği yaratıcı fikirlerden gerekli finansal kaynak olmadığı için yararlanılamamaktadır.

Yaratıcılık yeni fikirleri oluşturma, yenilik bunları harekete geçirmedir. Yaratıcılık tek başına yeterli değildir, oluşturulan fikirlerin faaliyete dönüştürülmesi gereklidir. Yenilik ise yeni fikirlerle beslenir. Yenilik, iş, faaliyet ve örgütün gelenekleri içinde kalan bireylerin yükselme çalışmalarıyla ilgilidir. Yaratıcılık ise örgüt kültürüne has düşünme şeklinden kurtulma yeteneği olan kişilerin varlığına bağlıdır<sup>26</sup>. Yaratıcılık ve yenilik arasındaki diğer farklar aşağıdaki tabloda belirtilmektedir.

<sup>25</sup> Teresa M. Amabile; Regina Conti; Heather Coon et Al; "Assessing The Work Environment for Creativity", *Academy of Management Journal*, Vol 39, No.5, 1996, p. 1155

<sup>26</sup> David Gurteen; "Knowledge, Creativity And Innovation", *Journal of Knowledge Management*, Vol:2, No:1, 1998, p. 6; Peter Cook; "The Creativity Advantage – Is Your Organization The Leader of The Pack?", *Industrial and Commercial Training*, Vol.30, No.5, 1998, p. 180; Abraham Zaleznick; "Making Managers Creative: The Psychodynamics of Creativity and Innovation" *Handbook Creative and Innovative Managers*, (Ed: Robert Lawrence Kuhn), McGraw –Hill Book Company, USA, 1988, p:38

**Tablo 1.3.**Yaratıcılık ve Yeniliğin Farkları

<b>Yaratıcılık</b>	<b>Yenilik</b>
Yeni ve yararlı fikirler üretme ile ilgilidir.	Yaratıcı fikirlerin seçilmesi ve uygulanması ile ilgilidir.
Farklı düşünceler önemlidir.	Bir noktaya yönelik düşünce önemlidir.
Fikirler radikaldir.	Yenilik çalışmaları gelenekseldir.
Fikir üretiminde bireysel çalışma daha fazladır.	Örgütsel çalışma daha fazladır.
Yenilik, rekabetçilik ve yatırımın geri dönüşüne önderlik eden süreçler için bir girdidir.	İşletme, müşteriler ve toplum için bir çıktıdır.
Yaratıcı çalışma, alışılmış düşünce tarzından farklılaşmayı gerektirir.	Yenilikçi çalışma var olan unsurların yeni çeşitlerine ulaşmak için geleneksel, alışılmış yolları kullanır. Yenilik basamakları adım adım ilerler, dev bir adım veya başarı içermez.
Yaratıcılık orijinal fikir üretmeyle ilgilidir.	Yenilik daha önce bilinen bir süreç ya da yöntemle oluşturulur.
Yaratıcılıkta düşünce süreci dikey hareket eder, yapılandırılmış düşünme tarzından ziyade dağınık, çağrışımlı ve simgeseldir. Dikey hareket, mantıklı ve ardışık ikincil süreç düşünmeden ziyade, bilinçsiz özellik gösteren birincil süreç düşünmeyle ilgilidir.	Yenilikçiler yatay düşünce sürecini kullanırlar. Yatay düşünce geçmiş deneyim ve kıyas yoluyla çalışır, doğrusal ve ardışık muhakeme çok yaygındır. Yenilik daha düşük coşku ve endişeyi içerir.

Kaynak: Gurteen (1998); Oldham ve Cummings (1996); Zaleznick (1988) çalışmalarından yararlanılarak araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.

Yaratıcı kişilerden doğan orijinal fikirler önemli yeniliklerin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Bu nedenden dolayı yenilikleri oluştururken geleneksel yollarla işleyen yenilikçi düşünce tarzından ziyade, radikal yollarla işleyen yaratıcı düşünce tarzından da faydalanılması gerekmektedir. Bu da işletmede yaratıcı kişilerin varlığı ve bu kişilerin yaratıcılıklarının ortaya çıkmasını destekleyen örgütsel ortamın sağlaması ile mümkündür.

Yenilik ve yaratıcılık kavramları genellikle farklı olarak ele alınsa da, birbirleriyle iç içe olduğu ve birbirlerini tamamladıkları, birbirlerinden ayrı düşünülememesi yadsınamaz bir gerçektir. Yeniliği ve yaratıcılığı etkileyen hususlar açısından ortak yönler

bulunmaktadır. Örneğin;<sup>27</sup> çevresel baskılar ve kısıtlar, grup ve örgüt içi ve arası çatışmalar yaratıcılık ve yenilik olgusunu olumsuz yönde etkilerken bu etki dolaylı olarak birey ve gruplara da yansımaktadır. Diğer yandan, isteklendirme, teşvik ve ödüllendirme sistemleri, takım çalışmaları ve etkin liderlik gibi konular yenilik ve yaratıcılık olgusu üzerinde olumlu etkiye sahiptir. Bireyler, gruplar ve örgütler ise bu etkiden olumlu olarak etkilenmektedir.

### 1.3. YENİLİK VE YARATICILIĞIN ÖNEMİ

Hızla değişen günümüzde yeniliğin önemi yadsınamaz. İş dünyasında önder olmak isteyen işletmeler için ürün ve süreçlerinde sürekli yenilik en iyi strateji gibi görünür. Porter'a göre, ulusal başarı, miras değildir, yaratılır. Bu birkaç basit kelime işletme ve ulusların rekabetçiliği için yeniliğin gerekliliği ve önemini belirtmektedir<sup>28</sup>.

Yenilikçi işletmeler için işgörenlerin görüş ve fikirleri hayli önemlidir<sup>29</sup>. İşgörenler yaratıcı olduklarında, yeni ve yararlı fikir, ürün ve prosedürler önerirler. Bu fikirler ve ürünler örgütün fırsatlara cevap verme yeteneğini yükseltir<sup>30</sup>. Eğer örgütler rekabet avantajına ulaşmak istiyorlarsa, işgörenlerin yaratıcılık performansını yükseltmelidirler.

Yenilik genellikle örgütün gücünü geliştirmede önemli bir unsur olarak düşünülmektedir. Yenilik müşteri isteklerinin hızla değiştiği, rekabetin şiddetli olduğu, ürün yaşam döngüsünün kısa olduğu, farklılaşmanın sınırlı olduğu pazarda, rekabet avantajının önemli bir kaynağıdır<sup>31</sup>.

<sup>27</sup> Hakkı Okan Yeloğlu; "Örgüt, Birey ve Grup Bağlamında Yenilik ve Yaratıcılık Tartışmaları", *Ege Akademik Bakış*, Cilt:7, No:1, 2007, s.148

<sup>28</sup> Pamela Tierney; Steven M. Farmer; George B. Graen; "An Examination of Leadership And Employee Creativity: The Relevance of Traits And Relationships", *Personnel Psychology*, Vol:52, No:3,1999, p. 591

<sup>29</sup> Andre Nijhof; Koos Krabbendam; Jan C. Looise; "Innovation Through Exemptions: Building upon The Existing Creativity of Employees", *Technovation*, No:22, 2002, p. 675

<sup>30</sup> Oldham, Cummings; a.g.e.; p.607

<sup>31</sup> Brendan J. Gray; Sheelagh M. Matear; Philip K. Matheson; "Improving The Performance of Hospitality Firms", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol:12, No:3, 2000, p. 150

Kuczarski'ye göre yeniliğin iki güçlü anahtar rolü vardır. 1. rekabet avantajını koruma, 2. paydaş, işgören ve müşteri memnuniyeti<sup>32</sup>. Rekabet avantajını koruma, işletmenin uzun dönemli rekabet edebilirliği ile ilgilidir. İşletme yenilik ile büyümesini hızlandırır, ek temel yetenekler kurar, kendini yeniler böylece rekabet avantajını destekler. Yenilik, paydaş, işgören, müşteri memnuniyeti sağlayarak işletmeye her anlamda kazanç getirir, uzun dönemli ayakta kalmasını sağlar.

Yaratıcılık ise örgütsel etkililik ve başarı için gerekli bir araçtır. Mott'un karşılaştırmalı araştırmasının gösterdiğine göre etkili örgütler aynı zamanda verimli ve yaratıcıdır. Örgütsel yaratıcılık, yeni, en üstün düzeyde nicelik, nitelik, fiyat ve müşteri memnuniyeti sağlamak için isteyerek değişen prosedürler anlamına gelir. Geliştirilen yeni metotlar, mallar ve hizmetler yaratıcılıktan doğar<sup>33</sup>.

Yaratıcılık girişimciliğe başlangıç ve yeni şeyler üretmek için önemli olduğu kadar, işletmenin her alanında da önemlidir. Büyüme ve değişimle ilgili her alanda rekabet avantajı için vazgeçilmez bir unsurdur. Değişime cevap vermek için yaratıcı olmak önemlidir. Bunun için de değişimi algılamak, yeni ürün ve hizmetler geliştirmek ve yeni iş süreçleri kurmak gereklidir<sup>34</sup>. Yaratıcı fikirler; problem çözümü, süreç geliştirme ve yeni ürün/hizmet geliştirmek için kullanılabilir<sup>35</sup>. Örgütler, yeni ürünler geliştirmek, müşteri hizmetlerinin değerini arttırmak, kendilerini yenilemek için yaratıcılığa ihtiyaç duymaktadırlar. Yaratıcı çalışanlarını en şiddetli rekabet kaynağı olarak görmektedirler. Çoğu yönetici yaratıcılığı örgütsel başarıya katkıda bulunmada önemli bir rol oynadığında hemfikirdir<sup>36</sup>.

Görüldüğü gibi yaratıcılık ve yenilik, sadece işletmeler açısından değil toplumsal gelişim ve değişim için her alanda önem verilmesi gereken bir unsurdur. Özellikle gelişmiş ülkeler yenilik ve yaratıcılığa oldukça önem vermektedirler. 2009 yılının Avrupa Birliği Yaratıcılık ve Yenilik yılı olarak belirlenmesi de buna bir örnektir.

---

<sup>32</sup> Kuczarski, pp:31-34

<sup>33</sup> Min Basadur; Peter A. Housdorf; "Measuring Divergent Thinking Attitudes Related to Creative Problem Solving and Innovation Management", *Creativity Research Journal*, Vol:9, No:1, 1996, p. 21

<sup>34</sup> John J. Kao; *Managing Creativity*, Prentice Hall, New Jersey, 1991, p.13

<sup>35</sup> Trudy C. Diliello; Jeffery D. Houghton; "Maximizing Organizational Leadership Capacity for the Future", *Journal of Managerial Psychology*, Vol: 21, No:4, 2006 , p.320

<sup>36</sup> Gilbert Tan; "Managing Creativity in Organizations: A Total System Approach", *Creativity and Innovation Management*, Vol:7, No:1, 1998, p.23

#### 1.4. YENİLİK VE YARATICILIĞIN YARARLARI

Ekonomik büyüme ve sosyal refahın oluşturulmasının anahtarı olan yaratıcılık ve yeniliğin birey, toplum ve işletmeler açısından birçok yararı bulunmaktadır. Bunlara aşağıda yer verilmektedir.

Yenilik ve yaratıcılığın ülkeler ve toplum açısından yararları şöyle belirtilebilir:

- Yenilik ve yaratıcı çalışmalar bir ülkenin ekonomik yapısının gelişmesini ve rekabet gücünün artmasını sağlar<sup>37</sup>. Örneğin, Almanya ve Japonya 2. dünya savaşından sonra ekonomik güçlerini yitirmelerine rağmen yaptıkları teknolojik yeniliklerle kısa zamanda gelişerek dünya ekonomisinde önemli bir üstünlük elde etmişlerdir.
- Yenilik toplumun refahını ve hayat kalitesini yükselten önemli bir kaynaktır. Gelişmiş toplumların çoğunun gelişmesinin altında yatan neden onların yaratıcılık ve yeniliğe verdikleri önem ve teşviklerdir.
- Yaratıcı fikirler ve yeni ürünlerle toplumun artan ihtiyaçlarına cevap verilebilir.
- Yaratıcılık ve yenilik rekabet gücü ve sürdürülebilirliğin önemli bir anahtarıdır. Örneğin<sup>38</sup>; turizmin sürdürülebilirliğini sağlamak için bölgeler ve işletmelerin yaratıcı ve yenilikçi fikirler üretmesi ve uygulaması gereklidir.
- Yeniliğin aynı zamanda sinerjik etkisi sonucu ülke ve toplum açısından birçok yararı bulunmaktadır. Bunlar; verimliliğin artırılması, istihdamın geliştirilmesi, uluslar arası rekabet üstünlüğünün yaratılması, sektörlerin gelişiminin sağlanması, çevrenin korunması, kaynak kullanımında etkinlik şeklindedir<sup>39</sup>.

Yenilik ve yaratıcılığın bireyler (çalışanlar ve müşteriler) açısından yararları ise şunlardır<sup>40</sup>.

- Yenilik ve yaratıcılık sonucu ortaya çıkan gelişmeler bireylere artan iş fırsatı sağlar. Aynı zamanda yaratıcı bireylerin fikirlerini girişime dönüştürmesi onları tatmin sağlar.

<sup>37</sup> Hasan K. Güleş; Hasan Bülbül; *Yenilikçilik. İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı*, Nobel Yayınları, Ankara, 2004, s:152

<sup>38</sup> Jack Carlsen; Deborah Edwards; "Best En Case Studies: Innovation for Sustainable Tourism", *Tourism and Hospitality Research*, Vol. 8, No:1, 2007,p.44

<sup>39</sup> Güleş; Bülbül; a.g.e., s.154

<sup>40</sup> Scott M. Davis; Kristin Moe; "Bringing Innovation to Life", *Journal of Consumer Marketing*, Vol:14, No:5, 1997, p.338

- Yaratıcı grup çalışmaları çalışanlara enerjik, istekli ve verimli bir ortamı oluşturur.
- Yenilik artan ortak, çalışan ve son kullanıcı tatmini sağlar.
- Artan müşteri mutluluğu, sadakat ve bağımlılığı yaratır.
- Yenilikler insanların hayatını kolaylaştırır, zaman verimliliği yaratır. Örneğin internet teknolojisi bireyler istedikleri bilgiyi çok kısa zamanda elde etmektedirler.

Daha önce de belirtildiği gibi rekabet avantajının önemli bir kaynağı yenilik ve yaratıcılığın işletmeler açısından daha birçok yararı bulunmaktadır. Bunlar şöyle belirtilebilir:

- Yenilik ve yaratıcı anlayış işletmelerin stratejik yenilenmesine yardım eder. Stratejik yenilenme işletmenin sahip oldukları kaynakları yeniden şekillendirmesidir. İşletmenin sürdürülebilirliğini sağlar<sup>41</sup>.
- Yenilik ve yaratıcılık işletmeler için rekabet avantajının önemli bir kaynağı olan yeni ürünlerin yaratılmasını sağlar<sup>42</sup>. Yenilik, işletmelerin rekabetçi bir dünyada yerlerini garanti altına alabilmeleri için kritik bir mekanizmadır<sup>43</sup>.
- Yenilik yeni ürün ve hizmetlerin üretilmesinin yanında işletmelerin ürünlerini çeşitlendirerek müşteri memnuniyetinin yaratılmasını sağlar. Örneğin<sup>44</sup>; Eczacıbaşı firması yenilik ve yaratıcılığa verdikleri önemle ürün çeşitliliği arttırarak büyük başarılar imza atmışlardır.
- Yenilik ve yaratıcılık işletmenin kârlılığı ve gelirlerinin artmasını ve müşteri itibarı ve sadakatinin oluşmasını sağlar. Özellikle hizmet işletmelerinde hizmetin sunumundaki yenilikler müşteri çekmek ve bağımlılık yaratmada önemlidir.
- Çalışanlara yaratıcı ve yenilikçi ortam sunan işletmeler nitelikli çalışanları işletmeye çekerek ve onları işletmede tutarak önemli bir rekabet avantajı elde ederler.

---

<sup>41</sup> Adem Öğüt; Hasan Bülbül; Nahit Yılmaz; “Stratejik Yenilenme Aracı Olarak Kurumsal Girişimcilik ve Bu Süreçte Yenilikçiliğin Önemi”, (*Uluslar arası Girişimcilik Kongresi, 25-27 Mayıs 2006*), Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Yayınları: 86, Kongreler Dizisi:11, 2006, ss. 84-85

<sup>42</sup> Hasan Bülbül; Ufuk Durna; Nahit Yılmaz; “Yenilikçiliği Geliştirmede Bilgi ve Bilgi Teknolojilerinin Önemi”, (*Uluslar arası Girişimcilik Kongresi, 25-27 Mayıs 2006*), Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Yayınları: 86, Kongreler Dizisi:11, 2006,s.195

<sup>43</sup> M. Hilmi Çolakoğlu; Ufuk Acar; “Küreselleşme Sürecinde Kobilerin Rekabet Stratejileri ve Kümelenmeler”, *5. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi, 15-17 Haziran 2006*, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yayını, s.14

<sup>44</sup> Recai Coşkun; U. Sanem Çiftçi; “Mikro Ölçekten Küreselleşmeye: Küresel Şirketlerin Başarı Hikayeleri Yeni Girişimciler İçin Neler İma Ediyor?”, *5. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi, 15-17 Haziran 2006*, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yayını, s.207

- Yaratıcı ve yenilikçi işletmeler ortaya koydukları yeniliklerle medya desteği elde ederler, toplumda olumlu imaja sahip olurlar<sup>45</sup>.
- Etkin zaman kullanımına önem verip hızlı yenilik geliştirebilen işletmeler rakiplerini gafil avlayarak önemli kazançlar elde edebilirler. Örneğin;<sup>46</sup> Intel pazarda liderliğini sürdürmek için 18 ayda yeni bir çipi pazara sürmektedir.

## 1.5. YENİLİK VE YARATICILIK TÜRLERİ

Yenilik ve yaratıcılık çeşitlerine bakıldığında literatürde farklı sınıflamalar görülmektedir. Aşağıda genel kabul gören sınıflandırmayla yenilik türleri üç, yaratıcılık türleri ise iki şekilde incelenmektedir.

### 1.5.1. Yenilik Türleri

Yeniliğin birçok farklı sınıflandırması mevcuttur. Literatürde kabul gören üç farklı sınıflandırmaya göre yenilik çeşitleri; a) ürün ve süreç yenilikleri, b) radikal ve kademeli yenilikler, c) örgütsel yenilik şeklindedir.

#### 1.5.1.1. Ürün/Hizmet ve Süreç Yenilikleri

Bir işletmenin yaptığı ürünlerde ya da sunduğu hizmetlerdeki değişimlere ürün yeniliği denilmektedir<sup>47</sup>. Bir başka tanıma göre ürün yeniliği; pazarın ihtiyacını karşılamak için üretilen yeni ürün ve hizmetlerdir<sup>48</sup>.

Ürün yeniliği, işletme faaliyetlerinde sürdürülebilir bir başarının ilk anahtarıdır<sup>49</sup>. Yeni ürünler, yeni alanlarda büyüme ve gelişme sağladığından dolayı iş için büyük fırsatlar

---

<sup>45</sup> Davis; Moe; p.338

<sup>46</sup> Güleş; Bülbül; s.172

<sup>47</sup> Michael Tushman; David Nadler; "Organizing for Innovation", *California Management Review*, Vol:28, No:3, 1986, p.75

<sup>48</sup> Fariborz Damanpour; Shanthi Gopalakrishnan; "The Dynamics of the Adoption of Product and Process Innovations in Organizations", *Journal of Management Studies*, Vol:38, No:1, 2001,p.48

<sup>49</sup> David H Henard; David M. Szymanski; "Why Some New Products are More Successful than Others". *Journal of Marketing Research*, Vol: 38, August 2001, p. 362

yaratır. Etkili yenilikler işletmelere rekabetçi pazarda önemli üstünlük yaratmasını sağlar, yeni girişimciler için ise pazara girişte oldukça gereklidir.

Ürün yenilikçiliği; algılanan yeni, orijinal, benzersiz ürünler olarak düşünülür. Yeniliğe ilişkin bu algılamalar, müşteri ve firma algılamaları olarak iki türdür. Yeni ürün ve hizmet çoğu müşteri için kullanışlı ve yararlı olarak düşünülür ki bu ürün yenilikçiliğinin en önemli özelliğidir<sup>50</sup>.

Süreç yeniliği ise; bir ürünün yapılış ve hizmetin sunulmuş yönteminde yapılan değişimlere denir<sup>51</sup>. Bir diğer tanıma göre süreç yeniliği; işletmenin ürün ve hizmet üretim aşamalarıyla ilgili olarak (örneğin; iş ve bilgi akış mekanizmaları, görev uzmanlıkları, malzeme girişi gibi) girişilen yeni yöntemlerdir<sup>52</sup>. Güleş ve Bülbül ise süreç yeniliğini; işletmenin mamul ve hizmetlerinin üretim ya da sunumunu iyileştirmek için yeniden mühendislik gibi radikal yaklaşımların uygulanması ya da teknolojik ve yönetsel yeniliklerin kullanılmaya başlaması veya kullanımının geliştirilmesi olarak ifade etmişlerdir. Onlara göre; işletmenin teknolojik yenilikleri kullanması ya da bu teknolojiler ile gerçekleştirdiği radikal ya da sürekli iyileştirmeler süreç yeniliğidir<sup>53</sup>.

Ürün yeniliği müşteri merkezlidir ve pazar odaklıdır. Süreç yeniliği, verimlilik merkezlidir ve işletme odaklıdır. Ürün yeniliği, müşteri ihtiyacına göre yeni ürün tasarımı ve üretimi ve varolan ürünün özelliklerini ve performansını geliştirmek ile ilgilidir. Süreç yeniliği ise, ürün geliştirme ve ticarileştirmenin verimliliği için firmanın yeni yöntemlere girişmesidir. Maliyetleri azaltma ve randımanı arttırma gibi işletme içi verimlilik amacına sahiptir<sup>54</sup>.

<sup>50</sup> Catherine L Wang; Pervaiz K. Ahmed; "The Development and Validation of The Organisational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis", *European Journal of Innovation Management*, Vol: 7, No: 4, 2004, p. 304

<sup>51</sup> Tushman; Nadler; p.77

<sup>52</sup> Damanpour; Gopalakrishnan, p.48

<sup>53</sup> Güleş; Bülbül, p. 141

<sup>54</sup> Damanpour; Gopalakrishnan, a.g.e., p.48; Lisa, P.L. Lim; Elizabeth Garnsey; Mike Gregory; "Product and Process Innovation in Biopharmaceuticals: A New Perspective on Development", *R&D Management*, Vol:36, No:1, 2006, p.28



Görüldüğü gibi ürün yeniliği ile mal ve hizmetlerin çeşitleri artırılır, yeni pazarlara girilebilirken; süreç yeniliği ile belli mal ve hizmetlerin üretilmesinde verimliliğe önderlik edilmektedir.

Ürün ve süreç yeniliği arasındaki farklılık çok derin değildir. Bir ürün yeniliği paralel bir süreç yeniliği olmadan oluşmaz. Bazen bir ürün yeniliği doğrudan süreç yeniliği ile sonuçlanır. Süreç yeniliği de ürün yeniliğini daha etkin hale getirmektedir. Özellikle hizmet yeniliğinde ikisinin birbiriyle bağlantısı daha fazladır<sup>55</sup>. Örneğin; konaklama işletmelerinde müşterilere daha kolay hizmet vermek ve müşteri memnuniyeti arttırmak için kullanılmaya başlayan veri tabanı sistemi bu yönüyle bir hizmet yeniliğidir. Ancak bu yenilik, işletmeye de maliyet ve zaman açısından verimlilik sağladığından bu yönüyle bakıldığında ise süreç yeniliği olmaktadır.

### 1.5.1.2.Radikal ve Kademeli Yenilikler

Radikal yenilik; benzersiz özelliklere sahip veya performansta önemli gelişmeye sahip ürün, hizmet, süreç oluşturma olarak tanımlanabilir. Radikal yenilik; teknik alanda ve pazarda yüksek belirsizlikle karşı karşıyadır. Bunun yanında; örgütsel belirsizlik ve kaynak belirsizliğine de sahiptir. Örgütsel ve kaynak belirsizlikleri kontrol altına alındığında radikal yeniliğin başarısı yükselir<sup>56</sup>.

Radikal yenilikler genellikle yeni pazarlara girişte gerçekleşen, yeni pazarlar ve yeni iş yapma modelleri yaratan yeniliklerdir. Gerçekleştirildiği endüstrilerde çok önemli büyüme ve devrim niteliğinde değişim meydana getirirler<sup>57</sup>. İşletmeler açısından rekabet avantajının çok önemli bir kaynağıdır. İnternet bankacılığı, aracısız sigorta işlemleri, e-ticaret gibi yenilikler radikal yeniliklere örnek oluşturmaktadırlar.

Radikal yenilik sayesinde önemli ilerleme sağlayan firmalar olmuştur. Örneğin; Citibank otomatik para makinelerini hizmete sunan ilk banka olmuş ve bu radikal süreç

<sup>55</sup> Tommaso Antonucci; Mario Pianta; "Employment Effects of Product and Process Innovation in Europe", *International Review of Applied Economics*, Vol:16, No:3, 2002, p. 297; Ufuk Durna; *Yenilik Yönetimi*, Nobel Yayınları, Ankara, 2002, s.70

<sup>56</sup> Gina C. O'Conner; Mark Rice; "Implementing Radical Innovation in Mature Firms: The Role of Hubs", *Academy of Management Executive*, Vol:15, No:3, 2001, p.104

<sup>57</sup> İraz; a.g.e., s.100

yeniliği sayesinde teknoloji lideri olarak güçlü bir pazar konumu elde etmiştir. Wal-Mart tedarik ve dağıtım sürecinde yaptığı radikal yenilik sayesinde en yakın rakiplerine göre %2 maliyet üstünlüğü elde etmiştir. HallMark ürün tasarım operasyonlarındaki radikal süreç yeniliği sayesinde tasarım süreçlerinde %200 azalma sağlamıştır<sup>58</sup>.

Pazardaki yıkıcı değişim dönemlerinde yeni faaliyet ve radikal düşünme ihtiyacı artmaktadır. İşletmeler rekabet avantajı yaratmak ve varolan pazar payını korumak için bu dönemlerde radikal yeniliğe daha çok ihtiyaç duyarlar<sup>59</sup>. Ancak işletmelerin radikal yeniliğe karar verirken bunun taşıdığı riskleri de göz önüne almaları gereklidir.

Radikal yenilikler ürün, hizmet ve süreç yeniliğinde önemli bir değişimi ifade ederken, kademeli yenilikler ise; ürün, hizmet ve süreç yeniliğinde sürekli devam eden ek değişimleri ifade etmektedir<sup>60</sup>. Kademeli yenilikler, müşteri beklentileri karşılamak ve süreç verimliliğini arttırmak için mevcut teknolojiye küçük değişimleri kapsar. Çoğu yeni kurulan işletmede küçük, sürekli ve kademeli yenilik performansı geliştirir. Yeni kurulan işletmeler, radikal yenilik yerine örgütsel sınırlılıklar içinde gerçekleştirilmesi daha kolay olan kademeli yeniliği tercih ederler<sup>61</sup>.

İşletmenin rekabet avantajını korumada kademeli yenilikler de önemlidir. Rekabet avantajı sağlamak için, yöneticiler kademeli yeniliklerin faaliyet gösterdikleri alandaki etkisini tanımlamalı ve kendi firmalarında yenilik sürecini oluşturmaya çabalamalıdır<sup>62</sup>.

Radikal ve kademeli yenilik arasındaki farklılıklar şöyle sıralanabilir:

---

<sup>58</sup> Güleş ve Bülbül; 158

<sup>59</sup>Robert Stringer; “How to Manage Radical Innovation”, *California Management Review*, Vol:42, No:4, 2000, p. 87

<sup>60</sup> Suku Bhaskaran; “Incremental Innovation and Business Performance: Small and Medium-Size Food Enterprises in a Concentrated Industry Environment”, *Journal of Small Business Management* Vol:44, No:1, 2006, p.67

<sup>61</sup> Mathew J Manimala; P.D. Jose; K. Raju Thomas; “Organizational Design for Enhancing the Impact of Incremental Innovations: A Qualitative Analysis of Innovative Cases in the Context of a Developing Economy”, *Organizational Design for Incremental Innovations Impact*, Vol:14, No:4, 2005, p.414

<sup>62</sup> Martin Przsuski; “Recognizing and Managing Incremental Innovation: A Strategic Management Perspective for Corporate Managers”, *Corporate Business Taxation Monthly*, January 2008; p. 39

- Radikal yenilikler, farklı işletme yapısı ve stratejisi gerektirirken, kademeli yenilikler için işletme strateji ve yapıları daha gelenekseldir ancak yeni ürünü destekleme eğilimlidir.
- Radikal yenilik için saldırgan teknoloji politikaları ve teknik uzmanlık önemlidir. Kademeli yenilikler ise daha ziyade pazarda baskın büyüme stratejilerine sahip, büyük, karmaşık ve ademi merkezi işletmelerde desteklenir<sup>63</sup>.
- Radikal yeniliklerde yeni bilgiye ihtiyaç yüksek iken, kademeli yeniliklerde düşüktür<sup>64</sup>.
- Radikal yenilikler daha fazla teknolojik yeniliği kapsar ve müşteri yararlılığı daha yüksektir. Kademeli yeniliklerde, teknolojide daha az değişim vardır ve ödenen ücretle kıyaslanırsa daha düşük müşteri yararlılığı sağlar<sup>65</sup>.

Görüldüğü üzere kademeli yeniliklerin daha kolay gerçekleşmesi, işletme yapısı ve stratejileri üzerinde fazla bir değişiklik gerektirmemesi, daha az maliyetli olması ve riskinin az olması gibi sebeplerle işletmeler daha ziyade kademeli yeniliği tercih etmektedirler. Ancak değişimin ve rekabetin yüksek olduğu sektörlerde, rekabet avantajı yaratmak isteyen işletmeler açısından radikal yenilik bir gerekliliktir.

### 1.5.1.3. Örgütsel Yenilik

Örgütsel yenilikle ilgili olarak farklı tanımlar dikkati çekmektedir. Bir görüşe göre örgütsel yenilik; “örgütsel ortamda yeni problem çözmeye yönelik fikirleri oluşturulması sürecidir”<sup>66</sup>. Örgütsel problemlerin çözümü için yeniliğin oluşturulması sürecinde en önemli unsur katılımcı yönetim şeklidir. Bununla ilgili olarak, yarar

<sup>63</sup> Joh E Ettlle; William P. Bridges; Robert D. O’Keefe, “Organization Strategy and Structural Differences for Radical Versus Incremental Innovation, *Management Science*, Vol:30, No:6, 1984, p. 682

<sup>64</sup> Robert D. Dewar; Jane E. Dutton; “The Adoption of Radical and Incremental Innovations: An Empirical Analysis”, *Management Science*, Vol:32, No:11, 1986, p. 1422

<sup>65</sup> Rajesh K Chandy; Gerard J. Tellis; “Organizing for Radical Product Innovation: The Overlooked Role of Willingness to Cannibalize”, *Journal of Marketing Research*, Vol:35, November 1998, p. 476

<sup>66</sup> Mary Ann Glynn; “Innovative Genius: A Framework for Relating Individual and Organizational Intelligences to Innovation”, *Academy of Management Review*, Vol. 21, No.4, 1996, p.1094

beklentisi, sosyal baskı, grup iletişimi, bilgi, haksızlık algıları yeniliğin geliştirilmesine etki etmektedir<sup>67</sup>.

Bir diğer ifadeyle örgütsel yenilik “ örgüt için yeni olan bir fikir veya davranışın örgüte adaptasyonudur”. Bu yenilik yeni bir ürün, hizmet, süreç, teknoloji veya bir yönetim uygulaması olabilir<sup>68</sup>. Yeniliğin adaptasyonunun, yeni fikir veya davranışların oluşturulması, geliştirilmesi ve uygulanmasını kapsadığı düşünülür. Bu açıdan yenilik; örgüte adapte edilecek satın alınan veya geliştirilen yeni bir cihaz, sistem, politika, program, süreç, ürün veya hizmettir<sup>69</sup>. Buna göre örgütsel yenilik; örgütün bütün üniteleri ve onların işlerinin bütün yönleriyle ilgili olan farklı yenilik çeşitlerini kapsayan geniş bir alanla ilgilidir.

Bir başka açıdan ise, örgütsel yenilik şu durumlarda ortaya çıkmaktadır<sup>70</sup>:

- Örgütün yapısının önemli sayılabilecek şekilde değiştirilmesi,
- Gelişmiş yönetim tekniklerinin uygulanması,
- Yeni stratejilerin uygulanması.

Örgütsel yenilik, teknolojik, süreç, ürün ve süreç gibi farklı yenilik türlerinin başlatılması ve uygulanmasında işletmenin eğilimini vurgulamaktadır. Bu açıdan bakıldığında örgütsel yenilik, teknolojik, davranışsal ve ürünle ilgili örgütsel unsurların farklı yönlerini yakalayabilen bir kavramdır<sup>71</sup>. Örgüt tipi, büyüklüğü, kaynaklar, yapısal

<sup>67</sup> Peter R Monge;Michael D. Cozzens; Noshir S. Contractor; “Communication and Motivational Predictors of The Dynamics of Organizational Innovation”, *Organization Science*, Vol.3, No.2, 1992, p.254

<sup>68</sup> Jerald T. Hage; “Organizational Innovation and Organizational Change”, *Annual Review of Sociology*, Vol. 25, 1999, p.599

<sup>69</sup> Fariborz Damanpour; “Organizational Innovation: A Meta-analysis of Effects of Determinants and Moderators”, *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No.3, 1991, p. 556; Richard A Wolf; “Organizational Innovation: Review, Critique and Suggested Research Directions” *Journal of Management Studies*, Vol.31, No.3, 1994, p. 408; Eric H Kesler; “Organizational Innovation: A Multi-level Decision-Theoretic Perspective”, *International Journal of Innovation Management*, Vol.8, No.3, 2004, pp. 277

<sup>70</sup> Tamer Müftüoğlu, Yılmaz Ürper, Mehmet Başar vd.; *Girişimcilik (Ed: Yavuz Odabaşı)*, Anadolu Üniversitesi AÖF Yayını, 2. Bası, Eskişehir, 2005, s. 53

<sup>71</sup> H. Salavou; G. Baltas; S. Lioukas; “Organisational Innovation in SMEs”, *European Journal of Marketing*, Vol.38, No.9/10, 2004, p.1094

unsurlar, örgütsel iklim, örgütsel kültür gibi değişkenleri kapsayan örgütsel özellikler örgütsel yenilikle ilişkilidir<sup>72</sup>.

Örgütsel yenilikle ilgili birbirine benzemeyen bu bakış açıları, örgütsel yenilik tanımında literatürde bir fikir birliğinin olmadığını göstermektedir. Bu çalışmada örgütsel yenilik, a) yeniliklerin örgüte uyarlanması ve b) çevresel değişimlere adaptasyon için örgüt yapısı, sistemi, strateji ve yönetim tekniklerindeki değişimi kapsayan iki farklı tanımı da içermektedir.

### 1.5.2.Yaratıcılık Türleri

Yapılan çalışmalarda yaratıcılık, birey, grup ve örgüt düzeyinde ya da sadece birey ve örgüt düzeyinde ele alınmaktadır. Burada yaratıcılık; bireysel ve örgütsel olmak üzere iki çeşitte incelenecektir.

#### 1.5.2.1. Bireysel Yaratıcılık

Örgütlerin rekabet üstünlüğü elde edebilmek için yeni ve yararlı fikirler üretmeleri gereklidir. Örgütsel yaratıcılığın ortaya çıkması, bireysel yaratıcılığın gerçekleşmesine bağlıdır. Günümüzde bireylerin yaratıcılıkları, örgütsel yaratıcılık ve yenilik için oldukça önemli görülmekte ve örgütlerin başarısı ve sürekliliği ile ilişkilendirilmektedir<sup>73</sup>.

Bireyin yaratıcılığını etkileyen unsurları inceleyen Amabile, yaratıcı bireyin en önemli özelliklerinin uzmanlık, yaratıcılık yetenekleri ve görev motivasyonu olduğunu belirtmiştir. O'na göre yaratıcılık bu üç unsurun kesiştiği noktadadır. Uzmanlık; a) doğru bilgi, b) teknik yeterlilik ve c) hedef işe yönelik özel yeteneklerden oluşmaktadır<sup>74</sup>. Yaratıcı düşünme yeteneği ise, bireyin kişisel özellikleriyle yakından ilgilidir. Bu özellikler; bağımsızlık, öz disiplin, risk alma motivasyonu, belirsizlik

<sup>72</sup> Alice M Obendhain; William J. Johnson; "Product and Process Innovation in Service Organizations: The Influence of Organizational Culture in Higher Education Institutions"; *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, Vol.9, No.3, 2004, p.95

<sup>73</sup> İraz; s.30; Diliello; Houghton; p. 320

<sup>74</sup> Teresa M. Amabile; "Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do", *California Management Review*, Vol:40, No:1, 1997, pp:40-42

toleransı, engelleri aşma ısrarıdır. Yaratıcılık yetenekleri bilişsel esneklik ve entelektüel bağımsızlığı geliştirme teknikleri ile arttırılabilir. Son olarak görev motivasyonu yaratıcılığın önemli bir unsurudur. Motivasyon, içsel motivasyon ve dışsal motivasyon olarak iki grupta incelenir. Araştırmalar, görev yaratıcılığı için içsel motivasyonun dışsal motivasyondan daha yararlı olduğunu göstermektedir. İç motivasyon yaratıcılığı önemli ölçüde etkilemektedir. Resmi olmayan ve etkin dış motivasyon yaratıcılığı desteklerken, kontrol edici dış motivasyon yaratıcılığa zarar vermektedir<sup>75</sup>. Yapılan bir araştırmada dış motivasyon, ödüller ile işgören yaratıcılığı arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur<sup>76</sup>.

Bireysel yaratıcılığı psikolojik ve sosyal açıdan ele alan Ford, yaratıcılık faaliyetinin fikir üretimi, motivasyon ve bilgi ve yetenek birleşiminden oluştuğunu belirtmiştir. Motivasyonu, amaçlar, ödül inançları, yeterlilik inançları ve duygular etkilemektedir. Bilgi ve yetenekler ise; alan bilgisi, sosyal ve davranışsal yetenekler ve yaratıcı düşünme yeteneğini kapsamaktadır. Bunlar sonucunda yaratıcılık faaliyeti ortaya çıkar<sup>77</sup>.

Üst düzey analitik bakış açısına göre bireysel yaratıcılık; önceki koşullar (kişisel geçmiş, biyografik değişkenler vb. ), yetenek ve bilişsel düzey (farklı düşünme, fikir akışı vb.) kişisel unsurlar (kendine saygı, öz denetim vb.), uygun bilgi, motivasyon ve sosyal etkiler (kazançlar, sosyal ödüller vb.) ve bağlamsal etkilerin (fiziksel ortam, görev ve zaman şikayetleri vb) bir fonksiyonu olarak görülmektedir<sup>78</sup>. Woodman ve arkadaşlarının yaratıcılığa ilişkin etkileşimsel modellerine göre ise bireysel yaratıcılığı etkileyen unsurlar; geçmiş koşullar, bilişsel yetenekler ve stiller, kişilik, içsel motivasyon ve bilgidir<sup>79</sup>.

<sup>75</sup> Amabile; pp.42-46; Terri R. Kurtzberg; Teresa M. Amabile; “From Guilford to Creative Synergy: Opening the Black Box of Team-Level Creativity”, *Creativity Research Journal*, 2000–2001, Vol: 13, No: 3 & 4, s.286

<sup>76</sup> Baer; Oldham; Cummins; p. 569

<sup>77</sup> Ford; p. 1118

<sup>78</sup> Stefania Borghini; “Organizational Creativity: Breaking Equilibrium and Order to Innovate”, *Journal of Knowledge Management*, Vol:9, No:4, 2005, p.20

<sup>79</sup> Woodman; Sawyer; Griffin, p. 301

Bireysel yaratıcılık iki önemli unsuru içermektedir:

- yaratıcılık potansiyeli,
- yaratıcılık davranışı.

Yaratıcılık potansiyeli bireylerin yaratıcılık kabiliyetleri ile ilgilidir. Yaratıcılık davranışı, başka bir deyişle yaratıcılık çıktısı bireylerin yaratıcılık çabalarının sonuçları ile ölçülür. Eğer örgütün iş ortamı yaratıcılık için uygun değilse, yaratıcılık potansiyeli yaratıcılık davranışına asla dönüşmez<sup>80</sup>.

Bireysel yaratıcılığı etkileyen en önemli unsurlardan biri, bireylerin kişisel özellikleridir. Geniş çaplı kullanılan Gough'un Yaratıcı Kişilik Ölçeğinde belirtilen yaratıcı kişilik özellikleri; zeki, orijinal, informal, geleneksel olmayan, kendine güvenen, komik, bilgili, yetenekli, düşünceli, araştırmacı olarak belirtilmiştir<sup>81</sup>.

Yaratıcılıkla ilgili yapılan çalışmaların birçoğu yaratıcı kişiyi diğerlerinden ayıran yönlerin ortaya konulmasına yöneliktir. Ancak yaratıcılık, toplumun kültürel yapısı, kişinin aldığı eğitim ve öğretim, yaş, cinsiyet, kalıtsal özelliklerden etkilenmektedir. Ayrıca matematik, fizik, müzik, resim gibi farklı alanlarda yaratıcılık farklı kişilik özellikleri ve beceriler gerektirmektedir<sup>82</sup>. Genel olarak yaratıcı kişinin özellikleri şöyle sıralanabilir<sup>83</sup>: Yaratıcı kişiler;

- Sorunlara karşı duyarlıdırlar,
- Esnektirler,
- Düşünceleri orijinaldir,
- Meraklıdırlar,
- Başarısızlıktan korkmazlar,
- Sebatsızdırlar,
- Hayal kurma güçleri yüksektir,

<sup>80</sup> Diliello; Houghton; p. 320

<sup>81</sup> Anne Cummings; Greg R. Oldham; "Enhancing Creativity: Managing Work Contexts for the High Potential Employee", *California Management Review*, Vol:40, No:1, 1997, p.26

<sup>82</sup> İsmail Bakan; Tuba Büyükbeşe; "Yaratıcılık ve Yaratıcılık Yönetimi", *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar, Yaklaşımlar (Ed: İsmail Bakan)*, Beta Basım, İstanbul, 2004, s.10

<sup>83</sup> Oldham; Cummings; s. 608; Bakan; Büyükbeşe; s. 11-12; Gönül Budak; Gülay Budak; *İşletme Yönetimi*, Barış Yayınları, İzmir, 2004, s.599-601; Michael J. Kirton, "Adaptors and Innovators: Problem Solvers in Organizations", *Innovation: A Cross-Disciplinary Perspective (Ed: Kjell Gronhaug; Geir Kaufmann)*, Norwegian University Press, Oslo, 1988, p.72

- Analiz ve sentez yetenekleri güçlüdür,
- Mizah severler,
- Duygularını rahatça açığa vururlar,
- Benlik değerleri yüksektir, kendilerini severler,
- Enerji doludur,
- Bağımsızlıklarına düşkünlerdir,
- Estetik duyarlılığı yüksektir,
- Geniş ilgi alanları vardır,
- Sezgileri güçlüdür,
- Karmaşıklığı severler,
- Estetik duyarlılığı yüksektir,
- Kendilerine güvenirler,
- Sosyal ilişkileri güçlüdür,
- Belirsizlik toleransları yüksektir.

Çağımızda bu özelliklerin çoğunu taşıyan yaratıcı kişiler, örgütlerin vazgeçilmez insan kaynağını oluşturmaktadırlar. Dolayısıyla başarı için örgütlerin yaratıcı kişileri bulma ve ellerinde tutma konusunda özel çaba göstermeleri gerekmektedir. Bunun yanında; yaratıcılık potansiyeli olan bireylerin bu potansiyellerini kullanacakları olanakları ve ortamı yaratmaları önemlidir.

### 1.5.2.2. Örgütsel Yaratıcılık

Örgütsel yaratıcılık, “karmaşık sosyal sistemde bireylerin beraber çalışması ile değerli, kullanılabilir yeni ürün, hizmet, fikir, prosedür ve süreç yaratma” olarak tanımlanır<sup>84</sup>. Örgütsel yaratıcılık, kişilerin doğal yeteneğinden kaynaklanmakla birlikte, örgütte yapısal olarak gömülü bir olay olarak görülebilir<sup>85</sup>. Örgütteki yaratıcı faaliyetlerin anlaşılmasında örgüt ortamının rolünün göz önüne alınması önemlidir.

Woodman, Sawyer ve Griffin’in örgütsel yaratıcılık teorilerine göre; örgütsel yaratıcılık girdileri; kişisel özellikler (bilişsel yetenek/stil, kişilik, iç motivasyon, bilgi) ,

<sup>84</sup> Woodman; Sawyer; Griffin; s.293

<sup>85</sup> Sundgren; Styhre; s. 147



grup özellikleri (normlar, bağlılık, büyüklük, farklılık, roller, görev, problem çözme yaklaşımı) ve örgütsel özelliklerden (kültür, kaynaklar, ödüller, strateji, yapı, teknoloji) oluşmaktadır<sup>86</sup>.

Amabile'ye göre örgütsel yaratıcılığın ortaya çıkmasında örgütsel iklimin önemi büyüktür. Amabile örgüt içinde yaratıcılığı teşvik eden ve engelleyen unsurları değerlendirmek için KEYS (Yaratıcılık için İklimin Değerlendirilmesi) ölçeğini geliştirmiştir. Bu ölçekteki örgütsel yaratıcılığı etkileyen unsurlara bakıldığında; yaratıcılığın cesaretlendirilmesinin (örgütsel cesaretlendirme, amir cesaretlendirmesi, grup desteği), özgürlük ve özerklik sağlanmasının, yeterli kaynak tahsisinin, yapılan işin iddialı olmasının yaratıcılığı arttırdığı, buna karşın işyükü baskısı, zaman ve kaynak azlığı gibi örgütsel engellerin yaratıcılığı azalttığı görülmektedir<sup>87</sup>.

Morris örgütsel yaratıcılığın gerçekleşmesinde önemli olan on faktörü şöyle belirtmiştir<sup>88</sup>:

- 1- Zaman,
- 2- İşgören yeteneği,
- 3- Fikir oluşturmak için uygun ortam ve kaynak,
- 4- Açık iletişim ve bilgi paylaşımı,
- 5- Destekleyici örgütsel yapı,
- 6- Bireysel güçlendirme,
- 7- Etkili liderlik,
- 8- Pozitif motivasyon,
- 9- Açık örgütsel amaçlar,
- 10- Uygun ödül sistemi.

Örgütsel yaratıcılığın uygulanması için, yaratıcı birey, yaratıcı süreç, yaratıcı ürün, yaratıcı ortam gibi her unsurun etkileşimi gereklidir. Birincisi yaratıcı birey, yeni fikirleri oluşturma yeteneğini doğuran kişi özelliklerini ve davranışlarını kapsar. İkincisi yaratıcı süreç, düşünme şekli, problem çözme teknikleri gibi bilişsel süreci kapsar.

<sup>86</sup> Woodman; Sawyer; Griffin; s.309

<sup>87</sup> Amabile; Conti; Coon et Al.; s. 1159; Amabile; s.48; Amabile, Teresa; "How to Kill Creativity", *Harvard Business Review*, Sempember- October 1998, pp: 77-87

<sup>88</sup> Wayne Morris; "Organisational Creativity", *Management*, November 2005, pp: 36-37

Üçüncüsü yaratıcı ürün, yaratıcı çıktığı değerlendirme yönleriyle ilgilendir. Dördüncüsü yaratıcı ortam, örgüt kapsamında farklı kültürel, çevresel yönler veya çalışma ortamı faktörleriyle ilgilendir<sup>89</sup>. Bu faktörler Ekvall ve Ryhammar'ın çalışmalarında örgütteki yaratıcı iklim olarak belirtilmiştir<sup>90</sup>. Örneğin, liderlik şekli, vizyon, amaçlar, stratejiler, kaynaklar, personel politikaları, değerler, yapılar ve sistemlerdir. Bütün bu unsurlar yaratıcı iklim yaratmada önemlidir.

Sundgren vd., çalışmalarındaki örgütsel yaratıcılık boyutları; yaratıcı iklim, öğrenme kültürü, bilgi paylaşımı, içsel ve dışsal motivasyon, ağ oluşturmadır. Özellikle bilgi paylaşımı ve içsel motivasyon örgütsel yaratıcılık için önemli unsurlar olarak görülmektedir<sup>91</sup>. Gerstenfeld ise; araştırma geliştirmede yaratıcı örgüt özelliklerini on başlık altında toplamaktadır. Bunlar<sup>92</sup>; belirli bir görevin kişisel uğraşa dönüşmesi, ar-ge yönetiminin gerçekçi amaç belirlemesi, etkin haberleşme, yaratıcılığı tanıma ve ödüllendirme sistemi, açıklık ve çatışmanın engellenmemesi, uzmanlaşma karışımı yoluyla karşılıklı fikir aşılama, yenilik fikrinin kavramdan uygulanmaya kadar izlenmesi yoluyla iş zenginleştirme, işi yerine getirme değil işe bağlanma, esnek örgütsel sınırlar ve tekdüzeliğin olmamasıdır.

Yaratıcılığı özendirmek isteyen bir örgütün dikkat etmesi gerekenler şöyle sıralanabilir<sup>93</sup>:

- dinamik ve özgür bir örgüt kültürü oluşturulması,
- yüksek düzeyde yaratıcı işgören istihdamı,
- yaratıcılığa zaman ve fırsat tanınması,
- yeni görüşlerin kolaylıkla açıklanabileceği öneri sistemleri geliştirilmesi,
- yaratıcı sorun çözme teknikleri uygulanması,
- çevredeki değişimlere ayak uydurulabilmesi,
- eşitliğe önem verilmesi,

<sup>89</sup> Mattia J. Gilmartin; "Creativity: The Fuel of Innovation", *Nursing Administration Quarterly*, Vol:23, No:2, 1999, p.2; Sundgren; Styhre; p. 147; Calvin W. Taylor; "Various Approach to and Definitions of Creativity", *The Nature of Creativity (Ed: Robert J. Sternberg)*, Cambridge University Press, USA, 1988, p.101

<sup>90</sup> Göran Ekvall; Lars Ryhammar; "The Creative Climate: Its Determinants and Effects at a Swedish University", *Creativity Research Journal*, Vol. 12, No. 4, 1999, p.303

<sup>91</sup> Mats Sundgren.; Elof Dimenas; Jan-Eric Gustafsson et Al.; "Drivers of Organizational Creativity: A Path Model of Creative Climate in Pharmaceutical R&D", *R&D Management*, Vol:35, No:4, 2005, p.359

<sup>92</sup> İsmet Barutçugil; *Teknolojik Yenilik Ar-ge Yönetimi*, Uludağ Üniversitesi Yayını, Bursa, 1981, s.175

<sup>93</sup> İter Akat; *İşletme Yönetimi*, Üçel Yayıncılık, 1984, s.229 İzmir; Bakan; Büyükbeye; ss.13-14

- yaratıcı düşünme konusunda kişilerin cesaretlendirilmesi,
- örgüt üyeleri arasında açık haberleşme kanallarının kurulması,
- sağlıklı bir lider-işgören ilişkisinin kurulması,
- yeterli kaynak ve zaman tahsis edilmesi.

Bu çalışmalardan da görüldüğü üzere örgütlerde örgütsel yaratıcılığı ortaya çıkaran unsurlar farklı şekillerde ifade edilmektedir. Buradan ortak sonuç ise, örgütte yaratıcılığı destekleyen örgütsel faktörler olmadığı sürece tek başına yaratıcı bireylerin olması, örgütsel yaratıcılığın oluşmasına yeterli değildir.

Hicks'e göre, bir örgüt büyüme, şöhretini arttırma, yenilik yaratma ve problem çözme gibi konularda başarılı olmuşsa, yaratıcı olma konusunda bazı genel özelliklere de sahiptir. Örgütün bu yaratıcı kişiliği, birkaç kişinin etkililiği sonucu olabileceği gibi örgütün birçok üyesinin ya da tamamının katılımı sonucu olabilir. Önemli yaratıcılığa katkı yapanların sayısı değil, örgütte yaratıcılığın gerçekleştirilmesidir<sup>94</sup>. Yaratıcı örgütün özellikleri ile yaratıcı bireyin özellikleri birçok yönden birbirine benzer. Bu benzerlikler Tablo 1.4'de gösterilmektedir.

---

<sup>94</sup> İraz; ss:50-51

**Tablo 1.4.** Yaratıcı Birey- Yaratıcı Örgüt Özellikleri

<b>Yaratıcı Birey</b>	<b>Yaratıcı Örgüt</b>
İleri düzeyde kavrama yeteneği vardır. Çeşitli görüşleri kolaylıkla yaratır.	Düşünen bireylere sahiptir. Haberleşme kanalları açıktır. Öneri sistemlerine ve yeni fikirlerin geliştirilebileceği örgütsel yapı ve işleyişe sahiptir. Çevre ile etkileşim özendirilmektedir.
Özgün düşünür. İlginç görüşler getirir.	Birbirinden farklı özelliklere sahip bireylerden yararlanır. Sorunların çözümü için görevlendirilecek işgörenlerde uzmanlık ön koşul değildir.
Farklı görüşleri kaynakları açısından değil, örgütsel yararları açısından değerlendirir. Onu çalışmaya özendiren sorunun kendisidir ve ele aldığı sorunu çözünceye kadar uğraşır.	Belirli bir amacı vardır. Yaklaşımı köklü ilkelere dayanır. Görüşleri, taşıdıkları değere uygun biçimde ele alır. Statü ve dış görünüm önem taşımaz. İşgörenleri yararlılık temeline göre seçer ve yükseltir.
Yargılama ve değerlendirme konusunda çabuk karar vermektan kaçınır. Analiz ve açıklamalar için geniş zaman harcar.	Mevcut ürünlere yapılan harcamaların yetersizliği savunur. Riskli projelere yatırım yapabilir. Esnek uzun dönemli planlar yapar. Yeni fikirlerle önyargısız bir biçimde uğraşır. Tüm çabalara ve fikirlere şans tanır.
Daha az otoriterdir. Daha esnektir. İç güdülemeye önem verir. Buluşları düzensizdir.	Merkezcil olmayan bir düzene sahiptir. Risk yüklenir ve hoşgörülü davranır. Hataları düzeltme konusunda zaman ve çaba harcar. İşgörenlerin sorunları belirlemesine ve benimsetmesine çok uygun ortam bulunmaktadır. Değişik görüşler özgürce tartışılabilir.
Yargılamada bağımsızdır. Her fikre hemen katılmaz. Genel kabul görmüş fikirlerden sık sık ayrılabilir. Kendini diğer çalışanlardan farklı görür. Renkli ve özgün bir yaşantısı vardır. Gerçeklerle yakından ilgilenir.	Bağımsızdır. Değişik ve özgün amaçlara yönelir. Kendi alanında önderlik eden örgütleri izlemez. Olağan işlerde yeterli düzen ve güvenlik sağlanmıştır. Yaratıcı fonksiyonlar üretken fonksiyonlardan ayrılmıştır. Yeni görüşleri doğurucu olanaklar sık yaratılır.

Kaynak: R. İraz;Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve Kobiler, Çizgi Kitabevi, Konya, 2005, s.50-51

Tablodan da görüldüğü gibi; bireysel yaratıcılığın gerçekleşmesinde daha ziyade bireysel yetenekler, motivasyon ve bireysel amaçlar etkilidir. Yaratıcı bir örgütün ortaya çıkmasında ise; uygun iklim, uygun yapı, yetenekli kişiler, yenilikçi amaç gibi unsurlar etkili olmaktadır. Ancak, yaratıcılık için uygun örgütsel ortamın olmadığı bir işletmede bireylerin yaratıcılıklarının köreleceği göz önüne alınırsa, bireysel yaratıcılığın ortaya çıkması ve örgütsel yaratıcılığa dönüşmesinde örgüt ortamının önemi anlaşılır.

## 1. 6. YENİLİK VE YARATICILIK SÜRECİ

Örgütlerde yenilik ve yaratıcılığın ortaya çıkması için sistematik bir düzen ve çalışma gereklidir. Bireylerin kafasındaki bir fikrin, müşterilerin yararlandıkları bir ürün ya da hizmete dönüşmesi birçok aşamayı barındıran bir süreci gerektirmektedir. Yenilik ve yaratıcılık süreçlerinin aşamaları ve bu süreçlerin yönetimi aşağıda incelenmektedir.

### 1.6.1. Yenilik Süreci ve Aşamaları

Yenilik süreci, günümüzde müşteri odaklılık, yeni kalite anlayışı, rekabet nedenleriyle daha karmaşık ve etkileşimli bir süreç haline gelmiştir<sup>95</sup>. Yenilik sürecinin aşamaları dört ana grupta incelenebilir.

#### 1.6.1.1. Araştırma Aşaması

Yenilik geliştirme işlemi fikirlerin araştırılmasıyla başlar. Yenilik fikirleri çok sayıda kaynaktan gelebilir<sup>96</sup>. Müşteriler, bilimsel çalışmalar, rakipler, işletme çalışanları, kanal üyeleri, tepe yönetim vb. Örneğin; müşterinin yaptığı bir öneri ya da ihtiyacı doğrultusunda yenilik fikri ortaya çıkabilir. Drucker yenilik kaynaklarını işletme içi ve işletme dışı kaynaklar olarak gruplandırmıştır<sup>97</sup>. Buna göre; işletme içinde var olan fırsatların dört alanı;

- beklenmeyen olaylar (beklenmeyen başarılar ve başarısızlıklar),
- tahminler, (beklentiler ile sonuçlar arası uyumsuzluklar),
- süreç ihtiyaçları (varlığı kabul edilen temel bir süreçte eksiklikler veya süreç ihtiyacının ortaya çıkması),
- endüstri ve pazardaki değişimler (ekonomik değişimler, işletmelerin sayıları, rakipler ve faaliyetlerin değişmesi)dir.

<sup>95</sup> Nuray Korkmaz; *Sorularla Yenilikçilik*, ITO yayını, İstanbul, 2004, s.16

<sup>96</sup> Philip Kotler; *Pazarlama Yönetimi*, Çev: Nejat Muallimoğlu, Beta Yayınevi, İstanbul, 2000, s.335

<sup>97</sup> Drucker; s.150

İşletme dışında sosyal ve entelektüel ortamda ek üç fırsat ise;

- demografik değişkenler (nüfus yoğunluğu ve hareketleri, eğitim düzeyi, meslek vb. demografik değişkenlerdeki değişimler),
- algıdaki değişimler (kişilerin hayat tarzının ve yaşayış biçimlerinin değişmesi),
- yeni bilgi (öğrenilen ve paylaşılan bilginin sebep olduğu değişimler) şeklindedir.

Yenilik ihtiyacının ortaya çıkmasında müşterilerin de rolü büyüktür. Müşteriler işletmenin sunduğu ürün ya da hizmetleri beğenmeyebilir veya eksik bulabilirler. İşletme performansının düşmesi de işletmeleri yenilik için fikir araştırmaya itmektedir. Örneğin<sup>98</sup>; Coca Cola'nın PepsiCo'ya karşı pazar pozisyonunu kaybetmesi daha yenilikçi pazarlama ve ürün geliştirme gereğini ortaya çıkarmıştır.

Yenilik fikirlerinin araştırılmasında araştırma şekli önemlidir. Fikirlerin araştırılmasında temel ve uygulamalı araştırma olmak üzere iki farklı araştırmadan yararlanır. Temel araştırma, teknik bilgi dağarcığını genişletmek ve bilinmeyenleri keşfetmekle ilgilidir. İlk planda kar amacı taşımayan önemli ve büyük yatırım gerektiren bilimsel nitelikli araştırmalardır. Araştırma konusu hakkında daha fazla bilgi edinmek ve yeni bilgiler edinmek amacını taşır<sup>99</sup>.

Uygulamalı araştırma; ticari bir uygulamayı gerçekleştirme yolu olarak teknik bilgiyi arttırmak amacıyla girişilen araştırma türüdür<sup>100</sup>. Mevcut bilimsel bilgi ve ilkelerin spesifik bazı sorunların çözümlenmesi amacıyla kullanılmasını ifade eder.

Araştırma sonucu üretilen fikirler işletme içinde kurulacak bir değerlendirme komisyonu tarafından değerlendirilir ve uygun olmayan fikirler elenir<sup>101</sup>. Fikirlerin elenmesinde bir dizi ölçüt kullanılabilir. İşletme ihtiyacı, müşteri ihtiyacını karşılama, maliyet, hedef pazar özellikleri, rakipler, yeniliğin yararı, işletme amacına uygunluk,

---

<sup>98</sup> Durna; a.g.e., s.115

<sup>99</sup> Erol Eren; *İşletmelerde Yenilik Politikası*, İÜ Yayını, Formül Matbaası, İstanbul, 1982, s.49; M. Şerif Şimşek; Bahadır Akın; *Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim*, Çizgi Kitabevi, 2003, s. 146

<sup>100</sup> Eren; s.47; Şimşek; Akın; s.147

<sup>101</sup> Kotler; s.336

stratejik plana uygunluk, başarı olasılığı; standartlara uygunluk, müşteri yararını yükseltme, verimliliği ve varolan ürün hizmet özelliklerini artırma gibi<sup>102</sup>.

İlk aşamada üretilen fikirlerin çoğunluğu ikinci basamağa geçememektedir. Bunun en önemli sebepleri; işletme stratejileri ile uyum, müşteri ihtiyaçlarını karşılama, memnun edici geri dönüş sağlama ve uygulanabilirlik problemleridir<sup>103</sup>. Schepers vd. göre yenilik çalışmalarında en önemli problem, fikri yaratan kişi ile bunu bir işe dönüştürecek kişinin farklı olmasıdır. Bu bir kopukluk yaratmaktadır. Bu kopukluktan dolayı bu fikirlerin çoğu kullanılamamaktadır. Bir araştırmaya göre sadece 3000 de 1 fikir ticari başarıyı ancak yakalayabilmektedirler<sup>104</sup>.

### 1.6.1.2. Geliştirme Aşaması

Bu aşama teorik fikirlerin harekete geçirilmesi ve fiziksel bir ürün veya sürecin tasarlanmasıdır. Bu aşamada potansiyel ürün veya süreç kavramsal olarak yaratılır. Uygulama aşamasında bu kavram ele alınır ve prototip ürün ya da süreç üretilir<sup>105</sup>. İşletmelerde çoğu zaman araştırma ve geliştirme aşamaları birleştirilerek prototip ürün veya süreç meydana getirilene kadar bu aşamalar devam eder.

Yeni ürün geliştirme sürecinde; müşteri ihtiyaçlarının tanımlanması, hedeflenen ürün özelliklerinin belirlenmesi, fikirlerin yaratılması, seçilmesi, test edilmesi, hedeflenen özelliklerin test edilmesi, projenin planlanması, ekonomik analizler, rakip ürünlerle kıyaslama, model oluşturma ve prototip ürünün üretilmesi ve test edilmesi aşamaları kullanılmaktadır<sup>106</sup>.

<sup>102</sup>Jerry Hartlaub; "Getting Every Employee into The (Innovation) Act", *Research Technology Management*, Vol. 37, No: 6, 1994, p.43; ITC, *Innovating for Success in the Export of Services*, ITC, Geneva, 1999, p.64; Kotler; s.336-337

<sup>103</sup>Buckler; p. 43

<sup>104</sup>Jorg Schepers,; Ralf Schnell; Pat Vroom; "From Idea to Business- How Siemens Bridges The Innovation Gap", *Research Technology Management*, May June, 1999, pp:26-27

<sup>105</sup>Bruce A. McDaniel; "A Survey on Entrepreneurship and Innovation", *The Social Science Journal*, Vol:37, No:2, 2000, p.279

<sup>106</sup>Karl T. Ulrich; Steven D. Eppinger; *Product Design and Development*, McGraw-Hill, Singapore,2004, pp.16-17

Yeni hizmet geliştirme süreci de benzer aşamalardan oluşmaktadır. Bu aşamalar; stratejik planlama, fikir yaratma, fikirlerin elenmesi, işletme analizleri, takımların oluşturulması, hizmet ve süreç tasarımı, personelin eğitimi, hizmetin test edilmesi, pilot çalışma, pazar testleri ve ticarileştirme aşamalarıdır<sup>107</sup>.

Cooper ve Kleinschmidt'e göre; yeni ürün geliştirme aşamasında şu faktörler başarı açısından önemlidir<sup>108</sup>:

- Yüksek kalitede yeni ürün süreci: uygulama kalitesi, karar noktaları, araştırmaya verilen destek yeni ürünün geliştirilmesini etkileyecektir. Örneğin yeni ürün üretiminde devam etme ya da bırakma kararı yeterli araştırma yapılmadan verilirse sonucu da oldukça önemli düzeyde etkileyecektir.
- İşletme için yeni ürün stratejisinin tanımı: Örneğin; yeni ürün geliştirme amacı açıkça tanımlanmış, bu amaçlar çalışanlara iletilmiş, her ünitesinde yenilik geliştirme amacının olduğu bir işletmede yeniliğin başarıyla olasılığı diğer işletmelere göre daha yüksek olacaktır.
- Yeterli para ve insan kaynağı: Üst yönetimin nitelikli insan kaynağı sağlayarak onların projelerini gerçekleştirmesi için yeterli zaman ve maddi kaynak sağlaması yenilik açısından önemlidir.
- Yeni ürün için ar-ge harcaması: İşletmenin satışlarının belli bir yüzdesini yeni ürün geliştirmeye kaynak olarak ayırması bu süreçte önemlidir.

Yukarıda belirtilen dört ana unsur yanında şu faktörlerde yenilik geliştirme sürecini etkilemektedir:

- yüksek kaliteli yeni ürün geliştirme takımı,
- yeni ürünlere üst yönetimin bağlılığı,
- yenilikçi ortam ve kültür,
- farklı departmanlardan oluşan proje takımlarının kullanımı,
- üst yönetimin yeni ürün sonuçları için sorumluluğu.

<sup>107</sup>Ian Alam; "Service Innovation Strategy and Process: A Cross National Comparative Analysis", *International Marketing Review*, Vol:23, No:3, 2006, p.246

<sup>108</sup> Robert G. Cooper; Elko J. Kleinschmidt; "Winning Businesses in Product Development: The Critical Success Factors" *Research Technology Management*, May June, 2007, p. 57



Her aşamada olduğu gibi geliştirme aşamasında da üst yönetime önemli görevler düşmektedir. Üst yönetimin yenilikçi bakış açısı, işletme strateji ve amaçlarında yeniliğe yer vermeleri, işletmede yenilikçi ortam oluşturmaları ve yeniliğin geliştirilmesi için yeterli imkânları personele sağlamaları yenilikçi fikirlerin başarıyla uygulanmasında önemli role sahiptir.

### 1.6.1.3. Uygulama Aşaması

Laboratuvar ortamında geliştirilmesi başarılı olan bir ürün veya süreç prototipinin, laboratuvar ortamı dışında denenmesi ve izlenmesi aşamasıdır. Uygulama aşaması dış dünyaya başvuru olarak da adlandırılır<sup>109</sup>. Bu aşamada ürün ve hizmetin pazar testleri yapılır. Potansiyel performans ölçülür ve hedef satıcılar araştırılır<sup>110</sup>. Yeni ürün veya hizmetin potansiyel satışını ölçmek, alternatif pazarlama planları hazırlamak ve gözden kaçan hata ve eksikleri tespit etme açısından önemli bir aşamadır. Bu aşamada gerçekleştirilecek faaliyetlerle işletmenin ileride daha zor durumlara düşmesinin önüne geçilmiş olur<sup>111</sup>. Bu aşamada potansiyel müşterilerin ürünle ilgili düşünceleri ve istekleri oldukça önemlidir. Gerekirse ortaya çıkarılan ürün müşterilerin istekleri doğrultusunda yeniden gözden geçirilip geliştirilebilir.

### 1.6.1.4. Ticarileştirme Aşaması

Bu aşama ürün ve süreçlerin pazara satış için sunulmasıdır. Yeni ürünün ticarileştirilmesinde kâr gereksinimi noktasında farklı görüşler mevcuttur. Bazıları ticarileştirmenin sadece teknolojik ürün veya sürecin kamuya sunumu gerektirdiğini savunurken, bazıları ise ürün veya sürecin pazarlanması kapsamında bir kâr olması gerektirdiğini savunur<sup>112</sup>. Bu aşamada hedeflenen müşteri temeline ulaşmak için dikkat oluşturma ve teşvik programları oluşturulur<sup>113</sup>. Ticarileştirme aşaması oldukça masraflı bir aşamadır. Hatta bazen ürün ve hizmet geliştirme için o zamana kadar yapılan masraflardan daha fazla para harcanır. Ticarileştirme kararlarında, ne zaman pazara

---

<sup>109</sup> McDaniel; , p.280

<sup>110</sup> Kuczmariski; p.138

<sup>111</sup> Güleş;Bülbül; s.186

<sup>112</sup> McDaniel; , p.280

<sup>113</sup> Kuczmariski; p.138

girileceği, nerede pazara sunulacağı, hedef pazarın beklentilerinin ne kadarının karşılanacağı kararları ve pazara sunuş stratejilerinin önemli rolü bulunmaktadır<sup>114</sup>.

### 1.6.2. Yenilik Sürecinin Yönetimi

Yenilik süreci tesadüfe bırakılmaması, yönetilmesi gereken bir süreçtir. Drucker yenilikçiliğin deha ve ilhamla ilgisinin az olduğunu sıkı ve sistematik bir çalışmaya bağlı olduğunu belirtmiştir.<sup>115</sup> Yenilik yapabilmek için aynı zamanda eskiyi terk etmek, ileriye bakmak gereklidir. Yenilik için sistematik olarak değişimleri takip etmek, sorgulamak ve yenilik çalışmalarına devam etmek gereklidir.

Yenilik sürecini etkileyen yumuşak ve soyut faktörlerin nasıl yönetileceği şletmelerin düşünmesi gereken bir unsur olmaktadır. Bu faktörler; yaratıcılık, bilgi, öğrenme yeteneği ve kültür, iletişim, teknoloji, örgüt yapısı ve enformasyondur<sup>116</sup>. Bunun yanında yenilik sürecinde bireylerin grup çalışması becerileri, grup içi iletişim ve etkili proje liderliği önemli rol oynamaktadır.

Yenilik sürecinin yönetiminde stratejik amaçların değerlendirilmesi ve süreç-çıkıtı performansının resmi kontrolünün yapılması gereklidir. Kararların çoğu projenin ilk basamaklarında alınır. Bu kararlar; yeni ürün için hedef pazar, firmanın mevcut ürün sunumlarında rekabet pozisyonu ve uyumu, kullanılacak teknoloji platformu gibi<sup>117</sup>. Proje sürecinin değerlendirilmesi için resmi kontrol mekanizması bu stratejik kararlarla geliştirilebilir. Ancak resmi kontrol mekanizmasının katı olması yenilik sürecinin performansını olumsuz etkilemektedir.

Ticaretleştirilecek ilk fikirlerde yaratıcılık başarısı gerektiren yeni ürün yaratma süreci, yeniden gözden geçirilinceye kadar ürün ticaretleştirilemez. Yeni ürün yaratma

<sup>114</sup> Kotler; pp.250-253

<sup>115</sup> Drucker; *Gelecek İçin...*, pp:362-369

<sup>116</sup> A.M Ahmed; H.S. Abdalla; "The Role of Innovation Process in Crafting the Vision of the Future"; *Computers & Industrial Engineering*, Vol: 37, 1999, p. 422

<sup>117</sup> Joseph M Bonner; Robert W. Ruekert; Orville C. Walker, "Upper Management Control of New Product Development Projects and Project Performance", *The Journal of Product Innovation Management*, Vol:19, 2002, pp. 233-235

sürecinin ilke basamaklarında yaratıcılık, diğer basamaklarında ise disiplinli çalışma önemlidir<sup>118</sup>.

Firma açısından yenilik sürecinin başarılı olabilmesi için; teknolojik kaynaklar ile pazarlama kaynaklarının olması, ayrıca projenin hedeflenen pazar ortamıyla ve firmanın teknolojisiyle uyumunun düşünülmesi gereklidir<sup>119</sup>. Amaç ve faaliyetlerle ilgili uyumda, fikir yaratma ve problem çözme katılımında, faaliyetlerin gerçekleştirilmesiyle ilgili planlama ve kontrolde, sürecin yönetimi ve izlenmesinde, yenilik süreci liderliğinde ve sürecin ana unsurlarının bütünleşmesindeki yetersizlikler yenilik sürecinin başarısızlığının en temel nedenleridir<sup>120</sup>.

### 1.6.3. Yaratıcılık Süreci ve Aşamaları

Yaratıcılık süreci; tanımlama, bilgi toplama, fikir üretme, fikirlerin değerlendirilmesi ve değiştirilmesi, fikirlerin uygulanması olarak beş aşamada ele alınabilir. Bu aşamalara aşağıda yer verilmektedir:

#### 1.6.3.1. Tanımlama

Örgütlerde bazen yaratıcılık beklenmeyen fırsatların varlığının veya çözümlenmesi gereken problemlerin tanınmasıyla ortaya çıkar. Yaratıcılığın tanımlanması proaktif (fırsatların tanımlanması) veya reaktif (problemin tanımlanması) olabilir. Fırsatların tanımlanması açısından yaratıcılık, “başarı kendiliğinden oluşur” problemini üstesinden gelmesine yardım eder. Her şeyin iyi gittiği ve görünürde problemin olmadığı zamanlarda bile yeni fırsatların ortaya çıkmasına yardım eder. Problemlerin

<sup>118</sup> Greg Stevens; James Burley; Richard Divine, “ Creativity +Business Discipline = Higher Profits Faster from New Product Development”, *The Journal of Product Innovation Management*, Vol:16, 1999, p.455

<sup>119</sup> Erwin Danneels; Elko J. Kleinschmidt; “Product Innovativeness from The Firm’s Perspective: Its Dimensions and Their Relation with Project Selection and Performance”, *The Journal of Product Innovation Management*, Vol:18, 2001, p.357

<sup>120</sup> L. Dooley; D. O’Sullivan; “Structuring Innovation: A Conceptual Model and Implementation Methodology”, *Enterprise and Innovation Management Studies*, Vol:2, No:3, 2001, pp: 178-180

tanımlanması açısından yaratıcılık daha az önemli değildir. Problemin tanımlanması aynı zamanda yaratıcı çözümler oluşturabilir<sup>121</sup>.

Problemlerin ve fırsatların görülmesi örgütte yaratıcı ve girişimci kişilerin varlığına bağlıdır. Bu kişilerin vizyonu ve gelecek merkezli bakış açıları yaratıcı fikirlerin oluşmasında oldukça önemlidir.

### 1.6.3.2. Bilgi Toplama

Bazen yaratıcılık bilgi toplama aşamasında oluşur ve normalde günlük takip edilmeyen bilgi açığa çıkarılır. Bu bilginin yorumlanması ve özümsemesi sırasında yeni fikirler oluşur. Örneğin araştırmacılar kendi araştırma konuları ile ilişkili olmayan bir konferansta sununun bir bölümünü izleyebilir. Farklı konular üzerine bilgi toplama, temel araştırma konuları için uyarıcıdır ve alanlarında yükselmek için yeni yollar bulmalarını sağlar. Araştırmacı, türlü etkileşimlerle, yayınlarla bilgisini zenginleştirme düzenli bir bilgi yığına çabasındadır. Bilgi toplama kişinin bakış açısını genişletir, farklı fikirler arasında yeni bağlantılar oluşturmasını sağlar, kendi araştırma alanı, hali hazırdaki bilişsel durumu ve örgütte baskın olarak kullanılan zihinsel modeller dışında düşünmeyi sağlar<sup>122</sup>.

Genellikle konuyla ilgili bilgi ne kadar çoksa yaratıcı fikir üretme o kadar kolay olmaktadır. Ancak bazı durumlarda çok bilinen ve üzerinde çok durulan bir konu ile ilgili yeni bir şey düşünmek zordur. İşletmelerde bu durum “işletme körlüğü” olarak nitelendirilmektedir. Konuyla ilgili durumların kanıksanması, alışılan kural, yöntem ve sınırların doğal ve vazgeçilmez görülmesi işletme körlüğüne neden olmaktadır<sup>123</sup>. Yaratıcılığa psikolojik olarak hazırlık ve farklı yollar, kaynaklar ve alanlardan bilgi toplama işletme körlüğünün giderilmesine ve yeni fikirler üretilmesine yardımcı olur.

<sup>121</sup> Jing Zhou; Jennifer M. George; “Awakening Employee Creativity: The Role of Leader Emotional Intelligence”, *The Leadership Quarterly*, Vol: 14, 2003, p.551

<sup>122</sup> Zhou, George; p.551; Budak; Budak; s.595

<sup>123</sup> Ramazan Yıldırım; *Yaratıcılık ve Yenilik*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998, ss:41-42

### 1.6.3.3. Fikir Üretme

Yaratıcılık bazen fikir üretme sürecinde uyanır. Fikir üretme faaliyeti, yaratıcılık örneği ile ilişkili olabilir ya da olmayabilir ve fikir üretme süreci yaratıcı ya da standart fikirleri kapsayabilir. Fikirlerin yaratılması sürecinde yaratıcılık ilhamı oluşur. Beyinfirtması toplantıları fikirlerin oluşturması sürecini resmileştirir. Oluşturulan bu fikirler bazen beyinfirtması toplantısı konusunun içeriğiyle direkt ilgisi olmayan diğer alanlardaki yaratıcılıkla da ilgili olabilir<sup>124</sup>.

Bireysel olarak fikir üretme sürecinde hazırlık ve kuluçka evresi önemlidir. Hazırlık evresinde birey fikir üzerine odaklanır, problemin farkına varır ve bilgi toplar ve bu bilgileri hafızasındaki diğer bilgilerle ilişkilendirir. Kuluçka evresinde beyin bilgilerin sezgisel kombinasyonunu oluşturmaya çalışır. Kuluçka dönemi bireyin gerçekte bireyin başka işlerle uğraşsa bilinçaltında beynin çalışmasını sürdürdüğü bir dönemdir. Araya giren yeni uğraşlar, gözlemler, düşünceler ve deneyimler peşinde olunanın ortaya çıkmasına katkı sağlayabilir. Üzerinde çalışılan konudan biraz uzaklaşarak kuluçka dönemini bilinçli olarak yaratmak, yaratıcılık açısından büyük yararlar getirir.<sup>125</sup>

Fikir üretme sürecinde ortaya çıkan her fikrin saçma gibi görülse dahi yazılması, paylaşılması ya da üzerinde düşünülmesi önemlidir. Bu nedenle üst yönetim bireylerin fikirlerini paylaşma konusunda desteklemeli ve her fikrin üzerinde rahatça konuşulabilecek bir ortam hazırlanmalıdır. Bazen resmi olmayan sohbet sırasında dahi yeni fikirler ortaya çıkabilir. Dolayısıyla grup içi resmi olmayan iletişim de bu anlamda oldukça önemlidir.

### 1.6.3.4. Fikirlerin Değerlendirilmesi ve Değiştirilmesi

Bu aşamada, uygulanacak bir fikir ve bir iş için alternatif yollara yönelik seçenekler yaratılır ve uygulanacak başarılı bir plan oluşturma için bütün faktörleri gözden

---

<sup>124</sup> Zhou, George; p.552

<sup>125</sup> Yıldırım; ss. 42-43; Udo-Ernst Haner; "Spaces for Creativity and Innovation in Two Established Organizations", *Creativity and Innovation Management*, Vol:14, No:3, 2005, p.294

geçirilir<sup>126</sup>. Fikirlerin değerlendirilmesinde; fizibilite çalışmalarının yapılması, başkaları ile fikirlerin paylaşımı, gelecek öngörülerin tahmini, verilen destek fikir değişiklik sürecinde kullanılan yollardan bazılarıdır. Fikirlerin değişikliği sürecinde yeni fikirler oluşturulur. Örneğin; başkaları ile paylaşılan fikirler ve problemler, bir başkasının yeni ve daha iyi görüşleriyle farklı bir perspektif ile sonuçlanabilir. Bazen tartışılan problemler için yaratıcı çözümler başkalarına problemi anlatırken akla gelebilir<sup>127</sup>. Fikirlerin değiştirilmesi sürecinde; insanların ilgileri doğrultusunda esnek bir yaklaşım kabul edildiğinde yaratıcı fikirlerin oluşmasına önderlik edilir.

#### **1.6.3.5.Fikirlerin Uygulanması**

Bu aşamada, yeni bir fikrin uygulanmasında elde edilecek kazançlar ve sonuçlara yönelik alternatif seçenekler yaratılır ve gözden geçirilir<sup>128</sup>. Aynı zamanda ortaya çıkan fikir deney ortamında kontrol edilebilir koşullar halinde ortaya konur. Deneme yanımlarla mantıksal ve rasyonelleştirilmiş olarak tekrar ele alınır. Bu aşamada; ya fikir uygulanabilir bir hale getirilebilir, ya da fikir uygulanabilir bir sonuca ulaşamadığından tekrar başa dönülür<sup>129</sup>.

Bazen yaratıcılık fikirlerin uygulanması sürecinde de oluşabilir. Bu durumda yaratıcılık odaklaşılan faaliyetlerden ortaya çıkar. Fikirlerin uygulanması sürecinde daha etkili ve çekici fikirler üretilebilir<sup>130</sup>.

#### **1.6.4. Yaratıcılık Sürecinin Yönetimi**

Yaratıcılık sürecinin başarısı için işletmelerdeki bütün ünitelerin uygun bir şekilde entegre edilmesi gereklidir. Bunun için örgüt yapılarının esnek olması önemlidir. Katı bir şekilde yapılandırılmış örgütlerde işletme içi aktiviteleri birleştirmek oldukça güç olmakta ve bireylerin etkili bir yaratıcılık sergilemeleri oldukça güç olmaktadır. Yaratıcı

---

<sup>126</sup>Min Basadur; Garry A. Gelade. "The Role of Knowledge Management in the Innovation Process", *Creativity and Innovation Management*, Vol:15, No:1, 2006, p.50

<sup>127</sup> Zhou, George; p.552

<sup>128</sup> Basadur; Gelade; p.50

<sup>129</sup> Budak; Budak; s.596

<sup>130</sup> Zhou, George; p.552

fikirlerin üretilmesi, değerlendirilmesi ve uygulanabilmesi için departmanlar arası iletişimi ve entegrasyonu sağlayan esnek örgüt yapılarının olması gereklidir.

Yaratıcılık süreci açısından diğer önemli bir nokta işletme içinden ve dışından bilgi akışıdır. İşletme yöneticisi işletme dışındaki bilgilerin toplanması ve işgörenler arasında paylaşılmasını sağlayan sistemi işletmesinde kurmalıdır. Problemin tanımlanması ve fikir üretiminde bilgi kaynakları oldukça önemlidir<sup>131</sup>.

İşgörenlerin psikolojik olarak yaratıcılığa hazır olmaları ve motivasyonu etkili yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasında önemli rol oynamaktadır. Yaratıcılığın ortaya çıkmasında bireylerin iç motivasyonu ve yetenekleri kadar dış motivasyon ve yönetimin desteği ve yönlendirmesi de önemli bir etken olmaktadır.

## 1.7. YENİLİK VE YARATICILIĞIN BAŞARI KOŞULLARI

İşletme içinde yaratıcı fikirlerin üretilmesinin sağlanması, üretilen fikirlerin yeniliğe dönüştürülmesi ve yeniliklerin işletme müşterisi tarafından benimsenmesi bir takım koşullara bağlıdır.

Başarılı yenilik ve yaratıcılık için gerekli şartlar aşağıda belirtilmektedir<sup>132</sup>.

- **İyi işleyen bir kurum içi ve dışı iletişim kanalları kurmak:** İletişimin işletme içi ve dışında iyi ve etkin biçimde sürdürülmesi yeniliğin başarısına önemi katkı getirmektedir. İşletme içi personel arası iletişim, işletme dışında diğer işletmeler, müşteriler, bilimsel ve teknik çevrelerle kurulan biçimsel ya da biçimsel olmayan iletişim kanalları gerekli bilgilerin elde edilmesi, kullanılması ve yayılması açısından büyük önem taşır.

<sup>131</sup> Ferlal Örs; "İşletmelerde Yaratıcılık", *Pazarlama Dünyası*, Yıl.15, Sayı.87, 2001, s.36-37

<sup>132</sup> M. Fedai Çavuş; *İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayinde Bir Uygulam*, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, s:125-126; Durna; s:200-229; Barutçugil; s:50-52; Erkul Çokhızlı; "Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilik"; Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000, s:90-91

- **Yaratıcı fikirlerin işletme amaçlarına uygunluğu:** İşletme içinde yaratılan her fikir ve yenilik önerisi işletme amaçları ve yönetim özelliklerine uyum göstermelidir. Yeni bir ürün kavramı çok çekici olabilir ancak yeterli kaynağı olmayan ve yeni pazarlara açılmak istemeyen işletmeler için bu öneriler uygun olmayacaktır.
- **Yaratıcılık ve yeniliğin işletme çapında benimsenmesi:** Yaratıcı ve yenilik için öncelikle dinamik ve açık görüşlü yöneticilerin işletmede varlığı gerekmektedir. İşletme strateji ve amaçlarının yeniliği teşvik edici olması, yenilik ve yaratıcılık için gerekli kaynağın sağlanması gerekmektedir. Bütün bunların yanında yenilikçi ortamın işletmede kurulması çalışanların yeniliği benimseyerek bu doğrultu da çalışmalarını sağlayacaktır.
- **Geliştirme çalışmalarının etkinliği:** Yaratıcı fikirlerin yeniliğe dönüştürülmesi için işletme içi araştırma geliştirme çalışmalarının verimliliği oldukça önemlidir. Aynı zamanda yeniliğin pazara sunulmasında önce teknik pürüzlerin giderilmesi gerekmektedir. Pazara sunulan ürünlerin çalışmasında karşılaşılan sorunlar müşteri memnuniyetsizliği yaratacak ve satışların düşmesine neden olacaktır. Dolayısıyla yeniliğin başarısı için yenilik sürecinin her aşamasında gerekli kalite kontrol uygulamalarının yapılması gerekmektedir.
- **Personelin yaratıcı fikirlerinin desteklenmesi, yenilikçiliğe uygun insan kaynakları politikası:** İşletme yönetimi yaratıcı ve yetenekli kişileri işletmeye çekmek ve bunları işletmede tutmak için uygun insan kaynakları politikası uygulaması gereklidir. Aynı zamanda çalışanlarının yaratıcı fikirlerinin maddi ve manevi olarak desteklenmesi önemlidir. Başarılı yenilik çalışmalarının yenilikçi ortam ve yönetim tarzına sahip ve personeline gerekli desteği veren işletmelerde yoğun olması bir rastlantı değildir.
- **Yeniliğe ve risk almaya açık örgüt:** Her yenilik bir değişimi içermekte ve risk taşımaktadır. Değişim olan yerde değişime karşı direnç de olabilmektedir. İşletmede değişime karşı direnci azaltmak ve risk almaya açık örgütsel kültür oluşturmak için üst yönetime özel görevler düşmektedir. Böyle bir örgütsel kültür yaratmak için üst yönetimin de değişim ve risk alma bakış açısının olması gereklidir.



- **Pazara odaklanma ve tüketici gereksinimlerinin tespiti:** Tüketici gereksinimlerinin araştırılması, etkin müşteri ilişkileri, potansiyel kullanıcıların ürün geliştirme aşamasına dahil edilmesi, doğru pazar analizi ve araştırması bir yeniliğin başarı ya da başarısızlığı belirleyen önemli unsurlardır. İşletmenin en iyiye ben bilirim anlayışından sıyrılıp pazarın taleplerini de araştırması gereklidir.
- **Başarı için anahtar kişilerin varlığı:** Yeniliğin başarısı için yapılan çalışmaların büyük bir kısmında başarılı yeniliklerin ardında kendini yeniliğe adanmış bir veya birkaç kişinin sürükleyici etkisi gözlenmiştir. Bu tür kişilere “yenilik şampiyonu” veya “işletme yenilikçisi” denmektedir. Bu anahtar kişilerin yeniliği desteklemesi, kendilerini bu işe aşaması, gerekli kaynağı temin etmesi yeniliğin başarılmasını büyük ölçüde kolaylaştırmaktadır. Bu kişilerin yetkilerinin genişliği ve gücü de katkısının etkinliği arttıracaktır. 3M gibi yenilikçi firmalar, bu yenilik şampiyonlarını güçlendirmeye büyük önem vermektedirler.
- **İşletmenin yaptığı yeniliklerle rakiplerine göre fark yaratabilmesi:** Yaptığı yeniliklerle rakiplerine fark yaratan işletmelerin pazarda başarılı olma şansları yüksektir. İşletmelerin proaktif yenilik stratejilerine sahip olması ve yeni ürünleri pazara rakiplerinden önce sunması başarı için gereklidir.

Görüldüğü üzere yeniliğin başarılmasında; üst yönetimin yenilikçi bakış açısına sahip olması ve yeni projelerin gerçekleştirilmesine yönelik çabası yanında personelin bu doğrultudaki performansı da önemlidir.

## 1.8. YENİLİK VE YARATICILIKTA ÖRGÜTSEL ENGELLER

İşletmelerde yenilik ve yaratıcılık ortaya çıkmasını engelleyen birtakım örgütsel faktörler bulunmaktadır. Bu engellerden önemli görülen bazılarına aşağıda yer verilmektedir.

### 1.8.1. Örgüte Düşük Bağlılık

Örgütlerde yeniliğin ve yaratıcılığın ortaya çıkması, ürün, hizmet ve süreç yeniliklerin oluşturulması örgütsel bağlılığın önemli bir göstergesidir. Örgüte bağlı bir kişi, yenilik ve yaratıcılık aracılığıyla işletmeyi bulunduğu konumdan daha ileriye taşımayı isteyen ve bunun için çalışan kişidir<sup>133</sup>.

Çekmecelioğlu, örgütsel bağlılığın yaratıcılığa etkisini incelediği araştırmasında; örgütsel bağlılık unsurlarından duygusal bağlılığın yaratıcılık üzerinde oldukça kuvvetli bir etkisi olduğunu, normatif bağlılığın yaratıcılık üzerinde bir etkisi olmadığını, çıkarcı ve kazanca dayalı olan zorunlu bağlılığın ise yaratıcılığı olumsuz etkilediğini bulmuştur<sup>134</sup>. Zhou ve George ise; yüksek devam bağlılığına sahip iş memnuniyeti olmayan işgörenlerin, yönetimin desteklemesi durumunda yaratıcılıklarının artacağını ifade etmişlerdir<sup>135</sup>. Örneğin; Japon işletmelerinin başarılı olmalarında en büyük etkenlerden biri örgütsel bağlılığın bu işletmelerde oldukça yüksek olmasıdır.

Mostafa'ya göre; işletmedeki çalışma atmosferi işgörenlerin moralinin düşmesine neden oluyorsa, işgörenlerin işletmeye bağlılıklarını azaltmakta ve bununla ilişkili olarak yaratıcı faaliyetler için motivasyon ve cesaretlerini kırmaktadır. İşletmeye bağlılıkları azalan işgörenler ne işlerini kalben yapmak istemektedirler, ne de işletmedeki yaratıcı düşünceye katkıda bulunmak istemektedirler<sup>136</sup>. Özellikle bazı konaklama işletmelerinde personel bölümlerinde fiziki koşulların kötülüğü işgörenlerin kendilerini değersiz hissetmelerine neden olmakta bu da işgörenlerin örgüte bağlılıklarını azaltmaktadır.

<sup>133</sup> Stephen Swailes; "Goals, Creativity and Achievement: Commitment in Contemporary Organizations", *Creativity and Innovation Management*, Vol:9, No:3, 2000, p.187

<sup>134</sup> Hülya G. Çekmecelioğlu; "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Unsurlarının Yaratıcılık Üzerine Etkileri", *İktisat, İşletme ve Finans*, Yıl:21, Sayı:243, 2006, ss:129

<sup>135</sup> Jing Zhou; Jennifer M. George; "When Job Dissatisfaction Leads To Creativity: Encouraging The Expression Of Voice" *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No.4, 2001, p.690

<sup>136</sup> Mohamed Mostafa; "Factors Affecting Organizational Creativity and Innovativeness in Egyptian Business Organisations: An Empirical Investigation", *Journal of Management Development*, Vol:24, No:1, 2005, p.23

### 1.8.2. Yönetim Desteğinin Eksikliği

Yönetim desteği, yaratıcı ve yenilikçi performansın artırılması açısından çok önemlidir. Genellikle yapılan araştırmalar, üst yönetim ve ilk amirlerin personelin yaratıcılığına yönelik desteklerinin onların yaratıcılığını önemli ölçüde yükselttiğini ortaya koymuştur. Örneğin; Frese, Teng ve Wijnen tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre; üst yönetim tarafından desteklenen ve cesaretlendirilen işgörenler, örgüt içerisinde daha yaratıcı fikirler ortaya çıkarmaktadırlar<sup>137</sup>.

Kontrolcü olmayan destekleyici bir yönetim, işgörenlerin hem yaratıcılık performanslarını hem de iş tamamlama motivasyonlarını önemli ölçüde pozitif olarak etkilemektedir. Bu açıdan yönetim desteğinin olmadığı bir ortamda yaratıcılık ve yenilik için proje tamamlama isteği önemli ölçüde azalmaktadır<sup>138</sup>.

Aynı zamanda işgörenlerin gün içerisindeki pozitif ve negatif modlarının büyüklüğü, yönetim desteği- yaratıcılık ilişkisine aracılık etmektedir. Yönetim desteği ile oluşturulmuş pozitif mod yaratıcılığa önemli ölçüde katkı sağlar. Buna karşın negatif mod örgüt içindeki yaratıcılığı önemli ölçüde öldürmektedir<sup>139</sup>. Yönetim desteğinin en önemli göstergesi personel ile etkili iletişim, personelin kararlara katılma fırsatının sağlanması ve üretilen fikirlere yönetimin değer vermesidir.

### 1.8.3. Baskılar

Yaratıcılık ve yeniliği engelleyen en önemli baskılar; işyükü ve zaman baskısıdır. Kısa zamanda çok iş yapılmasının beklenmesi, verimlilik için gerçekçi olmayan beklentiler, konsantre olmayı engelleyici yoğunluk yaratıcılık ve yeniliği olumsuz etkilemektedir<sup>140</sup>.

<sup>137</sup> Michael Frese; Eric Teng; Cees J. D. Wijnen; "Helping to Improve Suggestion Systems: Predictors of Making Suggestions in Companies", *Journal of Organizational Behavior*, Vol:20, 1999, p.1141

<sup>138</sup> Oldham; Cummings; p.619

<sup>139</sup> Nora Madjar; Greg R. Oldham; Michael G. Pratt; "There's No Place Like Home?: The Contributions of Work and Non-work Sources of Creativity Support to Employees' Creative Performance", *Academy of Management Journal*, Vol:45, 2002, p.764

<sup>140</sup> Teresa M Amabile; Regina Conti; "What Downsizing Does To Creativity", *Issues & Observations*, Vol:15, No:3, 1995, pp:2

Bazı araştırmacılar iş y¼k¼ baskısının yaratıcılığı son derece azaltacağını d¼ř¼nmelerine rağmen, az bir zaman baskısının ¼zellikle problemin meydan okuyucu ¼zellięinde pozitif etkisi olduğunu belirtmektedirler<sup>141</sup>. Aşırı iş y¼k¼ baskısı, ¼zellikle dışarıdan kontrol edildiğine inanılan bir zaman baskısı varsa, yaratıcılığı olumsuz olarak etkilemektedir.

Baer ve Oldham'a g¼re, yaratıcılık i¼in verilen destek ile zaman baskısı altındaki yaratıcılık ilişkilidir. Yaratıcılık i¼in y¼netimin desteği d¼ř¼k olduğunda ve zaman baskısı arttıka, yaratıcılık gittikçe azalmaktadır. Yaratıcılık i¼in y¼netim desteği y¼ksek olduğunda ise yaratıcılık–zaman baskısı ilişkisi ters-U Őeklinindedir. Yani zaman baskısının az ve ¼ok olduğu zamanlarda yaratıcılık d¼ř¼k, orta d¼zeydeki zaman baskısı altında ise yaratıcılık y¼ksektir<sup>142</sup>.

Zaman baskısı altında yaratıcılık, eğer iřg¼renler işe y¼ksek odaklanmaya sahiplerse genellikle artmaktadır. Ancak iřg¼renler, işe karşı bir odaklanmadan yoksunlarsa yaratıcılıkları d¼řmekte ve hi¼bir Şey ¼retememektedirler<sup>143</sup>. Yapılan araştırmalarda zaman baskısı ile yaratıcılık arasında negatif ilişki bulunmuştur<sup>144</sup>.

#### 1.8.4.Katı Kurallar

Gelenekselliği koruma eğilimli ve iřg¼renlerin katı kurallara uyma zorunluluğu olduğu bir işletmede yaratıcılık ve yenilik b¼y¼k ¼l¼de engellenmektedir<sup>145</sup>.

Katı bir işletme ortamında; katı kurallar, ¼alıřanların g¼zetimi ve kurallara uyma konusundaki baskı aşırı Şekilde kullanılmaktadır. B¼yle bir ortamda ¼alıřanların yaratıcı ve yenilikçi olmaları beklenemez. Kimberly yaptığı araştırmada; katı bir ¼rg¼tsel

<sup>141</sup> Amabile, Conti, Coon et Al; p.1162

<sup>142</sup> Markus Baer; Greg R. Oldham; The Curvilinear Relation Between Experienced Creative Time Pressure and Creativity: Moderating Effects of Openness to Experience and Support for Creativity”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91, No. 4, 2006,p.968

<sup>143</sup> Teresa M. Amabile; Constance N. Hadley; Steven J. Kramer. “Creativity Under The Gun”, *Harvard Business Review*, Vol:80, August, 2002, pp: 52-61

<sup>144</sup> Jonlee Andrews,; “Creative Ideas Take Time:Business Practices That Help Product Managers Cope With Time Pressure”; *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 5, No. 1, 1996 p.15; Jonlee Andrews; Daniel C. Smith; “In Search of the Marketing Imagination: Factors Affecting the Creativity of Marketing Programs for Mature Products”, *Journal of Marketing Research*,Vol. 33,May 1996, p.182

<sup>145</sup> Mostafa;p.25

yapının örgütsel yeniliğe zarar verdiğini ortaya çıkarmıştır. Kurallara uyma konusunda örgütsel kontrolün varlığı ile örgütteki yaratıcı ve yenilikçi faaliyetler birbiriyle zıt unsurlardır. Dolayısıyla katı kurallar ve kontrolün olduğu bir örgütte yaratıcılık ölecektir<sup>146</sup>. Son yıllarda işletmeler katı yönetim anlayışını yavaş yavaş terk ederek örgütsel yapılarını esnek hale getirmişler ve bürokrasiyi azaltmaya başlamışlardır. Değişen piyasa koşullarına ayak uydurmaları, rekabet edebilirliklerini arttırmaları ve yaptıkları yeniliklerle fark yaratabilmeleri için işletmelerin yapılarının esnek olması önemlidir.

### 1.8.5. Yetersiz Ödül Sistemi

İşgörenlerin işletmelerden en önemli beklentilerinden birisi yaratıcılık ve yenilik açısından yaptıkları katkıların ödüllendirilmesidir<sup>147</sup>. Gerek sözle yapılan cesaretlendirme, gerekse de maddi ödüller, örgütte yenilik ve yaratıcılığın geliştirilmesinde önemli bir araçtır. İşgörenlerin yaptıkları çalışmaların maddi ya da manevi olarak ödüllendirilmemesi, onların motivasyonlarını azaltacaktır ve yenilik faaliyetlerini öldürecek<sup>148</sup>. İşletmelerin personeli tatmin edici ödüllendirme şekillerini belirleyerek uygun bir ödül sistemi kurmaları gereklidir. İşgörenlerin yaratıcı fikir ve yenilik davranışlarının ödüllendirilmesi aynı zamanda işgören motivasyonu ve örgütsel bağlılığı arttıracaktır.

### 1.8.6. Özgürlük Eksikliği

Özgürlük; kişinin ne yapacağı ve nasıl yapacağına karar verme ve işle ilgili kontrol hissine sahip olmasıdır. Yaratıcılığı etkileyen en önemli unsurlardandır<sup>149</sup>. Yaratıcı ortamda problemin tanımlanması ve çözümlerin geliştirilmesinde işgörene özgürlük verilmesi önemlidir. İşgörenler kendilerine özgürlük verildiğinde yaratıcı çalışma sorumluluğunu daha çok hissetmektedirler. Baskı olan bir ortamda yaratıcı ve yenilikçi

<sup>146</sup> Shalley, Gilson; Blum; pp:216-217

<sup>147</sup> Joseph Cangemi; Richard Miller. "Breaking-out-of-the-box in Organizations: Structuring a Positive Climate for The Development of Creativity in The Workplace", *Journal of Management Development*, Vol. 26 No. 5, 2007, pp. 401-410

<sup>148</sup> Andre P. Walton; "The Impact of Interpersonal Factors on Creativity", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol:9, No:4, 2003, p.155

<sup>149</sup> Amabile, Conti; p.2; Shalley, Gilson, Blum; p.216

faaliyetlerin yapılması beklenemez. İşgörenler üzerindeki gözetim kullanımı yaratıcılığı engellemektedir<sup>150</sup>. Yenilikçi işletmelerin insan kaynakları politikaları incelendiğinde en çok üstünde durdukları konulardan birinin esnek çalışma şekli olduğu görülmektedir. Bu esneklik çalışma yeri, çalışma saatleri, çalışma ortamı gibi farklı özgürlükleri kapsayabilir.

### 1.8.7.Yetersiz Kaynak

Bir projeye yönelik olarak yeterli kaynak tahsisi, projenin yaratıcılığı ve başarılmasıyla direkt olarak ilgilidir. İşyerindeki kaynak sınırlamaları işgörenlerin projeyi bitirmemelerine etki etmesiyle birlikte, onların projeye verdikleri değeri ve projede görev üstlenmeye yönelik inançlarını da etkilemektedir<sup>151</sup>. Ekvall ve Ryhammar akademisyen üzerinde yaptıkları çalışmada; akademisyenlerin bilgi teknolojileri, laboratuvar imkanları, kütüphane hizmetleri, konferans odaları, asistanlar gibi kaynakların yaratıcı çalışmalar için oldukça önemli bulunduğunu belirtmişlerdir. Yeterli kaynak yaratıcı sonuçlar ortaya çıkarmada çok güçlü bir etkiye sahiptir<sup>152</sup>.

Özellikle iki ana kaynak yaratıcılık için önemlidir: Para ve zaman. Yöneticilerin bu kaynakları dikkatli bir şekilde tahsis etmeleri gereklidir. Bir projeye ne kadar zaman ve para tahsis edileceğine üzerinde titizlikle düşünülerek karar verilmelidir. Gereğinden az ya da çok kaynak yaratıcılığı öldürebilir<sup>153</sup>. Ancak, personelin işleriyle yaratıcı denemelere yönelik yeterince kaynak ve zaman verilmesi, işletmede yaratıcılık ve yeniliğin ortaya çıkması açısından önemlidir<sup>154</sup>. Konaklama işletmelerinde uzun çalışma saatleri göz önüne alındığında, personelin zaman konusunda oldukça fazla sıkıntı yaşadıkları söylenebilir.

<sup>150</sup> Teresa M. Amabile; Sharon J. Sensabaugh; "High Creativity Versus Low Creativity: What Makes the Difference", *Readings in Innovation (Ed:Stanley S. Gryskiewicz, David A. Hills)*, Center of Creative Leadership, North Carolina, 1992, p.21; Shalley, Gilson, Blum; p.216

<sup>151</sup> Amabile; Conti; Coon et Al; p.1161

<sup>152</sup> Ekvall; Ryhammar; p. 308

<sup>153</sup> Amabile; p.82

<sup>154</sup> Scott Williams; "Increasing Employees Creativity by Training Their Managers", *Industrial and Commercial Training*, Vol:33, No:2, 2001, p.65

### 1.8.8. İşin Özelliği

İşin iddialı olması, talep edilen bir iş olması ve önemli projelerde yer alma yaratıcılığı ve yenilikçiliği arttırırken, işin rutin ve basit olması öldürmektedir<sup>155</sup>. Eren ve Gündüz çalışmalarında, işin önemli ve iddialı olmasının yaratıcılığı önemli ölçüde pozitif olarak etkilediğini bulmuşlardır<sup>156</sup>. İşletmelerin yeterli motivasyon aracı kullanarak ya da iş rotasyonu, esnek çalışma saatleri vb. uygulamalarla personelin bu algısını ortadan kaldırmaya çalışmaları önemlidir.

### 1.8.9. Diğer Sorunlar

Daugherty ve Hardy'e göre; yeniliği engelleyen üç önemli problem bulunmaktadır: (1) Kaynak akışı sağlamak için kaynak akışı mekanizmalarının yokluğu, (2) Örgütte yeniliği geliştirmek için fonksiyonel departmanlar arasında işbirlikçi yapıların azlığı, (3) yenilik için stratejik desteğin olmaması<sup>157</sup>.

Durna'ya göre ise örgüt içi yenilik engelleri; tepe yönetimin tutumu, farklılıklara karşı hoşgörüsüzlük, kariyer, statü ve yeteneklerin tehdit edilişi, kısa vadeli ufuk ve riskten kaçınma, aşırı rasyonel düşünce, aşırı bürokratik ve merkezi yapılar, uygun olmayan özendirmeler şeklindedir<sup>158</sup>.

Klein yaratıcılığı engelleyen unsurların şu anlayışlardan kaynaklandığını belirtmektedir<sup>159</sup>:

- Süreç, en önemli üründür: Varolan süreci kabullenme ve sorgulamama yaratıcılığı öldürmektedir.
- Doğru ya da yanlış, amir her zaman haklıdır: Hem amirin, hem de işgörenin bu düşünceyi benimsediği otokratik bir ortamda yaratıcılık beslenemez.

<sup>155</sup> Amabile; Conti; 1995, p.2; Shalley; Gilson; Blum; p. 218

<sup>156</sup> Erol Eren; Hülya Gündüz; "İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerine Etkileri", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Vol:5, 2002, s.82

<sup>157</sup> Deborah Dougherty; Cynthia Hardy; "Sustained Product Innovation In Large, Mature Organizations: Overcoming Innovation-To-Organization Problems", *Academy of Management Journal*, Vol: 39, No: 5, 1996, pp:1148-1149

<sup>158</sup> Durna, s.145-153

<sup>159</sup> Arthur R Klein; "Organizational Barriers to Creativity... And How to Knock Them Down", *The Journal of Consumer Marketing*, Vol:7, No:1, 1990, pp: 65-66

- Ne kadar çok fikir olursa, o kadar iyidir: Grup çalışmalarında üretilen çoğu fikir uygulanamadan ölür. Bireysel fikirlerle, daha başarılı sonuçlar oluşturulur.
- Denetleyici gereklidir: Denetleme ve mali baskı yaratıcılığı engellemektedir.

Yukarıdaki çalışmalar ışığında örgütte yeniliği ve yaratıcılığı engelleyen diğer örgütsel faktörleri şu şekilde belirtilebilir:

- Bürokratik yapılar ve tutumlar: Bürokrasinin bulunduğu ortamda kişilerden kuralarla göre hareket etmeleri istendiğinden farklılık ve yeni davranış hoş karşılanmamaktadır. Bürokrasi özellikle büyük işletmeler açısından işlerin yavaş ilerlemesine, kararların geç alınmasına ve iletişimin etkinliğinin azalmasına neden olmaktadır. Bu da yenilik ve yaratıcılık faaliyetlerini engellemektedir.
- Geleneksel kültür: İşletme içi kurallara, örf ve adetlere bağlılık ve yenilik ve değişime karşı direncin olduğu bir ortamda yenilik ve yaratıcılığın gelişmesi beklenemez.
- Standart iş prosedürleri: Standart iş prosedürlerine sıkı sıkıya bağlılık yenilik davranışlarını engelleyecektir. Her ne kadar bu iş prosedürleri verimlilik ve etkinlik için gerekli olsa da, işgörenlerin yaratıcılık davranışlarını destekleyecek esnekliğe de sahip olmalıdır.
- Yaratıcılığı ateşleyen rol modelinin engellenmesi: İşletmede yenilik ve yaratıcılığın gerçekleşmesi için rol modelleri ve etkin liderlere ihtiyaç vardır. Gerek değişime karşı katı olan kişiler gerekse de katı kural ve prosedürlerle bu liderlerin engellenmesi durumunda o işletme de yeni ve yaratıcı faaliyetlerin gerçekleşmesi beklenemez.
- Gerekli kaynakların elde edilebilirliğini sınırlamak: Yaratıcı fikirlerin gerçekleşmesi belli bir kaynak kullanımını gerekli kılar. Bu nedenle işgörenlere zaman, para, iş ekipmanları, bilgi teknolojileri gibi kaynakların verilmesi önemlidir.
- Zayıf iletişim: Örgüt içi iletişimin zayıflığı kararlara katılım, örgüt içi grup çalışması, etkin iş yapma vs. gibi yenilik ve yaratıcılık için gerekli unsurları engeller.



Özellikle üst yönetimle çalışanlar arasında iletişim kopukluğu çalışanların yaratıcı fikirlerini üst yönetime ulaştırmasına engel olur.

- Aşırı şekilde işleyen kontrol sistemi: Kontrol verimlilik ve etkinlik için gereklidir. Ancak aşırı kontrol işgörenlerin yenilikçi davranışlarını baskılar, yaratıcı fikir üretmelerini öldürür. Yaratıcı kişilerin etkili fikir üretmeleri için belli özgürlüklere ihtiyaçları vardır.
- Başarısızlığın cezalandırılması: Başarısızlıklara karşı hoşgörüsüzlük yaratıcılık ve yenilikçi iş davranışının en büyük düşmanlarından biridir. İşgörenlerin yenilik üretmeleri konusunda cesaretlerini kırar.
- Başarıdaki ödüllendirme yoksunluğu: Ödüllendirme yenilik ve yaratıcılık için işgörelere motivasyon sağlamada önemlidir. Çoğu işgören başarısının maddi olarak ödüllendirilmese de dahi en azından takdir edilmesini bekler.
- Risk almanın engellenmesi: Yenilik ve yaratıcılık aynı zamanda riski de beraberinde getirir. Riskin hoş karşılanmadığı bir örgütsel ortamda yaratılığın ve yeniliğın gerçekleşmesi mümkün olmaz.
- Uzmanlaşma: Uzmanlaşmanın yenilik ve yaratıcılık için avantajı olsa da dezavantajı da oldukça fazladır. Uzmanlaşma, monotonluk yaratır, riski engelleyebilir, kişilerin problemleri farklı bir açıdan görme yeteneklerini azaltabilir. Bu da yaratıcılık ve yeniliğın gelişmesini tehlikeli duruma düşürür.

Birinci bölümde; yenilik ve yaratıcılığa genel bir giriş yapılmıştır. İşletmelerde yenilik ve yaratıcılık süreci ve bu süreçlerin yönetimi, yenilik ve yaratıcılık için işletmelerin göz önüne alması gerekli unsurlar ve yenilik ve yaratıcılığı engelleyen örgüt içi unsurlara değinilmiştir. Bir sonraki bölümde ise, yenilik ve yaratıcılık işletmelerde yerine getirilmesi için dikkate alınması gereken örgütsel faktörler ve bu faktörlerin yenilik ve yaratıcılığın oluşmasındaki etkisine değinilecektir.



## İKİNCİ BÖLÜM

### YENİLİK VE YARATICILIĞI ETKİLEYEN ÖRGÜT İÇİ FAKTÖRLER

İşletmelerde yenilik ve yaratıcılığın ortaya çıkmasını, örgüt dışından kaynaklanan faktörlerin yanı sıra örgüt içi birçok faktör etkilemektedir. Yenilik ve yaratıcılığı etkileyen örgüt içi faktörlerin bir kısmına ya da tamamına yönelik birçok araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmalardan bazıları ve örgüt içi yenilik ve yaratıcılık faktörlerini ele alış biçimleri aşağıda özetlenmektedir:

Yaratıcılığı etkileyen örgütsel faktörler üzerine önemli çalışmalardan birisi, Woodman, Sawyer ve Griffin'in örgütsel yaratıcılık teorisine yönelik çalışmalarıdır. Onların örgütsel yaratıcılık teorilerine göre; örgütsel yaratıcılık girdileri; kişisel özellikler (bilişsel yetenek/stil, kişilik, içsel motivasyon, bilgi), grup özellikleri (normlar, bağlılık, büyüklük, çeşitlilik, roller, görev, problem çözme yaklaşımı) ve örgütsel özelliklerden (kültür, kaynaklar, ödüller, strateji, yapı, teknoloji) oluşmaktadır. Bu özellikler, yaratıcılık davranışı ve yaratıcı ortamın oluşmasına etki etmektedir. Bu süreçten sonra örgütsel yaratıcılık ortaya çıkmaktadır<sup>160</sup>.

Andriopoulos, örgütsel yaratıcılığın unsurlarına yönelik kavramsal çalışmasında; örgütsel yaratıcılığı etkileyen faktörleri beş ana grupta incelemiştir. Bu faktörler alt boyutlarıyla birlikte<sup>161</sup>;

- Örgütsel iklim (katılımcılık, deneyim özgürlüğü, performans standartları, etkileşim, ifade özgürlüğü, çok sayıda uyarıcı, fikir oluşturma),
- Liderlik şekli (katılımcı, lider vizyonu, etkili takımlar oluşturma),

---

<sup>160</sup> Woodman; Sawyer; Griffin, p. 309

<sup>161</sup> Constantine Andriopoulos; "Determinants of Organisational Creativity: A Literature Review" *Management Decision*, Vol:39, No:10, 2001, p. 834

- Örgütsel kültür (açık iletişim, risk alma, yenilik girişimi, katılımcı güven, bireyler arası güven ve saygı)
- Kaynaklar ve yetenekler (yeterli kaynak, iletişim sistemi, iddialı iş),
- Yapı ve sistemler (uzun dönemlilik, düz yapı, işgörenleri açık ve destekleyici değerlendirme, yaratıcı performansı ödüllendirme) şeklindedir.

Bir diğer çalışma, Martins ve Terblanche'nin yenilik ve yaratıcılığı etkileyen örgütsel kültürü inceledikleri çalışmalarıdır. Onlara göre; yenilik ve yaratıcılığı etkileyen unsurlar a) strateji (vizyon ve misyon, amaçlar), b) yapı (esneklik, özerklik, işbirlikçi takımlar ve grup etkileşimi), c) destek mekanizmaları (ödül ve tanıma, kaynakların elde edilebilirliği), d) yeniliği cesaretlendiren davranışlar (hata toleransı, fikir yaratma, sürekli öğrenme kültürü, risk alma, rekabetçilik, değişim desteği, çatışma), e) iletişim (açık iletişim) dir<sup>162</sup>.

Nijhof, Krabbendam ve Looise ise yenilikçi örgütün unsurlarını aşağıdaki gibi belirtmektedir<sup>163</sup>:

- 1- Vizyon, liderlik ve yenilik için istek: açıkça belirtilmiş ve paylaşılmış amaç, stratejik niyet, üst yönetimin ilgisi.
- 2- Uygun yapı: Yüksek yaratıcılık için uygun örgüt tasarımı.
- 3- Anahtar bireyler: destekçiler, kahramanlar, oyun kurucular, yenilik kolaylaştırmak ve enerji için diğer roller.
- 4- Etkili takım çalışması: problem çözmek için takımların uygun kullanımı, takım seçme ve kurmak için gerekli yatırım.
- 5- Sürekli bireysel gelişim: yetenekleri etkili kullanmak ve yüksek verim sağlamak için eğitim ve uygulamaya yüksek düzeyde bağlılık.
- 6- Geniş iletişim: Örgüt içi ve dışında etkili iletişim. Üç yönden çapraz, yatay ve dikey iletişim.
- 7- Yenilik için yüksek ilgi: Örgüt çapında sürekli gelişim faaliyetlerine katılım.
- 8- Müşteri odaklılık: İç ve dış müşterilerle oryantasyon, toplam kalite kültürü.
- 9- Yaratıcı iklim: Ödül sistemleri ile desteklenen yaratıcı fikirler için pozitif yaklaşım.

<sup>162</sup> E.C. Martins; F. Terblanche; "Building Organisational Culture That Stimulates Creativity and Innovation", *European Journal of Innovation Management*, Vol:6, No:1, 2003, p.70

<sup>163</sup> Nijhof; Krabbendam; Looise; p. 677

10- Öğrenen organizasyon: bireysel öğrenmeye yardım eden süreçler, yapılar ve kültürler. Bilgi yönetimi.

Rasulzada ve Dackert, örgütsel yenilik ve yaratıcılığı etkileyen örgüt içi faktörleri dört grupta incelemiştir. Bu dört grup ve boyutları<sup>164</sup>;

- Yaratıcı örgütsel iklim (meydan okuma,özerklik, fikir desteği, güven, dinamizm, eğlence, tartışma, çatışma, risk alma, fikir zamanı)
- Takım iklimi (vizyon, katılımcı güven, görev merkezlilik, yenilik desteği)
- Liderlik (Değişim/gelişme merkezli, üretim/görev merkezli, işgören/ilişki merkezli liderlik şekli)
- İş kaynakları (para, insan, olanaklar, bilgi) ve iş yükü'dür.

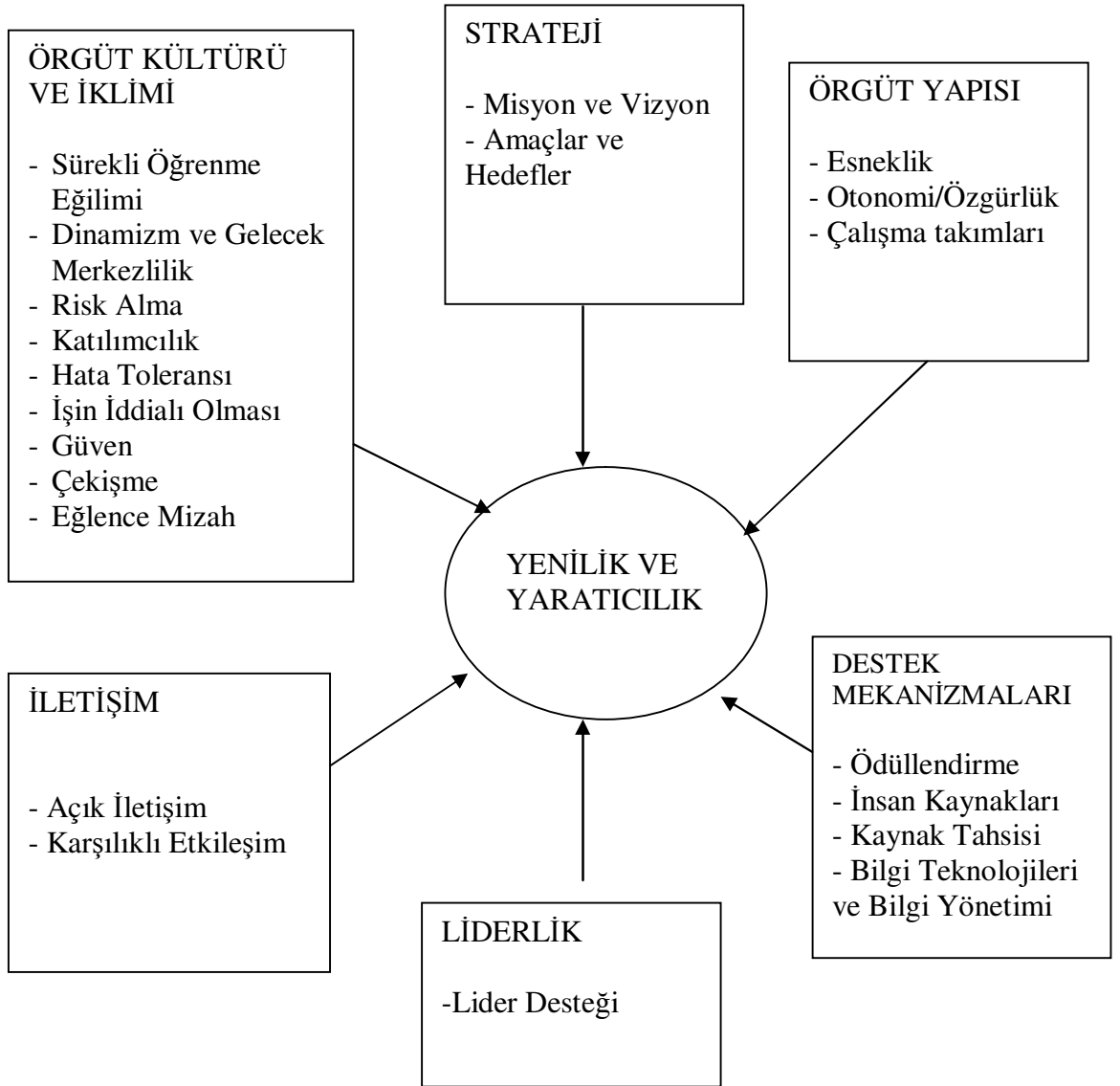
Yenilik ve yaratıcılığı etkileyen unsurlar görüldüğü üzere farklı çalışmalarda farklı şekillerde ele alınmaktadır. Bu çalışmalardan yararlanarak yenilik ve yaratıcılığı etkileyen örgüt içi unsurlar altı ana grupta incelenebilir. Bunlar;

- 1- Örgütsel kültür ve iklim,
- 2- Strateji,
- 3- Örgütsel yapı,
- 4- Liderlik,
- 5- İletişim,
- 6- Destek Mekanizmaları.

Bu faktörler alt unsurlarıyla birlikte Şekil 2.1'de görülmektedir. Şekil 1 oluşturulurken yukarıdaki çalışmalardan, ayrıca örgütsel kültür ve iklim boyutları oluşturulurken bu konudaki diğer önemli çalışmalardan yararlanılmıştır.

---

<sup>164</sup>Farida Rasulzada; Ingrid Dackert; "Organizational Creativity and Innovation in Relation to Psychological Well-Being and Organizational Factors", *Creativity Research Journal*, Vol:21, No:2, 2009, pp:192-193



**Şekil 2.1.** Yenilik ve Yaratıcılığı Etkileyen Örgüt İçi Faktörler

Kaynak: Woodman; Sawyer; Griffin (1993), Andriopoulos (2001), Martins; Terblanche (2003) Nijhof; Krabbendam; Looise (2002), Rasulzada; Dackert (2009) çalışmalarından yararlanılarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Yukarıda yer alan şekil aynı zamanda bu bölümde incelenecek konuların özetini göstermektedir. Bu bölümde yenilik ve yaratıcılığı etkileyen örgütsel kültür ve iklim, strateji, örgütsel yapı, iletişim, liderlik, destek mekanizmaları faktörlerinin açıklamalarına değinilecektir.

## 2.1.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜT İKLİMİ

Yaratıcılık ve yenilik için en önemli örgüt içi faktörlerden birisi, örgüt kültürü ve iklimidir. Bu bölümde, örgüt kültürünün tanımı ve boyutları ile örgüt ikliminin tanımı ve boyutlarına bakılacak, örgüt kültürü ve ikliminin ilişkisi incelenecek ve yenilik ve yaratıcılık açısından örgüt kültürü ve iklimi unsurlarına değinilecektir.

### 2.1.1. Örgüt Kültürünün Tanımı ve Boyutları

Hofstede'ye göre örgüt kültürü; “bir örgüt üyelerini diğerlerinden ayırt eden, örgüt üyelerin ortak düşünce biçimidir”<sup>165</sup>. Örgüt kültürü, örgütteki üyelerin zihinsel programlarında oluşur<sup>166</sup>.

Shein'a göre zengin bir geçmişe sahip her grup ve örgüt için kültür; a) dış ve iç adaptasyon problemlerinin üstesinden gelmek için öğrenerek keşfeden, geliştiren ve b) bu problemlerle ilgili algı, düşünce ve hisleri doğru bir yolla yeni üyelere öğreten grubun temel değerleridir<sup>167</sup>.

Örgüt kültürünün anahtar bir özelliği paylaşımdır. Örgüt üyelerinin paylaştığı inançlar, fikirler ve davranışsal beklentiler örgüt kültürünü oluşturur. Bu paylaşılan beklentiler ve normlar, genellikle örgüt liderlerinin değer ve doğrularını yansıtır<sup>168</sup>.

Örgüt kültürü, yenilik ve yaratıcılık için önemlidir, çünkü kültür örgüt üyelerinin ne yapıp ne yapamayacakları konusunda bir takım sınırlamaları yansıtır. Örgüt kültürü, örgütsel yenilik ve yaratıcılığın merkezi olarak görülmektedir<sup>169</sup>.

<sup>165</sup> Geert Hofstede; “Identifying Organizational Subcultures: An Empirical Approach”, *Journal of Management Studies*, Vol.35, No.1, 1998a, p.2

<sup>166</sup> Geert Hofstede; “Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts”, *Organization Studies*, Vol.19, No.3, 1998b, p.483

<sup>167</sup> Edgar H. Schein; “What You Need to Know About Organizational Culture”, *Training and Development Journal*, January, 1986, p. 30

<sup>168</sup> Paul Bate.; “The Impact of Organizational Culture on Approaches to Organizational Problem Solving”, *Organization Studies*, Vol.5, No.1, 1984, p. 45; Charles Glisson; Lawrence R. James; “The Cross Level Effects of Culture and Climate in Human Services Teams”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.23, 2002, p.770

Örgüt kültürü, yenilik ve yaratıcılığı farklı şekillerde etkiler. Örneğin; kültür, sosyalleşme sürecinde davranışları etkiler. Sosyalleşme sürecinde kabul edilebilir ve kabul edilemez davranışlar öğrenilir. Normlar, değerler ve kurallar kişilere nasıl davranacakları, nasıl düşünecekleri ve nasıl yapacakları konusunda bireylere rehberlik eder. Bireyler bu süreç esnasında yaratıcı davranışlarının ve risk almanın değerli olup olmadığını anlar<sup>170</sup>. Aynı zamanda kültür, temel değerler, kurallar ve inançlar yönetimin prosedür ve politikalarını ve örgüt yapısını etkiler, bu da işyerindeki yenilik ve yaratıcılığı direkt olarak etkilemektedir<sup>171</sup>.

İşgörenlerin tavır ve davranışlarına yönelik açık normların olduğu, dürüstlüğü cesaretlendirici, risk almayı destekleyici, iletişim ağlarının açık olduğu, karşılıklı güven ve saygının olduğu, küçük hataların tolere edilebildiği, problemlerin ortaya konulması ve çözüm yollarında bireylerin desteklendiği, farklılıkların takdir edildiği, kuralların ve normların esnek olduğu bir örgüt kültürü yenilik ve yaratıcılık için gereklidir<sup>172</sup>. Örgütteki tutum ve değerlerin statik hale gelmesi ve işgörenlerin normlara aşırı bağlılığı yaratıcılığı engelleyerek bireylerin benzer fikirler yaratmalarına neden olacaktır<sup>173</sup>.

Örgüt kültürü ile yenilik ve yaratıcılık arasındaki ilişki yapılan farklı çalışmalarla açıklanmaktadır. Örneğin; Miron vd. yenilikçi örgüt kültürü ile yenilik ve yaratıcılık arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. Onlara göre; yüksek özerklik, risk alma, hataların toleransı, düşük bürokrasi gibi boyutlar, yenilikçi kültürün en önemli özellikleridir<sup>174</sup>. Chang ve Lee çalışmalarında bürokratik kültüre karşı destekleyici ve yenilikçi örgüt

---

<sup>169</sup> Farida Rasulzada; *Organizational Creativity and Psychological Well-Being*, Lund University, Sweden, 2007, p.18

<sup>170</sup> Martins; Terblanche; p.68; Rasulzada; pp. 18-19

<sup>171</sup> Martins; Terblanche; p.68; Paul E. Tesluk,; James L. Farr; Stephanie R. Klein; "Influences of Organizational Culture and Climate on Individual Creativity. *Journal of Creative Behavior*, Vol.31, 1997, p. 33

<sup>172</sup> Charlan J. Nemeth; "Managing Innovation: When Less is More", *California Management Review*, Vol:40, No:1, 1997, p.59; Kasia Zdunczyk; John Blenkinsopp. "Do Organizational Factors Support Creativity and Innovation in Polish Firms?" *European Journal of Innovation Management*, Vol:10, No:1, 2007, p.28

<sup>173</sup> Halil Taş; *Yaratıcı Örgüt Kültürü ve Yönetim*, Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999, s.145; Audrone Poskiene; "Organizational Culture and Innovations", *Engineering Economics*, Vol:46, No:1, 2006, p.49

<sup>174</sup> Ella Miron; Miriam Erez, Eitan Naveh; "Do Personal Characteristics and Cultural Values that Promote Innovation, Quality, and Efficiency Compete or Complement Each Other?", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.25, 2004, pp. 179-187

kültürünün örgütsel yaratıcılık için bilginin toplanması ve dağıtılmasında etkili olduğunu ortaya koymuşlardır<sup>175</sup>. Chandler vd., yeniliği destekleyen örgüt kültürünün özelliklerini inceledikleri çalışmalarında; yenilikçi örgüt kültürü ile yönetsel destek ve ödül sistemleri arasında pozitif, yenilikçi örgüt kültürü ile iş baskısı arasında ise negatif bir ilişki bulmuşlardır<sup>176</sup>. Jaskyte ve Kisieliene ise, kültürel normların işgören yaratıcılığının önemli bir unsuru olduğunu ortaya çıkarmışlardır<sup>177</sup>.

Örgüt kültürünün boyutlarına bakıldığında; en önemli gruplandırmalardan biri Hofstede'nin çalışmasıdır. Hofstede örgüt kültürünü 6 boyutta incelemiştir. Bunlar<sup>178</sup>;

- sonuç merkezlik-süreç merkezlik,
- işgören merkezlik- iş merkezlik,
- sabit fikirlilik-profesyonellik,
- açık sistem-kapalı sistem,
- gevşeklik- sıkı kontrol,
- kuralcı- şartlara göre davranan.

Yenilik ve yaratıcılık araştırmalarında; örgüt kültürü boyutlarının farklı şekillerde ele alındığı görülmektedir. Aşağıdaki tabloda teorik ve uygulamalı araştırmalarda ele alınan örgütsel kültür boyutları ayrıntılı şekilde gösterilmektedir.

<sup>175</sup> Su-Chao Chang; Ming-Shing Lee. “ The Effects of Organizational Culture and Knowledge Management Mechanisms on Organizational Innovation: An Empirical Study in Taiwan” *The Business Review*, Vol:7, No:1, 2007, p.295

<sup>176</sup> Gaylen N. Chandler; Chalon Keller; Douglas W. Lyon; “Unraveling the Determinants and Consequences of an Innovation-Supportive Organizational Culture”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall 2000, p.68

<sup>177</sup> Kristina Jaskyte; Audrone Kisieliene. “Determinants of Employee Creativity: A Survey of Lithuanian Nonprofit Organizations”, *Voluntas*, Vol. 17, 2006, p. 133

<sup>178</sup> Geert Hofstede; Bram Neuijen; Denise D. Ohayv et Al; “Measuring Organizational Cultures; A Qualitative and Quantitative Study across Twenty”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, 1990, p.303; Hofstede; Identifying....., p.483



**Tablo 2.1.** Yenilik ve Yaratıcılık İçin Örgüt Kültürü Boyutları

Yazar	Örgüt Kültürü Boyutları
Ahmed (1998)	Değişim ve faaliyet inancı Özgürlük ve risk alma Dinamizm ve gelecek merkezlilik Dış merkezlilik Güven ve açıklık Karşılıklı etkileşim ve özgürlük Mitler ve hikayeler Lidere bağlılık Ödüller Yenilik zamanı ve eğitim Görüşme ortamı Kurum kimliği
Belassi (1999)	Süreç-sonuç merkezlilik İşgören-iş merkezlilik Açık-kapalı sistem Normatif-pragmatik kültür Güç mesafesi Belirsizlik toleransı Kolektivistlik-bireysellik Uzun dönemlilik Teknolojiden kaçınma
Chandler, Keller, Lyon (2000)	Yeniliği destekleyen kültür Örgütsel ödül sistemleri Yönetim desteği İş baskısı
Andriopoulos (2001)	Açık iletişim Risk alma Yenilik girişimi Katılımcı güven Bireyler arası güven ve saygı
Tepeci (2001)	İnsan merkezlilik Takım ve sonuç merkezlilik Detaya dikkatlilik Yenilik İşgören geliştirme
Martin ve Terblanche (2003)	Strateji Yapı Destek mekanizmalar Yeniliği cesaretlendiren unsurlar İletişim
Gümüüşsuyu (2004)	Özerklik ve özgürlük Ödüllendirme İletişim, bilgi paylaşımı Yeterli kaynak Amaçlara göre yönetim
Jaskyte (2004)	Yenilik Sonuç merkezlilik Detaya dikkatlilik Saldırganlık Takım merkezlilik Durağanlık İnsan merkezlilik

Belassi, Kondra, Tukel (2007)	Pozitif iş ortamı Liderlik Sonuç merkezlilik
Dombrowski, Kim, Desouza vd. (2007)	Demokratik, yatay iletişim Güven Esneklik Sınır kapsamı İşbirliği Teşvik Liderlik
Chen (2010)	Vizyon Katılımcı güven Yenilik için destek Görev merkezlilik Etkileşim sıklığı

Kaynak: Ahmed (1998), Belassi (1999), Chandler, Keller, Lyon (2000), Andriopoulos (2001), Tepeci (2001), Martin; Terblanche (2003), Gümüüşuyu (2004), Jaskyte (2004), Belassi, Kondra, Tukel (2007) Dombrowski, Kim, Desouza vd. (2007), Chen (2010) çalışmalarından yararlanılarak araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.

Görüldüğü üzere yapılan çalışmalarda örgüt kültürü boyutları farklı şekillerde incelenmiştir. Örgüt ortamı ve örgüt ikliminin, örgüt kültüründen tam olarak ayırt edilemediği bu çalışmalardaki ele alınan boyutlardan da anlaşılmaktadır. Dinamizm, özgürlük, insan merkezlilik, iletişim boyutlarının ele alınan diğer boyutlardan biraz daha ön plana çıktığı görülmektedir.

### 2.1.2. Örgüt İkliminin Tanımı ve Boyutları

Örgüt iklimi; “örgüt yaşamını nitelendiren tavırlar, hisler ve davranışların bir kümesidir”<sup>179</sup>. Örgüt iklimi, örgütlerde yenilik ve yaratıcılığın geliştirilmesinde önemli rol oynar ve karar alma, problem çözme, iletişim, koordinasyon, kontrol gibi tüm örgütsel süreçleri etkiler<sup>180</sup>. Bir diğer tanıma göre örgüt iklimi; “bir iş ortamı ile ilgili olarak örgüt üyelerinin paylaştıkları algılarıdır”<sup>181</sup>. Baer ve Frese ise örgütteki yenilik ve girişim iklimini; “işle ilgili proaktif, girişken ve tutarlı yaklaşımı destekleyen ve rehberlik eden, resmi ve gayriresmi örgütsel uygulama ve prosedürler”, şeklinde tanımlamıştır<sup>182</sup>.

<sup>179</sup> Göran Ekvall; “Organisational Climate for Creativity and Innovation”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol:5, No:1, 1996, p.105

<sup>180</sup> Ekvall; Ryhammar; p.303

<sup>181</sup> Glisson; James; p.769

<sup>182</sup> Markus Baer; Michael Frese; “Innovation is not Enough: Climates for Initiative and Psychological Safety, Process Innovations, and Firm Performance” *Journal of Organizational Behaviour*, Vol:24, 2003, p.48

Örgüt iklimi, örgütteki çalışma atmosferi ile ilgilidir. İfade ve deneyim özgürlüğü, yaratıcılığın cesaretlendirilmesi, katılımcılık, yeni fikirlerin inşasının olanaklı olması, farklılıklara değer verilmesi, kişilerin birbirleriyle olumlu etkileşimi ve birbirlerinden fikir desteği almaları örgütte yaratıcılık ve yeniliği artıracaktır<sup>183</sup>. Özellikle farklılıkların olduğu bir örgütte, kültürel etkileşim ve paylaşımın gerçekleştiği bir örgüt iklimi yaratıcılık için kaçınılmazdır<sup>184</sup>. Örgütler, risk alma davranışlarını cesaretlendirir ve yenilik iklimi kurarlarsa, çalışanlar daha pozitif yaratıcılık sergilerler<sup>185</sup>.

Yapılan çalışmalarda genellikle yaratıcı örgüt iklimi ve yenilikçi takım iklimi ile yaratıcılık ve yenilik arasında önemli bir ilişki bulunmuştur<sup>186</sup>. Gürsözlü ise ortalama örgüt iklimi ile ortalama örgüt yaratıcılığı arasında bir ilişki bulamamıştır<sup>187</sup>.

Bu çalışmaların yanında, yenilik ve yaratıcılık için uygun örgüt iklimi boyutlarını inceleyen pek çok araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmalar, kullandıkları ölçeklerde ele aldıkları boyutlarla birlikte Tablo 2.2.'de belirtilmektedir.

---

<sup>183</sup> McFadzean; p. 310; Andriopoulos; p.834; Laird D. Mclean; "Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development" *Advances in Developing Human Resources*, Vol:7, No:2, 2005, p. 226

<sup>184</sup> Borghini; p.22

<sup>185</sup> Keith James; Karla Clark; Russell Cropanzano, "Positive and Negative Creativity in Groups, Institutions, and Organizations: A Model and Theoretical Extension", *Creativity Research Journal*, Vol: 12, No:3, 1999, p.222

<sup>186</sup> Rasulzada; a.g.e., p.57; Mary H. Fagan; "The Influence of Creative Style and Climate on Software Development Team Creativity: An Exporatory Study", *Journal of Computer Information Systems*, Spring 2004, p.77

<sup>187</sup> Süheyra Gürsözlü; *Örgütsel Yaratıcılık Modelinin Oluşmasında Bireysel Yaratıcılığın ve Örgüt İkliminin Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003, s.217

**Tablo 2.2.** Yenilik ve Yaratıcılık İçin Örgüt İklimi Boyutları

Yazar	Örgüt İklimi Boyutları	Kullanılan Ölçek
Abbey Dickson (1983)	Özerklik İşbirliği Destek Yapı Ödül sistemi Performansa bağlı ödüllendirme Başarı motivasyonu Esneklik Merkezileşme Kutuplaşma	Bu çalışmada örgütsel boyutlar araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.
Burnside, Amabile, Gryskiewicz (WEI) (1988) Amabile, Conti (1995; 1999) Amabile, Conti, Coon vd (1996) Amabile (1998) Çekmeceliolu (2002) Ensor, Pirrie, Band (2006) Koester, Burnside (WEI) Fagan (WEI) (2004) McElvaney (2006) Mostafa (2005)	Özgürlük İşin iddialı olması Yeterli kaynak Lider desteği İş grubu desteği Örgütsel cesaretlendirme Örgütsel engeller İş baskısı	Bu çalışmalarda Amabile tarafından önce WEI (Work Environment Inventory) daha sonra da KEYS (Assessing the Climate for Creativity) olarak geliştirilen ölçek kullanılmıştır.
Anderson, West (1998) Mathisen, Einarsen, Jorstad vd (2004) Mathisen, Torsheim, Einarsen (2006)	Vizyon Katılımcı güven Görev merkezlilik Yenilik desteği	Bu çalışmalarda grup yaratıcılığı açısından örgüt iklimini ölçmeye yönelik Anderson ve West tarafından geliştirilen TCI (Team Climate Inventory) ölçeği kullanılmıştır.
Ekvall (1993, 1996, 1997) Lauer (1994) Cabra (1996) Grivas (1996) Isaksen, Lauer, Ekvall vd. (2000-2001) Ismail (2005) Senekal (2007) Rasulzada (2007) Isaksen (2007) Rasulzada, Dackert (2009)	Meydan okuma Özerklik Fikir desteği Güven Dinamizm Eğlence Tartışma Çatışma Risk alma Fikir zamanı	Bu çalışmalarda Ekvall tarafından geliştirilen CCQ (Creative Climate Questionnaire) ölçeği kullanılmıştır.
Andriopoulos (2001)	Katılımcılık Deneyim özgürlüğü Performans Standartları Etkileşim İfade özgürlüğü Çok sayıda uyarıcı Fikir oluşturma	Bu çalışmada araştırmacı örgütsel iklim boyutlarını teorik olarak ele almıştır.

Montes,Moreno, Fernandez (2003)	Destek/içtenlik Baskı Tanıma Tarafsızlık Bağlılık	Bu çalışmada ölçek farklı çalışmalardan yararlanılarak araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir.
Kwasniewska, Necka (2004)	Bürokratik iklim İyi iletişim Aşırı kontrol Kaynaklar	Bu çalışmada Guchowska ve Wegrzecka tarafından geliştirilen BCWQ (Barriers for Creativity in the Workplace Questionnaire) ölçeği kullanılmıştır.
Hunter, Bedell, Mumford (2007)	Pozitif arkadaş grubu Pozitif lider ilişkileri Kaynaklar İddialı iş Açık misyon Özerklik Pozitif beraberlik Entelektüel teşvik Üst yönetim desteği Ödüllendirme Esneklik ve risk alma Ürün vurgusu Katılımcılık Örgütsel bütünleşme	Bu çalışmada ölçek farklı çalışmalardan yararlanılarak araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir.
Sun, Chen (2009)	Lider desteği Öğrenme, büyüme Takım desteği İş ortamı Kaynak desteği Bilgi ve yetenekler Örgütsel vizyon	Bu çalışmada örgütsel boyutlar araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Kaynak: Tabloda yer alan çalışmalar incelenerek araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Tablodan da anlaşıldığı gibi, örgütsel iklim boyutlarının inceleyen araştırmalarda, birkaç çalışma haricinde genellikle daha önce geliştirilen ölçeklerden yararlanıldığı görülmektedir. Amabile tarafından geliştirilen KEYS (Assessing the Climate for Creativity), Anderson ve West tarafından grup yaratıcılığını açısından geliştirilen TCI (Team Climate Inventory) ve Ekwall tarafından geliştirilen CCQ (Creative Climate Questionnaire) ölçeği örgütsel iklimin ölçülmesinde en çok kullanılan ölçeklerdir. Risk alma, katılımcılık, güven, iddialı iş, ödüllendirme, özgürlük ise daha çok öne çıkan örgütsel iklim boyutlarıdır.

### 2.1.3.Örgüt Kültürü ile İkliminin Farkı ve İlişkisi

Örgüt kültürü ve iklimi birbiriyle iç içe kavramlar olsa ve genelde birbirlerinin yerine kullansalar da, ayırt edici yönleri bulunmaktadır. Örgüt kültürü, davranışlar, normlar, beklentileri yansıtırken, örgüt iklimi iş ortamının özelliklerine yönelik işgören algılamaları ve duygusal tepkilerle ilgilenir<sup>188</sup>.

Ahmed'e göre; örgüt kültürü değerler ve inançları yansıtırken, iklim örgütte uygulamalar ve politikalar şeklinde görülür<sup>189</sup>. Denison'da örgüt kültürü ve iklimi arasındaki farkı benzer şekilde ifade etmiştir. O'na göre; örgüt kültürü, örgütün kültürel unsurlarının anlaşılmasıyla ilgiliyken, örgüt iklimi, gözlemlenir uygulama ve prosedürlerine yönelik örgüt üyelerinin algılarıyla ilgilenir<sup>190</sup>.

Örgüt kültürü ve iklimin örgütle ilgili farklı unsurları ifade etmesine rağmen yenilik ve yaratıcılık açısından ikisi de önemlidir. Örgütte açık ve katılımcı bir kültür yaratılması, yenilikçiliğin bir gereği olan yaratıcı iklimin oluşturulması açısından gereklidir.

### 2.1.4.Yaratıcılığı ve Yeniliği Etkileyen Örgüt Kültürü ve İklimi Unsurları

Bu bölümde yaratıcılığı ve yeniliğin örgütte geliştirilmesi açısından önemli görülen bazı örgüt kültürü ve örgüt iklimi unsurlarına değinilecektir.

<sup>188</sup> Gregory A Aarons; Angelina C. Sawitzky; "Organizational Climate Partially Mediates the Effect of Culture on Work Attitudes and Staff Turnover in Mental Health Services", *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, Vol. 33, No. 3, 2006, p.290

<sup>189</sup>Pervaiz K. Ahmed; "Culture and Climate for Innovation", *European Journal Of Innovation Management*, Vol:1, No:1, 1998, p.34

<sup>190</sup>Daniel R. Denison, "What Is The Difference Between Organizational Culture And Organizational Climate? A Native's Point of View On A Decade Of Paradigm Wars", *Academy of Management Review*,1996, Vol. 21, No. 3, p.622; Donal Carroll; "Releasing Trapped Thinking in Colleges. Part 2:Managing Innovation and Building Innovation into Ordinary Work", *Quality Assurance in Education*, Vol.10, No.1, 2002, p.13

### 2.1.4.1. Sürekli Öğrenme Eğilimi

Bugünün değişen iş ortamında işletmenin ne bildiği ve rakiplerinden ne kadar hızlı öğrendiği, işletmenin ayakta kalmasına ya da kalmamasına etki eder. Bilgi zengini bir ortamın yenilikçiliğe ve yaratıcılığa katkı sağladığı şüphesizdir. İşletmeler sürekli öğrenmeyi kolaylaştıracak bir örgütsel ortam oluşturmalıdır. Bunun için ortama duyarlı, dinamik sistemlerin tasarlanması ve aktif olarak işlemesi gereklidir<sup>191</sup>. Yapılan araştırmalarda, örgütsel öğrenme kültürünün yeniliği kolaylaştırdığı ve işletmelerin yenilik yeteneklerinin oluşturulmasında önemli olduğu ortaya çıkmıştır<sup>192</sup>. Zaten yenilikçi bir kültür, yeni bilgiyi takip etmesi açısından yenilikçiliği kolaylaştıran öğrenen bir örgütü yansıtır<sup>193</sup>.

Yenilikçi ve girişimci işletmeler proaktif düşünen ve hareket eden işletmelerdir. Yenilikçi kültüre sahip genç işletmeler gerekli bilgiye elde etme ve öğrenme ortamı oluşturmada daha yeteneklidirler<sup>194</sup>. Chanal, bilgi paylaşımı ve sürekli öğrenme kültürünün oluşturulmasının yeni projeler açısından önemli olduğunu belirtmektedir<sup>195</sup>. Katılımcılıkla hem açık, hem örtülü bilginin proje elemanları arasında paylaşılması olasıdır.

<sup>191</sup> George P. Huber; "Synergies Between Organizational Learning and Creativity & Innovation" *Organizational Learning and Creativity & Innovation*, Vol:7, No:1, 1998, pp: 3-4; Zahir Irani; John M. Sharp; Mike Kagioglu; "Improving Business Performance through Developing a Corporate Culture", *The TQM Magazine*, Vol. 9, No. 3, 1997, p.211; Ian Roffe; "Innovation and Creativity in Organizations: A Review of the Implications for Training and Development" *Journal of European Industrial Training*, Vol: 23, No: 4-5, 1999, pp:224-237

<sup>192</sup>Reid Bates; Samer Khasawneh; "Organizational Learning Culture, Learning Transfer Climate and Perceived Innovation in Jordanian Organizations", *International Journal of Training and Development*, Vol. 9, No.2, 2005, p.108; Wann-Yih Wu; Chwan-Yi Chiang, Jeng-Sin Jiang, "Interralationships Between TMT Management Styles and Organizational Innovation" *Industrial Management and Data Systems*, Vol:102, No:3, 2002, p.180; Salavou; Baltas; Lioukas; p.1091; Meriam Ismail; "Creative Climate and Learning Organization Factors: Their Contribution Towards Innovation", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol:26, No:8, 2005, p:639

<sup>193</sup> Miron; Erez; Naveh; p.179

<sup>194</sup>Gary A. Knight; S.Tamar Cavusgil "Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-global Firm" *Journal of International Business Studies*, Vol.35, 2004, p.128

<sup>195</sup> Valerie Chanal; "Innovation Management and Organizational Learning: A Discursive Approach", *European Journal of Innovation Management*, Vol:7, No.1, 2004, p.63

Huber'e göre, yaratıcılık ve öğrenme birbiriyle iç içedir. Yaratıcılık bir öğrenme şeklidir ve öğrenme yaratıcılığı kolaylaştıran bilginin elde edilmesidir<sup>196</sup>. Örgütte yaratıcı fikirlerin oluşması ise örgütsel yeniliğin merkezidir.

#### 2.1.4.2. Dinamizm ve Gelecek Merkezilik

Örgütün ileriye bakma, uzun vadeli düşünme ve dinamizm özelliği yaratıcılık ve yenilik açısından önemlidir. İşletmelerin pazardaki değişim ve istekleri cevap verme ve proaktif hareket etmeleri için, yenilikçi ve dinamik stratejiler oluşturmaları gereklidir. Bu stratejilerin gerçekleşmesi ise, dinamik ve istekli bir ortama bağlıdır<sup>197</sup>. Ahmed örgütün dinamizm özelliklerini; geçmişi unutmama, kısa dönemden ziyade uzun döneme odaklanma, gelişim ve değişime karşı pozitif tutum, güçlendirilmiş personel, kaliteye vurgu şeklinde belirtmiştir<sup>198</sup>. Yenilikle dinamizm iç içe kavramlardır ve birbirlerinden ayrı düşünülemezler. Dinamizm, enerji ve geleceğe yönelik araştırmaların olduğu bir örgütte yaratıcılık ve yenilikte birlikte oluşacaktır.

Daymon ise çalışmasında, yaratıcılık için geleneksel uygulamaların dışına çıkılması gerektiğinden ve dinamizmin öneminden bahsetmiştir. Ona göre; geleneksel uygulamalardan kurtulmak için; geleceğe ve yeni hedeflere yönelme, özgürlük ve farklılığın desteklenmesi, her yöne iletişim kanallarının açıklığı, geleneksel yollar yerine farklı yolların kullanılması gereklidir<sup>199</sup>.

Gilson, Mathieu, Shalley vd. yaratıcılığın dinamik ve değişken bir ortam gerektirdiğini, dinamik ortamda çalışan takımların farklı şeyler denemeye gönüllü olduklarını, yeni iş süreçleri ve yeni fikirler geliştirdiklerini, geleneksel iş ortamının ise yaratıcılık ve yeniliği öldürdüğünü belirtmişlerdir<sup>200</sup>.

<sup>196</sup> Huber; p.7

<sup>197</sup> Camelo O. Carmen; Fernandez A. Luz; Martinez F. Salustiano; "Influence of Top Management Team Vision and Work Team Characteristics on Innovation", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 9, No. 2, 2006, p.182

<sup>198</sup> Ahmed; p.37

<sup>199</sup> Christine Daymon; "Cultivating Creativity in Public Relations Consultancies: The Management and Organisation of Creative Work", *Journal of Communication Management*, Vol. 5, No. 1, 2000, pp. 20-21

<sup>200</sup> Lucy L Gilson; John E. Mathieu, Christina E. Shalley et Al.; "Creativity and Standardization: Complementary or Conflicting Drivers of Team Effectiveness", *Academy of Management Journal*, Vol.48, No.3, 2005, p. 521



Yapılan diğler araştırmalarda dinamizm, yenilik ve yaratıcılık için gerekli örgütsel ortamın önemli bir boyutu olarak ele alınmış, örgütsel yaratıcılık ve yenilik için örgütsel dinamizm ve zindeliğın etkili olduğu saptanmıştır<sup>201</sup>. Dinamizm örgütü yenilik ve yaratıcılığın gerçekleşmesinde her zaman zinde kılacağından, kesinlikle yenilikçi işletmeler açısından olmazsa olmaz önemli bir özelliktir.

### 2.1.4.3. Risk Alma

Risk alma genellikle güçlükler karşısında yeni fikirleri devam ettirebilme olarak tanımlanmaktadır. Riskler beraberinde fiziksel, finansal ve duygusal açıdan bazı kayıp ve kazançlar taşır. Yenilikçi ve müşteri merkezli işletmelerde risk alma kültürün bir parçasıdır<sup>202</sup>.

Risk alma; aynı zamanda örgütteki belirsizlik toleransıdır. Yüksek risk alma ikliminde; kararlar ve faaliyetler hızlıdır, yükselen fırsatlar vardır ve detaylı analiz yapmak için deneyim gerektirir. Bilinmeyen sonuçları olsa bile cesur girişimler yapılabilir. Düşük risk alma ikliminde ise; tedbirli ve çekingen bir anlayış vardır. Kişiler güvenli sularda olmayı tercih ederler. Karar alınırken komiteler kurulur ve olası yollar üzerinde tartışılır<sup>203</sup>.

Ahmed'e göre<sup>204</sup>; işgörenler kendisini güvenliğe alabilmek için risk düzeyini bilmeye ihtiyaç duyarlar. İşgörenler hangi faaliyetlere katılacakları konusunda buna göre karar verirler. Yenilik faaliyetlerinde risk düzeyinin ve önceliklerin açıkça tanımlanması riskin anlaşılmasını sağlar. Risk toleransını bilmeksizin işgörenler, yenilik faaliyetlerine gönüllü olmazlar.

<sup>201</sup> Ekvall; p.122; Ekvall; Ryhammar; p.305; Scott G. Isaksen.; Kenneth J. Lauer; Göran Ekvall et Al.; "Perceptions of the Best and Worst Climates for Creativity: Preliminary Validation Evidence for the Situational Outlook Questionnaire, *Creativity Research Journal* 2000–2001, Vol. 13, No. 2, p.176; Chandler; p.73

<sup>202</sup> Susan M Harper; Selwyn W Becker, "On the Leading Edge of Innovation: A Comparative Study of Innovation Practices", *Southern Business Review*, Vol. 29, No. 2, 2004, pp.4-5

<sup>203</sup> Ekvall; p.108; Isaksen; Lauer; Ekvall et Al.; p.175; Scott G. Isaksen; Kenneth J. Lauer; "The Climate for Creativity and Change in Teams", *Creativity and Innovation Management*, Vol:11, No:1, 2002, p.81

<sup>204</sup> Ahmed; p.40

Risk alma yaratıcı bireylerin ortak bir özelliğidir. Yaratıcı işteki problem ve metotlar, yeni yollar gerektirir ve önemli başarısızlık riskleri ortaya çıkar. Kişilerin başarı, kabul edilme ve tanınma çabaları uzun zaman alabilir. Risk alma, yaratıcı girişimciliğin kaçınılmaz şartıdır<sup>205</sup>.

Takım yaratıcılığında da risk alma önemlidir. Risk alma ve tekrar deneme konusunda korku olursa, yaratıcılık tehlikeye düşer çünkü yaratıcı takımlar rutin ve güvenli strateji kullanmaya karar verirler<sup>206</sup>. Örgütsel ve takım kültürünün risk almayı cesaretlendirmesi gereklidir.

Yapılan araştırmalarda; risk alma ile yenilik ve yaratıcılık arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Örneğin; Miller ve Friesen, geleneksel ve girişimci firmalar arasında yaptıkları yenilik araştırmasında, yenilik ve risk arasında yüksek bir ilişki bulmuştur. Buna ilaveten, O'Reilly ve Tushman ileri teknoloji işletmelerinde yaptıkları araştırmada yaratıcılığı harekete geçiren iki unsurdan biri olarak risk alma için destek unsurunu belirtmişlerdir<sup>207</sup>. Naktiyok ise araştırmasında yüksek düzeyde yenilikçi örgütlerin düşük düzeydekilere oranla, risk almaya daha fazla önem verdiğini ortaya koymuştur<sup>208</sup>. Ekvall, araştırma sonuçlarından yola çıkarak radikal yenilik için risk almanın oldukça gerekli olduğunu belirtmiştir<sup>209</sup>.

Görüldüğü üzere risk yaratıcılık ve yenilikle iç içe olan bir unsurdur. Hem işletmeler hem de bireyler açısından eğer yenilik isteniyorsa mutlaka beraberindeki riskinde göze alınması gerektiği aşikârdır. Yenilikçi ve yaratıcı kişilerin aynı zamanda riski seven kişiler olduğu görülmektedir. Bu durum işletmeler açısından da böyledir.

---

<sup>205</sup> Sethia; a.g.e., p.225

<sup>206</sup> Daymon; a.g.e., p.25

<sup>207</sup> Kostas Galanakis; Stuart Passey; Baback Yazdani; "A Management Tool for Innovation Using Systems Thinking Approach", ICMIT, 2000, p.381

<sup>208</sup> Atılhan Naktiyok; "Yenilik Yönelimi ve Örgütsel Faktörler", Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 21, Sayı: 2, 2007, s.225

<sup>209</sup> Ekvall; a.g.e., p.122

#### 2.1.4.4. Katılımcılık

Katılımcılık, amaçların belirlenmesi, kararların alınması ve sonuçların değerlendirilmesinde işgörenlerin katılımıyla ilgilidir. Yaratıcılık ve yenilik için uygun çalışma atmosferi açısından katılımcı anlayış önemlidir<sup>210</sup>.

Etkileşim, bilgi paylaşımı ve kararlara katılımcılık, yeni fikirlerin oluşumunu, iş süreçlerinin gelişimi, kararların ve sonuçların hayata geçirilmesini sağlar. Yaratıcılığa ve yenilikçiliğe yüksek düzeyde önderlik eder<sup>211</sup>. Aynı zamanda karar alma ve fikir üretme süreçlerinde katılımcılık, işbirlikçi takımlar kurar ve takım üyelerinin bir arada çalışmasını cesaretlendirir.

Anderson ve West, katılımcılığı yenilik ve yaratıcılık ikliminin bir parçası olarak görmüşler ve araştırmalarında katılımcı güven (participative safety) faktörünü kullanmışlardır. Buna göre grup içi yenilikçi fikirlerin oluşmasında yenilikçi iklimin bir unsuru olarak katılımcı güven oldukça gerekli görülmektedir<sup>212</sup>.

Schepers ve Berg, kamu kurumlarında 154 işgören üzerinde yaptıkları araştırmalarında iş gören katılımcılığının iş ortamındaki yaratıcılığın geliştirilmesiyle yüksek derecede ilişkili olduğunu bulmuşlardır<sup>213</sup>. Başka bir araştırmada da örgütteki yenilik uygulamaları ile karşılıklı fikir alışverişi ve katılımcılık arasında yüksek bir ilişki bulunmuştur<sup>214</sup>. Ulutaş ise, yaptığı araştırma sonuçlarına göre katılımcı yönetim uygulamalarının yaratıcılık üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu belirtmiştir. Problemlerini ortaya koyan, kararlarını astlarının önerilerini alarak ve astlarının

<sup>210</sup> Paul Schepers; Peter T. Berg; "Social Factors of Work Environment Creativity" *Journal of Business and Psychology*, Vol. 21, No. 3, 2007, p.412

<sup>211</sup> Neil R Anderson; Michael A. West. "Measuring Climate for Work Group Innovation: Development and Validation of The Team Climate Inventory", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, 1998, p.240; Michael A. West; Claudia A. Sacramento; Doris Fay; "Creativity and Innovation Implementation in Work Groups: The Paradoxical Role of Demands", *Creativity and Innovation in Organizational Teams* (Ed: Leigh L. Thompson; Hoon-Seok Choi), Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, New Jersey, 2006, p.149; Isaksen; Lauer; p.77

<sup>212</sup> Anderson; West; p.249; Gro E. Mathisen; Stale Einarsen; Karı Jørstad et Al. "Climate for Work Group Creativity and Innovation: Norwegian Validation of The Team Climate Inventory (TCI)".*Scandinavian Journal of Psychology*, Vol.45, 2004, p.384; p.133

<sup>213</sup> Schepers; Berg; p.407

<sup>214</sup> Malcolm Patterson; Michael A. West; Viv J. Shackleton et Al. "Validating the Organizational Climate Measure: Links to Managerial Practices, Productivity and Innovation", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.26, 2005, p. 390

önerilerinden hareketle veren, astlarının kararlarını etkilemesine olanak tanıyan bir yönetim tarzı yaratıcılığı arttırmaktadır<sup>215</sup>. Yöneticilerin yenilikçi ve yaratıcı bir kültür yaratmak için kapalı iletişimden sakınması, katılımcılığa önem vermesi ve çalışanları cesaretlendirmesi gereklidir.

#### **2.1.4.5. Hata Toleransı**

Hata toleransı yenilik ve yaratıcılığı destekleyen bir örgütsel ortamın geliştirilmesinde temel bir unsurdur. Hata toleransı personelin kendini yaratıcılık ve yenilik için kendi ne kadar özgür hissettiğinin belirleyicisidir. Hatalar cezalandırılabilir, görmemezlikten gelenebilir ya da bir öğrenme fırsatı olarak algılanabilir. Başarılı örgütler, hataları tartışmak, onlardan ders çıkarmak ve yaratıcılık için bir fırsat olarak görürler<sup>216</sup>.

O'Reilly ve Tushman ileri teknoloji işletmelerinde yaptıkları araştırmada yaratıcılığı iki unsurun harekete geçirdiğini bulmuştur: 1- risk alma ve değişim için destek, 2- hata içi hoşgörü. Hata toleransı, işgörenler açısından yeni fikirlerin ortaya çıkarılmasındaki hata korkusunu azaltmakta ve böylece firmanın alabileceği riski arttırmaktadır<sup>217</sup>.

Hata olmadan yenilik ve başarının yakalanması oldukça zordur. Yenilikçi işletmelerde mutlaka hatalar da yapılmaktadır. Başarının yakalanması için, iyi niyetli hataların tolere edilmesi işgörenlerin risk alma ve başarıya odaklanmalarının cesaretlendirilmesi gereklidir. İşletmede yeniliğin ortaya çıkmasında hata toleransının büyük bir rolü bulunmaktadır.

#### **2.1.4.6. İşin İddialı Olması**

İşin iddialı olması yaratıcılık ve yeniliği etkileyen önemli unsurlardan biridir. Yapılan iş ne kadar iddialı, cezbedici, zor ve karmaşık olursa kişi o kadar motive olacak ve yaratıcı

<sup>215</sup> Mehmet Ulutaş; *Katılımcı Yönetimin Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcılığa Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003, p.116 Samuel T. Hunter; Katrina E. Bedell; Michael D. Mumford, "Climate for Creativity: A Quantitative Review", *Creativity Research Journal*, Vol. 19, No. 1, 2007, p.86

<sup>216</sup> Martins; Terblanche; a.g.e., p.72; Richard Farson; Ralph Keyes; "The Failure-Tolerant Leader", *Harvard Business Review*, August 2002, pp.65-66

<sup>217</sup> Galanakis; p.381

performans artacaktır. Bunun nedeni ise kişinin temel projelerde çalıştığını hissetmesi ve görevlerini yerine getirmek için çok sıkı bir çalışma içine girmesidir<sup>218</sup>. Örneğin; konaklama işletmelerinde kat hizmetleri ve güvenlik gibi rutin işlerin olduğu bölümlerde yaratıcı kişilerin motivasyonu azalmaktadır. İşin özelliği yaratıcılık ve yenilik için işgören motivasyonu açısından önemlidir. İşletmeler yaratıcı kişilerden yararlanmak istiyorlarsa bu durumu dikkate almaları gereklidir.

Oldham ve Cummings'e göre; işin tasarımı, işgörenlerin iç motivasyonu ve yaratıcı performansları için önemli bir katkı sağlamaktadır. Özellikle iddialı ve karmaşık işler, rutin ve basit işlere göre daha fazla motivasyon ve yaratıcılık gerektirmektedir<sup>219</sup>. İş karmaşık ve iddialı olduğunda bireyler, işleri başarmak için daha fazla ilgi ve heyecan duymaktadırlar. İş tasarımı ile sağlanan ilgi ve heyecan düzeyi, yaratıcı çalışmalarını arttırmaktadır. Karmaşık ve iddialı işlerin farklı boyutlarının olması işgörenleri heyecanlandırır ve cesaretlendirir.

Shalley, Gilson, Blum yaptıkları araştırmada işin çaba gerektiren bir iş olması ile yaratıcılık arasında bir ilişki bulmuşlardır. Bu araştırmada çaba gerektiren işin ölçümünde dört soruluk bir skala kullanılmış, işin çok sıkı çalışma gerektirmesi, iş miktarının çok olması gibi işe yönelik sorularla bireylerin işle ilgili algıları ölçülmüştür<sup>220</sup>.

Yahyagil, araştırmasında mücadeleci iş niteliğinin örgütsel yaratıcılık açısından çalışanların iş tutumlarını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur<sup>221</sup>. Yapılan diğer birçok çalışmada işin iddialı olması yaratıcılık ve yenilik açısından gerekli bir unsur olduğu ortaya çıkmıştır<sup>222</sup>.

<sup>218</sup> Eren; Gündüz; p. 74

<sup>219</sup> Oldham; Cummings; p.610

<sup>220</sup> Shalley, Gilson ve Blum;,, pp:218-221

<sup>221</sup> Mehmet Y. Yahyagil, "Örgütsel Yaratıcılık: Ampirik Bir Araştırma ve Uygulamacılar İçin Bir Kılavuz" İÜ, *İşletme Fakültesi İşletme Dergisi*, Cilt: 34, Sayı:2, 2005, s.81

<sup>222</sup> Oldham; Cummings; p.610; Amabile; p.49; Amabile; Conti; p.635; Hülya G. Çekmeceliolu, *Bireysel, Örgütsel Yaratıcılık ve Yaratıcılık İçin İş Çevresinin Düzenlenmesi: Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002, p.163; Hülya G. Çekmeceliolu, "Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık Ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 20, Sayı: 2, 2006, s.308; Christina E. Shalley; Lucy L. Gilson; Terry C. Blum; "Interactive Effects of Growth Need Strength, Work Context, and Job Complexity on Self-Reported Creative Performance", *Academy of Management Journal*, Vol:52, No:3, 2009, p.498

### 2.1.4.7. Güven

Yenilik ve yaratıcılık için önemli olan diğer bir örgütsel unsur, kişilerarası karşılıklı güvenin işletmede oluşturulmasıdır. Ekvall ve Ryhammar, çalışanlar arası güveni yaratıcılık için gerekli örgütsel iklim koşullarından birisi olarak görmektedirler. Onlara göre; kişiler birbirlerine güven duyduklarında yeni fikirler oluşturmak için istekli olmaktadır<sup>223</sup>. Başarısız olduklarında, arkadaşları tarafından alay edilme ve reddedilme korkusu olmayacağı konusundaki güven, onları yenilik girişimi konusunda cesaretlendirmektedir.

Güven, ilişkilerdeki duygusal güvenlik derecesidir. Yüksek derecede güven olduğunda takım üyeleri birbirlerine açık ve dürüsttürler ve aralarında yapıcı ilişkiler kurulur. Birbirlerine profesyonel ve kişisel destek verirler<sup>224</sup>. İşbirliğinin oluşması için takım üyeleri arasında güvenin olması gereklidir. Güven bozulduğunda ise; kişiler birbirlerine şüphe ile bakarlar, fikir ve projelerini saklarlar. Birbirleriyle açık iletişim kurmaları oldukça zordur. Böyle bir ortamda yaratıcı ve yenilikçi fikirlerin oluşması mümkün değildir.

Üst yönetimle çalışanlar arasındaki güvenin sağlanması da oldukça önemlidir. Nijhof vd. göre; yenilik süreci katı kurallarla kontrol edilemez. Belli oranda karşılıklı güvenin var olması gereklidir. Ancak işgörenler kendilerine verilen özgürlüğe yönelik güveni suistimal etmemelidirler. Üst yönetimle gerçekçi beklentiler üzerine yapılan uzlaşma, güvenin oluşturulması açısından gereklidir<sup>225</sup>. Yenilik ve yaratıcılık sürecinde kişiler arası güven, yapılan birçok araştırmada örgütsel iklimin önemli bir unsuru olarak bulunmuştur<sup>226</sup>.

---

<sup>223</sup> Ekvall; Ryhammar; p.304

<sup>224</sup> Isaksen; Lauer; Ekvall et Al.; p.175; Isaksen; Lauer; p.80; Min Basadur; Pam Pringle; Gwen Speranzini et Al.; "Collaborative Problem Solving Through Creativity in Problem Definition: Expending the Pie"; *Creativity and Innovation Management*; Vol.9, No.1, 2000, p.59

<sup>225</sup> Nijhof; Krabbendam; Looise,; p. 681

<sup>226</sup> Isaksen; Lauer; Ekvall et Al.; p.181; Isaksen; Lauer; p.84; Estiaan Senekal; "The Influence Organisational Climate on Creativity and Innovation in a Technology Firm in South Africa", *Johannesburg University*, 2007, p.85

#### 2.1.4.8. Çekişme

Çekişme; yenilik ve yaratıcılık etkileyen bir başka örgütsel iklim boyutudur. Kutzberg ve Amabile'ye göre; yetenekleri ve ilgileri ışığında bireylerin çekişmesi, pozitif meydan okuma hissini arttırarak bireylerin yaratıcı yeteneklerini yükseltir. Çekişme çoğu zaman, işgörenlerin amaçlarına ulaşmada yaratıcılıklarını arttırır. İşgörenler yaptıkları bir işten hoşlanmıyorlarsa, onu başarmak için çok fazla zaman ve emek harcamazlar<sup>227</sup>. Yöneticiler, işgörenleri uzmanlıkları ve yeteneklerini yansıtan işlerle ilgili olarak içsel motivasyonu ve yaratıcılığı arttırmak için onları yarıştırebilir.

Çekişme, takım ve takım üyeleri arasındaki kişisel ve duygusal tansiyondur. Çekişme yüksek düzeyde olduğunda takım üyeleri birbirlerinden hoşlanmazlar hatta birbirlerinden nefret edebilirler. Kişiler arası farklılıklar hoş görülmediğinde çekişme genelde yaratıcılık üzerine negatif etki eder<sup>228</sup>. Isaksen ve Lauer az yaratıcı ve çok yaratıcı olan takımlar üzerinde yaptıkları araştırmalarında çekişmenin az yaratıcı takımlar arasında fazla, çok yaratıcı takımlar arasında ise az olduğunu bulmuştur<sup>229</sup>.

#### 2.1.4.9. Eğlence ve Mizah

Çalışanlar arasındaki eğlence ve mizah anlayışı örgüt içinde yenilik ve yaratıcılığın ortaya çıkarılmasında büyük bir etkiye sahiptir. Nolan'a göre; takım içindeki eğlence ve mizah anlayışı önemlidir. Sağlıklı bir takım eğlence anlayışına sahiptir. Bunun yanında, mizahın dozu ve kalitesinin de göz önüne alınması gereklidir. Takım üyeleri arasında katı bir mizah anlayışı ve dalga geçme durumu olduğunda, kişiler fikir beyan etme konusunda isteksizlik olacaktır. Şaka yapan kişinin niyetine göre karşısındaki alıcının etkisi negatif ya da pozitif olmaktadır. Dolayısıyla yaratıcılığın ortaya çıkarılmasında uygun dozda bir mizah anlayışı gereklidir<sup>230</sup>.

<sup>227</sup> Kurtzberg; Amabile; pp.290-291

<sup>228</sup> Isaksen; Lauer; Ekvall et Al.; p.175; Isaksen; Lauer; p.80; John Bessant; Joe Tidd; *Innovation and Entrepreneurship*, John Wiley & Sons, England, 2007, p.62

<sup>229</sup> Isaksen; Lauer; p.83

<sup>230</sup> Vincent Nolan; *The Innovator's Handbook*, Sphere Books Limited, London, 1990, p.259-260

Mizah, takım içinde kendiliğinden olan şakalaşma derecesidir. Şakanın çok olduğu bir ortam, örgüt ikliminin ciddiyetsiz, kaygısız ve gevşek algılanmasına neden olabilir. Bu durumda kişilerin işlerini ciddiye almaması tehlikesi vardır. Ancak karşıt bir iklim ise, takım içinde ciddiyet ve resmiyet oluşturur. Atmosfer katı, sıkıcı, hantal hale gelir. Şakalaşma ve gülme, yakışsız ve uygunsuz olarak algılanır. Böyle katı bir ortam, kişilerin yenilik ve yaratıcılık faaliyetlerini olumsuz etkiler<sup>231</sup>. Yapılan araştırmalarda eğlence ve mizah yaratıcı ve yenilikçi iklimin bir unsuru olarak görülmektedir<sup>232</sup>.

Birçok işin başarılmasında mizah önemlidir. Yaratıcı iklimde mizah olmalı ve eğlence işin bir parçası haline getirilmelidir. Böylece yaratıcı fikirler daha kolay ortaya çıkabilecektir.

## 2.2. STRATEJİ

Örgütsel yenilik ve yaratıcılığın geliştirilmesinde etkili olan faktörlerden biri işletmenin yenilik ve yaratıcılık merkezli stratejilerinin varlığıdır. İşletmenin yenilik stratejisi, yeni ürün ve hizmetlerin ortaya çıkarılmasını ve geliştirilmesini teşvik eden bir stratejidir<sup>233</sup>. İşletme amaçlarıyla tutarlıdır ve işletmenin yeni ürün çabaları ve işletme amaçlarını birbirine bağlar<sup>234</sup>.

Yenilik stratejileri; proaktif ve reaktif şeklinde iki grupta incelenebilir: proaktif stratejiler, pazarda ürün liderliği elde etme için ürün yeniliklerinin peşindeyken; reaktif stratejiler, rakip ürünlere karşı ürünlerini korumak için ürün geliştirmeye ilgilidir<sup>235</sup>.

İşletmenin yenilik stratejisi saptanırken, nerede bulunduğu, nereye gitmek istediği, müşterilerinin ne istediği ve varolan kaynakları göz önüne alınmalıdır. Yenilik stratejisi, yeni şartlara göre adapte edilir<sup>236</sup>.

<sup>231</sup> Isaksen; Lauer; Ekvall et Al.; p.175; Isaksen; Lauer; p.80

<sup>232</sup> Ekvall; p.122; Isaksen; Lauer; p.83; Necip Özçer; *Yönetimde Yaratıcılık ve Yenilikçilik*, Rota Yayınları, İstanbul, 2005 s.176

<sup>233</sup> Martins; Terblanche; p.69

<sup>234</sup> Cooper; Kleinschmidt; p.60

<sup>235</sup> Gerben Panne; Cees Beers; Alfred Kleinknecht. "Success and Failure of Innovation: A Literature Review", *International Journal of Innovation Management*, Vol. 7, No. 3, 2003, p.315

<sup>236</sup> Anne Martensen; Jens J. Dahlgaard. "Integrating Business Excellence and Innovation Management: Developing Vision, Blueprint and Strategy for Innovation in Creative and Learning Organizations", *Total*



Markides ve Anderson'a göre; rakiplere karşı mücadele etme ve küçük işletmelerin rekabet edebilmesi için stratejik yeniliğe ihtiyaç duyulmaktadır. Stratejik yenilik, varolan endüstride farklı ve radikal stratejiler oluşturabilmektir<sup>237</sup>.

Yenilik merkezli örgütsel stratejiler, uzun dönemli yenilik bakış açısının oluşmasını (risk almanın cesaretlendirilmesi, yeni fikirlerin üretilmesi) ve yenilik teşviki ve yaratıcı problem çözme için kısa dönemli proje planlarının oluşmasını etkiler. Yeni fikir ve projelerin oluşması için zaman, para, insan gücü gibi kaynakların elde edilebilirliği, stratejilerin etkili olarak uygulanmasını sağlar<sup>238</sup>.

Kilroy'a göre; daha yüksek değerli ve paydaşları memnun edecek alternatif stratejiler oluşturmak için, bir iş planlama süreci ve performans yönetim sisteminin işletmede kurulması gereklidir. Daha yenilikçi stratejiler oluşturmak açısından bu tür sistemler önemlidir<sup>239</sup>. Bunun yanında yenilik stratejisinin örgütsel yenilik için uygun örgüt kültürünün yaratılmasını kapsamaması gerekir<sup>240</sup>. Laforet ve Tann'a göre ise; KOBİ'ler açısından yenilikçi strateji başarımının anahtarıdır<sup>241</sup>.

### 2.2.1. Misyon ve Vizyon

Misyon; işletmenin varoluş nedeni olarak açıklanmaktadır. Bunun yanında hangi ürünlerin nasıl ve nerede üretileceği, iş felsefesinin ne olacağı, hangi değerlere sahip olacağı ve diğer işletmelerden farklılıklarının ne olacağını yansıtır<sup>242</sup>.

---

*Quality Management*, Vol:10, No:4-5, 1999, p.632; Anne Martensen; Jens J. Dahlgaard. "Strategy and Planning for Innovation Management –Supported by Creative and Learning Organisations", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol: 16, No:9, 1999, p.878

<sup>237</sup>Constantinos C Markides; Jamie Anderson. "Creativity is not Enough: ICT-enabled Strategic Innovation", *European Journal of Innovation Management*, Vol:9, No:2, 2006, p.129

<sup>238</sup>Jorge Alves; Maria J. Marques; Irina Saur et Al.; "Creativity and Innovation through Multidisciplinary and Multisectoral Cooperation", *Creativity and Innovation Management*, Vol:16, No:1, 2007, p.29

<sup>239</sup>Denis B. Kilroy; "Creating the Future: How Creativity and Innovation Drive Shareholder Wealth", *Management Decision*, Vol:37, No:4, 1999, p.369

<sup>240</sup>Markus Pohlmann; Christiane Gebhardt; Henry Etzkowitz; "The Development of Innovation Systems and the Art of Innovation Management – Strategy, Control and in the Culture of Innovation", *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol:17, No:1, 2005, p.1

<sup>241</sup>Sylvie Laforet; Jennifer Tann. "Innovative Characteristics of Small Manufacturing Firms", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol:13, No:3, 2006, p.365

<sup>242</sup>Hayri Ülgen; Kadri Mirze, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayınları, İstanbul, 2004, p.68

Vizyon ise; örgütün daima bugünden daha ileriye taşıyacak uygun gelecekteki durumu olarak algılanır. Vizyon, bir taraftan işletmenin istikrar derecesinde değişimi, diğer taraftan ileriye gitmek için motivasyonu yansıtmalıdır. Vizyon liderlerin yenilik beklentilerini ve büyüme amaçlarını içerir<sup>243</sup>. Üst yönetimin stratejik vizyonu tek başına yeterli olmasa da yenilik performansının işletmede artması açısından oldukça önemlidir<sup>244</sup>.

Covey, yenilik ve yaratıcılığın, geleceğe odaklanan ve işletmenin tüm üyeleri tarafından paylaşılan bir misyon ve vizyona dayandığını iddia eder. Ayrıca yaratıcı ve yenilikçi işletmelerin misyon ve vizyonu müşteri ve pazar odaklıdır ve tüm paydaşların problemlerini çözmeye dayanır<sup>245</sup>. İşletmeyi ileride nereye ve nasıl ulaştıracağı konusunda tüm üyelere yol gösterir<sup>246</sup>. Farklı departmanları ortak örgütsel amaçlara yönelmesini sağlar. Ortak amaçlara yönelme, işletmenin yenilik ve değişim amaçlarının gerçekleştirilmesi için önemlidir<sup>247</sup>.

Yenilikçi ve yaratıcı davranışı vurgulayan bir vizyon örneği; “işletmemiz, yeni ve değerli ürün ve hizmetler yaratmak ve onları üretmede yeni metotlar geliştirmek için sürekli gelişmeye odaklanır” şeklindedir.

Yeniliği destekleyen misyon ve vizyonun işgörenler tarafından anlaşılması gerekir. İşgörenler, işletmenin hali hazırdaki durumunun farkında olmalı, misyon ve vizyonda belirtilen yaratıcı ve yenilikçi faaliyetlere ulaşma motivasyonuna sahip olmalıdır.

Anderson ve West’ e göre; misyon ve vizyonun açık olması, ulaşılabilir olması, ortak paylaşımı ifade etmesi ve takım amaçlarının doğasını yansıtmalıdır<sup>248</sup>.

---

<sup>243</sup> Martensen; Dahlgaard; Integrating ....., p.630

<sup>244</sup> Carmen; Luz; Salustiano; p.182

<sup>245</sup> Martins; Terblanche; p.69

<sup>246</sup> Lawrence Dooley; Kathtyn Cormian; Siobhan Wreath et Al.; “Supporting Systems Innovation”, *International Journal of Innovation Management*, Vol.4, No.3, 2000, p.295

<sup>247</sup> Caroline Dombrowski; Jeffrey Y. Kim; Kevin C. Desouza et Al.; “Elements of Innovative Cultures”, *Knowledge and Process Management*, Vol. 14, No.3, 2007, p.193

<sup>248</sup> Anderson; West; p.241

Yapılan araştırmalarda işletmenin tüm çalışanlarınca anlaşılan ve paylaşılan misyonu ve vizyonu, yenilik ve yaratıcılığın işletmede sağlanması açısından önemli bir faktör olarak görülmektedir<sup>249</sup>.

### 2.2.2. Amaçlar ve Hedefler

İşletmenin amaç ve hedefleri, vizyonun belirli bir zaman süreci içerisinde nicelik olarak belirtilmiş şeklidir, kesin ve ölçülebilir özelliktedir<sup>250</sup>. Örgütsel amaç ve hedefler, örgütün değerler ve önceliklerini yansıtır ve bunun sonucu olarak yenilik teşvik edilip yükseltilebilir. Örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmada isteklilik ve kararlılık düzeyi, yaratıcılık ve yeniliğin gelişmesinde ana etkenlerden biridir<sup>251</sup>.

Bir örgütün amaç ve hedeflerinde yeniliğin açıkça belirtilmesi; yaratıcılık ve yeniliğin sürekli gelişimi için yaratıcı tutumların oluşturulmasında ilk basamaktır. İşgörenlerin yaratıcı ve yenilikçi tutum ve davranışlara yönelmesini sağlar.

Judge vd. başarılı yeniliği; ilkeler içinde bir karmaşıklık olarak tarif etmişlerdir. Başka bir deyişle üst yönetim; stratejik amaç ve hedefleri oluşturmalı fakat bu amaç ve hedeflere ulaşma noktasında personele zgr hareket etme olanağı tanımaldır<sup>252</sup>.

Amaçlar ve hedeflerin açık ve anlaşılır olması gereklidir. Amaçların ve hedeflerin güçlü bir şekilde vurgulanması, işgörenlerin yaratıcı davranışlarıyla ilgili kişisel-etkinlik beklentilerini geliştirmelerine yardım eder. Bu durum ise, işgörenlerin görevlerini tamamlamaları ile ilgili motivasyon ve çabalarını oluşturma ve sürdürme açısından

<sup>249</sup> Anderson; West; p.244; Mathisen; Einarsen; Jorstad; p. 386; Craig L Pearce; Michael D. Ensley; "A Reciprocal And Longitudinal Investigation of The Innovation Process: The Central Role of Shared Vision in Product And Process Innovation Teams (Ppits)", *Journal Of Organizational Behavior*, Vol. 25, 2004, p.259; Gro E. Mathisen; Torbjrn Torsheim; Stale Einarsen; "The Team-level Model of *Climate for Innovation: A Two-level Confirmatory Factor Analysis*", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.79, 2006, p. 27; Rasulzada; p.22; Shaun Powell; Chris Dodd; "Managing Vision and the Brand within the Creative Industries", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 12 No. 4, 2007, p. 394

<sup>250</sup> lgen; Mirze; p.70

<sup>251</sup> Sharon Arad; Marry A. Hanson; Robert Schneider. "A Framework for The Study of Relationships between Organizational Characteristics and Organization Innovation", *Journal of Creative Behaviour*, Vol:31,No.1, 1997, p.51

<sup>252</sup> William Q. Judge; Gerald E. Fryxell; Robert S. Dooley; "The New Task of R&D Management: Creating Goal-Directed Communities for Innovation", *California Management Review*, Vol.39, No.3, 1997, p:76

önemlidir. İşletme üyelerinin yenilik ve değişim ile ilgili etkinlik alguları, yeni ürün, fikir ve hizmetlerin geliştirilmesine katkı sağlar. Fikirlerin oluşturulması ve uygulanması için işletme amaçlarının, stratejik yenilik bakış açısıyla oluşturulması gereklidir<sup>253</sup>. Stratejik olarak yeniliğe odaklanma, işgörenlerin yaratıcı katkıları ve yenilik çabalarına teşvik edici bir unsurdur<sup>254</sup>.

Yenilikçi örgütler, açıkça belirlenmiş misyon ve amaçlara sahiptir ve örgüt üyeleri tarafından benimsenmiştir<sup>255</sup>. Amabile, yaratıcılığı cesaretlendirmek için, belirlenen yenilik amaçların misyon ve hedefler düzeyinde daha belirli açıklanması gerektiği ancak bu amaçlara ulaşmak için kullanılan metod ve prosedürlerin esnek olması gerektiğini belirtmiştir<sup>256</sup>.

Gerek misyon ve vizyonun, gerekse amaçlar ve hedeflerin yaratıcılık ve yenilikli odaklı olması ve işgörenler tarafından anlaşılıp paylaşılması, işletme içinde yaratıcı ve yenilikçi ortamın oluşturulmasını sağlayacaktır. Böylece yaratıcılık ve yenilik çalışmalarının başarılı olma olasılığı yükselecektir.

### 2.3.ÖRGÜT YAPISI

Örgüt yapısı, işletme değerlerini yansıtır ve örgütlerde yenilik ve yaratıcılığın geliştirilmesi ve engellenmesinde önemli bir etkiye sahiptir<sup>257</sup>. Örgüt yapısının, yenilik için örgütsel yeteneklerle ilişkili olduğuna inanılmaktadır. Örgüt yapısı, yaratıcılığı kolaylaştıran yeni fikirlerin geliştirilmesi ve paylaşılması için bir mekanizma sağlar<sup>258</sup>.

Yaratıcılık ve yenilik için geleneksel örgüt yapılarının ve katı hiyerarşilerin terk edilmesi gereklidir. Yenilikçi ve yaratıcı örgütsel yapıyı inceleyen çalışmalar; bürokrasinin ve üstten aşağıya tek yönlü iletişimin olduğu mekanik bir yapıyı

<sup>253</sup> Ian Stewart; Peter Fenn; "Strategy: The Motivation for Innovation", *Construction Innovation*, Vol:6, 2006, p. 173

<sup>254</sup> Jeroen P.J. Jong; Patrick A. M. Vermeulen; "Organizing Successful New Services Development: A Literature Review", *Management Decision*, Vol.41, No.9, 2003, p.852

<sup>255</sup> Tesluk; Farr; Klein; pp. 33-34; Dooley; Cormican; Wreath et Al.; p. 295

<sup>256</sup> Amabile; *Motivating .....*, p.55; Amabile; *How to.....*, p.82

<sup>257</sup> Martins; Terblanche; p.70; Sethia; p. 227

<sup>258</sup> Williams; p.65;

eleştirmişler, takım çalışması, yatay hiyerarşi, yaygın karar sorumluluğunun olduğu organik yapıyı önermişlerdir.

Yeniliği destekleyen organik yapının ve yeniliği engelleyen mekanik yapının özellikleri aşağıdaki tabloda belirtilmektedir<sup>259</sup>.

**Tablo 2.3.** Yeniliği Destekleyen ve Engelleyen Örgüt Yapısının Özellikleri

Yeniliğin destekleyen organik yapının özellikleri	Yeniliği engelleyen mekanik yapının özellikleri
Kurallarda esneklik, Katılımcılık, Resmi ve resmi olmayan ilişkiler, Yüz yüze iletişim, Disiplinlerarası takımlar, Hiyerarşik değil, Yatay bilgi akışı, Değişik fikirlere saygı, Ortak karar sorumluluğu, Yeni durumlara kolay adapte olabilmek	Katı kurallar ve prosedürler, Katı bölümlere ayırma, Resmi yazılı iletişim, Fonksiyonel yapı, Hiyerarşik, Bürokratik, Üstten aşağıya emir verme, aşağıda yukarıya rapor verme, Uzun karar alma zinciri, Sınırlı bireysel özgürlük

Kaynak: Ahmed (1999), Williams ve Yang (1999), Napier ve Nilsson (2006), Galanakis, Passey ve Yazdani (2000) çalışmalarından yararlanarak araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.

Bazı alan araştırması sonuçlarına bakıldığında da, yukarıdaki özelliklerle benzer sonuçlar elde edilmiştir. Örneğin Arad, Hanson ve Schneider'in çalışmasına göre; düz yapı, özerklik ve takım çalışması yeniliği destekler, uzmanlaşma, formelleşme ve standartlaşma yeniliği engeller. Başka bir deyişle, esneklik, özgürlük, işbirlikçi takım çalışması gibi değerler yeniliği ve yaratıcılığı desteklerken, katı, kontrolcü, durağan değerleri taşıyan hiyerarşik yapılar yeniliği engellemektedir<sup>260</sup>.

Brand'ın 3M deki araştırma sonuçlarına göre; yaratıcı örgütlerde yapı, kuralların ve iş tanımlarının az olduğu, yüksek özerkliğe sahip esnek yapılarıdır. Brand, kritik kararları

<sup>259</sup> Ahmed; p.36; Wendy M. Williams; Lana T. Yang; "Organizational Creativity", Handbook of Creativity (Ed. Robert J. Stenberg), Cambridge University Press, 1999, p.387; Nancy K. Napier; Mikael Nilsson, "The Development of Creative Capabilities in and out of Creative Organizations: Three Case Studies", *Creativity and Innovation Management*, Vol:15, No:3, 2006, p.269; Galanakis, Passey, Yazdani; p. 380

<sup>260</sup> Arad; Hanson; Schneider; pp.45-47

bütün düzeylerde alınmasına izin veren basık bir yapının yaratıcı örgütler için uygun olacağını belirtmiştir<sup>261</sup>.

Naktiyok'un araştırmasında, yüksek yenilikçi örgütlerin düşük yenilikçi örgütlere oranla organik örgüt yapısına sahip oldukları ortaya çıkmıştır<sup>262</sup>. Durna ise araştırma sonuçlarına göre; yenilikçi örgütsel yapıya sahip işletmelerde, yeniliği teşvik edici örgütsel normların olduğunu, büyük ölçüde yeniliklerin ödüllendirildiğini, iletişimin çok yönlü işlediğini, demokratik yönetim biçiminin benimsendiğini belirtmektedir<sup>263</sup>.

Özdaşlı, göller bölgesindeki işletmelerde yenilikçi özelliklere yönelik yaptığı araştırmada; işletmelerin çoğunluğunun örgüt yapısının yalın olduğu, ancak astlara yetki devrinin ve personel güçlendirme uygulamalarının olmadığını bulmuştur<sup>264</sup>. Bucic ve Gudergan ise, merkezileşme ve formelleşmenin olduğu mekanik yapıların yaratıcılığı öldürdüğünü belirtmektedir<sup>265</sup>. Bu çalışmalardan da görüldüğü üzere yaratıcılığın ve yeniliğin gerçekleşmesine örgüt yapısının etkisi büyüktür.

### 2.3.1. Esneklik

Esneklik; yeni bir ürün ve süreç geliştirmek üzere, yeni yöntemler deneme gönüllülüğü ve işletme yapısının buna izin vermesidir<sup>266</sup>. Sorumluluğun ve yeni durumlara uyum yeteneğinin olduğu bir örgütsel yapı esnektir. İşletmelerde iş rotasyon programlarının kullanımı, iş tanımlarında katı olmayan tanımlamalar esnek örgütsel yapı örnekleridir<sup>267</sup>.

<sup>261</sup> Adam Brand; "Knowledge Management and Innovation at 3M", *Journal of Knowledge Management*, Vol.2, No.1, 1998, p.19

<sup>262</sup> Naktiyok; s.225

<sup>263</sup>Ufuk Durna; *Yenilik Yönetimi ve Yenilik Yönetiminde Etkin Olan Örgütsel Yapı ve Faktörler*, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000, ss.185-187

<sup>264</sup> Kürşat Özdaşlı; *Bilgi Toplumu İşletmelerinde Yenilikçi Özellikler: Göller Yöresi (Burdur- Isparta) İşletmelerinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002, ss.120-122

<sup>265</sup> Tania Bucic; Siegfried P. Gudergan. "The Impact of Organizational Settings on Creativity and Learning in Alliances", *Management*, Vol:7, No:3, 2004, p.257

<sup>266</sup> Augustus Abbey; John W. Dickson, "R&D Work Climate and Innovation Semiconductors" *Academy of Management Journal*, Vol 26, No.2, 1983, p.364

<sup>267</sup> Martins; Terblanche; p. 70

Sungren ve Styhre esnekliği; amaçlara ulaşmayı kolaylaştıran bir faktör olarak tanımlamakta ve işgörenlerin yaratıcılığını uyandırmada ve gerekli özgürlük derecesi yaratmada önemli bir unsur olarak görmektedirler<sup>268</sup>.

Örgütün büyümesi, yer ve zamana göre değişimi gerçekleştirebilmesi, yeniliklere ayak uydurabilmesi ve yaratıcılığın oluşabilmesi için örgütsel yapının esnek, demokratik olarak yapılandırılması gereklidir. Aynı zamanda, işletmede esnekliğin sağlanması için, yaratıcılığa ve yeniliğin ortaya çıkmasına imkan veren yüksek düzeyde örgütsel değerler ve uygulamaların da olması gereklidir. Konaklama işletmelerinde fonksiyonel yapı esnekliği azalsa da, esnek çalışma saati ya da iş rotasyonu gibi esnek uygulamalara da rastlanmaktadır.

Abbey ve Dickson araştırmalarında; esnekliği yeniliğin bütün süreçleri açısından çok önemli olarak bulmuştur<sup>269</sup>. Amabile ise çalışmasında iş esnekliğinin önemini vurgulamıştır. Esnekliğin az olması işi sıkıcı hale getirir. Çok olması ise, kontrol kaybı ve onu yenme hissini ortaya çıkarır. O'na göre; yöneticiler, esnekliği dengelemek için işgörelere yapabilecekleri görevler hakkında geniş ve detaylı bilgi vermeleri gereklidir<sup>270</sup>.

### 2.3.2. Otonomi /Özgürlük

Otonomi/özgürlük yaratıcılığın sağlam bir habercisi olarak yaratıcılığı destekleyen boyutlardan biridir<sup>271</sup>. Otonomi/özgürlük, kişinin işi ve fikirleri üzerinde sahiplik ve kontrol hissini ifade eder<sup>272</sup>. Yaratıcılığın teşvik edildiği iş ortamında çalışanlar problemleri tartışmak için daha deneyimli insanlarla iletişim kurabilirler. İnsanlar kişisel girişimlerini gerçekleştirmek için cesaret verme ve cesaret almada kendilerini özgür hisseder. Bireyler girişimleriyle ilgili sınırların varlığı ve risk alma konusunda endişeli değildirler.

<sup>268</sup> Sundgren; Styhre; p.153

<sup>269</sup> Abbey; Dickson; p.365

<sup>270</sup> Amabile; How to .....p.81

<sup>271</sup> Jozée Lapiere; Vincent-Pierre Giroux; "Creativity and Work Environment in a High-Tech Context", *Creativity and Innovation Management*, Vol:12, No:1, 2003, p. 11; Isaksen; Lauer; Ekvall et Al.; p.180

<sup>272</sup> Lapiere; Giroux; pp.16-17; Dick Stenmark; "Organisational Creativity in Context: Learning from a Failing Attempt to Introduce IT Support for Creativity". *International Journal of Technology and Human Interaction*, Vol. 1, No. 4, 2005, p. 92

Başka bir tanıma göre; otonomi /özgürlük, fazla denetim olmadan görevlerini yapmaları için işgörenlere verilen toleransın kapsamıdır. Yenilik sonuçları ile otonomi arasında Nijhof vd.'nin ulaşım firmalarında yaptığı amprık çalışmada pozitif ilişki bulunmuştur. İşgörenlere otonomi ve özgürlük verildiğinde, fırsatları açığa çıkarma ve fikir yaratma için üzerlerinde daha az baskı hissettiklerinden yeni ürün ve hizmet oluşturmada bundan yararlanılabılır<sup>273</sup>.

Özgürlük ve özerkliğin olduğu bir ortam işgörenlerin iç motivasyonunu yüksek düzeye çıkartır. Bu da yenilik ve yaratıcılığın sağlanmasında çok önemli bir unsurdur. Örneğin, HP'de püskürtmeli yazıcı geliştirilmesinde işgörenler fikirlerinin peşinden koşmaları için kendilerine olağanüstü özgürlük verildiğini belirtmişlerdir<sup>274</sup>. Onların fikirlerini kovalamaktaki heyecanı, amirler ve örgütsel bürokrasi tarafından engellenmez. Onların motivasyon ve merakı, uzmanlık yetenekleriyle birleşerek orijinal ürünler yaratılması sağlanır.

Personel, yönetimin belirlediği amaçlara nasıl bir yolla ulaşacağını seçmede özgür olmalıdır. Yine amaçlarla uyumlu olarak işini yapmada ve prosedürlere karar vermede özgür olmalıdır. Yönetim personelin özgürlüklerini arttırma yoluyla onları yaratıcılık ve yenilik için cesaretlendirmelidir. Başka bir deyişle kontrol edici bir tutum yerine, personeli güçlendirici bir tutum sergilemelidir.

Amabile, personele işin yapılışı ile ilgili süreçte özerklik tanınmasını gerektiğini belirtmektedir. Özerklik yaratıcılığı besler, çünkü bir proje veya karşılaşılan bir olayda personelin kendi hislerini kullanmasını güçlendirir. Süreçteki takdir yetkisi, kişilerin uzmanlık ve yaratıcı düşüncelerini kullanarak daha iyi bir şekilde problemleri çözmelerine izin verir<sup>275</sup>.

---

<sup>273</sup> Jong; Vermeulen; p.852

<sup>274</sup> McLean; p. 237

<sup>275</sup> Amabile; How to ....., p.82



Problem çözüme aşamasında karar almaya katılımdaki özgürlük ve özerklik, bir örgütteki yenilik ve yaratıcılıkla pozitif olarak ilişkilidir<sup>276</sup>. Yapılan birçok çalışmada otonomi/özgürlük, yaratıcılık ve yeniliğin önemli unsurlarından biri ortaya çıkmıştır<sup>277</sup>

### 2.3.3. Çalışma Takımları

Çalışma takımları ve etkileşim grupları; yaratıcılık, yenilik ve yeni ürün geliştirmeyi teşvik edici örgütsel yetenekleri etkilemektedir. Farklılıkların desteklendiği işletmelerde bireysel yeteneklere sahip iyi organize edilmiş işbirlikçi iş takımları, yenilik ve yaratıcılığın geliştirilmesinde önemli bir unsurdur. Onlar, iş yolları ve fikirlerin dinamik karışımı için uygun şartlar ve yaratıcılık ve yeniliği oluşmasında tamamlayıcı yeterlilik ve disiplin sağlayabilirler<sup>278</sup>.

Çapraz- fonksiyonel takımlarda, geliştirici ve uygulayıcılar arasında sosyal ve teknik bütünleşmenin cesaretlendirilmesi, yaratıcılık ve yeniliği geliştirmektedir. Takım üyeleri arasındaki önemli bir unsur; diğerine karşı saygı ve güven, diğerinin bakış açısından bakabilme, farklı çözüm içeren fikirler, etkili iletişim, yeni fikirlere açıklık ve yeni fikirleri sorgulamadır. Etkili takım çalışması, takım üyelerinin yetenek ve kabiliyetleri kadar, grup içindeki paylaşılan değerlere dayanmaktadır<sup>279</sup>. Thaimhain'a göre; yenilikçi takımlar arasındaki işbirliği, iletişim, örgüt yapısının ve ortamının buna izin verecek şekilde yapılması yeniliğin oluşmasında en temel belirleyicilerdendir<sup>280</sup>.

<sup>276</sup> Arad;Hanson;Schneider; p.47

<sup>277</sup> Eren;Gündüz; p.80; Shalley; Gilson; Blum; p.220; Çekmecelioğlu, s.147; Daymon; p. 22; Nagarajan Ramamoorthy; Patrick C. Flood, Tracy Slattery et Al; "Determinants of Innovative Work Behaviour: Development and Test of an Integrated Model" *Creativity and Innovation Management*, Vol:14, No:2, 2005, p.147

<sup>278</sup> Arad; Hanson; Schneider; p. 47; Alves; Marques; Saur et Al; p.29; Michael D. Mumford; Deborah L. Whetzel; Roni Reiter-Palmon; "Thinking Creatively at Work: Organization Influences on Creative Problem Solving", *Journal of Creative Behavior*, Vol.31, No.1, 1997, p.13

<sup>279</sup> Martins; Terblanche; p.71

<sup>280</sup> Hans J. Thaimhain; "Managing Innovative R&D Teams", *R&D Management*, Vol.33, No.3, 2003, pp.297-311

## 2.4. İLETİŞİM

Etkili ve verimli örgüt içi iletişim, örgütsel yaratıcılık ve yenilik süreci açısından çok önemlidir ve yaratıcılık ve yeniliğe birkaç noktada katkı sağlar. Örneğin<sup>281</sup>; akıcı iç iletişim örgüt içi fikirlerin dağılmasını kolaylaştırır, fikirlerin miktarını ve çeşidini artırır böylece karşılıklı fikir oluşumu çoğalır. Yeni fikirlerin oluşmasını sağlayan bir iletişim kültürü, yüksek katılımlı özellikler taşır. Yenilik sürecine katılan kişiler ve iş üniteleri arasındaki etkili iç iletişim yenilik sürecinin her aşamasına katkı sağlar.

Takım üyeleri arasındaki gayri resmi iletişim de yaratıcılık ve yeniliğin önemli bir sürecidir. Gayri resmi iletişim sürecinin cesaretlendirilmesi yaratıcılık ve yeniliği etkiler; çünkü gayri resmi iletişim bilgi paylaşımına, vizyon ve amaçların paylaşılması, farklı alanlardan gelen fikirlerle yaratıcı önerilerin geliştirilmesini sağlar. Gayri resmi iletişim farklı iş grupları arasındaki iletişim engellerini ortadan kaldırarak karşılıklı bilgi akışını artırır<sup>282</sup>.

Hoegl ve Parboteeah takım performansı açısından takım içi iletişimin önemini vurgulamışlar, takım üyeleri arkadaşlarından aldıkları bilgi ile mutlu olduklarını belirtmişlerdir<sup>283</sup>. Takım üyeleri arasındaki iyi iletişim takım içi güvenin oluşması ve takım kaynaşmasının anahtarıdır<sup>284</sup>.

Fidler ve Johnson'a göre; iletişim kanalları örgütteki uyum direncinin üstesinden gelerek örgütteki başarılı yenilik uygulamalarını arttırlar<sup>285</sup>. Örgüt içinde hiyerarşik ya da bölümsel sınırlara karşı iletişimin kuvvetlendirilmesi gereklidir<sup>286</sup>.

<sup>281</sup> Mika Kivimaki; Hannakaisa Lansisalmi; Marko Elovainio et Al; "Communication as a Determinant of Organizational Innovation", *R & D Management*, Vol:30, No:1, 2000, p.34

<sup>282</sup> Deborah G. Ancona; David F. Caldwell; "Demography and Design: Predictors of New Product Team Performance", *Organization Science*, Vol.3, No.3, 1992, p.321; Shona L. Brown.; Kathleen M. Eisenhardt; "Product Development: Past Research, Present Findings, and Future Directions", *Academy of Management Review*, Vol.20, No. 2, 1995, p.357; Carmen; Luz; Salustiano; p.186

<sup>283</sup> Martin Hoegl; K. Praveen Parboteeah. "Creativity in Innovative Projects: How Teamwork Matters", *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol: 24, 2007, p.163

<sup>284</sup> Christina E. Shalley; "How Valid and Useful is the Integrative Model for Understanding Work Groups' Creativity and Innovation?", *International Association for Applied Psychology*, 2002, p.409

<sup>285</sup> Lori A. Fidler; J. David Johnson; "Communication and Innovation Implementation", *Academy of Management Review*, Vol:9, No:4, 1984, p. 704

<sup>286</sup> Walton; p.155

Kivimaki vd. yaptıkları araştırmaya göre; örgütsel iletişim yenilik performansı ile direkt ilişkilidir. Onlar, katılımcı iklimin ve üretim, pazarlama ve ar-ge departmanları arasındaki iletişimin algılanan yenilik etkililiği ile direkt ilgili olduğunu bulmuşlardır<sup>287</sup>.

Sonnenburg, işbirlikçi yaratıcılık için iletişim tipi, performansın yönü, iş yapma stili ve problemin doğasıyla çözümü arasındaki ilişkinin yer aldığı dört boyutlu bir model kurmuştur ve bu modelin yaratıcılık için açık bir kültüre önderlik edeceğini belirtmiştir<sup>288</sup>.

Kratzer, Leenders, Engelen<sup>289</sup> 44 yeni ürün geliştirme takımı üzerine yönelik araştırmalarında; takım-üyeleri iletişiminin takım yaratıcılığına etkisini incelemişler ve etkileşim sıklığı ve iletişimin alt-gruptaki şekli ile takım yaratıcılığı arasında negatif bir ilişki bulmuşlardır Dolayısıyla iletişimin kalitesi ve sıklığı da yaratıcılık açısından önemlidir.

Görüldüğü üzere işletmelerde yaratıcı ve yenilik çalışmaları için etkin bir iletişimin varlığına ihtiyaç vardır. Kişiler arası iletişim sorunların tartışılması, fikir paylaşımı açısından önemlidir. Yatay iletişimin yanında üst yönetimle personel arasındaki dikey iletişim de oldukça önemlidir. Personelin yaratıcı fikirlerinin üst yönetime rahat iletilmesi ve üst yönetimin etkin geri bildirimini yenilik çalışmalarına katkı sağlar.

#### 2.4.1. Açık İletişim

Açık iletişim, yaratıcılık ve yeniliğin önemli ana unsurlardan biridir. İşgörenlerin bilgi toplama, işletme içi ve dışında başkaları ile iletişimlerinde kendilerini özgür hissetmeleri ve resmi ve gayri resmi iletişim kanallarının açık olması yaratıcı iklimin oluşturulması açısından gereklidir<sup>290</sup>.

<sup>287</sup> Kivimaki; Lansisalmi; Elovainio et Al; p.33

<sup>288</sup> Stephan Sonnenburg; "Creativity in Communication: A Theoretical Framework for Collaborative Product Creation" *Creativity and Innovation Management*, Vol:13, No:4, 2004, p.261

<sup>289</sup> Jan Kratzer; Roger Th. A. J. Leenders; Jo M.L. van Engelen; "Stimulating the Potential: Creative Performance and Communication in Innovation Teams", *Creativity and Innovation Management*, Vol:13, No:1, 2004, p. 63

<sup>290</sup> Ekvall; Ryhammar; p.304

İletişim kanallarının açık olduğu bir örgütte çalışanlar gereksinim duydukları bilgileri kolayca elde edecek ve bu da onların yaratıcı fikirler geliştirmelerini ve bunları uygulamalara dönüştürmelerini sağlayacaktır.

Yenilikçi ve yaratıcı örgütün yatay ve dikey iletişim kanalları açıktır, fikir ve teklif sistemleri bulunur, ayrıca örgüt dış kaynaklarla olan ilişkileri teşvik eder. Yaratıcı kişiler hem örgüt içi hem de örgüt dışı sağlanacak bilgilere gereksinim duyabilirler. İletişim ağı yeterli olgunluğa erişmemiş bulunan ya da gereksiz bilgilerle fazlaca yüklenmiş bulunan iletişim sistemleri amaca hizmet etmezler. İyi bir iletişim, yapılması gerekenlerin açıkça belirtilmesini sağlayacak, eleştirilerin kabulünü sağlayarak şirketin başarısında temel oluşturacaktır<sup>291</sup>.

Kwasniewska ve Necka; yenilik, değişim ve diğer konularla ilgili olarak, amirler ve iş arkadaşlarıyla etkili iletişimin önemini vurgulamışlardır ve açık iletişimin örgütsel yaratıcılık için çok gerekli bir faktör olduğunu ortaya koymuşlardır<sup>292</sup>.

Örgütteki iletişim kanallarının açıklığı sadece yenilik için gerekli bilginin sağlanması açısından değil; aynı zamanda ortamda fikir alışverişinin olması örgütte yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması açısından önemlidir. Örgütte bilgi alışverişine yönelik kısıtlamalar örgütsel yaratıcılık performansını azaltmaktadır<sup>293</sup>.

Ruppel ve Harrington, yöneticiler ve işgörenler arasındaki açık iletişimin, aradaki güveni arttırdığı, bunun da işgören bağlılığı ve yenilik uygulamalarına olumlu etkisinin olduğunu ortaya koymuşlardır<sup>294</sup>. Johnson vd, iletişimin algılanan yenilikçiliğe güçlü etkisinin olduğunu<sup>295</sup>; Feurer vd. ise, yaratıcılığa karşılıklı etkileşimin olduğu açık

<sup>291</sup> Eren; Gündüz; s.74

<sup>292</sup> Joanna Kwasniewska; Edward Necka, "Perception of the Climate for Creativity in the Workplace: the Role of the Level in the Organization and Gender", *Creativity and Innovation Management*, Vol: 13 No:3 September 2004, p.194

<sup>293</sup> Woodman; Sawyer; Griffin; p.314

<sup>294</sup> Cynthia P. Ruppel.; Susan J. Harrington, "The Relationship of Communication, Ethical Work Climate, and Trust to Commitment and Innovation", *Journal of Business Ethics*, Vol.25, 2000, p.323

<sup>295</sup> J. David Johnson; William A. Donohue; Charles K. Atkin et Al.; "Communication, Involvement, and Perceived Innovativeness", *Group & Organization Management*, Vol.26, No.1, p. 24

iklimle ulaşılacağını belirtmişlerdir<sup>296</sup>. Monge vd, grup iletişiminin örgütte yenilikçi fikirlerin oluşturulmasına pozitif etkili olduğunu bulmuşlardır<sup>297</sup>.

#### 2.4.2. Karşılıklı Fikir Akışı, Bilgi Alışverişi

Fikir akışı ve bilgi paylaşımı, işgörenler arasında bilgi ve yeteneklerini geliştirmeye katkı sağlayarak işletme içi yenilik faaliyetlerini arttırmaktadır. Deneyimli işgörenler arasındaki etkileşim, deneyimsiz işgörelere rehberlik etmektedir<sup>298</sup>. Amabile vd. iş grubunu desteğinin yaratıcılığı beslediğini belirtmişlerdir. İş grubu desteği, üyeler arasında açık iletişim, diğerinin fikrine yapıcı görüş bildirme, güven ve yardım etme olarak belirtilir. İş grup desteği yaratıcılığı arttırır, bireyler arasında karşılıklı fikir alışverişi vardır<sup>299</sup>.

Bir örgütte karşılıklı fikir akışı, katılımcı yönetim ve yaratıcılık geliştirici kararların verilmesi ile kolaylaştırılmalıdır. Yaratıcı fikir oluşturma olasılığı, potansiyel fikirlerin ortaya çıkmasıyla artacaktır. Örgüt içi yapılan toplantılar bilgi paylaşımı ve katılımcı yönetim açısından önemlidir. Birçok yaratıcı fikir bu toplantılarda ortaya çıkabilir. Örneğin; konaklama işletmelerinde vardiya öncesi bilgilendirme toplantıları yapılmaktadır. Bu toplantılar sırasında ortaya çıkan sorunların da ele alınması yaratıcı çözümler üretme açısından oldukça önemli olmaktadır.

Yöneticiler aynı zamanda işgörenler arası bilgi paylaşımını da harekete geçirebilirler. Bilginin korunması, paylaşılması ve departmanlar arası iletişimin cesaretlendirilmesi, yaratıcılık ikliminin temel boyutlarındandır. Açık kültürler fikir değişimine destek sağlarlar. Bilgi farklılığı yenilik sürecinde ekiplerin fikir yaratma yeteneğini etkiler. Yeni ürün geliştirme sürecinde olabilecek hataları önler, firmanın problem çözüme yeteneğini geliştirir. Diğer taraftan fonksiyonel uzmanlar arasındaki iletişim problemleri yenilik faaliyetlerinin başarısını azaltır<sup>300</sup>.

<sup>296</sup> Rainer Feurer; Kazem Chaharbaghi; John Wargin; "Developing Creative Teams for Operational Excellence", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 16, No.1, 1996, p.6

<sup>297</sup> Monge; Cozzens; Contractor; p.250

<sup>298</sup> Schepers; Berg; p.414

<sup>299</sup> Amabile; Conti; Coon et Al., pp.1167-1169

<sup>300</sup> Jong; Vermeulen; p.852

Yaratıcı ve yenilik açısından bilgi alışverişinin önemine yönelik birçok araştırma bulunmaktadır. Cummings ve O'Connell, dış ortamla bilgi alışverişinin yaratıcı fikir yaratmayı etkilediğini belirtmişlerdir. Allen, Lee ve Tushman, yeni ürün ve süreç geliştirmede çalışan personelin teknik performansının laboratuvar içindeki teknik iletişim ve fikir alışverişi ile önemli ölçüde arttığını bulmuştur<sup>301</sup>. Başka bir araştırmada; örgütteki yenilik uygulamaları ile karşılıklı fikir alışverişi ve katılımçılık arasında güçlü bir ilişki bulunmuştur<sup>302</sup>. Schepers ve Berg ise, bilgi paylaşımının iş ortamındaki yaratıcılıkla pozitif olarak ilişkili olduğunu bulmuşlardır<sup>303</sup>.

## 2.5. LİDERLİK

Yenilik ve yaratıcılık kültürünün örgütte kurulması ve başarılı olarak devam ettirilmesinde liderlik gereklidir ve liderlere büyük görevler düşmektedir. Liderler, örgütte yaratıcı ve yenilikçi bir sistem kurmakta etkilidirler<sup>304</sup>. Liderler, örgütün değerlerini ve iklimini şekillendirirler. Girişimciliği, değişimi, risk almayı, deneyimi vurgulayan bir yaratıcı vizyon oluşturarak ve bu vizyonu destekleyen uygulamalarla yenilikçi bir ortam yaratabilirler<sup>305</sup>. Yeniden yapılanmayı değişim yaratmak için sıklıkla kullanırlar. Projelerde açık iş tanımları belirleyerek ile değişimi gerçekleştirmeye çalışabilirler<sup>306</sup>.

Reiter-Palmon ve Illies, yaratıcı problem çözme sürecinde liderlerin önemine dikkat çekmişler ve liderlerin örgütteki yaratıcı faaliyetleri arttırmaları için, yaratıcı faaliyetlerdeki bilişsel süreci anlayarak, işgörenlerin yaratıcı problem çözme çabalarını desteklemeleri gerektiğini belirtmişlerdir<sup>307</sup>.

Basadur göre; bireyler, takımlar ve örgütlerin yaratıcı problem çözme şekilleri farklıdır. Bu stillerin nasıl yönetileceği performansa önemli bir etki yapar. Çoğu etkili lider,

<sup>301</sup> Woodman; Sawyer; Griffin; p.308

<sup>302</sup> Patterson; West; Shackleton et Al.; p.390

<sup>303</sup> Schepers; Berg; p.419

<sup>304</sup> Ahmed; p.39

<sup>305</sup> Arad; Hanson; Scheider; p.48

<sup>306</sup> Scott G. Isaksen; "The Climate for Transformation: Lessons for Leaders, *Creativity and Innovation Management*, Vol:16, No:1, 2007, p.5

<sup>307</sup> Roni Reiter-Palmon; Jody J. Illies; "Leadership and Creativity: Understanding Leadership from A Creative Problem-solving Perspective", *The Leadership Quarterly*, Vol. 15, 2004, p.55

sürekli keşfetme, yeni problemleri tanımlama, bu problemleri çözme, yeni çözümleri uygulama gibi yenilikçi düşünme ve yaratıcı problem çözme sürecinde varolan stillerin koordine edilmesi ve bütünleştirilmesinde bireyler ve takımlara yardım eder. Liderler bu süreçte yeniliği cesaretlendirmek için çeşitli araçlardan yararlanırlar<sup>308</sup>.

İşgörenler yeni ürün gelişim sürecinde güçlü liderliğe ihtiyaç duymaktadırlar. Yönetim açık hedefler belirlemeli, işgörelere yetki vermeli, işgöreleri karar almaya katılım ve yeni fikirler için cesaretlendirmelidir. Üst yönetimin plan yaparken uzun dönemli düşünmesi gereklidir<sup>309</sup>.

Yenilik ve yaratıcılıkta liderliğin önemini ortaya çıkaran pek çok çalışma bulunmaktadır. Halbesleben vd. çalışmasına göre; geçici karmaşıklık (temporal complexity) döneminde, liderlik yetenekleri örgütsel yaratıcılık ve yenilik için oldukça gerekli bir unsurdur<sup>310</sup>. Başka bir çalışmaya göre; liderlerin gerekli desteği sağlaması, yaratıcılık performansına pozitif etki yapmaktadır<sup>311</sup>.

Amabile vd., algılanan lider davranışlarının örgütsel yaratıcılık üzerine büyük ölçüde ilişkili olduğunu bulmuşlardır<sup>312</sup>. Lider duygusal zekası<sup>313</sup> ve yönetim kabiliyeti de işgören yaratıcılığı ile pozitif olarak ilişkilidir.<sup>314</sup>

Yahyagil'in araştırma sonuçlarına göre; yenilikçiliğe açık üst yönetim çalışanların iş tutumlarını olumlu yönde etkilemektedir<sup>315</sup>. Elenkov vd. ise stratejik liderlik- yenilik arasında güçlü bir pozitif ilişki bulmuştur<sup>316</sup>.

<sup>308</sup> Min Basadur; "Leading Others to Think Innovatively Together: Creative Leadership", *The Leadership Quarterly*, Vol:15, 2004, p.103

<sup>309</sup> Walid Belassi; Alex Z. Kondra; Oya Icmeli Tukul; New Product Development Projects: The Effects of Organizational Culture", *Project Management Journal*, Vol.38, No.4, 2007, p.22

<sup>310</sup> Halbesleben, Jonathon Milorad M. Novicevic; Michael G. Harvey et Al. "Awareness of Temporal Complexity in Leadership of Creativity and Innovation: A Competency-based Model" *The Leadership Quarterly*, No:14, 2003, p. 433

<sup>311</sup> Madjar; Oldham; Pratt; p.757

<sup>312</sup> Teresa M. Amabile,; Elizabeth A. Schatzel; Giovanni B. Moneta et Al. "Leader Behaviors and the Work Environment for Creativity: Perceived Leader Support", *The Leadership Quarterly*, Vol. 15, 2004, p. 5

<sup>313</sup> Zhou; George; p.545

<sup>314</sup> Behice Ertenü; "Takımlarda Yaratıcılığı Etkileyen Faktörler: Kişisel Özellikler, Lider Davranışı ve İklim", *XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Sakarya Üniversitesi, S.280

<sup>315</sup> Yahyagil; p.81

Başka bir çalışmada; lider davranışlarının, yaratıcılığa önderlik eden problemin tanımlanması ve personelin öz-etkinlik (self efficacy) hislerine katkı sağladığı ortaya çıkarılmıştır<sup>317</sup>.

Lider- üye etkileşimine (leader-member exchange) yönelik çalışmalarda bulunmaktadır. Scott ve Bruce çalışmasına göre; işgörenler ve amirleri arasındaki lider-üye etkileşiminin kalitesi, bireylerin yenilik davranışlarını pozitif olarak etkilemektedir<sup>318</sup>.

Başka bir çalışmaya göre ise a)lider-üye etkileşimi, b)işgören ile lider iç motivasyonu arasındaki etkileşim, c)lider-üye etkileşimi ile işgören bilişsel stili arasındaki etkileşim, işgören yaratıcılık performansı ile ilişkilidir<sup>319</sup>.

Lider cesaretlendirmesi/desteği- yaratıcılık ilişkisini inceleyen araştırmalarda vardır. Amabile geliştirdiği örgütsel iklimin yaratıcılık üzerinde etkilerini ölçen KEYS ölçeğinde, örgütsel yaratıcılığı destekleyen bir unsur olarak lider cesaretlendirmesini belirtmiştir<sup>320</sup>. Bu ölçek yapılan birçok araştırmada kullanılmış ve çoğunda aynı sonuç bulunmuştur<sup>321</sup>. Çekmecelioğlu ise, yönetimin cesaretlendirmesi ve teşviği ile yaratıcılık arasında bir ilişki bulamamıştır<sup>322</sup>.

### 2.5.1. Liderlik Türleri ve Yenilik/Yaratıcılık İlişkisi

Yapılan birçok araştırmaya göre liderlik şekli; örgüt içinde yenilik ve yaratıcılığın geliştirilmesi ile ilişkilidir. Oldham, Cummings bu konuda destekleyici liderliğin

<sup>316</sup> Detelin S. Elenkov,; William Judge; Peter Wright; “Strategic Leadership and Executive Innovation Influence: An International Multi-cluster Comparative Study”, *Strategic Management Journal*, Vol.26, 2005, p.665

<sup>317</sup> M. Redmond; Mumford M.D; Teach R; “Putting Creativity to Work: Effects of Leader Behavior on Employee Creativity”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.55, 1993, p.120

<sup>318</sup> Susanne G. Scott; Reginald A. Bruce; “Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace”, *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No, 3, 1994, p.598

<sup>319</sup> Tierney; Farmer; Graen; p.591

<sup>320</sup> Amabile; Conti; What ..... , p.2; Amabile; Conti; Changes ..... , p.635

<sup>321</sup> Çekmecelioğlu, Örgüt İklimi..... , s.308; John Ensor; Angela Pirrie; Christine Band; “ Creativity Work Environment: Do UK Advertising Agencies Have One?” *European Journal of Innovation Management*, Vol:9, No:3, 2006, p.264; Lisa A. McElvaney,; “The Relationship Between Functional Supervisor Behavior and Employee Creativity in a Project Matrix Organization”, *Saybrook Graduate School and Research Center*, 2006, p.3; Mostafa; a.g.e., p.17

<sup>322</sup> Çekmecelioğlu; Bireysel..... s.162



önemine dikkat çekmektedirler. Destekleyici liderlik yaratıcılığı arttırırken, kontrol edici liderlik yaratıcılığı öldürmektedir. Destekleyici liderler, işgörenlerin duygularına ve ihtiyaçlarına ilgi göstermektedirler, onları kendi ilgileri doğrultusunda harekete geçmeye cesaretlendirirler, pozitif ve dostça geribildirim sağlarlar ve yeteneklerini geliştirmelerini kolaylaştırırlar. Buna karşın kontrol edici, otokratik liderler, işgörenleri takip ederler, karar alırken işgörelere danışmazlar, kontrol edici geri bildirim verirler, genellikle düşünce ve duygularını açısından işgörelere baskı uygularlar. Bu durum iç motivasyonu azalttığından yaratıcılığı engellemektedir. 171 personel üzerinde yaptıkları alan araştırmasında yaratıcı performans ile destekleyici, kontrol edici olmayan liderlik tarzı arasında önemli bir ilişki bulmuşlardır<sup>323</sup>.

Al-Beraidi ve Rickards dönüşümcü (transformasyonel) ve etkileşimci (transactionel) liderlik tarzı ile yaratıcılık ilişkisini ele aldıkları araştırmalarında; dönüşümcül liderlik tarzının gelenekçi olmayan dinamik ortamlar için uygun ve dolayısıyla yaratıcılık ve yeniliği destekleyen bir liderlik tarzı olduğunu belirtmişlerdir<sup>324</sup>. Aynı sonuçlar, başka araştırmalarda da bulunmuştur<sup>325</sup>. Jaussi ve Dionne'nin araştırma sonucuna göre ise, dönüşümcü liderliğin yaratıcılık davranışlarına az oranda etkisi bulunmaktadır<sup>326</sup>.

Jaskyte, kamu kurumlarında yaptığı araştırmasında dönüşümcü liderlik ve örgütsel yenilik arasında direkt bir ilişki bulmasa da, liderlik ile örgütsel kültür ve değerler arasında yüksek bir ilişki bulmuş ve dolayısıyla yenilikçi bir örgütsel kültür oluşturmada liderin önemine dikkat çekmiştir<sup>327</sup>. Gumusluoglu ve Ilsev'in araştırma sonucunda ise, dönüşümcü liderlik ile işgören yaratıcılığının pozitif olarak ilişkili olduğu görülmektedir<sup>328</sup>.

<sup>323</sup> Oldham; Cummings; pp:611-626

<sup>324</sup> Abdullah Al-Beraidi; Tudor Rickards; "Rethinking Creativity in the Accounting Profession: To Be Professional and Creative", *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 2 No. 1, 2006, pp. 26-30

<sup>325</sup> Dong I. Jung.; "Transformational and Transactional Leadership and Their Effects on Creativity in Groups", *Creativity Research Journal*, Vol. 13, No. 2, 2000–2001, p.185; Surinder, S. Kahai; John J. Sosik; Bruce J. Avolio; "Effects of Leadership Style, Anonymity, and Rewards on Creativity-relevant Processes and Outcomes in An Electronic Meeting System Context", *The Leadership Quarterly*, Vol. 14, 2003, p. 499; Shung J. Shin; Jing Zhou; "Transformational Leadership, Conservation, and Creativity: Evidence from Korea, *Academy of Management Journal*, Vol.46, No.6, 2003, p. 703

<sup>326</sup> Kimberly S. Jaussi; Shelley D. Dionne; "Leading for Creativity: The Role of Unconventional Leader Behavior", *The Leadership Quarterly*, Vol. 14, 2003, p.492

<sup>327</sup> Kristina Jaskyte; "Transformational Leadership, Organizational Culture, and Innovativeness in Nonprofit Organizations" *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 15, No. 2, 2004, p.153

<sup>328</sup> Gumusluoglu; Ilsev; p. 461

Yenilik ve yaratıcılığa katkı sağladığı düşünülen diğer bir liderlik şekli katılımcı (participative) liderliktir. Axtell vd. katılımcı liderlik ile işgören yenilik davranışları arasında pozitif bir ilişki bulmuştur<sup>329</sup>. Benzer şekilde Frischer, ürün geliştirme yöneticilerinin personele özerklik ve sorumluluk hissi verdiğiğinde, yenilikçi pozitif iklim yaratıldığını belirtmektedir<sup>330</sup>.

Politis, dağıtımçı (dispersed) liderlik (takım çalışmasına önem veren, esnek, organizasyon yeteneği güçlü, yenilikçi, destekleyici lider) ile yaratıcılık ve yeniliği iş ortamında destekleyen özellikler arasında pozitif bir ilişki bulunurken, yaratıcılık ve yenilik engelleri ile dağıtımçı liderlik arasında negatif bir ilişki bulmuştur<sup>331</sup>.

Ekvall ve Ryhammar, liderliğin yaratıcı ve yenilikçi örgütsel iklim yaratmada önemli olduğunu belirtmişler, özellikle değişim ve gelişim merkezli liderlik şekli ile yaratıcı ve yenilikçi örgütsel iklim arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır<sup>332</sup>. Bu araştırma sonuçlarından ortaya çıkan genel sonuç liderliğin şeklinin ve lider davranışlarının yaratıcılık ve yeniliğin oluşturulmasında güçlü bir araç olduğudur.

### 2.5.2. Yenilik ve Yaratıcılığı Cesaretlendiren Liderin Özellikleri

Yenilikçi liderler, uzun dönemli bakış açısına sahip, iletişime ve personel güçlendirmeye önem veren, personelin çabalarını ödüllendiren, vizyonu geniş liderlerdir<sup>333</sup>. Jong ve Hartog işgörenlerin yenilikçi davranışlarına liderlerin etkisini araştırdıkları araştırmalarında; yenilikçiliği arttıran 13 lider davranışı belirlemişlerdir. Bunlar; yenilikçi rol modeli, entelektüel teşvik, açık iletişim, vizyon sağlama, danışmanlık yapma, yetki verme, yeniliği destekleme, geribildirim alma, yenilikçi

<sup>329</sup> C.M. Axtell; D.J. Holman; K.L. Unsworth et Al. "Shopfloor Innovation: Facilitating the Suggestion and Implementation of Ideas", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.73, 2000, p.276

<sup>330</sup> Josef Frischer; "Empowering Management in New Product Development Units", *Journal of Product Innovation Management*, Vol.10, No.5, 1993, p. 393

<sup>331</sup> John D. Politis; "Dispersed Leadership Predictor of the Work Environment for Creativity and Productivity", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 8, No. 2, 2005, p. 182

<sup>332</sup> Ekvall; Ryhammar; p.307

<sup>333</sup> Alan Topalian; "The Role of Innovation Leaders in Developing Long-Term Products", *International Journal of Innovation Management*, Vol. 4, No. 2, 2000, p.152

performansı takdir etme, ödüllendirme, kaynak sağlama, kontrol etme (negatif ilişki), önemli görev verme şeklindedir<sup>334</sup>.

Başarılı yenilik projelerinin liderlik takımı, farklı hiyerarşik düzeylerdeki emelleri, bilgiyi ve sorumluluğu paylaşan ve ortak vizyon ve stil ile bir arada çalışan liderleri kapsar. Başarılı projeler bütün liderler tarafından desteklenmelidir<sup>335</sup>.

Amabile ve Gyskiewicz liderin etkili iş grupları oluşturma yeteneğine dikkat çekmektedirler. Çalışma grupları, birbirleriyle iyi iletişim içinde olan ve birbirine güvenen, birbirlerini karşılıklı destekleyen ve yapıcı olarak eleştiren bireylerden oluşan farklılıkları yansıtabilir. Liderler baskı ve kontrol olmaksızın işgörenleri sorumluluk ve özgürlük arasında bir denge kurmalarını sağlayabilmelidir<sup>336</sup>. Aynı zamanda işgörenlerin ilgi, ihtiyaç ve hisleriyle ilgilenmeli, yaratıcı iş ortamı tanınmalı, kendi ilgilerini gerçekleştirmek için cesaretlendirmeli, geribildirim sağlamalı ve yeteneklerini geliştirmeyi kolaylaştırmalıdır<sup>337</sup>.

Yöneticilerin örgütsel amaçlara ulaşmak için, işgörenlerin yaratıcı faaliyetlerini beslemek, koordine etmek, yönlendirmek ve kontrol etmeleri gereklidir<sup>338</sup>. Jong araştırmasında işgörenin yenilikçi iş davranışa etki eden altı önemli lider davranışı olduğu ortaya çıkarmıştır. Bunlar; ilgili kişiye danışma, göreve atama, yenilik için destekleme, tanıma, kaynak sağlama, yetki vermedir<sup>339</sup>. Ayrıca yaratıcı ve yenilikçi liderlerin ortak özelliklerini şöyle belirtilebilir<sup>340</sup>:

- başkalarına heyecan sağlayan yönlendirme yeteneği olan,
- fikirleri savunan, algılayan, harekete geçiren,
- başarısızlığı tolere ederek, fırsatları öğrenme ve risk almayı cesaretlendiren,

<sup>334</sup> Jeroen P Jong; Deanne N. D. Hartog; "How Leaders Influence Employees' Innovative Behaviour", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 10, No. 1, 2007, p. 49

<sup>335</sup> Paul Harborne; Axel John; "Creating A Project Climate for Successful Product Innovation", *European Journal of Innovation Management*, Vol.6, No.2, 2003, pp. 126-127

<sup>336</sup> Andriopoulos; p.835

<sup>337</sup> Amabile; How to... p. 83; Andriopoulos; p.835

<sup>338</sup> Gary K. Himes; "Stimulating Creativity: Encouraging Creative Ideas", *Creativity* (Ed: A. Dale Timpe), Facts on File Publications, USA, 1987, p.95

<sup>339</sup> Jeroen P. Jong; "Individual Innovation. The Connection Between Leadership and Employees' Innovative Work Behaviour", Amsterdam Universiteit, 2007, p. 210

<sup>340</sup> Cook; pp.183-184; Tudor Rickards, *Creativity at Work*, Gower Publishing Company, England, 1988, pp.20-21

- takım üyeleri arasında güven yaratan,
- katılımcılığı teşvik eden,
- işgörenleri cesaretlendiren, kurallar dışı özgürlük veren, kaynak sağlayan,
- güvenlerini kaybetmeden başkalarını harekete geçirebilen,
- ortamı başkaları için anlamlı hale getiren.

Liderler yaratıcılık ve yeniliği işletmede geliştirmek için aşağıdaki hususları göz önüne almalıdırlar<sup>341</sup>:

- statükoya meydan okumaya karşı işgörenleri cesaretlendirme,
- risk almaya karşı açık destek,
- sürekli öğrenmeye odaklanma,
- açık ve aydınlatıcı değerlendirme,
- yaratıcı performansın ödüllendirilmesi,
- katılımcı yönetim uygulamaları, açık iletişim,
- yeteneklerin geliştirilmesi,
- yapıcı çatışmaya destek,
- yeni fikirlere aktif destek ve işbirliği,
- farklı geçmiş ve fikirlere sahip işgörenleri çalıştırma,
- yıkıcı eleştiriden kaçınma.

## 2.6. DESTEK MEKANİZMALARI

Yaratıcılık ve yeniliğin örgütte sağlanması için bazı destek mekanizmalarına ihtiyaç bulunmaktadır. Bu kapsamda; ödüllendirme, insan kaynakları sistemleri, kaynak tahsisi, bilgi teknolojileri ve bilgi yönetimi konularına bu bölümde değinilecektir.

---

<sup>341</sup> Himes; p.96; Michael D. Mumford; "Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation", *Human Resource Management Review*, Vol.10, No.3, 2000, p.328; Linda P. Livingstone; Lessie E. Palich; Gary R. Carini; "Promoting Creativity through the Logic of Contradiction", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.23, 2002, p. 325; Brian Leavy; "A Leader's Guide to Creating an Innovation Culture", *Strategy & Leadership*, Vol. 33, No. 4, 2005, pp. 38-42, Diliello; Houghton; p.329; Cangemi; Miller; p.403

### 2.6.1. Ödüllendirme

Örgütsel yenilik ve yaratıcılığın geliştirilmesinde, işgörenlerin yaratıcı katkılarını arttıran politika, prosedür ve uygulamalar ile ödüllendirme sistemi önemlidir. Güçlü bir ödüllendirme sistemi güçlü performans ve yaratıcı davranışın işaretidir. Yaratıcılık ve yenilik çalışmaları; finansal ödüller, teşvikler, resmi ve gayri resmi tanıma, özgürlük artışı, öz değer ve yeterlik hislerinin yükseltilmesini kapsayan çeşitli yollarla desteklenmelidir. Ödüllendirme sistemi dikkatli planlanmalı, işgörenlerin iç motivasyonunu korumalıdır<sup>342</sup>.

Bazı örgütler yaratıcılıkla ilgilendiklerini iddia edebilirler, onlardan bazıları işgörenlerinden yaratıcılık bile isteyebilirler. Anahtar soru şudur: Bu örgütlerin çoğu uygun şekilde yaratıcılığı ödüllendiriyorlar mı? Yaratıcılığı ummak yeterli değildir, onu ödüllendirmek gereklidir. Yaratıcılığın ödüllendirilmesi; onun fikir – görülebilen sonuç ilişkilerinin ve bu fikirlere yönelik faaliyet ve davranışların ödüllendirilmesi anlamına gelir. Ödüllendirme önemlidir; çünkü yaratıcılık, uzun dolambaçlı bir yolda yüksek belirsizlik içinde çalışmayı içerir. Ödüllendirme aynı zamanda yaratıcılık sonuçlarının beğenilip beğenilmediğinin göstergesidir. Yaratıcı sonuçlar ödüllendirilmesi yaratıcı bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak açısından önemlidir.

Yaratıcı davranış da ödüllendirilmelidir. Davranışın ödüllendirilmesi; zekayı kullanmanın, araştırma yapmanın ve orijinal düşüncenin cesaretlendirilmesinin, problem çözme kadar problem bulmanın da takdir edildiğinin göstergesidir. Ödüllendirmeyi ve takdir edilmeyi hak eden tipik davranışlar; risk alma, ısrar ve bağımsızlıktır. Motivasyonel perspektiften, yaratıcılığın esas unsurunun iç motivasyon olduğunu hatırlamak gereklidir. Ödül sisteminin dış baskı aracı olması veya dış ödüllerin aşırı vurgulanması yaratıcılığı kolayca zayıflatabilir<sup>343</sup>.

<sup>342</sup> Tesluk; Farr; Klein; p. 35; Samuel C. Certo; *Modern Management*, Prentice Hall, New Jersey, 2000, p.519

<sup>343</sup> Sethia; p.227

Sternberg vd. işyerindeki ödül sisteminin işgörenin yaratıcı düşüncesine etki ettiğini belirtmişlerdir<sup>344</sup>. Amabile göre ise, eksik ve yanlış değerlendirme ve dış ödül kullanımı yaratıcılığı azaltmaktadır<sup>345</sup>. Yani yaratıcılığın değerini desteklemeyi amaçlayan örgütlerin, yaratıcılığı düzenli olarak ödüllendirmeleri gerekir fakat yaratıcı fikir bulmaları için para teklifinden kaçınılmalıdır.

Yenilik ve yaratıcılığın geliştirilmesi ile ödüllendirme ilişkisini inceleyen pek çok araştırma bulunmaktadır. Bir araştırmaya göre; yeni ve üstün performans için ödüllendirme iç motivasyon ve yaratıcılığı arttırmasına karşın, geleneksel performans için ödüllendirme iç motivasyon ve yaratıcılığı engellemektedir. Yaratıcılık motivasyonu, ödüllerle yükselmektedir, böylece yenilik performansı artmaktadır<sup>346</sup>.

Başka bir araştırmada; basit işlerde çalışan kişilerin uyumcul bilişsel tarzı (adaptive cognitive style) ile dış ödüller ve işgörenlerin yaratıcılığı arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Aynı zamanda karmaşık işlerde çalışan kişilerin yenilikçi bilişsel tarzı (innovative cognitive style) ile ödüller ve yaratıcılık arasında açık bir ilişki görülmüştür. Uyumcul tarz/karmaşık iş ve yenilikçi tarz/basit iş şartlarında ödüllendirme ve yaratıcılık arasında negatif bir ilişki vardır<sup>347</sup>.

Jong ve Hartog'un araştırmasında yüzyüze görüştüğü görüşmecilerden bazıları, finansal ödüllerin, yeni hizmet ve iş süreçlerini uygulamaya çalışırken işgören çabalarını ayarlamaya yardım ettiğini belirtmişlerdir<sup>348</sup>.

Eisenberg yaratıcılık ve yenilik üzerine ödüllerin etkileri konusunda yaptığı teorik çalışmasında; bireysel ve kolektivist toplumlarda iç motivasyona ödülün etkisi, bireysel temelli teşviklerin gruba etkileri, grup-içi, grup dışı rekabet reaksiyonları ve ödüllerin etkisi hususlarında farklılık olduğunu iddia etmektedir. Örneğin; kolektivist toplumda

<sup>344</sup> Robert J. Sternberg; Linda A. O'Hara; Todd I. Lubart; "Creativity as Investment", *California Management Review*, Vol:40, No:1, 1997, p.17

<sup>345</sup> Amabile; How to..., p.79

<sup>346</sup> Robert Eisenberger; Linda Shanock; "Rewards, Intrinsic Motivation, and Creativity: A Case Study of Conceptual and Methodological Isolation" *Creativity Research Journal*, Vol:15, No:2-3, 2003, p.121

<sup>347</sup> Baer, Oldham, Cummings; p.569

<sup>348</sup> Jong; Hartog; p.55

bireysel temelli ödüllendirmeler yaratıcılığı düşürürken, bireysel toplumlarda arttırmaktadır<sup>349</sup>.

Kayhan araştırmasında ödüllendirme ile yenilik performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur<sup>350</sup>. Naktiyok'un araştırmasına göre; yenilikçi işletmelerin ödül ve teşvik sistemleri, yeniliği destekleyecek şekilde tasarlanmıştır<sup>351</sup>. Başka bir araştırma sonucuna göre de yenilikçi kültür ile ödül sistemi direkt olarak ilişkilidir<sup>352</sup>. Akdoğan ve Cingöz ise, iç girişimciliği etkileyen örgütsel faktörleri inceledikleri araştırmalarında; ödüllendirme ve teşvik sağlamayı iç girişimciliğin önemli faktörlerinden biri olarak ortaya koymuşlardır.<sup>353</sup> Bu araştırmalardan da görüldüğü üzere ödüllendirme yenilik ve yaratıcılığın örgütte oluşturulmasının önemli bir aracıdır.

Abbey ve Dickson'un araştırma sonucuna bakıldığında ise; ödül sistemi (maaş, ekstra ödemeler ve diğer statü araçları) ile yenilik sürecinin bütün basamaklarındaki performans arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmektedir<sup>354</sup>.

## 2.6.2. İnsan Kaynakları

Yaratıcı insan kaynakları, yenilikçi örgütün başarısı için önemli örgütsel yetenek olarak görülmektedir<sup>355</sup>. Başarılı olmak için farklı özgeçmişe sahip insanların bir arada çalışması, geleneksel yetenekler yerine yeteneklerin çeşitliliği ve bir arada kullanılması gereklidir<sup>356</sup>. İşgörenlerin bireysel farklılıkları etkili fikir yaratmada oldukça önemlidir. Çoğu büyük başarı farklı özgeçmişteki insanların birlikte çalışmasıyla oluşmaktadır<sup>357</sup>.

<sup>349</sup> J. Eisenberg; "How Individualism- Collectivism Moderates the Effects of Rewards on Creativity and Innovation: A Comparative Review of Practices in Japan and the US", *Creativity and Innovation Management*, Vol:8, No:4, 1999, p.257

<sup>350</sup> Tuncay Kayhan; *Girişimcilik İklimi ve Yenilik Performansına Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005, s.48

<sup>351</sup> Naktiyok, s.225

<sup>352</sup> Chandler; Keller; Lyon; p.59

<sup>353</sup> Asuman Akdoğan; Ayşe Cingöz; "İç Girişimciliğe Verilen Önem Düzeyi ve İç Girişimciliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Kayseri İlinde Bir Araştırma", (*Uluslararası Girişimcilik Kongresi, 25-27 Mayıs 2006*), Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Yayınları: 86, Kongreler Dizisi:11, 2006, s.63

<sup>354</sup> Abbey; Dickson; p.366

<sup>355</sup> Knight; Cavusgil; p.127

<sup>356</sup> Sundgren; Styhre; p.154

<sup>357</sup> Edward B. Roberts; "Managing Invention and Innovation", *Research Technology Management*, January February 2007, p.40

Sternberg'e göre<sup>358</sup>; yaratıcılık için entelektüel yetenek gereklidir. Problemleri yeni yollarla gören, geleneksel düşünme sınırlarını aşan sentetik yetenek, bilginin nasıl elde edileceğini bilen kişiler işletme açısından oldukça önemlidirler.

Ford<sup>359</sup>, yaratıcılık ve yenilik için gerekli olan bilgi ve yeteneği üç grupta incelemiştir. Alanla ilgili bilgi, davranışsal ve sosyal yetenekler, farklı düşünme ve iletişim yeteneği gibi yaratıcılıkla ilgili yetenekler. Bu yeteneklerin yaratıcılık ve yenilik için gerekli olduğunu vurgulamıştır.

Yeniliğe önem veren işletmelerin bunu uygun insan kaynakları sistemleriyle desteklemeleri gereklidir. İşletmeler insan kaynakları sistemlerini yeniliğe adapte edemezlerse, yeni fikirlerin geliştirilmesi ve uygulanmasında başarılı olamazlar<sup>360</sup>. Oke, yaptığı araştırmasında yenilikçi işletmelerin insan kaynakları uygulamalarının radikal ürün ve hizmet yeniliği ortaya çıkarılmasında oldukça önemli olduğunu bulmuştur<sup>361</sup>.

Seçim metotları, ödeme stratejileri, kariyer sistemleri, eğitim, performans değerlendirme gibi insan kaynakları faaliyetlerinin yeniden gözden geçirilmesi, yenilik ve yaratıcılığın geliştirilmesi açısından gereklidir<sup>362</sup>. Aynı zamanda yenilik için, takım ve kariyer odaklı insan kaynakları stratejileri olmalıdır<sup>363</sup>.

Öncelikle örgütsel yaratıcılık ve yenilik, işletmelerin insan kaynakları ile ilgili stratejik seçim yapılmasını gerektirir. Cook, yaratıcı örgütlerin rekabet avantajı için yaratıcı yetenekleri seçme, geliştirme ve işletmede tutma konusunda özel olarak uğraşmaları

<sup>358</sup> Robert J. Sternberg; "The Nature of Creativity", *Creativity Research Journal*, Vol:18, No:1, 2006, p.88

<sup>359</sup> Ford; 1123-1124

<sup>360</sup> Rosalind H. Searle; Kirstie S. Ball; "Supporting Innovation through HR Policy: Evidence from the UK", *Creativity and Innovation Management*, Vol.12, No.1, 2003, p.50; Nigel Basset-Jones; "The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation", *Creativity and Innovation Management*, Vol:14, No:2, 2005, p.173

<sup>361</sup> Adegoke Oke; "Innovation Types and Innovation Management Practices in Service Companies" *International Journal of Operations & Production Management*, Vol:27, No:6, 2007, p.579

<sup>362</sup> Harry Scarbrough; "Knowledge Management, HRM and the Innovation Process", *International Journal of Manpower*, Vol. 24, No. 5, 2003, p.502; Howard W. Oden; *Managing Corporate Culture, Innovation, and Intrapreneurship*, Quorum Books, USA, 1997, p.80

<sup>363</sup> Zhongming Wang; "Organizational Effectiveness Through Technology Innovation and HRM Strategies", *International Journal of Manpower*, Vol:26, No:6, 2005, p. 483



gerektiğini belirtmiştir<sup>364</sup>. Örgütlerin entelektüel sermayeyi çekme ve geliştirme düşüncesi, Brand tarafından “örgütlerin amaçlarına ulaşmak için bilgili, zeki, düşünce süreçlerinde yaratıcı ve iş yapmaya bağlı insanları çalıştırmaları” olarak belirtilmiştir<sup>365</sup>. Genellikle yaratıcı örgütler, risk alma ve hazırlanmaya istekli ve ilgili olan insanları çalıştırmaya odaklanmaktadır.

Arad, Hanson, Schneider’a göre; yenilik sürecine katkı sağlayan yaratıcı insanların örgüte seçimi, yeniliği kolaylaştıran bir unsurdur. Bu sürecin ilk adımı yaratıcılık ve yenilikle ilişkili yetenek ve bilgileri tanımlamaktır. Yaratıcı yeteneklerin aşağıda belirtilen bilgi, yetenek ve bazı özellikleri yaratıcılık ve yeniliği desteklemektedir: a) tutarlık, dürüstlük, enerji, entellektüel ahlak gibi kişisel özellikleri b) iç motivasyon c) problem çözme yetenekleri kadar ilgili alanda özel bilişsel yetenekler, d) risk alma e) ilgili alanda uzmanlık, f) alanında geniş çaplı deneyim, g) yüksek zeka h) sosyal ve politik yetenekler<sup>366</sup>.

İnsan kaynaklarının seçimi kadar önemli bir diğer unsur insan kaynaklarının eğitimidir. Yaratıcılık eğitimi, yeni fikirlerin geliştirilmesi ve uygulanmasına katkı sağlamaktadır. Ancak zayıf yönetsel destek ve yeniliğe uygun olmayan iklim yaratıcılık eğitiminin etkisini sınırlamaktadır.

Örgütte yaratıcılığı geliştiren eğitim programları şunlarla ilgilidir: kişisel faktörler, motivasyon, bilişsel tarzlar, planlama, örgütlenme, değerlendirme, analiz etme gibi meta-bilişsel yetenekler, özgürlüğün ve yaratıcı süreç ve davranışların teşvik edilmesi için açık fikirliliğin cesaretlendirilmesi gibi ortamsal şartların aşılması<sup>367</sup>. Yaratıcılığı geliştirmek için insan ilişkileri eğitimine de önem verilmelidir Bu, yaratıcı yeteneklerin bir arada çalışmalarını kolaylaştırmaktadır<sup>368</sup>.

---

<sup>364</sup> Cook; p.181

<sup>365</sup> Barnd; p.17

<sup>366</sup> Arad; Hanson; Schneider; p. 51

<sup>367</sup> Kamal S. Birdi; “No Idea? Evaluating the Effectiveness of Creativity Training”, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 29, No. 2, 2005, p. 102; John F. Feldhusen; Ban E. Goh; “Assessing and Accessing Creativity: An Integrative Review of Theory, Research, and Development”, *Creativity Research Journal*, Vol:8, No:3, 1995, p. 231

<sup>368</sup> Tan; p.27

### 2.6.3. Kaynak Tahsisi

Yaratıcı yeteneklerin işletmede kalması ve yeniliğin ortaya çıkarılmasında diğer bir husus kaynak tahsisidir. Üst yönetim işgörenlerine işlerini yapmada yeterli kaynak, sevdikleri projeleri üzerinde çalışmalarını için de yeterli zaman ve finansal destek sağlamalıdır<sup>369</sup>.

İşletmelerde yaratıcılığı geliştiren kaynaklar şöyle belirtilebilir: Yeni fikir geliştirmek için yeterli zaman, gerekli uzmanlıkta kişi, yeterli fon, iş için gerekli sistem, süreç ve malzeme kaynakları, yeterli bilgi ve eğitim olanağı<sup>370</sup>.

Amabile, yaratıcılık için gerekli iki ana kaynağı para ve zaman olarak belirtmiştir. O, yaratıcılığa destek veya engel teşkil eden ve işgörenlere verilmesi gereken para ve zamanın miktarının önemini açıkça vurgulamıştır. Örneğin, işgörenlere deney yapmaları için yeterli zaman verilmediğinde, yaratıcı süreçte bilinçsizce davranırlar. Proje kaynaklarının eksikliği işgörenlerin yaratıcılığını engeller. Bir takımın bir projeyi tamamlaması için yöneticiler insan ve diğer kaynaklara ilişkin fonlara karar vermelidirler. Kaynaklar için yeterli bir sınır bulunmaktadır. Bu sınırın üzerinde kaynak yaratıcılığı yükseltmez. Altında kaynak ise, yaratıcılığı sınırlar. Çünkü işgörenler ek kaynak bulmak için daha çok zaman ayırırlar ve yeni ürün ve hizmet gelişimi yavaşlar<sup>371</sup>. Amabile vd. işgörenlerin kaynakların yeterliliğine ilişkin algılamalarının onların başladıkları projelerini tamamlama konusundaki inançlarını etkilediğini belirtmiştir<sup>372</sup>.

Burnside vd. yaptıkları araştırma sonuçlarına göre, işgörenler yaratıcılık ve yeniliği destekleyen birinci unsur olarak yeterli kaynağı görmektedirler. Onlara göre yaratıcılık engellerinden en önemlisi de yetersiz zamandır<sup>373</sup>. Ekvall ve Ryhammar araştırmasına

<sup>369</sup> Andriopoulos; p. 836; Gareth Jones; Elspeth McFadzean; "How Can Reboredo Foster Creativity in Her Current Employees and Nurture Creative Individuals Who Join the Company in the Future?", Case Commentary, *Harvard Business Review*, Vol. 75 No. 5, 1997, p. 50

<sup>370</sup> Andriopoulos; p. 836; Amabile; Sensabaugh; p.22; Williams; p.65

<sup>371</sup> Amabile; How to....., p.82

<sup>372</sup> Amabile; Conti; Coon et Al., p.1161

<sup>373</sup> Robert M. Burnside; Teresa M. Amabile; Stanley S. Grysiewicz; "Assessing Organizational Climates for Creativity and Innovation", *New Directions in Creative and Innovative Management* (Ed: Yuji Ijiri, Robert L. Kuhn), Ballinger Publishing Company, USA, 1988, p.182

göre de; yeterli kaynak yaratıcılık sonucuna olumlu bir etki yapmaktadır<sup>374</sup>. Naktiyok araştırmasında; yüksek yenilikçi örgütlerin düşüklere oranla yeniliğe daha fazla kaynak ayırdığını ortaya çıkarmıştır<sup>375</sup>. Akdoğan ve Cingöz ise araştırmalarında, kaynak sağlamayı iç girişimciliği etkileyen bir faktör olarak ortaya koymuşlardır<sup>376</sup>. Bu araştırma sonuçlarından da görüldüğü üzere işgörenlere ihtiyaç duydukları yeterli kaynağın sağlanmaması yaratıcılıklarını sergileme imkanını azaltmaktadır.

#### **2.6.4.Bilgi Teknolojileri ve Bilgi Yönetimi**

Bilgi teknolojileri, başarılı yenilik ve yaratıcılık için bir destek mekanizması olarak önemli bir kaynaktır. Bilgi teknolojileri kullanımı kültürünün bir parçası olarak kabul eden örgütlerde yenilik ve yaratıcılığın gelişmesi muhtemeldir<sup>377</sup>.

Jong ve Vermeulen'e göre; bilgi teknolojileri yenilik geliştirmek için önemlidir çünkü daha iyi bilgi paylaşımının önemli bir aracıdır. Örneğin, rakiplerin hizmetleri hakkında bilgi toplamak için interneti kullanmak gibi<sup>378</sup>.

Bilgi teknolojileri aynı zamanda yeni hizmetlerin uygulanmasını hızlandırma yeteneğine de sahiptir. Örneğin; satış görevlileri müşterilere yeni bir hizmetin daha iyi son versiyonunu önermek için ürün bilgisine yönelik merkezi veri tabanı kullanılabilirler. Diğer taraftan bilgi teknolojileri ile müşteriye uygun olmayan hizmetler üzerine düzenleme yapılarak, yeni hizmetlerin başarılı uygulanması sağlanabilir.

Bilgi teknolojileri yaratıcılık sürecinde de önemlidir. Bilgi teknolojileri sayesinde farklı yerlerdeki kişilerle interaktif iletişim kurulabildiğinden, problem çözümü, yaratıcı fikir bulma aşamalarında işletme dışında da olsa, yaratıcı insan kaynaklarından yararlanılabilir<sup>379</sup>. Örneğin, endüstriyel multimedya geliştiricisi Rage Systems'in yeni

<sup>374</sup> Ekvall; Ryhammar; p. 303

<sup>375</sup> Naktiyok; s.225

<sup>376</sup> Akdoğan; Cingöz; s.63

<sup>377</sup> Omar E. M. Khalil; "Innovative Work Environments: The Role of Information Technology and Systems", *Sam Advanced Management Journal*, Summer, 1996, p. 32

<sup>378</sup> Jong; Vermeulen; p.852-853

<sup>379</sup> Mumford; Whetzel; Riter-Palmon; p 14

ürün geliştirme takımında yer alan bireylerin çok az kısmı aynı yerde bulunan uzman ve teknisyenlerden oluşmaktadır. Benzer şekilde, Amerika'daki yazılım şirketlerinden biri Amerika, İngiltere, Avustralya ve Avrupa'daki destek sitelerini ve farklı departmanlarındaki yazılım geliştirme faaliyetlerini entegre etme ve koordine etmede grup destek teknolojisini kullanmaktadır<sup>380</sup>.

Örgütsel yaratıcılık ve yenilik için bir diğer unsur bilgi yönetimidir. Bilgi yönetimi; örgütsel amaçlara ulaşmak için bilginin yaratılması, paylaşılması, kullanılması süreçlerinin toplamıdır. Bilgi yönetimi ile yaratıcılık-yenilik ilişkisi önemlidir. Çünkü yaratıcılık ve yenilik, yeni bilgi ortaya çıkarma ve uygulama sürecidir. Onlar bilgi yönetiminin kalbindedirler<sup>381</sup>. Örgütsel performansın geliştirilmesi için örgütsel yaratıcılık ve yenilik ile bilginin elde edilmesinin ve yaratıcı kullanılmasını sağlayan bilgi yönetiminin bütünleştirilmesi gereklidir<sup>382</sup>.

Bilginin elde edilebilirliği yaratıcı sürecin önemli bir değişkenidir. Örgütte bilgi ve iletişim üzerine sınırlamaların yaratıcılık üzerine negatif bir etkiye sahip olacağı beklenmektedir<sup>383</sup>. İşletmede kodlanabilir bilginin elde edilme hızı ise, gerekli yeteneklere ve bilgiye sahip çok sayıda insanın yenilik sürecine katılması ile yaratıcılığı pozitif olarak etkiler, yeni fikirlerin araştırılması ve uygulanmasına katkı sağlar<sup>384</sup>.

Chang ve Lee'nin çalışmasına göre; bilginin depolanması, bilginin elde edilmesi ve bilginin dağıtımının yönetsel yeniliğe önemli bir katkısı bulunmaktadır. Bilginin elde edilmesi ve bilginin dağıtımının teknik yeniliğe de önemli bir pozitif katkısı vardır<sup>385</sup>. Darroch ve McNaughton ise yaptıkları çalışmada, yenilik sürecinde bilginin elde edilmesi ve bilgiye cevap vermenin, bilginin dağıtılmasından daha önemli olduğunu tespit etmişlerdir<sup>386</sup>.

---

<sup>380</sup> Bülbül; Durna; Yılmaz; s.193

<sup>381</sup> Gurteen; p. 5-6

<sup>382</sup> Basadur; Gelade; p.61

<sup>383</sup> Woodman; Sawyer; Griffin; p.314

<sup>384</sup> Borghini; p.26

<sup>385</sup> Chang; Lee; p. 295

<sup>386</sup> Jenny Darroch; Rod McNaughton, "Examining The Link Between Knowledge Management Practices and Types of Innovation", *Journal of Intellectual Capital*, Vol:3, No:3, 2002, p. 210

Yenilik ve yaratıcılık için önemi kanıtlanan bilgi yönetiminin işletme de sağlanmasında yöneticilere önemli görevler düşmektedirler. Yöneticiler bilgi sistemlerini işletmelerinde kullanmalı, bu sistemleri kullanmaları için işgörenleri teşvik etmelidirler. Yenilik sürecinde bilgiden nasıl yararlanılacağı ve bilginin nasıl yaratılacağı hususunda çalışmaları gereklidir. Bilgi kullanımının işletmeler açısından rekabet üstünlüğü sağlamanın aracı olduğu günümüzde, yenilikçi olmak isteyen işletmelerin bilgi yönetimi konusuna ekstra çaba sarf etmeleri önemlidir.

İkinci bölümde, işletmelerde yenilik ve yaratıcılığın gerçekleşmesini etkileyen örgüt içi faktörlere değinilmiştir. Bu faktörler; örgüt kültürü ve iklimi, strateji, örgüt yapısı, iletişim, liderlik, destek mekanizmaları olarak altı ana başlık altında incelenmiştir. Genel olarak ele alınan bu faktörlere, bir sonraki bölümde konaklama işletmeleri açısından değinilecektir.

Üçüncü bölüm konaklama işletmelerinde yenilik ve yaratıcılık ile ilgilidir. Konaklama işletmelerine yönelik bilgiler, konaklama işletmelerinde yenilik ve yaratıcılığın oluşturulması, yenilik ve yaratıcılığı engelleyen ve destekleyen unsurlar ve konaklama işletmelerinde yenilik ve yaratıcılık performansı konularına yer verilecektir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE YENİLİK VE YARATICILIK

Son yıllarda turizm sektöründe, hem turizm bölgesi hem de işletmeler açısından rekabet oldukça fazladır. Verdikleri hizmetlerle fark yaratan ve müşteri memnuniyeti sağlayan işletmeler rakiplerine göre bir adım daha öndedir. Gerek rekabet edebilirlik, gerek teknolojiden yararlanma, gerekse de verimlilik ve etkinlik açısından konaklama işletmelerinde de yenilik ve yaratıcılık oldukça önemlidir.

Bu bölümde, konaklama işletmelerinin özelliklerine değinilmekte, konaklama işletmelerinde yenilik ve yaratıcılığa giriş, yenilik ve yaratıcılığın oluşturulmasındaki faktörler ele alınmaktadır.

#### 3.1. KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN TANIMI, SINIFLANDIRMASI VE ÖZELLİKLERİ

Konaklama işletmeleri; “turistik mal ve hizmetlerin üretimini sağlayan, varlıkları turizm olayına bağlı olarak ortaya çıkan ve şekillenip, çeşitlenen işletmelerdir”<sup>387</sup>. Bir başka ifadeyle konaklama işletmeleri; “uygar bir insanın seyahati boyunca geçici konaklama, kısmen veya tamamen beslenme ihtiyaçlarını ücret karşılığında karşılamayı meslek olarak kabul eden işletmelerdir”<sup>388</sup>.

Konaklama işletmeleri çeşitli kriterlere göre sınıflandırılabilmeyle birlikte genel kabul görmüş ayırıma göre, geleneksel konaklama işletmeleri ve tamamlayıcı konaklama işletmeleri şeklinde iki gruba ayrılmaktadır.

<sup>387</sup> Ahmet Aktaş; *Turizm İşletmelerinde Yönetim*, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 1997, s.30

<sup>388</sup> Adem Ögüt; Hasan K. Güleş; Ali Ş. Çetinkaya; *Bilişim Teknolojileri Işığında Turizm İşletmelerinde Yönetim Enformatik Bir Bakış*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2003, s.53

- Geleneksel konaklama işletmeleri: oteller,
- Tamamlayıcı konaklama işletmeleri: motel, pansiyon, kamping ve diğer işletmelerdir<sup>389</sup>.

Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesi ve Niteliklerine İlişkin Yönetmeliği'nin sınıflandırmasına göre ise; asli konaklama tesisleri; oteller, moteller, tatil köyleri, pansiyonlar, kampingler, apart oteller, hostellerdir<sup>390</sup>.

Konaklama işletmelerinin en yaygını ve en çok bilineni otellerdir. Otel işletmeleri genel olarak; "bir ücret karşılığında önceden belirlenmiş kurallar ve standartlar doğrultusunda seyahat eden insanların öncelikle konaklama olmak üzere, yeme içme, eğlence, toplantı, sosyal faaliyetler vb. ihtiyaçlarını karşılayacak hizmet birimlerine sahip işletmelerdir"<sup>391</sup>.

Otel işletmeleri, aşağıda gösterildiği gibi farklı şekillerde sınıflandırılabilir<sup>392</sup>:

- 1- Yerleşim yeri özelliklerine göre oteller; şehir içi oteller, sayfiye otelleri, şehir merkezi dışındaki otellerdir.
- 2- Konaklamanın amacı bakımından oteller; merkez oteller, kaplıca otelleri, dağ-spor otelleri, kıyı otelleri, kongre otelleridir.
- 3- Ulaştırma araçları ile olan bağlantılarına göre oteller; havaalanı otelleri, istasyon otelleri, liman otelleri, karayolları kavşak otelleridir.
- 4- Faaliyet sürelerine göre oteller; mevsimlik oteller, devamlı otellerdir.
- 5- Hukuki bakımdan bağlı oldukları statülere göre oteller; bir yıldızlı, iki yıldızlı, üç yıldızlı, dört yıldızlı, beş yıldızlı otellerdir.

<sup>389</sup> Aktaş; s.30

<sup>390</sup> Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesi ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik, <http://www.kultur.gov.tr/teftis/BelgeGoster.aspx?F6E10F8892433CFF03077CA1048A1834C64021E4744284FD>, erişim tarihi: 01.05.2009

<sup>391</sup> Murat Emeksiz; Medet Yolal; *Konaklama İşletmelerinde Önbüro Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2005, s.1

<sup>392</sup> Aktaş; ss.35-39; Emeksiz; Yolal; s.2

6- Büyüklüklerine göre oteller; çok küçük oteller (25 ve daha az odalı), küçük oteller (25-100 odalı), orta büyüklükte oteller (100-300 odalı), büyük oteller (300 den fazla odalı).

7- Sahiplik yapısına göre oteller; sahibi tarafından işletilen bağımsız oteller, sahibi tarafından bir işletmeciye kiralanın bağımsız oteller, bir holding veya grubun sahip olduğu ve otel yönetim şirketlerine kiralanın oteller, zincire ait oteller, bir kişi ya da gruba ait olmakla birlikte franchise zinciri tarafından işletilen otellerdir.

8- Hedef pazar ve fiyat açısından oteller; ekonomik oteller, orta düzey oteller, lüks oteller şeklindedir.

Konaklama işletmelerini diğer işletmelerden ayıran bir takım kendine has özellikleri bulunmaktadır. Bunlar şu şekilde belirtilebilir<sup>393</sup>:

- Konaklama işletmeleri hizmet üretip satan işletmelerdir.
- Günün 24 saati, haftanın 7 günü ve yılın 365 günü (sezonluk işletmeler hariç) sürekli hizmet veren işletmelerdir.
- Konaklama işletmeciliği insan gücüne dayanır.
- Konaklama işletmeleri zaman satar.
- Hizmetlerin stoklanması ve bekletilmesi olanaklı değildir.
- Konaklama işletmelerinin kuruluş yeri, işletmenin varlığını sürdürebilmesi için hayati önem taşır.
- Konaklama işletmelerinin satılabilir ürün olarak sunduğu oda sayısı yani kapasite sabittir.
- Konaklama işletmelerinin kuruluştaki ve faaliyet aşamasına ihtiyaç duyduğu sermaye miktarı yüksektir.
- Turizm sektöründe talebin önceden tahmin edilebilme zorluğundan dolayı, konaklama işletmeleri açısından risk yüksektir.
- Hizmet üretiminde ve sunumunda teknoloji kullanımı önemlidir. Özellikle bilgi teknolojileri yoğun olarak kullanılmaktadır.
- Hizmetlerin her an tüketime hazır durumda bulundurulması gerekliliği sabit maliyetleri yükseltmektedir.
- Sunulan hizmetler bileşik ürün olma özelliğini taşımaktadır.

<sup>393</sup> Aktaş; s.33-34; Ögüt; Güleş; Çetinkaya; s. 62; Emeksiz; Yolal; s.2-3



- Verilen hizmet işletme personeli arasında yakın işbirliği ve karşılıklı yardımı gerektirir.
- Konaklama işletmeciliği dinamiktir. Teknolojik yenilik, zevk ve moda olan bağımlılığı oldukça fazladır.
- Genelde hizmet üretildiği için verilen hizmet, hizmeti sağlayan birimden diğerine, hizmeti alan müşteriden bir diğer müşteriye ve hizmetin verildiği zamana göre değişiklik gösterir.
- Müşteriler hizmeti almak için hizmetin üretildiği yere yani konaklama işletmesine gelirler.

### **3.2. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE YENİLİK VE YARATICILIĞIN TANIMI, TÜRLERİ, ÖNEMİ VE ÖZELLİKLERİ**

Bu kısımda; konaklama işletmeleri açısından yeniliğin tanımı ve türleri, yaratıcılığın tanımı ve türleri, yeniliğin ve yaratıcılığın önemi ve yenilik ve yaratılığın özelliklerine değinilecektir.

#### **3.2.1. Konaklama İşletmelerinde Yeniliğin Tanımı ve Türleri**

Konaklama işletmeleri hizmet işletmeleridir. Ancak müşterilerine yiyecek içecek gibi bir üretim süreci sonucu ortaya çıkan yeni ürünler de sunmaktadır. Dolayısıyla konaklama işletmelerinde yenilik, hem ürün ve hizmet yeniliğini, hem de süreç yeniliğini kapsamaktadır. Bunun yanında teknolojik yeniliklerin işletmede kullanımı ve işletmenin yeni gelişmelere adaptasyonu da önemlidir. Bu boyutlarda dikkate alınarak konaklama işletmeleri açısından yeniliğin tanımı şöyle yapılabilir:

Konaklama işletmelerinde yenilik; işletmede verimliliği ve etkinliği arttıran süreç ve uygulamaların geliştirilmesi, müşteriler için değer yaratan ve işletme için rekabet avantajı sağlayan yeni ürün/hizmetlerin oluşturulması, süreç performansı ve müşteriye yönelik hizmetler açısından önemli teknolojik yeniliklerin örgüte getirilmesi ve dış şartlara ve gelişmelere uyum için yeni yönetim tekniği ve sistemlerin uygulanmasıdır.

Konaklama işletmelerinde yenilikle ilgili en önemli hususlardan bir tanesi müşteriye yönelik yeni ürün ve hizmetlerin sağlanmasıdır. Örneğin; yeni mutfaklar, yeni eğlence hizmetleri, interaktif tv, internet, elektronik kilit gibi yeni teknolojilerin müşterinin kullanımına sunumu gibi.

Birinci bölümde sınıflandırılan yenilik türleri ışığında konaklama işletmelerinde yenilik türleri aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

**Tablo 3.1.** Konaklama İşletmelerinde Yenilik Türleri

### Ürün/Hizmet ve Süreç Yenilikleri

<p><u>Ürün/hizmet yeniliği</u> Müşterilere yönelik yeni hizmetler (bilgi teknolojileri, kalite, animasyon, gastronomi, eğlence, spor, güvenlik vb) Otel odalarında yeni trendler, yeni ve konforlu donanımlar Yeni mimari/tasarım Müşteri bağlılık programları Fiyat yenilikleri Yeni destinasyonlar</p>	<p><u>Süreç yeniliği</u> Bilgi teknolojileri (internet, işletme içi bilgi sistemleri, rezervasyon sistemi vb) Yeni kontrol sistemleri İşletmenin yeniden yapılandırılması Yeni pazarlama ve dağıtım sistemleri Çeşitli alanlarda işbirliği Hizmet iyileştirme yöntemleri İnsan kaynakları ve eğitim sistemleri</p>
--	--

### Radikal ve Kademeli Yenilikler

<p><u>Radikal Yenilik</u> Hizmet hazırlama metodlarında radikal değişim Yeni servis teknikleri Yeni kalite sistemi Yeni çevre programı Destinasyon değişimi Yeni mimari tasarımlar Yeni yönetim sistemi Pazar için yeni bir hizmet</p>	<p><u>Kademeli yenilik</u> Estetik geliştirme Temizlik/sanitasyon geliştirme Dekorasyon yeniliği Hizmet iyileştirme teknikleri Varolan hizmetler için yeni sunum teknikleri Varolan sistemlerde iyileştirme</p>
--	---

### Örgütsel Yenilik

<p>Yeni yönetim teknikleri Yeni strateji Örgütsel yapıda değişim Yeni teknolojilerin örgüte adaptasyonu için sistem değişikliği Çevresel değişimlere adaptasyon için sistem değişikliği</p>
---

**Kaynak:** Enz ve Siguaw (2003), Martinez-Ros ve Orfila Sintes (2009), Weiermair (2004), Tseng; Kuo; Chou (2008) çalışmalarından yararlanılarak araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.

Yeni ürün ve hizmetlerin yanında; konaklama işletmelerinde süreç yeniliği, tasarım yeniliği, teknolojik yenilik, pazarlama yeniliği, yönetim yeniliği gibi yenilik türlerinin geliştirilmesi de önemlidir. Otel işletmelerinde yapılan bir araştırmada<sup>394</sup> performansı etkileyen temel yenilik unsurları şöyledir: (1) teknoloji ve ekipman kullanımı, (2) yeni ürünlerin piyasaya sürülme sıklığı (3), yeni teknoloji ve ekipmanlara giriş, (4) teknolojik sistemlerin verimliliği, (5) katılımcı örgütsel ortam, (6) bölümler ve örgütler arası koordinasyon, (7) bireyler ve örgütler arası işbirliği, (8) yeni fikirlerin yaratılması, (9) bilgi paylaşımını kapsayan işgören eğitimi, (10) yeniliği geliştiren teşvik mekanizmaları. Görüldüğü üzere; ürün ve hizmet yeniliğinin yanında teknik ve örgütsel yenilik de işletmenin performansı açısından oldukça önemlidir.

### 3.2.2. Konaklama İşletmelerinde Yaratıcılığın Tanımı ve Türleri

Konaklama işletmelerinde yaratıcılık; ürün ve hizmet yeniliğinin sağlanması, sürekli gelişim ve müşteri hizmetlerinin geliştirilmesine önderlik eder<sup>395</sup>. Konaklama işletmelerinde yaratıcılığın birkaç boyutu bulunmaktadır. Bunlar;

- Problemlere yeni ve yaratıcı çözümler geliştirme: Özellikle gün içerisinde yapılan işle ilgili sorunlar ve müşteri merkezli problemlere yaratıcı çözüm geliştirme ile ilgilidir.
- Performans, kalite ve verimlilik için yeni teknoloji, süreç ve teknikler araştırma: İşletmenin amaçlarına ulaşma ve iş yapma süreçlerindeki yaratıcılıkla ilgilidir.
- İş yaparken yeni yol ve yöntemler kullanma: İşlerin yapılmasında yaratıcı fikir önermenin yanı sıra yeni yol ve teknik kullanma yani yaratıcı davranışla ilgilidir.
- Yeni fikirlerin uygulanmasına yönelik yeni plan ve program geliştirme: Yenilik süreci gerçekleşmesi ve yönetsel konularla ilgili yaratıcılıkla ilgilidir.

<sup>394</sup> Chun-Yao Tseng; Hui-Yueh Kuo; Shou-Shiung Chou; "Configuration of Innovation and Performance in the Service Industry: Evidence from the Taiwanese Hotel Industry", *The Service Industries Journal*, Vol: 28, No:7, 2008, p: 1024

<sup>395</sup> Simon Wong; Loretta Pang; "Motivators to Creativity in the Hotel Industry- Perspectives of Managers and Supervisors", *Tourism Management*, Vol.24, 2003a, p.552

Bu boyutlar ışığında konaklama işletmeleri açısından yaratıcılık şöyle tanımlanabilir: Konaklama işletmelerinde yaratıcılık; yeni fikirlerin üretilmesi, yeni süreç, teknik ve yaklaşımların araştırılması, önerilmesi, yeni yöntemlerin ortaya konulması, yeni plan ve programların geliştirilmesidir.

Konaklama işletmelerinde yaratıcılığa bireysel ve örgütsel açıdan bakılabilir. Yaratıcılığın bu iki türü aşağıdaki tabloda ayrıntılı ifade edilmektedir.

**Tablo 3.2.** Konaklama İşletmelerinde Yaratıcılık Türleri

### Bireysel ve Örgütsel Yaratıcılık

<p><u>Bireysel Yaratıcılık</u> Yetenekler ve bilişsel düzey Kişilik Motivasyon ve sosyal etkiler Bilgi ve uzmanlık Bireysel geçmiş Örgütsel etkiler sonucu ortaya çıkan bireysel yeni fikir, yaklaşım ve yeni davranış</p>	<p><u>Örgütsel Yaratıcılık</u> Bilişsel özellikler (kişilik, geçmiş, motivasyon, yetenek vs.) Grup özellikleri (normlar, büyüklük, iklim, farklılık, roller vs.) Örgütsel özellikler (kültür, sistem, yapı, strateji, teknoloji vs.) sonucu ortaya çıkan örgütsel yeni fikir, süreç, program, metot ve yaklaşımlar</p>
--	--

**Kaynak:** Woodman, Sawyer, Griffin (1993); Wong ve Pang (2003a, 2003b); Ford (1996); Borghini (2005) çalışmalarından yararlanılarak araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.

Tablodan da anlaşıldığı üzere, konaklama işletmelerinde bireysel yaratıcılık; çalışanların bireysel yaratıcı fikir ve davranışları ile ilgiliyken; örgütsel yaratıcılık birey, grup ve örgüt düzeyinde örgüte daha kapsamlı etki eden yeni fikir, süreç, program, metot ve yaklaşımlarla ilgilidir.

Örgütsel yaratıcılığın ortaya çıkmasında bireylerin yaratıcılığı önemlidir. Örgütsel yaratıcılık bireysel yaratıcılığın düzenli ve sistemli bir şekilde örgütte uygulanmasıdır. Örgütsel destekle bireylerin yaratıcılıklarından daha üst düzeyde yararlanmaktadır ve yaratıcı bireylerin sinerjisiyle örgütsel yaratıcılık ortaya çıkmaktadır.

### 3.2.3. Konaklama İşletmelerinde Yenilik ve Yaratıcılığın Önemi

Konaklama işletmelerinin temel hedefi; müşterilerine temiz ve bakımlı bir oda, hijyenik, lezzetli ve güzel görünümlü yiyecekler ve müşterilerin hoşça vakit geçirmesini sağlayacak eğlence hizmetleri sunmaktır. Ne var ki günümüzde bu hizmetler hemen hemen tüm konaklama işletmeleri tarafından yerine getirilebilecek hizmetlerdir. Konaklama işletmelerinin diğerleriyle rekabet edebilmeleri için, kendi işletmelerini diğerlerinden farklı kılan özelliklerini ön plana çıkarmaları gereklidir. Konaklama sektöründe rekabetin giderek artması, işletmeleri daha fazla müşteri çekebilmek adına, farklı ve benzersiz hizmet sunma arayışına itmektedir. Bu açıdan işletmelerin yeni hizmet geliştirerek farklarını ortaya koymaları oldukça önemli görülmektedir<sup>396</sup>. Online rezervasyon, esnek giriş-çıkış politikası, odada hızlı internet, klüp üyeliklerine özel hizmetler gibi etkinlikler konaklama işletmelerinde yenilikçi hizmetlere örnek olarak verilebilir<sup>397</sup>.

Victorino ve arkadaşları, konaklama işletmelerinde hizmet yeniliği ve yaratıcılığının önemini üç temel nedene dayandırmaktadır<sup>398</sup>: Birincisi, müşteri açısından konaklama işletmelerinin hizmetleri birbirine benzer, birbirini ikame edebilir. Bunun çözümü müşteriler için yeni hizmetler sunmaktır. İkincisi; turizm endüstrisinde bilgi teknolojilerinin hızına paralel olarak değişim de hızlıdır. Yöneticilerin bu dinamik ortamda rekabet edebilmeleri için, müşteri tercihleri, kalite ve teknolojik değişimlere daha sıklıkla odaklanan proaktif değişimler yapmaları gereklidir. Üçüncüsü müşteriler, kendilerine değer verildiğini hissettikleri işletmeleri tercih ederler. Konaklama işletmeleri yöneticileri, müşterilerinin işletmelerinde geçirdikleri zamana değer katmak için, müşteriler tarafından istenen yenilikleri göz önüne alıp gerçekleştirmeye çalışmalıdırlar.

<sup>396</sup> Oya A. Seymen; Barış Erdem; Melike Gül; *Konaklama İşletmelerinde Çağdaş Kat Hizmetleri Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008, s.309

<sup>397</sup> Liana Victorino; Rohit Verma; Gerhard Plaschka et Al. "Service Innovation and Customer Choices in the Hospitality Industry", *Managing Service Quality*, Vol.15, No.6, 2005, p. 558

<sup>398</sup> Victorino; Verma; Plaschka et Al.; p.556

Konaklama işletmelerinde yeni ürün /hizmet ve yaratıcılık geliştirmenin amaçları şu şekilde sıralanabilir<sup>399</sup>:

- İşletmenin doluluk oranını arttırmak,
- Mevcut müşterilerin memnuniyetini sağlamak,
- Değişen müşteri isteklerine cevap verebilmek,
- Yeniden canlılık ve güç kazanmak,
- Daha fazla gelir elde etmek,
- Rakiplere karşı rekabet avantajı sağlamak,
- Maliyetleri azaltmak,
- İşletme imajı ve standartlarını korumak,
- İşletmenin hukuksal kategorisini yükseltmek,
- Operasyonel bölümlerin etkinliği geliştirmek,
- Müşteri profilini çeşitlendirmek.

Görüldüğü üzere konaklama işletmelerinde yenilik ve yaratıcılığın yararı açıktır. Ancak yöneticilerin yenilik ve yaratıcılığı uygulamaya nasıl karar verecekleri konusu açık değildir. İşletmenin halihazırdaki pazar payının korumasında hizmet yeniliği önemlidir fakat yenilik ve yaratıcılık için maliyetleri de dikkate almak gereklidir. Bazı yenilikler; kazanç getirmekten, rekabet edebilirlikten ziyade işletmenin maliyetlerini arttırmalar. Çoğu yenilik ise, hizmet farklılığını artırır, ekonomik kazanç sağlar. Yöneticilerin yeniliği yaparken müşteri isteklerinin yanında ekonomik kazanç getirecek yeniliklere odaklanmaları gereklidir<sup>400</sup>.

Çoğu konaklama işletmesi yeniliğin ve yaratıcılığın önemini farkındadırlar. Yapılan bir araştırmada Türkiyede'ki büyük otel işletmelerinde kat hizmetlerinin performansı açısından en önemli unsur olarak yenilik ve yaratıcılık olgusu görülmektedir<sup>401</sup>.

<sup>399</sup> Seymen; Erdem; Gül; s.309; Ahmed Hassani; Riyad Eid; "Developing New Products in Hospitality Industry": A Case of Egypt", *Journal of Hospitality Marketing*, Vol:15, No:2, 2007, p.42

<sup>400</sup> Victorino; Verma; Plaschka et Al.; p.555; Özcan Yağcı; "Turizm İşletmelerinde Yenilik Yönetimi", *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri*, (Ed:Fevzi Okumuş; Umut Avcı), Detay Yayıncılık, Ankara, 2008, s.410

<sup>401</sup> Oya Seymen; Barış Erdem; "Kat Hizmetleri Yönetiminde Kullanılan Performans Boyutlarının Birim Performansı Üzerine Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Görgül Bir Araştırma", *XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi (25-27 Mayıs 2007)*, Sakarya Üniversitesi, s.784

### 3.2.4. Konaklama İşletmelerinde Yenilik ve Yaratıcılığın Özellikleri

Konaklama işletmelerinde yenilik ve yaratıcılığın özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

- Konaklama işletmelerinde hizmetin bir özelliği olarak üretim ve tüketim aynı anda gerçekleştiğinden ürün ve sürecin ayrımı yapılamamaktadır. Verilen hizmet bireylerin isteklerine göre şekillenmekte ve bir kişiden diğerine değişebilmektedir. Dolayısıyla yaratıcı fikirler müşterinin yönlendirmeleri doğrultusunda anında ortaya çıkıp uygulanabilir. Ancak teknolojik yenilikler gibi önemli ve kurumsal değişimler, işletme yenilik stratejisinin içerisine dâhil edilirler<sup>402</sup>.

- Konaklama işletmelerinde hizmetin sunumu; soyutluğu ve bilgi sunumunu içerir. Bilgi ve iletişim teknolojileri yenilik faaliyetlerinde önemli rol oynar. Potansiyel müşterilere ulaşma, talepleri öğrenme, hizmet hakkında bilgi verme gibi<sup>403</sup>. Örneğin; İstanbul'daki Ritz-Carlton Hotel zinciri müşterileri hakkındaki tüm bilgileri en ince detayına kadar veri tabanına işlemektedir. Müşterilerin otele tekrar gelişlerinde onlara özel düzenlemeler yapılmaktadır. Örneğin bir müşteri geldiğinde yatağının başucunda kızının veya uzun zamandır görmediği oğlunun resmini görebilmektedir. Veya balayı çiftleri odaya girdiklerinde başuçlarında resimlerini görebilmektedirler. İstanbul'daki Hyatt Regency otelinde ise, yeni hizmet anlayışı gerçekleştirme çerçevesinde "Guest History" sistemi kullanılmaktadır. Bu sistem, misafirlerin otelde kaç kez kaldığının, ne kadar para harcadığının, en son hangi odada konakladığının ve bu sırada neleri kullandığının bilgisayara kaydını içermektedir. Bu sistem sayesinde otelde daha önce konaklayan müşterilere tercihlerine göre aynı oda tahsis edilebilmekte, fiziksel rahatsızlığı olan müşterilerin odalarına özel eşyalar konulabilmektedir. Hatta bu işletmede müşteriler henüz otele gelmeden önce, kişisel seçimlerine bakarak, kullandıkları parfüm, içtikleri sigara, okudukları gazete vb. odalarında hazır bulundurulmaktadır<sup>404</sup>.

<sup>402</sup> Francina Orfila-Sintes; Rafel Crespi-Cledara; Ester Martinez-Ros; "Innovation Activity in the Hotel Industry: Evidence from Balearic Islands", *Tourism Management*, Vol. 26, 2005, p. 853

<sup>403</sup> Orfila-Sintes; Crespi-Cledara; Martinez-Ros; p.853

<sup>404</sup> Seymen; Erdem; Gül; s.309-310

- Konaklama işletmelerinde yenilik, yeni yaklaşım ve metotları, yeni yatırım ve kaynakları, yeni bilgi ve teknolojiyi kullanmayı kapsayan yeniliğin farklı boyutlarıyla ilgilidir. Küçük değişikliklerle yeni pazarlara girilebilir ve varolan pazar kuvvetlendirilebilir. Konaklama işletmelerinde yenilikler radikal yeniliklerden ziyade küçük değişim ve düzenlemeleri içeren veya çeşitlendirmeyi sağlayan yeniliklerden oluşmaktadır. Bir araştırmaya göre;<sup>405</sup> konaklama işletmelerindeki kademeli yenilikler radikal yeniliklerin yaklaşık iki katıdır. Chicken nuggets, pan pizza, rotisserie chicken gibi yiyecek farklı çeşitlerini yaratmak yeni bir yiyecek yaratmaktan daha fazla yarar sağlayabilir.

- Konaklama işletmelerinde yaratıcı fikirlerin zor, zaman alıcı ve büyük yatırım istemesi gerekli değildir. Konaklama sektöründeki yaratıcılık küçük değişimlerle ilgilenir fakat bu değişimler müşteri sayısı ve karlılıkta büyük farklılıklar sağlar. Örneğin, orta gelire ve aileye hitap eden bir işletme olan İtalyan restoranı Baco Raton, masraf gerektirmeyen küçük bir yaratıcı fikirle büyük gelir elde etmiştir. Paskalya kutlamaları esnasında normal İtalyan menü yerine Hıristiyan geleneksel yemeklerinden oluşan menüyü kullanmışlardır. Bu şekilde müşteri memnuniyeti sağlayarak müşteri sayısını arttırmışlardır. Başka bir örnek de yüksek müşteri grubuna hitap eden lüks bir otel için verilebilir. Yüksek gelir grubuna yönelik otelin bünyesinde golf sahası buldurması müşteri talebini ve gelirini arttıracaktır. Çünkü, son yıllarda golf, yüksek gelirli boş zaman turisti, uluslar arası turistler ve kongre ve toplantı amaçlı seyahatlerde oldukça rağbet görmektedir.

- Konaklama sektöründe yaratıcılık genellikle problem çözme eğilimlidir. Her hangi bir problem ortaya çıktığında, talep düştüğünde ya da müşterilerin istekleri değiştiğinde yaratıcı fikir oluşturmaya yönelik dürtü oluşmaktadır. Örneğin; talebin azaldığı bir dönemde Karayiplerde kurvaziye yöneticileri, müşterilerin alışveriş, su eğlenceleri, sıcak hava ve plajları için Karayiplere geldiklerinin farkına varmışlar ve müşteri isteklerinin karşılanmasına yönelik yaratıcı çözümler geliştirmişlerdir. Kendilerine özel plaj ve adalar satın alıp misafirlere temiz ve misafirperver bir ortam sunmuşlar ve böylece yüksek gelirler elde etmişlerdir. Başka bir örnekte Maui ve Hawaii otellerinin

---

<sup>405</sup> Ester Martinez- Ros; Francina Orfila-Sintes; "Innovation Activity in the Hotel Industry", *Technovation*, Vol:29, 2009, p. 636



yenilikçi fikirleriyle ilgilidir. 1994 turizmin düştüğü dönemde Maui, Hawaii adalarındaki oteller, düğünlerin kazançlı olduğunu keşfetmişlerdir. Hedef pazar olarak da Asya çiftlerini seçmişlerdir. Okyanus manzaralı güzel bir ortamda sayısız detaylara dikkat ederek başarılı düğün kutlamaları yaratmışlar ve böylece büyük gelir getiren bir pazar elde etmişlerdir<sup>406</sup>.

- Konaklama işletmesinin büyüklüğü, yıldızı, zincir otel olup olmaması, işletme türü, sahipliği, pazar şartları ve rekabet ayrıca yeniliği destekleyen ortam gibi unsurlar otel işletmelerinde yeniliği etkileyen unsurlardır<sup>407</sup>. Örneğin işletmenin büyüklüğü yenilik sürecinin kabul edilmesinde önemli bir faktördür. Konaklama sektöründeki çoğu işletmenin bir araştırma geliştirme departmanı yoktur. Küçük işletmeler için üretici, aracı, potansiyel müşterilerle ortak çalışma, insan kaynaklarını yaratıcı fikir üretmeye yönlendirme gibi uygulamalarla yeni hizmetler geliştirmektedirler<sup>408</sup>

- Hizmet yeniliği müşterilerin tercihleri üzerinde büyük etkiye sahiptir. Müşterilerin özellikleri geliştirilecek hizmet yeniliğini etkilemektedir. Örneğin; Victorino vd. araştırmalarında ekonomik otel müşterilerinin daha fazla hizmet yeniliğine önem verdiklerini ortaya koymuşlardır. Benzer şekilde boş zaman turistleri de iş amaçlı seyahat edenlere göre yeni hizmetlere daha fazla dikkat göstermektedirler<sup>409</sup>. Müşterilerin istekleri de son yıllarda farklı yönlerde doğru değişmektedir. Özellikle yüksek gelir grubundaki turistlerin alternatif turizmi tercih ettikleri görülmektedir. Yeni açılan konaklama işletmelerin çoğu alternatif turizmde uzmanlaşmakta ve tematik paketler sunmaktadırlar<sup>410</sup>.

- Konaklama işletmelerinin teknolojik yenilik, zevk ve moda olan bağımlılığı oldukça fazladır<sup>411</sup>. Teknolojik yenilik işletmenin verimlilik ve finansal performansını olumlu etkilemektedir. Örneğin; otel çamaşırhanesinde kullanılan makinelerin

<sup>406</sup> William Lazer; Roger A. Layton; *Contemporary Hospitality Marketing, A Service Management Approach*, Educational Institute AH&MA, USA, 1999, pp.406-413

<sup>407</sup> Orfila-Sintes; Crespi-Cledara; Martinez-Ros; pp.853-855; Francina Orfila-Sintes; Jan Mattsson; "Innovation Behavior in the Hotel Industry", *Omega*, Vol: 37, 2009, p.383

<sup>408</sup> Peter Jones; "Managing Hospitality Innovation", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol.37, No.5, 1996, p.94

<sup>409</sup> Victorino; Verma; Plaschka et Al.; p.555

<sup>410</sup> Yeoryios Stamboulis; Pantoleon Skayannis; "Innovation Strategies and Technology for Experience-Based Tourism", *Tourism Management*, Vol.24, 2003, p.36

<sup>411</sup> Aktaş; s.33

teknolojik olarak yenilenmesi su, enerji ve işgören maliyetlerini azaltmaktadır<sup>412</sup>. Konaklama işletmelerindeki teknolojik yeniliğe bir örnek de interaktif televizyondur. İnteraktif TV hem otel, hem de otelde konaklayan müşteriler için pek çok yenilik getirmektedir. Örneğin; “İnteraktif TV Sistemi” sayesinde işletmede konaklayan müşteriler, internette televizyon kanallarını izleyip, müzik dinleyebildikleri gibi, e-posta gönderip alabilmekte, odalar arası chat servisini kullanabilmekte, pay tv izleyip, oteldeki seminerleri odalarından izleyebilmektedirler<sup>413</sup>. Teknoloji, akıllı (smart) otel odasının yaratılması ve tasarımında da geniş biçimde kullanılmaktadır. Bu sistem, müşterinin her ihtiyacını tatmin etmek için tasarlanmıştır. Örneğin bu sistemle; sıcaklık, hava temizliği, ışıklar ve ses, müşteriler tarafından bireysel olarak kontrol edilebilmektedir. Bununla birlikte, müşteri odalarındaki iletişim portalları, uluslararası turistlerin dış dünya ile iletişimde önemli rol oynamaktadır. Bu imkânları sunan ve müşterinin iş bilgisi ihtiyaçlarına göre oda dizaynını sağlayan otel şirketleri, uluslararası turistlerin çekilmesinde önemli rekabet avantajına sahip olacaklardır<sup>414</sup>. Turizm zevk ve modaya olan bağımlılığı da konaklama işletmelerini sürekli kendilerini yenilemeye itmektedir. Ya da işletmecileri farklı tarzda mimarisi ve dekorasyonu olan işletme kurmaya yöneltmektedir. Örneğin son yıllarda mimarisi ve hizmetiyle farklı olan butik oteller hızla çoğalmaktadır<sup>415</sup>. Yapılan bir araştırmaya göre, mimari ve tasarım alanında yapılan yenilikler, otel işletmeleri yeniliklerinin %57’sini oluşturmaktadır<sup>416</sup>.

- Yenilikçi ve yaratıcı fikirler geliştirerek müşteri isteklerine cevap verme sadık müşteri yaratmakta önemlidir. Yenilikçi ve yaratıcı fikre bir örnek İstanbul’daki Four Seasons Hoteli’dir. Bu otel, sürekli gelen müşterilerinin özel eşyaları (yastık, bornoz, kıyafet vb.) otel bünyesi içinde saklamakta ve müşteri otele gelmeden önce bunları kontrol ederek her şeyi odasında hazır konuma getirmektedir. Sadık müşteri grubu yaratmak için uygulanan klüp üyelikleri de müşterilere farklı bir hizmet sunmada kullanılan yenilikler ve yaratıcılıklar arasında gösterilmektedir. Örneğin, büyük zincir otellerden biri olan Best Western International, ‘Gold Crown’ adında sadık müşteri

<sup>412</sup> Seymen; Erdem; Gül; s.311

<sup>413</sup> [http://www.turizmdebusabah.com/haber\\_detay~haberNo~11568.htm](http://www.turizmdebusabah.com/haber_detay~haberNo~11568.htm), erişim tarihi:01.05.2009

<sup>414</sup> Önder Met; Barış Erdem; “Konaklama İşletmelerinde Verimliliğin Ölçülmesi ve Verimliliği Etkileyen Etkenlerin Analizi”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:2, 2006, s.69

<sup>415</sup> <http://www.turob.org.tr/NewsDetail.aspx?newsId=2196>, erişim tarihi:01.05.2009

<sup>416</sup> Birgit Pikkemaat; Mike Peters; “Towards the Measurement of Innovation—A Pilot Study in the Small and Medium Sized Hotel Industry”, *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, Vol:6, No:3, 2006, p.103

kulübüne sahiptir. Gold Crown üyeleri, işletmede öncelikli müşteri muamelesi görmekte birlikte; bu üyelik sayesinde kendilerine bedava gazete hizmeti verilmekte ve geç saatte odayı boşaltabilme imkanı tanınmaktadır. Bir başka zincir otel grubu olan Hilton otelleri ise 'Fidelity Card' üyeliği sunmaktadır. Beş gece konaklayan müşterilere ücretsiz verilen bu kart sayesinde, 24 saat içerisinde yapılan rezervasyonlarda oda garantisi sağlanmaktadır. Kartın diğer avantajları ise; aperiatifler, ütü servisi, ayakkabı boyama servisi ve gazete ile dergilerin ücretsiz sunulmasıdır. Bununla birlikte, Intercontinental oteller zincirinin uygulamış olduğu 'Six Continent Club' üyeliği, rezervasyonda öncelik, daha iyi bir odada kalma imkanı ve otele giriş (check-in) çıkış (check-out) saatlerinde esneklik olanağı sağlamaktadır. Sheraton oteller zincirinin kullandığı 'Sheraton Club' üyeliği de her konaklamaya belli bir puan vermekte ve elde edilen puanlara göre müşterilere özel imkanlar sunulmaktadır<sup>417</sup>.

- Emek yoğun bir sektör olan konaklama işletmelerinde, yenilik ve yaratıcılığın oluşturulmasında insan kaynakları anahtar rol oynamaktadır. Hizmetin sağlanması ve kalitenin korunmasında da insan kaynaklarının rolü büyüktür. Bu sebeplerden dolayı, konaklama işletmelerinde, yenilikçi ve yaratıcılığın oluşmasına destek sağlayacak insan kaynakları uygulamaları oldukça önemlidir<sup>418</sup>.

### **3.3. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE YENİLİK VE YARATICILIĞIN OLUŞTURULMASI**

Burada; konaklama işletmelerinde yenilik ve yaratıcılığın engelleri, başarı koşulları ve yenilik ve yaratıcılığı etkileyen örgütsel faktörlere değinilecektir.

#### **3.3.1. Konaklama İşletmelerinde Yenilik ve Yaratıcılığı Engelleyen Unsurlar**

Konaklama işletmelerinde yaratıcılığı ve yeniliği engelleyen örgüt içi faktörlere ilişkin literatür incelendiğinde Wong ve Pang'ın çalışmaları göze çarpmaktadır. Wong ve Pang, otel endüstrisinde yaratıcılığı engelleyen unsurları, yönetici ve şeflerin bakış açısıyla belirledikleri çalışmalarında, 25 işle ilgili yaratıcılık engelini dört faktör altında

<sup>417</sup> Seymen; Erdem; Gül; s.309-310

<sup>418</sup> Orfila-Sintes; Crespi-Cledara; Martinez-Ros; p.853

incelemişlerdir. Yaratıcılığını engelleyen bu faktörler önem sırasına göre; 1- zaman ve iş baskısı, 2- örgüt ve sisteme düşük bağlılık, 3- katı kurallar ve yönetim şekli, 4- değişim ve eleştiri kokusudur. Bu faktörler arasında katılımcıların demografik değişkenlerine göre fark olup olmadığı incelenmiş ve zaman ve iş baskısı ile değişim ve eleştiri korkusu faktörlerinde katılımcıların eğitim durumları açısından fark olduğu tespit edilmiştir<sup>419</sup>.

Yapılan çalışmalar ve gözlemler ışığında konaklama işletmeleri açısından yenilik ve yaratıcılık engelleri aşağıdaki şekilde belirtilebilir:

- Zaman ve iş baskısı: Konaklama işletmelerinde yoğun sezonlarda çalışanlar büyük bir zaman baskısı altındadırlar ve oldukça yoğun çalışmaktadırlar. Kısa zamanda çok iş yapma zorunluluğu, fiziksel olarak çalışma ve uzun çalışma saatleri işgörenleri yorgunluğa itmektir. Bu durum işgörenler tarafından da en önemli problemlerden biri olarak görülmektedir<sup>420</sup>. Wong ve Pang'ın çalışmasında, otel endüstrisinde yaratıcılığı engelleyen faktörlerden en önemlisinin zaman ve iş baskısının olduğu ortaya çıkmıştır<sup>421</sup>.
- İş tatmininin azlığı: Türkiye'de konaklama işletmelerinde yapılan araştırmalarda iş tatmininin azlığı dikkat çekmektedir<sup>422</sup>. İş tatmini az olan personelin işiyle ilgili yaratıcı fikir üretme ve yenilikçi davranışlar göstermeleri beklenemeyeceğinden, iş tatminsizliği konaklama işletmelerinde yaratıcılık ve yeniliğin gelişmesinde en büyük engellerden biridir.
- Ücret politikası: Konaklama işletmelerinde ücret politikası yenilik ve yaratıcılık açısından önemlidir. Ücretlerin yeterliliği ve maddi ödüllendirme örgütsel ve bireysel

<sup>419</sup> Simon Wong; Loretta Pang; "Barriers to Creativity in the Hotel Industry- Perspectives of Managers and Supervisors", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.15, No.1, 2003, pp.29-32

<sup>420</sup> Sibel Sü, *Konaklama Sektöründe Çalışan Personelin Sorunları ve Çözüm Önerileri*, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999, s.109

<sup>421</sup> Wong; Pang; Barriers..., p.29

<sup>422</sup> Rüya Ehtiyar; *Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin İş Tatmini ve Verimliliğin Bir Göstergesi Olan İşgören Devir Hızı İle İlişkinin Değerlendirilmesine Yönelik Antalya Yöresindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1995, s.195; Engin Üngüren; Funda Cengiz; Seden Algür; "İş Tatmini ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:8, Sayı:27, 2009, s:53

yenilik ve yaratıcılığa olumlu katkı sağlamaktadır. Ancak genellikle esnekliğin yüksek olduğu turizm sektöründe yeterli kazanç sağlanamayan dönemlerde otel işletmelerinin ilk kısıtlama yaptıkları unsur işgörenlerin ücretleridir. Ücretlerin yeterli olmaması ise yenilik ve yaratıcılığı engellemektedir. Konaklama işletmelerinde yapılan araştırmalarda<sup>423</sup> iş doyumunu azaltan en önemli unsur olarak ücretlerin azlığı görülmektedir.

- İşgören devir hızının yüksekliği: Konaklama işletmelerinde mevsimlik çalışma, iş tatminsizliği, transferler, yaşanan bazı örgütsel sorunlar nedeniyle işgören devir hızı oldukça yüksektir<sup>424</sup>. Örneğin; Türkiye’de yapılan bir araştırmada işgören devir hızı Marmaris’te %59, Ankara ve İstanbul’da %30 olarak tespit edilmiştir<sup>425</sup>. Amerika’da yapılan bir araştırmada ise işgören devir oranı yöneticilerde %35, diğer personelde %115’tir<sup>426</sup>. İşgören devir hızının yüksekliği konaklama işletmelerinde yaratıcılığın ve yeniliğin gelişmesini engellemektedir. Bir kişinin ya da grubun önderliğinde ortaya çıkan bir yenilik projesi, o kişi veya grup işletmeden ayrıldığında gerçekleşmemektedir.

- Geleneksel örgütsel yapı: Konaklama işletmelerinde çoğunlukla geleneksel örgüt yapılarının egemen olduğu, işletme büyüdükçe hiyerarşinin de arttığı görülmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi geleneksel örgütsel yapı, örgüt içi iletişimi, esnekliği ve özgürlüğü engellendiğinden örgütteki yenilik ve yaratıcılığı da engellemektedir. Wong ve Pang’in<sup>427</sup> çalışmasında da katı kurallar ve katı yönetim şekli konaklama işletmelerinde yaratıcılığı engelleyen bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır.

- İnsan kaynaklarının yeteneği: Konaklama işletmelerinde gerek nitelikli personel azlığı gerekse de mali problemler nedeniyle ucuz işgücüne yönelinmektedir.

<sup>423</sup> Boran Toker; “Konaklama İşletmelerinde İş Doyumu: Demografik Değişkenlerin İş Doyumu Faktörleri Üzerine Bir Çalışma”, *Journal of Yasar University*, Cilt:2, No:6, 2007, s..609; Ehtiyar, s.192

<sup>424</sup> Meryem Akoğlan Kozak; *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar*, Detay Yayıncılık, Ankara,1999, s.50

<sup>425</sup> Kemal Birdir; “Türkiye’de Otel Genel Müdürlerinin İş Devir Süreleri ve Nedenleri Üzerine Bir Araştırma”, *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, Yıl:11, No:4, 2000, s.142

<sup>426</sup> Seonghee Cho; Robert H. Woods; SooCheong (Shawn) Jang et Al.; “Measuring The Impact of Human Resource Management Practices on Hospitality Firms’ Performances”, *Hospitality Management*, Vol:25, 2006, p.271

<sup>427</sup> Wong; Pang; Motivators..., p.33

Türkiye'deki otellerin en önemli ihtiyaçlarından bir tanesi nitelikli işgörendir<sup>428</sup>. Yetenekli insan kaynaklarından yararlanamama otel işletmelerinde yenilik ve yaratıcılığın gelişmesini engelleyecektir.

- İnsan kaynakları uygulamaları: konaklama işletmelerinde personelin işe alınması, eğitimi, doğru işte çalıştırılması, motivasyonu, kariyer olanakları, adil değerlendirme ve ücretlendirmenin yapılmaması gibi hususlarda sorunlar bulunmaktadır. Bu durum işgörenlerin işletmeye ve işe bağlılıkları azaltmakta ve örgütsel yaratıcılık ve yenilik çabalarını zedelemektedir.

- Üst yönetimin tutumu: Üst yönetimin yeniliğe olumlu bakış açısı ve yeni ve yaratıcı çabaları desteklemesi yenilik ve yaratıcılığın örgütte gelişmesi açısından oldukça önemlidir. Konaklama işletmelerinde; üst yöneticilerde nitelikli profesyonel yöneticilerin azlığı, eğitim seviyesinin istenilen düzeyde olmaması, alanında eğitim alanların azlığı, astlarla iletişim problemleri, astlara yönelik baskıcı tutum ve davranışlar gibi problemler vardır<sup>429</sup>. Bu durum, konaklama işletmelerinde yenilik ve yaratıcılığın gelişmesi açısından sorun teşkil etmektedir.

- Yenilik stratejileri: Konaklama işletmelerinde yenilik stratejisinin varlığı ve strateji seçimi yeniliğin gerçekleşmesi açısından önemlidir. Konaklama işletmelerinde yapılan yenilikle ilgili bir araştırmada konaklama işletmelerinin yenilik stratejilerinin taklitçi strateji olduğu ve hizmet tasarımlarında bilgi teknolojilerinden yararlanılmadığı ortaya çıkmıştır<sup>430</sup>. Bu araştırmanın ve gözlemlerin sonucu olarak; konaklama işletmelerinde yeniliğe daha fazla önem verilmesi ve müşterilere farklı hizmet sağlamak açısından farklılaşma stratejilerinin benimsenmesinin gerekliliği açıktır.

- Kaynak yetersizliği: Kaynak yetersizliği örgütlerde yeniliğin ve yaratıcılığın gerçekleşmesinde en büyük engellerden biridir. Konaklama işletmelerinde Ar-ge çalışmaları için yeterli bütçe ayırma<sup>431</sup> ve personele yaratıcı ve başarılı çalışmalar için

<sup>428</sup> Met;Erdem; s.68

<sup>429</sup> Sü; s.43

<sup>430</sup> Selin Aygen; *İşletmelerde Yenilik Yönetimi Sürecinde Örgüt Yapılarında ve Hizmet Tasarımlarında Yaşanan Dönüşümler: Antalya İli Beş Yıldızlı Konakla İşletmelerinde Ampirik Bir Araştırma ve Hizmet Tasarımı Önerisi* Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006,s. 216

<sup>431</sup> Aygen; s.215

zaman ve kaynak ayırma<sup>432</sup> konusunda sıkıntılar vardır. Bu durum konaklama işletmelerinde yeni hizmet ve süreç geliştirmeyi engellemektedir.

- Mevsimlik çalışma: Konaklama işletmelerinin özelliği gereği mevsimlik çalışma oldukça yüksektir. Otel işletmelerinde personel açısından işin mevsimlik olması nedeniyle iş güvencesinin olmaması en büyük sorunlardan biridir<sup>433</sup>. İş tatmini ve motivasyonu etkilemekte, örgütsel bağlılığı azaltmaktadır. Bu durum dolaylı olarak örgütte yaratıcı ve yeniliğin gelişmesini etkilemektedir.

- Kararlara katılım azlığı: Daha öncede belirtildiği gibi kararlara katılım yenilik ve yaratıcılığın işletmede sağlanması için oldukça önem arz etmektedir. Ancak konaklama işletmelerinde personelin kararlara katılımına yapılan araştırmalardan çokta önem vermedikleri görülmektedir<sup>434</sup>. Dolayısıyla kararlara katılım eksikliği ve işgörenlerin yaratıcı düşünceleri beyan edememesi konaklama işletmelerinde yenilik ve yaratıcılığın gelişmesini etkilemektedir.

### 3.3.2. Konaklama İşletmelerinde Yenilik ve Yaratıcılık İçin Başarı Koşulları

Konaklama işletmelerinde yaratıcılığın geliştirilmesi ve başarılı yeniliklerin ortaya çıkması için önemli olan bir takım unsurlar vardır. Jong vd. hizmet yeniliği için dört ana başlıkta 17 başarı faktörü belirtmişlerdir. Bunlar<sup>435</sup>;

- İnsan (ön ofis çalışanları, yenilik rolleri, uzmanlık),
- Yapı (roller ve prosedürler, iş tanımı ve rotasyon, çok fonksiyonlu takımlar, iç iletişim, ödül sistemi),
- Kaynaklar (mali kaynaklar, bilgi teknolojileri, işgörenlere yetki verilmesi),

<sup>432</sup> Wong; Pang; Barriers..., p.29; Hatice Güçlü; Fermani Maviş; "Otel İşletmelerinde Yönetici Yaratıcılığını Engelleyen Unsurlar Üzerine Nitel Bir Araştırma", *III.Lisansüstü Turizm Öğrencileri Kongresi, 25-28 Mayıs 2006 Çanakkale*, s:490

<sup>433</sup> Sü; s.109

<sup>434</sup> Ebru Zencir; *Bir Liderlik Modeli Olarak Personel Güçlendirme: Ankara'da Bulunan Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004, s.81; Mehmet Furkan Hacımustafaoğlu; *Personel Güçlendirme Algularının Bireysel Yaratıcılığa Etkisi ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008, s. 79

<sup>435</sup> J.P.J. Jong; A. Bruins; W. Dolfsma et Al.; *Innovation in a Service Firms Explored: What, How, Why?* Literature Review, *EIM Business&Policy Research*, Zoetermeer, 2003, p.38

- Bağlantılar (müşterilerle etkileşim, dış odaklılık, iş birliği, ön test, pazara giriş, reklam) dır.

Ottenbacher ve Gnoth yaptığı araştırma sonucuna göre 9 unsurun konaklama işletmelerinde yeniliğin başarında etkili olduğunu bulmuşlardır. Bunlar; pazar seçimi, stratejik insan kaynakları yönetimi, işgörenlerin eğitimi, pazarın isteklerine cevap verme, personel güçlendirme, personeli davranış temelli değerlendirme, pazarlama sinerjisi, işgören bağlılığı, yeni hizmetin kalitesi<sup>436</sup>.

Konaklama işletmelerinde yaratıcılığın motive edilmesi ile ilgili olarak ise Wong ve Pang'in çalışmaları göze çarpmaktadır. Onlar, çalışmalarında 27 işle ilgili yaratıcılık unsurunu 5 faktör altında toplamışlardır. Bu faktörler araştırma sonucunda çıkan önem sırasına göre; 1- eğitim ve geliştirme, 2- üst yönetimin desteği ve motivasyonu, 3- açık iletişim, 4- personelin çabalarını tanıma ve motivasyon 5- özerklik ve esneklik şeklindedir<sup>437</sup>.

Konaklama işletmelerinde yenilik ve yaratıcılığın başarısını etkileyen unsurlar şöyle belirtilebilir:

- Üst yönetimin yeniliğe yönelik bakış açısı: Üst yönetimin yenilikçi bakış açısı ve yaratıcı ve yenilikçi çalışmalar için gerekli desteği vermesi, yenilikçi ortamın oluşması ve başarılı yenilikçi çalışmalar için önemlidir<sup>438</sup>. Yöneticilerin risk, belirsizlik, işletme yetenekleri, pazar reaksiyonlarına yönelik çalışmaları hizmet yeniliğinin başarısı için gereklidir<sup>439</sup>.
- Pazar koşulları ve müşteri isteklerinin anlaşılması: Pazar koşulları ve müşteri isteklerinin bilinmesi yeni hizmet geliştirme açısından oldukça önemlidir<sup>440</sup>. Yeni

<sup>436</sup> Michael Ottenbacher; Juergen Gnoth; "How to Develop Successful Hospitality Innovation", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol:46, No:2, 2005, p.217

<sup>437</sup> Wond; Pang; Motivators.... pp.551-556

<sup>438</sup> Michael C. Ottenbacher; "Innovation Management in The Hospitality Industry: Different Strategies for Achieving Success", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol:31, No:4, 2007, p.445

<sup>439</sup> Ulrike de Brentani; "Innovative Versus Incremental New Business Services: Different Keys for Achieving Success", *The Journal of Product Innovation Management*, Vol: 18, 2001, p.181

<sup>440</sup> Scott Edgett; "The Traits of Successful New Services Development", *Journal of Services Marketing*, Vol:8, No:3, 1994, pp.46-47



hizmete karar vermenin yanında hizmet geliştirme sürecinin birçok basamağında pazar testlerini yapılması ve tüketici görüşlerinin alınması önemlidir<sup>441</sup>. Örneğin, Birleşik Devletlerde en iyi otel grubu olarak seçilen Embass Swites her gün tüketicilerle 350 açık uçlu görüşme gerçekleştirmektedir<sup>442</sup>

- Yenilik programlarının başarılı uygulanması: Konaklama işletmelerinde başarılı yeniliklerin ortaya çıkmasında hizmet geliştirme sürecinin stratejik açıdan yönetimi önemlidir<sup>443</sup>. Yeni hizmet sürecinin bütün aşamalarında ortaya çıkabilecek problemlere yönelik tedbirler alınmalı, gerekli kaynak desteği sağlanmalı ve personel motivasyonuna gerekli değer verilmelidir<sup>444</sup>. Konaklama işletmelerinde ar-ge departmanının yenilik çalışmalarının daha planlı yapılmasını ve gerekli kaynağın aktarılmasını sağlayacaktır.

- Yaratıcılığı destekleyen insan kaynakları uygulamaları: Konaklama işletmelerinde stratejik insan kaynakları yönetimi ve işgörenlerin bağlılık ve motivasyonunu arttıran başarılı insan kaynakları uygulamaları yaratıcılık ve yeniliğin gerçekleştirilmesinin gerekli bir koşuludur. Konaklama işletmelerinde yapılan uygulamaları araştırmalarda da<sup>445</sup>; personel eğitimi, davranış temelli personel değerlendirme, personel güçlendirme, stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının yeniliğin başarısı için önemli faktörler olduğu görülmektedir.

---

<sup>441</sup> Ian Alam; Chad Perry; “ A Customer-Oriented New Service Development Process”, *Journal of Services Marketing*, Vol:16, No:6, 2002, p.529

<sup>442</sup> Durna; s.108

<sup>443</sup> Jon Sundbo; “Management of Innovation in Services”, *The Service Industries Journal*, Vol:17, No:3, 1997, p.451

<sup>444</sup> Brentani; p.182; Ulrike de Brentani; “Success Factors in Developing New Business Services”, *European Journal of Marketing*, Vol:25, No:2, 1991, p.56

<sup>445</sup> Michael Ottenbacher; Juergen Gnoth; Peter Jones; “Identifying Determinants of Success in Development of New High-Contact Services, Insight from Hospitality Industry”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 17 No. 4, 2006, p.355; Michael Ottenbacher; Vivienne Shaw; Andrew Lockwood; “An Investigation of the Factors Affecting Innovation Performance in Chain and Independent Hotels”, *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, Vol:6: No:3, 2006, pp.124-126

### 3.3.3. Konaklama İşletmelerinde Yenilik ve Yaratıcılığı Destekleyen Örgüt İçi Faktörler

Bu araştırmanın ikinci bölümünde yer alan örgütsel unsurlar konaklama işletmelerinde yaratıcılık ve yeniliğin oluşturulması açısından da önemli unsurlardır. Yenilik ve yaratıcılığı destekleyen bu örgütsel faktörler burada kısaca konaklama işletmeleri açısından ele alınmıştır.

**Örgütsel Kültür ve İklim:** Örgütsel kültür ve örgütsel iklim, konaklama işletmelerinde yenilik ve yaratıcılığı geliştirmede gerekli bir unsurdur. Yenilik ve yaratıcılık kültürünün işletmede gerçekleştirilmesi, işletmelerin yenilik ve yaratıcılık performansı olumlu yönde etkilenmektedir. Çoğu başarılı konaklama işletmesinin araştırma geliştirme departmanı yoktur, ancak onun yerine yaratıcı girişim, yenilikçi personel ve yeni fikirleri cesaretlendiren bir kültüre sahiptir. Küçük girişimci işletmelerin yenilikçi kültür sağladıkları ve bunun sonucu olarak yeni fikirlerin geliştirildiğine dair kanıtlar vardır. Örneğin<sup>446</sup>; Jones'un araştırmasındaki Pourshing firması, sürekli yeni fikirler ve çözümler geliştiren girişimci bir firmadır. Disney ise, yeni fikirler üretmeleri için personeli cesaretlendirmektedir. Konaklama endüstrisindeki bazı işletmeler yeniliği misyonlarında açıkça belirtmektedirler. Birçoğu ise yeniliği cesaretlendirmenin anlamını kavramışlardır. Örneğin; Alpha Airport işgören yaratıcılığını takdir edip ödüllendirmektedir.

Yenilikçi örgütsel iklimin oluşturulması da konaklama işletmeleri açısından önemlidir. Subramaniam Avustralya otel endüstrisinde yaptığı araştırma da örgütsel yenilik ve örgütsel iklim arasında önemli bir ilişki bulmuştur<sup>447</sup>. Davidson<sup>448</sup> ise araştırmasında, otel işletmeleri açısından hizmet kalitesini etkileyen aynı zamanda yenilik içinde gerekli olan örgütsel iklim boyutlarını aşağıdaki şekilde belirtmektedir:

---

<sup>446</sup> Jones, p.94

<sup>447</sup> Revati Subramaniam, "A Multivariate Study of the Relationship Between Organizational Learning, Organizational Innovation and Organizational Climate in the Australian Hotel Industry", *Swinburne University of Technology*, 2005, p.189

<sup>448</sup> Michael C.G. Davidson; "Does Organizational Climate Add to Service Quality in Hotels?", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol:15, No:4, 2003, p.208

- Liderlik, kolaylaştırma, destek: Yeniliği ve yaratıcılığı destekleyen bir örgütsel iklimin oluşturulması için liderlere büyük görevler düşmektedir. Lider işgörenleri cesaretlendirici ve destekleyici olmalı, hataları tolere edebilmelidir. İşlerin yapılması bürokrasi ile zorlaştırılmamalıdır. İşgörenler yeni fikirleri yönetime sunmada kendilerini engellenmiş hissetmemelidirler, rahatça fikirlerini paylaşmalıdırlar.
- Profesyonel ve örgütsel canlılık: Gerek yönetim kademesi, gerekse örgütün diğer basamaklarında sürekli bir dinamizm gereklidir. Dinamik çalışan bir örgüt aynı zamanda yaratıcı ve yenilikçidir.
- Çekişme: İşgörenler arasındaki pozitif bir çekişme daha başarılı işlerin ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Yaratıcı fikir üretme açısından işgörenler yeteneklerini zorlayacaklardır. Örgüt iklimi pozitif çekişmeyi destekleyecek şekilde oluşturulmalıdır.
- Kurallar, baskılar: Kurallar işin ciddiyetini ve disiplini sağlasa da yenilik ve yaratıcılığı engellemektedir. Özellikle şehir otellerinde daha katı bir örgüt ikliminin olduğu görülmektedir. Eğer işletme yaratıcı personelin fikirlerinden yararlanarak kendini geliştirmek istiyorsa belli düzeyde özgürlük ve esneklik sağlamalıdır.
- İş farklılığı, iddialı olması, özerklik: Yapılan işle ilgili özellikler işgörenin yaratıcılığı etkilemektedir. Konaklama işletmelerinde yiyecek içecek, önbüro, pazarlama satış, halkla ilişkiler gibi departmanlarda yaratıcılık gerektiren iddialı işler bulunurken, kat hizmetleri, muhasebe gibi bölümlerde nispeten rutin işler yapılmaktadır.
- Grup içi etkileşim, arkadaşlık: Grubun etkileşimi, grup üyeleri arası etkili iletişim, mizah anlayışı grubun yaratıcılık potansiyelini etkilemektedir. Örneğin; bir otel işletmesinin mutfağındaki çalışma grubu arasındaki etkili iletişim ve fikir alışverişi daha yaratıcı yemeklerin üretim ve servisini ortaya çıkarabilir.

Jones ve arkadaşları otel işletmelerinde yaratıcı ve yeniliği destekleyen en önemli unsurlardan biri olarak yenilikçi kültürün oluşturulması gerektiğini belirtmişlerdir. Otel işletmelerinde örgütsel yeniliği geliştirmek için bireysel yetenekler, örgütsel kültür ve

bilgi transferi unsurlarını dikkate alarak yeniliği geliştiren araçlar önermişlerdir. Onlara göre yenilik sürecinin her aşamasında teşvik ve destek önemlidir<sup>449</sup>. Chen, otel işletmeleri personeli üzerine yaptığı araştırmasında yenilikçi bir hizmet kültürünün, yenilik performansı ile önemli derecede ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Araştırma sonucuna göre, yenilikçi hizmet kültürü ve bu kültürü oluşturan öğelerin her biri (vizyon, katılımcı güven, yenilik için destek, görev merkezlilik, etkileşim sıklığı) yeniliğin oluşturulmasında etkilidir<sup>450</sup>.

Yenilikçi kültürün oluşturulması, yeniliğin ortaya çıkmasının yanında işgören devir hızının azalması, işgören moralinin yükselmesi gibi unsurlarda da çok olumlu etkisi olmaktadır.

**Örgütsel Yapı:** Yenilik ve yaratıcılık için diğer bir unsur, uygun örgütsel yapıdır. Uygun örgütsel yapı, hem müşteri isteklerine cevap vermek, yeni ve yaratıcı hizmetler götürmek, hem de personel memnuniyetini sağlayarak onların yaratıcı fikirlerinden maksimum yararlanmak için gereklidir. Konaklama işletmelerinde hiyerarşinin az olduğu, personelin kararlara katılımına önem verildiği, bazı kararlarda personelin özgür bırakıldığı, esnek çalışma yapılarının olduğu, yönetim-personel iletişiminin güçlü olduğu bir yapı yenilik ve yaratıcılığın gelişmesine katkı sağlayacaktır.

Konaklama işletmelerinde, işletme büyüdükçe hiyerarşik basamakların arttığı gözlemlenmektedir. Personelin çalışırken işine birden fazla şef tarafından müdahale edilmekte, personelin özgürlüğü kısıtlanmaktadır. Yenilik ve yaratıcılık için çalışma gruplarının performansından yararlanılabilir. Hiyerarşik basamakların, katı kuralların ve prosedürlerin olduğu bir yapıdan ziyade, kendi performansını kontrol eden çalışma gruplarının olduğu bir yapı, yeni fikirlerin ve davranışların ortaya konmasında daha etkilidir.

---

<sup>449</sup> Eleri Jones; Debbie Keeling; Rachel Davies et Al.; "Developing Innovation in Tourism and Hospitality Companies: Motivation + Organizational Culture + Knowledge Transfer= Innovation", *Managing Employee Attitudes and Behaviors in the Tourism and Hospitality Industry* (Ed:Salih Kuslivan), Nova Science Publishers, New York, 2003, p.750

<sup>450</sup> Wen-Jung Chen; "Innovation in Hotel Services: Culture and Personality", *International Journal of Hospitality Management*, in press, 2010, p.4

Son yıllarda konaklama işletmelerinde yenilikçi yapıya doğru bir geçişin olduğu görülmektedir. Aygen, konaklama işletmelerinde yaptığı araştırmasında, yenilikçi örgüt anlayışına sahip işletmelerin yalın örgüt yapısını tercih ettikleri, fonksiyonel bölümlenmeden yararlandığı ancak yenilikçi örgüt modellerinden şebeke ve yığılım örgütlere uygun olarak hareket edildiğini belirtmiştir. Araştırmasında, yenilik yönetimi kapsamında konaklama işletmelerinin örgüt yapıları ve hizmet tasarımlarında yaşanan dönüşümleri incelemiş, araştırma sonucunda; konaklama işletmelerinde yenilik ve yaratıcılık kavramlarının doğru olarak anlaşıldığı, hizmet yeniliği kadar süreç yeniliğinin de önemsendiği, işletmelerde hizmet için yenilik kültürünün doğru olarak benimsendiği, personel güçlendirmeye önem verildiği, yenilikçi örgüt yapılarına doğru bir geçişin başladığı ancak ar-ge faaliyetleri için yeterince bütçe ayrılmadığını ortaya çıkarmıştır<sup>451</sup>.

Strateji, Misyon, Vizyon: Konaklama işletmelerinde uygun strateji de yenilik ve yaratıcılık için etkili rol oynamaktadır. Gray vd., konaklama sektörü açısından etkili ve yeterli yenilik stratejilerinin işletme performansı açısından gerekli olduğunu belirtmişlerdir<sup>452</sup>. Konaklama işletmelerinde hizmet yeniliğinin ortaya konulabilmesi için işletme stratejilerinde personelin yaratıcılıklarının ortaya çıkarılması ve geliştirilmesi yönünde amaçlarda yer almalıdır. Yaratıcılığın geliştirilmesini amaç edinen bir işletmede çalışanlarda yaratıcı fikirler üreterek işletme katkı sağlamak için çaba harcayacaklardır.

Konaklama işletmelerinin misyon ve vizyonlarında yeniliği açıkça belirtmeleri, yenilik ve yaratıcı odaklı bir örgütsel kültür oluşturmada oldukça önemlidir<sup>453</sup>. Aynı zamanda açık bir vizyon, misyon ve yenilik stratejisi yenilik süreci için bir rehberdir. İşgörenlerin ortak yenilik amacına yönelmelerini sağlamaktadır. Müşteri ihtiyaçlarını karşılamak, işletmeye maksimum kazanç sağlamak, hizmet yeniliğinin başarılı kılma için kaynakların uygun kullanımı temelinde etkili yeniliklerin gerçekleşmesini olanaklı kılmaktadır<sup>454</sup>.

---

<sup>451</sup> Aygen; s.214-215

<sup>452</sup> Gray; Matear; Matheson; p.150

<sup>453</sup> Jones, p.94

<sup>454</sup> Yana An; Zhiyan Duan; "Factors Affecting Service Innovation in the Hospitality Industry", *4th International Conference on Wireless Communication, Networking and Mobile Computing*, 12-14 October 2008, p. 2

Konaklama işletmelerinin web sitelerinden vizyon ve misyon ifadelerine bakıldığında, çoğunlukla yenilik odaklı olma ve müşteriler için yeni hizmetler üretme ifadesi yer almaktadır. Beş yıldızlı 50 otel işletmesi üzerinde yapılan bir araştırmada<sup>455</sup>; otellerin %56'sının misyon ifadelerinde kalite ve yenilik unsurlarının yer aldığı ortaya çıkmıştır.

Konaklama işletmelerinin genellikle misyon ve vizyonlarında dış müşteri memnuniyetini dikkate aldıkları, iç müşteri memnuniyetini göz ardı ettikleri gözlenmektedir. Yeniliğin ortaya çıkmasında iç müşteri memnuniyetinin önemi dikkate alındığında, işletmelerin strateji, misyon ve vizyonlarında iç müşteri memnuniyetine de yer vermeleri gereklidir.

**Liderlik:** Konaklama işletmeleri yönetimlerinin bütün personel arasında yaratıcı düşüncüyü cesaretlendirmesi gereklidir. Bunu yapabilmeleri için yaratıcılık sürecini, yaratıcılık engellerini, yaratıcılığı motive eden unsurları bilmeleri gereklidir<sup>456</sup>. İşletmelerinde yaratıcılığı motive eden, yaratıcı ve yenilikçi davranışları ödüllendiren liderler, yaratıcı fikirlerin oluşması ve problemlerin çözülmesine katkı sağlayacaklardır<sup>457</sup>. Liderler eğer konaklama sektöründe başarılı bir hizmet yeniliği ortaya çıkarmak istiyorlarsa ayrıca şu hususlara dikkat etmelidirler<sup>458</sup>:

- Örgütte yenilik kültürü oluşturmak: Yenilikçi bir örgüt oluşturmak liderlerin büyük sorumluluklarındandır. Yenilikçi bir kültür, personelin yenilik odaklı düşünmesine ve hareket etmesine imkan sağlayacaktır.
- Yeniliği desteklemek için resmi ve resmi olmayan teşvik sistemleri kullanmak: Maddi veya maddi olmayan ödüllendirme yaratıcılık için önemli motivasyon kaynağıdır. Konaklama işletmelerinde ayın personeli, yılın personeli seçme gibi performans ödüllendirme sistemleri kullanılsa da yaratıcı ve yenilikçi fikirlere özel ödül sistemleri de kurulmalıdır.

<sup>455</sup> Mehmet Ali Köseoğlu; Elif Karabulut Temel; "Sektörlere Göre Misyon İfadelerinde Kullanılan Ögelerdeki Farklılaşmalar: İMKB Şirketleri Üzerine Bir Araştırma", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*; Cilt:9, No:2, 2008, s.75

<sup>456</sup> Lazer; Layton; p.407

<sup>457</sup> Wong; Pang; Motivators....., p.555

<sup>458</sup> An; Duan; p. 2

- Açık iletişim kanalları kurmak: Liderlerin personel- lider ve personel arası etkili iletişimi destekleyici sistemler kurmaları gereklidir. Personel yaratıcı fikirlerini eleştiri ya da alay edilme korkusu olmadan rahatça çevresindekilerle paylaşabilmelidir. Birbirleriyle etkileşim halinde olan yaratıcı takımlar, yeni fikirlerin ortaya konulmasında önemli rol oynamaktadırlar. Bu açıdan liderler fikirlerin paylaşıldığı bir oluşturmaya çalışmalıdırlar.
- Hizmet yeniliği ile ilgili risk algısını düzenlemek: Personel arasında risk almayı cesaretlendirmek ve alacağı risk ve sonuçlar arasında analiz yapmayı öğretmek gereklidir. Konaklama işletmelerinde hizmet yeniliğinin riski nispeten az denilebilir. Hizmet yeniliğinin işletmeler açısından rekabet açısından rolü düşünüldüğünde risk almak avantajlı olmaktadır.

Konaklama işletmelerinde mutfak, servis, animasyon gibi bölümlerde takım liderliği ön plana çıkmaktadır. Bu bölümlerde yaratıcılıkların geliştirilmesinde ve yeni hizmet üretiminde takım liderinin rolü büyüktür. Takımın kendi içinde ve işletme yönetimiyle uyum konusu ve yaratıcı çalışmaların ortaya çıkmasında takım liderine büyük görevler düşmektedir.

İletişim: Konaklama işletmelerinde de yenilik ve yaratıcılık için örgüt içi etkileşim ve iletişim de önemlidir. Hem yatay, hem dikey, hem de departmanlar arası iletişim kanallarının açıklığı, yaratıcılık ve yeniliğin gerçekleşmesi açısından etkili rol oynamaktadır. İşgörenler yeni bilgi elde etme, bunları paylaşma konusunda cesaretlendirilirse, yaratıcı ve yenilikçi fikirlerin daha kolay ortaya çıkması kaçınılmaz olacaktır<sup>459</sup>.

Konaklama işletmelerinde verilen hizmetin özelliği gereği personel arası iletişim kanalları açık olsa da, yaratıcı fikirleri paylaşma ve birlikte çalışma konusunda hala eksiklikler bulunmaktadır. Hiyerarşik basamağın fazla olduğu servis gibi departmanlarda üst yönetime ulaşma konusunda sıkıntılar yaşanmaktadır. Günlük iş öncesi yapılan toplantılar, bilgi vermeden ziyade sorunların çözümünde personel fikri

<sup>459</sup> Wong; Pang; Motivators..., pp.554-555

alma şeklinde olursa personelin yaratıcı çözüm önerilerinden de yararlanılabilecektir. Bunun yanında personelin yaratıcı fikirlerini kolayca iletebileceği şekilde tüm iletişim açık olmasının gereği açıktır.

İnsan Kaynakları Yönetimi: Konaklama işletmelerinde yaratıcılığın ve yeniliğin gerçekleşmesinde en önemli unsurlardan birisi insan kaynakları yönetimidir. İşgörenler arası etkili iletişimin gerçekleşmesine rehberlik yapma, maddi ve maddi olmayan ödüllendirmeyi kullanarak işgörenleri yaratıcı performanslarını artırma, hizmet yeniliğinin başarısı için yenilik sürecinde işgörenleri motive etme önemli insan kaynakları uygulamalarıdır<sup>460</sup>. Konaklama işletmelerinde müşterilere verilen hizmetlerin özelliği gereği farklı yeteneklerden yararlanmak önemlidir. Bu yeteneklerin kültürel uyumu ve kişi-örgüt uyumunun sağlanması yaratıcılık ve yenilik için önemlidir<sup>461</sup>. Bunun yanında; yetenekli ve yaratıcı kişilerin işe alınması, onların eğitimi, geliştirilmesi, yetenekleri ve istekleri doğrultusunda kariyer yönetimi, esnek çalışma düzeninin oluşturulması, etkili ücret sistemi, etkili performans değerlendirmesi gibi uygulamalar, yaratıcı yeteneklerden maksimum düzeyde yararlanmayı sağlayarak önemli yeniliklerin oluşmasını önderlik edecektir.

Konaklama işletmelerinde diğer önemli husus farklıların yönetimi ve onların yaratıcı fikirlerinden yararlanma ile ilgilidir. Konaklama işletmelerinde mutfak ve animasyon gibi hizmet verilen bölümlerde farklı dil, milliyet, eğitim ve kültürden kişiler çalışmaktadır. Onların beraber çalışması ve sinerjisinden yararlanılması konusundan insan kaynakları yöneticileri ve takım liderlerine önemli görevler düşmektedir.

Bilgi Yönetimi, Bilgi Teknolojisi Kullanımı, Bilgi Paylaşımı: Hizmet yeniliği açısından bilgi ve bilgi teknolojileri önemli bir kaynaktır<sup>462</sup>. Konaklama işletmelerinde bilgi teknolojilerinin kullanımı, hem hizmet yeniliğine destek amaçlı, hem de yaratıcılık ve yenilik sürecinde etkili bilgi akışının sağlanmasında önemlidir<sup>463</sup>. Bu ve diğerlerinin

<sup>460</sup> An; Duan; p. 3; Emilian Radu; Dragoş- Constantin Vasile; "Innovation in the Hospitality Industry", <http://steconomice.uoradea.ro/anale/volume/2007/v1-economics-and-business-administration/> 54.pdf, pp:237-238

<sup>461</sup> Subramaniam; p.21

<sup>462</sup> Jay Kandampully; "Innovation as a Core Competency of a Service Organisation: The Role of Technology, Knowledge and Networks", *European Journal of Innovation Management*, Vol:5, No:1, 2002: p:18

<sup>463</sup> An; Duan; p. 3



otel işletmelerindeki araştırmasına göre; bilgi yönetimi ve bilgi paylaşımı, takım kültürü ve hizmet yenilik performansı arasında ilişkiler oldukça önemli ve güçlü bulunmuştur<sup>464</sup>. Görüldüğü üzere, bilgi paylaşımı ve yönetimi yaratıcı takım ve örgüt kültürünü oluşması ve hizmet yenilik performansının gelişmesine önemli destek sağlamaktadır.

### **3.4. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE YENİLİK VE YARATICILIK PERFORMANSI**

Bu bölümde, performans kavramına genel bir giriş yapılarak, konaklama işletmelerindeki yenilik ve yaratıcılık performansı konularına değinilecektir.

#### **3.4.1. Performans Kavramı**

Performans, amaçlara ulaşma düzeyi ve elde edilen çıktı ile ilgilidir. Barutçugil' e göre performans, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır."<sup>465</sup> Diğer bir tanıma göre performans; görev çerçevesinde önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde, görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleştirilmesi yönünde ortaya konan mal, hizmet ya da düşüncedir<sup>466</sup>. Performans, bir etkinlik sonucunda elde edileni nicel/nitel olarak belirleyen unsurdur<sup>467</sup>. Bu tanımlardan da anlaşıldığı gibi, bir iş sisteminin ve bir çalışanın performansı, belirli bir zaman süreci içerisindeki çıktıdır ve çalışmanın sonucunda belirlenmektedir.

Performans kavramı, çıktı, verimlilik, karlılık, iş kalitesi, etkinlik gibi birçok kavramla ilişkilidir ve performansın değerlendirilmesinde amaçlara ulaşma derecesini yanında, rakiplerin çıktıları, müşteri beklentileri, istenen kalite gibi unsurlar dikkate alınmaktadır.

<sup>464</sup> Meng-Lei Monica Hu; Jeou-Shyan Horng; Yu-Hua Christine Sun; Hospitality Teams: Knowledge Sharing and Service Innovation Performance, *Tourism Management*, Vol: 30, 2009, p.41

<sup>465</sup> İsmet Barutçugil; *Performans Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002, s. 11

<sup>466</sup> M. Akif Helvacı; "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi", *Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt:35, Sayı:1-2, 2002, s.156

<sup>467</sup> Ömer Turunç; *Bilgi Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Örgütsel Performansına Etkisi*", Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, S.120

Yönetimlerin performans anlayışı günümüze gelene dek çok değişiklik göstermiştir. Değişik dönemlerde farklı alanlarda odaklanan değişik performans anlayışları ortaya çıkmıştır. Amacın en çok kar sağlamak olduğu ekonomik performans anlayışından, sırasıyla verimlilik, müşteri merkezlilik ve günümüzde geleceğin örgütü olma ve rekabet edebilme anlayışına geçilmiştir. Günümüzün “yüksek performanslı örgütlerinin” ortak özellikleri şunlardır<sup>468</sup>;

- Verimlilik
- Liderlik
- Yenilik
- Sürekli öğrenme
- Sürekli gelişim
- Müşteri odaklılık
- Performans amaçları
- Karşılıklı etkileşim
- İşin niteliğinin açık ve net olması
- Bireysel yeteneklerin değerlendirilmesi
- Yaratıcılığın takdiri
- Çalışanları geliştirme
- Çok kaynaktan geri bildirim
- Değişim ve esneklik (talebe göre ve hızlı üretim-esnek üretim teknolojileri-pazara hızlı uyum)
- Takım çalışması
- Çevreye saygı
- Sosyal sorumluluk

İşletmelerin yaşayabilirliği ve büyümesi sadece verimlilik, maliyet, kar gibi sonuçlara değil, etkenlik, kalite, yenilik, yaratıcılık, risk alma, müşteri doyumunu, esneklik, katılımcılık, sosyal sorumluluk gibi vb. konularda sağlanan sonuçlara göre de belirlenmektedir. Dolayısıyla yenilik ve yaratıcılık işletmelerin genel performansı üzerinde oldukça önemli bir yere sahiptir.

---

<sup>468</sup> AKAL Zuhul, *Performans Kavramları ve Performans Yönetimi*, MPM, Ankara 2003, [http://www.ydk.gov.tr/semnerler/performans\\_yonetimi/performans\\_yonetimi.htm](http://www.ydk.gov.tr/semnerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm)

### 3.4.2. Bireysel ve Örgütsel Düzeyde Performans

Performans, günümüz rekabet ortamında değişen çevre şartlarına uyum sağlamak ve yeniliklere adapte olmak, bireyden başlayıp örgüte kadar çeşitli kademelerde hem teknik hem de psikososyal çabayı gerekli kılan bir kapsama sahiptir.

Performans hem bireysel hem örgütsel temelde, başarının sürekliliğini sağlamada yöneticilerin önlerini görmelerini sağlayan önemli bir araçtır. Performans değerlendirme yöneticilere iç ve dış değerlendirme olanakları sunarak küresel rekabetle varolabilmek için gerekli adımları atabilme olanağı sağlayan bir fırsattır.

Performans değerlendirme kavramı ise; kişi, birim ya da örgütlerin performanslarının önceden belirlenmiş bazı standartlara göre ya da “benzer diğerlerinin performansı” bazında ölçülmesini içeren bir süreci ifade etmekle birlikte pek çok tanımı mevcuttur. Bireysel bazda personel değerlendirme; “bir yöneticinin önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırma ölçme yoluyla personelin işindeki performansının değerlendirilmesi” olarak tanımlanmaktadır. Çalışanları daha iyi tanımaya olanak sağlayan performans değerlendirme bireysel bazda bireyin görevdeki başarısını, istek tutum ve davranışlarını, ahlak durumu ve özelliklerini ayrıntılayan ve bütünleyen, bireyin kuruluşun başarısına dair katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır<sup>469</sup>.

Firma performansı ise, işletme stratejilerinin belirli bir dönem sonunda uygulamalardaki ve çıktılardaki hedeflere ulaşma derecesini başka bir deyişle başarı düzeyi ile ilgilidir<sup>470</sup>. Bu tanıma göre performans; bir önceki dönemde belirlenen ve uygulanan stratejilerin rekabet ortamındaki başarı düzeyi ifade etmektedir.

Örgütsel temelde ise performans değerlendirme aynı esaslarda örgüt başarımının belirlenmiş standart ya da kıyaslama ile değerlendirilmesinden başka bir şey değildir. Küresel rekabetin kıyasıya arttığı, bilgi teknolojileri çerçevesinde radikal fırsatların ve hayati engellerin var olduğu günümüz işletme yaşamında örgütsel performansın

---

<sup>469</sup> Turunç, s. 120

<sup>470</sup> Michael E. Porter, “Towards A Dynamic Theory of Strategy”, *Strategic Management Journal*, Vol:12, 1991, p:95

değerlendirilmesi başarının sürekliliğini sağlamada önemli bir çerçeveyi oluşturmaktadır<sup>471</sup>.

Bu çalışmada performans; yaratıcılık performansı açısından bireysel, yenilik performansı açısından örgütsel düzeyde ele alınmaktadır. Hem bireysel, hem örgütsel açıdan genel bir tanımla performans; kalite, rakip, müşteri, beklentiler, amaçlar gibi daha önce belirlenmiş bir kritere göre değerlendirilen ve belli bir süre sonunda elde edilen çıktıdır.

### **3.4.3. Konaklama İşletmelerinde Yenilik Performansı**

Yenilik performansı konaklama işletmelerinde oldukça önemlidir. Günümüz rekabet ortamında konaklama işletmelerinin müşteriye sunduğu yeni hizmetler, müşteri memnuniyetini sağlayarak işletmenin başarısında etkili rol oynamaktadır.

İşletmenin yenilik performansı, işletmenin genel performansının bir parçasıdır. İşletme performansı, temel ekonomik amaçlarına ulaşma düzeyinin yanı sıra, işletmenin değişen çevre koşullarına uyum becerisinin göstergesidir ve rekabet ortamında işletme varlığının sürdürülmesinde etkili olan yenilik başarısı ile de yakından ilgilidir<sup>472</sup>. Dolayısıyla yenilik performansı, işletme performansının belirlenmesinde büyük bir yer teşkil etmektedir. Birçok işletmenin başarısında işletmenin yenilik yeteneği rol oynar.

#### **3.4.3.1. Yenilik Performansının Ölçülmesi**

İşletmelerin yenilik performanslarını belirli kriterlerle ortaya koymaları gereklidir. Yenilik performansının ölçülmesi, yapılan bir yeniliğe ilişkin etkinliğin ve yenilik amacına ulaşma derecesinin belirlenmesi sağlar.

Yenilik performansının en yaygın kullanılan göstergeleri ölçülebilir göstergelerdir. Bunlar; satışlar, yeni ürün başarı oranları, karlılık gibi göstergelerdir. Bunun yanında;

<sup>471</sup> Turunç, s. 120

<sup>472</sup> Çağrı Bulut; Cengiz Yılmaz; Lütfihak Alpan; "Pazar Oryantasyonu Boyutlarının Firma Performansına Etkileri", *Ege Akademik Bakış*, Cilt: 9, Sayı:2, 2009, s:515

son yıllarda ortaya konulan yeni ürün ve hizmetlerin sayısı, zaman etkinliği, yeni ürünlerin satış başarısı, sektördeki yeni hizmet ve ürün ilk olma durumu, alınan patentlerin sayısı, pazara sunulan yeni ürün ve hizmet sayısı yenilik performansının ölçümünde sık kullanılmaktadırlar<sup>473</sup>.

Yapılan araştırmalarda genellikle ürün ve hizmet yenilik performansının ölçümü ve işletmenin pazar başarısına ilişkin sonuçlar ön plandadır. Ancak süreç yeniliği ve örgütsel yenilik performansının ölçümü de işletmeler açısından önemlidir ve bunların ölçümünde objektif ölçülerden yararlanılabilir. Örneğin; insan kaynaklarının motivasyonunu arttırmaya yönelik amaçla yapılan bir örgütsel yeniliğin performansı, üretilen iş miktarı, işgören devir hızının düşmesi gibi göstergelerle ölçülebilir. Bunun yanında süreç yeniliklerinin ölçümünde ise, iş yapma zamanında azalma, maliyetlerin düşmesi ölçüleri kullanılabilir.

Tseng ve arkadaşlarının otel işletmelerinde yapmış oldukları çalışmada otel performans göstergeleri olarak, son iki yıl için satışlardaki büyüme oranı, pazar payındaki büyüme oranı, beklentilerle karşılaştırıldığında doluluk oranı, işletmelerinde memnun ayrılan müşteri oranı dikkate alınmıştır<sup>474</sup>.

Yenilik performansının ölçümünde kullanılan diğer bir yol subjektif ölçeklerdir. Genellikle firmanın kendisini rakip firmalarla karşılaştırdığı performans ölçümlerinde subjektif ölçek kullanımı ön plana çıkmaktadır<sup>475</sup>. Yapılan çalışmalar da subjektif ölçeklerin de güvenilir olarak sıklıkla kullanıldığı görülmektedir<sup>476</sup>.

Yenilik performansının subjektif olarak ölçümünde rakiplerin performansları da ön plana çıkmaktadır. Özellikle işletmenin endüstrideki en önemli rakibiyle kıyaslanarak

<sup>473</sup> Kayhan, s:34

<sup>474</sup> Tseng; Kuo; Chou; p:1028

<sup>475</sup> Erol Eren; Lütüfihak Alpkın; Yücel Erol; “Temel Fonksiyonel Yeteneklerin Firmanın Yenilik ve Finansal Performansına Etkisi”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl:4, Sayı:7, 2005, s: 208

<sup>476</sup> Maria Leticia Santos-Vijande; Luis Ignacio Alvarez-Gonzalez; “Innovativeness and Organizational Innovation in Total Quality Oriented Firms: The Moderating Role of Market Turbulence”, *Technovation*, Vo:27, 2007, p: 527; Daniel I. Projogo; Pervaiz K. Ahmed; “ Relationships Between Innovation Stimulus, Innovation Capacity, and Innovation Performance”, *R&D Management*, Vol:36, No:5, 2006, p:507; Chung-Jen Chen; Jing-Wen Huang; “Strategic Human Resource Practices and Innovation Performance- The Mediating Role of Knowledge Management Capacity”, *Journal of Business Research*, Vol:62, 2009, p: 113; Hu; Horng; Sun; p:45

yenilik performansının ölçülmesi, subjektif ölçümlerde daha güvenilir sonuçlar vermektedir<sup>477</sup>.

İşletmenin yenilik performansı bazı çalışmalarda ürün ve süreç yenilik performansı olarak incelenirken<sup>478</sup>, bazı çalışmalarda teknik ve yönetsel yenilik performansı<sup>479</sup> olarak gruplandırılmaktadır. Tseng ve arkadaşları ise yenilik performansını; teknolojik yenilik, örgütsel yenilik ve insan kaynakları yeniliği olarak üç grupta incelemiştir<sup>480</sup>. Yapılan çalışmalar dikkate alınarak yenilik performansı burada beş grupta ele alınabilir.

**Teknik yenilik performansı:** Teknik olarak ürün ve süreç yeniliği<sup>481</sup>, işletmenin yeni teknolojileri müşteri hizmetine sunma durumu, yeni ürün ve hizmet üretmede son teknolojiyi kullanma, yeni iletişim ve bilgisayar teknolojilerini kullanma, teknolojik açıdan rekabet etme düzeyi, hizmet süreçlerinde teknolojik yenilikleri kullanma düzeyi<sup>482</sup> gibi unsurlar işletmenin teknik yeniliğinin subjektif ölçülmesinde göz önüne alınmaktadır.

**Yönetsel yenilik performansı:** Bilgisayar temelli yapılan yönetsel yenilik düzeyi, işgören ödüllendirme ve eğitim programları, yenilikçi proje takımları oluşturulması,<sup>483</sup> çevresel değişimlere cevap verme hızı, planlama süreçlerinde yeni yönetim teknikleri, kontrol sistemlerinde yeni yönetim teknikleri, entegrasyon süreçlerinde yenilik yönetimini benimseme düzeyi<sup>484</sup> yönetsel yenilik performansının ölçülmesinde kullanılmaktadırlar.

**Pazarlama yenilik performansı:** İşletmenin yeni pazarlara girme durumu, yeni fiyat metotları, yeni dağıtım metotları kullanma düzeyi<sup>485</sup> pazarlama yenilik performansı açısından önemli boyutlardır.

---

<sup>477</sup> Projogo; Ahmed; p:506

<sup>478</sup> Daniel I. Projogo; "The Relationship between Innovation and Business Performance- A Comparative Study between Manufacturing and Service Firms", *Knowledge and Process Management*, Vol:13, No:3, 2006, p. 223; Projogo; Ahmed; p:507

<sup>479</sup> Santos-Vijande; Alvarez-Gonzalez; 527; Chen; Huang; p:113

<sup>480</sup> Tseng; Kuo; Chou; p:1019

<sup>481</sup> Santos-Vijande; Alvarez-Gonzalez; 527

<sup>482</sup> Chen; Huang; p:113

<sup>483</sup> Santos-Vijande; Alvarez-Gonzalez; 527

<sup>484</sup> Chen; Huang; p:113

<sup>485</sup> Santos-Vijande; Alvarez-Gonzalez; 521

Ürün yenilik performansı: Yeni ürün sayısı, üretimde son teknolojiyi kullanma, yeni ürün üretme hızı, pazara yeni ürün sunma sayısı, pazara ilk yeni ürün sunma sayısı<sup>486</sup> ürün yenilik performansının belirleyicileridir.

Süreç yeniliği performansı: Teknolojik olarak rekabet edebilirlik, süreçlerde yeni teknoloji kullanımı, süreçlerde son teknolojik yeniliğin adaptasyon hızı, süreç, teknik ve teknoloji değişim oranı<sup>487</sup> süreç yeniliği performansının belirlenmesinde işletmelerin kullandığı ölçütlerden bazılarıdır.

### 3.4.3.2. Yenilik Performansını Etkileyen Boyutlar

Yenilik performansının sağlanması sadece işletmenin yenilik politikaları ve yenilik yönetimi ile ilişkili değildir. Yenilik performansında müşteri ihtiyaçlarının karşılanma oranı<sup>488</sup> ile rekabetin hızı ve büyüklüğü oldukça önemli yer teşkil etmektedir.

Konaklama işletmelerinde yenilik performansı etkileyen boyutlar aşağıdaki şekilde belirtilebilir<sup>489</sup>:

Ürün ve hizmetlerle ilgili boyutlar: Yeni ve son teknolojiyi kullanabilme, rakiplerden daha kaliteli ve hızlı yeni hizmet sunabilme, müşteri beklentileri doğrultusunda yeni hizmet sunabilme, yeni hizmet sunumunda her müşteri için tutarlı davranabilme, fiziksel yeniliklerde yüksek kalite.

Pazarla ilgili boyutlar: Pazarda çekici hale gelebilme, fiyat olarak rekabet edebilirlik, rakiplere oranla müşterilere daha çok yeni ve farklı hizmet sunabilme, müşteri istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilme.

Süreçle ilgili boyutlar: Yeni hizmet ve ürün için işgören motivasyonu ve bağlılığı, yeni hizmetin müşteriler için yararının yüksekliği, yeni hizmetin pazarlanmasında etkili

<sup>486</sup> Projogo; Ahmed; p:507; Projogo; p:222

<sup>487</sup> Projogo; Ahmed; p:507; Projogo; p:222

<sup>488</sup> Hu; Horng; Sun; p:42

<sup>489</sup> Ottenbacher; Gnoth; p:210

iletişim, yeni hizmet geliştirme sürecinin iyi yönetimi, işgörenlerin katkısı, yeni hizmetin öntestlerinin başarılı şekilde uygulanması.

Örgütle ilgili boyutlar: Örgütsel yapı, finansal kaynak, insan kaynakları, yönetim uzmanlığı sinerjisi, işgörenlerin müşteri, işletmeye bağlılığı, yaratıcılıkları, problem çözme becerileri, kaliteli işgören eğitimi, personel güçlendirme uygulamaları, stratejik iky yönetimi.

Konaklama işletmelerinde yenilik performansına Gray vd<sup>490</sup> pazar açısından bakmıştır. Onların çalışmasında yenilik performansının beş boyutu ön plana çıkmaktadır. Bunlar;

- Müşteri merkezlilik (müşterinin değişen ihtiyaçları üzerine bilgi toplama)
- Rakip merkezlilik (rakip faaliyetlerini takip etme)
- Departmanlar arası koordinasyon (işletme içinde Pazar ile ilgili bilgi paylaşımı)
- Cevap verme hızı (müşterinin değişen ihtiyaçları ve rakip faaliyetlerine hızlı cevap verebilme)
- Kâr sağlama (Kâr getiren ürünler ve müşterilere takip etme ve uygun adımları atma).

### **3.4.3.3. Yenilik Performansının Geliştirilmesi**

Konaklama işletmeleri açısından yeniliğin geliştirilmesi, yenilik başarı koşulları daha önceki bölümlerde açıklandığından burada yenilik performans boyutları da dikkate alınarak işletmelerin yapması gereken kısaca ele alınacaktır.

Ürün/hizmet yenilik performansının geliştirilmesi: Turizmin dinamik bir sektör olması ve müşteri beklenti ve isteklerinin sürekli değişmesi işletmelerde yeni hizmet ve ürün üretme açısından itici bir unsurdur. İşletmenin yenilik yönetimi ve yenilik politikaları ürün ve hizmet yeniliklerinin geliştirilmesi açısından önemlidir. Yaratıcı fikirlerden yararlanma, yenilik için yeterli bütçe, pazardaki gelişmeleri takip etme, müşteri isteklerini öğrenme, rakiplerin uygulamalarını takip etme, işletmenin yenilik

---

<sup>490</sup> Gray; Matear; Matheson; pp:149-150



performansının sürekli değerlendirilmesi ve yeni ürün ve hizmetlerin işletmede geliştirilmesi için sürekli ve aktif yenilik performansına olumlu etki eder.

Teknolojik yenilik performansının geliştirilmesi: Teknolojik yenilik performansı özellikle bilgisayar ve iletişim teknolojisindeki yenilikleri içermektedir. Teknolojik yenilik gerek müşteriye hızlı hizmet sunabilme, gerekse pazarı takip edebilme açısından işletmelere önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır<sup>491</sup>. Her konuda olduğu gibi teknolojik yenilik performansı açısından da işletme yönetiminin bakış açısı oldukça önemlidir. İşletme yönetiminin teknolojik yeniliğin öneminin farkında olması, bütçeden ayrılan pay, işletmeye getirilen yeniliğin kullanımında işgörenlere eğitim verilmesi, sektördeki teknolojik yenilikleri takip etme, işletme sisteminin adaptasyonu teknolojik yenilik performansının geliştirilmesinde önemlidir. Örneğin; sektöründeki yenilikleri takip ederek interaktif bir iletişim sistemini rakiplerden önce işletmesine getiren bir yönetici, gerek müşteriye yönelik yeni hizmetlerin sağlanmasında gerekse işletme içi işlemlerin hızı açısından rakiplerine göre büyük bir avantaj sağlayacaktır.

Süreç yeniliği performansının geliştirilmesi: Süreç yeniliği performansının, işletme performansına önemli bir etkisi vardır<sup>492</sup>. Süreç yeniliği açısından en önemli unsurlardan biri üretim, denetim, planlama ve iletişim süreçlerinde teknolojik yeniliklerin kullanımınıdır. Bunun yanında yaratıcı üretim teknikleri ve süreçlerde bürokratik uygulamaların azalması süreç yenilik performansına katkı sağlar. Konaklama işletmelerinde hareket ve zaman etüdü çalışmaları, maliyetlerin azaltılmasına yönelik çalışmalar, atıkların değerlendirilmesi, süreçlerde yeni teknolojinin kullanımı, iş esnekliği, iş dizaynı gibi işin uygulanmasına yönelik çalışmalar süreç yenililiği performansını geliştiren uygulamalardır. Süreç yeniliğinin geliştirilmesi açısından personelin yaratıcı uygulamaları ve bunların işletme çapında benimsenmesi önemlidir. Bunun için işgörenlerin motivasyonu ve işletme içi iletişim ve işgörenlerin eğitim ve kararlara katılımına önem verilmelidir.

Örgütsel ve yönetsel yenilik performansının geliştirilmesi: Dinamik endüstri ortamında işletmelerin pazardaki gelişmelere kendilerini adapte edebilmeleri ve işletme

---

<sup>491</sup> Tseng; Kuo; Chou; p:1019

<sup>492</sup> Baer; Frese; p:45

içi gerekli değişiklikleri hızlıca gerçekleştirmeleri önemlidir. Yönetim tekniklerinde, örgütsel yapıda, örgütsel kültürdeki değişiklikler ve yenilik yönetimini benimseme düzeyi örgütsel ve yönetsel yenilik performansı ile ilgilidir ve diğer yenilik performansına altyapı teşkil etmektedir. Yönetsel yeniliğin örgütte geliştirilmesinde en önemli unsur yönetim bakış açısı ve örgüt kültürünün esnekliğe uyum sağlayacak şekilde olmasıdır. Konaklama işletmelerinin yapı, sistem ve yönetim tekniklerinde son yıllarda bazı yenilikler gözlenmektedir. Katılımcı yönetim, örgüt yapısında hiyerarşik basamakların azalması, departmanlar arası koordinasyonun artması, temizlik gibi hizmetlerde dış kaynaklardan yararlanma yoluyla işletme yapısında küçülme bunlardan bazılarıdır. Örgütsel ve yönetsel yeniliğin gelişmesi için işletme yenilik yönetimi ve politikalarında bu konuya da ağırlık vermesi ve kendi yönetim performansını sürekli gözden geçirmesi önemlidir.

#### **3.4.4. Konaklama İşletmelerinde Yaratıcılık Performansı**

Konaklama işletmelerinde yeni hizmetlerin oluşturulması için yaratıcı fikirlere ihtiyaç vardır. Aynı zamanda hizmetin sunumundaki küçük yaratıcılıklar müşteri memnuniyetini sağlar. Konaklama işletmelerinin önbüro, yiyecek, içecek, pazarlama, halka ilişkiler gibi müşteri ile ilişkili departmanlarda özellikle müşteri memnuniyeti açısından yaratıcılık kaçınılmazdır.

Yaratıcılık kullanılabilir, uygun, yeni ve orijinal fikir üretme olarak tanımlanırken, yaratıcılık performansı yaratıcılık potansiyelin davranış olarak ortaya çıkmasıdır. Çalışanların yaratıcılık performansı bireylerin özelliklerinin ve ortamları arasındaki etkileşiminin bir sonucu olarak oluşmaktadır<sup>493</sup>. Yani çalışanların bireysel yaratıcılık özellikleri kadar, grup içi etkileşim, örgütsel etkileşim ve örgütsel özellikler yaratıcı performansı etkilemektedir.

---

<sup>493</sup> Jin Nam Choi; "Individual and Contextual Predictor of Creative Performance: The Mediating Role of Psychological Processes", *Creativity Research Journal*, Vol:16, No:2&3, 2004, pp:187-188

### 3.4.4.1.Yaratıcılık Performansının Ölçülmesi

Yaratıcılık performansının ölçülmesinde, yenilik performansının ölçülmesinde olduğu gibi objektif ve subjektif ölçütler kullanılmaktadır. Konaklama işletmelerinde örneğin bir yıllık gibi belli bir dönemde, gerek bireysel, gerek grup ve gerekse de örgüt düzeyinde üretilen kullanılabilir ve yararlı fikir, yeni yollar ve yeni teknikler, ortaya konulan plan, proje ve yaklaşım sayısı ve bunların gerçekleşme oranları yaratıcı performansın ölçülebilir göstergeleridir.

Yapılan birçok araştırmada subjektif ölçülerin yaratıcı performansının ölçülmesinde daha çok ön plana çıktığı görülmektedir. Bu araştırmalarda kullanılan ölçütler bireysel, grup ve örgütsel performans açısından şu şekilde belirtilebilir:

Bireysel Yaratıcılık Performansı: 1- Başkalarının fikirlerini aktif ve açık olarak dinleme, 2- yeni fikirler, alternatif açıklamalar, farklı bakış açısı veya yaratıcı çözümler oluşturma ve sunma, 3- farklı düzeyde fikir ve materyalleri yapıcı olarak kombine etme ve çoklu bakış açısıyla birleştirme<sup>494</sup>, 4- risk üstlenme, 5- yeni teknoloji, süreç ve teknikler araştırma ve önerme, 6- iş yaparken yeni yol ve teknikler kullanma, 7- performans ve kaliteyi iyileştirmeye yönelik yeni fikir ve yaklaşımlar ortaya koyma, 8- yeni fikirlerin uygulanmasına yönelik plan ve programlar geliştirme<sup>495</sup>, 9- yaratıcılık için iyi bir rol modeli olma, 10- varolan metot ve araçlara yeni yollar önerme düzeyi<sup>496</sup> bireysel yaratıcılık performansının ölçülmesinde kullanılan unsurlardır.

Bireysel yaratıcılık performansını işgörenlerin yaptıkları işle bağlantılı olarak düşünen ve performansı bu açıdan ölçen araştırmalar bulunmaktadır. Bu araştırmalara göre; yapılan işin orijinalliği, yapılan işin yaratıcı ve yenilikçi olması ve kişinin işe uyumu yaratıcılık performansının göstergeleridir<sup>497</sup>. Konaklama işletmelerinde müşterilerle yüzyüze iletişim olmasından ve müşteri memnuniyetinin öneminden dolayı yapılan birçok işin yaratıcı olduğu söylenebilir. Yaratıcı iş ve yaratıcı personel bir arada olduğunda yaratıcılık performansı önemli derecede artacaktır. Örneğin; müşterilere yeni

<sup>494</sup> Choi; p: 193

<sup>495</sup> Zhou; George; p:696

<sup>496</sup> Tierney; Farmer; Graen; p:620

<sup>497</sup> Shalley; Gilson; Blum; p:495; Madjar; Oldham; Pratt; p:761

yiyecek ve içecek sunma konaklama işletmelerinde önemlidir ve yaratıcılık gerektirmektedir. Mutfak ve bar personeli yaratıcı olduğunda, farklı yiyecek ve içecek üretimi ile yaratıcılık performansı artacaktır.

**Takım Yaratıcılığı Performansı:** Takımın yaratıcılık başarı düzeyi yani yaratıcı fikir, metot, yaklaşım, araç, buluş ortaya koyma düzeyi takımın yaratıcılık performansını ortaya koymaktadır. Takım performansının ölçümü; takım üyelerinin kendilerine sorularak yapılabileceği gibi takım liderlerine sorularak da ölçülebilir<sup>498</sup>.

**Örgütsel Yaratıcılık Performansı:** Yaratıcı fikirleri yeniliğe dönüştürme düzeyi, performans, kalite ve iş süreçlerinin geliştirilme düzeyi, yaratıcı personelden yararlanma düzeyi, yaratıcı ekipler oluşturma düzeyi, yaratıcı personele destek düzeyi gibi unsurlar örgütsel yaratıcılık performansın ölçümünde kullanılabilir.

### 3.4.3.2. Yaratıcılık Performansını Etkileyen Boyutlar

İlk bölümde de belirtildiği gibi bireysel yaratıcılık için; bireylerin varolan yaratıcılık potansiyellerinin yaratıcılık davranışına dönüşmesi gerekmektedir. Yaratıcılık potansiyeli bireylerin yaratıcılık kabiliyetleri ile ilgilidir. Yaratıcılık davranışı ya da başka bir deyişle yaratıcılık çıktısı ise bireylerin yaratıcılık çabalarının sonuçlarının göstergesidir. Eğer örgütün iş ortamı yaratıcılık için uygun değilse, bireylerin yaratıcılık potansiyeli yaratıcılık davranışına asla dönüşmez<sup>499</sup>. Görüldüğü üzere bireysel yaratıcılık açısından da örgüt ortamı gibi çevresel unsurlar da önemlidir.

Choi bireysel yaratıcılığı etkileyen boyutları üç grupta incelemektedir. Bunlar; (1) bireysel unsurlar (motivasyon, kişilik, yetenek), (2) çevresel unsurlar (liderlik ve iş arkadaşlarının sosyal etkisi), (3) psikolojik süreç (yaratıcı bireysel yarar ve yaratıcılık niyeti) şeklindedir<sup>500</sup>. Shalley vd. ise araştırmalarında; bireysel yaratıcı kişilik, iç motivasyon, yenilikçi bilişsel düzey ve iş karmaşıklığının bireysel yaratıcılık

<sup>498</sup> Kratzer; Leenders; Engelen; a.g.e. p:66; Jan Kratzer; Roger Th. A.J. Leenders; Jo. M. L. Van Engelen; "Team Polarity and Creative Performance in Innovation Teams", *Creativity and Innovation Management*, Vol:15, No:1, 2006, pp:98-99

<sup>499</sup> Diliello; Houghton; p. 320

<sup>500</sup> Choi; p.187

performansını etkileyen unsurlar olarak belirtmişlerdir<sup>501</sup>. Bu unsurların yanında bireysel yaratıcılık açısından; bireylerin günlük modu, arkadaş, aile, iş arkadaşı, yönetici desteği, yaratıcılık özellikleri<sup>502</sup> ve lider-üye etkileşimi<sup>503</sup> yaratıcılık performansını etkileyen önemli unsurlardır. Bireysel yaratıcılık açısından kişisel yaratıcılık özellikleri kadar çevresel özelliklerin performans üzerinde önemli derecede etkisi bulunmaktadır.

Takım yaratıcılığı performansı açısından en önemli unsurlardan biri, takımın farklı yeteneklerden oluşan kişilerden bir araya gelmesidir. Bu durum çatışmayı arttıracığından takımın yaratıcılık performansına zarar verebileceği gibi, aynı zamanda yaratıcılık performansını artırıcı rol de oynayabilmektedir. Kratzer<sup>504</sup> yaptığı araştırmada takım üyelerinin farklılığının yaratıcılık performansını olumlu etkilediğini bulmuştur. Farklı yeteneklerin yanı sıra grup üyelerinin kaynaşması, üyeler arasında iletişim ve mizah, yüksek katılımcı yapı ve kültür, grup liderliği, takımın görevi, problem çözme yaklaşımları takım yaratıcılık performansını etkilemektedir<sup>505</sup>.

Örgütsel yaratıcılık performansı için ise; yaratıcı birey, yaratıcı süreç, yaratıcı ürün, yaratıcı ortam gibi birçok unsurun etkileşimi gereklidir<sup>506</sup>. Örgütsel yaratıcılık performansı özellikle örgütsel özelliklerden etkilenmektedir. İletişim kanallarının açıklığı ve bilgi akışı, yeterli kaynak, dış ortamla bilgi alışverişi, örgüt stratejisi, yapısı, kültürü, teknoloji, ödül sistemi<sup>507</sup> gibi örgüt içi ve dışı pek çok faktör örgütsel yaratıcılık performansını için önemlidir. Örgütsel yaratıcılığın gerçekleşmesinde örgütteki yaratıcı bireylerin bir arada çalışması söz konusu olduğundan, bunu destekleyen sistemlerin de var olması gereklidir. Örgütün üst yönetimi örgütsel yaratıcılığın oluşmasında etkili bir rol üstlenmektedir. Yaratıcılık için uygun örgütsel ortam oluşturulmadığı sürece örgütte yaratıcı kişilerin varlığı yaratıcı çıktıyı ortaya çıkarmada yeterli olmayacaktır.

---

<sup>501</sup> Shalley; Gilson; Blum; p.489

<sup>502</sup> Madjar; Oldham; Pratt; pp.761-762

<sup>503</sup> Tierney; Farmer; Graen; p.591

<sup>504</sup> Kratzer; Leenders; Engelen; p.96

<sup>505</sup> Woodman; Sawyer; Griffin; pp. 309-313

<sup>506</sup> Sundgren; Styhre; p. 147

<sup>507</sup> Woodman; Sawyer; Griffin; pp. 309-314

### 3.4.3.3. Yaratıcılık Performansının Geliştirilmesi

Daha önceki bölümlerde konaklama işletmelerinde yenilik ve yaratıcılığın oluşturulması konusu ele alındığından bu bölümde yaratıcılık performansının geliştirilmesi konusuna bireysel, takım ve örgütsel yaratıcılık boyutuyla kısaca değinilecektir.

**Bireysel yaratıcılık performansının geliştirilmesi:** Yaratıcı bireyler kendilerine has bir takım özelliklere sahip olduklarından yaratıcılık sergileyebilmek açısından bağımsız olma ve otoriteyi sorun yapma eğilimindedirler. Bu nedenle bireysel yaratıcılığın geliştirilmesinde gerekli özgürlük ve esnekliğin personele sağlanması gerekmektedir.

İşletmeler sürekli olarak dışarıdan yaratıcı personel bulmak yerine mevcut personelinin yaratıcı ve yenilikçi davranış ve yeteneklerini yükseltecek biçimde çalışmalıdırlar<sup>508</sup>. Yaratıcılığı geliştirme tekniklerini bilerek bunları uygulamak, personelin yaratıcılık eğitimi almasını sağlamak, risk alma konusunda cesaretlendirme, motivasyon ve destek bireysel yaratıcılık geliştiren unsurlardır.

**Takım yaratıcılığının geliştirilmesi:** Yaratıcı bir takım kültürü, takım üyeleri arasında iyi iletişim, yaratıcı ve etkin bir lider, olumlu mizah anlayışı, yaratıcılık için zaman takım yaratıcılığının parçalarıdır. Bunun yanında; takım üyelerinin bir arada çalışma olanağının sağlanması, tamamlayıcı yeteneklerden oluşan takımların oluşturulması, takım yaratıcılık performansının takip edilmesi ve performans düşüklüğünde sebeplerinin araştırılarak önlem alınması ve takımdan beklentilerin net olarak ortaya konulması, gerekli kaynak ve desteğin sağlanması takım yaratıcılık performansının geliştirilmesi açısından önemli unsurlardır. Konaklama işletmelerinde farklı bölümlerdeki kişilerin problemleri çözme konusunda birlikte çalışma olanağı sunulması departmanlar arası önyargı ve çatışmayı azaltacağından problemler için birbirlerini suçlamak yerine problemleri çözme konusunda etkili çalışmalar yapacaklardır.

**Örgütsel yaratıcılığın geliştirilmesi:** Yaratıcı bir işletme için gerekli ön koşullar yaratıcı bir lider ve yaratıcı bir ortamdır. Örgütsel yaratıcılığın geliştirilmesi için şunlar önemlidir: Dinamik ve özgür bir örgüt kültürü oluşturmak, yüksek düzeyde yaratıcı

<sup>508</sup> M. Şerif Şimşek; *Yönetim ve Organizasyon*, 7. Baskı, Günay Ofset, Konya, 2002, s. 307

işgören istihdamı, işgörenlerin yaratıcılık için desteklenmesi, esneklik, hoşgörü ve güven ortamının yaratılması, öneri sistemleri oluşturmak, çalışanların seçim ve terfilerini yeteneklerine göre yapmak, sağlıklı yöneten yönetilen ilişkisi, yeterli kaynak, yıkıcı eleştiriden kaçınmak, örgütü canlandırmak için yaratıcı katalizör bireyler kullanmak<sup>509</sup>. Bunların yanında konaklama işletmelerinde rutin işlerde çalışan personelin ayrıca yaratıcılık konusunda desteklenmesi ve onları rutinlikten çıkaracak önlemlerin alınması (iş zenginleştirme, iş dizaynı, esnek çalışma vb) gereklidir. Gerek maddi gerekse de manevi açıdan personelin kendisini değerli hissetmesi onların yaratıcılık isteklerini arttıracığından konaklama işletmeleri bu hususta da gerekli önlemleri almalıdır.

Bu bölümde, yenilik ve yaratıcılık konusu konaklama işletmeleri açısından ele alınmıştır. Konaklama işletmelerinde yenilik ve yaratıcılığın tanımı, önemi, özellikleri, yenilik ve yaratıcılığı engelleyen ve destekleyen faktörler ve konaklama işletmelerinde yenilik ve yaratıcılık performansı konuları üzerinde durulmuştur. Dördüncü bölümde, konaklama işletmelerinde yenilik ve yaratıcılık için önemli olan örgüt içi faktörlerin, yenilik ve yaratıcılık performansı üzerindeki etkisine yönelik bir alan araştırmasına yer verilecektir.

---

<sup>509</sup> Bakan; Büyükbeşe; s.12-14

**DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**  
**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE YENİLİK VE YARATICILIĞI**  
**ETKİLEYEN ÖRGÜT İÇİ FAKTÖRLERİN YENİLİK**  
**VE YARATICILIK PERFORMANSINA ETKİLERİ**  
**ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

Bu bölümde, konaklama işletmelerinde yenilik ve yaratıcılığı etkileyen örgüt içi faktörlerin yenilik ve yaratıcılık performansına etkisini belirlemeye yönelik yapılan alan araştırmasına yer verilecektir. Araştırmanın önemi ve amacı, araştırmanın sınırları, araştırmanın yöntemi, araştırma bulgularının değerlendirilmesi bu bölümde yer alan konulardır.

**4.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI**

İşletme dışındaki rekabet ortamından yoğun olarak etkilenen, müşteri memnuniyetinin ve hizmet kalitesinin sağlanmasının oldukça önemli olduğu konaklama işletmelerinde, memnuniyeti sağlamak ve rekabet avantajı yaratmak için yeni ve yaratıcı faaliyetlerin oluşturulmasına ihtiyaç vardır. Yenilik ve yaratıcılığı teşvik eden bir örgütün oluşturulmasında işletme içi faktörlerin rolünün ve bu faktörlerin işletmenin yenilik ve yaratıcılık performansı üzerinde etkisinin olup olmadığının tespiti, konaklama işletmelerinde yaratıcılık ve yeniliğin geliştirilmesine önem veren işletmeler için yol göstereceği olacaktır. Yöneticiler, bu çalışmanın sonuçlarından yararlanarak, işletmede yenilik ve yaratıcılığı destekleyen mekanizmalar oluşturabilirler ve yenilikçi ortam yaratabilirler. Böylece müşterilerin arzu ettikleri hizmetleri kısa sürede onlara sunarak müşteri memnuniyeti sağlarlar ve rekabet avantajı yaratırlar.



Yenilik ve yaratıcılığı yaratılması ve bunları etkileyen hususlarla ilgili literatür incelendiğinde, yabancı literatürde çok sayıda araştırmaya rastlanmıştır. Konuyu konaklama işletmeleri açısından da ele alan çalışmalar mevcuttur<sup>510</sup>. Türkçe literatürde ise; diğer işletmeler açısından işletmelerde yenilik ve/veya yaratıcılığın oluşturulması ve etkileyen faktörlere ilişkin çalışmalara rastlanmakla birlikte<sup>511</sup> ve konaklama işletmeleri açısından yenilik ve yaratıcılığın ayrı ayrı incelendiği birkaç çalışma olmasına rağmen<sup>512</sup>; yenilik ve yaratıcılığın bir arada ele alındığı çalışma gözlenmemiştir. Ülkemiz konaklama işletmeleri literatürü açısından yenilik ve yaratıcılığa yönelik çalışmaların yeterli sayıda olmadığı göz önüne alındığında, bu araştırma ile literatüre önemli düzeyde katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

Bu çalışma, konaklama işletmelerinde yenilik ve yaratıcılığın geliştirilmesinde gerekli görülen örgüt içi faktörlerin yaratıcılık ve yenilik performansı üzerindeki etkilerini belirlemeye yöneliktir. Örgüt içi faktörler belirlenirken örgütsel kültür ve iklim, örgütsel yapı, iletişim, liderlik, iky uygulamaları ve bilgi teknolojileri üzerinde durulmuştur. Bu unsurlar aynı zamanda yönetimin fonksiyonları da dikkate alınarak gözden geçirilmiştir.

Konaklama işletmelerinde yenilik ve yaratıcılığın incelenmesi ve yenilik ve yaratıcılığı etkileyen örgüt içi faktörlerin tespit edilmesine yönelik teorik amaçların yanında, bu araştırmanın iki ana uygulama amacı bulunmaktadır. Bunlar;

- Yenilik ve yaratıcılığı etkileyen örgüt içi faktörlerin yaratıcılık performansına etkisini ve
- Yenilik ve yaratıcılığı etkileyen örgüt içi faktörlerin yenilik performansına etkisini ortaya çıkarmadır.

---

<sup>510</sup> Jones; Keeling; Davies vd. 2003; Wong; Pang 2003a; Wong; Pang 2003b; Subramaniam 2005; Orfila-Sintes; Crespi-Clerada; Martinez-Ros 2005; Ottenbacher; Gnoth 2005; Ottenbacher; Shaw; Lockwood 2006; Ottenbacher 2007; An;Duan 2008; Martinez-Ros; Orfila-Sintes 2009, Orfila-Sintes; Mattson 2009; Hu; Horng; Sun 2009

<sup>511</sup> Taş 1999; Çokhızlı 2000; Durna 2000; Özdaşlı 2002; Eren; Gündüz 2002; Gürsözlü 2003; Ulutaş 2003; Gümüştuyu 2004; Yahyagil 2005; Kayhan 2005;Çekmecelioğlu 2006a; Çekmecelioğlu 2006b; Çavuş 2006; Ertenü 2007; Naktiyok 2007

<sup>512</sup> Aygen 2006; Hacımustafaoğlu 2008

## 4.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLARI

Araştırmanın sınırları şu şekilde belirtilebilir:

- Araştırma, yenilik ve yaratıcılık faaliyetlerine önem verildiği düşünülen dört yıldızlı, beş yıldızlı ve özel belgeli konaklama işletmeleriyle sınırlıdır. Diğer işletmeler araştırma kapsamına dahil edilmemiştir.
- Araştırma alanı, araştırmacıya yakın bir bölge olan İç Anadolu Bölgesi'ndeki konaklama işletmeleriyle sınırlı tutulmuştur. Zaman ve bütçe kısıtları nedeniyle diğer bölgeler araştırma kapsamına dahil edilememiştir.
- Birçok işletmenin araştırma yapılmasını kabul etmemesinden ya da birkaç defa gidilmesine rağmen bazı işletmelere bırakılan araştırma formlarının boş dönmesi nedeniyle araştırma, bu araştırmaya destek veren işletmelerle sınırlıdır.
- Araştırma formunda yer alan yenilik ve yaratıcılığı etkileyen örgütsel faktörlere yönelik ifadeler 34 maddeyle sınırlandırılmıştır. Bunun sebebi, anketin kısa tutularak geri dönüş oranını yükseltmek ve analizlerin güvenilirliğini arttırmaktır.
- Kullanılan ölçeklerin araştırmacı tarafından geliştirilmesi, henüz başka araştırmalarla test edilmemesi çalışmanın diğer bir kısıtını oluşturmaktadır.
- Araştırma formundaki yenilik ve yaratıcılığı etkileyen faktörlerin belirlenmesinde sadece üst ve orta kademe yöneticilerin bakış açıları dikkate alınmıştır. Bunun sebebi, anketin diğer bölümlerindeki yaratıcılık ve yenilik performansına ilişkin unsurların yöneticilerin cevaplayabileceği ifadelerden oluşmasıdır.
- İşletme yöneticilerinin verdikleri cevaplarda zaman zaman içten davranmaması, işletmelerinin olumlu yanlarını öne çıkarması ve anketi cevaplamaya zaman ayırmaması araştırmanın diğer kısıtlarını oluşturmaktadır.

### 4.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

#### 4.3.1. Ana kütle ve Örneklem

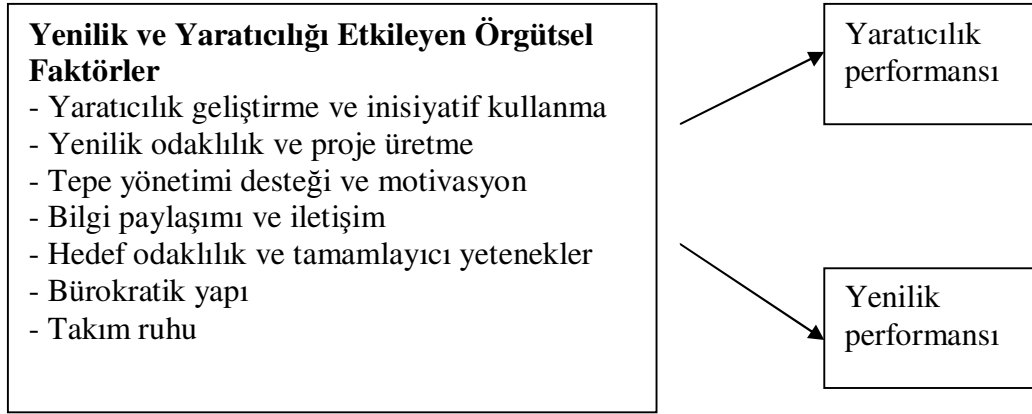
Araştırmanın evrenini, İç Anadolu Bölgesi'nde dört, beş yıldızlı ve özel belgeli konaklama işletmelerinin üst ve orta kademe yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırma bölgesi olarak sadece İç Anadolu Bölgesi'nin seçilmesinin nedeni; zaman ve bütçe kısıtları nedeni ile tüm ülke çapında yapılmasının güçlüğü ve İç Anadolu Bölgesi'nin araştırmacıya daha yakın ve ulaşılabilir olmasıdır. Sadece dört, beş yıldızlı ve özel belgeli konaklama işletmeleri olarak sınırlandırılmasının nedeni ise; dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin gerek rekabet yoğunluğu, gerekse büyüklükleri açısından yenilik ve yaratıcılığa daha fazla önem verdikleri düşüncesi ve özel belgeli otellerin de yapısal özelliği, mimari tasarımı, tefriş, dekorasyon ve kullanılan malzemesi yönünden özgünlük arz eden oteller olmasıdır

Bu araştırmada evrenin tamamı araştırma kapsamına alınmıştır. Ankara ve Nevşehir İl Turizm Müdürlüklerinden alınan ve <http://www1.hotelguide.com.tr/> Türkiye Otel Rehberi aracılığıyla elde edilen bilgiden İç Anadolu Bölgesi'nde dört, beş yıldızlı ve özel belgeli toplam 87 otel işletmesinin olduğu görülmüştür. Bu nitelikteki otel işletmelerinin organizasyon şemalarından yararlanarak üst yönetim ve departman yöneticisi sayısı tahmini 691 olarak hesaplanmıştır. Bu otel işletmelerinden araştırma yapmayı kabul 54 otel işletmesine 400 adet anket formu dağıtılmış ve 267 geri dönüş elde edilmiştir. Geri dönen anketlerden 10 tanesi eksik veri içerdiğinden kapsam dışı tutulmuş 257 anket değerlendirilmeye tabii tutulmuştur. Değerlendirilebilir anket formlarının geri dönüş oranı %64'tür.

#### 4.3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırma, konaklama işletmelerinde yenilik ve yaratıcılığı etkileyen örgüt içi faktörlerin yaratıcılık ve yenilik performansına etkisini incelemeye yöneliktir. Yenilik ve yaratıcılığı etkileyen örgüt içi faktörler araştırmanın bağımsız değişkenini, örgütsel yaratıcılık performansı ile yenilik performansı ise bağımlı değişkeni oluşturmaktadır. Yenilik ve yaratıcılığı etkileyen örgüt içi faktör boyutlarının belirlenmesi amacıyla

faktör analizi yapılmış ve yedi faktör ortaya çıkmıştır. Araştırmanın modeli ve yenilik ve yaratıcılığı etkileyen örgüt içi faktörlerin yenilik ve yaratıcılık performansına etkisine yönelik hipotezler aşağıda belirtilmektedir.



**Şekil 4.1.** Araştırmanın Modeli

İleride ayrıntılı olarak yer verilen faktör analizi sonucu ortaya çıkan yenilik ve yaratıcılığı etkileyen yedi faktörün yenilik ve yaratıcılık performansı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik literatürdeki araştırmalara da dayanarak oluşturulan hipotezler aşağıda belirtilmektedir.

H1: Yaratıcılık geliştirme ve inisiyatif kullanma, yaratıcılık performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

H2: Yenilik odaklılık ve proje üretme, yaratıcılık performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

H3: Tepe yönetimi desteği ve motivasyon, yaratıcılık performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

H4: Bilgi paylaşımı ve iletişim, yaratıcılık performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

H5: Hedef odaklılık ve tamamlayıcı yetenekler, yaratıcılık performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

H6: Bürokratik yapı, yaratıcılık performansı üzerinde negatif etkiye sahiptir.

H7: Takım ruhu, yaratıcılık performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

H8: Yaratıcılık geliştirme ve inisiyatif kullanma, yenilik performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

H9: Yenilik odaklılık ve proje üretme, yenilik performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

H10: Tepe yönetimi desteği ve motivasyon, yenilik performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

H11: Bilgi paylaşımı ve iletişim, yenilik performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

H12: Hedef odaklılık ve tamamlayıcı yetenekler, yenilik performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

H13: Bürokratik yapı, yenilik performansı üzerinde negatif etkiye sahiptir.

H14: Takım ruhu, yenilik performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

#### **4.3.3. Araştırma Formunun Hazırlanması**

Araştırma, konu ile ilgili çalışmalardan yararlanarak geliştirilen bir anket formu aracılığıyla yapılmıştır. Araştırmanın ana çatısını oluşturan birincil verilerin elde edilmesinde kullanılan anket, araştırmacı tarafından ilgili literatür taranarak geliştirilmiştir. İlk aşamada, araştırmanın amacı doğrultusunda tezin teorik kısmında incelenen faktörler dikkate alınarak madde havuzu oluşturulmuştur. İkinci aşamada, tezin danışman öğretim üyesi, konunun uzmanı akademisyenler ve turizm sektöründe üst düzey yöneticilerle yapılan görüşmeler sonucunda anket geliştirilmiştir. Danışman öğretim üyesi, akademisyen ve yöneticilerden gelen eleştiriler ve öneriler ışığında anket ve ölçeğin sorularında değişiklikler yapılmış, birçok soru çıkartılmış ve yeni sorular eklenmiştir. Son olarak, konaklama işletmeleri yöneticileriyle anketin ön testi yapılmıştır. Cevaplayıcılardan alınan geri bildirimler doğrultusunda, danışman öğretim üyesinin görüşleri de alınarak anket formunda gerekli düzeltmeler yapılmış ve ankete son şekli verilmiştir.

Anket formu dört bölümden oluşmaktadır:

Birinci bölümde; yenilik ve yaratıcılığın ortaya çıkmasında önemli olan örgüt içi faktörlerle ilgili 34 ifade yer almaktadır. Katılımcıların bu ifadelere katılma derecesi 5 boyutlu likert ölçeğiyle ölçülmektedir. Bu boyutlar; 1: kesinlikle katılmıyorum, 2: katılmıyorum, 3: ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4: katılıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum şeklindedir.

Bu ifadelerin oluşturulmasında; Amabile tarafından geliştirilen KEYS (yaratıcı iklimin değerlendirilmesi) ölçeği<sup>513</sup>, Anderson ve West tarafından geliştirilen TCI (takım iklimi envanteri) ölçeği<sup>514</sup>, Zdunczyk ve Blenkinsopp'un yenilik ve yaratıcılığı destekleyen örgütsel faktörlere yönelik çalışmaları<sup>515</sup>, Wong ve Pang'in konaklama işletmelerinde yaratıcılığı destekleyen ve engelleyen unsurlara yönelik çalışmaları<sup>516</sup> ve Prajogo ve Ahmed'in yeniliğe etkileyen unsurlara yönelik çalışmalarından<sup>517</sup> yararlanılmıştır.

İkinci bölümde çalışanların yaratıcılık performansının düzeyini ölçmeye yönelik 8 ifade yer almaktadır. Çalışanların yaratıcı performans düzeyi 5 boyutlu likert ölçeğiyle ölçülmektedir. Bu boyutlar: 1: çok zayıf, 2: zayıf, 3: orta, 4: iyi, 5: çok iyi şeklindedir. İkinci bölümdeki ifadeler Zhou ve George'nin<sup>518</sup> çalışmalarından yararlanılarak oluşturulmuştur. Bu ifadeler, örgüt içi yaratıcı performans ölçme amacına uygun olarak yeniden düzenlenmiştir. Bu bölümde yöneticiler çalışanlarının yaratıcılık performans düzeylerini değerlendirmektedirler.

Üçüncü bölümde işletmenin yenilik performansını ölçmeye yönelik 10 ifade yer almaktadır. İşletmenin yenilik performans düzeyi 5 boyutlu likert ölçeğiyle ölçülmektedir. Bu boyutlar: 1: çok zayıf, 2: zayıf, 3: orta, 4: iyi, 5: çok iyi şeklindedir. İfadelerin oluşturulmasında Prajogo ve Ahmed<sup>519</sup> ile Chen ve Huang<sup>520</sup>,ın çalışmalarından yararlanılmıştır. Yöneticiler endüstrideki en önemli rakibini dikkate alarak işletmenin yenilik performans düzeyini değerlendirmektedirler.

Dördüncü bölümde ise, katılımcılara ve işletmeye yönelik sorular yer almaktadır.

<sup>513</sup> Amabile; Conti; Coon et Al.; a.g.e., s. 1166

<sup>514</sup> Anderson; West; a.g.e., p.246

<sup>515</sup> Zdunczyk; Blenkinsopp;a.g.e., pp: 39-40

<sup>516</sup> Wong; Pang; a.g.e., 2003a, p.554;Wong; Pang;a.g.e., 2003b, p.32

<sup>517</sup> Prajogo; Ahmed; a.g.e.,p.514

<sup>518</sup> Zhou;George; a.g.e., p. 696

<sup>519</sup> Prajogo; Ahmed,a.g.e., p.515

<sup>520</sup> Chen; Huang; a.g.e., p.113

#### **4.3.4. Verilerin Toplanması ve Analizi**

Araştırmanın uygulama bölümü için veriler anket aracılığıyla toplanmıştır. Anketler araştırmacı tarafından ulaşılabilen illere (Ankara, Kayseri, Nevşehir, Niğde, Aksaray) araştırmacı tarafından bırakıp tekrar toplama tekniği ile uygulanmıştır. Zaman ve bütçe kısıtları nedeniyle ulaşılamayan diğer illerdeki (Konya, Eskişehir, Sivas, Çankırı, Yozgat) otel yöneticileriyle öncelikle telefonla görüşülmüş ve yöneticilerden alınan geri bildirim doğrultusunda fax, posta ve e-posta yoluyla uygulanmıştır. Anketin ön uygulaması Ekim 2009'da, esas uygulaması ise Kasım 2009- Şubat 2010 tarihleri arasında yapılmıştır.

Verilerin analiz edilmesi için günümüzde yaygın olarak kullanılan SPSS 15.0 "Statistical Package for The Social Science" bilgisayar programı kullanılmıştır. Araştırma bulgularının değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistikler (frekans, yüzde, aritmetik ortalama), yaratıcılığı ve yeniliği etkileyen örgüt içi faktörlere ilişkin boyutların belirlenmesinde faktör analizi ve örgüt içi faktörlerin yaratıcılık ve yenilik performansı ilişkisi ve üzerindeki etkisi belirlemek amacıyla da korelasyon ve regresyon analizinden yararlanılmıştır.

### **4.4. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ**

#### **4.4.1. Araştırmaya Katılan Yöneticiler ve İşletmelere İlişkin Bulgular**

Araştırmaya katılan yöneticilere ilişkin demografik veriler Tablo 4.1.'de belirtilmektedir. Yöneticilerin yaşlarına bakıldığında büyük bir bölümünün 35 yaş ve altı (%54) genç yöneticilerden oluştuğu görülmektedir. Erkek yöneticiler (%71,6), bayan yöneticilerin (28,4) iki katından biraz fazladır. Bu durum konaklama sektöründe yönetim kademelerinde çalışanların erkek ağırlıklı olduğunu göstermektedir.

Eğitim durumları incelendiğinde; Meslek Yüksekokulu %21,8, Yüksekokul/Fakülte %49,8, Master/Doktora %2,7 olmak üzere büyük bir çoğunluğunun yükseköğrenim mezunu olduğu görülmektedir. Eğitim düzeylerinin yüksekliği hem araştırma

sonuçlarının güvenirliği hem de konaklama işletmeleri yönetiminde eğitimi personelin çalıştığının belirttiğinden güzel bir sonuçtur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin %51,8'i departman müdürü, %33,9'unun departman Şefi, %14,4'ünün genel müdür olduğu görülmektedir. Yöneticilerin çoğunluğu orta kademe yöneticilerden oluşmaktadır.

Yöneticilerin buldukları işletmedeki çalışma yılları incelendiğinde; 1-5 yıl arası çalışanlar %49,8 ile ilk sırada yer almaktadırlar. Bunu eşit oranda (%19,1); 6-10 arası ve 10 yıldan fazla çalışanlar izlemektedir. Konaklama işletmelerinde işgören devir hızlarının yüksekliği dikkate alındığında bu sonuçlar normal hatta iyimser bir oran olarak değerlendirilebilir.

Yöneticilerin çoğunluğunun (% 30) nbro departmanında çalıştığı, bunu sırasıyla yiyecek-içecek (24,5) ve yönetim (15,5) bölümünün izlediği görülmektedir. Yöneticilerin buldukları konumdaki çalışma yıllarında bakıldığında ise %43,6 sının 1-5 yıl arası; %22,2'sinin 10 yıl ve fazlası, %20,6'sının 6-10 arası olduğu tespit edilmiştir.



**Tablo 4.1.** Araştırmaya Katılan Yöneticilere Yönelik Bilgiler

Değişkenler	F	(%)	Değişkenler	F	(%)
<b>Yaş</b>			<b>İşletmedeki çalışma yılı</b>		
25 yaş ve altı	28	10,9	1 yıldan az	31	12,1
26-35 yaş arası	111	43,2	1-5 yıl arası	128	49,8
36-45 yaş arası	93	36,2	6-10 yıl arası	49	19,1
46 yaş ve üzeri	25	9,7	10 yıldan fazla	49	19,1
<b>Toplam</b>	<b>257</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>257</b>	<b>100</b>
<b>Cinsiyet</b>			<b>Çalışılan Departman</b>		
Kadın	73	28,4	Yönetim	40	15,5
Erkek	184	71,6	Önbüro	77	30,0
<b>Toplam</b>	<b>257</b>	<b>100</b>	Yiyecek İçecek	63	24,5
<b>Eğitim</b>			Kat Hizmetleri	31	12,1
İlköğretim	3	1,2	Muhasebe	20	7,8
Lise ve dengi okul	63	24,5	Satış	16	6,2
Meslek Yüksekokulu	56	21,8	Diğer	10	3,9
Yüksekokul/Fakülte	128	49,8	<b>Toplam</b>	<b>257</b>	<b>100</b>
Master/Doktora	7	2,7	<b>Bulunulan Konumda Çalışma Yılı</b>		
<b>Toplam</b>	<b>257</b>	<b>100</b>	1 yıldan az	35	13,6
<b>Çalışılan Konum</b>			1-5 yıl arası	112	43,6
Yönetici	37	14,4	6-10 yıl arası	53	20,6
Departman müdürü	133	51,8	10 yıldan fazla	57	22,2
Departman şefi	87	33,9	<b>Toplam</b>	<b>257</b>	<b>100</b>
<b>Toplam</b>	<b>257</b>	<b>100</b>			

Araştırmaya katılan yöneticilerin çalıştıkları konaklama işletmelerine yönelik bilgiler ise Tablo 4.2.'de gösterilmektedir. Yöneticilerin %49,4 dört yıldızlı, %31,5'i beş yıldızlı, %19,1'i özel belgeli konaklama işletmesinde çalışmaktadırlar.

İşletmelerin faaliyet yılı incelendiğinde; 16 yıl ve daha fazla 37,8 ile ilk sırada yer almaktadır. Bunu sırasıyla; 5 yıl ve daha az (%32,3), 6-10 yıl arası (20,2), 11-15 yıl arası (%9,7) izlemektedir.

Yöneticilerin çalıştıkları işletmelerin %82,9'u sürekli açık işletme, %17,1'i mevsimlik işletmedir. Oda sayıları değerlendirildiğinde; yarısının (%50,2) 101-300 odalı yani orta büyüklükte otellerden oluştuğu görülmektedir. İşletmelerin %58,8'inin yöneticisi profesyonel yönetici, %41,2'si ise işletme sahibidir. Çok büyük bir bölümü (%84,4) şahıs otelidir. Zincir oteller %13,2, franchise zinciri altındaki oteller %0,8, kiralık oteller ise %1,6 oranındadır.

**Tablo 4.2.** Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Çalıştıkları Konaklama İşletmelerine Yönelik Bilgiler

Değişkenler	F	(%)	Değişkenler	F	(%)
<b>İşletmenin Kategorisi</b>			<b>İşletmedeki oda sayısı</b>		
Özel belgeli otel	49	19,1	25 ve daha az odalı	14	5,4
Dört yıldızlı otel	127	49,4	26-100 odalı	90	35,0
Beş yıldızlı otel	81	31,5	101-300 odalı	129	50,2
<b>Toplam</b>	257	100	301 ve daha fazla odalı	24	9,4
			<b>Toplam</b>	257	100
<b>İşletmenin Faaliyet Yılı</b>			<b>İşletmenin Yöneticisi</b>		
5 yıl ve daha az	83	32,3	İşletme Sahibi	106	41,2
6-10 yıl arası	52	20,2	Profesyonel Yönetici	151	58,8
11-15 yıl arası	25	9,7	<b>Toplam</b>	257	100
16 yıl ve daha fazla	97	37,8			
<b>Toplam</b>	257	100	<b>İşletmenin Sahiplik Durumu</b>		
<b>İşletmenin Niteliği</b>			Şahıs oteli	217	84,4
Mevsimlik	44	17,1	Kiralık otel	4	1,6
Sürekli	213	82,9	Zincir otel	34	13,2
<b>Toplam</b>	257	100	Franchise zinciri altındaki otel	2	0,8
			<b>Toplam</b>	257	100

#### 4.4.2. Yenilik ve Yaratıcılığı Etkileyen Örgüt İçi Faktörlere İlişkin Bulgular

Araştırma formunda yenilik ve yaratıcılığı etkileyen örgüt içi faktörlere yönelik 34 ifade yer almaktadır. Daha öncede belirtildiği gibi yöneticilerin bu ifadelere katılma dereceleri 5’li likert ölçeğiyle ölçülmüştür. Bu ölçek kapsamındaki ifadelere ilişkin yüzdelere, aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar Tablo 4.3’de belirtilmektedir.

Tablo 4.3’e göre; yöneticilerin en çok katıldıkları ifadeler sırasıyla; bölümler arasında doğal bilgi akışının olması (%69,8), vizyon ve misyonun yenilik odaklı olması (%67,3), çalışanlar arasında olumlu mizah anlayışı olması (%66,6), işletme amaçlarının belirgin olması ve çalışanlarca bilinmesi (%66,4), üst yönetim ve çalışanlar arasında karşılıklı güven olması (%66,2) şeklindedir. Buradan yola çıkarak konaklama işletmelerinin yenilik odaklılık ve iletişim konularını önemsedikleri söylenebilir. Çalışanlar arasında mizah anlayışının olması ise konaklama işletmeleri atmosferinin genel bir özelliği olarak belirtilebilir.

**Tablo 4.3.** Yenilik ve Yaratıcılığı Etkileyen Örgüt İçi Faktörlere İlişkin Bulgular

Değişkenler	N	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	Ort.	St. Sapma
Örgüt içi yaratıcı fikirleri destekleyen mekanizmaları varlığı	253	11,4	20,5	22,8	34,6	10,6	3,12	1,19
Çalışanların risk üstlenmesinin desteklenmesi	257	5,8	16,0	26,8	37,7	13,6	3,37	1,08
Çalışanların yaratıcı fikirleri geliştirme çabalarının desteklenmesi	257	4,7	10,9	22,6	44,0	17,9	3,59	1,04
Çalışanların bilgi ve yeteneklerini geliştirmek için motivasyon	257	5,4	10,1	23,3	44,4	16,7	3,56	1,05
Çalışanların birbirlerine yardım ve desteği	255	0,8	11,4	31,4	40,0	16,5	3,60	0,92
Başarısız olma ihtimali olsa dahi yeni projelerin desteklenmesi	254	6,3	23,2	33,9	28,0	8,7	3,09	1,05
Makul hataların tolere edilebilmesi	253	1,2	11,1	24,1	51,8	11,9	3,62	0,87
Üst yönetim ve çalışanlar arasında karşılıklı güven olması	257	2,3	7,0	24,5	<b>50,2</b>	<b>16,0</b>	3,70	0,90
Çalışanlar arasında yapıcı fikir çekişmesi	255	3,5	20,0	22,4	45,5	8,6	3,35	1,00
Çalışanlar arasında olumlu mizah anlayışı	255	0,4	7,8	25,1	<b>53,7</b>	<b>12,9</b>	3,70	0,80
Atmosferin resmi olması (R)	255	4,3	20,8	30,6	38,0	6,3	3,21	0,98
Vizyon ve misyonun yenilik odaklı olması	257	2,4	12,2	17,6	<b>42,8</b>	<b>24,5</b>	3,75	1,03
Yeni ürün ve hizmet geliştirmenin stratejik öncelik olması	253	0,8	9,9	27,3	44,7	17,4	3,67	0,90
Bölümlerin hedefe ulaşma konusundaki istekliliği	255	1,2	7,1	29,0	45,5	17,3	3,70	0,87
İşletme amaçlarının belirgin olması ve çalışanlarca bilinmesi	250	0,8	12,4	20,4	<b>48,8</b>	<b>17,6</b>	3,70	0,92
Çalışanların görevlerini seçim hakkı	253	4,0	25,7	32,0	31,2	7,1	3,11	1,00
Yüksek düzeyde uzmanlaşma(R)	251	2,0	15,1	29,1	<b>47,0</b>	<b>6,8</b>	3,41	0,89
Karar alma sürecinin resmi olması (R)	255	9,0	39,6	31,8	14,1	5,5	2,67	1,00
İş değiştirme, esnek saatler, iş paylaşımı gibi alternatif çalışma biçimlerinin olması	256	2,0	14,1	27,3	44,5	12,1	3,50	0,94
Çalışanların rutin olmayan iddialı işlerde çalışması	253	<b>5,5</b>	<b>28,5</b>	<b>39,1</b>	24,1	2,8	2,90	0,92
Bürokratik kuralların işlemesi(R)	254	7,1	33,1	29,5	22,8	7,5	2,90	1,06
Takım çalışmalarının geliştirilmesi ve desteklenmesine önem verilmesi	257	1,9	12,5	23,7	43,6	18,3	3,63	0,98
Çalışanlar arasında aktif fikir alışverişi	252	3,9	13,6	19,5	43,6	19,5	3,61	1,06
Çalışanların proje fikirlerini tartışmak için bir araya gelmesi	252	4,8	16,3	25,0	40,9	13,1	3,41	1,05
Yeni projelerin ödüllendirilmesi	255	4,7	22,0	25,9	33,7	13,7	3,29	1,10
Çalışanların farklı yeteneklere sahip kişilerden oluşması	255	<b>16,9</b>	<b>24,3</b>	27,8	24,7	6,3	2,79	1,17
Çalışanların kararlara katılımına önem verilmesi	255	<b>20,0</b>	<b>21,2</b>	28,2	23,9	6,7	2,76	1,21
Yaratıcı ve yenilikçi fikirler için kaynak imkanı	251	<b>19,1</b>	<b>19,5</b>	29,1	25,5	6,8	2,81	1,20

Çalışanlara problemlere çözüm geliştirici yeterli zaman verilmesi	257	<b>19,1</b>	<b>17,5</b>	29,2	25,3	8,9	2,87	1,24
Çalışanların ihtiyaç duyduğu bilgiye ulaşması	257	1,6	7,8	28,0	46,7	16,0	3,67	0,88
Bölümler arasında doğal bilgi akışının olması	255	2,0	9,4	18,8	<b>55,3</b>	<b>14,5</b>	3,70	0,89
İşletme mevcut durumu ve amaçlarının paylaşımı ve tartışılması	257	2,7	9,3	29,6	46,3	12,1	3,70	0,92
Çalışanların sıkı şekilde denetlenmesi(R)	257	13,6	35,0	33,1	14,4	3,9	2,59	1,01
Ekiplerin tamamlayıcı yetenekler dikkate alınarak oluşturulması	251	2,8	9,6	26,3	47,4	13,9	3,60	0,93

1=Kesinlikle Katılmıyorum    2= Katılmıyorum    3= Ne katılıyorum Ne katılmıyorum  
4= Katılıyorum    5= Kesinlikle Katılıyorum

“Çalışanların rutin olmayan iddialı işlerde çalışması” ifadesi, yöneticilerin en fazla kararsız oldukları ifadedir (%39,1). Bu ifadeye katılmayan yöneticilerin oranının da yüksek olması (%34), konaklama işletmelerinde çalışanların genellikle iddiasız işlerde çalıştıkları sonucunu bize ulaştırabilir.

Örgütsel yapıyla ilgili olarak beş olumsuz ifadeden üçüne (karar alma sürecinin resmi olması, çalışanların sıkı şekilde denetlenmesi, bürokratik kuralların işlenmesi) beklentilere paralel olarak yöneticiler genellikle katılmamaktadırlar. Bu sonuçlar, konaklama işletmelerinde yaratıcılık ve yeniliğe engel teşkil eden bürokratik yapının olmadığı söylenebilir. Bunun tersi olarak, yöneticilerin % 44,3 oranında atmosferin resmi olduğu ifadesine katıldıkları; % 53,8 oranında ise yüksek düzeyde uzmanlaşma ifadesine katıldıkları ortaya çıkmıştır. Konaklama işletmelerinde uzmanlaşmanın yüksek olması yaratıcılık ve yenilik için bir engel teşkil ettiğinden yöneticilerin iş esnekliği konusunda özenli davranmaları önemlidir.

Yöneticilerin; çalışanların farklı yeteneklere sahip kişilerden oluşması (%41,2), çalışanların kararlara katılımına önem verilmesi (%41,2), yaratıcı ve yenilikçi fikirler için kaynak imkanı verilmesi (%38,6), çalışanlara problemlere çözüm için yeterli zaman verilmesi (%36,6) ifadelerine genellikle katılmadıkları görülmüştür. Bu sonuçlar; yöneticilerin çalışanları yaratıcı olarak görmediği, kararlara katılımında fikirlerini almadığı ve onlara yeterli kaynak ve zaman tanımadıklarını göstermektedir. Wong ve Pang’ın konaklama işletmeleri üzerine yaptıkları çalışmada yaratıcılığı engelleyen en

önemli nedenlerden biri olarak zaman baskısının olduğu ortaya çıkmıştır<sup>521</sup>. Yöneticilerin zaman ve kaynak problemini çözmeleri konaklama işletmelerinde yenilik ve yaratıcılığın gerçekleşmesi için önemlidir.

Aynı şekilde; yaratıcı kişilerin işe alınması ve onların kararlara katılmalarına önem verilmesi, işle ilgili kararlarda inisiyatif sağlanması konularında yöneticilerin gerekli hassasiyeti göstermeleri gereği açıktır.

#### 4.4.3. Yenilik ve Yaratıcılık Performansına İlişkin Bulgular

İşletmenin yenilik performansının ölçümünde 10 ifade yer almaktadır. Yöneticiler bu ifadeleri endüstrideki en önemli rakipleriyle işletmelerini kıyaslayarak değerlendirmişlerdir. Araştırmanın teorik kısmında da belirtildiği üzere; yenilik performansının subjektif olarak ölçümünde rakiplerin performansları da ön plana çıkmaktadır. Özellikle işletmenin endüstrideki en önemli rakibiyle kıyaslanarak yenilik performansının ölçülmesi, subjektif ölçümlerde daha güvenilir sonuçlar vermektedir<sup>522</sup>. Değerlendirme 1= çok düşük, 5= çok yüksek olmak üzere 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. İşletmenin yenilik performansına yönelik yüzdeler, ortalamalar ve standart sapmalar Tablo 4.4.'te belirtilmektedir.

Yenilik performansına yönelik 10 ifadenin tamamının ortalaması 3'ün üzerindedir. Yöneticiler işletmenin yenilik performansını ortanın üzerinde değerlendirmektedirler. Yöneticilerin performansını en yüksek gördükleri unsur, işletmenin müşterilere yeni ürün ve hizmet sunma düzeyidir (yüksek= %43,2; çok yüksek= %17,1). Bu bulguya göre; konaklama işletmelerinin müşterilerine yeni ürün ve hizmet sunmayı oldukça önemsedikleri söylenebilir.

Yenilik performansı açısından yüksek olarak nitelendirilen diğer hususlar; işletmenin teknolojik açıdan rekabet etme düzeyi (%57,3) ve hizmet süreçlerindeki teknolojik yenilikleri işletmeye uyarlama düzeyidir (%54,5). Konaklama işletmeleri yeni hizmet üretmenin yanında; yeni teknolojiyi takip etme, hizmet üretme sürecinde son

<sup>521</sup> Wong; Pang; a.g.e., 2003b, p.32

<sup>522</sup> Projogo; Ahmed; a.g.e., p:506

teknolojiden yararlanma ve teknolojik yenilikleri müşterinin kullanımına sunma gibi teknolojik yeniliklere de önem vermektedir.

Yöneticilerin büyük bir bölümü (%43,1), işletmenin kullandığı süreç ve tekniklerin değişim düzeyini “orta” olarak değerlendirmişlerdir. Konaklama işletmelerinin süreç yeniliğine daha fazla önem vermeleri, hizmet üretiminde yeni süreç ve teknikler geliştirmelerinin gereği açıktır. Özellikle yaratıcı işgörenlerin işin yapılışına yönelik fikirleri uygulamaya geçirilerek, maliyet ve kalite açısından pek çok yararı olan süreç yeniliğinde de daha fazla başarı yakalanabilir.

**Tablo 4.4.** İşletmenin Yenilik Performansına İlişkin Bulgular

Değişkenler	N	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	Ort.	St. Sapma
Müşterilere yönelik yeni ürün ve hizmet sunma düzeyi	257	0,8	10,1	28,8	<b>43,2</b>	<b>17,1</b>	3,65	0,90
Yeni ürün ve hizmet üretmede en son teknoloji kullanma düzeyi	257	2,7	10,9	31,1	40,5	14,8	3,53	0,96
Yeni hizmet geliştirme sürecinin hızı	255	1,6	10,6	38,4	33,3	16,1	3,51	0,93
Yeni hizmetleri ilk önce pazara sunma düzeyi	257	2,7	13,2	36,2	37,4	10,5	3,39	0,93
Teknolojik açıdan rekabet etme düzeyi	253	1,2	10,7	30,8	<b>39,9</b>	<b>17,4</b>	3,61	0,93
Hizmet süreçlerindeki teknolojik yenilikleri işletmeye uyarlama düzeyi	255	2,0	8,6	34,9	<b>39,6</b>	<b>14,9</b>	3,56	0,91
Kullandığı süreç ve tekniklerin değişim düzeyi	255	3,1	9,8	<b>43,1</b>	34,1	9,8	3,37	0,90
Çevresel değişimlere yaratıcı tepki gösterme düzeyi	257	1,9	14,4	27,2	42,8	13,6	3,51	0,96
Planlama, kontrol ve entegrasyon süreçlerinde yenilik yönetimini benimseme düzeyi	257	2,3	14,8	33,1	38,9	10,9	3,41	0,94
Kalite ve maliyeti iyileştirmeye yönelik yeni süreçleri kullanma düzeyi	257	5,4	7,4	32,7	38,9	15,6	3,51	1,01

1= çok düşük 2= düşük 3= orta 4= yüksek 5= çok yüksek

Tablo 4.5.’te çalışanların yaratıcılık performansına ilişkin bulgular yer almaktadır. Yaratıcılık performansı 8 ifade ile ölçülmüştür. Yöneticilerin kendi işletmelerindeki çalışanlarının yaratıcılık performanslarını değerlendirmişlerdir. Değerlendirme 1= çok düşük, 5= çok yüksek olmak üzere 5’li likert ölçeği kullanılmıştır.

Çalışanların yaratıcılık performansına yönelik ifadelerin ortalamaları 3,05 ile 3,60 arasında değişmektedir. Yöneticiler çalışanların yaratıcılık performansını ortanın üzerinde değerlendirmektedirler. Yöneticilerin yarısından fazlasının performansı yüksek olarak nitelendirdikleri unsurlar sırasıyla; çalışanların fırsat verildiğinde yaratıcılıklarını sergileme düzeyi (%59,6), performans ve kaliteyi iyileştirmeye yönelik fikir ve yaklaşımlar ortaya koyma düzeyi (%52,5), başkalarına yeni fikirler önerme düzeyi (%50,6) şeklindedir. Bu sonuçlara göre; çalışanların yaratıcı fikirlerini ifade etme konusunda performanslarının yüksek olduğu söylenebilir. Yönetimin çalışanları bu konuda teşvik etmesi ve fırsat tanınması bu performansı daha da arttıracaktır.

Yaratıcılık performansı büyük oranda (%45,1) “orta” olarak değerlendirilen ve en düşük ortalamaya (3,05) sahip olan değişken, çalışanların risk üstlenme düzeyidir. Yaratıcı ve yeni faaliyetlerin ortaya çıkmasında risk üstlenmenin rolü büyüktür<sup>523</sup>. Yönetimin çalışanların risk almasını cesaretlendirmek için; risk alma iklimi oluşturmaları, risk sınırlarını doğru tanımlamaları ve başarısızlık ve hata toleransını arttırmaları gereklidir.

**Tablo 4.5.** Çalışanların Yaratıcılık Performansına İlişkin Bulgular

Değişkenler	N	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	Ort.	St. Sapma
Problemlere farklı ve yeni çözümler geliştirme düzeyi	255	3,5	15,7	43,5	32,9	4,3	3,18	0,87
Risk üstlenme düzeyi	255	5,9	18,8	<b>45,1</b>	24,7	5,5	3,05	0,94
Yeni teknoloji, süreç ve teknikler araştırma ve önerme düzeyi	252	2,4	18,3	38,5	35,3	5,6	3,23	0,89
İş yaparken yeni yol ve teknikler kullanma düzeyi	255	2,4	14,5	33,7	42,0	7,5	3,37	0,90
Performans ve kaliteyi iyileştirmeye yönelik fikir ve yaklaşımlar ortaya koyma düzeyi	253	2,0	13,8	31,6	<b>45,8</b>	<b>6,7</b>	3,41	0,88
Fırsat verildiğinde yaratıcılıklarını sergileme düzeyi	255	1,6	9,0	29,8	<b>46,7</b>	<b>12,9</b>	3,60	0,88
Başkalarına yeni fikirler önerme düzeyi	255	1,2	8,2	40,0	<b>40,4</b>	<b>10,2</b>	3,50	0,83
Yeni fikirlerin uygulanmasına yönelik plan ve programlar geliştirme düzeyi	255	3,1	15,7	41,2	32,9	7,1	3,25	0,91

1= çok düşük 2= düşük 3= orta 4= yüksek 5= çok yüksek

<sup>523</sup> Harper ve Becker; a.g.e. p.5; Ahmed; a.g.e., p.40; Sethia; a.g.e., p.225

#### 4.4.4. Yenilik ve Yaratıcılığı Etkileyen Örgüt İçi Faktörlerin Boyutlarını Belirlemeye Yönelik Faktör Analizi

Yenilik ve yaratıcılığı etkileyen örgüt içi faktörleri belirlemeye yönelik geliştirilen 34 adet ifadeyi belli boyutlar altında toplamak (faktörleri azaltmak için) için açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 4.6’da yer almaktadır. Faktör analizi, “veriler arasındaki ilişkilere dayanarak verilerin daha anlamlı ve özet bir biçimde sunulmasını sağlayan çok değişkenli bir analiz türüdür.”<sup>524</sup> Faktör analizinin amacı, “değişkenler arasındaki karşılıklı bağlılığın kökenini araştırmaktır”<sup>525</sup>. Diğer bir ifadeyle, faktör analizinin amacı, “sistemik olarak analizin bir parçasını oluşturan her bir değişken ile diğer bütün değişkenler arasındaki korelasyonu incelemek ve birbiriyle yüksek korelasyona sahip değişkenleri gruplayarak faktörleri anlamlı bir sayıya düşürmektir”<sup>526</sup>. Faktör analizinin geçerliliğini gösteren KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) testidir. KMO, örnekleme yeterliliğini ölçmeye yarayan bir testtir ve örnek büyüklüğü ile ilgilendir. KMO, bir oran olup, %60’ın üstünde olması istenir<sup>527</sup>. Araştırmamızda KMO örnekleme yeterliliği oranı %84 olarak tespit edilmiştir ve Barlett testi anlamlı bulunmuştur ( $\chi^2$ : 1921,977, s.d.: 276,  $p < 0.0001$ ) Bu oran faktör analizine devam etme olanağı sağlamıştır.

Veriler üzerinde *temel bileşenler yöntemi* ve *varimax* dönüştürmesine göre açıklayıcı faktör analizi yapılarak “yenilik ve yaratıcılığı etkileyen örgüt içi faktörlere” ilişkin boyutlar belirlenmeye çalışılmıştır. Analiz sonucunda ilk olarak 10 faktör elde edilmiştir. Değişkenler 11 kez rotasyona tabi tutulmuştur. İçerik analizi sonucunda düşük yüklenme değerine sahip anlamlı olmayan 10 değişken faktör analizine dâhil edilmemiştir. Kalan 24 ifadenin faktör analizine tabi tutulması sonucunda faktör yükü 0,50 ve özdeğeri 1 ve üzerinde olan 7 faktör elde edilmiştir. Çünkü faktör sayısını belirlerken özdeğeri bir veya birden fazla olan faktörler hesaba katılmakta, diğerleri modele dahil edilmemektedir. Tablo 4.6.’da her bir faktöre ait değişkenlere karşılık gelen faktör yükleri verilmiştir ve faktörler en yüksek faktör yükü değerinden başlayarak sıralanmıştır.

<sup>524</sup> Kemal Kurtuluş; Pazarlama Araştırmaları, 8 Baskı, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2006, s.397

<sup>525</sup> Kurtuluş; a.g.e.,s.398

<sup>526</sup> Mahir Nakip; Pazarlama Araştırmaları, Seçkin Yayınevi, Ankara,2003, s.403; Ercan Gegez; Pazarlama Araştırmaları, Beta Basım, Ankara, 2005, s.288

<sup>527</sup> Nakip; a.g.e.,s.409



**Tablo 4.6.** Yenilik ve Yaratıcılığı Etkileyen Örgüt İçi Faktörler İlişkin Boyutlar

Faktörler	Faktör Yüğü	Varyans	Özdeğer	Cronbach Alpha	Eşköen lılık
<b>Faktör 1: Yaratıcılık geliştirme ve inisiyatif kullanma</b>		<b>30,318</b>	<b>7,276</b>	<b>,8684</b>	
S27.Çalışanların kararlara katılımına önem verilmesi	,742				,721
S29.Çalışanlara problemlere çözüm geliştirici yeterli zaman verilmesi	,697				,661
S26.Çalışanların farklı yeteneklere sahip kişilerden oluşması	,671				,617
S28.Yaratıcı ve yenilikçi fikirler için kaynak imkanı	,654				,581
<b>Faktör 2: Yenilik odaklılık ve proje üretme</b>		<b>7,023</b>	<b>1,686</b>	<b>,8535</b>	
S23.Çalışanlar arasında aktif fikir alışverişi	,777				,748
S24.Proje fikirlerini tartışmak için bir araya gelme	,775				,699
S25.Yeni projelerin ödüllendirilmesi	,600				,710
S12.Vizyon ve misyonun yenilik odaklı olması	,524				,506
<b>Faktör 3: Tepe Yönetimi Desteği ve Motivasyon</b>		<b>5,825</b>	<b>1,398</b>	<b>,8220</b>	
S3.Çalışanların yaratıcı fikirleri geliştirme çabalarının desteklenmesi	,722				,668
S1.Örgüt içi yaratıcı fikirleri destekleyen mekanizmaları varlığı	,702				,676
S2.Çalışanların risk üstlenmesinin desteklenmesi	,657				,725
S4.Çalışanların bilgi ve yeteneklerini geliştirmek için motivasyon	,534				,519
<b>Faktör 4: Bilgi paylaşımı ve iletişim</b>		<b>5,689</b>	<b>1,365</b>	<b>,8632</b>	
S32.İşletme mevcut durumu ve amaçlarının paylaşımı ve tartışılması	,779				,654
S30.Çalışanların ihtiyaç duyduğu bilgiye ulaşması	,759				,716
S31.Bölümler arasında doğal bilgi akışının olması	,699				,618
<b>Faktör 5: Hedef Odaklılık ve Tamamlayıcı Yetenekler</b>		<b>5,130</b>	<b>1,231</b>	<b>,8105</b>	
S15.İşletme amaçlarının belirgin olması ve çalışanlarca bilinmesi	,712				,656
S14.Bölümlerin hedefe ulaşma konusundaki istekliliği	,640				,601
S5.Çalışanların birbirlerine yardım ve desteği	,544				,547
S34. Ekiplerin tamamlayıcı yetenekler dikkate alınarak oluşturulması	,504				,582
<b>Faktör 6: Bürokratik Yapı</b>		<b>4,947</b>	<b>1,187</b>	<b>,7614</b>	
S18.Karar alma sürecinin resmi olması (R)	,732				,663
S21.Bürokratik kuralların işleme (R)	,699				,560
S33.Çalışanların sıkı şekilde denetlenmesi(R)	,605				,565
<b>Faktör 7: Takım Ruhü</b>		<b>4,418</b>	<b>1,060</b>	<b>,8458</b>	
S10.Çalışanlar arasında olumlu mizah anlayışı	,703				,630
S9.Çalışanlar arasında yapıcı fikir çekişmesi	,654				,582
<b>Açıklanan Toplam Varyans</b>		<b>63,350</b>			

Varimax rotasyonlu temel bileşenler analizi. KMO: 0,844; Bartlett küresellik testi:  $\chi^2$ : 1921,977, s.d.:276,  $p < 0.0001$ ; Ölçeğin tamamı için Güvenilirlik Katsayısı=0,8952 Not: 11 iterasyona tabi tutulmuştur.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğinin saptanmasında Cronbach's Alpha değeri kullanılmıştır. Güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen değerlere bakıldığında tüm değişkenlerin Cronbach's Alpha katsayılarının  $0,76 < \alpha < 0,86$  arasında değiştiği görülmektedir. Literatürde bu katsayının normal güvenilirlik için 0.60'ın üzerinde olması gerektiği belirtilmektedir<sup>528</sup>. Çalışmada ulaşılan bu değerler araştırma sonuçlarının güvenilir olduğunu ve daha ayrıntılı istatistiksel analiz yapılabileceğini göstermektedir.

Tablo 4.6'dan da görüleceği üzere; faktör analizi sonucu oluşan 7 faktör, bu faktörleri oluşturan değişkenler dikkate alınarak şu şekilde isimlendirilmiştir: Yaratıcılık geliştirme ve inisiyatif kullanma (faktör 1), yenilik odaklılık ve proje üretme (faktör 2), tepe yönetimi desteği ve motivasyon (faktör 3), bilgi paylaşımı ve iletişim (faktör 4), hedef odaklılık ve tamamlayıcı yetenekler (faktör 5), bürokratik yapı (faktör 6), takım ruhu (faktör 7). Bu faktörlere ilişkin ayrıntılı bilgi aşağıda verilmektedir.

**Yaratıcılık Geliştirme ve İnişiyatif Kullanma (Faktör 1):** Bu faktör, 4 değişkenden oluşmaktadır ve toplam varyansın 30,318'ini açıklamaktadır. Faktörün özdeğeri 7,276'dır. Bu faktörü oluşturan değişkenler faktör yüküne göre sırasıyla; çalışanların kararlara katılımına önem verilmesi (,742), çalışanlara problemlere çözüm geliştirici yeterli zaman verilmesi (,697), çalışanların farklı yeteneklere sahip kişilerden oluşması (,671), yaratıcı ve yenilikçi fikirler için kaynak imkanı (,654) şeklindedir. Bu değişkenler yaratıcılığın geliştirilmesi için gerekli olan insan gücü ve kaynak imkanını ve buna ilaveten çalışanların kararlara katılımı gibi inisiyatif kullanmayı içerdiğinden bu faktör "yaratıcılık geliştirme ve inisiyatif kullanma" şeklinde isimlendirilmiştir.

**Yenilik Odaklılık ve Proje Üretme (Faktör 2):** Bu faktör altında misyon ve vizyonun yenilik odaklı olması ve proje çalışması ve ödüllendirilmesiyle ilgili değişkenler yer almaktadır. Dolayısıyla bu faktör "yenilik odaklılık ve proje üretme" şeklinde isimlendirilmiştir. Bu faktör 4 değişkenden oluşmaktadır. En büyük faktör yüküne sahip değişken, çalışanlar arasında aktif fikir alışverişidir (,777). Proje fikirlerini tartışmak için bir araya gelme, yeni projelerin ödüllendirilmesi ve misyon ve vizyonun

<sup>528</sup> Reha Alpar; Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemlere Giriş 1, 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2003, s.386

yenilik odaklı olması diğer değişkenlerdir. Bu faktör toplam varyansın 7,023'ünü açıklamaktadır. Faktörün özdeğeri 1,686'dır.

**Tepe Yönetimi Desteği ve Motivasyon (Faktör 3):** Bu faktör, 4 değişkenden oluşmaktadır ve toplam varyansın 5,825'ini açıklamaktadır. En fazla faktör yüküne sahip değişken, çalışanların yaratıcı fikir geliştirme çabalarının desteklenmesidir (.722). Bu değişkeni sırasıyla; örgüt içi yaratıcı fikirleri destekleyen mekanizmaların varlığı (.702), çalışanların risk üstlenmesinin desteklenmesi (.657), çalışanların bilgi ve yeteneklerini geliştirmek için motivasyon (.534) izlemektedir. Görüldüğü üzere bu faktör destek ve motivasyonla ilgili değişkenlerden oluşmaktadır. Dolayısıyla “tepe yönetimi desteği ve motivasyon” şeklinde isimlendirilmiştir.

**Bilgi Paylaşımı ve İletişim (Faktör 4):** Bu faktör işletme içi bilgi paylaşımı ve iletişimle ilgili 3 değişkenden oluşmaktadır. Bilgi paylaşımı ve iletişim, yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması ve uygulanması, yenilik sürecinde ihtiyaç duyulan bilgiye kolay ulaşılması açısından hem yaratıcılık, hem yenilik performansı için önemlidir. İşletme mevcut durumu ve amaçlarının paylaşılması ve tartışılması değişkeni en yüksek faktör yüküne (.779) sahiptir. Diğer değişkenler; çalışanların ihtiyaç duyduğu bilgiye ulaşması (.759), bölümler arasında doğal bilgi akışının olması (.699) şeklindedir. Bu faktör toplam varyansın 5,689'unu açıklamaktadır. Faktörün özdeğeri 1,365'dir.

**Hedef Odaklılık ve Tamamlayıcı Yetenekler (Faktör 5):** 5. faktör toplam varyansın 5,130'unu açıklamaktadır ve 4 değişkenden oluşmaktadır. Bu değişkenler faktör yüküne göre sırasıyla; işletme amaçlarının belirgin olması ve çalışanlarca bilinmesi (.712), bölümlerin hedefe ulaşma konusundaki istekliliği (.640), çalışanların birbirine yardım ve desteği (.544), ekiplerin tamamlayıcı yetenekler dikkate alınarak oluşturulması (.504) şeklindedir. Faktör hedeflere ulaşma ve tamamlayıcı yeteneklere ilişkin değişkenleri içerdiğinden “hedef odaklılık ve tamamlayıcı yetenekler” olarak isimlendirilmiştir.

**Bürokratik Yapı (Faktör 6):** Bu faktör örgütsel yapıyla ilgili 3 değişkenden oluşmaktadır. Karar alma sürecinin resmi olması (.732) en büyük faktör yüküne sahip değişkendir. Diğer iki değişken ise; bürokratik kuralların işlenmesi (.699) ve çalışanların sıkı şekilde denetlenmesi (.605) şeklindedir. Bu faktör, toplam varyansın 4,947'sini

açıklamaktadır. Bu faktör, bürokrasi, denetim ve resmiyetle ilgili değişkenleri içerdiğinden “bürokratik yapı” olarak isimlendirilmiştir. Bürokratik yapı, yenilik ve yaratıcılık süreci yavaşlatan ve engelleyen bir unsurdur.

**Takım Ruhu (Faktör 7):** Bu faktör toplam varyansın 4,418’ini açıklamaktadır. Faktör çalışanlar arasındaki iklimi ifade eden 2 değişkenden oluşmaktadır ve “takım ruhu” olarak isimlendirilmiştir. Faktör yüküne göre sırasıyla; çalışanlar arasında olumlu mizah anlayışı (,703) ve çalışanlar arasında yapıcı fikir çekişmesi (,654) bu faktörü oluşturan değişkenlerdir. Konaklama işletmelerinde yapılan birçok görevde, takım performansının önemi olduğu göz önüne alındığında, takım ruhu yaratıcılık ve yenilik için de vazgeçilmez bir ögeyi oluşturmaktadır.

#### **4.4.5. Yenilik ve Yaratıcılığı Etkileyen Örgüt İçi Faktörlere Yönelik Boyutların Yenilik ve Yaratıcılık Performansı Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bulgular**

Açıklayıcı faktör analizi sonucu tespit edilen yenilik ve yaratılışı etkileyen örgüt içi faktörlere yönelik boyutlar ve yenilik ve yaratıcılık performansı arasındaki ilişkileri analiz etmek amacıyla Pearson Korelasyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizine ilişkin araştırma bulguları Tablo 4.5’de verilmiştir.

Öncelikle değişkenlerin güvenilirliklerine bakıldığında, değişkenlerin güvenilirlik katsayılarının  $0,76 < \alpha < 0,92$  arasında değiştiği görülmektedir. Bu sayılar alt sınır kabul edilen 0,60’ın üzerinde olduğundan tüm değişkenlerin güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Analiz sonuçlarına göre; yenilik odaklılık ve proje üretme ( $r = 0,354$ ;  $p < 0,01$ ), bilgi paylaşımı ve iletişim ( $r = 0,415$ ;  $p < 0,01$ ), hedef odaklılık ve tamamlayıcı yetenekler ( $r = 0,538$ ;  $P < 0,01$ ) ve takım ruhu ( $r = 0,478$ ;  $p < 0,01$ ) ile yaratıcılık performansı arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. İşletmenin yenilik odaklılığı ve proje üretmenin artması, hedef odaklılık ve tamamlayıcı yeteneklerin güçlenmesi, bilgi paylaşımı ve iletişimin yükselmesi ve takım ruhunun gelişmesi paralel olarak çalışanların yaratıcılık performanslarının artmasını sağlayacaktır. Bürokratik yapı ile yaratıcılık performansı arasında ise negatif yönlü ( $r = -0,374$ ;  $p < 0,01$ ) bir ilişki bulunmuştur. Bürokratik

yapının olduğu işletmelerde işgörenlerin yaratıcılık performansı azalmaktadır. “Yaratıcılık geliştirme ve inisiyatif kullanma” ve “tepe yönetimi desteği ve motivasyon” ile yaratıcılık performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ( $p>0.05$ ). Bu sonuçlar, beklenenin aksine işletmelerde yaratıcılık geliştirme çabaları ve yaratıcılık desteğinin, işgörenlerin yaratıcılık performansı üzerinde önemli bir etkisinin olmadığını göstermektedir.

Benzer şekilde, yenilik odaklılık ve proje üretme ( $r= 0,505$ ;  $p<0.01$ ), bilgi paylaşımı ve iletişim ( $r= 0,410$ ;  $p<0.01$ ) ve hedef odaklılık ve tamamlayıcı yetenekler ( $r= 0,445$ ;  $P<0.01$ ) ve takım ruhu ( $r= 0,346$ ;  $p<0.01$ ) ile yenilik performansı arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Bu unsurlar, yaratıcılık performansı açısından önemli olduğu kadar yenilik performansı açısından da önemlidir. Bürokratik yapı ile yenilik performansı arasında ise negatif yönlü ( $r= -0,359$ ;  $p< 0.01$ ) bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu sonuçlardan da anlaşıldığı üzere, bürokratik yapı, yenilikçi işletmelerin performansını engelleyen bir unsur olduğundan, işletmelerde yeniliği destekleyen organik yapıya geçilmesi gereği açıktır. “Yaratıcılık geliştirme ve inisiyatif kullanma” ve “tepe yönetimi desteği ve motivasyon” ile yenilik performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ( $p>0.05$ ). Bu sonuca göre, yaratıcılık geliştirme çabalarına yönelik destek yenilik performansı üzerinde bir etki yaratmamaktadır. Bunun sebebi konaklama işletmelerinde yenilik çalışmalarının daha çok üst yönetim düzeyinde gerçekleşmesi, personelin çabalarına yönelik desteğin azlığı olabilir.

Araştırmanın iki bağımlı değişkeni, yaratıcılık performansı ile yenilik performansı arasında da güçlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır ( $r= 0,483$ ;  $p< 0.01$ ). Bu bulgu, çalışanların yaratıcılık performansının, işletmenin yenilik performansını arttırdığının göstergesidir.

**Tablo 4.7.** Değişkenlere İlişkin Korelasyonlar, Aritmetik Ortalamalar ve Standart Sapmalar ve Cronbach's Alpha Değerleri

Değişkenler	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>1.Yaratıcılık Geliştirme ve İnisiyatif Kullanma</b>	2,81	1,08	(0.86)								
<b>2.Yenilik Odaklılık ve Proje Üretme</b>	3,52	0,86	,005	(0.85)							
<b>3.Tepe Yönetimi Desteği ve Motivasyon</b>	3,41	0,86	-,011	-,079	(0.82)						
<b>4.Bilgi Paylaşımı ve İletişim</b>	3,64	0,73	-,018	,295(**)	,160(*)	(0.86)					
<b>5.Hedef Odaklılık ve Tamamlayıcı Yetenekler</b>	3,64	0,65	,200(**)	,288(**)	,238(**)	,331(**)	(0.81)				
<b>6.Bürokratik Yapı</b>	2,72	0,76	-,070	-,293(**)	,079	-,245(**)	-,307(**)	(0.76)			
<b>7.Takım Ruhu</b>	3,52	0,76	-,016	,226(**)	,274(**)	,292(**)	,240(**)	-,147(*)	(0.84)		
<b>8.Yaratıcılık Performansı</b>	3,32	0,64	,122	,354(**)	,112	,415(**)	,538(**)	-,374(**)	,478(**)	(0.87)	
<b>9.Yenilik Performansı</b>	3,51	0,72	,002	,505(**)	,042	,410(**)	,445(**)	-,359(**)	,346(**)	,483(**)	(0.92)

\* Korelasyon,  $p < .05$  seviyesinde anlamlı (Çift yönlü)\*\* Korelasyon,  $p < .01$  seviyesinde anlamlı (Çift yönlü)

Yenilik ve yaratıcılığı etkileyen örgüt içi faktörlerin, yaratıcılık performansına etkisini tespit etmek amacıyla çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 4.8’de regresyon analizi sonuçları görülmektedir. Öncelikle bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı problemi olup olmadığını incelemek amacıyla her bir regresyon denklemi açısından Varyans Büyütme Faktörü (Variance Inflation Factors-VIFs) değerleri hesaplanmıştır. Modeldeki maksimum VIF değeri 1,54’dür. Bu en üst sınır kabul edilen 5 veya 10’un çok aşığındadır. En düşük tolerans değeri 0.649 olup, en alt sınır değer olan 0.1 veya 0.2’den çok daha yüksektir<sup>529</sup>. Bu nedenle regresyon modelinde çoklu bağıntı sorununun olmadığı görülmektedir.

Tablo 4.8’de görüldüğü gibi açıklayıcı faktör analizi sonucu tespit edilen 7 faktörün (yaratıcılık geliştirme ve inisiyatif kullanma, yenilik odaklılık ve proje üretme, tepe yönetimi desteği ve motivasyon, bilgi paylaşımı ve iletişim, hedef odaklılık ve tamamlayıcı yetenekler, bürokratik yapı, takım ruhu) bağımsız değişken ve yaratıcılık performansının bağımlı değişken olarak kabul edildiği araştırma modeli istatistiksel açıdan anlamlıdır ( $R^2=0.445$ ;  $F= 28,399$ ;  $p<0.01$ ). Modele göre bağımsız değişkenler, bağımlı değişkendeki varyansın %44,5’ini açıklamaktadır.

Bağımlı değişken yaratıcılık performansı üzerinde en fazla etkiye sahip değişken **hedef odaklılık ve tamamlayıcı yetenekler**dir ( $\beta=0,286$ ;  $p< 0.01$ ). Hedef odaklılık ve tamamlayıcı yetenekler, işletmenin yaratıcılık performansını pozitif olarak etkilemektedir. Dolayısıyla H5 hipotezi kabul edilmiştir. Bir araştırmada da benzer sonuçlar görülmüştür. Thamhain (2003), açık örgütsel amaçlar ile iş yetenekleri ve uzmanlığın, yenilikçi takımların performansı üzerinde olumlu etkisi olduğunu tespit etmiştir.

Yaratıcılık performansını en çok etkileyen ikinci değişken ise **takım ruhudur**. Takım ruhu yaratıcılık performansını 0,266  $\beta$  katsayısı ile 0,000 anlamlılık düzeyinde pozitif olarak etkilemektedir. Bu durumda, “takım ruhu yaratıcılık performansını pozitif yönde etkilemektedir” ile ifade edilen H7 kabul edilmiştir. Literatürdeki takımruhu-yaratıcılık ilişkisini inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak takım ruhu değişkeninin bir

---

<sup>529</sup>Ljiljana Bozic; “The Effects of Market Orientation on Product Innovation”, Economic Trends and Economic Policy, No:107, 2006, p.56

unsuru olan mizahın yaratıcı iklimin bir özelliği olduğunu ifade eden çalışmalar vardır (Isaksen ve Lauer 2002; Isaksen vd.2000-2001).

İşgörenlerin yaratıcılık performansını etkileyen diğer bir değişken bürokratik yapıdır. Bürokratik yapı ise yaratıcılık performansı üzerinde negatif etkiye sahiptir ( $\beta=-0,175$ ;  $p< 0.01$ ). Dolayısıyla bu etkiyi ifade eden H6 hipotezi kabul edilmiştir. Bürokratik yapı yaratıcılığı engelleyen özellik olan bürokrasi, denetim ve resmiyeti içerdiğinden, bu bulgu beklentilerle ve literatürle paralellik göstermektedir. Literatürde bürokrasi, hiyerarşi ve katı kuralların, yaratıcılığı engellediğini belirten çalışmalar mevcuttur (Wong ve Pang 2003b; Bucic ve Gudergan 2004).

Yaratıcılık performansını en çok etkileyen dördüncü değişken ise bilgi paylaşımı ve iletişimdir. Bilgi paylaşımı ve iletişim, yaratıcılık performansını 0,125  $\beta$  katsayısı ile 0,024 anlamlılık düzeyinde pozitif olarak etkilemektedir. Bu durumda, “bilgi paylaşımı ve iletişim yaratıcılık performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir” şeklinde ifade edilen H4 hipotezi kabul edilmiştir. Örgüt içinde güçlü bir bilgi paylaşımı ve bilgiye ulaşma yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasını kolaylaştıracak ve bu fikirlerin geliştirilmesine katkı sağlayacaktır. Bu bulgu literatürdeki bulgularla da paralellik göstermektedir. Wong ve Pang (2003a) otel işletmelerinde yaratıcılığı destekleyen bir faktör olarak açık iletişimi belirtmiştir. Schepers ve Berg (2007) ise kamu kurumu personeline yaptıkları araştırmada, bilgi paylaşımı ve yaratıcılık arasında güçlü bir ilişki tespit etmiştir.

Yaratıcılık performansını etkileyen son değişken yenilik odaklılık ve proje üretmedir ve etkisi pozitifdir ( $\beta=0,120$ ;  $p< 0.05$ ). “Yenilik odaklılık ve proje üretme, yaratıcılık performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir” şeklinde ifade edilen H2 hipotezi kabul edilmiştir. İşletmenin yenilik odaklı olması ve proje üretmeye verilen destek işgörenlerin yaratıcılık performansına olumlu katkı sağlamaktadır. Literatürde yenilik odaklılık ve proje üretme ile yaratıcılık performansı ilişkisini inceleyen çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak pek çok çalışmada takım yaratıcılığı açısından vizyon, önemli bir örgüt iklimi boyutu olarak ortaya çıkmıştır (Anderson ve West 1998; Mathisen, Einarsen, Jorstad vd. 2004; Mathisen, Torsheim, Einarsen 2006; Rasulzada 2007).



**Tablo 4.8.** Yenilik ve Yaratıcılığı Etkileyen Örgüt İçi Faktörlerin Yaratıcılık Performansı Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model (Bağımsız Değişkenler)	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş	t değeri	Anlam Düzeyi	Collinearity Statistics (İç İlişki İstatistikleri)	
	$\beta$	Standart Hata	Beta			Tolerans Değeri	VIF değeri
Sabit	1,777	,304		3,874	,000		
Yaratıcılık Geliştirme ve İnisiyatif Kullanma	,029	,029	,049	1,003	,317	,943	1,061
Yenilik Odaklılık ve Proje Üretme Tepe Yönetimi Desteği ve Motivasyon	,090	,039	,120	2,292*	,023	,812	1,231
Bilgi Paylaşımı ve İletişim	-,017	,038	-,023	-,452	,651	,848	1,180
Hedef Odaklılık ve Tamamlayıcı Yetenekler	,110	,048	,125	2,279*	,024	,740	1,351
Bürokratik Yapı	,282	,058	,286	4,871**	,000	,649	1,542
Takım Ruhunu	-,150	,045	-,175	-3,369**	,001	,826	1,211
	,225	,046	,266	4,838**	,000	,738	1,355
R				,667			
R <sup>2</sup>				,445			
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>				,429			
Tahmini standart hata				,48946			
F				28,399			
Anlam düzeyi				,000			
Durbin-Watson				1,619			

Bağımlı Değişken: Yaratıcılık Performansı

\*p< 0.01.

\*\*p< 0.05.

Yaratıcılık geliştirme ve inisiyatif kullanmanın yaratıcılık performansı üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir ( $\beta=0,049$ ;  $p> 0.05$ ). Dolayısıyla “yaratıcılık geliştirme ve inisiyatif kullanma, yaratıcılık performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir” şeklinde ifade edilen H1 hipotezi reddedilmiştir. Kararlara katılım ve kaynak desteği gibi unsurları içeren bu değişkenin yaratıcılık performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmaması beklentilerin tersine bir bulgudur. Bu bulgu, konaklama işletmeleri personelinin, yeterli kaynak ve inisiyatif kullanma olanağı olmasa bile gerektiğinde yaratıcılıklarını gösterebilecekleri şeklinde yorumlanabilir.

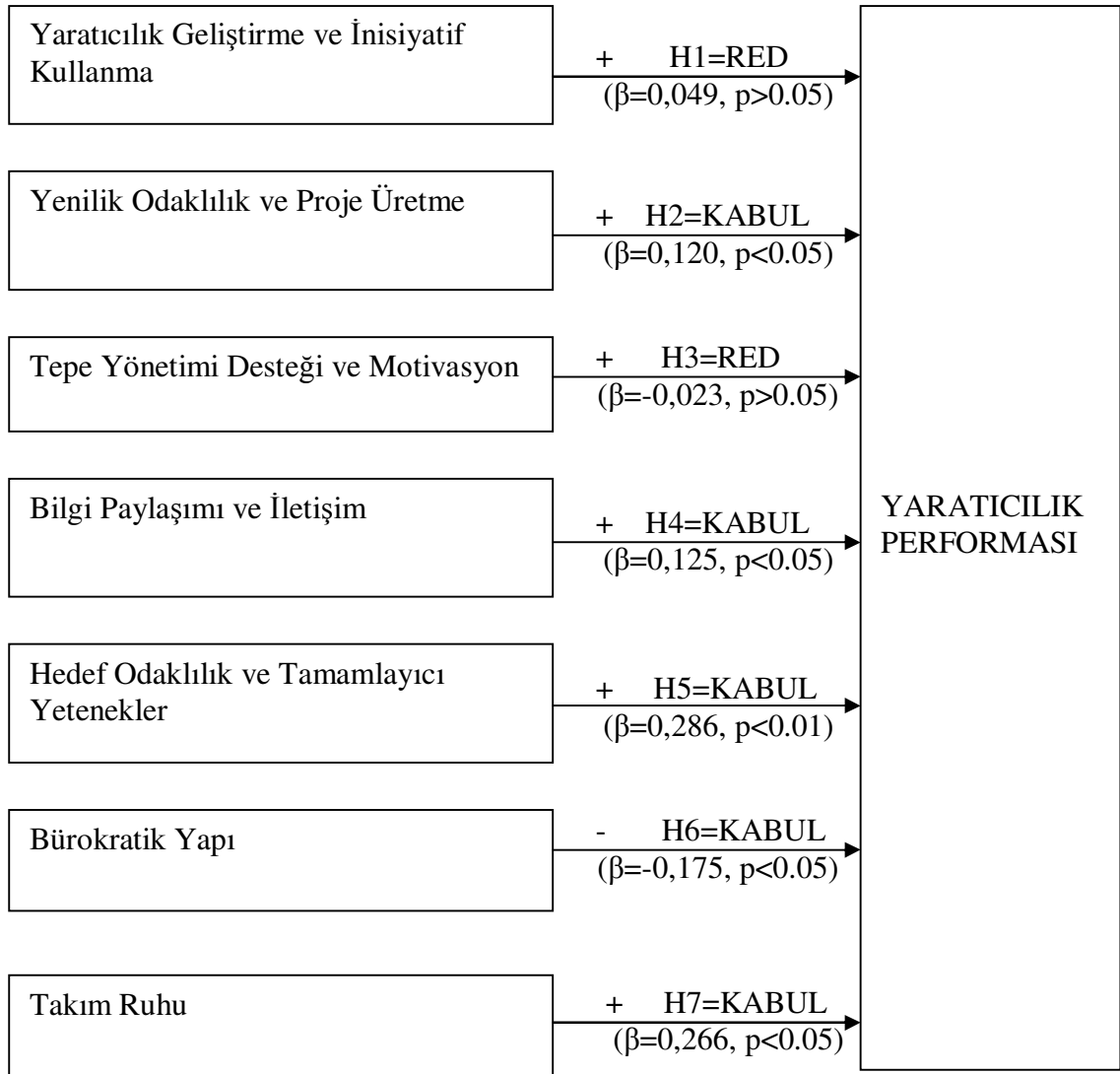
Literatürde yaratıcılık geliştirme ve inisiyatif kullanma ile yaratıcılık performansının incelendiği bir çalışmaya rastlanmasa da, bu değişkenin bir boyutu olan kaynaklar ile yaratıcılık ilişkisini inceleyen çalışmalar mevcut olduğu görülmektedir (Burnside vd 1998; Ekvall ve Ryhammar 1999). Bu çalışmalarda, yeterli kaynağın yaratıcılığı arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Ancak, Türkiye’deki ilk 500 firma üzerinde yapılan bir çalışma sonuçlarından zaman ve iş yükü baskısının yaratıcılığı engellemediği ve yeterli kaynağın ise yaratıcılığı arttırmadığı görülmektedir (Çekmecelioğlu 2002).

Tepe yönetimi desteği ve motivasyonun, beklentilerin aksine yaratıcılık performansı üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilmemiştir ( $\beta=-0,023$ ;  $p> 0.05$ ) ve H3 hipotezi reddedilmiştir. Bu bulguya göre; konaklama işletmelerinde personelin yaratıcılığının ortaya çıkmasında üst yönetim desteği ve motivasyonun önemli bir rolü bulunmamaktadır.

Bu bulgunun literatürdeki pek çok çalışmadan farklı olduğu görülmektedir. Wong ve Pang (2003a), otel işletmeleri üzerinde yaptıkları araştırmada “tepe yönetimi desteği ve motivasyon”u yaratıcılığı destekleyen, Mostafa (2005) ise tepe yönetim desteği eksikliğini yaratıcılığı engelleyen önemli bir faktör olduğunu ortaya koymuşlardır. Benzer şekilde, “Yönetim cesaretlendirmesi ve teşviği” ile yaratıcılık arasında güçlü ilişki bulan araştırmalar bulunmaktadır (Amabile vd. 1996; Amabile 1997; McElvaney 2006). Ancak Türkiye’de yapılan bir araştırma ile (Çekmecelioğlu 2002), bu araştırmanın sonuçları paralellik göstermektedir. Bu iki araştırmadaki paralelliğinin sebebi, Türkiye’de çalışanların tepe yönetimi desteğine yönelik beklentilerinin az

olması veya yaratıcılık için tepe yönetimi desteğinden ziyade, rekabet veya arkadaş desteği gibi farklı araçlarla motive olmaları şeklinde yorumlanabilir.

Bağımsız değişkenlerin (yaratıcılık geliştirme ve inisiyatif kullanma, yenilik odaklılık ve proje üretme, tepe yönetimi desteği ve motivasyon, bilgi paylaşımı ve iletişim, hedef odaklılık ve tamamlayıcı yetenekler, bürokratik yapı, takım ruhu), bağımlı değişken yaratıcılık performansı üzerindeki etkisine yönelik kurulan hipotezlerin sonucu özet olarak aşağıda gösterilmektedir.



**Şekil 4.2.** Yaratıcılık Performansı İle İlgili Kabul ve Red Edilen Hipotezler

Tablo 4.9, yenilik ve yaratıcılığı etkileyen örgüt içi faktörlerin yenilik performansına etkilerine yönelik çoklu regresyon analizi sonuçlarını göstermektedir. Varyans Büyütme Faktörü (Variance Inflation Factors-VIFs) (maksimum VIF değeri 1,51) ve tolerans değerleri incelendiğinde (en düşük tolerans değeri 0.661); bu değerlerin kabul edilen sınırlar içerisinde olduğu ve dolayısıyla bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı probleminin olmadığı görülmektedir.

Yaratıcılık geliştirme ve inisiyatif kullanma, yenilik odaklılık ve proje üretme, tepe yönetimi desteği ve motivasyon, bilgi paylaşımı ve iletişim, hedef odaklılık ve tamamlayıcı yetenekler, bürokratik yapı ve takım ruhu bağımsız değişkenlerinin, bağımlı değişken (işletmenin yenilik performansı) üzerindeki etkisinin incelendiği araştırma modeli istatistiksel açıdan anlamlıdır ( $R^2=0.414$ ;  $F= 25,172$ ;  $p<0.01$ ). Modele göre bağımsız değişkenler, bağımlı değişkendeki varyansın %41,4'ünü açıklamaktadır.

Bağımlı değişken yenilik performansı üzerinde en fazla etkiye sahip değişken **yenilik odaklılık ve proje üretme**dir. Yenilik odaklılık ve proje üretme, işletmenin yenilik performansı üzerinde anlamlı pozitif etkiye sahiptir ( $\beta=0,327$ ;  $p< 0.01$ ). Bu bulgulardan hareketle, H2 hipotezi kabul edilmiştir. İşletme misyon ve vizyonunun yenilik odaklı olması ve proje çalışmalarına gerek üst yönetim gerekse çalışanlarca verilen önem, işletmede yeni projelerin üretilmesini sağlayarak işletmenin yenilik performansını arttırmaktadır. Literatürde bu bulguyu birebir destekleyecek çalışmaya rastlanmasa da, benzer araştırmalar mevcuttur. Prajogo ve Sohal (2003; 2006), stratejik planlama, insan ve süreç yönetimi gibi toplam kalite uygulamalarının yenilik performansını pozitif etkilediğini ortaya koymuşlardır.

İşletmenin yenilik performansını pozitif olarak etkileyen ikinci unsur; **hedef odaklılık ve tamamlayıcı yetenekler**dir ( $\beta=0,220$ ;  $p< 0.01$ ). “Hedef odaklılık ve tamamlayıcı yetenekler, yenilik performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir” şeklindeki H5 hipotezi kabul edilmiştir. Bu bulgu daha önceki araştırmalarla paraleldir. Bir araştırmada, ürün ve süreç yeniliği üzerine odaklı insan kaynakları yönetiminin yenilik performansını pozitif etkilediği ortaya konulmuştur (Gloet ve Terziovski 2004).

**Tablo 4.9.** Yenilik ve Yaratıcılığı Etkileyen Örgüt İçi Faktörlerin Yenilik Performansı Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model (Bağımsız Değişkenler)	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş	t değeri	Anlam Düzeyi	Collinearity Statistics (İç İlişki İstatistikleri)	
	$\beta$	Standart Hata	Beta			Tolerans Değeri	VIF değeri
Sabit	1,289	,351		3,677	,000		
Yaratıcılık Geliştirme ve İnisiyatif Kullanma	-,036	,034	-,053	-1,064	,288	,943	1,061
Yenilik Odaklılık ve Proje Üretme	,275	,045	,327	6,082**	,000	,812	1,231
Tepe Yönetimi Desteği ve Motivasyon	-,025	,044	-,029	-,559	,577	,850	1,176
Bilgi Paylaşımı ve İletişim	,150	,056	,152	2,685**	,008	,739	1,353
Hedef Odaklılık ve Tamamlayıcı Yetenekler	,244	,066	,220	3,696**	,000	,661	1,513
Bürokratik Yapı	-,137	,051	-,143	-2,688**	,008	,832	1,202
Takım Ruhu	,107	,053	,113	1,995*	,047	,738	1,356
R				,644			
R <sup>2</sup>				,414			
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>				,398			
Tahmini standart hata				,56543			
F				25,172			
Anlam düzeyi				,000			
Durbin-Watson				1,797			

Bağımlı Değişken: Yenilik Performansı

\*p< 0.01.

\*\*p< 0.05.

Bilgi paylaşımı ve iletişim, işletmenin yenilik performansını pozitif olarak etkileyen diğer bir faktördür ( $\beta=0,152$ ;  $p< 0.01$ ). Bilgi paylaşımı ve iletişim, yenilik performansındaki değişimleri %15 oranında açıklamaktadır. Buna yönelik geliştirilen H4 hipotezi kabul edilmiştir. Bilgi paylaşımı ve iletişim ile yenilik performansı ilişkisi literatürdeki araştırmalar tarafından da desteklenmektedir (Kivimaki vd. 2000; Lin 2007; Chen ve Huang 2009)

Yaratıcılık performansında olduğu gibi, bürokratik yapının işletmenin yenilik performansı üzerinde de negatif etkiye sahip olduğu görülmüştür ( $\beta=-0,143$ ;  $p<0.01$ ). Dolayısıyla, “bürokratik yapı, yenilik performansı üzerinde negatif etkiye sahiptir” şeklinde ifade edilen H6 hipotezi kabul edilmiştir. Bürokratik yapı yeniliği engelleyen bürokrasi, denetim ve resmiyet gibi unsurları içerdiğinden bu bulgu beklentilerle ve literatürle paralellik göstermektedir. Literatürdeki çalışmalarda yenilikçi örgütlerin organik özellik taşıyan yapıya sahip oldukları ortaya konulmuştur (Capon vd. 1992; Durna 2000; Naktiyok 2007)

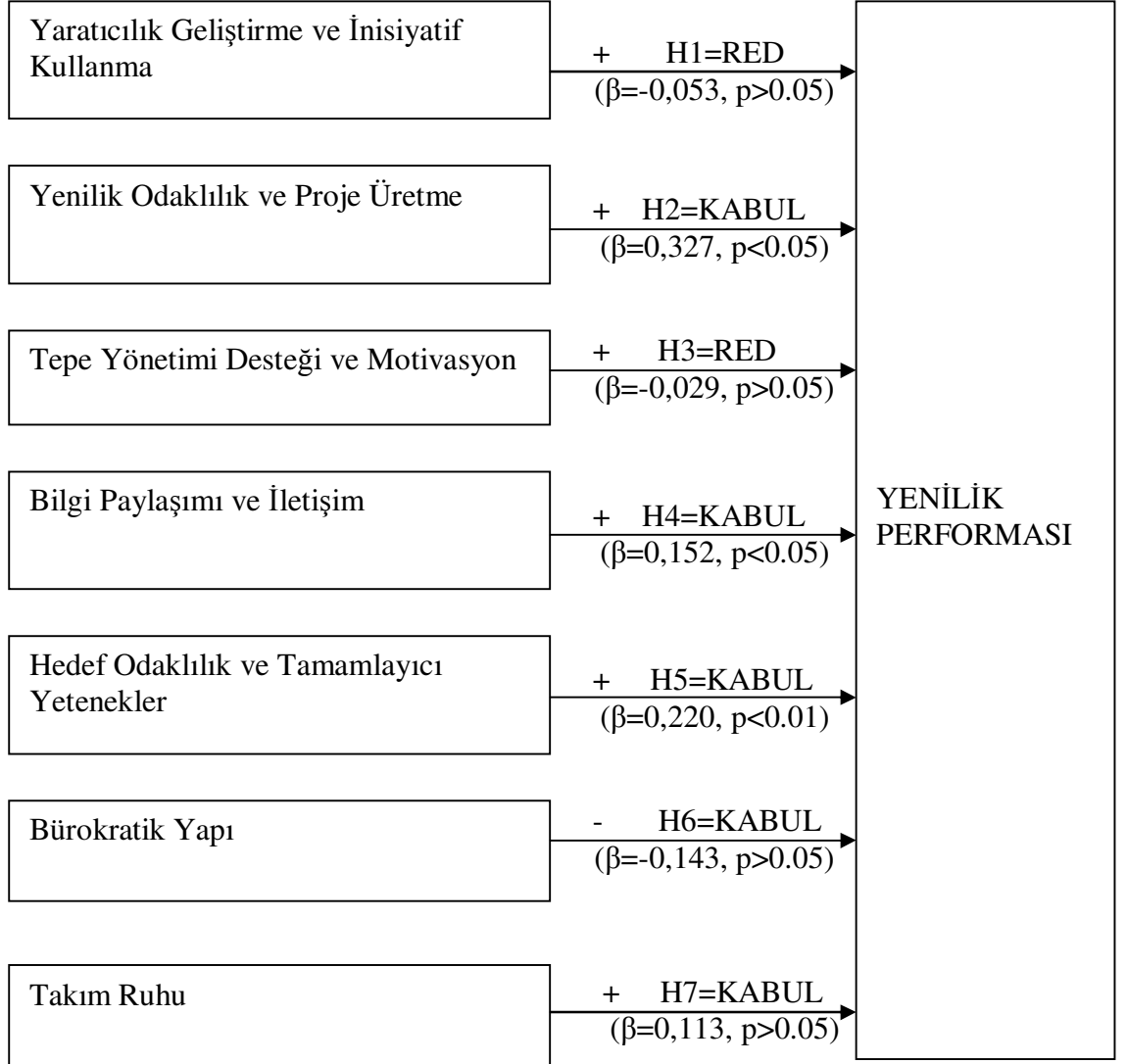
Yenilik performansını üzerinde etkili olan son faktör, takım ruhudur. Takım ruhu, yenilik performansını pozitif olarak etkilemektedir ( $\beta=0,113$ ;  $p< 0.05$ ). Buna yönelik geliştirilen H7 hipotezi kabul edilmiştir. Literatürde takım ruhu-yenilik performansı ilişkisini inceleyen çalışmalara rastlanmamıştır. Ancak, Song vd. (2006), yaptıkları araştırmalarında takım ruhunun bir unsuru olan yapıcı çekişme ile yenilik performansı arasında pozitif ilişki bulmuştur.

Beklentilerin aksine, yaratıcılık geliştirme ve inisiyatif kullanmanın, yenilik performansı üzerinde bir etkisi görülmemiştir. Buna istinaden, “yaratıcılık geliştirme ve inisiyatif kullanma, yenilik performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir” şeklinde ifade edilen H1 hipotezi reddedilmiştir. Bu bulgunun aksine, literatürde yaratıcılık geliştirme ve inisiyatif kullanmaya yönelik unsurların yenilik performansını arttırdığına yönelik sonuçlar vardır. Örneğin; önceki araştırmaların sonuçlarına göre, yaratıcılık geliştirmeye yönelik kaynak desteği yenilik performansını arttırmaktadır (Huang ve Lin 2006; Naktiyok 2007). Aynı şekilde, inisiyatif kullanma iklimi ile süreç yeniliği ve performans arasında önemli bir ilişki vardır (Baer ve Frese, 2003).

Yaratıcılık performansına yönelik bulgularla benzer şekilde, “tepe yönetimi desteği ve motivasyon” bağımsız değişkeninin yenilik performansı üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. Buna ilişkin geliştirilen H3 hipotezi reddedilmiştir. Bu sonuç literatürdeki çalışmalardan farklıdır. Önceki çalışmalarda, tepe yönetimi desteği ve teşvikinin yenilik performansı açısından önemli olduğu ortaya konulmaktadır (Anderson ve West 1998; Mostafa 2005; Naktiyok 2007).

“Yaratıcılık geliştirme ve inisiyatif kullanma” ile “tepe yönetimi desteği ve motivasyon”un yenilik performansı üzerinde bir etkisinin bulunmaması, konaklama işletmelerinde yenilik performansının farklı değişkenlere bağlı olduğunun bir göstergesidir. Konaklama işletmelerinde yenilik çalışmalarının daha ziyade üst yönetim düzeyinde olması, personelin çabalarına yönelik desteğin azlığı bu sonucun sebebi olarak ifade edilebilir.

Bağımsız değişkenlerin (yaratıcılık geliştirme ve inisiyatif kullanma, yenilik odaklılık ve proje üretme, tepe yönetimi desteği ve motivasyon, bilgi paylaşımı ve iletişim, hedef odaklılık ve tamamlayıcı yetenekler, bürokratik yapı, takım ruhu), bağımlı değişken yenilik performansı üzerindeki etkisine yönelik kurulan hipotezlerin sonucu özet olarak Şekil 4.3.’de gösterilmektedir.



**Şekil 4.3.** Yaratıcılık Performansı İle İlgili Kabul ve Red Edilen Hipotezler



Tez çalışmasının bu son bölümünde, konaklama işletmelerinde yenilik ve yaratıcılık için önemli örgüt içi faktörlerin, yenilik ve yaratıcılık performansına etkisini belirlemeye yönelik olarak, İç Anadolu Bölgesi dört, beş yıldızlı ve özel belgeli otel işletmelerinde yapılmış bir alan araştırması sonuçlarına yer verilmiştir.

Araştırma sonunda yenilik ve yaratıcılığı etkileyen örgütsel faktörlerin boyutlarının belirlenmesi amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda yedi faktör ortaya çıkmıştır. Bu faktörlerin, yenilik ve yaratıcılık performansına yönelik etkisinin belirlenmesi amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Sonuçlara göre; yenilik odaklılık ve proje üretme, bilgi paylaşımı ve iletişim, hedef odaklılık ve tamamlayıcı yetenekler ve takım ruhu, hem yenilik hem de yaratıcılık performansını pozitif, bürokratik yapı ise negatif olarak etkilemektedir. Yaratıcılık geliştirme ve inisiyatif kullanma ile tepe yönetimi desteği ve motivasyonun, yenilik ve yaratıcılık performansı üzerinde bir etkisi tespit edilmemiştir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Son yıllarda yaşanan hızlı değişime paralel olarak bütün üretim alanlarında rekabet giderek yoğunlaşmaktadır. İşletmelerin pazar paylarını koruması, genişletmesi ve rekabet avantajı sağlaması bu değişime ayak uydurabilmelerine bağlıdır. Bugünün iş ortamında müşteri ihtiyaçlarını karşılamada farklılaşabilen, sundukları ürün ve hizmetlere yaratıcılıklarını yansıtabilen, yenilikler ortaya çıkarabilen ve bunu sürekli kılan işletmeler başarıya ulaşmakta ve önemli düzeyde rekabet avantajı sağlayabilmektedirler.

Turizm sektörü hizmetler sektörünün en dinamik sektörlerinden biridir. Turizmin doğası gereği turistlerin çoğu, değişik ve çekici ürün/hizmetler talep etmektedirler. Ayrıca turistlerin beklenti ve eğilimleri sıkça değişmektedir. Bu dinamik sektörün bir parçası olan konaklama işletmelerinin, günümüz yoğun rekabet ortamında sürekli kendilerini yenilemeleri önemlidir. Konaklama işletmelerinin ulusal ve uluslararası alanda rekabet avantajı elde edebilmeleri, yeni ve farklı ürün ve hizmetler sunmalarına bağlıdır.

Yeni ürün, hizmet ve süreçlerin geliştirilmesi ise konaklama işletmelerinin yenilik ve yaratıcılık faaliyetlerine verdiği önemle ilişkilidir. Yenilik, işletmede verimliliği ve etkinliği arttıran süreç ve uygulamaların geliştirilmesi, bunun yanında müşteriler için değer yaratan ve işletme için rekabet avantajı sağlayan yeni ürün/hizmetlerin oluşturulması ve çevresel değişimlere karşı örgütün kendisini yenilemesi anlamını taşır. Yaratıcılık ise örgütteki çalışanların yeni fikir üretmesi, yeni süreç, teknik ve yaklaşımlar araştırması, önermesi ve işlerinde yeni yöntemler ortaya koyabilmesi ile ilgilidir.

Konaklama işletmelerinde yenilik ve yaratıcılığın geliştirilmesi, örgüt içinde yenilik ve yaratıcılık için önemli olan bazı faktörlere bağlıdır. Bu faktörler; a) işletmede yenilik ve

yaratıcılığı destekleyen örgüt kültürü ve örgüt ikliminin varlığı, b) yenilik ve yaratıcılık odaklı strateji ve amaçlar, c) esnek ve yenilikçi bir örgüt yapısı, d) üst yönetimin yenilikçi ve yaratıcı faaliyetler için verdiği destek ve bu desteği arttıran mekanizmaların varlığı, e) örgüt içi iletişim ve bilgi edinme kanallarının açıklığı ve f) yaratıcı personeli işletmeye çeken ve işletmede tutan insan kaynakları uygulamaları şeklinde belirtilebilir. Konaklama işletmelerinde yenilik ve yaratıcılığın incelenmesi, yenilik ve yaratıcılık için önem teşkil eden örgüt içi faktörler ve bu faktörlerin işletmenin yenilik performansı ve çalışanların yaratıcılık performansına etkisinin tespiti bu araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Bu etkiyi belirlemek amacıyla İç Anadolu Bölgesi'ndeki dört yıldızlı, beş yıldızlı ve özel belgeli konaklama işletmelerinde, üst ve orta düzey yöneticilerin katıldığı bir alan araştırması yapılmıştır. Bu araştırmanın sonuçları aşağıda belirtilmektedir.

Konaklama işletmelerinde yenilik ve yaratıcılık için önemli görülen örgütsel faktörlerin belirlenmesine yönelik geliştirilen ölçeğin sonuçları incelendiğinde; bölümler arası iletişim, vizyon ve misyonun yenilik odaklı olması, çalışanlar arasında mizah anlayışının olması, işletme amaçlarının belirginliği ve çalışanlarca bilinmesi, üst yönetim ve çalışanlar arasında güven olması hususlarında konaklama işletmeleri yeterli özeni gösterdikleri görülmektedir. Buna karşın, çalışanların işlerinin rutin iş olarak görülmesi, örgüt içi atmosferin resmi olması ve yüksek düzeyde uzmanlaşma gibi yenilik ve yaratıcılığı engelleyen hususların olduğu ortaya çıkmıştır. Benzer şekilde, çalışanların yaratıcı olarak görülmesi, kararlara katılımında onların fikirlerinin alınması, yaratıcılıklarını geliştirmek için onlara yeterli kaynak ve zaman verilmesi konularında da problem olduğu tespit edilmiştir.

Yenilik performansına yönelik sonuçlar incelendiğinde, konaklama işletmelerinin yenilik performansının genellikle yüksek olduğu görülmektedir. İşletmelerin yeni hizmet üretimi, yeni teknolojiyi takip etme, hizmet üretme sürecinde son teknolojiden yararlanma ve teknolojik yenilikleri müşterinin kullanımına sunma konularında performanslarının yüksek, süreç yeniliği konusunda ise performansın orta düzeyde görüldüğü ortaya çıkmıştır.

Çalışanların yaratıcılık performanslarının ise, yenilik performansından daha az düzeyde ancak ortanın üstünde olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların yaratıcılık performanslarının en yüksek olduğu konular; çalışanların fırsat verildiğinde yaratıcılıklarını sergileme düzeyi, performans ve kaliteyi iyileştirmeye yönelik fikir ve yaklaşımlar ortaya koyma düzeyi, başkalarına yeni fikirler önerme düzeyleridir. En düşük olduğu husus ise çalışanların risk üstlenme düzeyidir.

Örgüt içi faktörlerin boyutlarının belirlenmesi amacıyla yapılan faktör analizi sonucu yedi boyut oluşmuştur. Bu boyutlar; yaratıcılığı geliştirme inisiyatif kullanma (faktör 1), yenilik odaklılık ve proje üretme (faktör 2), tepe yönetimi desteği ve motivasyon (faktör 3), bilgi paylaşımı ve iletişim (faktör 4), hedef odaklılık ve tamamlayıcı yetenekler (faktör 5), bürokratik yapı (faktör 6), takım ruhu (faktör 7) şeklinde belirlenmiştir.

Faktör analizi sonucu tespit edilen örgüt içi faktörlere yönelik boyutlar ve yenilik ve yaratıcılık performansı arasındaki ilişkileri analiz etmek amacıyla Pearson Korelasyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre; yenilik odaklılık ve proje üretme, bilgi paylaşımı ve iletişim, hedef odaklılık ve tamamlayıcı yetenekler ve takım ruhu ile çalışanların yaratıcılık performansı ve işletmenin yenilik performansı arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. İşletmenin yenilik odaklılığı ve proje üretmenin artması, hedef odaklılık ve tamamlayıcı yeteneklerin güçlenmesi, bilgi paylaşımı ve iletişimin yükselmesi ve takım ruhunun gelişmesine paralel olarak çalışanların yaratıcılık performanslarını ve işletmenin yenilik performansını arttırmaktadır. Bürokratik yapı ile hem yaratıcılık, hem de yenilik performansı arasında ise negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bürokratik yapının olduğu işletmelerde yaratıcılık ve yenilik geliştirmeye yönelik performans azalmaktadır. “Yaratıcılığı geliştirme ve inisiyatif kullanma” ve “tepe yönetimi desteği ve motivasyon” ile yaratıcılık ve yenilik performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu sonuçlar, beklenenin aksine işletmelerde yaratıcılık geliştirme çabaları ve yaratıcılık desteğinin, işgörenlerin yaratıcılık performansı ve işletmenin yenilik performansı üzerinde önemli bir etkisinin olmadığını göstermektedir. Araştırmanın iki bağımlı değişkeni, yaratıcılık performansı ile yenilik performansı arasında da güçlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bulgu, çalışanların yaratıcılık performansının, işletmenin yenilik performansını arttırdığının göstergesidir.

Araştırmanın bağımsız değişkenlerinin (yaratıcılığı geliştirme ve inisiyatif kullanma, yenilik odaklılık ve proje üretme, tepe yönetimi desteği ve motivasyon, bilgi paylaşımı ve iletişim, hedef odaklılık ve tamamlayıcı yetenekler, bürokratik yapı, takım ruhu), bağımlı değişkenler (yenilik ve yaratıcılık performansı) üzerindeki etkisine yönelik geliştirilen hipotezlerin test edilmesi amacıyla regresyon analizinden yararlanılmıştır.

Araştırmanın bağımlı değişkenlerinden biri olan yaratıcılık performansını etkileyen değişkenler etkileme gücüne göre sırasıyla; hedef odaklılık ve tamamlayıcı yetenekler, takım ruhu, bürokratik yapı, bilgi paylaşımı ve iletişim, yenilik odaklılık ve proje üretmedir. Bürokratik yapı, yaratıcılık performansını negatif olarak etkilerken, diğer faktörler pozitif olarak etkilemektedir. Örgüt içi faktörlere yönelik ölçeğin ve bu ölçeğe yönelik ortaya çıkan yedi faktörün bu araştırmadaki orijinalliğinden dolayı, literatürde yukarıdaki bulguları birebir destekleyen bir araştırmaya rastlanmasa da, bu faktörleri oluşturan değişkenlerle yaratıcılık ilişkisini ortaya koyan benzer araştırmalar bulunmaktadır (Thamhain 2003; Isaksen ve Lauer 2002; Isaksen vd.2000-2001; Wong ve Pang 2003b; Bucic ve Gudergan 2004; Wong ve Pang 2003a; Schepers ve Berg 2007; Anderson ve West 1998; Mathisen, Einarsen, Jorstad vd. 2004; Mathisen, Torsheim, Einarsen 2006; Rasulzada 2007).

Yaratıcılığı geliştirme ve inisiyatif kullanma ile tepe yönetimi desteği ve motivasyonun, yaratıcılık performansı üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. Bu sonuç beklentilerin ve yabancı literatürdeki benzer çalışmaların tersine bir sonuçtur (Burnside vd 1998; Ekvall ve Ryhammar 1999; Amabile vd. 1996; Amabile 1997; McElvaney 2006). Ancak Türkiye’de yapılan bir araştırmada (Çekmecelioğlu 2002) yaratıcılık geliştirmenin bir boyutu kaynak desteği ile tepe yönetimi desteğinin yaratıcılık üzerine etki etmediği ve bu sonuçlarla paralellik gösterdiği tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre; konaklama işletmelerinde personelin yaratıcılığının ortaya çıkmasında yaratıcılığı geliştirme inisiyatif kullanma ile üst yönetim desteği ve motivasyonun önemli bir rolü bulunmamaktadır. Bunun sebebi, personelin yaratıcılık geliştirmek için bu desteklerin yokluğunu normal karşılaması ve böyle bir beklenti içine girmemesi olabilir.

Bağımsız değişkenlerin, yenilik performansı üzerinde etkisini belirlemeye yönelik yapılan regresyon analizi sonuçlarından; yenilik performansını en çok etkileyen faktörün “yenilik odaklılık ve proje üretme” olduğu görülmüştür. Diğer faktörler ise sırasıyla; hedef odaklılık ve tamamlayıcı yetenekler, bilgi paylaşımı ve iletişim, bürokratik yapı ve takım ruhudur. Literatürde bu bulguyla birebir örtüşen bir araştırmaya rastlanmasa da, yenilikle ilgili benzer araştırmalar da bu sonuçların desteklendiği görülmektedir (Capon vd. 1992; Kivimaki vd. 2000; Durna 2000; Gloet ve Terziovski 2004; Prajogo ve Sohal 2003; 2006; Song vd. 2006; Lin 2007; Naktiyok 2007; Chen ve Huang 2009).

Yaratıcılık performansında olduğu gibi; yaratıcılığı geliştirme ve inisiyatif kullanma ile tepe yönetimi desteği ve motivasyonun, yenilik performansı üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. Bu sonuçlar literatürdeki benzer çalışmalardan farklıdır. Literatürde yaratıcılık geliştirmeye yönelik kaynak desteğinin yenilik performansı üzerindeki etkisini (Huang ve Lin 2006; Naktiyok 2007), inisiyatif kullanma iklimi ile süreç yeniliği arasındaki ilişkiyi (Baer ve Frese, 2003) ve tepe yönetimi desteği ve teşvikinin yenilik performansı açısından önemli olduğunu (Anderson ve West 1998; Mostafa 2005; Naktiyok 2007) gösteren çalışmalar bulunmaktadır. “Yaratıcılığı geliştirme inisiyatif kullanma” ile “tepe yönetimi desteği ve motivasyon”un yenilik performansı üzerinde bir etkisinin bulunmaması, konaklama işletmelerinde yenilik performansının farklı değişkenlere bağlı olduğu şeklinde yorumlanabilir. Konaklama işletmelerinde yenilik çalışmalarının daha ziyade üst yönetim düzeyinde olması, personelin çabalarına yönelik desteğin azlığı bu sonucun sebebi olarak ifade edilebilir.

Gerek literatürdeki çalışmalardan, gerekse bu araştırmanın sonuçlarından yararlanarak, yenilik ve yaratıcılık performansının artırılması açısından konaklama işletmelerine şu önerilerde bulunulabilir:

- Konaklama işletmeleri yaratıcı işgörenlerin işe alınması, işletmede tutulması ve onların yaratıcılık geliştirilmesi ve risk almalarının cesaretlendirilmesi için insan kaynakları uygulamaları ve destek sistemlerini kurmalıdırlar.
- İşgörenlere görevleri ile ilgili yaratıcı fikirlerini belirtebileceği ve sergileyebileceği yeterli özgürlük sağlanmalıdır.

- Bu araştırma sonuçlarından da görüldüğü üzere; yaratıcılık ve yenilik için en büyük engellerden birisi kaynak ve zaman eksikliğidir. Konaklama işletmelerinde çalışma saatlerinin yoğunluğu ve mali nedenlerden dolayı yeterli kaynak desteğinin sağlanamaması, işgörenlerin yaratıcı fikir geliştirmelerini engellemektedir. Yenilik odaklı işletmelerin zaman ve kaynak hususunda daha özenli davranmaları gereklidir.
- Konaklama işletmelerinin tamamına yakınında bir araştırma geliştirme departmanı yoktur ve yenilik çalışmaları daha ziyade üst yönetim bünyesinde toplanmıştır. Araştırma geliştirme departmanı kurulmasa dahi, işletmede tamamlayıcı yeteneklerden oluşan bir proje takımı oluşturulması, yeni hizmetleri daha çabuk ortaya çıkmasını sağlayacak ve işletmenin yenilik performansını arttıracaktır.
- İşletmede kaliteli hizmet üretme ve maliyetlerin azaltılması açısından süreç yeniliği performansı da önemlidir. Konaklama işletmelerinin süreç yeniliğine daha fazla özen göstermeleri, hizmet üretiminde yeni süreç ve teknikler geliştirmeleri ve bunun için yaratıcı personelin fikirlerinden yararlanmaları gereklidir.
- Araştırma sonucunda çalışanların risk alma hususunda sorun yaşandığı ortaya çıkmıştır. Çalışanların risk almasını cesaretlendirmek için yönetim; risk alma iklimi oluşturmalı, risk sınırlarını doğru tanımlamalı ve başarısızlık ve hata toleransını arttırmalıdır.
- İşgörenlerin yaratıcılık performansının yükseltilmesi için, yaratıcılık engellerinden uzmanlaşmanın azaltılarak, yaratıcılığı destekleyen iş rotasyonu ve iş esnekliği uygulamalarının artırılması gereklidir.
- Yaratıcı ve yenilikçi fikirlerin geliştirilmesi odaklı motivasyon ve teşvik sistemleri kurulmalı, yaratıcı çalışmalar takdir edilmeli ve ödüllendirilmelidir.
- Konaklama işletmeleri hizmet yeniliği yanında, teknolojik yenilik, süreç yeniliği, pazarlama yeniliği gibi diğer yenilik alanlarındaki gelişmeleri takip etmeli ve bu yenilik türlerine de gerekli özeni göstermelidirler.
- Bilginin toplanması, depolanması, değerlendirilmesi ve paylaşılmasını sağlayan bilgi yönetim sistemi kurulmalı ve departmanlar arası bilgi alışverişi kolaylaştırılmalıdır.
- İşletmenin yenilik odaklı stratejileri ve amaçları işgörenlerle paylaşılmalı ve amaçlara ulaşma konusunda çalışanlar teşvik edilmelidir.

- İşletmede yenilikçi ve yaratıcı bir kültür ve iklim oluşturularak, personelin yaratıcı faaliyetlerinin arttırılması ve onların yaratıcı performanslarından maksimum düzeyde yararlanılması sağlanmalıdır.

Konaklama işletmelerine yönelik geliştirilen bu öneriler, işletmelerin yaratıcılık ve yenilik performansının arttırılması ve özellikle uluslararası düzeyde rekabet avantajı yaratılması açısından yararlı olabilir.

Bu tez çalışmasındaki kısıtlılıklar, güçlükler ve araştırmacının tecrübeleri doğrultusunda gelecek araştırmalar açısından da bir takım önerilerde bulunulabilir:

- Bu araştırma, dört, beş yıldızlı ve özel belgeli konaklama işletmeleriyle sınırlı olduğundan benzer bir çalışma diğer işletmelerde de yapılabilir.
- Araştırma İç Anadolu Bölgesi dışındaki diğer bölgelerdeki konaklama işletmelerinde de uygulanarak bu araştırma sonuçlarıyla kıyaslama yapılabilir.
- Araştırma işletmelerdeki orta ve üst yöneticilere uygulandığından, özellikle yaratıcılık çalışmaları uygulamalarının personel üzerinde yapılması yararlı olabilir. Konaklama işletmelerinde yaratıcılık literatüründeki eksiklik dikkate alındığında böyle bir araştırmanın yararı olabilir.
- Bu araştırmadaki örgüt içi faktörlere yönelik geliştirilen ölçekte pek çok boyut dikkate alınmaya çalışılmıştır. Her bir boyutun tek başına konaklama işletmelerindeki yaratıcılık performansı ya da yenilik performansı üzerindeki etkisi ölçülebilir. Özellikle strateji ve yenilik odaklılık ile bilgi yönetimi boyutlarının yaratıcılık üzerindeki etkisine yönelik araştırmaların azlığı dikkate alındığında, konunun incelenmesi önerilebilir.
- Konaklama işletmelerinde takım ruhu ve takım ikliminin, yaratıcılık ve yenilik performansına etkisi irdelenebilir.



## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

Akat, İlder; *İşletme Yönetimi*, Üçel Yayıncılık, İzmir, 1984

Aktaş, Ahmet; *Turizm İşletmelerinde Yönetim*, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 1997

Alphar, Reha; *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemlere Giriş* 1, 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2003

Amabile, Teresa M.; Sharon J. Sensabaugh; “High Creativity Versus Low Creativity: What Makes the Difference”, *Readings in Innovation* (Ed:Stanley S. Gyskiewicz, David A. Hills), Center of Creative Leadership, North Carolina, 1992

Bakan, İsmail; Tuba Büyükbeşe; “Yaratıcılık ve Yaratıcılık Yönetimi”, *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar, Yaklaşımlar* (Ed: İsmail Bakan), Beta Basım, İstanbul, 2004

Bartol, Kathryn M.; David C. Martin; *Management*, McGraw Hill Inc., New York, 1991

Barutçugil, İsmet; *Teknolojik Yenilik Ar-ge Yönetimi*, Uludağ Üniversitesi Yayını, Bursa, 1981

Barutçugil, İsmet; *Performans Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002

Bessant, John; Joe Tidd; *Innovation and Entrepreneurship*, John Wiley & Sons, England, 2007

Budak, Gönül; Gülay Budak; *İşletme Yönetimi*, Barış Yayınları, İzmir, 2004

Burnside, Robert M.; Teresa M. Amabile; Stanley S. Gyskiewicz; “Assessing Organizational Climates for Creativity and Innovation”, *New Directions in Creative and Innovative Management* (Ed: Yuji Ijiri, Robert L. Kuhn), Ballinger Publishing Company, USA, 1988

Coade, Neil; *Her Koşulda Yaratıcı Olmak*, (Çev.: Aydın Ekim Savran), Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 2002

Certo, Samuel C.; *Modern Management*, Prentice Hall, New Jersey, 2000

Drucker, Peter F.; *Gelecek İçin Yönetim*, (Çev.: Fikret Üçcan), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara, 1998.

Drucker, Peter F.; *Innovation and Entrepreneurship*, Butterworth- Heinemann, USA, 2007

Durna, Ufuk; *Yenilik Yönetimi*, Nobel Yayınları, Ankara, 2002

Eleri Jones; Debbie Keeling; Rachel Davies et Al.; “Developing Innovation in Tourism and Hospitality Companies: Motivation + Organizational Culture + Knowledge Transfer= Innovation”, *Managing Employee Attitudes and Behaviors in the Tourism and Hospitality Industry* (Ed.:Salih Kusluvan), Nova Science Publishers, New York, 2003, p.750

Emeksiz, Murat; Medet Yolal; *Konaklama İşletmelerinde Önbüro Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2005

Eren, Erol; *İşletmelerde Yenilik Politikası*, İÜ Yayını, Formül Matbaası, İstanbul, 1982

Gegez, Ercan; *Pazarlama Araştırmaları*, Beta Basım, Ankara, 2005

Güleş, Hasan K.; Hasan Bülbül; *Yenilikçilik. İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı*, Nobel Yayınları, Ankara, 2004

Himes, Gary K.; “Stimulating Creativity: Encouraging Creative Ideas”, *Creativity* (Ed: A. Dale Timpe), Facts on File Publications, USA, 1987

ITC, *Innovating for Success in the Export of Services*, ITC, Geneva, 1999

İraz, Rifat. *Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve Kobiler*, Çizgi Kitabevi, Konya, 2005

Jong, J.P.J.; A. Bruins; W. Dolfsma et Al.; *Innovation in a Service Firms Explored: What, How, Why? Literature Review*, EIM Business&Policy Research, Zoetermeer, 2003

Kao, John J.; *Managing Creativity*, Prentice Hall, New Jersey, 1991

Kirton, Michael J. “Adaptors and Innovators: Problem Solvers in Organizations”, *Innovation: A Cross-Disciplinary Perspective* (Ed: Kjell Gronhaug; Geir Kaufmann), Norwegian University Press, Oslo, 1988

Koester, Nancy; Robert M. Burnside; “Climate for Creativity: What to Measure? What to Say About It”, *Readings in Innovation* (Ed: Stanley S. Grysiewicz, David A. Hills), Center of Creative Leadership, North Carolina, 1992

Korkmaz, Nuray; *Sorularla Yenilikçilik*, ITO yayını, İstanbul, 2004

Kotler, Philip; *Pazarlama Yönetimi*, (Çev: Nejat Muallimoğlu), Beta Yayınevi, İstanbul, 2000

Kozak, Meryem Akoğlan; *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar*, Detay Yayıncılık, Ankara, 1999

Kreitner, Robert; *Management*, Houghton Mifflin Company, 4. Edition, Boston, 1989

Kuczmarski, Thomas D.; *Innovation Leadership Strategies for The Competitive Edge*, NTC Business Books, USA, 1996

Kurtuluş, Kemal; *Pazarlama Araştırmaları*, 8 Baskı, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2006

Lazer, William; Roger A. Layton; *Contemporary Hospitality Marketing, A Service Management Approach*, Educational Institute AH&MA, USA, 1999

Müftüoğlu, Tamer; Yılmaz Ürper; Mehmet Başar vd.; *Girişimcilik* (Ed: Yavuz Odabaşı), Anadolu Üniversitesi AÖF Yayını, 2. Bası, Eskişehir, 2005

Nakip, Mahir; *Pazarlama Araştırmaları*, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2003

Nolan, Vincent; *The Innovator's Handbook*, Sphere Books Limited, London, 1990

Oden, Howard W.; *Managing Corporate Culture, Innovation, and Intrapreneurship*, Quorum Books, USA, 1997

Öğüt, Adem; Hasan K. Güleş; Ali Ş. Çetinkaya; *Bilişim Teknolojileri Işığında Turizm İşletmelerinde Yönetim Enformatik Bir Bakış*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2003

Özçer, Necip; *Yönetimde Yaratıcılık ve Yenilikçilik*, Rota Yayınları, İstanbul, 2005

Rasulzada, Farida; *Organizational Creativity and Psychological Well-Being*, Lund University, Sweden, 2007

Rickards, Tudor; *Creativity at Work*, Gower Publishing Company, England, 1988

Seymen, Oya A.; Barış Erdem; Melike Gül; *Konaklama İşletmelerinde Çağdaş Kat Hizmetleri Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008

Sethia, Nirmal; "Leadership for Creativity in Organizations: A Prototypical Case of Leading Multidisciplinary Teams of Professionals", *Generating Creativity and Innovation in Large Bureaucracies* (Ed: Robert Lawrence Kuhn), Quorum Books, USA, 1993

Şimşek, M. Şerif; *Yönetim ve Organizasyon*, 7. Baskı, Günay Ofset, Konya, 2002

Şimşek, M. Şerif; Bahadır Akın; *Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim*, Çizgi Kitabevi, 2003.

Taylor, Calvin W.; "Various Approach to and Definitions of Creativity", *The Nature of Creativity* (Ed: Robert J. Sternberg), Cambridge University Press, USA, 1988

Ulrich, Karl T.; Steven D. Eppinger; *Product Design and Development*, McGraw-Hill, Singapore, 2004

Ülgen, Hayri; Kadri Mirze, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayınları, İstanbul, 2004

West, Michael A.; James L. Farr. *Innovation and Creativity at Work*, John Wiley and Sons, England, 1992

West, Michael A.; Claudia A. Sacrameto; Doris Fay; “Creativity and Innovation Implementation in Work Groups: The Paradoxical Role of Demands”, *Creativity and Innovation in Organizational Teams* (Ed: Leigh L. Thompson; Hoon-Seok Choi), Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, New Jersey, 2006

Williams, Wendy M.; Lana T. Yang; “Organizational Creativity”, *Handbook of Creativity* (Ed. Robert J. Stenberg), Cambridge University Press, 1999

Yağcı, Özcan; “Turizm İşletmelerinde Yenilik Yönetimi”, *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri*, (Ed: Fevzi Okumuş; Umut Avcı), Detay Yayıncılık, Ankara, 2008

Yıldırım, Ramazan; *Yaratıcılık ve Yenilik*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998

Zaleznick, Abraham; “Making Managers Creative: The Psychodynamics of Creativity and Innovation”, *Handbook Creative and Innovative Managers*, (Ed: Robert Lawrence Kuhn), McGraw –Hill Book Company, USA, 1988

## **MAKALELER**

Aarons, Gregory A.; Angelina C. Sawitzky; “Organizational Climate Partially Mediates the Effect of Culture on Work Attitudes and Staff Turnover in Mental Health Services”, *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, Vol. 33, No. 3, 2006,pp. 289-301

Abbey, Augustus; John W. Dickson, “R&D Work Climate and Innovation Semiconductors” *Academy of Management Journal*, Vol 26, No.2, 1983, pp. 362-367

Ahmed, A.M.; H.S. Abdalla; “The Role of Innovation Process in Crafting the Vision of the Future”; *Computers & Industrial Engineering*, Vol: 37, 1999,pp: 421-424

Ahmed, Pervaiz K.; “Culture and Climate for Innovation”, *European Journal Of Innovation Management*, Vol:1, No:1, 1998, pp:30-43

Alam, Ian. "Service Innovation Strategy and Process: A Cross National Comparative Analysis", *International Marketing Review*, Vol:23, No:3, 2006, pp:234-254

Alam, Ian; Chad Perry; " A Customer-Oriented New Service Development Process", *Journal of Services Marketing*, Vol:16, No:6, 2002, pp.515-534

Al-Beraidi, Abdullah; Tudor Rickards; "Rethinking Creativity in the Accounting Profession: To Be Professional and Creative", *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 2 No. 1, 2006, pp. 25-41

Alves, Jorge; Maria J. Marques; Irina Saur et Al.; "Creativity and Innovation through Multidisciplinary and Multisectoral Cooperation", *Creativity and Innovation Management*, Vol:16, No:1, 2007, pp.27-35

Amabile, Teresa M.; Regina Conti; Heather Coon et Al.; "Assessing the Work Environment for Creativity", *Academy of Management Journal*, Vol 39, No.5, 1996, pp. 1154-1184.

Amabile, Teresa M. "Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do", *California Management Review*, Vol:40, No:1, 1997, pp:39-58

Amabile, Teresa M.; Constance N. Hadley; Steven J. Kramer; "Creativity under the Gun", *Harvard Business Review*, Vol:80, August 2002, pp: 52-61

Amabile, Teresa M.; "How to Kill Creativity", *Harvard Business Review*, September-October 1998, pp: 77-87

Amabile, Teresa M.; Elizabeth A. Schatzel; Giovanni B. Moneta et Al. "Leader Behaviors and the Work Environment for Creativity: Perceived Leader Support", *The Leadership Quarterly*, Vol. 15, 2004, pp. 5-32

Amabile, Teresa M.; Regina Conti; "Changes in the Work Environment for Creativity During Downsizing", *Academy of Management Journal*, Vol:42, No:6, 1999, pp:630-640

Amabile, Teresa M.; Regina Conti; “What Downsizing Does To Creativity”, *Issues & Observations*, Vol:15, No:3, 1995, pp:1-6

Ancona, Deborah G.; David F. Caldwell; “Demography and Design: Predictors of New Product Team Performance”, *Organization Science*, Vol.3, No.3, 1992, pp.321-341

Anderson, Neil R.; Michael A. West. “Measuring Climate for Work Group Innovation: Development and Validation of The Team Climate Inventory”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, 1998, pp.235-258

Andrews, Jonlee; “Creative Ideas Take Time: Business Practices That Help Product Managers Cope With Time Pressure”; *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 5, No. 1, 1996 pp. 6-18

Andrews, Jonlee; Daniel C. Smith; “In Search of the Marketing Imagination: Factors Affecting the Creativity of Marketing Programs for Mature Products”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 33, May 1996, pp:174-187

Andriopoulos, Constantine. “Determinants of Organisational Creativity: A Literature Review” *Management Decision*, Vol:39, No:10, 2001, pp. 834-840

Antonucci, Tommaso; Mario Pianta; “Employment Effects of Product and Process Innovation in Europe”, *International Review of Applied Economics*, Vol:16, No:3, 2002, pp: 295-307

Arad, Sharon; Marry A. Hanson; Robert Schneider; “A Framework for the Study of Relationships between Organizational Characteristics and Organization Innovation”, *Journal of Creative Behavior*, Vol:31, No.1, 1997, pp:42-58

Axtell, C.M.; D.J. Holman; K.L. Unsworth et Al. “Shopfloor Innovation: Facilitating the Suggestion and Implementation of Ideas”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.73, 2000, pp. 265-285

Baer, Markus; Greg R. Oldham; Anne Cummings. “Rewarding Creativity: When Does it Really Matter?”, *The Leadership Quarterly*, Vol: 14, 2003, pp: 569–586

Baer, Markus; Greg R. Oldham; The Curvilinear Relation Between Experienced Creative Time Pressure and Creativity: Moderating Effects of Openness to Experience and Support for Creativity”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91, No. 4, 2006, pp: 963–970

Baer, Markus; Michael Frese. “Innovation is not enough: Climates for Initiative and Psychological Safety, Process Innovations, and Firm Performance” *Journal of Organizational Behavior*, Vol:24, 2003, pp: 45-68

Basadur, Min; “Leading Others to Think Innovatively Together: Creative Leadership”, *The Leadership Quarterly*, Vol:15, 2004, pp.103-121

Basadur, Min; Garry A. Gelade. “The Role of Knowledge Management in the Innovation Process”, *Creativity and Innovation Management*, Vol:15, No:1, 2006, 45-62

Basadur, Min; Pam Pringle; Gwen Speranzini et Al.; “Collaborative Problem Solving through Creativity in Problem Definition: Expanding the Pie”; *Creativity and Innovation Management*; Vol.9, No.1, 2000, pp.54-76

Basadur, Min; Peter A. Housdorf; “Measuring Divergent Thinking Attitudes Related to Creative Problem Solving and Innovation Management”, *Creativity Research Journal*, Vol:9, No:1, 1996, pp. 21-32

Basset-Jones, Nigel; “The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation”, *Creativity and Innovation Management*, Vol:14, No:2, 2005, pp. 169-175

Bate, Paul; “The Impact of Organizational Culture on Approaches to Organizational Problem-Solving”, *Organization Studies*, Vol.5, No.1, 1984, pp.43-66

Bates, Reid; Samer Khasawneh; “Organizational Learning Culture, Learning Transfer Climate and Perceived Innovation in Jordanian Organizations”, *International Journal of Training and Development*, Vol. 9, No.2, 2005, pp.96-109

Belassi, Walid; Alex Z. Kondra; Oya Icmeli Tukul; New Product Development Projects: The Effects of Organizational Culture”, *Project Management Journal*, Vol.38, No.4, 2007, pp.12-24



Bharadwaj, Sundar; Anil Menon; "Making Innovation Happen in Organizations: Individual Creativity Mechanisms, Organizational Creativity Mechanisms or Both?", *Journal of Product Innovation Management*, Vol:17, No:6, 2000, pp:424-434

Bhaskaran, Suku. "Incremental Innovation and Business Performance: Small and Medium-Size Food Enterprises in a Concentrated Industry Environment", *Journal of Small Business Management*, Vol:44, No:1, 2006, pp. 64–80

Birdi, Kamal S.; "No Idea? Evaluating the Effectiveness of Creativity Training", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 29, No. 2, 2005, pp. 102-111

Birdir, Kemal; "Türkiye’de Otel Genel Müdürlerinin İş Devir Süreleri ve Nedenleri Üzerine Bir Araştırma", *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, Yıl:11, No:4, 2000, ss.142-143

Bonner, Joseph M.; Robert W. Ruekert; Orville C. Walker, "Upper Management Control of New Product Development Projects and Project Performance", *The Journal of Product Innovation Management*, Vol:19, 2002, pp:233-245

Borghini, Stefania; "Organizational Creativity: Breaking Equilibrium and Order to Innovate", *Journal of Knowledge Management*, Vol:9, No:4, 2005, pp:19-33

Bozic, Ljiljana; "The Effects of Market Orientation on Product Innovation", *Economic Trends and Economic Policy*, No:107, 2006, pp.46-65

Brand, Adam; "Knowledge Management and Innovation at 3M", *Journal of Knowledge Management*, Vol.2, No.1, 1998, pp. 17-22

Brentani, Ulrike de; "Innovative Versus Incremental New Business Services: Different Keys for Achieving Success", *The Journal of Product Innovation Management*, Vol: 18, 2001, pp. 169-187

Brentani, Ulrike de; "Success Factors in Developing New Business Services", *European Journal of Marketing*, Vol:25, No:2, 1991, pp. 33-59

Brown, Shona L.; Kathleen M. Eisenhardt; "Product Development: Past Research, Present Findings, and Future Directions", *Academy of Management Review*, Vol.20, No. 2, 1995, pp. 343-378

Bucic, Tania; Siegfried P. Gudergan; "The Impact of Organizational Settings on Creativity and Learning in Alliances", *Management*, Vol:7, No:3, 2004, pp:257-273

Buckler, Sheldon A., "The Spiritual Nature of Innovation", *Research Technology Management*, Vol. 40, Issue 2, Mar/Apr 1997, pp: 43-47

Bulut, Çağrı; Cengiz Yılmaz; Lütfihak Alpkan; "Pazar Oryantasyonu Boyutlarının Firma Performansına Etkileri", *Ege Akademik Bakış*, Cilt: 9, Sayı:2, 2009, ss: 513-538

Büyüköztürk, Şener; "Anket Geliştirme", *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, Cilt:3, No:2, 2005, ss.133-151

Cangemi, Joseph; Richard Miller; "Breaking-out-of-the-box in Organizations: Structuring a Positive Climate for The Development of Creativity in The Workplace", *Journal of Management Development*, Vol. 26 No. 5, 2007,pp. 401-410

Capon, Noel; John U. Farley; Donald R. Lehmann et Al.; "Profiles of Product Innovators among Large U.S. Manufacturers", *Management Science*, Vol:38, No:2, 1992, pp. 157-169

Carlsen, Jack; Deborah Edwards; "Best En Case Studies: Innovation for Sustainable Tourism", *Tourism and Hospitality Research*, Vol. 8, No:1, 2007, pp.44-55

Carmen, Camelo O.; Fernandez A. Luz; Martinez F. Salustiano; "Influence of Top Management Team Vision and Work Team Characteristics on Innovation", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 9, No. 2, 2006, pp. 179-201

Carroll, Donal; "Releasing Trapped Thinking in Colleges. Part 2: Managing Innovation and Building Innovation into Ordinary Work", *Quality Assurance in Education*, Vol.10, No.1, 2002, pp.5-16

Chanal, Valerie; "Innovation Management and Organizational Learning: A Discursive Approach", *European Journal of Innovation Management*, Vol:7, No.1, 2004, pp:56-64

Chandler, Gaylen N.; Chalon Keller; Douglas W. Lyon; “Unraveling the Determinants and Consequences of an Innovation-Supportive Organizational Culture”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall 2000, pp.59-76

Chandy, Rajesh K.; Gerard J. Tellis; “Organizing for Radical Product Innovation: The Overlooked Role of Willingness to Cannibalize”, *Journal of Marketing Research*, Vol:35, November 1998, pp:474-487

Chang, Su-Chao; Ming-Shing Lee. “The Effects of Organizational Culture and Knowledge Management Mechanisms on Organizational Innovation: An Empirical Study in Taiwan” *The Business Review*, Vol: 7, No:1, 2007, pp:295-301

Chen, Chung-Jen; Jing-Wen Huang; “Strategic Human Resource Practices and Innovation Performance- The Mediating Role of Knowledge Management Capacity”, *Journal of Business Research*, Vol:62, 2009, pp: 104–114

Chen, Wen-Jung; “Innovation in Hotel Services: Culture and Personality”, *International Journal of Hospitality Management*, in press, 2010, pp.1-9

Cho, Seonghee; Robert H. Woods; SooCheong (Shawn) Jang et Al.; “Measuring The Impact of Human Resource Management Practices on Hospitality Firms’ Performances”, *Hospitality Management*, Vol:25, 2006, pp. 262-277

Choi, Jin Nam; “Individual and Contextual Predictor of Creative Performance: The Mediating Role of Psychological Processes”, *Creativity Research Journal*, Vol:16, No:2&3, 2004, pp:187-199

Cook, Peter; “The Creativity Advantage – Is Your Organization the Leader of the Pack?” *Industrial and Commercial Training*, Vol: 30, No: 5, 1998, pp. 179–184

Cooper, Robert G.; Elko J. Kleinschmidt; “Winning Businesses In Product Development: The Critical Success Factors” *Research Technology Management*, May June, 2007, pp:52-66

Cummings, Anne; Greg R.Oldham; “Enhancing Creativity: Managing Work Contexts for the High Potential Employee”, *California Management Review*, Vol: 40, No:1, 1997,pp: 22-38

Çekmecelioğlu, Hülya G. “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Unsurlarının Yaratıcılık Üzerine Etkileri”, *İktisat, İşletme ve Finans*, Yıl:21, Sayı:243, 2006, ss:120-131

Çekmecelioğlu, Hülya G. “Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 20, Sayı: 2, 2006, ss.295-310

Damanpour, Fariborz; “Organizational Innovation: A Meta-analysis of Effects of Determinants and Moderators”, *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No.3, 1991, pp. 555-590

Damanpour, Fariborz; Shanthi Gopalakrishnan; “The Dynamics of the Adoption of Product and Process Innovations in Organizations”, *Journal of Management Studies*, Vol: 38, No:1, 2001,pp:45-65

Danneels, Erwin; Elko J. Kleinschmidt; “Product Innovativeness from The Firm’s Perspective: Its Dimensions and Their Relation with Project Selection and Performance”, *The Journal of Product Innovation Management*, Vol: 18, 2001, pp:357-373

Darroch, Jenny; Rod McNaughton, “Examining The Link Between Knowledge Management Practices and Types of Innovation”, *Journal of Intellectual Capital*, Vol:3, No:3, 2002, pp: 210-222

Davidson, Michael C.G., “Does Organizational Climate Add to Service Quality in Hotels?”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol:15, No:4, 2003, pp:206-213

Davis, Scott M.; Kristin Moe; “Bringing Innovation to Life”, *Journal of Consumer Marketing*, Vol:14, No:5, 1997, pp. 338-361

Daymon, Christine; "Cultivating Creativity in Public Relations Consultancies: The Management and Organisation of Creative Work", *Journal of Communication Management*, Vol. 5, No. 1, 2000, pp. 17-30

Denison, Daniel R. "What Is The Difference Between Organizational Culture And Organizational Climate? A Native's Point of View On A Decade Of Paradigm Wars", *Academy of Management Review*, 1996, Vol. 21, No. 3, 619-654.

Dewar, Robert D.; Jane E. Dutton; "The Adoption of Radical and Incremental Innovations: An Empirical Analysis", *Management Science*, Vol: 32, No:11, 1986, pp: 1422-1433

Diliello, Trudy C.; Jeffery D. Houghton; "Maximizing Organizational Leadership Capacity for the Future", *Journal of Managerial Psychology*, Vol: 21, No:4, 2006 , pp: 319-337

Dombrowski, Caroline; Jeffrey Y. Kim; Kevin C. Desouza et Al.; "Elements of Innovative Cultures", *Knowledge and Process Management*, Vol. 14, No.3, 2007, pp. 190-202

Dooley, L.; D. O'Sullivan; "Structuring Innovation: A Conceptual Model and Implementation Methodology", *Enterprise and Innovation Management Studies*, Vol:2, No:3, 2001, pp: 177-194

Dooley, Lawrence; Kathtyn Cormian; Siobhan Wreath et Al.; "Supporting Systems Innovation", *International Journal of Innovation Management*, Vol.4, No.3, 2000, pp. 277-297

Dougherty, Deborah; Cynthia Hardy; "Sustained Product Innovation in Large, Mature Organizations: Overcoming Innovation-To-Organization Problems", *Academy of Management Journal*, Vol: 39, No: 5, 1996, pp:1120-1153.

Edgett, Scott; "The Traits of Successful New Services Development", *Journal of Services Marketing*, Vol:8, No:3, 1994, pp.40-49

Eisenberg, J.; "How Individualism- Collectivism Moderates the Effects of Rewards on Creativity and Innovation: A Comparative Review of Practices in Japan and the US", *Creativity and Innovation Management*, Vol:8, No:4, 1999, pp.251-261

Eisenberger, Robert; Linda Shanock; "Rewards, Intrinsic Motivation, and Creativity: A Case Study of Conceptual and Methodological Isolation" *Creativity Research Journal*, Vol: 15, No:2-3, 2003, pp:121-130

Ekvall, Göran; "Organisational Climate for Creativity and Innovation", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol: 5, No:1, 1996, pp:105-123

Ekvall, Göran; Lars Ryhammar; "The Creative Climate: Its Determinants and Effects at a Swedish University", *Creativity Research Journal*, 1999, Vol. 12, NO. 4,303-310

Elenkov, Detelin S.; William Judge; Peter Wright; "Strategic Leadership and Executive Innovation Influence: An International Multi-cluster Comparative Study", *Strategic Management Journal*, Vol.26, 2005, pp.665-682

Ensor, John; Angela Pirrie; Christine Band; "Creativity Work Environment: Do UK Advertising Agencies Have One?" *European Journal of Innovation Management*, Vol: 9, No:3, 2006, pp: 258-268

Enz, Cathy A.; Judy A. Siguaw; "Innovations in Hotel Practice", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*; Vol:44; No:115, 2003, pp:115-123

Eren, Erol; Hülya Gündüz; "İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerine Etkileri", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Vol:5, 2002, 65-84

Eren, Erol; Lütfihak Alpkan; Yücel Erol; "Temel Fonksiyonel Yeteneklerin Firmanın Yenilik ve Finansal Performansına Etkisi", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl:4, Sayı:7, 2005, ss:201-224

Ettlie, Joh E.; William P. Bridges; Robert D. O'Keefe, "Organization Strategy and Structural Differences for Radical Versus Incremental Innovation, *Management Science*, Vol: 30, No:6, 1984, pp: 682-695

Fagan, Mary H.; “The Influence of Creative Style and Climate on Software Development Team Creativity: An Exporatory Study”, *Journal of Computer Information Systems*, Spring 2004, pp:73-80

Farson, Richard; Ralph Keyes; “The Failure-Tolerant Leader”, *Harvard Business Review*, August 2002, pp.64-71

Feldhusen, John F.; Ban E. Goh; “Assessing and Accessing Creativity: An Integrative Review of Theory, Research, and Development”, *Creativity Research Journal*, Vol:8, No:3, 1995, pp: 231-247

Feurer, Rainer; Kazem Chaharbaghi; John Wargin; “Developing Creative Teams for Operational Excellence”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 16, No.1, 1996, pp. 5–18.

Fidler, Lori A.; J. David Johnson; “Communication and Innovation Implementation”, *Academy of Management Review*, Vol: 9, No:4, 1984, pp: 704-711

Ford, Cameron M. “A Theory of Individual Creative Action in Multiple Social Domains”, *Academy of Management Review*, Vol: 21, No:4, 1996, pp: 1112-1142

Frese, Michael; Eric Teng; Cees, J. D. Wijnen; “Helping to Improve Suggestion Systems: Predictors of Making Suggestions in Companies”, *Journal of Oranizational Behavior*, Vol: 20, 1999, pp: 1139-1155

Frischer, Josef; “Empowering Management in New Product Development Units”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol: 10, No: 5, 1993, pp. 393-401

Galanakis, Kostas; Stuart Passey; Baback Yazdani; “A Management Tool for Innovation Using Systems Thinking Approach”, *ICMIT*, 2000, pp.378-383

Gilmartin, Mattia J. “Creativity: The Fuel of Innovation”, *Nursing Administration Quarterly*, Vol: 23, No:2, 1999, pp:1-8

Gilson, Lucy L.; John E. Mathieu, Christina E. Shalley et Al; “Creativity and Standardization: Complementary or Conflicting Drivers of Team Effectiveness”, *Academy of Management Journal*, Vol.48, No.3, 2005, pp.521-531

Glisson, Charles; Lawrence R. James; “The Cross Level Effects of Culture and Climate in Human Services Teams”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.23, 2002, pp:767-794

Gloet, Marianne; Mile Terziovski; “Exploring the Relationship between Knowledge Management Practices and Innovation Performance”, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol: 15, No: 5, 2004, pp. 402–409

Glynn, Mary Ann; “Innovative Genius: A Framework for Relating Individual and Organizational Intelligences to Innovation”, *Academy of Management Review*, Vol. 21, No.4, 1996, pp.1981-1111

Gray, Brendan J.; Sheelagh M. Matear; Philip K. Matheson; “Improving The Performance of Hospitality Firms”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol:12, No:3, 2000, pp: 149-155

Gumusluoglu, Lale; Arzu Ilsev; “Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation”, *Journal of Business Research*, Vol.62, 2009, pp. 461-473

Gurteen, David “Knowledge, Creativity and Innovation” *Journal of Knowledge Management*, Vol:2, No:1, 1998, pp:5-13

Hage, Jerald T.; “Organizational Innovation and Organizational Change”, *Annual Review of Sociology*, Vol. 25, 1999, pp.597-622

Halbesleben, Jonathon Milorad M. Novicevic; Michael G. Harvey et Al. “Awareness of Temporal Complexity in Leadership of Creativity and Innovation: A Competency-based Model”, *The Leadership Quarterly*, No:14, 2003, pp: 433-454

Haner, Udo-Ernst; “Spaces for Creativity and Innovation in Two Established Organizations”, *Creativity and Innovation Management*, Vol: 14, No:3, 2005, pp:288-298

Harborne, Paul; Axel John; “Creating A Project Climate for Successful Product Innovation”, *European Journal of Innovation Management*, Vol:6, No:2, 2003, pp. 118-132



Harper, Susan M; Selwyn W Becker; “On the Leading Edge of Innovation: A Comparative Study of Innovation Practices”, *Southern Business Review*; Vol. 29, No. 2, 2004, pp.1-15

Hartlaub, Jerry; “Getting Every Employee into The (Innovation) Act”, *Research Technology Management*, Vol: 37, Issue 6, Nov/Dec 1994,pp: 41-45

Hassanien, Ahmed; Riyad Eid; “Developing New Products in Hospitality Industry”: A Case of Egypt”, *Journal of Hospitality Marketing*, Vol:15, No:2, 2007, pp.33-53

Helvacı, M. Akif; “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”, *Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt:35, Sayı:1-2, 2002

Henard, David H.; David M. Szymanski; “Why Some New Products Are More Successful Than Others”, *Journal of Marketing Research*, Vol: 38, August 2001, pp: 362–375

Heye, Dennie; “Creativity and Innovation”, *Business Information Review*, Vol:23, No:4, 2006, pp: 252-257

Hoegl, Martin; K. Praveen Parboteeah. “Creativity in Innovative Projects: How Teamwork Matters”, *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol: 24, 2007, pp.148-166

Hofstede, Geert; “Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts”, *Organization Studies*, Vol.19, No.3, 1998, pp.477-492

Hofstede, Geert; “Identifying Organizational Subcultures: An Empirical Approach”, *Journal of Management Studies*, Vol.35, No.1, 1998, pp:1-12

Hofstede, Geert; Bram Neuijen; Denise D. Ohayv et Al; “Measuring Organizational Cultures; A Qualitative and Quantitative Study across Twenty”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, 1990, pp. 286-316

Hu, Meng-Lei Monica; Jeou-Shyan Horng; Yu-Hua Christine Sun; “Hospitality Teams: Knowledge Sharing and Service Innovation Performance”, *Tourism Management*, Vol: 30, 2009, pp.41-50

Huang, Eugenia Y.; Shu-Chiung Lin; “How R&D Management Practice Affects Innovation Performance”, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 106 No. 7, 2006, pp. 966-996

Huber, George P. “Synergies Between Organizational Learning and Creativity & Innovation”, *Organizational Learning and Creativity & Innovation*, Vol: 7, No:1, 1998, pp: 3-8

Hunter, Samuel T.; Katrina E. Bedell; Michael D. Mumford, “Climate for Creativity: A Quantitative Review”, *Creativity Research Journal*, Vol. 19, No. 1, 2007, pp. 69–90

Irani, Zahir; John M. Sharp; Mike Kagioglu; “Improving Business Performance through Developing a Corporate Culture”, *The TQM Magazine*, Vol. 9, No. 3, 1997, pp. 206–216

Isaksen, Scott G., “The Climate for Transformation: Lessons for Leaders”, *Creativity and Innovation Management*, Vol: 16, No:1, 2007, pp:3-15

Isaksen, Scott G.; Kenneth J. Lauer; “The Climate for Creativity and Change in Teams”, *Creativity and Innovation Management*, Vol: 11, No:1, 2002, pp.74-86

Isaksen, Scott G.; Kenneth J. Lauer; Göran Ekvall et Al.; “Perceptions of the Best and Worst Climates for Creativity: Preliminary Validation Evidence for the Situational Outlook Questionnaire”, *Creativity Research Journal*, Vol: 13, No: 2, 2000–2001, pp. 171–184

Ismail, Meriam; “Creative Climate and Learning Organization Factors: Their Contribution Towards Innovation”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol: 26, No: 8, 2005, p:639-654

James, Keith; Karla Clark; Russell Cropanzano, “Positive and Negative Creativity in Groups, Institutions, and Organizations: A Model and Theoretical Extension”, *Creativity Research Journal*, Vol: 12, No: 3, 1999, pp: 211-226

Jaskyte, Kristina; “Transformational Leadership, Organizational Culture, and Innovativeness in Nonprofit Organizations” *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 15, No. 2, 2004, pp.153-168

Jaskyte, Kristina; Audrone Kisieliene; “Determinants of Employee Creativity: A Survey of Lithuanian Nonprofit Organizations”, *Voluntas*, Vol.17, 2006, pp.133–141

Jaussi, Kimberly S.; Shelley D. Dionne; “Leading for Creativity: The Role of Unconventional Leader Behavior”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 14, 2003, pp. 475–498

Johnson, J. David; William A. Donohue; Charles K. Atkin et Al.; “Communication, Involvement, and Perceived Innovativeness”, *Group & Organization Management*, Vol.26, No.1, 2001, pp. 24–54.

Jones, Gareth; Elspeth McFadzean; “How Can Reboredo Foster Creativity in Her Current Employees and Nurture Creative Individuals Who Join the Company in the Future?, Case Commentary”, *Harvard Business Review*, Vol. 75, No. 5, 1997, pp. 50-51.

Jones, Peter; “Managing Hospitality Innovation”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol:37, No:5, 1996, pp. 86-96

Jong, Jeroen P.; Deanne N. D. Hartog; “How Leaders Influence Employees’ Innovative Behaviour”, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 10, No. 1, 2007, pp. 41-64

Jong, Jeroen P.J.; Patrick A. M. Vermeulen; “Organizing Successful New Services Development: A Literature Review”, *Management Decision*, Vol.41, No.9, 2003, pp. 844-858

Judge, William Q.; Gerald E. Fryxell; Robert S. Dooley; “The New Task of R&D Management: Creating Goal-Directed Communities for Innovation”, *California Management Review*, Vol.39, No.3, 1997, pp:72-85

Jung, Dong I.; “Transformational and Transactional Leadership and Their Effects on Creativity in Groups”, *Creativity Research Journal*, Vol. 13, No. 2, 2000–2001, pp.185–195

Kahai, Surinder, S.; John J. Sosik; Bruce J. Avolio; “Effects of Leadership Style, Anonymity, and Rewards on Creativity-Relevant Processes and Outcomes in an Electronic Meeting System Context”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 14, 2003, pp. 499-524

Kandampully, Jay; “Innovation as a Core Competency of a Service Organisation: The Role of Technology, Knowledge and Networks”, *European Journal of Innovation Management*, Vol:5, No:1, 2002: pp.18-26

Kesler, Eric H.; “Organizational Innovation: A Multi-level Decision-Theoretic Perspective”, *International Journal of Innovation Management*, Vol: 8, No: 3, 2004, pp. 275-295

Khalil, Omar E. M.; “Innovative Work Environments: The Role of Information Technology and Systems”, *Sam Advanced Management Journal*, Summer, 1996, pp. 32-39

Kilroy, Denis B. “Creating the Future: How Creativity and Innovation Drive Shareholder Wealth”, *Management Decision*, Vol:37, No:4, 1999, pp: 363-371

Kivimaki, Mika; Hannakaisa Lansisalmi; Marko Elovainio et Al; “Communication as a Determinant of Organizational Innovation”, *R & D Management*, Vol:30, No:1, 2000, pp: 33-42

Klein, Arthur R.; “Organizational Barriers to Creativity... And How to Knock Them Down”, *The Journal of Consumer Marketing*, Vol:7, No:1, 1990, pp: 65-66

Knight, Gary A.; S.Tamar Cavusgil “Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm” *Journal of International Business Studies*, Vol.35, 2004, pp. 124-141

Köseoğlu, Mehmet Ali; Elif Karabulut Temel; “Sektörlere Göre Misyon İfadelerinde Kullanılan Ögelerdeki Farklılaşmalar: İMKB Şirketleri Üzerine Bir Araştırma”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*; Cilt:9, No:2, 2008, ss.71-88

Kratzer, Jan; Roger Th. A. J. Leenders; Jo M. L. van Engelen; “Stimulating the Potential: Creative Performance and Communication in Innovation Teams”, *Creativity and Innovation Management*, Vol:13, No:1, 2004, pp:63-71

Kratzer, Jan; Roger Th. A. J. Leenders; Jo. M. L. Van Engelen; “Team Polarity and Creative Performance in Innovation Teams”, *Creativity and Innovation Management*, Vol:15, No:1, 2006, pp:98-99

Kurtzberg, Terri R. ve Teresa M. Amabile. “From Guilford to Creative Synergy: Opening the Black Box of Team-Level Creativity”, *Creativity Research Journal*, 2000–2001, Vol. 13, Nos. 3 & 4, 285–294

Kwasniewska, Joanna; Edward Necka, “Perception of the Climate for Creativity in the Workplace: the Role of the Level in the Organization and Gender”, *Creativity and Innovation Management*, Volume 13 Number 3 September 2004, pp. 187-196

Laforet, Sylvie; Jennifer Tann. “Innovative Characteristics of Small Manufacturing Firms”, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol:13, No:3, 2006, pp:363-380

Lapierre, Jozée; Vincent-Pierre Giroux; “Creativity and Work Environment in a High-Tech Context”, *Creativity and Innovation Management*, Vol:12, No:1, 2003, pp. 11-23

Leavy, Brian; “A Leader’s Guide to Creating an Innovation Culture”, *Strategy & Leadership* , Vol. 33, No. 4, 2005, pp. 38-45,

Lim, Lisa, P.L.; Elizabeth Garnsey; Mike Gregory; “Product and Process Innovation in Biopharmaceuticals: A New Perspective on Development”, *R&D Management*, Vol: 36, No:1, 2006, pp: 27-36

Lin, Hsiu-Fen; “Knowledge Sharing and Firm Innovation Capability: An Empirical Study”, *International Journal of Manpower*, Vol: 28, No:3/4, 2007, pp:315-332

Livingstone, Linda P.; Lessie E. Palich; Gary R. Carini; “Promoting Creativity through the Logic of Contradiction”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.23, 2002, pp. 321-326

Madjar, Nora; Greg R. Oldham; Michael G. Pratt; “There’s No Place Like Home?: The Contributions of Work and Non-work Sources of Creativity Support to Employees’ Creative Performance”, *Academy of Management Journal*, Vol:45, 2002,pp: 757–767

Manimala, Mathew J.; P.D. Jose; K. Raju Thomas; “Organizational Design for Enhancing the Impact of Incremental Innovations: A Qualitative Analysis of Innovative Cases in the Context of a Developing Economy”, *Organizational Design for Incremental Innovations Impact*, Vol:14, No:4, 2005, pp: 413-424

Markides, Constantinos C.; Jamie Anderson. “Creativity is not Enough: ICT-enabled Strategic Innovation”, *European Journal of Innovation Management*, Vol:9, No:2, 2006, pp:129-148

Martensen, Anne; Jens J. Dahlgaard. “Integrating Business Excellence and Innovation Management: Developing Vision, Blueprint and Strategy for Innovation in Creative and Learning Organizations”, *Total Quality Management*, Vol:10, No:4-5, 1999, pp:627-635

Martensen, Anne; Jens J. Dahlgaard. “Strategy and Planning for Innovation Management –Supported by Creative and Learning Organisations”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol: 16, No:9, 1999, pp: 878-891

Martinez- Ros, Ester; Francina Orfila-Sintes; “Innovation Activity in the Hotel Industry”, *Technovation*, Vol:29, 2009, pp.632-641

Martins, E.C.; F. Terblanche; “Building Organisational Culture That Stimulates Creativity and Innovation”, *European Journal of Innovation Management*, Vol:6, No:1, 2003, pp: 64-74

Mathisen, Gro E.; Stale Einarsen; Karı Jørstad et Al. “Climate for Work Group Creativity and Innovation: Norwegian Validation of The Team Climate Inventory (TCI)”.*Scandinavian Journal of Psychology*, Vol.45, 2004, pp.383–392.

Mathisen, Gro E.; Torbjørn Torsheim; Stale Einarsen; “The Team-level Model of Climate for Innovation: A Two-level Confirmatory Factor Analysis”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.79, 2006, pp. 23–35

McDaniel, Bruce A.; “A Survey on Entrepreneurship and Innovation”, *The Social Science Journal*, Vol:37, No:2, 2000, pp:277-284

McFadzean, Elspeth; “Enhancing Creative Thinking within Organisations”, *Management Decision*, Vol: 36, No: 5, 1998, pp. 309–315

Mclean, Laird D; “Organizational Culture’s Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development” *Advances in Developing Human Resources*, Vol:7, No:2, 2005, pp: 226-246

Met, Önder; Barış Erdem; “Konaklama İşletmelerinde Verimliliğin Ölçülmesi ve Verimliliği Etkileyen Etkenlerin Analizi”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:2, 2006, ss.53-76

Miron, Ella; Miriam Erez, Eitan Naveh; “Do Personal Characteristics and Cultural Values that Promote Innovation, Quality, and Efficiency Compete or Complement Each Other?”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.25, 2004, pp. 175-199

Monge, Peter R.; Michael D. Cozzens; Noshir S. Contractor; “Communication and Motivational Predictors of The Dynamics of Organizational Innovation”, *Organization Science*, Vol.3, No.2, 1992, pp.250-274

Montes, Francisco J. L.; Antonia R. Moreno; Luis M.M. Fernandez; “Assessing the Organizational Climate and Contractual Relationship for Perceptions of Support for Innovation” *International Journal of Manpower*, Vol. 25 No. 2, 2004, pp. 167-180

Morris, Wayne; “Organisational Creativity”, *Management*, November 2005, pp: 36-37

Mostafa, M. “Factors Affecting Organizational Creativity and Innovativeness in Egyptian Business Organisations: An Empirical Investigation”, *Journal of Management Development*, Vol:24, No:1, 2005, pp:7-33

Mumford, Michael D.; “Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation”, *Human Resource Management Review*, Vol.10, No.3, 2000, pp.313-351

Mumford, Michael D., Deborah L. Whetzel; Roni Reiter-Palmon; “Thinking Creatively at Work: Organization Influences on Creative Problem Solving”, *Journal of Creative Behavior*, Vol.31, No.1, 1997, pp. 7-17

Naktiyok, Atilhan; “Yenilik Yönelimi ve Örgütsel Faktörler”, Atatürk Üniversitesi, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 21, Sayı: 2, 2007, ss.211-230

Napier, Nancy K.; Mikael Nilsson, “The Development of Creative Capabilities in and out of Creative Organizations: Three Case Studies”, *Creativity and Innovation Management*, Vol:15, No:3, 2006, pp:268-278

Nemeth, Charlan J., “Managing Innovation: When Less is More”, *California Management Review*, Vol:40, No:1, 1997,pp:59-74

Nijhof, Andre; Koos Krabbendam; Jan C. Looise; “Innovation Through Exemptions: Building Upon The Existing Creativity of Employees” *Technovation*, No:22, 2002, pp. 675-683

O’Conner, Gina C.; Mark Rice, “Implementing Radical Innovation in Mature Firms: The Role of Hubs”, *Academy of Management Executive*, Vol:15, No:3, 2001, pp: 102-113

Obendhain, Alice M.; William J. Johnson; “Product and Process Innovation in Service Organizations: The Influence of Organizational Culture in Higher Education Institutions”; *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, Vol.9, No.3, 2004, pp.91- 113

Oke, Adegoke; “Innovation Types and Innovation Management Practices in Service Companies” *International Journal of Operations & Production Management*, Vol:27, No:6, 2007, pp: 564-587

Oldham, Greg R.; Anne Cummings; “Employee Creativity: Personal and Contextual Factors At Work”, *Academy of Management Journal*, Vol: 39, No: 3, 1996, p. 607-634.



Orfila-Sintes, Francina; Rafel Crespi-Cledara; Ester Martinez-Ros; “Innovation Activity in the Hotel Industry: Evidence from Balearic Islands”, *Tourism Management*, Vol. 26, 2005, pp. 851-865

Orfila-Sintes, Francina; Jan Mattsson; “Innovation Behavior in the Hotel Industry”, *Omega*, Vol: 37, 2009, pp.380-394

Ottenbacher Michael; Juergen Gnoth; “How to Develop Successful Hospitality Innovation”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol:46, No:2, 2005, p.205-222

Ottenbacher, Michael C.; “Innovation Management in The Hospitality Industry: Different Strategies for Achieving Success”, *Journal of Hospitality&Tourism Research*, Vol:31, No:4, 2007, pp.431-454

Ottenbacher, Michael; Juergen Gnoth; Peter Jones; “Identifying Determinants of Success in Development of New High-Contact Services, Insight from Hospitality Industry”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 17 No. 4, 2006, pp. 344-363

Ottenbacher, Michael; Vivienne Shaw; Andrew Lockwood; “An Investigation of the Factors Affecting Innovation Performance in Chain and Independent Hotels”, *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, Vol:6: No:3, 2006, pp.113-128

Örs, Ferlal; “İşletmelerde Yaratıcılık”, *Pazarlama Dünyası*, Yıl.15, Sayı.87, 2001, ss.36-38

Panne, Gerben.; Cees Beers; Alfred Kleinknecht. “Success And Failure of Innovation: A Literature Review”, *International Journal of Innovation Management*, Vol. 7, No. 3, 2003, pp. 309–338

Patterson, Malcolm; Michael A. West; Viv J. Shackleton et Al. “Validating the Organizational Climate Measure: Links to Managerial Practices, Productivity and Innovation”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.26, 2005, pp. 379-408

Pearce, Craig L.; Michael D. Ensley; “A Reciprocal and Longitudinal Investigation of The Innovation Process: The Central Role of Shared Vision in Product and Process Innovation Teams (Ppits)”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, 2004, pp:259-278

Petrowski, Mary J. “Creativity Research: Implications for Teaching, Learning and Thinking”, *Reference Services Review*, Vol. 28 . No 4 , 2000 , pp. 304-312

Pikkemaat, Birgit; Mike Peters; “Towards the Measurement of Innovation—A Pilot Study in the Small and Medium Sized Hotel Industry”, *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, Vol:6, No:3, 2006, pp.89-112

Pohlmann, Markus; Christiane Gebhardt; Henry Etzkowitz; “The Development of Innovation Systems and the Art of Innovation Management – Strategy, Control and in the Culture of Innovation”, *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol:17, No:1, 2005, pp:1-7

Politis, John D.; “Dispersed Leadership Predictor of the Work Environment for Creativity and Productivity”, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 8, No. 2, 2005, pp. 182-204

Porter, Michael E.; “Towards A Dynamic Theory of Strategy”, *Strategic Management Journal*, Vol:12, 1991, pp:95-117

Poskiene, Audrone; “Organizational Culture and Innovations”, *Engineering Economics*, Vol: 46, No:1, 2006, pp. 45-50

Powell, Shaun; Chris Dodd; “Managing Vision and the Brand within the Creative Industries”, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 12 No. 4, 2007, pp. 394-413

Prajogo, Daniel I.; “The Relationship Between Innovation and Business Performance- A Comparative Study Between Manufacturing and Service Firms”, *Knowledge and Process Management*, Vol:13, No:3, 2006, pp. 218-225

Prajogo, Daniel I.; Pervaiz K. Ahmed; “ Relationships Between Innovation Stimulus, Innovation Capacity, and Innovation Performance”, *R&D Management*, Vol:36, No:5, 2006, pp:499-515

Prajogo, Daniel I.; Amrik S. Sohal; “The Relationship Between TQM Practices, Quality Performance, and Innovation Performance”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 20 No. 8, 2003, pp. 901-918

Prajogo, Daniel I.; Amrik S. Sohal; “The Integration of TQM and Technology/R&D Management in Determining Quality and Innovation Performance”, *Omega*, Vol:34, 2006, pp.296-312

Przysuski, Martin; “Recognizing and Managing Incremental Innovation: A Strategic Management Perspective for Corporate Managers”, *Corporate Business Taxation Monthly*, January 2008; pp: 15-39

Ramamoorthy, Nagarajan; Patrick C. Flood, Tracy Slattery et Al; “Determinants of Innovative Work Behaviour: Development and Test of an Integrated Model” *Creativity and Innovation Management*, Vol:14, No:2, 2005, pp.142-150

Rasulzada, Farida; Ingrid Dackert; “Organizational Creativity and Innovation in Relation to Psychological Well-Being and Organizational Factors”, *Creativity Research Journal*, Vol:21, No:2, 2009, pp:191-198

Redmond, Matthew R.; Michael D. Mumford; Richard Teach; “Putting Creativity to Work: Effects of Leader Behavior on Employee Creativity”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.55, 1993, p.120-151

Reiter-Palmon, Roni; Jody J. Illies; “Leadership and Creativity: Understanding Leadership from a Creative Problem-Solving Perspective”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 15, 2004, pp.55–77

Roberts, Edward B.; “Managing Invention and Innovation”, *Research Technology Management*, January February 2007, pp. 35-54

Roffe, Ian; "Innovation and Creativity in Organizatins: A Review of the Implications for Training and Development" *Journal of European Industrial Training*, Vol: 23, No: 4-5, 1999, pp:224-237

Ruppel, Cynthia P.; Susan J. Harrington, "The Relationship of Communication, Ethical Work Climate, and Trust to Commitment and Innovation", *Journal of Business Ethics*, Vol.25, 2000, pp:313–328

Salavou, H.; G. Baltas; S. Lioukas; "Organisational Innovation in SMEs", *European Journal of Marketing*, Vol.38, No.9/10, 2004, pp.1091-1112

Santos-Vijande, Maria Leticia; Luis Ignacio Alvarez-Gonzalez; "Innovativeness and Organizational Innovation in Total Quality Oriented Firms: The Moderating Role of Market Turbulence", *Technovation*, Vo:27, 2007, pp: 514-532

Scarbrough, Harry; "Knowledge Management, HRM and the Innovation Process", *International Journal of Manpower*, Vol. 24, No. 5, 2003, pp. 501-516

Schein, Edgar H.; "What You Need to Know About Organizational Culture", *Training and Development Journal*, January, 1986, pp. 30-33

Schepers, Jörg; Ralf Schnell; Pat Vroom; "From Idea to Business- How Siemens Bridges The Innovation Gap", *Research Technology Management*, May June, 1999, pp:26-31

Schepers, Paul; Peter T. Berg. "Social Factors of Work Environment Creativity" *Journal of Business and Psychology*, Vol. 21, No. 3, 2007, pp.407-428

Scott, Susanne G.; Reginald A. Bruce; "Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace", *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No, 3, 1994, pp. 580-607

Searle, Rosalind H.; Kirstie S. Ball; "Supporting Innovation through HR Policy: Evidence from the UK", *Creativity and Innovation Management*, Vol.12, No.1, 2003, pp.50-62

Shalley Christina E. “How Valid and Useful is the Integrative Model for Understanding Work Groups’ Creativity and Innovation?”, *International Association for Applied Psychology*, 2002, pp.406-410

Shalley, Christina E.; Lucy L. Gilson; Terry C. Blum; “Matching Creativity Requirements and the Work Environment: Effects on Satisfaction and Intentions to Leave”, *Academy of Management Journal*, Vol.43, No: 43, 2000, pp.215-223

Shalley, Christina E.; Lucy L. Gilson; Terry C. Blum; “Interactive Effects of Growth Need Strength, Work Context, and Job Complexity on Self-Reported Creative Performance”, *Academy of Management Journal*, Vol:52, No:3, 2009, pp.489-505

Shin, Shung J.; Jing Zhou; “Transformational Leadership, Conservation, and Creativity: Evidence from Korea, *Academy of Management Journal*, Vol.46, No.6, 2003, pp. 703-714

Song, Michael; Barbara Dyer; R. Jeffrey Thieme; “Conflict Management and Innovation Performance: An Integrated Contingency Perspective”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol: 34, No:3, 2006, pp.341-356

Sonnenburg, Stephan “Creativity in Communication: A Theoretical Framework for Collaborative Product Creation” *Creativity and Innovation Management*, Vol:13, No:4, 2004, pp:254-263

Stamboulis, Yeoryios; Pantoleon Skayannis; “Innovation Strategies and Technology for Experience- Based Tourism”, *Tourism Management*, Vol.24, 2003, pp. 35-43

Stenmark, Dick; “Organisational Creativity in Context: Learning from a Failing Attempt to Introduce IT Support for Creativity”. *International Journal of Technology and Human Interaction*, Vol. 1, No. 4, 2005, pp. 80-98.

Sternberg, Robert J. “The Nature of Creativity”, *Creativity Research Journal*, Vol:18, No:1, 2006, pp: 87-98

Sternberg, Robert J.; Linda A. O’Hara; Todd I. Lubart; “Creativity as Investment”, *California Management Review*, Vol:40, No:1, 1997, pp.8-21

Stevens, Greg; James Burley; Richard Divine; “Creativity +Business Discipline = Higher Profits Faster from New Product Development”, *The Journal of Product Innovation Management*, Vol:16, 1999, pp:455-468

Stewart, Ian; Peter Fenn; “Strategy: The Motivation for Innovation” *Construction Innovation*, Vol:6, 2006, pp. 173-185

Stringer, Robert; “How to Manage Radical Innovation”, *California Management Review*, Vol:42, No:4, 2000, pp: 70-88

Sun, Rui; Guoguan Chen; “Emprical Research on Difference of Organizational Climate For Innovation among Enterprises with Different Market Share in China”, *First International Workshop on Education Technology and Computer Science*, Vol:1, 2009, pp: 308-312

Sundbo, Jon; “Management of Innovation in Services”, *The Service Industries Journal*, Vol:17, No:3, 1997, pp. 432-455

Sundgren, Mats; Alexander Styhre; “Creativity – A Volatile Key of Success? Creativity in New Drug Development”, *Creativity and Innovation Management*, Vol:12, No:3, 2003, pp.145-161

Sundgren, Mats; Elof Dimenas; Jan-Eric Gustafsson vd. “Drivers of Organizational Creativity: A Path Model of Creative Climate in Pharmaceutical R&D”, *R&D Management*, Vol:35, No:4, 2005,pp:359-374

Swales, Stephen; “Goals, Creativity and Achievement: Commitment in Contemporary Organizations”, *Creativity and Innovation Management*, Vol:9, No:3, 2000, pp:185-194

Tan, Gilbert; “Managing Creativity in Organizations: A Total System Approach”, *Creativity and Innovation Management*, Vol:7, No:1, 1998, 23-31

Tesluk, Paul E.; James L. Farr; Stephanie R. Klein; “Influences of Organizational Culture and Climate on Individual Creativity”, *Journal of Creative Behavior*, Vol.31, No. 1, 1997, pp. 27–41.

Thaimhain, Hans J.; “Managing Innovative R&D Teams”, *R&D Management*, Vol.33, No.3, 2003, pp.297-311

Tierney, Pamela; Steven M. Farmer; George B. Graen. “An Examination of Leadership and Employee Creativity: The Relevance of Traits and Relationships”, *Personnel Psychology*, Vol:52, No:3,1999, pp:591-620

Topalian, Alan; “The Role of Innovation Leaders in Developing Long-Term Products”, *International Journal of Innovation Management*, Vol. 4, No. 2, 2000, pp. 149–171

Toker, Boran; “Konaklama İşletmelerinde İş Doyumu: Demografik Değişkenlerin İş Doyumu Faktörleri Üzerine Bir Çalışma”, *Journal of Yasar University*, Cilt:2, No:6, 2007, ss.591-614

Tseng, Chun-Yao; Hui-Yueh Kuo; Shou-Shiung Chou; “Configuration of Innovation and Performance in the Service Industry: Evidence from the Taiwanese Hotel Industry”, *The Service Industries Journal*, Vol: 28, No:7, 2008, pp: 1015-1028

Tushman, Michael; David Nadler; “Organizing for Innovation”, *California Management Review*, Vol:28, No:3, 1986, pp:74-92

Üngüren, Engin; Funda Cengiz; Seden Algür; “İş Tatmini ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:8, Sayı:27, 2009, ss.36-56

Victorino, Liana; Rohit Verma; Gerhard Plaschka et Al. “Service Innovation and Customer Choices in the Hospitality Industry”, *Managing Service Quality*, Vol.15, No.6, 2005, pp. 555-576

Walton, Andre P.; “The Impact of Interpersonal Factors on Creativity”, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol:9, No:4, 2003, pp: 146-162

Wang, Catherine L.; Pervaiz K. Ahmed; “The Development and Validation of The Organisational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis”, *European Journal of Innovation Management*, Vol: 7, No:4, 2004, pp. 303-313

Wang, Zhongming; "Organizational Effectiveness Through Technology Innovation and HRM Strategies", *International Journal of Manpower*, Vol:26, No:6, 2005, pp: 481-487

Williams Scott; "Increasing Employees Creativity by Training Their Managers", *Industrial and Commercial Training*, Vol:33, No:2, 2001, pp:63-68

Wolf, Richard A.; "Organizational Innovation: Review, Critique and Suggested Research Directions" *Journal of Management Studies*, Vol.31, No.3, 1994, pp.405-431

Wong, Simon; Loretta Pang; "Motivators to Creativity in the Hotel Industry- Perspectives of Managers and Supervisors", *Tourism Management*, Vol.24, 2003, pp.551-559

Wong, Simon; Loretta Pang; "Barriers to Creativity in the Hotel Industry- Perspectives of Managers and Supervisors", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.15, No.1, 2003, pp.29-37

Woodman, Richard W.; John E. Sawyer; Ricky W. Griffin; "Toward a Theory of Organizational Creativity", *Academy of Management Review*, Vol:18, No:2, 1993, pp:293-321

Wu, Wann-Yih.; Chwan-Yi Chiang, Jeng-Sin Jiang, "Interralationships Between TMT Management Styles and Organizational Innovation" *Industrial Management and Data Systems*, Vol:102, No:3, 2002, pp:171-183

Yahyagil, Mehmet Y. "Örgütsel Yaratıcılık: Ampirik Bir Araştırma ve Uygulamacılar İçin Bir Kılavuz" *İÜ, İşletme Fakültesi İşletme Dergisi*, Cilt: 34, Sayı:2, 2005, ss:81-110

Yeloğlu, Hakkı Okan; "Örgüt, Birey ve Grup Bağlamında Yenilik ve Yaratıcılık Tartışmaları", *Ege Akademik Bakış*, Cilt:7, No:1, 2007, s.133-152

Zdunczyk, Kasia; John Blenkinsopp. " Do Organizational Factors Support Creativity and Innovation in Polish Firms?", *European Journal of Innovation Management*, Vol:10, No:1, 2007, pp: 25-40



Zhou, Jing; Jennifer M. George; “Awakening Employee Creativity: The Role of Leader Emotional Intelligence”, *The Leadership Quarterly*, Vol: 14, 2003, pp:545–568

Zhou, Jing; Jennifer M. George; “When Job Dissatisfaction Leads To Creativity: Encouraging The Expression Of Voice” *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No.4, 2001, pp: 682-696

## **BİLDİRİLER**

Akdoğan, Asuman; Ayşe Cingöz; “İç Girişimciliğe Verilen Önem Düzeyi ve İç Girişimciliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Kayseri İlinde Bir Araştırma”, *Uluslararası Girişimcilik Kongresi*, (25-27 Mayıs 2006), Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Yayınları: 86, Kongreler Dizisi:11, 2006, ss.49-64

An, Yana; Zhiyan Duan; “Factors Affecting Service Innovation in the Hospitality Industry”, *4th International Conference on Wireless Communication, Networking and Mobile Computing*, 12-14 October 2008, pp: 1-4

Bülbül, Hasan; Ufuk Durna; Nahit Yılmaz; “Yenilikçiliği Geliştirmede Bilgi ve Bilgi Teknolojilerinin Önemi”, *Uluslararası Girişimcilik Kongresi*, (25-27 Mayıs 2006), Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Yayınları: 86, Kongreler Dizisi:11, 2006, ss:188-197

Çolakoğlu, M. Hilmi; Ufuk Acar; “Küreselleşme Sürecinde Kobilerin Rekabet Stratejileri ve Kümelenecekler”, *5. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi*, 15-17 Haziran 2006, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yayını, ss:10-19

Coşkun, Recai; U. Sanem Çiftçi; “Mikro Ölçekten Küreselleşmeye: Küresel Şirketlerin Başarı Hikayeleri Yeni Girişimciler İçin Neler İma Ediyor?”, *5. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi*, 15-17 Haziran 2006, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yayını, ss:203-208

Ertenü, Behice; “Takımlarda Yaratıcılığı Etkileyen Faktörler: Kişisel Özellikler, Lider Davranışı ve İklim”, *XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi* (25-27 Mayıs 2007), Sakarya Üniversitesi, ss.273-283

Güçlü, Hatice; Fermani Maviş; “Otel İşletmelerinde Yönetici Yaratıcılığını Engelleyen Unsurlar Üzerine Nitel Bir Araştırma”, *III.Lisansüstü Turizm Öğrencileri Kongresi*, 25-28 Mayıs 2006 Çanakkale, ss: 478-493

Öğüt, Adem; Hasan Bülbül; Nahit Yılmaz; “Stratejik Yenilenme Aracı Olarak Kurumsal Girişimcilik ve Bu Süreçte Yenilikçiliğin Önemi”, *Uluslararası Girişimcilik Kongresi*, (25-27 Mayıs 2006), Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Yayınları: 86, Kongreler Dizisi:11, 2006, ss: 83-89

Seymen, Oya; Barış Erdem; “Kat Hizmetleri Yönetiminde Kullanılan Performans Boyutlarının Birim Performansı Üzerine Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Görgül Bir Araştırma”, *XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi* (25-27 Mayıs 2007), Sakarya Üniversitesi, ss.777-786

Weiermair, Klaus; “Product Improvement or Innovation: What is the Key to Success in Tourism?: *Conference on Innovation and Growth in Tourism Hosted by the Swiss State Secretariat for Economic Affairs (SECO)* Lugano, Switzerland 18-19 September 2003, OECD 2004, pp. 1-11

#### TEZLER

Aygen, Selin; *İşletmelerde Yenilik Yönetimi Sürecinde Örgüt Yapılarında ve Hizmet Tasarımlarında Yaşanan Dönüşümler: Antalya İli Beş Yıldızlı Konakla İşletmelerinde Ampirik Bir Araştırma ve Hizmet Tasarımı Önerisi*, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006

Belassi, Walid; *Analysis of the Effects of Organizational Culture on New Product Development Projects*, Cleveland State University, 1999

Cabra, John F. *Examining the Reliability and Factor Structure of the Climate for Innovation Questionnaire*, State University of New York, 1996

Çekmeceliğlı, Hülya G., *Bireysel, Örgütsel Yaratıcılık ve Yaratıcılık İçin İş Çevresinin Düzenlenmesi: Bir araştırma*, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002.

Çavuş, M. Fedai; *İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayinde Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006

Çokhızlı, Erkul; *Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilik*; Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000

Durna, Ufuk; *Yenilik Yönetimi ve Yenilik Yönetiminde Etkin Olan Örgütsel Yapı ve Faktörler*, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000

Ehtiyar, Rüya; *Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin İş Tatmini ve Verimliliğinin Bir Göstergesi Olan İşgören Devir Hızı İle İlişkisinin Değerlendirilmesine Yönelik Antalya Yöresindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1995

Grivas, Christopher C.; *An Exploratory Investigation on Relationship of Cognitive Style with Perceptions of Creative Climate*, State University Collage at Buffalo, 1996

Gümüşsuyu, Çağdaş; *Örgütsel Yaratıcılık Kültürü: Bir İktisadi Devlet Teşekkülünde Örnek Olay Çalışması*, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004

Gürsözlü, Süheyla; *Örgütsel Yaratıcılık Modelinin Oluşmasında Bireysel Yaratıcılığın ve Örgüt İkliminin Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003

Hacımustafaoğlu, Mehmet Furkan; *Personel Güçlendirme Algularının Bireysel Yaratıcılığa Etkisi ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008

Jong, Jeroen P.; *Individual Innovation. The Connection Between Leadership and Employees' Innovative Work Behaviour*, Amsterdam Universiteit, 2007

Kayhan, Tuncay; *Girişimcilik İklimi ve Yenilik Performansına Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005

Lauer, Kenneth J.; *The Assessment of Creative Climate: An Investigation of the Ekvall Creative Climate Questionnaire*, State University of New York, 1994

McElvaney, Lisa A.; *The Relationship Between Functional Supervisor Behavior and Employee Creativity in a Project Matrix Organization*, Saybrook Graduate School and Research Center, 2006

Özdaşlı, Kürşat; “Bilgi Toplumu İşletmelerinde Yenilikçi Özellikler: Göller Yöresi (Burdur- Isparta) İşletmelerinde Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002

Senekal, Estiaan; *The Influence Organisational Climate on Creativity and Innovation in a Technology Firm in South Africa*, Johannesburg University, 2007

Subramaniam, Revati; *A Multivariate Study of the Relationship Between Organizational Learning, Organizational Innovation and Organizational Climate in the Australian Hotel Industry*, Swinburne University of Technology, 2005

Sü, Sibel; *Konaklama Sektöründe Çalışan Personelin Sorunları ve Çözüm Önerileri*, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999

Taş, Halil; *Yaratıcı Örgüt Kültürü ve Yönetim*, Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999.

Tepeci, Mustafa; *The Effect of Personel Values, Organizational Culture, and person-Organization Fit on Individual Outcomes in the Restourant Industry*, Pennsylvania State University The Graduate School of Hotel, Restaurant and Recreation Management, 2001

Turunç, Ömer; *Bilgi Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Örgütsel Performansına Etkisi*, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006

Ulutaş, Mehmet; *Katılımcı Yönetimin Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcılığa Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003

Zencir, Ebru; *Bir Liderlik Modeli Olarak Personel Güçlendirme: Ankara'da Bulunan Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004

### **İNTERNET KAYNAKLARI**

Akal, Zuhâl; Performans Kavramları ve Performans Yönetimi, MPM, Ankara 2003, [http://www.ydk.gov.tr/semnerler/performans\\_yonetimi/performans\\_yonetimi.htm](http://www.ydk.gov.tr/semnerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm), erişim tarihi: 09.10.2009

[http://www.turizmdebusabah.com/haber\\_detay~haberNo~11568.htm](http://www.turizmdebusabah.com/haber_detay~haberNo~11568.htm), erişim tarihi: 01.05.2009

<http://www.turob.org.tr/NewsDetail.aspx?newsId=2196>, erişim tarihi: 01.05.2009

<http://www1.hotelguide.com.tr/> erişim tarihi: 03.09.2009

Radu, Emilian; Dragoş- Constantin Vasile; “Innovation in the Hospitality Industry”, <http://steconomice.uoradea.ro/anale/volume/2007/v1-economics-and-business-administration/54.pdf>, erişim tarihi: 04.08.2009

TUBİTAK, “Ulusal Yenilik Stratejisi (2008-2010)”, [http://www.tubitak.gov.tr/tubitak\\_content\\_files//BTYPD/strateji\\_belgeleri/Ulusal\\_Yenilik\\_Stratejisi\\_2008\\_2010.pdf](http://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files//BTYPD/strateji_belgeleri/Ulusal_Yenilik_Stratejisi_2008_2010.pdf), erişim tarihi: 19.08.2010

Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesi ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik, <http://www.kultur.gov.tr/teftis/BelgeGoster.aspx?F6E10F8892433CFF03077CA1048A1834C64021E4744284FD>, erişim tarihi: 01.05.2009

**EK 1:ANKET FORMU**

Değerli Katılımcı,

Bu anket çalışması, “Konaklama İşletmelerinde Yenilik ve Yaratıcılığı Etkileyen Örgüt İçi Faktörlerin Yaratıcılık ve Yenilik Performansına Etkileri” isimli doktora tezine veri toplamak amacıyla yapılmaktadır. Anketten elde edilen veriler bilimsel amaçla kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Araştırma sorularını size en uygun şekilde ve doğru cevaplamanız araştırmanın geçerliliği açısından çok önemlidir. Değerli vaktinizi ayırarak araştırmaya sağladığınız katkı için çok teşekkür ederiz.

**Tez Danışmanı**

Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞAN  
Erciyes Üniv. İ.İ.B.F. Öğretim üyesi

**Tezi Hazırlayan**

Öğr. Gör. Emine KALE  
Nevşehir Üniversitesi, M.Y.O.

**Bölüm 1: Bu bölümde işletmenizde yaratıcılık ve yeniliği etkileyen örgüt içi faktörlerle ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirten seçeneği işaretleyiniz.**

ÖRGÜT İÇİ FAKTÖRLERE YÖNELİK İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum Ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletmede;					
Yeni fikirlerin geliştirilmesi ve desteklenmesi için etkin mekanizmalar (ör: ödüllendirme mekanizması gibi) mevcuttur.					
Çalışanların risk üstlenmesi olumlu görülür ve hoş karşılanır.					
Çalışanların yaratıcı fikir geliştirme çabaları desteklenir.					
Çalışanlar bilgi ve yeteneklerini geliştirme konusunda sürekli motive edilir.					
Çalışanlar birbirlerine yardım etmeye gönüllüdürler.					
Başarısız olma ihtimali yüksek olsa bile yeni projeler desteklenir.					
Makul hatalar tolere edilebilir.					
Üst yönetim ile çalışanlar arasında karşılıklı güven vardır.					
Çalışanlar arasında yapıcı bir fikir tartışması vardır.					
Çalışanlar arasında olumlu mizah anlayışı vardır.					
Atmosfer resmi olarak tarif edilebilir					
Vizyon ve misyon yenilik odaklıdır.					

Yeni ürün ve hizmetler geliştirmek stratejik önceliklidir.					
Bütün bölümlerde hedeflere ulaşma konusunda güçlü bir istek vardır.					
Uzun dönemli amaçlar belirgindir ve çalışanlarca bilinmektedir.					
Çalışanlar görevlerine yönelik seçim hakkına sahiptirler.					
Bölüm içi görevlerde yüksek düzeyde uzmanlaşma vardır.					
Karar alma süreci resmi ve standarttır.					
İş değiştirme, esnek saatler, iş paylaşımı vb. alternatif çalışma biçimleri vardır.					
Çalışanlar rutin olmayan, iddialı işlerde çalışmaktadırlar.					
Bürokratik kurallar yoğun bir şekilde uygulanmaktadır.					
Takım çalışmalarının geliştirilmesi ve desteklenmesine çok önem verilir.					
Çalışanlar arasında aktif fikir alışverişi ve etkileşim söz konusudur.					
Çalışanlar proje fikirlerini konuşmak için sık sık bir araya gelir.					
Başarılı yenilik projeleri cömertçe ödüllendirilir.					
Çalışanlar farklı özellik ve yeteneklere sahip yaratıcı kişilerden oluşmaktadır.					
Çalışanların kararlara katılımına büyük önem verilir.					
Yenilikçi proje ve fikirleri desteklemek için işletme içi yeterli kaynak imkanı mevcuttur.					
Çalışanlar işle ilgili problemlere çözüm üretebilmek için yeterince zaman bulurlar.					
Çalışanlar ihtiyaç duydukları bilgiye kolayca ulaşabilirler.					
Bölümler arasında kolay ve doğal bir bilgi akışı vardır.					
Nerede olduğumuz ve ne yapmak istediğimiz sıklıkla analiz edilmekte ve tartışılmaktadır.					
Çalışanlar iş yaparken sıkı şekilde denetlenir.					
Ekipler tamamlayıcı yetenekler dikkate alınarak oluşturulur.					

**Bölüm 2: Bu bölüm, işletmenizdeki yaratıcılık performansına yönelik ifadelerden oluşmaktadır. Lütfen işletmenize yönelik en uygun seçeneği, çalışanların yaratıcılık performansını dikkate alarak işaretleyiniz.**

ÇALIŞANLARIN YARATICILIK PERFORMANSINA YÖNELİK İFADELER	Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
Çalışanların;					
Problemlere farklı ve yeni çözümler geliştirme düzeyi					
Risk üstlenme düzeyi					
Yeni teknoloji, süreç ve teknikler araştırma ve önerme düzeyi					
İş yaparken yeni yol ve teknikler kullanma düzeyi					
Performans ve kaliteyi iyileştirmeye yönelik fikir ve yaklaşımlar ortaya koyma düzeyi					
Fırsat verildiğinde yaratıcılıklarını sergileme düzeyi					
Başkalarına yeni fikirler önerme düzeyi					
Yeni fikirlerin uygulanmasına yönelik plan ve programlar geliştirme düzeyi					

**Bölüm 3: Bu bölüm, işletmenizdeki yenilik performansına yönelik ifadelerden oluşmaktadır. İşletmenizin yenilik performansını işletmenin en önemli rakibini dikkate alarak değerlendiriniz.**

İŞLETMENİN YENİLİK PERFORMANSINA YÖNELİK İFADELER (Endüstrideki en önemli rakibine göre)	Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
İşletmenin;					
Müşterilere yönelik yeni ürün ve hizmet sunma düzeyi					
Yeni ürün ve hizmet üretmede en son teknoloji kullanma düzeyi					
Yeni hizmet geliştirme sürecinin hızı					
Yeni hizmetleri ilk önce pazara sunma düzeyi					
Teknolojik açıdan rekabet etme düzeyi					
Hizmet süreçlerindeki teknolojik yenilikleri işletmeye uyarlama düzeyi					
Kullandığı süreç, teknoloji ve tekniklerin değişim düzeyi					
Çevresel değişimlere yaratıcı tepki gösterme düzeyi					
Planlama, kontrol ve entegrasyon süreçlerinde yenilik yönetimini benimseme düzeyi					
Kalite ve maliyeti iyileştirmeye yönelik yeni süreçleri kullanma düzeyi					

**Bölüm 4: Bu bölüm, istatistikî amaçlı kullanılmak üzere size ve çalıştığınız işletmeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Lütfen size uygun düşen seçeneği işaretlendiriniz.**

1. Yaşınız:	25 yaş ve altı	26- 35 yaş arası	36-45 yaş arası
	46-55 yaş arası	56 yaş ve üstü	
2. Cinsiyetiniz:	Kadın	Erkek	
3. Eğitim durumunuz:	İlköğretim	Lise ve dengi okul	
	Meslek Yüksekokulu	Fakülte/Yüksekokul	Master/Doktora
4. Kaç yıldan beri bu işletmede çalışmaktasınız:	1 yıldan az	1-5 yıl arası	
	6-10 yıl arası	10 yıldan fazla	
5. Çalışmakta olduğunuz tesisteki konumunuz.....			
6. Kaç yıldan beri bulunduğunuz konumda çalışmaktasınız:	1 yıldan az	1-5 yıl arası	
	6-10 yıl arası	10 yıldan fazla	
7. Çalıştığınız departman .....			
8. İşletmenizin kategorisi:	4 yıldızlı otel	5 yıldızlı otel	Özel belgeli
9. İşletmenizin faaliyet yılı:	5 yıl ve daha az	6-10 yıl arası	
	11-15 yıl arası	16 yıl ve daha fazla	
10. Faaliyet süresine göre işletmenizin niteliği:	Mevsimlik	Sürekli	



11. İşletmenizin oda sayısı:	25 ve daha az odalı	26-100 odalı
	101-300 odalı	301 ve daha fazla odalı
12. İşletmenizin yöneticisi:	İşletme sahibi	Profesyonel yönetici
13. İşletmenizin sahiplik durumu:	Şahıs oteli	Kiralık otel
	Zincir otel	Franchise zinciri altındaki otel

**Katılımmızdan Dolayı Teşekkür Ederiz.....**

## ÖZGEÇMİŞ

Emine Kale, 1977 yılında Balıkesir'in Burhaniye ilçesinde doğdu. 1991'de Burhaniye Ahmet Karakaş İlköğretim Okulu'ndan, 1994'de Ayvalık Ticaret Meslek Lisesi'nden mezun oldu. Aynı yıl Anadolu Üniversitesi Turizm ve Otel İşletmeciliği Bölümü'nde lisans eğitimine başladı ve 1998 yılında tamamladı. 2001 yılında Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı'ndan "Otel İşletmelerinde Kat Hizmetleri Personelinin Hijyen Kurallarına İlişkin Davranışları" adlı Yüksek Lisans Tezini tamamlayarak mezun oldu. 2001-2007 yılları arasında Erciyes Üniversitesi, Nevşehir Meslek Yüksek Okulu'nda Öğretim Görevlisi olarak çalıştı. 2005 yılında, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda Doktora eğitimine başladı. 2007 yılından bu yana Nevşehir Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu'nda Öğretim Görevlisi olarak çalışmaktadır. Evli ve iki çocuk annesidir.

### **İletişim Bilgileri:**

Adres : Nevşehir Üniversitesi Meslek Yüksekokulu

Avanos Yolu Üzeri, Nevşehir

Tel : 0 384 215 26 70/ 1836

Fax : 0 384 215 26 71

E-posta: ekale@nevsehir.edu.tr